

SOCIAL INNOVATION I DR

**– med udgangspunkt i barrierer for
vidensdeling i DR ProgramProduktion**

Ida Louise Parning Schulin-Zeuthen

Københavns Universitet, Det Humanistiske Fakultet
Institut for Kunst- og Kulturvidenskab, Moderne Kultur & Kulturformidling
Vejleder: Søren Barlebo Rasmussen, CBS

December 2004

Indholdsfortegnelse

Figur-fortegnelse	3
1.0 Abstract	4
2.0 Indledning	6
2.1 Emne	6
2.2 Motivation for valg af specialeemne	6
2.3 Problemfelt	8
2.4 Problemformulering	9
2.5 Metode	10
2.6 Specialets teoretiske grundlag	17
2.7 Teori-ramme	23
3.0 Præsentation af DR	27
3.1 DR Kultur	29
3.2 DR Musik & Medier	30
3.3 DR Ung	30
3.4 DR Undervisning	31
4.0 Empirisk analyse af medarbejdernes individuelle forhold	32
4.1 Alder og anciennitet	33
4.1.1 Ændring af organisationskulturer	35
4.2 Arbejdsbegreb og ansættelsesforhold	38
4.2.1 Tryghed og tillid som arbejdsvilkår	41
4.3 Faglighed	43
4.3.1 Kreative og nysgerrige medarbejdere	45
4.4 Opsummering	46
5.0 Empirisk analyse af de organisatoriske rammer	47
5.1 Individ versus kollektiv	48
5.1.1 Sociale strukturer	51
5.2 Organisationsstruktur	53
5.2.1 Mellemlideren som isbryder	56
5.3 Heterogenitet	60
5.3.1 Specialister skal samarbejde	63

5.4 Opsummering	65
6.0 Konklusion og perspektivering	67
7.0 Litteraturliste	74
8.0 Bilag	77
8.1 Organisationsplan for DR	77
8.2 Interviewguider	78
8.2.1 Interviewguide for medarbejder-interviewene	78
8.2.2 Interviewguide for enhedschefer	80
8.2.3 Interviewguide for ledelsen (projektleder Trine Nielsen)	82
8.2.4 Interviewguide for Lars Vesterlørkke	83
8.2.5 Interviewguide for Thomas Hammer-Jakobsen	84

Figur-fortegnelse

Figur 1: Medarbejdernes individuelle forhold og de organisatoriske rammer i DR

Figur 2: Faktaboks om de fire interviewede enheder

Figur 3: De udvalgte parametre

Figur 4: Specialets metode

Figur 5: Den traditionelle virksomhed versus vidensvirksomheden

Figur 6: DRs organisationsplan (bilag)

1.0 Abstract

Social Innovation in DR

– A Study of Barriers to Knowledge Sharing in DR ProgrammeProduction

Ida Schulin-Zeuthen, dissertation from Faculty of Humanities, University of Copenhagen, 2004

In society of today, the competitive power of organizations depends on their ability to manage, share, and create knowledge: their ability to make social innovations. In my dissertation I have studied what encourage and hinder knowledge sharing and thus social innovation in the special department for programme production in DR (Danish Broadcasting Corporation). DR is an independent, licence financed public institution founded in 1925. The organization has undergone many changes, and in 2001 the organizational structure was changed radically. The management was split into two different sections responsible for the programme production and the broadcasting enterprise, respectively. DR ProgrammeProduction comprises of 29 different departments called units. The management recognizes as its vital resource the employees and their knowledge. However, the employees feel barriers to knowledge sharing and social innovations.

My analysis is empiric and based on seventeen interviews with employees and leadership of DR ProgrammeProduction. In order to create favourable conditions for social innovations, organizations need to encourage knowledge sharing. The project studies different kinds of barriers, and how they are influenced by specific parameters concerning employees and management strategy. Three parameters refer to the influence of individual conditions among the employees: 1) age and seniority, 2) the idea of work and conditions of employment and 3) qualifications. Another three parameters refer to the organizational framework as strategies of management and innovation: 4) individual versus collective, 5) organizational structure and finally 6) heterogeneity. The empirical results have been compared with present theories about knowledge sharing and social innovations.

Seniority is a barrier to knowledge sharing and social innovations, because senior employees have difficulties changing the established organizational culture. Employees appointed on a contract basis, on the other hand, are afraid to give away the knowledge that ensures them a job. Many senior employees have had in-house training, and DR still recruits unskilled young people. Other employees are educated journalists or graduates, but their different qualifications do not cause barriers to knowledge sharing. However, some senior employees are annoyed with the fact that salary today depends on education rather than seniority.

Often individuals get an idea, but turning it into an innovation necessitates a collective process through heterogeneous teamwork. The present organizational culture has no such traditions. Caused by their efforts to sell programmes to the broadcasting enterprise, the different units in DR ProgrammeProduction have grown to be competitors.

The management is in a position to dismantle some of the barriers: Senior employees need to be convinced that changes will improve things. Employees appointed on a contract basis need to feel valued, and employees should be encouraged to explore each other's qualifications in order to create heterogeneous teams. Communicating and implementing complex changes in an organization requires understanding from all managers and employees. In DR the lines of communication need to be improved in order to achieve confidence and trust within the organization. The competition has decreased, but the units still have to please the chief editors who, in their opinion, dictate the range of programmes by ratings rather than by cultural value. The barriers need to be dismantled through dialogue. In 2006 another turning point will come by when a large majority of DR activities move together in a new media house. This change of environment provides DR with the opportunity to implement a new organizational culture which encourages knowledge sharing and social innovations.

2.0 Indledning

2.1 Emne

Videnssamfundet er baseret på at skabe vækst gennem identifikation og håndtering af viden. Dette kræver ændringer og vidensdeling i samfundet i form af sociale innovationer. Med empirisk udgangspunkt i DR undersøger dette speciale, om forskellige parametre hos medarbejderne skaber barrierer for vidensdeling og i så fald hvordan. Derudover undersøges de organisatoriske rammer og ledelsens forståelse for og strategi i håndteringen af gunstige muligheder for social innovation.

2.2 Motivation for valg af specialeemne

I 2001/2002 fulgte jeg “Lærestalernes Fælles Projektleder- og Innovationskursus” (LFPI). Kurset var et tværfagligt og tværinstitutionelt forløb over to semestre, der afsluttedes med gruppearbejde omkring et vidensbaseret miniprojekt. Min gruppe bestod af studerende fra Københavns Universitet, Handelshøjskolen i København (CBS) og Roskilde Universitetscenter, og vores projektemne var social innovation. Jeg var gruppens eneste humanist, hvorimod de andre studerede erhvervsøkonomi, samfundsvidenskab og naturvidenskab. Jeg oplevede, at vores vidensdeling ikke bare styrkede vores projektforsøg, men også bevidstgjorde mig om mine humanistiske kompetencers bidrag til gruppearbejdet. Specialet er derfor resultatet af et ønske om at kombinere mit humanistiske fagområde med en kompetenceudvikling, der normalt praktiseres på samfundsvidenskabelige og merkantile uddannelser.

Dernæst har jeg bemærket en stigende interesse i samfundet for humanistiske kompetencer i forbindelse med vidensdeling. Peter F. Drucker, professor i økonomi, management og statskundskab, skrev allerede i 1980'erne om vidensarbejde og vidensarbejdere. I sin bog *Post-capitalist Society* (1993) tog han springet til at tale om et decideret *videnssamfund* fokuseret på vidensdeling. I de sidste 10 år har Vesten været fokuseret på denne udvikling mod videnssamfundet og forsøgt at finde måder at møde de nye behov. Drucker gjorde opmærksom på, at viden er genstand for ledelse. Det har medført, at vidensledelse i dag er blevet en ledelsesdisciplin på lige fod med andre ledelsesdiscipliner i virksomheder. Erhvervslivet, både nationalt og internationalt, peger på, at humanister besidder en forståelse og håndtering af viden, som virksomheder har brug for. Adm. Direktør i Dansk Handel & Service (DHS), Søren B. Henriksen, har deltaget i en europæisk konference om humanistisk forsknings bidrag til vækst og udvikling i virksomheder og

udtaler: “Årsagen til denne fokus på humaniora er, at vores samfund har ændret sig. I videnssamfundet bygger værditilvæksten på udvikling, anvendelse og cirkulation af viden.” (Henriksen 2003).

Innovationer udspringer ofte af kreative processer. Kreativitet skaber ideer, mens innovation er forsøget på at virkeliggøre ideerne og skabe basis for økonomisk vækst (Darsø 2001: 158-159). Den østrigske økonom Joseph Schumpeter opfandt begrebet ‘innovation’ i 1930’erne. For ham var værdi lig økonomi, men værdi kan også være andet og mere end økonomi. Gennem historien har forskellige innovationer ændret samfundet. Vi har længe fokuseret på teknologiske innovationer, der førte os til industrisamfundet, men ifølge Drucker har sociale innovationer haft langt større betydning for samfundets udvikling end teknologiske og videnskabelige innovationer: “(...) social innovation was far more critical than steam locomotives and the telegraph.” (Drucker 1985: 29¹). Drucker fremhæver etableringen af institutioner baseret på viden, dvs. skoler og universiteter, som essentielle sociale innovationer. Videnssamfundet har af den grund mindre fokus på teknologiske innovationer, men satser i stedet på nye sociale innovationer med udgangspunkt i vidensdeling. Søren B. Henriksen, DHS, fortsætter sin artikel: “Derfor afgøres virksomhedernes konkurrenceevne primært af medarbejdernes evne til at få gode ideer og til at omsætte disse ideer til nye forretningskoncepter. Mindre afgørende er kapital og produktionsapparat.” (Henriksen 2003). Erhvervslivet efterlyser humanister til at hjælpe med at løfte denne opgave.

I foråret 2003 blev jeg ansat som studentermedarbejder i DR. Det var mit første møde med en så stor, og for mig spændende, organisation. DR drives ligesom enhver anden virksomhed, men samtidig er det en af landets vigtigste kulturinstitutioner. Det er en public service-virksomhed, hvis produkt er kultur. DR har gennemgået en række ændringer de senere år, og de nye tiltag kan alle relateres til problematikker omkring social innovation. En undersøgelse af DRs gunstige muligheder for social innovation har derfor været en oplagt måde at kombinere mine erfaringer inden for social innovation med min overbygning i *Moderne Kultur og Kulturformidling* på. Via radio, tv og Internet formidler DR sit kulturprodukt direkte ind i folks stuer, så DR har et stort ansvar for at levere en tilfredsstillende vare. Sociale innovationer kan hjælpe til at gøre varen bedre og bedre.

¹ Alle sidehenvisninger til *Innovation and Entrepreneurship* (1985) stammer fra 2. reviderede udgave, oplag fra 2001.

2.3 Problemfelt

Professor i sociologi Helge Tetzschner kritiserer, at begrebet social innovation sjældent anvendes, og når det gør, afgrænses det ikke, men forbindes blot, ligesom hos Drucker, med radikale sociale forandringer (Tetzschner 1999: 5). I sin bog om service management definerer Richard Normann social innovation som “nye roller, kreative koblinger eller kreativ udnyttelse af hidtil uudnyttet menneskelig energi” (Normann 1992: 50). For Normann er social nytænkning grundlaget for effektive servicevirksomheder (Normann 1992: 37). Tetzschner kobler Drucker og Normann og ender med at afgrænse sociale innovationer som:

(...) innovationer, hvor formen er en ny ledelse eller organisation eller en ny form for generel markedsadfærd, og hvor innovationerne har et dominerende islæt af adfærdsmæssige karakteristika, som bygger på social nytænkning. Sociale innovationer kan være radikale innovationer, som Drucker uafsladligt påpeger, men kan som Normann fremstiller sagerne både være radikale og inkrementelle. (Tetzschner 2000: 141)

Radikale innovationer skaber nyt via risikofyldte koblinger, mens inkrementelle (gradvist voksende) innovationer er kendetegnet ved en mindre risiko, fordi man blot anvender det, man har, på en ny måde. Tetzschner mener, at aktørernes organisering af den innovative proces er den afgørende faktor for, om innovationer er radikale eller inkrementelle. Innovationer skabes blandt aktører, det være sig personer eller organisationer, der udøver *entrepreneurship* og kaldes *entrepreneurer*.² Det betyder, at aktøren deltager i en entreprenel proces, der strækker sig fra invention og innovation til gennemførelse og vækst enten i en ny eller i en allerede eksisterende virksomhed (Herlau & Tetzschner 1999: 16). Entrepreneurer søger efter gunstige muligheder for innovation, og ifølge Drucker (1985) har netop sociale innovationer et signifikant entreprenelt potentiale. Hvis en virksomhed ønsker at være innovativ, gælder det altså om at gøre medarbejderne til entreprenurer og at skabe optimale rammer for vidensdeling. Det har ført til et helt nyt ledelsesbegreb, vidensledelse, der bygger på tillid mellem leder og de ledte. Vidensledelse skal motivere medarbejderne til at bidrage med ideer, der kan forandre og forny virksomheden (Christensen 2002: 83).

Efter min ansættelse i DR begyndte jeg at reflektere over DRs mange nye udspil i forhold til min viden om sociale innovationer. Jeg konstaterede, at man i DR bruger alle de moderigtige termer

² Denne amerikanske betegnelse anvendes i stedet for de danske ord ‘iværksættelse’ og ‘iværksætter’ for at pointere, at der er tale om en entreprenel proces, der til og med vækstfasen bygger på en innovation. Ligeledes vil den danske oversættelse *entreprenør* udelukkende skabe associationer til byggebranchen (jf. Herlau & Tetzschner 1999: 16).

inden for vidensledelse, og det blev derfor hurtigt interessant for mig at undersøge DRs innovationsstrategier nærmere.

DRs udsendelsesvirksomhed er i dag lagt i hænderne på tre chefredaktioner (DR1, DR2 og DR Radio), der skruer programfladerne sammen. Siden efteråret 2001 har produktionen af programmer været koncentreret i DR ProgramProduktion, der i dag består af 29 afdelinger, kaldet enheder, med hver deres kernekompetence (se bilag 8.1). Det skal skabe overblik og fordele DRs ressourcer, så alle relevante områder dækkes bedst muligt. Målet for 2006 er at blive “verdens bedste og billigste public service producent”. Sådan står der i ‘Fortællingen om DR ProgramProduktion’ på DRs intranet, og fortællingen fortsætter:

En væsentlig årsag til enhederne er samlet i en fælles organisation, DR ProgramProduktion, er altså at sikre aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og power til at gennemføre større projekter. Medarbejderne, og den viden de repræsenterer, er DR ProgramProduktions vigtigste ressource.

DR ProgramProduktion har ansvaret for ca. 1400 medarbejdere, hvilket svarer til næsten halvdelen af alle medarbejdere i DR. For at nå målet skal enhederne være nyskabende, fleksible, effektive og handlekraftige. Der er lagt en klar strategi, formuleret som ‘De Fem Fyrtårne’: 1) Klar kvalitet for licensen, 2) Nyt og Dristigt, 3) Arbejd Smart, 4) Rette medarbejder til rette tid og 5) Ægte landsdækkende. Spørgsmålet er, hvordan DR bedst muligt sikrer organisatorisk forankring og motivering af medarbejderne, så DR ProgramProduktion kan indfri forventningerne.

Problemfeltet er således, hvordan sociale innovationer i DR ProgramProduktion kan øge DRs konkurrenceevne i videnssamfundet. Derfor drejer det sig for DRs ledelse om at skabe gunstige muligheder for social innovation.

2.4 Problemformulering

Det overordnede spørgsmål er hermed:

- *Hvordan fremmes/hæmmes social innovation i DR ProgramProduktion?*

Social innovation skabes i et samspil mellem en organisations ledelse og medarbejdere. Det kan være svært at præcisere begrebet, da mange forskellige forhold har indflydelse på mulighederne for social innovation. Jeg vil prøve at komme disse forhold nærmere ved at fokusere på vidensdeling som en afgørende faktor.

Vidensdeling kan fremme social innovation, hvorimod social innovation hæmmes, hvis viden ikke deles. Det stiller krav til medarbejderne om at overvinde deres barrierer for vidensdeling og til

ledelsen om at skabe rammer for vidensdannelse, der kan afhjælpe barriererne. De underordnede spørgsmål lyder derfor således:

- *Hvilke barrierer for vidensdeling knytter sig til forskellige grupper af medarbejdere?*
- *Hvilke rammer for vidensdeling har ledelsen skabt, og hvordan håndterer man eventuelle barrierer?*

Med udgangspunkt i udvalgte parametre vil jeg forsøge at identificere specifikke barrierer for vidensdeling og derigennem hvilke forhold, der kan fremme social innovation. De adspurgte medarbejdere er en heterogen gruppe, der sandsynligvis har forskellige barrierer for vidensdeling, og som derfor vil give et bredt og varieret billede af barrierer for vidensdeling inden for DRs organisation. Det vil fremover give ledelsen mulighed for at forebygge og reducere de barrierer, der ud fra sammensætningen af medarbejdere kan forventes i den enkelte vidensdelingsproces. Medarbejdermotivationen vil styrkes, men ledelsen er samtidig ansvarlig for, at virksomheden har optimale rammer for vidensdeling. Derfor vurderes forudsætningerne for vidensdeling og social innovation også i forhold til DRs organisatoriske rammer.

2.5 Metode

Specialet er empirisk og baseret på et casestudie af DR. Jeg har valgt en åben, kvalitativ interviewform til indsamling af primære data, hvorigennem jeg afdækker barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion. Jeg undersøger, om medarbejdernes individuelle forhold skaber barrierer for vidensdeling, og derudover undersøger jeg de organisatoriske rammer som en mulig barriere for vidensdeling både hos medarbejderne og i forhold til teorier om vidensdeling og social innovation:



(Figur 1)

Specialets empiri er baseret på i alt 17 interview. I DR ProgramProduktions ledelse har jeg interviewet programdirektør Lars Vesterlørkke, programchef Thomas Hammer-Jakobsen og projektleder Trine Nielsen, ansvarlig for Innovationspuljen. Derudover har jeg interviewet chefen samt mindst én ung og én ældre medarbejder fra fire udvalgte enheder under DR ProgramProduktion. (Se figur 2. Enhederne beskrives i afsnit 3):

	Medarbejdere: Fastansatte + TBA	Aldersfordeling	Interviewpersoner
DR Kultur	Ca. 43 + 22	Ca. 30-60 år	2 medarbejdere + chef
DR Musik & Medier	Ca. 20 + 4	Ca. 30-60 år	3 medarbejdere + chef
DR Ung	Ca. 24 + 56	Ca. 18-30 år*	3 medarbejdere + tidligere chef
DR Undervisning	Ca. 35 + 35	Ca. 30-50 år	2 medarbejdere + konstitueret chef

*DR Ung har 4 medarbejdere over 40 år. (Figur 2)

Den kvalitative interviewform er valgt i håb om at opfange dyberegående refleksioner og overvejelser hos de interviewede. Målet var at få dem til at formidle, hvordan deres praksis egentlig er. Denne interviewform umuliggør til gengæld en større repræsentativ undersøgelse pga. specialets omfang og tidsramme. Derudover inddrages sekundære data fra DRs intranet i form af ledelsens kommunikation til medarbejderne om tiltag inden for vidensdeling og innovation. Specialet afsluttes med en handlingsorienteret konklusion, som redegør for tiltag, der kan være med til at nedbryde barrierer for vidensdeling og dermed skabe bedre forhold og muligheder for social innovation i DR. Efterfølgende vil jeg i en perspektivering diskutere, om min analysemodel kan bruges i virksomheder generelt.

For at nå ind til medarbejdernes og ledelsens forhold til vidensdeling har jeg valgt at udkrystallisere medarbejdernes individuelle forhold og de organisatoriske rammer via en række parametre. Gennem mit studiejob i DR har jeg haft mulighed for at observere en del af organisationens praksis, hvilket har givet mig indsigt i forskellige problematikker i forbindelse med vidensdeling. På baggrund af mit kendskab til DR og til teorier om social innovation har jeg valgt seks parametre, som jeg formoder, kan give anledning til barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion. Gennem mine interview med medarbejdere og ledelse ønsker jeg at få mine formodninger enten be- eller afkræftet. Derfor er de fire enheder også valgt ud fra, at deres medarbejders individuelle forhold er forskellige (se afsnit 3). De udvalgte parametre er:

Medarbejdernes individuelle forhold	De organisatoriske rammer i DR
Alder og anciennitet	Individ versus kollektiv
Arbejdsbegreb og ansættelsesforhold	Organisationsstruktur
Faglighed	Heterogenitet

(Figur 3)

Parametrene, der udelukkende knytter sig til medarbejdernes individuelle barrierer for vidensdeling, analyseres i afsnit 4, mens parametrene knyttet til DRs organisatoriske rammer analyseres i afsnit 5. Ledelsen kan have en idé om, hvilken indflydelse medarbejdernes individuelle forhold har på vidensdelingen, men det er kun medarbejderne, der i interviewene kan give svarene. Samtidig kan ledelsen mene, at de gennem organisationsstruktur og innovations- og ledelsesstrategier giver medarbejderne optimale rammer for vidensdeling. Alligevel vil de givne rammer være barrierer for vidensdeling, hvis medarbejderne opfatter dem som sådan. Hvis det er tilfældet, bør ledelsen forsøge at gøre strategien mere gennemskuelig for medarbejderne for derved at skabe en holdningsændring. Hvis det ikke lykkes, og strategien viser sig ikke at kunne fungere, må ledelsen gå mere drastisk til værks og foretage en decideret strategiændring.

Specialets empiriske studier sammenlignes med teorier om vidensdeling og social innovation. Sociale innovationer handler ifølge Tetzschner (2000) om at skabe nye adfærdsmønstre i en organisation. Det kan ske gennem nye former for ledelse, organisation og kommunikation, hvilket forudsætter skabelse af ny viden. Peter Holdt Christensen, der forsker i håndteringen af viden, mener, at skabelse af viden i høj grad begrænses af en række barrierer for vidensdeling. Disse barrierer kan forebygges ved at skabe "rammer som gennem en eller anden grad af belønning motiverer afsenderen til at afgive viden og modtagere til at opsøge viden" (Christensen 2002: 89). Med udgangspunkt i Peter Holdt Christensens teori om barrierer for vidensdeling (se afsnit 2.7 om specialets teori-ramme) undersøger jeg, om de udvalgte parametre skaber barrierer for vidensdeling hos DR ProgramProduktions medarbejdere.

Peter Holdt Christensens teori om barrierer for vidensdeling er således specialets teoretiske fundament. Herudover inddrager jeg teoretikere, der alle behandler ét eller flere af de parametre, som ifølge min vurdering er interessante i forhold til specialets problemfelt. Jeg har dermed ikke bundet mig til en bestemt teori, men har i stedet løbende inddraget dele af forskellige teorier, der har vist sig relevante i analysen af mit empiriske materiale. De udvalgte teoretikere har vidt forskellige meningsteoretiske opfattelser, men de arbejder inden for det samme grundlæggende paradigme: vidensledelse og vidensdeling som vigtige forudsætninger for videnssamfundet. Det er derfor ikke specialets formål at sammenligne de forskellige teorier, men at bruge dem uafhængigt af hinanden i analysen af de udvalgte parametres indflydelse på barrierer for vidensdeling og social innovation i DR ProgramProduktion.

Således sammenlignes teori og praksis, men empiri og teori er adskilte afsnit, da teoretikerne ikke forholder sig direkte til Peter Holdt Christensens barrierer, men mere overordnet til

parametrene indflydelse på vidensdeling. Det skaber gentagelser visse steder, men sikrer samtidig også en adskillelse af min bearbejdning af parametrene ud fra Holdt Christensens barrierer og de berørte teoretikers bearbejdninger af parametrene. I nogle teori afsnit optræder citater fra interviewene, fordi de forholder sig til et parameter i overensstemmelse med teorien. Det er dermed ikke citater, der henviser til Holdt Christensens barrierer. Denne vekslen mellem empiri og teori har skabt et mere læsevenligt speciale. Det er mit ønske at motivere de interviewede og andre medarbejdere i DR til at læse specialet, og derfor har jeg prioriteret specialets formidlingsevne højt. Specialet indeholder derfor ikke lange teoretiske redegørelser, så læsere, der søger et mere omfattende teoretisk udbytte, forventes at have et kendskab til teorien i forvejen.

Specialet handler om at skabe sociale innovationer gennem vidensledelse. Det medfører nogle videnskabsteoretiske overvejelser, for vidensledelse afhænger af, hvordan viden opfattes. Ofte opfattes viden ud fra to forskellige synsvinkler, hvor den ene kan betegnes som artefaktorienteret, og den anden som procesorienteret. Deres epistemologiske grundantagelser er forskellige ved, at den artefaktorienterede synsvinkel kun fokuserer på skabelse og udnyttelse af eksplicit viden. Vidensledelse handler derfor om at være god til at indsamle, behandle og kodificere artefakter i form af data og information. Virksomheder, der tager udgangspunkt i en artefaktorienteret epistemologi, har ofte en top-down ledelsesstruktur.

Polanyi (1966) er ophavsmand til den procesorienterede epistemologi, hvor viden kan være tavs eller eksplicit, og Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi (1995) har taget denne definition af viden til sig. Den procesorienterede epistemologi skal opfattes som et supplement til den artefaktorienterede epistemologi. Viden skabes ud fra en dynamisk interaktion mellem individer og mellem individerne og organisationer. Individet er derfor den vigtigste aktør i skabelsen af viden. Ud fra denne synsvinkel går vidensledelse ud på at skabe interaktion mellem tavs og eksplicit viden og at fokusere på processen frem for resultatet. Mellemledere spiller en afgørende rolle i processerne, og det stiller ifølge Nonaka og Takeuchi krav om en 'middle-up-down' ledelsesstruktur. Viden skabes via komplekse processer, der alle danner baggrund for artefakterne. Det handler om at forstå processerne og skabe de bedste rammer for dem. Eksisterende viden bringes ind i nye kontekster, så 'sandheden' tilpasses løbende, efterhånden som man tilegner sig viden (Christensen & Bukh 2003).

Overordnet forholder min analyse sig til Peter Holdt Christensens teori om vidensledelse og vidensdeling. Peter Holdt Christensen opfatter vidensdeling ud fra den procesorienterede epistemologi, idet han både forholder sig til viden som eksplicit og tavs. Den eksplicite viden er

erkendelsesbaseret og findes i databaser og i den umiddelbare kommunikation mellem medarbejdere, mens viden baseret på erfaringer er tavs. Valg af metode og teorier har resulteret i et procesorienteret vidensbegreb i specialet.

Til gennemførelsen af de 17 delvist strukturerede kvalitative interview har jeg udarbejdet en interviewguide. Den består af tre separate interviewguider, som henvender sig til henholdsvis medarbejderne, enhedscheferne og DR ProgramProduktions ledelse. Formålet med interviewguiderne er at fastholde de emner, jeg ønsker, skal belyses. Guiderne er derfor ikke nødvendigvis fulgt systematisk, men har i nogle tilfælde blot fungeret som huskelister. Interviewene er optaget på diktafon. Det var min hensigt at tage notater undervejs, men jeg valgte hurtigt at koncentrere mig om at lytte. Det gav mig overskud til at analysere undervejs i interviewet og derved stille de relevante spørgsmål ud fra sammenhængen. Jeg har udarbejdet mine interviewguider ud fra seks forskellige punkter:

1. Idé (Hvad vil jeg fortælle?)
2. Research (Hvad skal jeg vide?)
3. Målsætning (Hvad skal interviewpersonen gøre/sige?)
4. Taktik/Strategi (Hvordan skal jeg få det frem?)
5. Briefing/Aftale
6. Interview

Specialet fokuserer på barrierer for vidensdeling. Jeg vil gerne vide, om der er en sammenhæng mellem den enkelte medarbejders barrierer for vidensdeling og vedkommendes alder, faglighed, ansættelsesforhold osv. Jeg har først og fremmest lagt en strategi for, hvilken atmosfære jeg ønskede etableret i begyndelsen af interviewet. Emnet er meget følsomt, så for at opnå så ærlige svar som muligt, har jeg forsøgt at skabe en afslappet stemning. Jeg har fysisk forsøgt at placere mig ved siden af interviewpersonerne for at undgå følelsen af 'forhør'. Det har været mit mål at blive opfattet som medspiller og ikke modspiller. Jeg har nøje overvejet formuleringen af spørgsmålene, og jeg har bestræbt mig på at lægge ud med brede generelle spørgsmål og gemme de detaljerede til slutningen af interviewene.

I interviewguiden til medarbejderne har jeg gennem udvalgte spørgsmål forsøgt at få de interviewede til at afsløre deres egne og kollegers eventuelle barrierer for vidensdeling. Jeg har med vilje formuleret åbne spørgsmål og udeladt ledende og lukkede spørgsmål. Ved ikke at agitere for en bestemt holdning og ved at udelukke ja/nej som svarmuligheder er de interviewede blevet motiverede til at komme med mere dyberegående svar. I mine interview med enhedschefer og

ledelse har jeg forsøgt at imødegå min forventning om, at de sidder klar med mere eller mindre indstuderede foredrag om DRs officielle holdning. Jeg har forberedt mig særligt grundigt til interviewene med ledelsen, der i høj grad handler om DRs organisationsstruktur og Innovationspuljen. Det har resulteret i særlige interviewguider for henholdsvis programdirektør Lars Vesterlørkke og programchef Thomas Hammer-Jakobsen. Dermed blev mit første oplæg til en interviewguide for ledelsen kun brugt i interviewet med projektleder Trine Nielsen. Interviewguiden til enhedscheferne er en kombination af guiden til medarbejderne og guiden til ledelsen, som derfor blander spørgsmål om personlige erfaringer og spørgsmål om DRs officielle ledelsesstrategi.

Det, at specialets empiri er baseret på interview, gør det fristende blot at drage induktive konklusioner, men det er problematisk og kræver forbehold jf. *induktionsproblemet* (Chalmers 1995: 42-45). Problemet er, at induktionsprincippet modsiger sig selv, da det er umuligt at drage en universel konklusion på baggrund af en række observationsudsagn. Det er muligt at sandsynliggøre den erfarede viden, men det er umuligt at sandfærdiggøre den. Vores iagttagelser er ydermere påvirket af vores tidligere erfaring, viden og forventninger (Chalmers 1995: 57).³

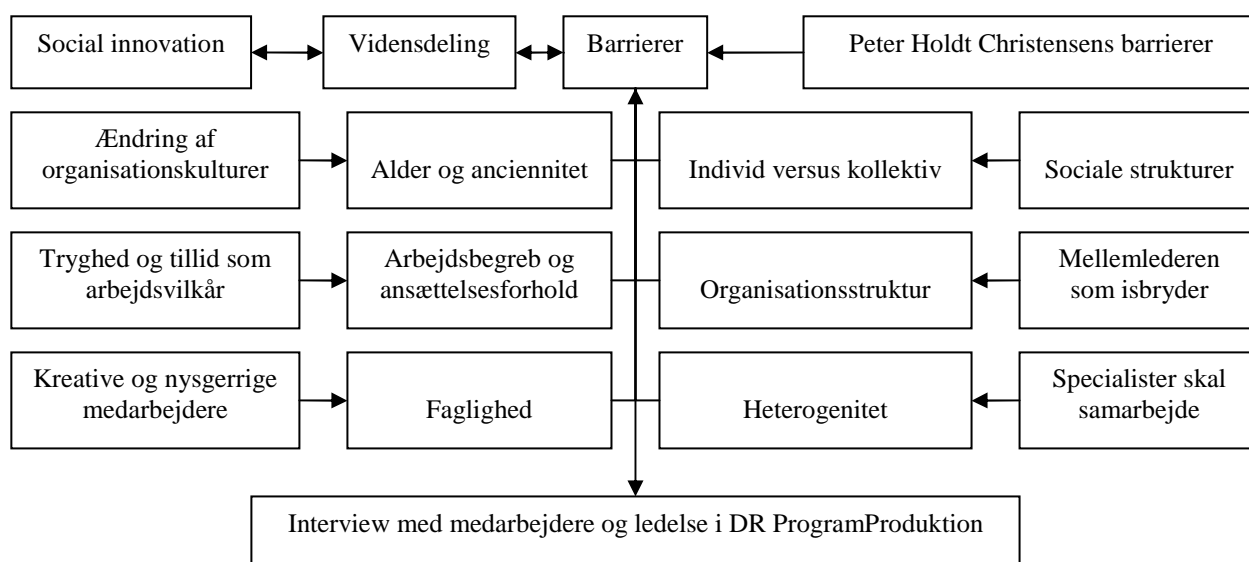
Observationsudsagn formuleres altid inden for rammerne af en teori, der ligeledes bygger på vores erfaring og på teoriens begrebsramme. Dette argument har falsifikationismen taget til sig. Videnskaben udvikler sig ved at opstille falsificerbare teorier, hvilket garanterer et informativt indhold. Ny viden dannes, når falsificerbare hypoteser viser sig ikke at kunne falsificeres. En teori accepteres foreløbigt, men falsificeres den senere, må den forkastes. Problemet er, at det ikke er til at vide, om teori eller observationsudsagn skal forkastes, da de begge kan vise sig at være falske. En teori kan derfor ikke falsificeres definitivt, og til alt held er flere teorier, der egentlig har været forkastet, blevet videreudviklet til senere gavn for videnskaben (Chalmers 1995: 110). Viden er derfor ikke gyldig i al evighed, men konstant under forandring. Deling af tavs viden omtales ofte som udveksling af ikke-erkendte 'best practices', men Holdt Christensen mener, at man i stedet skal bruge udtrykket 'better practice' for at indikere, at ny viden hele tiden vil ændre vores opfattelse af praksis (Christensen 2002: 79).

Det er derfor svært at tale om sandhedsgraden i specialet, men på trods af et begrænset undersøgelsesfelt skaber de kvalitative interview nye vinkler på teorierne om barrierer for vidensdeling. Specialet bygger på de erfaringer, jeg har fået gennem mine interview, og er påvirket af den specifikke historiske kontekst, hvori det er skrevet. Viden er ikke guddommelige indsigter,

³ De samme overvejelser gør sig gældende i socialkonstruktivismen, der også prøver at se videnskaben som en menneskeskabt institution.

men skabes af mennesker ud fra de forudsætninger, vi nu har. Specialet bidrager derfor med viden om vidensdeling og social innovation, indtil denne viden måske en dag falsificeres.

Som tidligere nævnt undersøger jeg ud fra Peter Holdt Christensens barrierer, hvilke former for barrierer for vidensdeling de udvalgte parametre forårsager i DR ProgramProduktion. Empirien er baseret på interview og gennemgås for hvert parameter. Hvert af de empiriske afsnit efterfølges af et teoretisk afsnit, hvor empirien diskuteres i forhold til teoretiske overvejelser om parametrets indvirkning på vidensdeling og sociale innovationer. Specialets metode er illustreret ved hjælp af nedenstående figur:



(Figur 4)

Ved at identificere barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion giver specialet DR mulighed for at nedbryde og forebygge de fundne barrierer. Dermed kan der skabes bedre rammer for vidensdeling og sociale innovationer, hvilket paradoksalt nok er en social innovation i sig selv. Flere sociale innovationer i DR ProgramProduktion vil skabe et aktivt innovationsmiljø, der vil medføre bedre programproduktioner, dvs. bedre radio, tv og Internet. Disse produktinnovationer vil skabe basis for økonomisk vækst og styrke DRs position i videnssamfundet. For at nå dertil skal DR implementere sociale innovationer, der fremmer vidensdeling. Bedre rammer for sociale innovationer i DR ProgramProduktion forudsætter altså sociale innovationer.

2.6 Specialets teoretiske grundlag

Peter Holdt Christensen beskæftiger sig med håndteringen af viden gennem vidensledelse og med vidensdeling som en metode til at bedrive denne vidensledelse. Således beskæftiger han sig med rammerne for tilblivelse af viden og med den nødvendige inddragelse af tilblivelsens aktører og processer. Ifølge Holdt Christensen handler vidensledelse ikke kun om at udnytte tilgængelig viden: “Viden defineres, skabes og påvirkes også af de medarbejdere der påstår at have viden, af de muligheder der eksisterer for at skabe ny viden, af de forskellige former viden eksisterer i og af de forskellige kilder der er til viden” (Christensen 2002: 21). Medarbejdernes motivation spiller en lige så afgørende rolle som de organisatoriske rammer for viden og vidensdeling.

I mit forsøg på at definere begrebet social innovation har jeg blandt andet fokuseret på skabelse af ny viden, men Holdt Christensen fremhæver problematikken om, hvornår viden er ‘ny’. En klassisk epistemologi vil kun opfatte viden som ny, hvis man ud fra et reelt kendskab til al universel viden kan dokumentere, at der er tale om viden, der ikke eksisterer i forvejen. I stedet vælger jeg en mere pragmatisk tilgang til viden, hvor adgang til viden, der allerede eksisterer, kan opfattes som ny viden, hvis den er ny for individet eller virksomheden.

Vidensdeling kan derfor føre til ny viden om bedre udnyttelse af eller kendskab til allerede eksisterende viden. Viden kan blandt andet skabes gennem erfaringsbaseret læring og eksperimenter, men vidensledelse fokuserer på viden skabt gennem overførsel, deling og forvandling af viden (Christensen 2002: 65-67). Det er dermed nye relationer blandt medarbejdere, ledelse og netværk, der skaber adgang til allerede eksisterende viden (Christensen 2004: 20). Hvis det lykkes en virksomhed at etablere nye relationer, der styrker vidensdelingen, kan det føre til nye ledelses- eller organisationsformer. Ændringerne bygger på social nytænkning og lever dermed op til Tetzschners definition af sociale innovationer. Sociale innovationer kan altså være innovationer, der medvirker til at styrke virksomheders adgang til viden.

Ifølge Peter Holdt Christensen har videnssamfundet medført, at virksomheder skal ændre den måde, de organiserer sig på. Det handler om udviklingen af den traditionelle virksomhed til en vidensvirksomhed:

Den traditionelle virksomhed	Vidensvirksomheden
Centraliseret ledelse	Selvledelse
Ekstern opdragsgiver	Opdragsgiver til eget arbejde
Rutiner	Udfordringer

Modstand mod forandring	Forandring
Kontrol	Selvkontrol
Hierarki	Praksisfællesskab
Lukket for omverdenen	Åben for omverdenen

(Figur 5) (Christensen 2002: 17)

Vidensdeling spiller en afgørende rolle i denne udvikling. Der findes formentlig et utal af grunde til barrierer for vidensdeling, og de seks udvalgte parametre er valgt på baggrund af mit kendskab til DR. Parametrene kan alle relateres til forandringen af den traditionelle virksomhed til den nye vidensvirksomhed. DR er under forandring, og en analyse af parametrenes indflydelse på barrierer for vidensdeling vil kunne vise, om DR reelt er ved at skabe rammerne for en vidensvirksomhed. I det følgende vil jeg kæde parametrene sammen med nogle af de teorier om videnssamfundet og vidensvirksomheder, som jeg senere vil bruge i min analyse af parametrenes indflydelse på vidensdeling og social innovation i DR ProgramProduktion.

I *Organizational Culture and Leadership* (1985)⁴ anskueliggør Edgar H. Schein begrebet organisationskultur og dets forbindelse til ledelse. Han mener, at kultur er en primær kilde til modstand mod forandringer og organisatorisk læring, fordi forandringer påvirker hele organisationens kultur. En del af medarbejderne i DR har været ansat i mange år. De er både ældre og har større anciennitet end yngre medarbejdere. Ifølge Schein vil disse medarbejdere være dybt forankret i organisationens kultur. Spørgsmålet er, om større anciennitet rent faktisk betyder større modstand mod forandringer? Er barrierer blandt ældre og yngre medarbejdere væsentligt forskellige, og har det i givet fald indflydelse på deres indbyrdes vidensdeling? Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi diskuterer ligeledes alders betydning for vidensdannelse med et eksempel, hvor en gruppe unge medarbejdere ikke lod sig påvirke af de ældre medarbejders alder og anciennitet, men lod deres egne ideer få frit løb (1995: 148).

Den amerikanske økonomiprofessor Richard Florida og den danske fremtidsforsker Rolf Jensen mener begge, at vores forhold til vores arbejde har ændret sig i videnssamfundet. Ifølge Richard Florida definerer vi os i højere grad ud fra vores kreativitet end ud fra vores institutionelle og arbejdsmæssige tilhørsforhold. Rolf Jensen argumenterer dog for, at arbejdspladsens status øges, fordi dens værdier efterhånden er lige så veldefinerede som familiens. Arbejdsbegrebet er i al fald ved at ændre sig, og nye generationer får et andet forhold til deres arbejdsliv. Derfor vil jeg

⁴ Dansk oversættelse: *Organisationskultur og ledelse* (1994).

undersøge, om medarbejdernes arbejdsbegreb kan være en barriere for vidensdeling. Er unges arbejdsbegreb anderledes end ældres, og hvilke konsekvenser har det i givet fald for de unges og ældres barrierer?

Peter Holdt Christensen forsker i vidensdeling og mener, at vidensdeling fremmes, hvis kolleger over tid bliver til kammerater. Flere og flere medarbejdere i DR er kontraktansatte, og spørgsmålet er, hvilke konsekvenser den kortsigtede ansættelse har? Accepteres de korte kontrakter som en del af et nyt arbejdsbegreb, eller er de rent faktisk en barriere for vidensdeling? I DRs personalemagasin DRåben har man diskuteret, om de TBA-ansatte (TBA = TidsBegrænset Ansættelse) muligvis presses ud i at bryde almindelige presseetiske regler for at overleve i virksomheden (DRåben magasin 2. april 2004, nr. 3 og Nyhedsbrevet DRåben 30. april 2004, uge 18). De vil hævde sig på det indholdsmæssige og vil måske ikke dele ud af deres viden. En anden mulighed er, at de er særligt motiverede for igennem aktiv vidensdeling at gøre sig uundværlige i virksomheden.

Richard Florida beskriver i *The Rise of the Creative Class* (2002), hvordan immigrationen til USA har skabt særligt gunstige forhold for kreativitet og dermed også for innovative miljøer. Udviklingen fra industri- til videnssamfund er skabt af en helt ny socialklasse, som han kalder: den kreative klasse. Mennesker, der tilhører den kreative klasse, har ikke nødvendigvis en videregående uddannelse bag sig, men de er alle dybt engagerede i kreative processer. De har deres kreativitet tilfælles; men har deres fagligheder indflydelse på deres vidensdeling? Medarbejderne i DR Programproduktion har vidt forskellige kvalifikationer; nogle er magistre, andre journalister, og en tredje gruppe er ufaglærte. Mange af dem vil sandsynligvis kunne placeres i den kreative klasse. Men har medarbejdernes faglighed indflydelse på deres individuelle barrierer for vidensdeling? Har højtuddannede f.eks. en tendens til at holde på deres viden, mens ufaglærte måske tror, de ingen har?

Vidensdeling skal ikke blot foregå horisontalt mellem medarbejdere, men også vertikalt mellem medarbejdere og ledelse. Det har man været opmærksom på siden Frederick W. Taylors *The Principles of Scientific Management* fra 1911. Drucker har siden defineret og beskrevet ledelsesbegrebet således:

Management, that is, the 'useful knowledge' that enables man for the first time to render productive people of different skills and knowledge working together in an 'organization', is an innovation of this century.

(Drucker 1985: 28)

Ledelse er uden tvivl én af de vigtigste sociale innovationer fra det 20. århundrede og har senere været udgangspunktet for mange organisationsteorier. Drucker har udvidet ledelsesbegrebet ved at gøre opmærksom på, at også viden er genstand for ledelse. Det betyder, at en organisation hele tiden må forholde sig til, hvordan den håndterer viden, og heraf udspringer begrebet vidensledelse.

Scheins studier af organisationskulturer fra 1980'erne kritiseres for at negligere menneskets potentiale og kreativitet og for at fastholde ideen om mennesket som vidensbearbejder frem for videnskaber. Schein tager ikke højde for, at det er muligt for medarbejdere at skabe viden, hvis de har mulighed for at eksperimentere. Schein glemmer organisationers potentiale til at ændre og skabe, og derfor fremstår organisationen hos Schein som passiv i forhold til samfundet (Nonaka & Takeuchi 1995: 42). Organisationers evne til at skabe viden kan føre til ændringer i form af sociale innovationer, der rækker langt ud over organisationens egne rammer.

I *The Fifth Discipline* (1990) foreslår Peter Senge 'den lærende organisation' som model for læring blandt medarbejderne. Målet var netop, at medarbejderne skal opdage, at de skaber virkeligheden og kan ændre den. Ifølge Nonaka og Takeuchi mangler Senge dog vidensbegrebet i sin teori (1995: 44-45), så de har gjort det til deres projekt at få fokus på vidensdannelse i organisationerne. Meget teori handler om, hvordan virksomheder bliver bedre til at producere nye produkter, nye arbejdsmetoder, osv. Men hele tiden mangler den brik, der fortæller, hvordan organisationen skaber den viden, der skal til, for at virksomheden kan forny sig selv og sine produkter.

Spørgsmålet er, hvad der egentlig skal til for at praktisere effektiv vidensledelse. Nonaka og Takeuchi (1995) mener, at vestlige organisationer bør lade sig inspirere af de japanske i et forsøg på at skabe organisatorisk vidensdannelse. De mener, at tidligere organisationsteorier i den vestlige verden har fokuseret på udnyttelse af allerede eksisterende viden, hvor det i virkeligheden gælder om at nedbryde eksisterende viden for at skabe ny viden. Derfor er tavs viden en barriere, der skal nedbrydes, før at medarbejderne kan dele viden. Nonaka og Takeuchi opdeler vidensoverførsel i fire forskellige forvandlinger: socialisering (tavs viden → tavs viden), eksternalisering (tavs viden → eksplicit viden), kombination (eksplicit viden → eksplicit viden) og internalisering (eksplicit viden → tavs viden). Kombination er blot en overførsel af viden, og internalisering er et billede på teorien om 'learning by doing'. Socialisering og eksternalisering er derimod mere interessante, fordi de beskriver, hvordan viden, der førhen kun var tilgængelig for en enkelt medarbejder, bliver gjort tilgængelig for andre i organisationen.

Virksomheder i dag skal bedrive vidensledelse, hvis de vil være en del af videnssamfundet. DR vil gerne praktisere vidensledelse og har derfor gennemgået en række ledelsesmæssige forandringer, der bl.a. har ført til en ændring af DRs organisationsstruktur med en adskillelse af programproduktionen og udsendelsesvirksomhederne. DR ProgramProduktion fremhæver selv medarbejderne og deres viden som sin vigtigste ressource. Ledelsen vil som sagt sikre “aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og power til at gennemføre større projekter” (jf. DRs intranet). En organisation praktiserer vidensledelse, hvis den formår at lede viden, men “vidensledelse handler ikke kun om udnyttelse af viden, men også om identifikation, skabelse og deling af viden” (Christensen 2002: 21). DRs ledelse har meget fokus på skabelse af viden gennem kreativitet og idéudvikling, men den største udfordring ligger i at omsætte ideerne til egentlige innovationer.

Henrik Herlau og Helge Tetzschner forsøger i *Fra jobtager til jobmager – model II* (1999) at få den enkelte til at være innovativ – at få den enkelte til at være jobmager i stedet for jobtager. Individet skal indgå i et team, da team altid opnår bedre resultater end individer. Det skaber mulighed for flere færdigheder, vurderinger og erfaringer. En forudsætning for innovation er altså dannelsen af et ledelsesbart team (Herau & Tetzschner 1999: 169-176⁵). Dermed er der tale om kollektivt entrepreneurship og sociale entreprenører. Det handler om at gøre personlig viden til viden i organisationen, og uenighederne i et team kan være medvirkende til at skabe denne vidensdeling. Gennem dialog skaber gruppemedlemmerne nye synspunkter, der stiller spørgsmål ved hidtidige præmisser (Nonaka & Takeuchi 1995: 14-15). Det er derfor oplagt at undersøge rammerne for kollektivt entrepreneurship i DR. Er man opmærksom på den kollektive proces’ betydning for social innovation?

Siden efteråret 1999 er der foretaget en lang række ændringer i DRs organisationsstruktur. Som tidligere nævnt er DRs programindhold i dag koncentreret i DR ProgramProduktion, hvorefter hver afdeling/enhed sælger sine programmer til chefredaktionerne på radio- og tv-kanalerne. Denne organisationsstruktur skal styrke kvaliteten gennem flermedialitet, men det er et spørgsmål, om ikke mulighederne for social innovation i DR ProgramProduktions enheder begrænses af den manglende dialog med modtagerne. Personalebladet DRåben bragte i begyndelsen af april 2004 en artikel, der diskuterer, om konstruktionen mellem afdelinger og chefredaktioner giver en skæv balance, hvor det kan være svært at placere programansvaret (DRåben magasin 2. april 2004, nr. 3). Problemet er, at enhederne skal sælge deres produkt til chefredaktionerne, og det gælder derfor om at tilfredsstille dem snarere end de virkelige aftagere, nemlig seerne, lytterne og netbrugerne.

⁵ Alle sidehenvisninger til *Fra jobtager til jobmager – model II* (1999) stammer fra 2. udgave 1999, 2. oplag 2001.

Sociale innovationer skabes i dialog med omverdenen, da det er vigtigt at kende de behov, man som virksomhed skal forsøge at dække. Det handler for organisationen om at gå i dialog med kunderne for at nå ind til deres egentlige behov. Mange markedsundersøgelser nøjes med blot at spørge kunderne, hvad de vil have og ikke vil have. Derigennem får man deres umiddelbare eksplicitte viden, men man mobiliserer ikke deres tavse viden (Nonaka & Takeuchi 1995: 153). DR bruger masser af penge på markedsundersøgelser, der skal kvalitetsvurdere programmerne. Hvordan bruges vurderingerne? Og kan de overhovedet bruges konstruktivt? Hvis en beslutning om at nedlægge et program tages af en chefredaktion alene på baggrund af markedsundersøgelses kvalitetsvurderinger, så forstår de enkelte enheder ikke hvorfor. De mangler en ordentlig dialog med seerne/lytterne/netbrugerne for at finde frem til, hvad de egentlig har af ønsker til programfladerne. Er organisationsstrukturen en fordelagtig ramme for vidensdeling og sociale innovationer blandt medarbejderne i DR ProgramProduktion?

DR fremhæver, at enhedernes individuelle kernekompetencer ikke kan kopieres af de andre enheder. Jeg har selv erfaret, at innovation fremmes i heterogene grupper, og Florida fremhæver også diversitet som en vigtig værdi for den kreative klasse (2002: 79). Spørgsmålet er, om enhederne er for homogene, og om de i givet fald er en barriere for social innovation? I *Innovation in the Making* (2001) analyserer Lotte Darsø innovationsprocessers udvikling i heterogene grupper hos Novo Nordisk. Darsø sidestiller heterogenitet og diversitet og mener, at diversitet skaber flere muligheder for innovation. Diversitetsbegrebet kan forstås både horisontalt som forskelligheder i etnicitet, baggrund og profession, men også vertikalt som forskelle i status og magt. Diversitet kan også komme til udtryk i individuelle personligheder (Darsø 2001: 111-114). Vi tiltrækkes normalt af folk, der ligner os selv, da det skaber færrest komplikationer. Darsø pointerer, at det viser sig, at arbejdsrelateret diversitet er en fordel, hvor mere personrelaterede forskelligheder kan skabe problemer. Det gælder derfor om at skabe en heterogen gruppe, hvis arbejdsnormer er forskellige, men hvis personligheder ikke skal afvige for meget fra hinanden, eller også skal man meget tidligt i gruppeprocessen etablere et fælles grundlag, der binder gruppen sammen. I disse heterogene grupper vil gruppemedlemmerne gå i dialog og ved at dele viden og uvidenhed opdage deres kernekompetencer i gruppen. Diversiteten vil sikre ny viden og nye færdigheder hos medarbejderne, fordi den enkelte medarbejder udfordres af de andre i gruppen til at være kreativ og innovativ på nye måder for til sidst at tage anderledes beslutninger (Darsø 2001: 321-322). Er diversiteten tilstrækkelig i DR ProgramProduktions enheder hver for sig, eller bør DR lave innovative team på tværs af enhederne?

Parametrene er ikke blot relevante i forhold til DR, men diskuteres, som afsnittet viser, også i teorier, der vil indgå i analysen af de empiriske resultater.

2.7 Teori-ramme

Empirien har til formål at belyse barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion, så ledelsen i højere grad kan skabe optimale rammer for vidensdeling og sociale innovationer i DR. Skabelse af ny viden er et interessant udgangspunkt for social innovation. Det gælder både viden, der i form af tavs viden hos medarbejderne var i virksomheden i forvejen, eller viden, som virksomheden tilegner sig gennem vidensdeling med omverdenen. Peter Holdt Christensen danner rammen om specialets tilgang til vidensdeling. I *Om vidensledelse – perspektiver til refleksion* (2002) fokuserer Holdt Christensen bredt på af vidensdeling og forvandling af viden som kilder til skabelse af viden. Han har som tidligere nævnt defineret en række barrierer for vidensdeling hos afsendere og modtagere af viden, som virksomheder bør forsøge at afhjælpe (Christensen 2002: 89ff):

- Mangel på motivation til at dele ud af sin viden
- Vidensuvidenhed, som beskriver, at medarbejderen ikke ved, hvem der ved hvad.
- Vidensherredømme, hvor medarbejderen ikke ønsker at dele ud af sin viden, fordi det han eller hun ved, ved de andre ikke, og det giver dermed en personlig (og økonomisk) vinding.
- Videnslukkethed, hvor medarbejderen ikke accepterer, at kollegerne kan have viden, som medarbejderen har brug for.
- Vidensbeskedenhed, hvor medarbejderen ikke mener, at hans eller hendes viden gør nogen forskel.

Jeg har valgt at bearbejde specialets empiri ved at udbygge barriererne i Peter Holdt Christensens teori ud fra mine formodninger om, hvordan de forskellige former for barrierer vil komme til udtryk i forbindelse med de udvalgte parametre. Som tidligere nævnt fokuserer de første tre parametre på medarbejdernes individuelle forhold, hvor de sidste tre parametre undersøger de organisatoriske rammer som afsæt for barrierer både hos medarbejderne og i forhold til foreliggende teorier om vidensdeling og social innovation:

Alder & anciennitet

Den ældre versus den yngre medarbejder

Manglende motivation: Medarbejderen er træt af arbejdspladsen og venter bare på at gå på efterløn. Medarbejderen har et dårligt helbred. En anden årsag kan være, at vedkommende er dybt forankret i den nuværende organisationskultur og ikke kan overskue, hvis den skal ændres.

Vidensvidenhed: Der findes en masse ny viden i DR, men medarbejderen kender ikke de øvrige medarbejdere særligt godt. Hverken de unge eller de ældre delagtiggør de andre medarbejdere i, hvad de ved, og det er derfor svært at vide, hvad andre ved.

Vidensherredømme: Ældre medarbejdere føler sig måske truet af yngre medarbejders gåpåmod og holder derfor på deres viden for at bevare deres værd. Vedkommende 'ved bedst', fordi han/hun har været i organisationen længst tid. Den unge medarbejder vil ikke give de garvede medarbejdere endnu flere fortrin ved at opdatere deres viden.

Videnslukkethed: Ældre medarbejdere vil ikke acceptere, at yngre medarbejdere besidder nødvendig viden. Vedkommende er for stolt til at se, at udefrakommende medarbejdere måske har en viden, der kan være til gavn inden for virksomheden. Den unge medarbejder mener, at den ældres viden er forældet og ligegyldig.

Vidensbeskedenhed: Medarbejderen føler sig gammel, grå og bagud. Vedkommende mener ikke, at han/hun kan følge med og anser sin viden for gammeldags og forældet. Den unge medarbejder mener, at han/hun har for lidt erfaring og viden.

Arbejdsbegreb & ansættelsesforhold

Den fastansatte versus den kontraktansatte medarbejder

Manglende motivation: Den kontraktansatte skal måske alligevel snart forlade virksomheden. Den fastansatte vil hellere fortsætte sit rutineprægede arbejde. Medarbejderen ønsker alligevel at skifte arbejdsplads regelmæssigt, så det kan ikke betale sig at bruge tid på nye ideer.

Vidensvidenhed: Nye folk render ind og ud af afdelingen, og det er derfor svært at fastholde et overblik over hvem, der ved hvad.

Vidensherredømme: Den kontraktansatte gør, hvad han/hun kan for at være uundværlig. Derfor vil vedkommende ikke videregive sin viden, men fastholde den.

Videnslukkethed: Kontraktansatte er nødt til at vise, at de selv kan. De fastansatte regner kun de TBA-ansatte som gennemløbere og gør derfor ikke brug af deres viden.

Vidensbeskedenhed: De kontraktansatte har stor respekt for de fastansatte. De fastansatte opfatter deres job som meget ensartet og anser derfor TBA-ansatte som mere dynamiske med en større almen viden og kontakt udadtil.

Faglighed

Akademikeren/journalisten versus den autodidakte

Manglende motivation: Medarbejderen føler sig ikke fagligt god nok til at dele ud af sin viden.

Vidensvidenhed: Det er svært at gennemskue, hvilken viden en autodidakt/ufaglært har. Hvordan skal man måle viden? Er eksamensbevis garanti for viden?

Vidensherredømme: Akademikere og journalister vil gerne fremstå som vidende og vil ikke have, at andre skal have glæde af deres faglighed. Den autodidakte vil ikke involvere den uddannede i egne erfaringer, for så mister vedkommende netop sin egen styrke.

Videnslukkethed: Den højtuddannede anser den ufaglærte som uvidende. Den autodidakte anser kun praktisk erfaring som viden og er ikke interesseret i lange støvede teorier.

Vidensbeskedenhed: Den ufaglærte mener ikke, at han/hun har nogen viden.

Individ versus kollektiv

Individuel idéudvikling versus den kollektive innovationsproces

Manglende motivation: Innovationspuljen fokuserer på idéudvikling frem for innovation. Den enkelte medarbejders ideer bakkes oftest ikke op af resten af enheden.

Vidensvidenhed: Rammerne for vidensdeling er ikke gode nok. Medarbejderen vil gerne udvikle sin idé i et forum, men er i tvivl om, hvilke medarbejdere, der vil være interesserede og besidder relevant viden.

Vidensherredømme: Idéudvikleren eller enheden vil gerne fastholde sig selv som ophavsmand til idéen og vil derfor ikke dele sin idé med andre.

Videnslukkethed: Idéudvikleren kan ikke se udbyttet af at lade ideen udvikles i et kollektivt fællesskab. Enheden er nødt til at fastholde sin kernekompetence.

Vidensbeskedenhed: Medarbejderen tør ikke involvere andre i sin idé af frygt for, at ideen ikke holder.

Indhold versus form

DR Programproduktion versus udsendelsesvirksomhed

Manglende motivation: Medarbejderen eller enheden frygter, at hverken tv eller radio vil købe idéen.

Vidensvidenhed: Enheden ved hverken, hvad chefredaktionerne efterlyser, eller hvilke ønsker seerne/lytterne har til kommende programmer.

Vidensherredømme: Medarbejderne i en enhed vil ikke vidensdele med medarbejdere fra andre enheder, da man er bange for at blive kopieret og miste økonomisk vinding.

Videnslukkethed: Medarbejderne vil ikke opsøge relevant viden i andre enheder, da den enkelte enhed bør kunne klare sig selv i konkurrencen.

Vidensbeskedenhed: Medarbejderen opgiver på forhånd med følelsen af, at hans/hendes viden alligevel ikke kan gøre den store forskel. Usikkerhed, om det kan lade sig gøre først at 'sælge' ideen til enheden og derefter til én af chefredaktionerne.

Heterogenitet

Enhedernes homogenitet versus innovation i heterogene grupper

Manglende motivation: Ideer i enheden fører ikke til nye input, da man mangler divergerende holdninger. Medarbejderne tænker ens, så nye forslag diskuteres ikke, men godtages, som de er.

Vidensvidenhed: Medarbejderne i én enhed ved ikke, hvad de andre enheder ved og ikke ved.

Vidensherredømme: Medarbejderen/enheden vil ikke dele sin egen viden med medarbejdere fra andre enheder, da det svækker enhedens kernekompetencer og konkurrenceevne.

Videnslukkethed: Enheden føler sig selvtilstrækkelig og er slet ikke interesseret i at høre andre enheders holdninger.

Vidensbeskedenhed: Enheden/medarbejderne mener ikke, at deres specifikke kernekompetencer kan gavne andre enheder.

Nuanceringen af Peter Holdt Christensens barrierer gør det nemmere at identificere, hvilke former for barrierer, der knytter sig til de enkelte parametre. I interviewguiderne er spørgsmålene opdelt, så de afdækker de seks udvalgte parametre. De er formuleret med henblik på at afsløre barrierer, der stemmer overens med mine fortolkninger af Peter Holdt Christensens barrierer i forhold til de enkelte parametre. Dermed bliver det også nemmere at afhjælpe barriererne og i stedet styrke medarbejdernes motivation for vidensdeling og social innovation. Den åbne interviewform har givet de interviewede mulighed for at formulere nye aspekter af vidensdeling, som muligvis afviger fra mine fortolkninger af barriererne og eksisterende teorier. Den endeligt udarbejdede interviewguide er vedlagt som bilag 8.2.

Valget af Holdt Christensens barrierer som udgangspunkt for min analyse har dog sine ulemper. Mine interview har givet et alsidigt billede af parametrenes indflydelse på vidensdelingen i DR ProgramProduktion, men for at gennemføre analysen har det været nødvendigt at komprimere

mange problematikker, så de har kunnet knyttes til én af Holdt Christensen former for barrierer. Således er mange forhold i DR reduceret til en barriere udtrykt i et enkelt ord. Derved har barriererne mistet noget af deres elasticitet og kan forekomme en smule bastante.

3.0 Præsentation af DR

DR er en selvstændig, licensfinansieret offentlig radio/tv-station. Gennem Radio- og fjernsynsloven er DR pålagt et særligt ansvar for formidling af nyheder, oplysning, kunst, underholdning og undervisning. DR blev etableret som radiostation i 1925 under navnet Statsradiofonien, og i 1951 udvidede man med tv-produktion. I 1959 omdøbte man Statsradiofonien til Danmarks Radio, og TV-byen blev grundlagt. I 1986 blev DRs monopol på radiospredning brudt, og tv-monopolet fulgte efter i 1988. I 1987 nedlagde man Radiorådet og oprettede DRs bestyrelse, dengang med 11 medlemmer. I dag har bestyrelsen 10 medlemmer: Tre medlemmer, heriblandt formanden, udpeges af kulturministeren, seks af Folketinget og ét medlem af de fastansatte i DR.

Monopolbruddet betød, at DRs tv-andel faldt fra 100 % før monopolbruddet til 27 % i 1995. Det tvang DR til at fokusere mere på lytternes og seernes ønsker. De nye forhold dannede grundlaget for oprettelsen af DR2 og etableringen af chefredaktioner for både tv og radio (Nissen 2001: 201). Disse ændringer er stadig ikke forankret i DR, og mange medarbejdere mener, at DR som udsendelsesvirksomhed fokuserer for meget på markedsanalyser og derfor går på kompromis med programkvaliteten.

I dag er fællesbetegnelsen for DR Radio, DR TV og DR Interaktiv blot: DR.⁶ DRs direktion består af en generaldirektør, og under ham/hende en nyhedsdirektør, en programdirektør, en radiodirektør, en tv-direktør og en ressourcedirektør, der er ansvarlig for drift og administration inklusiv DR Byen under opførelse i Ørestaden (se bilag 8.1). Til direktionen er desuden tilknyttet en teknologichef, en kommunikationschef og en chef for direktionssekretariatet.

DRs intranet Inline hører under enheden DR Kommunikation og varetager den daglige, fælles interne kommunikation. Det består af over 100.000 sider, og ifølge DR selv er det et af de største og mest anvendte intranet i Danmark. DRs medarbejdere orienterer sig i høj grad via Inline, hvor der er nyt fra direktionen, adgang til oplysninger om alle enheder samt generelle informationer. På Inline findes også en ekspert-database. Her har DRs medarbejdere på eget initiativ tilkendegivet deres interesse- og kompetenceområder, som så er tilføjet i en telefonbog til de øvrige oplysninger om

⁶ Siden 1996.

vedkommende. Ekspert-databasen kan dog udnyttes bedre, da det er ganske få medarbejdere, der har oplyst om deres kompetencer.

DR har gang i forskellige projekter, der skal styrke vidensdelingen i organisationen. Hvert år foretager DR en klimamåling udarbejdet af en redaktion, der skifter fra år til år. Klimamålingen er en elektronisk spørgeskemaundersøgelse, som giver mulighed for at besvare spørgsmål om trivsel, samarbejde, personlige udviklingsmuligheder og forretningsrelationer. Man har også igangsat arbejdspladsvurderinger i de enkelte enheder for at få medarbejderne til at samarbejde om at skabe et bedre arbejdsmiljø i enhederne. Dernæst er de forskellige grupper i en enhed forpligtet til at foretage efterkritik på programproduktionerne. Afdelingen DR Udvikling vejleder enhederne om efterkritik og sælger desuden (ikke bare internt, men også eksternt) andre ydelser, der skal uddanne og udvikle medarbejdere.

Et andet initiativ er DR ProgramProduktions Innovationspulje, hvor man kan søge om penge og arbejdstid til de forskellige faser i innovationsprocessen. Man kan begynde med at søge om idéstøtte i form af fridage og økonomisk bistand, konceptstøtte til bearbejdning af ideen, siden hen projektstøtte og endelig forretningsstøtte. Derudover prøver DR at styrke organisationens kompetencer inden for vidensledelse gennem DRs Væksthus, hvor lovende medarbejdere uddannes til at blive gode ledere.

I løbet af 2006 samles DRs medarbejdere fra det storkøbenhavnske område i Ørestaden i DRs nye multimediehus, DR Byen. Det vil betyde fuld digitalisering af radio- og tv-produktionen og et tæt samarbejde mellem redaktionerne. Dermed håber DR at blive mere konkurrencedygtig. For den danske befolkning skal det betyde 'bedre programmer og mere at vælge imellem', og for DRs medarbejdere skal det resultere i 'en fleksibel og åben arbejdsplads og levende rammer for samarbejde og kreativitet'. Inspirationskilden til byggeriet er en mellemøstlig kasbah, en by i byen, med overdækkede pladser og gader, og hvor hvert kvarter har sit eget særpræg. 'Den Indre Gade' er et fællesareal i DR Byen indrettet med caféliv og parkområder, og samtidig er der atrier med bænke og boldspil. For at øge samarbejdet i de enkelte enheder er der udstedt et direktiv om, at alle enheder skal placeres i kontorlandskaber, så medarbejderne kan være i konstant dialog.

Specialets interviewpersoner består af ledelsen for DR ProgramProduktion og medarbejdere fra enhederne: DR Kultur, DR Musik & Medier, DR Ung og DR Undervisning. Enhederne er et godt udgangspunkt for en undersøgelse af barrierer for vidensdeling i forhold til de udvalgte parametre. Rent geografisk er de to førstnævnte enheder placeret i Radiohuset, mens de to sidstnævnte er placeret i TV-byen. Som det vil fremgå i beskrivelserne af de fire enheder,

repræsenterer de også forskellige individuelle forhold hos medarbejderne, hvilket er en fordel i analysen af forholdenes indflydelse på medarbejdernes barrierer for vidensdeling. De organisatoriske rammer er lige relevante i alle DR ProgramProduktions enheder, men de fire enheder har forskellige erfaringer med de organisatoriske rammer.

3.1 DR Kultur

DR Kultur er den samlende enhed for ca. 70 medarbejdere, der dagligt leverer kulturelle og samfundsorienterede programmer til radio, tv og Internet. Ved oprettelsen af de nye enheder i 2001 blev Radio Kultur og TV Kultur lagt sammen, og man oprettede samtidig en webredaktion.

DR Kultur forsøger at styrke flermedialiteten, men mange medarbejdere foretrækker stadig at producere til det medie, de altid har gjort. Det hænger sammen med, at medarbejdernes alder og anciennitet varierer meget. Mange ældre ansatte er gamle P1-medarbejdere, der stadig gerne vil nøjes med at lave radio, mens de yngre medarbejdere i trediverne både producerer til tv og radio.

Medarbejderne er også fagligt meget forskellige. Der er mange akademikere blandt de gamle P1-medarbejdere, hvorimod mange af de unge medarbejdere enten kommer fra DR Ung eller har en journalistisk baggrund.

Medarbejderne i DR Kultur ærgrer sig over, at de ikke har mulighed for at levere kulturnyheder til DR Nyheder. DR Nyheder har valgt at producere sine kulturnyheder selv, men DR Kultur producerer deres egne kulturnyheder til radio, tekst-tv og Internettet.

DR2 har fremlagt sin overordnede strategi for 2005 for DRs bestyrelse med ønsket om at sende mere dybdeborende kulturprogrammer. Det betyder nedlægning af nuværende kulturprogrammer, hvilket rammer en gruppe medarbejdere i DR Kultur. For at sikre enheden økonomisk står de over for at skulle tilpasse sig DR2s nye kulturprofil, så enheden fortsat kan sælge programmer til tv-kanalen.

DR Kultur har både højtuddannede og autodidakte medarbejdere, hvilket er interessant i forbindelse med parametret faglighed. Derudover har enheden op mod 1/3 TBA-ansatte, og aldersmæssigt er der en jævn fordeling. Enheden er derfor også et godt sted at undersøge barrierer for vidensdeling i forbindelse med alder og ansættelsesforhold. På grund af programnedlægningerne er medarbejderne i DR Kultur særligt opmærksomme på fordelene og ulemperne ved organisationsstrukturen.

3.2 DR Musik & Medier

DR Musik & Medier er en forholdsvis lille afdeling med kun 24 medarbejdere. DR Musik & Medier producerer ikke selv programmer, men leverer musik til DR Programproduktion og DR Nyheder. Afdelingens opgave er at anskaffe musik og musikmetadata, udvikle nye distributionsformer og dermed gøre musikken tilgængelig til gavn for programproduktionen.

Enheden blev i 2003 belønnet med udviklingsprisen 'Det gyldne fyrtårn' for sine mål frem mod 2006, der går ud på at udvikle nye distributionsformer, der kan gøre DRs musikarkiv tilgængeligt også uden for DR. Arkivet rummer mere end 4 millioner forskellige musikstykker og er derfor en unik samling.

Mange medarbejdere har været ansat i DR Musik & Medier i mere end 30 år, men flere yngre kræfter er kommet til de senere år. I dag er medarbejderne fra slutningen af 20'erne til pensionsalderen, og stort set alle medarbejdere er autodidakte. De ældre medarbejdere har i sin tid været igennem en form for aspirantuddannelse, mens de yngre ansættes på deres interesse for musikken og kundskaber inden for IT. Forskelle i medarbejdernes alder og anciennitet er med til at sikre afdelingen en bred viden om musik.

Enhedens medarbejdere er stort set alle fastansatte, og meget få har taget en uddannelse uden for huset. Enheden befinder sig i en overgangsfase, hvor yngre medarbejdere vil erstatte de ældre i de kommende år. Det betyder også, at enhedens store anciennitet vil erstattes af mindre anciennitet. Det er således kun i alder og anciennitet, at medarbejdernes individuelle forhold adskiller sig fra hinanden. DR Musik & Medier har indtil nu kun leveret til de andre enheders programproduktioner og har derfor ikke været i konkurrence. Det er dog ved at ændre sig med etableringen af de nye DAB-kanaler (digitale radiokanaler), hvor enheden konkurrerer med enhederne DR Rytmask og DR Klassisk om musikkanalerne.

3.3 DR Ung

DR Ung er en enhed med ca. 80 medarbejdere, der bestræber sig på at lave nytænkende fakta og underholdning, der appellerer til unge. Enheden udvikler mange programmer, der går på tværs af radio, tv og Internet. Det er en del af enhedens profil, at den rekrutterer og udvikler unge talenter til resten af DR. Det betyder, at de unge efter 5-6 år forventes at arbejde i andre afdelinger i DR.

Derfor har DR Ung mange unge kontraktansatte under 30 år, og en stor del af dem er blevet ansat gennem DR Ungs rekrutteringssystem.⁷

DR Ung udsprang af Radioens Ungdomsgruppe med et krav om en udvidelse af ungdomsstoffet. Afdelingen gik hen og blev et pilotprojekt på de organisationsændringer, man ville foretage i hele DR efter 2001. DRs ledelse var i begyndelsen skeptisk over for et initiativ med flermedielle produktioner, men indledte alligevel 1½ års prøveperiode. Afdelingen lagde ud med programmet U-land, der blev en stor succes.

Enheden repræsenterer en stor del af de unge medarbejdere i DR og producerer både til tv, radio og Internettet. De unge medarbejdere har en café, som ifølge flere interviewede har skabt grobund for mange gode ideer. DR Ung er især kendt for sine satireprogrammer og chatrooms samt musikprogrammer, der produceres i samarbejde med DR Rytmask. I cafeen og på weekendseminarer udvikles hele tiden nye koncepter, der rent faktisk ikke bare rammer de unge, men på tværs af generationer. Senest har satireprogrammet 'Drengene fra Angora' haft seertal, der har slået alle rekorder på DR2. DR Ung er altså i stigende grad en enhed med succes, som konstant bryder grænserne for mediet.

Som uddannelsesplatform for en stor del af DRs øvrige medarbejdere er DR Ung en interessant enhed i forhold til parametret faglighed. De fleste medarbejdere er som nævnt unge, TBA-ansatte og autodidakte. Enheden er derfor et godt eksempel på en enhed, hvor medarbejdernes individuelle forhold er meget ens. I forhold til de organisatoriske rammer har enheden kun arbejdet under de nuværende, og kun enhedens fire ældre medarbejdere ved, hvordan det førhen har været.

3.4 DR Undervisning

Afdelingen blev etableret i 1995 under navnet TV-Åben. Formålet var at give seerne mulighed for at lave deres egne produktioner. Afdelingen begyndte dog selv at producere inden for oplysning og undervisning. Det førte til støtte fra Undervisningsministeriet og Socialministeriet, og afdelingen voksede. Fra 1999-2001 hed afdelingen ABC-TV og producerede primært skole-tv.

Det nuværende DR Undervisning blev oprettet i januar 2001 og har ca. 70 medarbejdere. Afdelingen producerer programmer til tv og til radioens P1 og har derudover en veludviklet webproduktion, der udover at lave omtaler af afdelingens programmer også producerer omfattende websites med baggrundsinformation til undervisningsbrug. Blandt DR ProgramProduktions øvrige

⁷ DR Ung averterer typisk i dagspressen efter unge ansøgere. En lille del udvælges til samtale og til sidst kommer en udvalgt skare på prøve i en weekend, før man træffer en endelig beslutning.

medarbejdere er DR Undervisning også kendt for sin webproduktion, hvilket har medført en del samarbejder, hvor DR Undervisning har leveret web til andre afdelingers produktioner.

DR Undervisnings formål er “at styrke den enkeltes mulighed for faglig, personlig og social udvikling”. Afdelingen har tre kerneområder: Læringsmotivation, tidens temaer og DRIL (DR Internet Læring). Læringsmotivation er et område, hvor man forsøger at give uddannelsesmæssigt svage grupper lyst til at lære. Det sker i form af tilbud om læse-, skrive- og IT-kurser. Tidens temaer dækkes af afdelingens to tema-redaktioner, der producerer programmer om temaer, der rører sig i den offentlige debat. Redaktionerne producerer både til tv, radio og web. DRIL-redaktionen producerer undervisningsmateriale til grundskolen.

DR Undervisning må nødvendigvis fokusere meget på faglighed, da det netop er afdelingens opgave at formidle undervisning. Der er ca. 1/3 akademikere, 1/3 journalister og 1/3 teknikere ansat. De forholdsvis mange akademikere gør, at DR Undervisning må regnes for en af de mere videnstunge afdelinger i DR. Afdelingen ansætter mange nyuddannede, og gennemsnitsalderen for medarbejderne er derfor ca. 35 år. De individuelle forhold er meget forskellige hos enhedens medarbejdere, og i forhold til de organisatoriske rammer modtager enheden meget støtte udefra og er derfor ikke nær så afhængig af penge fra chefredaktionerne.

4.0 Empirisk analyse af medarbejdernes individuelle forhold

Som i de fleste virksomheder har DR ProgramProduktion en meget blandet skare af medarbejdere. Der er unge og gamle, fastansatte og kontraktansatte, folk med uddannelse og folk, der ingen uddannelse har. Spørgsmålet er, om disse forskelle kan have betydning for medarbejdernes barrierer for vidensdeling. Da sådanne barrierer nok i høj grad er ubevidste, har jeg undgået at spørge direkte. I interviewene har jeg i stedet bedt medarbejderne om at beskrive det daglige arbejde i enheden for derigennem at konstatere eventuelle barrierer i forhold til deres egne og kollegers individuelle forhold. Efter citaterne oplyser jeg, hvor mange år medarbejderne har været i DR. Mange medarbejdere har været inde og ude af DR. De er begyndt som freelancere, blevet kontraktansatte og først senere blevet fastansatte. Det fremgår altså ikke, hvor længe medarbejderne har været ansat under deres nuværende ansættelsesforhold, men hvor længe de har kendt DR indefra.

Dette afsnit omhandler DR ProgramProduktions medarbejderes barrierer for vidensdeling i forhold til parametrene alder og anciennitet, arbejdsbegreb og ansættelsesforhold og til sidst faglighed. Min analyse tager ikke udgangspunkt i en psykologisk fremstilling af medarbejdernes

forhold til hinanden, men i parametrene indflydelse på medarbejdernes forhold til deres arbejde og arbejdsplads. Disse forhold kan have betydning for medarbejdernes opfattelser og håndtering af viden og måske afstedkomme barrierer for vidensdeling. Yderligere har jeg interviewet DR ProgramProduktions ledelse om, hvorvidt parametrene indgår i deres strategiske overvejelser, dvs. om ledelsen opfatter parametrene som afgørende for vidensdelingen i DR.

4.1 Alder og anciennitet

Det bliver lagt ud, som om de gamle er i mod forandringer, men forandringerne skal være til det bedre! Du drømmer ikke om, hvad vi har gennemgået af forandringer!

(Medarbejder i 50'erne, 40 år i DR)

Mange medarbejdere i DR har stor anciennitet og har derfor oplevet mange organisationsændringer og omstruktureringer. 'Manglende motivation' er en barriere hos nogle medarbejdere, der har svært ved at håndtere, at DR konstant er i forandring. Den manglende motivation for vidensdeling skyldes, at vidensdelingen kan føre til afvikling af gamle rutiner til fordel for nye forandringer. Medarbejdere med høj anciennitet har oplevet mange forandringer og tillader sig måske derfor også at være mere kritiske over for nye ideer end yngre medarbejdere. Da jeg i et interview kom ind på initiativet til storrumskontorer, udtalte en medarbejder, at det er svært, "når man i mange år har været vant til arbejdsro på små kontorer." (Medarbejder i 50'erne, 40 år i DR). Det er nemmere for nyansatte at indstille sig på forandringer: "Nye medarbejdere har ikke en historik, de hele tiden skal referere til." (Medarbejder i 40'erne, 17 år i DR).

Anciennitet kan altså være en barriere for vidensdeling, men medarbejderne mener ikke, at aldersforskelle i sig selv har nogen betydning. En medarbejder (i 30'erne, 13 år i DR) mener dog, at "unge har en trang til at få fyret ideerne af, jo hurtigere jo bedre." Men samtidig udtaler en enhedschef, at nogle af de mest nyskabende medarbejdere i hans enhed også er blandt de ældste. Efter interviewene må jeg konstatere, at de fleste medarbejdere har talt om forskellige aldersgruppers villighed til at dele viden, men ikke om der rent faktisk sker vidensdeling på tværs af aldersgrupperne. Det er nødvendigt at vidensdele i de enkelte redaktioner, men nogle redaktioner består primært af henholdsvis unge eller ældre medarbejdere, hvilket altså er en begrænsning for vidensdelingen mellem ældre og yngre generationer.

I fortolkningen af Peter Holdt Christensens barrierer i forhold til alder og anciennitet foreslog jeg dårligt helbred og snarlig efterløn som demotiverende for vidensdelingen. Ingen af de ældre medarbejdere, jeg har interviewet, har givet mig indtryk af disse former for barrierer.

Blandt yngre og ældre medarbejdere hænger 'vidensuvidenhed' i høj grad sammen med, at mange yngre medarbejdere er TBA-ansatte og derfor ikke integreret i afdelingerne på samme måde som de fastansatte ældre medarbejdere. Derudover er vidensuvidenhed en barriere for vidensdeling, da flermedialiteten endnu ikke er tilstrækkeligt forankret i DR. Generelt er der mange ældre medarbejdere, ikke bare hos DR Kultur, der kun producerer til radioen, som de altid har gjort, mens de unge også producerer til tv. Det flermedielle samarbejde er endnu ikke fuldt effektiviseret, så selvom redaktioner arbejder med samme kulturstof, men til forskellige medier, formår de ikke at samarbejde. De forskellige redaktioner blander sig ikke i hinandens arbejde, så unge og ældre medarbejdere ved ikke, hvad de andre ved.

'Videnslukkethed' er en barriere mellem yngre og ældre medarbejdere, da nogle ældre medarbejdere ikke forstår, hvilke kompetencer de yngre medarbejdere er ansat på. Mange yngre medarbejdere ansættes for eksempel som projektmedarbejdere, og de ældre forstår ikke, hvad alle de projekter skal gøre godt for. "Projektmedarbejderen bestemmer for meget" udtaler en ældre interviewet medarbejder, der tydeligvis er irriteret over projektlederens funktion i afdelingen. De ældre medarbejdere har svært ved at acceptere, at nye stillingsbeskrivelser og arbejdsopgaver kan være til gavn for afdelingen. Derudover udtaler en ældre medarbejder: "Jeg ved hvem, der har gavnlige viden" (Medarbejder i 50'erne, 21 år i DR). Det er oplagt at henvende sig til gamle, velkendte kolleger, men problematisk, da man ikke udforsker, om andre medarbejdere har relevant viden på området.

Jeg har ikke fået indtryk af, at alder og anciennitet udnyttes til personlig eller økonomisk vinding, så det virker ikke som om, at der er tegn på 'vidensherredømme'. Ældre og yngre medarbejdere anerkender hinandens kompetencer. Det hænger givetvis sammen med DRs selvforståelse som grundstenen i Danmarks mediehistorie. Medarbejdere "forældes" ikke, men respekteres af yngre kolleger for deres indsats i DRs udvikling. Jeg har afsluttet mange af interviewene med at spørge til medarbejdernes ønske om en fremtid i DR. De fleste kan sagtens forestille sig at blive i DR hele deres arbejdsliv. Alle fremhæver det som positivt, at man har mulighed for at variere sine arbejdsopgaver ved at rokere rundt internt i DR.

'Vidensbeskedenhed' kan også være en barriere for vidensdeling. Medarbejdere med stor anciennitet er ikke vant til fokus på vidensdeling, og som en yngre medarbejder formulerer det, så

er de ikke vant til at have den autoritet, at andre skal læse eller høre, hvad de ved. Derfor har nogle ældre medarbejdere svært ved at forstå meningen med f.eks. intranet, som mange yngre medarbejdere er ivrige efter at bruge. Der er dog ingen ældre medarbejdere, der har indrømmet en sådan barriere, og de lader i hvert fald ikke til at have barrierer for vidensdeling ansigt til ansigt.

DR Ung adskiller sig fra de andre enheder, fordi afdelingen primært består af unge medarbejdere i 20'erne og 30'erne. Afdelingen har nogle få ældre medarbejdere med stor anciennitet, der kender DR og ved, hvor de unge skal gå hen med hvad. En ældre medarbejder i DR Ung fremhæver, at de unge stadig færdes ude i det miljø, de producerer til. De har kontakter alle vegne, også hos TV2! Der er altså tale om en 'vidensåbenhed', hvor de unge ved, at det kan betale sig at udveksle erfaringer og viden ikke bare med kolleger, men også med konkurrenter.

4.1.1 Ændring af organisationskulturer

Aldersforskelle lader ikke til at have indflydelse på medarbejdernes vidensdeling. Der er ingen tvivl om, at medarbejdere altid har delt viden, så det behøver ikke nødvendigvis være mere svært for ældre end yngre medarbejdere. De unge medarbejdere er mere energiske i deres vidensdeling, men de er også i højere grad vant til, at der er fokus på at være bevidst om med hvem og hvordan, man deler viden. De ældre medarbejdere har ikke arbejdet med intranet hele deres arbejdsliv, og det tager tid at implementere. I det hele taget virker det som om, at medarbejdernes anciennitet i DR har betydning for deres parathed til at ændre organisationskulturen og dermed også for deres motivation for vidensdeling. Implementering af sociale innovationer kræver forandring af en virksomheds kultur, og Edgar H. Schein diskuterer netop organisationskulturer som barrierer for forandringer i virksomheder. I en virksomhed som DR, hvor mange medarbejdere har høj anciennitet, er det svært at ændre de daglige rutiner. Hvis ikke medarbejderne er kommet ind i virksomheden med en opfattelse af, at der eksisterer en vidensdelingskultur, så vil det tage meget lang tid at omskole medarbejderne og ændre deres værdier. Nye medarbejdere vil således også have meget svært ved at påvirke kulturen.

Schein mener, at en organisation når til et ældre stadie, når markedet er mættet, og organisationen ikke længere er i stand til at vokse. Programdirektør Lars Vesterlørkke har udtalt: "I forhold til markedet har DR været en kæmpe succes. DR har aldrig haft flere seere, end DR har i dag. Og DR vil aldrig få flere, men færre." Det er DRs hensigt at profilere sig stærkere, selvom det vil betyde færre lyttere og seere. DR er altså en ældre organisation med en lang, succesrig fortid, og

sådan én har ifølge Schein bestemte antagelser om sig selv og omgivelserne, og de er vanskelige at ændre: "Selvom antagelserne bevidstgøres, vil medlemmerne af virksomheden sandsynligvis ønske at fastholde dem, fordi de retfærdiggør fortiden og er en kilde til stolthed og selvagtelse." (Schein 1994: 298). Det vil naturligvis i høj grad gælde medarbejdere med stor anciennitet. Tit og ofte vil virksomheder forsøge at bringe eksterne konsulenter ind i virksomheden. Konsulenternes opgave er at overbevise om ændringernes fortræffeligheder, men hvis ikke de matcher den gamle kultur, vil de møde modstand. Schein påpeger, at selv om topledelsen har indsigt, vil det ikke kunne implementeres ned igennem organisationen. Medarbejderne vil ganske enkelt ikke forstå eller acceptere kravene til en ny strategi (Schein 1994: 298-299). Det er endnu ikke lykkedes DR at implementere ændringerne ned igennem organisationen til medarbejderne.

Ud fra afsnit 4.1's indledende citat om, at forandringer skal være til det bedre, er jeg tilbøjelig til at give Rolf Jensen ret, når han kritiserer synspunktet, at ens hukommelse og modstand mod forandring svækkes med alderen: "Ofte er det imidlertid blot fordi man har glemt, hvor dårligt man huskede, da man var yngre, og hvor meget man også dengang var imod forandringer." (Jensen 1999: 127). På baggrund af mine interview mener jeg ikke, at de yngre helt kan sige sig fri for modstand mod forandringer, eller at de ældre medarbejdere kategorisk er imod forandringer. Rolf Jensen mener, at mennesker generelt enten er orienterede mod fortiden, nutiden eller fremtiden, og det er kun de fremtidsorienterede, der ikke kan få forandringer nok. De er de første til at prøve nye produkter, anvende ny teknologi og tage til nye rejsemål (Jensen 1999: 19-20). Ud fra mine interview virker det ikke som om, at medarbejdernes alder afgør deres barrierer for vidensdeling. I stedet er fremtidsorientering en egenskab, man enten har eller ikke har.

Ældre medarbejdere har ofte større autoritet end yngre medarbejdere, hvilket også kan være en hæmmende faktor for vidensdeling. Nonaka og Takeuchi beskriver firmaet Canon, der har skabt en kultur, hvor pågåenhed og selvstændighed bliver hædret: "The young engineers on the task force were not at all bashful about expressing their views or contradicting their seniors" (1995: 148). I mange organisationer er ledelsen tit ældre end de fleste medarbejdere. Det betyder, at magt og autoritet ofte vokser med alderen. I DR er det anderledes, da mange enhedschefer er i 40'erne, mens mange medarbejdere har været i DR 20-40 år. Ledere og ledte i DR kan altså ikke kategoriseres i forhold til alder.

Det er et problem, at ældre medarbejdere er tilbøjelige til kun at dele viden med dem, de plejer. "Der dannes videnskliker som består af de samme medarbejdere der i en eller anden grad deler den samme viden som de altid har delt." (Christensen 2004: 20). De etablerede videnskliker

skal nedbrydes, da nye relationer vil gøre medarbejderne bedre til at dele viden (2004: 20). Medarbejderne mangler nogle rammer, der kan hjælpe dem til hele tiden at trække på nye kræfter i eller uden for virksomheden. Det er en evne, som fremhæves i DR Ung, fordi yngre medarbejdere ikke har oparbejdet vaner for vidensdeling i samme grad.

Alle interviewede i ledelsen og i DR Ung har fremhævet afdelingens sociale miljø som en enestående platform for vidensdeling. Peter Holdt Christensen mener også, at der er mange fordele ved tilfældig vidensdeling:

Fordelen ved den tilfældige vidensdeling er at den ikke er underlagt en form for kontrol eller ledelse, som oftere vil underminere det engagement der måske allerede eksisterer hos medarbejderen, end det vil understøtte dette engagement.

(Christensen 2004: 15)

Vidensdeling vil fungere bedst, hvis den opstår tilfældigt, dvs. typisk i uformelle fællesskaber. Det er fordelagtigt for yngre medarbejdere, der typisk ikke er bundet af at skulle hjem til familien, men i stedet indgår i sociale fællesskaber med kollegerne efter arbejde som fredags-øl eller fest. Der er ingen tvivl om, at det unge miljø i DR Ung skaber flere gunstige muligheder for innovationer. Flere af medarbejderne beklager, at kollegerne bliver ældre, får børn og derfor fravælger socialt samvær. Det er måske også på det tidspunkt, kollegerne bør flytte videre til andre afdelinger og give plads til nye unge medarbejdere.

Ud fra mine interview er alder altså ikke umiddelbart en barriere for vidensdeling i DR, men unge har nogle fordele i deres uafhængighed. Anciennitet kan derimod være en barriere, da medarbejdere med høj anciennitet er dybt forankrede i DRs kultur. Samtidig er nogle medarbejdere ikke fremtidsorienterede, og de er derfor mindre motiverede for at deltage aktivt i forandringsprocesser og vidensdeling.

DRs nuværende organisationskultur vil kunne ændres med udflytningen til DR Byen. En enhedschef kalder det for et kvantespring at komme til DR Byen: "Vi kan ruske op i alt det, vi plejer at gøre" (Enhedschef i 40'erne, 3 år i DR). Det kræver dyb indsigt og diagnostiske evner at ændre en organisations kultur. Ifølge Schein bør gode forandringsledere forstå den gamle kulturs aktuelle karakter, hvis de vil opnå accept af en ny kultur. Det er endnu ikke lykkedes at skabe en sådan accept i DR. Schein foreslår etableringen af et 'turnaround-hold', hvor flere i virksomheden går sammen og danner en flerstrengt, kollektiv ledelse, der sammen påtager sig at skabe kulturforandringen (1994:348). Direktionen og dens nærmeste stab udgør et sådant hold i DR, men mange medarbejdere har ikke været indstillet på forandring. Schein mener, at al forandring kræver psykologisk tryghed, hvis medarbejderne skal acceptere behovet for ændringer (1994: 308).

Medarbejdernes frustrationer viser, at denne tryghed er udeblevet. Derfor er det endnu ikke lykkedes at optø organisationen og motivere den til forandringer. DR Byen vil være en radikal ændring. Det vil give organisationen nye rammer, hvilket vil gøre det nemmere at ændre spillereglerne.

4.2 Arbejdsbegreb og ansættelsesforhold

TBA-ansatte er først og fremmest identificeret med, at det projekt, de har nu, skal løses. Eventuelle ideer om fremtidig udvikling, de måtte have, dem skal de lige overveje, hvornår de skal lufte. Hvis de nu ikke er her, er de måske bedre tjent med at lufte dem et andet sted.

(Enhedschef i 40'erne, 3 år i DR)

Da Christian S. Nissen blev generaldirektør i 1994 begyndte DR at ansætte flere og flere medarbejdere i tidsbegrænsede ansættelser. Siden da er antallet af fastansatte i DR samtidig faldet, hvilket har medført en diskussion af ansættelsesforhold i personalebladet DRåben.⁸ Her har Mogens Rubinstein, der repræsenterer medarbejderne i DRs bestyrelse, kraftigt angrebet DR for ikke at fokusere nok på fastansættelser: "Det er bydende nødvendigt, at den DR-kultur, vi alle sammen i virkeligheden ønsker, skal omfatte flest mulige fastansatte medarbejdere. Både de, som laver programmerne, og de, som har andre poster i huset, skal have DR under huden." (DRåben 30. april 2004, uge 18). Det er en udvikling, som man de senere år har forsøgt at begrænse i DR Programproduktion, hvis strategi i dag er at fastansætte flere og flere, og ifølge programdirektøren har antallet af fastansættelser været stigende de sidste par år. Strategien er formuleret i De Fem Fyrtårne som 'Rette medarbejder til rette tid'.

Medarbejderne fornemmer ikke denne udvikling, og emnet har fyldt meget i mine interview. Det har særligt gjort sig gældende, hvis den interviewede selv er TBA-ansat, og generelt blandt medarbejderne i afdelingerne DR Ung og DR Undervisning, som begge har mange TBA-ansatte. Ansættelsesforhold er en svær balance, for det gælder også om ikke at love medarbejderne mere, end man kan holde. Det er måske bedre at TBA-ansætte folk, end det er at fastansætte for så at fyre dem kort efter. Ledelsen og enhedscheferne har også påpeget fordelene ved at have en fleksibel medarbejderstab. Det kan dog ikke benægtes, at ansættelsesforhold har vist sig at være en stor barriere for vidensdeling, og ledelsen er da også godt klar over problemet:

Hvis det, vi lever af, er det, der er inde i hovedet på folk, og vi i virkeligheden gerne vil have en kultur, hvor de også deler det, der er inde i hovedet, med hinanden. Så må vi finde nogle

⁸ Ifølge DRs årsrapport for 2003 faldt antallet af fastansatte med 5,3 %, mens antallet af TBA-ansatte steg med 12,6 % (DRåben 30. april 2004, uge 18).

spilleregler, ansættelses- og fagretlige spilleregler, som er anderledes, fordi vi har i hvert fald nogle incitamenters lige for øjeblikket i kraft af ansættelsesforholdene, som er uhensigtsmæssige.

(Programchef Thomas Hammer-Jakobsen)

Programdirektør Lars Vesterlørkke har tilsvarende formuleret: “De værdier, den kultur, som virksomheden bærer, kan man ikke dyrke og udvikle med tilfældige folk, der er inde og ude.”. Alligevel gør den økonomisk fleksibilitet i de kortsigtede ansættelser enhederne dybt afhængige af ansættelsesformen.

‘Manglende motivation’ er i høj grad en barriere blandt TBA-ansatte. En interviewet medarbejder i 40’erne, som har været TBA-ansat med jævne mellemrum i DR siden 1986, følger alligevel ikke rigtigt med i DRs udvikling: “Jeg kaster mig jo ikke ind i diskussioner om, hvor skrivebordene skal stå”. Samme medarbejder udtaler også: “Jeg holder nogle andre skibe i søen samtidig med, at jeg er her”. Det er ganske enkelt nødvendigt for de TBA-ansatte at have noget i baghånden, hvis deres kontrakter ikke forlænges. Derfor vier de TBA-ansatte ikke fuldstændigt deres arbejdsliv til DR og engagerer sig ikke i samme grad som de fastansatte.

Det er ikke altid selvforskyldt, at de TBA-ansatte ikke er motiverede for vidensdeling. ‘Vidensuvidenhed’ er ofte en barriere, fordi de TBA-ansatte ikke holdes informeret i samme grad som de fastansatte. En interviewet medarbejder i 30’erne oplevede efter sin fastansættelse pludselig en meget mere omfattende orientering om, hvad der foregik i afdelingen. Manglende viden pga. manglende information virker som en gennemgående barriere hos TBA-ansatte: “Jeg føler mig ikke som en del af en organisme, der arbejder mod noget fælles” (Medarbejder i 40’erne, TBA-ansat siden 1986). De interviewede enhedschefer er alle opmærksomme på dette problem og forsøger at inddrage de TBA-ansatte mere end tidligere. DR Undervisning forsøger i høj grad at give de kontraktansatte længere kontrakter og tilbyder dem de samme muligheder for efteruddannelse som de fastansatte. Det blev fremhævet som en meget positiv udvikling af begge TBA-ansatte medarbejdere, jeg interviewede i DR Undervisning. Det samme er målet i DR Kultur, der også har en del TBA-ansatte.

En konsekvens af de mange TBA-ansættelser i DR Ung er, at de unge ofte ikke kender forretningsgangene i DR. Derfor har de meget gavn af de få fastansatte medarbejdere i afdelingen, der kender procedurerne. Derudover er det et faktum, at TBA-ansatte er fuldt beskæftigede med de projekter, de er ansat til at løse, og de har derfor ikke overskud til at involvere sig i resten af afdelingens arbejde. Det gør det svært for de fastansatte og TBA-ansatte medarbejdere at finde ud af, hvad de hver især kan.

Tendenser til 'vidensherredømme' er en udbredt barriere blandt TBA-ansatte. Det er hverken de selv eller andre medarbejdere i tvivl om. TBA-ansattes viden er deres eksistensgrundlag i DR. "Man råber ikke højt, hvis man har en kort kontrakt" (Medarbejder i 40'erne, 26 år i DR). TV-Byen er plaget af mange TBA-ansættelser og er derfor også kendt som et sted, hvor der er flere 'rundsave på albuerne' end i Radiohuset. Det er nødvendigt for den TBA-ansatte medarbejder at fastholde personlige kernekompetencer og dermed være uundværlig i enheden. Hvis man som TBA-ansat medarbejder deler sin viden med andre, kan enheden lige så godt beholde en anden end én selv.

Mange TBA-ansatte skal score point på deres egne projekter, og dette medfører barrieren 'videnslukkethed'. Det virker, som om de fastansatte og TBA-ansatte medarbejdere i virkeligheden anerkender hinandens viden, men de TBA-ansatte er nødt til at vise, at de selv kan varetage de opgaver, de bliver stillet. Nye ideer holder de igen med, da det ikke er til at vide, om de skal investere dem i DR, eller om de skal bruge dem til at sælge sig selv et andet sted. Jeg har tidligere nævnt videnskliker i forbindelse med alder og anciennitet, og hvis det er et udbredt fænomen blandt fastansatte, så tænker de altså ikke på at involvere flygtige TBA-ansatte i deres daglige opgaver.

Der er ingen tegn på 'vidensbeskedenhed' i forhold til ansættelsesforhold. De kontraktansatte har travlt med at vise alle, hvad de kan, og de fastansatte er alene i kraft af deres ansættelsesforhold ikke i tvivl om, at de har en viden, der er værdifuld både for kolleger og DR.

Den usikkerhed, der ligger i en TBA-ansættelse, opfattes som en barriere for vidensdeling blandt medarbejderne. Flere enhedschefer giver dog udtryk for, at de eftersøger en form for magisk balance, der vil bevare den intensitet, som TBA-ansatte giver i en afdeling. Fastansatte kan godt falde lidt for langt tilbage i stolen: "Der skal være et eller andet på spil, før man lige giver det dér ekstra" (Enhedschef i 40'erne, 15 år i DR). Samtidig gør TBA-ansættelser det også muligt at ansætte ekspertise, når man har brug for den.

Da DR Ung er en afdeling, som man forventes at forlade inden for en kort årrække, har en ung medarbejder fra enheden også formuleret, at det ikke vil give mening med flere fastansættelser i DR Ung. De unges arbejdsbegreb bygger på ønsker om nye udfordringer i nye jobfunktioner, men det kan sagtens opfyldes ved, at de unge rykker videre til andre enheder internt i DR.

Arbejdsbegrebet er ved at ændre sig. En medarbejder i 40'erne fremhæver det som en anakronisme, når ældre medarbejdere i 60'erne går hjem en halv time før, fordi de ikke har holdt frokostpause. Ifølge medarbejderen skal arbejde ikke opfattes som en byrde, men som en stor del af ens identitet. Medarbejdere i 40'erne og nedefter gav alle udtryk for, at de nok prioriterer arbejdet på bekostning af familien. Det ville have krævet gentagne samtaler med medarbejderne at forstå

deres individuelle forhold til deres arbejdsliv. Jeg kan blot konstatere, at de unge ikke adskiller deres arbejde fra deres fritid i lige så høj grad, som ældre generationer har været vant til.

4.2.1 Tryghed og tillid som arbejdsvilkår

Medarbejdernes ansættelsesforhold har i høj grad indflydelse på vidensdelingskulturen i DR ProgramProduktion. De interviewede udtrykte et behov for den tryghed, der ligger i en fastansættelse. Medarbejderne har brug for trygge rammer for at kunne dele viden. Det handler også om tillid til ledelsen og til kollegerne. Der er ikke skrevet meget konkret om ansættelsesforhold i foreliggende teorier om vidensdeling, men Peter Holdt Christensens teori om vidensdeling kan godt kobles til problematikken omkring ansættelsesforhold i DR ProgramProduktion.

Peter Holdt Christensen (2004) mener, at vidensdeling afhænger af, hvilken type bytteforhold, der er tale om. Et økonomisk bytteforhold er karakteriseret ved, at aktøren som en anden købmand vil have et udbytte af vidensdeling, hvor det organisatoriske bytteforhold i stedet er baseret på regler om at opnå viden om hvilke kolleger, der ved hvad. Det kan være svært, fordi man er nødsaget til at afsløre, hvad man ikke selv ved. Endelig mener Holdt Christensen, at man kan tale om et socialt bytteforhold baseret på menneskets trang til at hjælpe andre. Tidligere teoretikere har kun fokuseret på behovet for vidensdeling og negligeret, at det at dele viden ganske enkelt er en del af menneskets natur. Det sociale bytteforhold kræver tillid, som kun kan opnås over tid:

Det er altså ved at forpligte sig til gensidighed, at der opnås adgang til viden – men denne mulighed for forpligtelse opstår ikke umiddelbart, men udvikles når kolleger over tid bliver til kammerater.

(Christensen 2004: 101)

Hvis en kollega er blevet en kammerat, er det nemmere at blotlægge sin uvidenhed. Det drejer sig om at understøtte det sociale bytteforhold, som ikke er reguleret af krav, men af menneskets iboende lyst. Der er ingen tvivl om, at fastansættelser skaber stabilitet og øger muligheden for, at den nødvendige tillid kan udvikle sig. Vidensdeling skal ikke foregå som tvang, men ud fra en gensidig interesse. Hvis antallet af fastansættelser i DR ProgramProduktion er stigende, bør medarbejderne gøres opmærksomme på det. Frustrationen, som mange medarbejdere føler, er i sig selv en barriere for vidensdeling. Hvis medarbejderne i stedet blev stillet i udsigt, at de selv og kollegerne omkring dem var rimeligt sikret, så ville de også i større grad være interesseret i et tættere fællesskab.

Selvom mine interview ikke har kunnet afsløre medarbejdernes individuelle arbejdsbegreber, så har udviklingen af det nye arbejdsbegreb betydning for vidensdelingen i DR ProgramProduktion. Det kræver overskud at dele viden, og det nye arbejdsbegreb giver plads til et sådant overskud i modsætningen til det gamle arbejdsbegreb. Da Taylor (1911) skrev om virksomhedsledelse, pointerede han vigtigheden i at adskille arbejde og leg. Richard Florida mener, at vi i dag i højere grad definerer os ud fra vores kreativitet: "Both at work and in other spheres of our lives, we value creativity more highly than ever, and cultivate it more intensely." (2002: 4). Det er kreativitet, der skaber økonomisk vækst. Hvis man i dag skal præsentere sig for fremmede mennesker, fortæller man gerne, hvad man arbejder med i stedet for, hvor man arbejder (2002: 229). Vores identitet er ikke længere knyttet til den virksomhed, vi arbejder i, men snarere til vores kompetencer.

Rolf Jensen mener, at arbejdsbegrebet er ved at udvikle sig fra en opfattelse af arbejde som 'hard work' til at arbejde i dag skal være 'hard fun' (Jensen 1999). Vi vil ikke længere have, at vores arbejde skal være et martyrium; det skal være sjovt. Vores sociale liv skal baseres på arbejdspladsen. I stedet vil vi komme til at betragte hjemmefrontens vasketøj, madlavning, børnepasning, osv. som hverdagens sure pligter. Jensen vurderer, at arbejde vil vinde over familieværdierne i første omgang, men at familieværdierne givetvis vil vinde frem igen. Vores arbejde kræver ikke længere teknologiske og videnskabelige færdigheder, men i stedet er der ifølge Jensen efterspørgsel på kreativitet, engagement og sociale evner. Det virker, som om de yngre medarbejdere er klar over det, og det er præcis disse evner, der kendetegner det nye arbejdsbegreb. Alligevel mener jeg ikke, at vi har nået Rolf Jensens scenario endnu, og spørgsmålet er, om det vil ske. Medarbejderne i DR ProgramProduktion er kede af, at deres arbejde ofte har en sådan prioritet, at det går ud over familien. Spørgsmålet er også, om vi nogensinde ville indrømme en bevidst prioritering af vores arbejde.

I *Videnssamfundet* (2000: 89-91) beskæftiger Lars Kolind sig med arbejdsbegrebet i forhold til ansættelsesvilkår. Lønfastsættelsen har ændret sig i videnssamfundet sådan, at lønnen ikke længere stiger med stigende anciennitet, erfaring eller uddannelse. I dag forhandles der ny løn, da en medarbejders uddannelse ikke nødvendigvis dikterer vedkommendes arbejdsopgaver. Det skaber frustration hos ældre medarbejdere, der ikke forstår, at deres rutineprægede, stabile arbejde ikke har samme høje værdi for virksomheden som de arbejdsopgaver, de nye fleksible projektmedarbejdere hele tiden påtager sig.

Medarbejderne skal vide, at DR ProgramProduktion forsøger at mindske antallet af TBA-ansættelser. De TBA-ansatte, der nu engang vil være, skal have tryghed i form af klar besked om

deres ansættelse, tilbud om videreuddannelse, og de skal have tillid til enheden i øvrigt. Det vil i højere grad motivere de TBA-ansatte til at dele viden, hvis de ved mere om deres egen situation og informeres mere om enhedens øvrige medarbejdere og aktiviteter. Videnssamfundets arbejdsbegreb gør, at vi i dag kræver variation og kreative udfoldelser i vores arbejde. Derfor er der mange mennesker, der oftere skifter arbejdsplads for at møde nye udfordringer. Det er ikke nødvendigt i DR, da variationerne kan opnås ved for eksempel at skifte enhed. DRs unge medarbejdere vil gerne have tryghed i deres ansættelse, da mange kan forestille sig at nøjes med at skifte arbejde internt i DR.

4.3 Faglighed

Jeg ville meget gerne have en større variation i faglighed og uddannelse i DR, end vi har i dag. Det tror jeg ville være sundt for os.

(Programchef Thomas Hammer-Jakobsen)

Hverken medarbejdere eller ledelsen i DR ProgramProduktion mener, at uddannelse er en forudsætning for vidensdeling i DR. En enhedschef (i 40'erne, 3 år i DR) understregede, at "viden er nødvendig, men ikke uddannelse". Det handler om faglig dygtighed, men den kan lige så godt bygge på praktisk erfaring frem for uddannelse. Denne generelle holdning hænger sammen med DR Ungs rolle som læreplads for mange af DRs programmedarbejdere. Som tidligere nævnt rekrutterer DR Ung ufaglærte unge mennesker, der så følger en slags mesterlære-uddannelse. På denne måde uddanner DR selv en stor del af sine medarbejdere og giver dem den faglighed, man mener, der er brug for i organisationen. Det, at mange medarbejdere rent faktisk er uddannet i DRs eget regi, forebygger forskelle i faglighed som en evt. barriere for vidensdeling i DR ProgramProduktion.

Det viste sig også i mine interview, at forskelle i faglighed ikke gav anledning til 'manglende motivation' for vidensdeling. Mange redaktioner består af medarbejdere med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Derfor kender medarbejderne også nogenlunde hinandens fagligheder, så derfor er 'vidensuvidenhed' heller ikke et problem. Medarbejderne ved ikke altid, hvilken uddannelse kollegerne har, men de er ikke i tvivl om hinandens faglige kompetencer.

DR Ung opfatter det som en force, at de unge ikke er journalistuddannede, når de ansættes. Både enhedschefen og en ældre medarbejder mener, at de unge ufaglærte skaber et dynamisk miljø ved at gå mere skævt og utraditionelt til værks. Det lyder umiddelbart rigtigt, men man må også

formode, at DR i højere grad får mulighed for at forme de unge via den skoling, de gives gennem uddannelsesforløbet.

De fleste medarbejdere i DR ProgramProduktion er enten journalistuddannede, DR-udlærte teknikere eller programmedarbejdere udlært i DR Ung. Derudover er der en gruppe af akademikere, der primært laver radioprogrammer. Typisk er det humanister, som er ansat i DR Kultur eller i afdelingen DR Klassisk, der primært producerer musikprogrammer til radioens P2. De højtuddannede medarbejdere, jeg har interviewet, har alle givet udtryk for, at vidensdybden er begrænset i programproduktionen i forhold til tidligere pga. de mange ufaglærte: "Det, man gør nu, er, at man ansætter folk, der er mere interesseret i mediet som sådan, end i det de skal kunne" (Medarbejder i 50'erne, 21 år i DR). Akademikerne mener, at de har en mere analytisk tilgang til tingene end både journalister og de autodidakte, der er 'udlært' i DR Ung. Det er ikke ensbetydende med, at de ikke anerkender de andres kompetencer. Unge akademikere føler, at de må slå på deres kompetencer i forhold til journalisterne, da akademikere er trænet til at være grundigere, hvilket er ensbetydende med langsommere. Det kan derfor være svært som akademiker at forsvare sin ansættelse i forhold til en mere hurtigarbejdende journalist. En af mine interviewpersoner er en TBA-ansat akademiker i 30'erne, som har fundet sin kompetence i research for ikke at skulle konkurrere med journalistens korte, skarpe og præcise stil, som medierne oftest foretrækker.

Medarbejdernes faglighed lader ikke til at give anledning til barrieren 'vidensherredømme' i DR ProgramProduktions enheder. Alle vil gerne dele deres faglige viden med andre medarbejdere. Der er dog en form for 'videnslukkethed' hos medarbejderne forbundet med uddannelse og overenskomster. En del ældre medarbejdere er ansat på en HK-overenskomst. De har typisk taget en aspirantuddannelse i DR som 18-19-årige og har derfor mange års anciennitet. Derfor virker det urimeligt for dem, at nyansatte med en akademisk eller journalistisk uddannelse får mere i løn. De ældre accepterer ikke, at de unges uddannelser har givet dem nogle særlige kompetencer, der er til gavn for virksomheden. Det virker dog ikke, som om det skaber store problemer for vidensdelingen, men det er en irritationsfaktor, som kan have indflydelse på medarbejdernes indbyrdes forhold.

Det er interessant, at DRs nye organisationsstruktur fra 2001 rent faktisk sætter mere fokus på faglighed. Programdirektør Lars Vesterløkke har formuleret det sådan: "For få år siden sagde medarbejderne: 'Jeg er P3-medarbejder', eller 'jeg er P4-medarbejder'. I dag arbejder de i en enhed uden at have kanalen, men faglighed som base". Medarbejderne identificerer sig ikke længere ud fra kanaler og redaktioner, men ud fra deres enheds fagområde.

4.3.1 Kreative og nysgerrige medarbejdere

Teorier om medarbejdernes viden og kompetencer karakteriseret som virksomhedens humankapital eller individkapital har eksisteret længe. Denne kapital er tit blevet målt ud fra medarbejdernes formelle uddannelse. Florida er ikke uenig i, at højtuddannede indbyggere øger mulighederne for økonomisk vækst, men han mener, at man i stedet bør tale om en kreativ kapital-teori (2002: 223). Ifølge Florida er den kreative klasse ofte højtuddannet, men det er ikke folks uddannelse alene, der afgør deres evne til at skabe økonomisk vækst.

Med DR Ungs rekrutteringsfunktion uddanner DR sine egne medarbejdere og skaber dermed sin egen kreative klasse. De uddannes til at bruge deres kreative potentiale, men har ikke et traditionelt uddannelsesmæssigt fundament. Programmedarbejderne i DR ProgramProduktion er en blanding af DR Ung-uddannede, journalistuddannede og akademikere. Deres uddannelsesmæssige baggrunde er med andre ord vidt forskellige.

Holdt Christensen har lavet en empirisk analyse af vidensledelse blandt udviklingsmedarbejderne i en række multimedievirksomheder. Medarbejderne har ligesom i DR fagligt meget forskellige baggrunde; nogle har en specialiseret uddannelse, mens andre er autodidakte: "Fælles for udviklerne er dog, at de har et utroligt stort engagement og en stor nysgerrighed i den udvikling, der foregår inden for området." (Christensen 2000: 195). Det er ikke medarbejdernes uddannelse, men deres nysgerrighed, der er den vigtigste ressource for virksomheden. Det er denne nysgerrighed, der kan gøre virksomheden konkurrencedygtig. Ifølge Holdt Christensen bør ledelsen "skabe rammer, der giver medarbejderne frihed til at forfølge nysgerrigheden." (2000: 195-199).

Faglighed lader ikke til at være en barriere for vidensdeling i DR ProgramProduktion. Selv om mange medarbejdere er autodidakte, er ingen i tvivl om deres kunnen, enten på grund af deres anciennitet, eller fordi de kommer fra det kreative miljø i DR Ung. Således er der skabt en balance, så alle medarbejdere med eller uden uddannelse respekteres for deres individuelle kvaliteter. Ifølge Richard Florida (2002) består den kreative klasse af veluddannede mennesker, der udnytter deres kreative potentiale. Det kan være inden for udvikling af ny teknologi, nye forretningsområder eller nye tiltag inden for kultur og underholdning. Florida mener, at folk i mediebranchen naturligt engagerer sig i kreative processer. Det burde også gælde medarbejderne i DR ProgramProduktion, men det kræver, at der skabes rum for processerne. Alle medarbejdere opfattes som veluddannede, uanset om det er fra Journalisthøjskolen, universiteterne eller gennem DRs egen mesterlære. De

tilhører den kreative klasse, og det vil kunne styrkes ved at nedbryde barrierer for vidensdeling og skabe muligheder for sociale innovationer.

Thomas Hammer-Jakobsen efterlyser større variation i medarbejdernes faglighed og uddannelse.⁹ For at skabe en sådan variation er det nødvendigt at hente veluddannede kræfter ind udefra og måske begrænse rekrutteringssystemet gennem DR Ung. Videnssamfundet efterlyser kreative og kompetente mennesker og stiller krav om, at virksomheder hele tiden skal være forandringsparate. Forandringsagenter spiller en vigtig rolle i den fremtidige organisationsudvikling, og det kan være vanskeligt for medarbejdere opfostret i DR at spille denne rolle. Det vil derfor gavne DR at ansætte flere veluddannede medarbejdere udefra, der kan medvirke til en mere forandringsvillig organisationskultur. Det vil dog højst sandsynligt betyde nye barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion, fordi nye fagligheder først skal lære hinandens kompetencer at kende.

4.4 Opsummering

Medarbejdernes individuelle forhold har betydning for vidensdelingen i DR ProgramProduktion. Alder har ikke så meget at sige, men anciennitet er både en kilde til modstand mod forandringer og til videnskliker, hvor medarbejdere deler viden med dem, de kender. Derfor er 'manglende motivation' og 'videnslukkethed' barrierer for vidensdeling, der knytter sig til medarbejdernes anciennitet. Der er dog en enkelt barriere, der knytter sig til alder, nemlig 'vidensbeskedenhed', da de ældre medarbejdere ikke er vant til at dele ud af deres viden i åbne fora som intranet. De unge, primært i DR Ung, har lettere ved tilfældig vidensdeling, fordi de indgår i flere uformelle fællesskaber. Mange medarbejdere i DR ProgramProduktion er grundet stor anciennitet dybt forankrede i organisationskulturen, hvilket, som Schein også pointerer, gør det svært at ændre kulturen. Hvis ikke medarbejderne føler sig trygge, er det en stor barriere for vidensdeling og forandringer som sociale innovationer.

Barrieren 'vidensuvidenhed' kan opfattes som en aldersbarriere, men hænger i virkeligheden mere sammen med de unges ansættelsesforhold. Mange unge er TBA-ansatte og har derfor travlt til at dele viden med enhedens øvrige medarbejdere, og de bliver heller ikke involveret i enhedens aktiviteter i samme grad som de fastansatte. Det fører også til 'manglende motivation' for vidensdeling, hvis de alligevel må forvente at blive opsagt. Medarbejderne har ikke mulighed for at

⁹ Det vil også være med til at styrke heterogeniteten i DR ProgramProduktion, som diskuteres som barriere for vidensdeling i afsnit 5.3.

blive 'kammerater over tid' og har derfor ikke en gensidig tillid, som ifølge Holdt Christensen er afgørende for vidensdeling. 'Vidensherredømme' og 'videnslukkethed' er også begge barrierer afledt af ansættelsesforhold. De kontraktansatte føler, at de er nødt til at holde deres viden for sig selv for at bibeholde deres arbejde.

Medarbejdernes forskellige fagligheder virker ikke som en kilde til barrierer for vidensdeling. Hvis ikke medarbejdere anerkendes for deres uddannelse, anerkendes de i stedet for et indgående kendskab til DR. Medarbejderne har kreativitet og nysgerrighed tilfælles og identificerer sig selv og deres kolleger med den enhed, som de arbejder for. Nogle medarbejdere mener dog, at DRs programmer mangler vidensdybde, fordi medarbejderne i stedet er optaget af mediet. Det handler om at finde ud af, hvad medarbejdernes rolle er. Nogle medarbejdere skal være specialister i at formidle andres viden, mens analytiske akademikere også kan formidle egen viden. Der skal både være plads til de skæve og de videnstunge ideer. Medarbejdere bør fremhæves for deres individuelle faglige kompetencer, så enhederne udnytter alle medarbejdere bedst muligt. Ældre medarbejders undren over yngre medarbejders højere løn vil også kunne forebygges, hvis medarbejderne bevidstgøres om hinandens kompetencer. Ifølge Holdt Christensen skal medarbejderne gøres nysgerrige. Mere fokus på forskellige fagligheders styrker og svagheder vil kunne motivere medarbejderne til at opsøge kolleger med andre fagligheder og dermed skabe grobund for mere vidensdeling i DR ProgramProduktion.

For at skabe en vidensdelingskultur er det vigtigt, at medarbejderne ved så meget som muligt om organisationen, enheden og kollegernes arbejdsmæssige forhold. Nedbrydning og forebyggelse af individuelle forhold som barrierer for vidensdeling skal prioriteres højt, men det nytter ikke noget, hvis ikke de organisatoriske rammer giver mulighed for, at en mulig vidensdeling kan foregå.

5.0 Empirisk analyse af de organisatoriske rammer

I dette afsnit undersøger jeg mulige barrierer for vidensdeling i forhold til de overordnede organisatoriske rammer i DR ProgramProduktion. Det gør jeg med udgangspunkt i tre parametre, der omhandler DRs organisationsstruktur og ledelsesstrategi: Individ versus kollektiv (idéudvikling eller innovation), organisationsstruktur (opdelingen i programproduktion og udsendelsesvirksomhed) og heterogenitet (samarbejde mellem enhederne). Analysen belyser parametrenes betingelser i DR i forhold til forskellige forskeres anbefalede rammer for vidensvirksomheder. Det vigtigste er dog medarbejdernes opfattelse af parametrene. De

interviewede medarbejdere har givet udtryk for, at mange barrierer for vidensdeling skyldes DRs organisationsstruktur og ledelsesstrategi. Det betyder en ændring af de organisatoriske rammer eller en ændring af medarbejdernes holdninger, hvis ledelsen vil skabe grobund for en sund vidensdeling i DR ProgramProduktion.

I interviewene med ledelsen har jeg forsøgt at forstå deres opfattelse af social innovation gennem de rammer for vidensdeling, man opererer med i DR ProgramProduktion. Jeg har konfronteret dem med medarbejdernes opfattelse af de strategiske rammer som barrierer for vidensdeling og sociale innovationer. Ledelsen har til en vis grad kendt til medarbejdernes frustrationer, men de var tydeligvis overraskede over en nystartet netværksgruppes primære fokusering på konkurrenceaspektet.

5.1 Individ versus kollektiv

Der er et problem med, at vi skal være verdens bedste: vi skal være verdens mest flermedielle, og vi skal være verdens bedste dit og dat. Men når det kommer til, hvordan vi skal være det, og hvornår vi skal være det, og på hvad for en måde vi skal være det, så har de ikke nogen svar. Så er det os selv, der skal give svarene.

(Medarbejder i 40'erne, 17 år i DR)

Dette afsnit tager udgangspunkt i rammerne for at dele viden til nye ideer. DR ProgramProduktion vil gerne producere 'nyt og dristigt' (det 2. strategiske fyrtårn, jf. afsnit 2.3), hvilket kræver, at medarbejderne får optimale rammer til at udvikle og realisere nye ideer. Derfor er det vigtigt, at ledelsen og medarbejderne har en fælles forståelse af, hvordan ideer udvikles, implementeres og udmunder i innovationer. Kan hele processen varetages af enkeltpersoner, eller er der dele af processen, der kræver kollektiv vidensdeling? Barrierer for vidensdeling kan være en barriere for idéudvikling og dermed også for produktinnovationer.

En af DR ProgramProduktions initiativer, der skal støtte idéudvikling, er "Programdirektørens Innovationspulje – til fremme af originale ideer", som det hedder i beskrivelsen af puljen. Puljen har eksisteret siden 2003 og skal føre til realisering af originale, skøre og skæve ideer. Ledelsen er godt klar over, at det i dagligdagen kan være fristende kun at udvikle ideer i forhold til, hvad chefredaktionerne efterspørger. Puljen skal give luft til nytænkning og til at konkretisere ideer, så de bedre kan vurderes. I mine interview erfarede jeg, at mange medarbejdere ikke vidste, at puljen findes. 'Manglende motivation' er en barriere for vidensdeling, fordi medarbejderne simpelthen ikke ved, at de kan søge den tilsyneladende 'hemmelige pulje'. En pulje, der ellers kunne motivere

medarbejderne til at dele gode ideer. Innovationspuljen skal altid søges med accept fra enhedschefen, da afdelingen skal kunne undvære medarbejderen. Det kræver stor velvilje fra cheferne, som ifølge programchef Thomas Hammer-Jakobsen først nu er ved at forstå formålet med puljen.

Thomas Hammer-Jakobsen har indtil midten af 2004 været ansat som innovationschef. Han mener, at det er et evigt problem for store virksomheder at være innovative: "Vores værste barriere er forelskelsen i vores egen succes. Det gør, at man mister fokus på det besværlige." Man skal bruge kræfter på det besværlige, hvis man vil være innovativ. Innovationspuljen forsøger at give frihed til at bearbejde ideer, der umiddelbart er besværlige. Som udgangspunkt siger Thomas Hammer-Jakobsen om Innovationspuljen: "Du skal have en uge til at lukke døren og tænke dig om". Man kan stille spørgsmålstejn ved, om ideer først og fremmest skal udvikles bag lukkede døre. I interviewet er Hammer-Jakobsen da også inde på, at man måske også får nævnt ideen for andre, der så enten bakker op om, eller afviser, ideen. I og med at idéudvikling skal foregå bag lukkede døre og desuden kræver, at enhedschefen accepterer fravær, lægger ledelsen op til, at nye ideer primært skal være individuelt båret. Der er selvfølgelig størst sandsynlighed for at få accept fra chefen med så få involverede som muligt. Først når ideen er implementeret, bæres den kollektivt som en del af enhedens fælles produktion. Medarbejdere kan derfor brænde inde med en masse gode forbedringer til nye potentielle programforslag, men der er ikke skabt rum for, at de kan blive hørt. Hvis medarbejderne er heldige, kan de måske kommentere programmet under en efterkritik, men da er programmet allerede produceret.

Innovationspuljen er ifølge nogle medarbejdere ikke tilstrækkelig i sig selv: "Få en fed idé, så får du 20.000!" (Medarbejder i 40'erne, 17 år i DR). Medarbejderne føler, at ledelsen prøver at købe sig til kreativitet i stedet for at skabe inspirerende rammer. En enhedschef mener til og med, at "ideer skal have en konkret ambition." Han mener ikke, man skal lave forskning, men at der er masser af konkrete ideer, der fortjener at blive afprøvet konkret, og det er det, man skal bruge penge på. Det virker også, som om der er de samme forventninger til ansøgningerne til Innovationspuljen. Det er i hvert fald det indtryk, de få medarbejdere, der kender til puljen, har. Det er altså ikke medarbejdernes opfattelse, at puljen giver plads til skæve ideer, sådan som formålet ellers lader til at være.

I DR Ung satser man i særlig grad på nye ideer, og mange medarbejdere er blevet ansat på baggrund af en idé, de har haft. Derfor er det også naturligt for dem at udvikle ideen selv for at holde på deres ret som ophavsmand, hvilket må karakteriseres som 'vidensherredømme'. Hvis

medarbejderne fortsat føler, at de skal overleve på den gode idé, må de holde deres ideer tæt ind til kroppen, selvom andre medarbejdere måske kunne bidrage til justeringer af ideen. De føler måske ikke trang til at blive involveret særligt meget i projektet, men pga. 'vidensuvidenhed' ved de ikke, at en kollega arbejder med et vidensområde og en idé, som de kunne bidrage til. Det er ganske givet også en barriere i forhold til Innovationspuljen, der heller ikke lægger op til at involvere mange medarbejdere.

Medarbejderne er opmærksomme på disse barrierer og fremhæver i stedet uformelle møder som den bedste kilde til vidensdeling. I DR Ung nævner alle fire interviewede enhedens fælles café som stedet, hvor ideer skabes. De uformelle fællesskaber fører tit til mange skæve og vilde ideer, som senere konkretiseres til spændende projekter og programforslag. Samtidig tager DR Ung tit ud af huset i et par dage for at idéudvikle. De har for eksempel været på Samsø. Flere medarbejdere nævner i interviewene også fordelen ved at være ryger. Rygepauser er endnu en anledning til uformelle møder med kolleger i løbet af dagen, hvor medarbejderne ofte drøfter diverse arbejdsopgaver med hinanden.¹⁰

DR ProgramProduktion har skabt en kultur, der medfører 'videnslukkethed'. Det ikke er selvforskyldt, at medarbejderen ikke spørger kolleger til råds, men en følge af DRs rammer for idéudvikling. Medarbejderne opfordres ikke til at involvere sig i hinandens projekter. Det medfører en 'vidensbeskedenhed', hvor medarbejderne ikke føler, at de vil kunne tilføje noget til andres ideer. Det skaber et fattigt innovationsmiljø, fordi ideerne ikke får det modspil, der skal finpudse dem. Samtidig er 'vidensbeskedenhed' en kilde til barrierer for vidensdeling, fordi medarbejderne er usikre på, om de kan overbevise enhedschefen og resten af enheden om, at der, måske ved hjælp af Innovationspuljen, bør afsættes tid og ressourcer til at udvikle ideen.

DR ProgramProduktions ledelse erkender, at der ikke er tid og ressourcer til, at medarbejdere i fællesskab kan udvikle ideer. Derfor er de i gang med at etablere et initiativ, de kalder 'Konceptværkstedet'. Det skal være en mobil enhed i form af nogle cirkusvogne, der kan flyttes rundt mellem distrikterne¹¹, TV-byen og Radiohuset. Målet er en strømlinet innovationsproces. Inspireret af Walt Disneys kreativitetsstrategi¹² skal forskellige faser afspejles symbolsk i cirkusvognene:

¹⁰ En ny barriere for vidensdeling vil derfor blive det principielle rygeforbud i DR Byen. Det er dog stadig tilladt at ryge på visse fællesarealer.

¹¹ DRs regionale afdelinger i Jylland og på Sydsjælland, Fyn og Bornholm.

¹² Ifølge Walt Disneys strategi skal idéudvikling foregå i tre forskellige faser, som han har placeret i tre forskellige rum: 1) Det kreative, hvor man er drømmer. 2) Det udførende, hvor man er realist og 3) Det kritiske rum, hvor man er kritiker. Man kan ikke drømme, udføre og kritisere samtidigt, så idéudviklerne skal kun arbejde i et 'rum' ad gangen.

Idéudvikling er blevet sværere, der er ikke længere lommer af frirum til kreativitet. Enten skal man gå tilbage og skære ned på produktionen, eller også skal man finde en anden måde at gøre det på. Vi har valgt at prøve at gøre processerne strømlinede. Konceptværkstedet er en måde at gøre det på. Hvis ikke vi har de tilfældige processer rundt omkring, hvor mennesker mødes og får en god idé, så må vi prøve at systematisere det.

(Programdirektør Lars Vesterløkke)

Planerne er stadig på tegnebrættet, men programdirektøren har høje forventninger til initiativet.

5.1.1 Sociale strukturer

Ifølge Herlau og Tetzschner (1999) er innovationer et resultat af kollektive processer, hvor flere input af viden omsættes til ny viden. Det handler om at udvikle en gruppe til et team¹³: “Teams [sic!] opnår bedre resultater end individer, der handler alene eller i større organisatoriske sammenhænge, specielt når resultater kræver færdigheder, vurderinger og erfaringer” (1999: 168). Lotte Darsø formulerer behovet for kollektivitet i innovative processer således: “(...) one person cannot possess the amount of knowledge and knowing needed for innovation.” (2001: 114).¹⁴

Innovationspuljens udspil om at lukke døren lægger ikke op til en forståelse af innovation som en kollektiv proces. DR ProgramProduktions ledelse fokuserer på idéudvikling, og der er jo ikke noget i vejen for, at enkeltpersoner udvikler ideer. Men hvis ideen skal resultere i en innovation, kræver det ifølge Herlau og Tetzschner, at man allerede tidligt i innovationsprocessen involverer flere medarbejdere.¹⁵

Ifølge Herlau og Tetzschner bør man i ledelsen af innovative processer fokusere på henholdsvis resultat og proces. Den resultatorienterede ledelse sørger for gruppens effektivitet, mens den procesorienterede sørger for gruppens sammenhold. Disse to ledelsesformer kan i princippet varetages af én og samme person, men det er betydeligt nemmere, hvis ansvaret fordeles mellem to eller flere personer, der kan fokusere på hver deres område. (1999: 166). Ved at dele ledelsen bliver gruppedeltagerne mere ledelsesbare. Det er vigtigt, at gruppen fra starten udarbejder

Det kan bl.a. gøres ved fysisk at bevæge sig – for eksempel til en anden cirkusvogn. Det kritiske rum rapporterer tilbage til det kreative rum, og så begynder man forfra.

¹³ Teamet adskiller sig fra en gruppe ved at være medlemmer med komplementære færdigheder, der har forpligtet sig over for hinanden og et fælles mål (Herau og Tetzschner 1999: 172).

¹⁴ Hendes pointe er ydermere, at der er brug for diversitet, hvilket uddybes i afsnit 5.3.1 i analysen af heterogenitets indflydelse på vidensdeling og social innovation.

¹⁵ Man bør fokusere på ledelse af de indledende faser i innovationsprocessen og den entreprenelle proces. Der er tale om en fase, hvor man er målsøgende og divergent, inden man beslutter sig for det egentlige projekt, hvor man bliver målstyrende og konvergent. Herlau og Tetzschner har valgt at kalde fasen før projektet for projektfasen.

et fælles kodeks for arbejdsmoral og intern kommunikation. Derudover er det en god idé at definere et succesudfaldsrum med en præcisering af gruppens mål for læringsprocessen og produktet. Hvis en gruppe skal være ledelsesbar, gælder det om at skabe nogle sociale strukturer, der bevidstgør medlemmerne om deres handlinger.

Ifølge Argyris og Schön (1996) kan teorien for vores handlinger have to former: 'espoused theory', som er skabt for at retfærdiggøre et givet handlingsmønster, og 'theory-in-use', som er implicit i udførelsen af handlingsmønstret (1996: 12). 'Theory-in-use' kan derfor være 'tavs' og måske ikke matche organisationens 'espoused theory'. De underliggende handlingsmønstre er de mest interessante. Argyris og Schön mener, at der er tale om forskellige styrende variabler, som de kategoriserer i hhv. model I og model II (Argyris & Schön 1996: 85-121). Vi mennesker kan reagere på to forskellige måder, hvis vi oplever noget ubehageligt som f.eks. at blive afsløret som uvidende. Model I er en reaktion, hvor man fastholder sine egne holdninger og opfatter ændringer som nederlag.¹⁶ Model II er en reaktion, hvor man i stedet vælger at dele sin viden såvel som uvidenhed med resten af gruppen. Det vil mindske defensive tendenser og efterhånden føre til et mere ærligt og åbent samarbejde. Model II-karakteristika inkluderer altså vidensdeling og er derfor en vigtig forudsætning for social innovation.

Argyris og Schön opstiller to former for organisatorisk læring: single-loop og double-loop. Single-loop læring kan beskrives som det at besidde viden til at løse problemer ud fra eksisterende præmisser, hvor double-loop læring er at negligere de gamle præmisser og skabe nye (Nonaka & Takeuchi 1995: 44). Double-loop læring adskiller sig fra single-loop læring ved at skabe vidensdybde på baggrund af magtdeling og refleksion: "By double-loop learning, we mean learning that results in a change in the values of theory-in-use, as well as in its strategies and assumptions" (Argyris & Schön 1996: 21). Det handler om at skabe forudsætninger for model II-karakteristika, hvor man giver mulighed for at sætte forskellige synspunkter i spil. Double loop-læring skal ikke opfattes som en vanskelig proces, men er en daglig begivenhed i organisationer, der danner viden (Nonaka & Takeuchi 1995: 46).

Formålserklæringen for DR ProgramProduktions innovationspulje siger noget om DRs grundopfattelse af innovation. Puljens formål er at give plads til ideer, der endnu ikke er konkretiserede. Den foregiver således at vægte den inventive fase, hvor "aktørerne forholder sig åbent og søgende i forhold til nogle vage tanker og idéer om noget, der kan blive til en ny produktion" (Herlau & Tetzschner 1999: 20). De få medarbejdere, der kender til puljen, har bare en

¹⁶ Modsætningen er tilfældige beslutningsarenaer.

anden opfattelse, nemlig at puljen er meget bureaukratisk, og at ideer skal være konkrete og give profit. De søger derfor ikke penge til udvikling af vage ideer, hvilket betyder, at mange gode ideer aldrig får en chance. Det er selvfølgelig ensbetydende med flere penge til dem, der søger, men et bredere kendskab til puljens eksistens vil også øge muligheden for potentielt succesfulde innovationer. Det vil give økonomisk gevinst, og dermed vil ideerne finansiere sig selv.

Det virker problematisk, at en enhedschef mener, at man kun bør give penge til allerede konkrete ideer. Innovation er 'nytænkning' og kan være svær at praktisere, hvis der ikke gives plads til at tænke eksperimenterende. Innovationer bør udvikles af team, men enhedschefens involvering og Innovationspuljens økonomiske begrænsninger gør det vanskeligt at frikøbe flere medarbejdere i en enhed. Den såkaldte 'ekspertdatabase', som kun eksisterer på intranettet, men absolut ikke i folks bevidsthed, kunne bruges til at finde samarbejdspartnere. Det er ærgerligt, at der kun foreligger et halvhjertet initiativ. Kun 268 af DRs over 3200 medarbejdere har pr. 1. december 2004 meldt sig som eksperter! Enten bør databasen fjernes helt, eller også bør den gøres til et seriøst værktøj.

Mange medarbejdere fik lys i øjnene, når jeg fortalte dem om Innovationspuljen og dens beskrevne muligheder. De fortalte, at de havde masser af gode ideer, men de er usikre på, hvor og hvordan de kan præsentere dem. Viden om puljens eksistens er et skridt på vejen, men DR Programproduktion er nødt til at skabe en kultur, hvor man ikke er i tvivl om, at ideer skal deles med andre. Flere ideer ville højst sandsynligt blive bragt på bane, hvis DR havde fora, både formelle og uformelle, hvor medarbejderne kunne sparre hinandens ideer.

Med 'Konceptværkstedet' strømlines de kreative processer, og det er vel et spørgsmål, om det i virkeligheden ikke kan sidestilles med organiseret vidensledelse. Værkstedet griber medarbejdernes viden og ideer og motiverer dermed medarbejderne til at dele viden, hvad enten det er med kolleger fra deres egen enhed eller andre enheder. Et vellykket konceptværksted vil styrke identificeringen af gunstige muligheder for innovation, hvilket forhåbentligt vil føre til både sociale innovationer og produktinnovationer.

5.2 Organisationsstruktur

Det har aldrig været så usynligt for medarbejderne, hvad der egentlig foregår. Vi føler, vi er med til en fest, vi ikke er inviteret til.

(Medarbejder i 40'erne, 26 år i DR)

Der er ingen tvivl om, at medarbejderne opfatter DRs organisationsstruktur som en stor barriere for vidensdeling. Medarbejderne producerer programmerne, som de så skal sælge til chefredaktionen på DR1, DR2 eller DR Radio. Problemet er, at medarbejderne i høj grad føler, at chefredaktionerne dikterer programmernes indhold.¹⁷ Derfor motiveres medarbejderne ikke til selv at få gode ideer, men snarere til at gennemskue, hvordan de kan tilfredsstille chefredaktionerne bedst muligt.

Mogens Rubinstein, medarbejderrepræsentanten i DRs bestyrelse, har udtalt følgende om kundeleverandør-forholdet i DR:

(...) [K]unden – altså chefredaktionen – kan bestemme, hvad de vil købe, og samtidig kan [de] gå langt ned i at bestemme, hvordan varen skal se ud. Og det gør de. (...) Det vil være meget menneskeligt for både medarbejdere og chefer at anstrenge sig til det yderste for at *please* chefredaktionen.

(Mogens Rubinstein, DRåben magasin 2. april 2004, nr. 3)

‘Manglende motivation’ er en barriere for vidensdeling blandt medarbejderne. De føler, at det er nyttesløst at få en god idé, hvis den ikke lige passer ind i chefredaktionernes kram: “Før var det muligt at gøre noget sjovt, skægt og vildt. Poul Nesgaard ville ikke ha’ en chance i det nuværende DR.” (Medarbejder i 30’erne, 13 år i DR). Medarbejderne føler, at de kun har mulighed for at idéudvikle på eksisterende programmer, da nye programmer bestilles direkte af chefredaktionerne. Flere enhedschefer erkender, at kommunikationen ikke er god nok. Der er brug for en helhedstanke, hvor “skårene skal klinkes”.

‘Vidensuvidenhed’ er også en barriere for vidensdeling i forbindelse med opdelingen af indhold (programproduktion) og form (udsendelsesvirksomhed). Chefredaktionernes indkøb styres af markedet, men den enkelte medarbejder ved ikke, hvad markedet vil have. Kun chefredaktionerne og enhedscheferne informeres om resultaterne af DRs mange markedsundersøgelser. Programdirektør Lars Vesterlørkke udtaler, at medarbejderne informeres, hvis det er ‘relevant’, men at det er et spørgsmål om konkurrence.

Det er således ikke medarbejderne, der er ophav til barrieren ‘vidensherredømme’, men derimod ledelsen, der vælger ikke at delagtiggøre medarbejderne i den nyttige viden. Programchef Thomas Hammer-Jakobsen fortæller, at DR ProgramProduktion allerede har mindsket markedsstyringen: “Det var vigtigt at skille mekanismerne ad, så vi ikke kun er markedsorienterede,

¹⁷ Denne problemstilling er også blevet diskuteret i forbindelse med den såkaldte Mors-sag i begyndelsen af 2004, hvor DR var ude i en presseetisk krise. DR Undervisning havde produceret et program, som brød de presseetiske spilleregler ved uretmæssigt at udhænge en dagplejer. Det førte til en diskussion af programansvar i personalebladet DRåben magasin (2. april 2004, nr. 3). DR ProgramProduktion har produceret, men chefredaktionen har taget beslutningen om at sende programmet. Ifølge programdirektør Lars Vesterlørkke og tv-direktør Jørgen Ramskov bæres ansvaret i fællesskab af tilrettelæggeren, vedkommendes nærmeste chef og chefredaktionens redaktør, men det er med al tydelighed en problematisk affære.

men også bevarer vores kulturelle identitet”. Programdirektør Lars Vesterløkke mener, at dialogen er blevet bedre, og konkurrencen er aftaget siden 2002:

Der er en meget større dialog om, hvad kanalerne skal indeholde, og hvad vi producerer. Der er næsten ingen konkurrence længere. Det var det, der var chokeffekten i DR, at man konkurrerede så meget. I 2001 var der konkurrence på ca. hvert femte program. I år er der ikke konkurrence på ét eneste tv-program, og jeg tror, det er noget med 6-7 radioprogrammer. Det er ganske, ganske lidt, man konkurrerer om.

I forbindelse med DRs organisationsstruktur formodede jeg, at Holdt Christensens barriere ‘videnslukkethed’ ville komme til udtryk ved, at medarbejderne pga. konkurrenceaspektet ville afvise at opsøge kolleger i andre enheder. I stedet har det vist sig, at det i højere grad er chefredaktionerne, der afstedkommer barrieren ‘videnslukkethed’. Medarbejderne føler ikke, at chefredaktionerne i tilstrækkelig grad accepterer, at de programproducerendes viden og gode ideer kan være til gavn for beslutningsprocesserne.

Der sidder en redaktør i chefredaktionen, der siger, at nu skal den her kanal ændre sig i den her retning ud fra en strategi, som er lagt. Så går han tilbage og siger til afdelingen: “Jeg vil gerne have, at det her program, som vi laver, skal hedde noget andet. Det skal ændres til at være sådan og sådan i stedet for.”.

(Programdirektør Lars Vesterløkke)

Medarbejderne taler om, at DR er mere topstyret nu end nogensinde før. Der sidder en chefredaktion bestående af nogle ganske få personer og bestemmer, hvad de gerne vil have, og hvad de ender med at købe. En enhedschef erkender også problemet: “Man skal have et navn hos chefredaktionen for at komme igennem”.

‘Vidensbeskedenhed’ er også en barriere for vidensdeling i forbindelse med DRs organisationsstruktur, da strukturen på forhånd får den enkelte medarbejder til at opgive at dele ud af sin viden: “Godt at vinde, men tungt at tabe” (medarbejder i 40’erne, 17 år i DR). Medarbejderne føler ganske enkelt ikke, at deres viden eller idé gør nogen forskel, når chefredaktionen alligevel bestemmer. Hvis enheden vælger at arbejde med en medarbejders idé, der viser sig ikke at kunne sælges til chefredaktionerne, har enheden spildt sine ressourcer. Den skyld vil medarbejderne ikke påtage sig.

Han [chefredaktøren] har den trussel, der ligger i, at han kan opsig det og købe det et andet sted. Den trussel har han altid. Den konflikt, der ligger i det, giver noget bevægelighed. Derfor mener jeg heller ikke, man skal afskaffe det. Der sker det, at balancen ændrer sig sådan, at det er mere en dialog om, hvad er godt ud fra et helhedssyn, hvor man for eksempel også overvejer, hvad det betyder for medarbejderne. Det gjorde man ikke for 3-4 år siden. Der talte det ikke. Jeg mener, der er en større balance. Jeg tror ikke, medarbejderne måske har opdaget det sådan rigtigt, for de ser ikke på det på den måde. Men de vil opdage det, hvis ikke de har.

(Programdirektør Lars Vesterløkke)

Det langsigtede perspektiv med fokus på programudvikling må vige pladsen for et mere kortsigtet og markedsorienteret perspektiv: “Chefredaktionen tænker kortsigtet, den skal kun knække kurven i næste sæson” (Enhedschef i 40’erne, 15 år i DR). Chefredaktionen træffer afgørelser om programmer her og nu, men koncentrerer sig ikke om medarbejdernes vilkår og muligheder i fremtiden. Medarbejdere og enheder forsøger efter bedste evne at gennemskue, hvad chefredaktionerne vil have. Ifølge en enhedschef siger det sig selv, at “hvis produktionen begynder at opfatte chefredaktionen som målgruppen, så går det grueligt galt.” Men “det er svært ikke at falde i – for det er dér, pengene ligger.” (Enhedschef i 40’erne, 15 år i DR). Den går ikke, mener Thomas Hammer-Jakobsen:

Vi må have en kultur og en styring i DR, der gør, at vi kan vælge det, som ikke er godt nok, fra – og det, vi vælger fra, er jo typisk mennesker. Efterdønningerne af de chok gør, at de kigger efter, hvad det er, chefredaktionen vil købe. Hvis de bliver ved med det, så er de helt sikre på, at de selv ryger på et eller andet tidspunkt, for så udvælger de ikke det, de virkelig kan eller virkelig vil, men det som nogle andre virkelig kan og vil. Vi har den dobbelthed i produktionen.

(Programchef Thomas Hammer-Jakobsen)

Medarbejdere og ledelse er ikke enige om fordele og ulemper ved organisationsstrukturen, og det er hæmmende for vidensdelingen i DR ProgramProduktion. I stedet for at lade medarbejderne nå til at ryge ud, fordi de føler sig presset af chefredaktionerne til at levere en bestemt vare, bør ledelsen gå i dialog med programmedarbejderne. Det vil nedbryde deres barrierer for vidensdeling og give dem mod på selv at få ideerne.

5.2.1 Mellemlideren som isbryder

Peter F. Drucker betragter viden som en ressource, som medarbejderen kan tage med sig, hvis han skifter arbejdsplads. Nonaka og Takeuchi opfatter både viden som en ressource, men også som en ydelse, den enkelte medarbejder kan tilføre en fælles skabelse af ny viden (1995: 152). Nonaka og Takeuchi diskuterer i *The Knowledge Creating Company* (1995) organisationers potentiale til at ændre og skabe via interaktion mellem tavs og eksplicit viden. Som nævnt i afsnit 2.6 kan interaktionen have fire forskellige forløb: socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering, som tilsammen skaber viden.¹⁸ Spørgsmålet er, om DRs organisationsstruktur er med til at fremme eller hæmme dette potentiale i DR ProgramProduktion.

¹⁸ De fire forvandlinger af viden danner en vidensspiral (Nonaka & Takeuchi 1995: 56-94). Da jeg kun beskæftiger mig med socialisering og eksternalisering, vil jeg ikke komme nærmere ind på den her.

Nonaka og Takeuchi pointerer, at når en organisation innoverer, er det ikke nok at hente information udefra til at løse problemer. I stedet løses problemer indefra og ud, sådan at problemer og løsninger redefineres (1995: 56). Tavs viden er kendetegnet ved at være subjektiv. Den bygger på samtidige erfaringer og analogi. Den eksplicitte viden er modsat objektiv og bygger på rationalitet og er uafhængig af sin kontekst, men omhandler tidligere begivenheder (1995: 61). Vesten fokuserer for lidt på tavs viden og burde lade sig inspirere af japansk vidensledelse, mener Nonaka og Takeuchi.

Nonaka og Takeuchis projekt er nærmest det modsatte af litteraturens isbjergsteknik, som Ernest Hemingway var foregangsmand for. Her fortæller forfatteren kun en ottendedel af sin historie direkte (svarende til den del af et isbjerg man umiddelbart kan se) og giver kun læseren antydninger om de resterende syv ottendedele. I skabelse af viden gælder det om at afsløre hele isbjerget, så den tavse viden, der er skjult under overfladen, synliggøres og kan udnyttes. Virksomheder kan altså drage store fordele ved at koncentrere sig om at bearbejde den tavse viden. Hvis den tavse viden afsløres og gøres eksplicit, er der tale om eksternalisering. Samtidig er der også fordele i at overføre viden, selvom den forbliver tavs. Det kalder Nonaka og Takeuchi for socialisering.

Socialisering handler meget om gruppeprocesser og organisationskulturer. Det handler om at få medarbejderne til at dele erfaringer uden nødvendigvis at bruge ord. Medarbejdere skal dele viden ved at observere og efterligne hinanden. Nonaka og Takeuchi nævner 'brainstorming camps' uden for virksomheden som en metode til at skabe socialisering. Her er kritik kun tilladt, hvis man kommer med konstruktive forslag (1995: 62-64). DR Ung bruger faktisk allerede 'brainstorming camps' og udvikler som tidligere nævnt mange ideer væk fra TV-Byen. En anden mulighed er at opsøge folk, der har den viden, man har brug for. Medarbejderne i DR Programproduktion burde have mulighed for at tage på enhedsbesøg og følge andre medarbejdere eller besøge andre fagfolk som for eksempel medarbejdere i produktionsselskaber. Medarbejderne skal have mulighed for med egne øjne at observere, hvordan andre gør. Konkurrenceaspektet i DRs nuværende organisationsstruktur hæmmer mulighederne for denne form for udveksling af tavs viden.

Eksternalisering er endnu sværere, fordi det handler om at få den tavse viden op til overfladen. Et forsøg på at forvandle tavs viden til eksplicit viden er at prøve at skrive den ned, men vores sprog er aldrig tilstrækkeligt. I stedet bør man gennem dialog og kollektiv refleksion omdanne den tavse viden til eksplicitte begreber. Metaforer og analogi skal hjælpe medarbejderne med at forvandle deres tavse viden til fælles eksplicit viden. Det handler om at kombinere induktiv og deduktiv

analyse for at finde ligheder og forskelle mellem den tavse viden og den allerede eksplícitte viden. (1995:64-67). Eksternalisering opfattes som en meget svær proces, men det er en meget vigtig forvandling i skabelsen af viden.¹⁹ Hvis DR ProgramProduktions medarbejdere skal forvandle tavs viden til eksplicit viden, nytter det ikke, at enhederne føler, at de konkurrerer. Hvis ledelsen skal undgå, at enhederne styrer efter chefredaktionernes behov, skal der skabes plads til en hyppigere dialog både mellem enhederne, men også med virkeligheden. Det er nødvendigt, at enhederne er i dialog med de egentlige modtagere af deres produkter. DR Undervisning arbejder i forvejen med fokusgrupper, men alle enheder bør have mere kontakt til markedet for at skabe en forståelse for, hvad der appellerer til lyttere og seere: "Since most of the customers' needs are tacit, they cannot tell exactly and explicitly what they really need or want." (Nonaka & Takeuchi 1995: 153). Hvis man nøjes med at spørge, hvad kunderne vil have, vil de kun svare ud fra, hvad de tidligere er blevet præsenteret for. I stedet skal man indgå i en ordentlig dialog: "By engaging in a meaningful dialogue with customers, these salespeople can mobilize the customers' tacit knowledge base." (1995: 153).

Medarbejderne mener, at DRs organisations- og ledelsesstruktur er hæmmende for vidensdelingen. Der findes mange bud på, hvilke strukturer, der er optimale for vidensledelse i det videnssamfund, vi nu befinder os i. Lars Kolind taler om 'spaghetti-organisationen':

Organisationsformen skal være mere uformel, og princippet skal være, at der skal være så lidt organisation som overhovedet muligt. Det betyder så få afdelinger som muligt, så få ledelsesniveauer som muligt og så få formelle titler som muligt. Organisationsstruktur er fint i en stabil verden, men i en verden, der ændrer sig hele tiden, bliver organisationen meget hurtigt en belastning i stedet for en styrke. Virksomheder kommer til at fungere ikke på grund af, men på trods af deres formelle organisation.

(Kolind 2000: 74)

Mange ledelsesteoretikere deler Kolinds synspunkter og mener, at innovative virksomheder bør have en simpel organisationsstruktur. Nonaka og Takeuchi er ikke enige. De mener ikke, at mellemledere bør fyres på stribe, som det er sket i mange virksomheder. De argumenterer for, at mellemlederne rent faktisk er nøglen til vedvarende innovation.

Nonaka og Takeuchi (1995) skaber fokus på mellemledernes rolle med den ledelsesstruktur, de kalder 'middle-up-down'. Mellemlederne har både kontakt til topledelsen og til medarbejderne, de er derfor både en del af den vertikale og horisontale kommunikation. Organisationsstrukturen i DR medfører, at programdirektøren er en del af topledelsen, mens DR ProgramProduktions 29

¹⁹ Som Bukh *et al.* (2003: 275) bemærker, er det interessant, da en optimalt fungerende vidensspiral forudsætter et ligeværdigt forhold mellem processerne. Ved manglende eksternalisering risikerer man, at den nødvendige vidensspiral bryder sammen.

enhedschefer alle må opfattes som mellemledere. Dermed baner organisationsstrukturen vej for procesorienteret vidensledelse, men enhedscheferne i DR har ikke forstået, hvor central deres rolle er. Enhedscheferne informeres upåklageligt om topledelsens nye tiltag, men det lykkes ikke at give informationen videre. Enhedscheferne fokuserer i høj grad på deres kontakt med ledelsen, men glemmer, at deres kontakt til medarbejderne ikke blot indebærer at orientere om, men også at forklare topledelsens initiativer.

Den største barriere for vidensdeling i DR er DRs epistemologiske udgangspunkt. DR har i virkeligheden en artefaktorienteret opfattelse af vidensledelse. Ledelsen opfatter medarbejderne som sin vigtigste ressource, men kun i rollen som informationsbehandlere, der skal sende informationer videre op igennem hierarkiet. Ledelsen ser det som sin opgave at udvælge, planlægge og ordne informationerne fra medarbejderne og derved skabe nye koncepter. Det er så enhedschefernes opgave at finde ud af, hvordan koncepterne kan realiseres af medarbejderne.

Erhvervsforsker Helle Petersen har forsket i forandringskommunikation (2000, 2002), og hun påpeger også mellemledernes rolle som afgørende. Mellemledere forventes at være forandringsagenter, men de mangler vejledning i at blive det. Virksomheder bliver mere og mere opmærksomme på betydningen af den uformelle kommunikation i hverdagen. Medarbejderne er ambassadører for virksomheden, og hvis de skal være gode ambassadører, skal de have en god indstilling til virksomheden. Det handler om at styrke liniekommunikationen. Budskaber fra ledelsen skal 'oversættes', så de bliver mere vedkommende for medarbejderne.

Programdirektør Lars Vesterlørkke erkender, at enhedscheferne først nu er ved at forstå ændringerne. Enhedscheferne gjorde modstand i begyndelsen, fordi de flermedielle enheder resulterede i færre chefstillinger. Det har betydet, at man meget tidligt har tabt medarbejdernes forståelse og accept på gulvet. "Sådan er det med enhver forandring. Enten skal jorden brænde, eller også skal de virkelig kunne se den store gevinst vente forude." (Programdirektør Lars Vesterlørkke). Enhedscheferne har ikke kunnet se den store gevinst. De har ikke været godt nok rustet til at 'oversætte' forandringernes betydning for den enkelte afdeling, og derfor er medarbejderne ikke overbeviste om fordelene. DR Kommunikation er placeret lige under generaldirektøren og varetager kommunikationsopgaver overordnet i organisationen. DR ProgramProduktion burde have sin egen kommunikationsafdeling, der udelukkende kunne tage sig af kommunikationen mellem ledelsen, enhedscheferne og medarbejderne i DR ProgramProduktions 29 enheder.

DR ProgramProduktion arbejder med systemet The Balanced Scorecard²⁰. Det burde sikre en effektiv og troværdig kommunikation, men Helle Petersen mener, at det langt fra er tilfældet. Det er vigtigt, at mellemlederne ikke blot forstår at handle efter indholdet i The Balanced Scorecard, men de skal også kunne formidle dets relevans til medarbejderne (Petersen 2002: 69-72). Alle 29 enheders mål er struktureret efter The Balanced Scorecard, men medarbejderne involveres ikke i tilstrækkelig grad i målsætningerne.

Medarbejderne skal i dialog med seerne/lytterne, så de kan bruge deres tavse viden til at innovere på programmerne. Ligesom markedsundersøgelserne hemmeligholdes meget af DRs strategi for medarbejderne i konkurrencen med andre radio- og tv-stationer. Medarbejderne har brug for at forstå forholdet mellem indholdsproduktion og udsendelsesvirksomhed. Som situationen er nu, er der ingen tvivl om, at organisationsstrukturen er en barriere for vidensdeling. DR ProgramProduktions ledelse har ikke orienteret medarbejderne om, at man i mindre grad vil lade sig styre af markedet. Medarbejderne føler, at presset er det samme. Spørgsmålet er, om man skal lade medarbejderne *opdage* den nye balance, eller om det ikke i højere grad ville være en fordel for programdirektøren og hans stab at informere medarbejderne. Det bør ikke være nødvendigt at ændre organisationsstrukturen for at genvinde medarbejdernes tillid, men i stedet handler det om at gøre strukturen mere gennemskuelig.

5.3 Heterogenitet

Nogle gange ser vi os selv som en osteklokke. Er den verden vi lever i stor nok, eller skulle vi åbne vinduet engang imellem og kigge ud?

(Enhedschef i 40'erne, 3 år i DR)

Heterogenitet er tidligere i specialet nævnt som en vigtig forudsætning for innovationer. Spørgsmålet er, hvornår en gruppe skal regnes for homogen, og hvornår den må betragtes som heterogen. I DR kan heterogent samarbejde styrkes på mange måder. Det kan være internt mellem enhederne, men det kan også være gennem et samarbejde med en ekstern partner. Derudover kan det diskuteres, om de enkelte enheder er heterogene i sig selv. Højest sandsynligt vil medarbejderne i de enkelte enheder over tid transformere sig til en homogen gruppe, så heterogenitet skal findes

²⁰ The Balanced Scorecard er udviklet af Robert S. Kaplan og David P. Norton i starten af 1990'erne og er et værktøj, der skal følge op på virksomheders realisering af visioner og strategier ud fra fire forskellige perspektiver: et finansielt, et internt, læring og vækst og et kundeperspektiv.

uden for enheden. Sociale innovationer vil kunne opfylde enhedernes behov for sparring med andre enheder, men også styrke samarbejdet med andre virksomheder.

Konkurrenceaspektet i DRs organisationsstruktur har gjort, at få af de interviewede medarbejdere har prøvet at samarbejde på tværs af enhederne. Det er også ensbetydende med, at mange af dem ved meget lidt om de andre enheder. En medarbejder har pointeret, at der findes masser af netværk på chefniveau, men ikke for medarbejderne. I mine interviewguider valgte jeg at fokusere på enhederne som homogene størrelser, hvor heterogenitet skabes på tværs af enhederne. Interviewene viste, at medarbejderne har svært ved at dele viden på tværs. De føler, at enhederne konkurrerer:

Konkurrencen er uhensigtsmæssig for kreativiteten. Hvorfor bruger vi ikke i fælles flok de ressourcer, vi har? Vi sidder med papirerne tæt til kroppen. Vi kan ikke være åbne om det, vi vil, fordi vi ikke ved, om det vil blive misbrugt.

(Medarbejder i 40'erne, 17 år i DR)

Enhederne er bange for, at hvis de deler deres viden og ideer, så vil den gode idé blive hugget og måske solgt til chefredaktionen af én af de andre enheder. Der venter en økonomisk gevinst forude, hvis enheden fastholder sin viden og får personlig vinding hos chefredaktionen. Derfor er 'vidensherredømme' en stor barriere for heterogent samarbejde imellem DR ProgramProduktions enheder.

I juni 2004 deltog jeg i et heldagsseminar for et nyetableret innovationsnetværk på tværs af enhederne under DR ProgramProduktion. Dagen skulle bruges til at finde ud, hvordan netværket kan udnyttes bedst muligt. Her fremgik det, at medarbejderne mest af alt gerne ville blive bedre til at konkurrere mod hinanden! DR ProgramProduktion har skabt rammerne for en heterogen gruppe, et såkaldt innovationsnetværk, men ingen vil fortælle, hvad de ved og ikke ved. I stedet vil enhederne hver især være de bedste til at overbevise chefredaktionerne om kvaliteten af deres egne produktioner.

'Videnslukkethed' er ikke en decideret barriere, for de fleste enheder ved godt, at de kan have glæde af hinanden. Det er blot andre forhold, der forhindrer samarbejdet. Kun DR Ungs dokumentargruppe, der frygter at miste sit tilhørsforhold til DR Ung, nægter at acceptere, at de måske ville have gavn af et samarbejde med DR Dokumentar.

Enhederne er ikke i tvivl om, at de kan gavne hinanden. Problemet er, at medarbejderne ikke er klar over, at innovationer tit skabes i 'skæve' forsamlinger. Derfor kan den enkelte medarbejder føle 'vidensbeskedenhed' som barriere for at indgå i heterogene grupper. Det kan være svært at føle, at ens kompetencer kan gavne folk med helt andre kompetencer. En yngre medarbejder sagde i

interviewet, at han ville være bange for at sige noget vrøvl og ville føle sig i vejen, hvis det heterogene samarbejde var dikteret fra højere sted og ikke var opstået på eget initiativ.

Programchef Thomas Hammer-Jakobsen mener: "Hvis mennesker brænder for noget, så udvikler de ikke ideer i forhold til strukturer, så udvikler de det, de brænder for." Problemet er, om DR ProgramProduktion giver medarbejderne optimale rammer for samarbejde i heterogene grupper. Jeg har talt med ganske få medarbejdere, der har prøvet at dele viden med medarbejdere fra andre enheder. De er meget begejstrede og vil samarbejde igen. Mange andre medarbejdere lider under barrieren 'manglende motivation', da de endnu ikke har erfaret værdien af at arbejde i heterogene grupper.

Som tidligere nævnt, fokuserer DR på enhedernes kernekompetencer, der ikke kan kopieres. Programdirektør Lars Vesterlørkke kommenterer det således:

Det er vigtigt at skelne mellem kernekompetencer på organisatorisk afdelingsniveau og så kompetencer. Der er 4-5 kernekompetencer i en afdeling. Man skal ikke kunne kopiere afdelingen ved bare at købe en fabrikshal og ansætte 20 tilfældige mennesker. Der skal være noget, der gør, at vi er hamrende gode. Teknologi og samlet viden og en helt masse individer, som rummer nogle brikker til det puslespil, der hedder DR. Innovation skabes med forskellige spillere.

De enkelte enheder skal have en klar kernekompetence, men samtidig en mangfoldighed. DR ProgramProduktions ledelse er opmærksom på, at innovation skabes i heterogene fællesskaber. Man har i august 2004 ændret organisationsstrukturen sådan, at programdirektørens stab er udvidet med tre programchefer. Thomas Hammer-Jakobsen var tidligere programchef for innovation, men med ændringen af ledelsesstrukturen er stillingen blevet nedlagt, da innovationsopgaven nu skal varetages af hver af de tre programchefer. Thomas Hammer-Jakobsen varetager børn og ungeområdet samt Det nære DR²¹. Derudover er der en programchef for kulturområdet og en programchef for fakta-området. De nye programchefer skal: "arbejde strategisk og visionært på tværs af enhederne med fokus på programudvikling og øget kvalitet i DRs programproduktion." (Nyt fra DR Kommunikation, Inline 10/08/04 10:50). Enhederne er nu koblet sammen inden for forskellige fagområder. Det skal skabe mere samarbejde mellem enhederne og sikre, at enhederne i fællesskab dækker DRs public service-forpligtigelse.

Konkurrencen er blevet mindre, og nogle medarbejdere er godt klar over, at det forholder sig sådan, men en stor del er uvidende om denne ændring:

²¹ Det nære DR skal varetages af DRs distrikter. Programchef Thomas Hammer-Jakobsen udtaler: "Ved at være tæt på dagligdagen gør distrikterne DR nærværende og relevant og kan på den måde stimulere til en mangfoldighed af handlinger og holdninger. Det skal vi være bedre til at udnytte på alle medier." (Nyt fra DR Kommunikation, Inline 10/08/04 10:50).

Vi har jo heller ikke fortalt, at der er færre i konkurrence i øvrigt. Det kunne vi gøre. Det er ingen hemmelighed. Cheferne ved, at reelt er konkurrencen stort set afskaffet. Den er der kun som et middel, man kan tage i anvendelse, hvis det kniber for alvor med at få de ideer frem, der gør det godt nok. Ellers gør vi det ikke. Det er for dyrt med konkurrence, og man får ikke nok ud af det.

(Programdirektør Lars Vesterløkke)

Det ville være hensigtsmæssigt at fortælle medarbejderne, at der ikke var grund til at have barrierer for vidensdeling på grund af konkurrenceaspektet.

5.3.1 Specialister skal samarbejde

På baggrund af studier af innovation i Novo Nordisk fra 1996-1999 har Lotte Darsø skrevet ph.d.-afhandlingen "Innovation in the Making". Her konkluderer hun, at heterogene grupper er af afgørende betydning for innovative processer. DRs femte fyrtårn hedder 'Arbejd Smart' og handler om at skabe sociale innovationer: 'DR Program Produktion vil være bedst til at udvikle og indføre nye og effektive arbejdsprocesser'. Det skal ifølge beskrivelsen blandt andet foregå gennem vidensdeling, og heterogenitet kan altså spille en afgørende rolle.

Også Richard Florida mener, at et innovativt miljø opsøger diversitet. Han mener, at immigrationen til USA har skabt særligt gunstige forhold for kreativitet og dermed for innovative miljøer. Florida pointerer, at mange højteknologiske firmaer er koncentreret i byer som San Francisco, Austin og Seattle; byer, der netop også er kendt for deres kulturliv og diversitet. Den kreative klasse foretrækker diversiteten. Det er ikke sikkert, at de benytter sig af de fremmede kulturer, holdninger, osv., men de vil gerne have muligheden.

Lars Kolind peger på, hvor vigtigt det er at give medarbejderen mulighed for meget kontakt med kolleger og samarbejdspartnere uden for virksomheden. Det handler om at dele med andre faggrupper: "Vi vidste allerede dengang, at innovationen sker på grænsen mellem to eller flere fagdiscipliner – ikke så ofte inden for det enkelte fag. Og at innovation sker, når mennesker har det sjovt og rart med hinanden" (Kolind 2000: 73).

Det er nu ikke altid, at heterogene grupper har det lige sjovt, og ifølge Darsø vil diversitet da også umiddelbart skabe kaos. Darsø mener, at heterogeniteten/diversiteten primært bør være horisontal med fokus på forskelligheder i profession, alder, anciennitet og kulturelle og organisatoriske tilhørsforhold (Darsø 2001: 111). Darsø lægger op til, at de innovative team skal bestå af sidestillede medarbejdere, da et vertikalt diversitetsbegreb refererer til magtrelationer mellem ledelse og medarbejdere. Udfordringen består i at skabe en balance, hvor

gruppemedlemmerne både er opmærksomme på indbyrdes ligheder og forskelligheder (Darsø 2001: 350). Det vil ifølge Darsø skabe den bedste grobund for at opbygge gruppens attituder, kommunikation og indbyrdes forhold (Darsø 2001: 113-125). Gruppen skal veksle mellem 'ægte kommunikation' og 'modstridende dialog' (Darsø 2001: 263).²² Nonaka og Takeuchi mener ligeledes, at konflikter kan være givende for innovative processer:

Team members create new points of view through dialogue and discussion. This dialogue can involve considerable conflict and disagreement, but it is precisely such conflict that pushes employees to question existing premises and to make sense of their experience in a new way.
(Nonaka & Takeuchi 1995: 13-14)

Det er selvfølgelig muligt at danne heterogene grupper inden for samme enhed, men et øget samarbejde på tværs af DR ProgramProduktions enheder vil sikre så stor diversitet som muligt. Darsøs mål er, at en samling individer med individuelle mål skal udvikle sig til en lederstyret gruppe, som til sidst skal udvikle sig til et team.²³ Hun peger i tråd med Argyris og Schön (1996) på behovet for at bryde usikkerheden i en gruppe, som i stedet skal lære at stille uvidende og udfordrende spørgsmål. Darsø mener ligesom Herlau og Tetzschner, at de tidligste stadier af innovationsprocessen er de mest afgørende, og hun kritiserer tidligere teoretikere for at negligere disse stadier.²⁴

Darsø støtter Nonaka & Takeuchi i teorien om identificeringen af 'tavs viden' som en vigtig kilde til innovation. Mennesker besidder viden, der kan være svær at artikulere rent sprogligt, men som kan komme til udtryk i billeder og metaforer og derigennem omdannes til ny viden. Heterogene team vil netop kunne styrke socialisering og ikke mindst eksternalisering. Med de rigtige værktøjer vil et team kunne danne begreber på baggrund af deres tavse viden.

DR ProgramProduktions ledelse ved, at medarbejderne er deres vigtigste ressource, men de skal være bedre til at udnytte dem som sådan. Medarbejderne er ikke vant til at indgå i heterogene fællesskaber, så det gælder om at motivere medarbejderne ved at gøre dem opmærksom på, at deres individuelle viden kan gøre en forskel i samarbejdet med andre medarbejdere inden for DR eller uden for huset. DR Ung skal selvfølgelig forsikres, at dokumentargruppen bliver i enheden, sådan at man tør vidensdele med den 'voksne' dokumentarafdeling. Et større kendskab til Innovationspuljen vil også skabe mere heterogenitet i programproduktionen, da puljen også kan søges til samarbejde på tværs af enhederne.

²² Darsø bruger termene *genuine communication* og *antagonistic dialogue*.

²³ Et team er ifølge Darsø (2001) kendetegnet ved, at medlemmerne deler ansvar og belønninger og har et fælles mål. Darsø diskuterer også, hvordan medlemmerne skal gøres ledelsesbare ved hjælp af resultatorienteret og procesorienteret ledelse.

²⁴ Ligesom Herlau og Tetzschner beskriver hun de indledende stadier i innovationsprocesser som projektfasen.

DR ProgramProduktion har som tidligere nævnt etableret et innovationsnetværk, men spørgsmålet er, hvad der skal til, for at netværket vil resultere i innovationsgrupper. Darsø mener, at den optimale gruppestørrelse er en gruppe på mellem fem og ni personer (2001: 349). Hvis gruppen er større, er den for stor til at overskue forskelle og ligheder. Hvis gruppen er for lille, vil deltagerne i stedet være på vagt over for hinanden.

Netværket i DR ProgramProduktion er et godt initiativ, men deltagerne vil sandsynligvis få mere glæde af hinanden, hvis de blev opdelt i mindre grupper, som kunne mødes oftere, og så måske lade hele netværket mødes et par gange om året. Netværket har endnu ikke fundet en løsning på barriererne 'vidensuvidenhed' og 'vidensherredømme', men måske vil det være nemmere for medarbejderne at dele viden med færre kolleger. Andre netværksgrupper vil sandsynligvis opstå på baggrund af den nye opdeling af DR ProgramProduktion i fire hovedområder. En opdeling, der pointerer, at enhederne i fællesskab har ansvaret for at opfylde DRs public service-forpligtigelse.

5.4 Opsummering

De organisatoriske rammer dækker i dette speciale over en undersøgelse af organisationsstrukturen, og hvordan ledelsen motiverer medarbejderne til vidensdeling. Ledelsen af DR ProgramProduktion har udviklet nogle rammer, som skal skabe 'aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og power til at gennemføre større projekter' (jf. afsnit 2.3). Alligevel har og oplever medarbejderne barrierer for vidensdeling, der knytter sig til de organisatoriske rammer.

Med parametret 'Individ versus kollektiv' har jeg undersøgt rammerne for idéudvikling og innovationsprocesser i DR ProgramProduktion. Med Innovationspuljen lægger ledelsen i høj grad op til, at ideer og innovationer skal være individuelt båret, men ifølge Herlau og Tetzschner er det vigtigt at gøre ideer kollektive allerede tidligt i innovationsprocessen. Puljen signalerer, at ledelsen gerne vil fremme nytænkning, men penge gør det som sagt ikke alene. 'Manglende motivation' til at få gode ideer skyldes, at medarbejderne ikke kender til puljen, men også, at de, der kender den, anser den for bureaukratisk. I DR Ung er der tegn på 'vidensherredømme' i forhold til vidensdeling af ideer, da de ofte er ansættelseskriterier. 'Vidensuvidenhed' og 'videnslukket' skyldes, at medarbejdere ikke opfordres til at dele ideer med hinanden. Det handler om at demonstrere egne ressourcer i stedet for at vise, hvad ens ressourcer kan tilføre en fælles idé. Der er ikke nok fokus på kollektivitet. 'Vidensbeskedenhed' skyldes, at man ikke er vant til at dele viden, og hvis ideen skal gå igennem Innovationspuljen, skal medarbejderen overbevise enheden om rimeligheden af sit

fravær fra det daglige arbejde. Konceptværkstedet er et godt initiativ, men det er også vigtigt, at ideer stadigvæk har udviklingsmuligheder hjemme i enhederne. Kollektive processer kræver nogle sociale strukturer for gruppens ledelse og tillid til hinanden, så alle medarbejdere ved, hvad de vil og kan udrette med samarbejdet.

Organisationsstrukturen er afgørende for struktureringen af vidensdeling. 'Manglende motivation' som barriere for vidensdeling hos medarbejderne skyldes primært negative opfattelser af organisationsstrukturen. Medarbejderne føler 'vidensuvidenhed'. De ved ikke, om de selv eller deres programmer er købt eller solgt i forhold til chefredaktionerne. Chefredaktionerne er skyld i barriererne 'vidensherredømme' og 'videnslukkethed', da enhederne ikke kender chefredaktionernes motivationer for at afvise eller acceptere programforslag. Konkurrencen er blevet mindre og skal kun bruges til at tvinge gode ideer frem, hvis ikke de kommer af sig selv. Det er lige præcis det innovation handler om, at det gør ideer ikke. I stedet handler det om at skabe gode ideer gennem samarbejde. Medarbejderne tror ikke, at deres viden tæller, og det medfører barrieren 'vidensbeskedenhed'. Der arbejdes og ændres på mange af medarbejdernes kritikpunkter, men de ved det ikke. Det er underordnet om barriererne er reelle eller ej. De er der, og det skal der gøres noget ved. Enhedscheferne skal forstå, hvor central deres rolle som mellemledere er. Det er deres opgave at formidle de organisatoriske rammer til medarbejderne på den bedst mulige måde.

DRs barrierer for vidensdeling skyldes, jf. Holdt Christensens skema (figur 5), at DR i højere grad ligner en traditionel virksomhed end en vidensvirksomhed. Ledelsen er stadig centraliseret, chefredaktionen er DR ProgramProduktions eksterne opdragsgiver, medarbejderne føler sig plaget af kontrol og hierarki, og de føler sig isoleret fra omverdenen. I stedet skal der sættes fokus på processerne gennem socialisering og eksternalisering. Medarbejdere skal hente inspiration udefra og hos hinanden. Det kræver fokus på iagttagelse af kolleger i og uden for DR og ikke mindst en dialog med dem og DRs seere, lyttere og netbrugere.

Innovation fremmes i heterogene grupper, og det er først nu begyndt at gå op for enhederne, at konkurrencen er aftaget, og det er muligt at samarbejde på tværs. En vigtig pointe er, at det ikke kun skal ske, fordi programideen berører flere enheders fagområder. Det skal ske på baggrund af en bevidst fokusering på heterogenitet. Der behøver altså ikke være tale om et oplagt samarbejde; men enhederne skal bruge hinanden til at gøre deres egne projekter bedre. Den aftagende konkurrence betyder, at barrieren 'vidensherredømme' er på retræte, men 'vidensuvidenhed' er en udbredt barriere for vidensdeling, fordi de enkelte enheder ikke ved, hvad de hver især laver. Medarbejderne er ikke vant til at vidensdele med redaktioner fra andre enheder, og det medfører barriererne

‘manglende motivation’ og ‘vidensbeskedenhed’. Ifølge Darsø fremmes innovationsprocesser i heterogene grupper med fem til ni medlemmer. Grupperne skal være bevidste om forskelle og ligheder og jf. Herlau og Tetzschner gennemføre sociale strukturer for deres samarbejde og mødeaktiviteter. Heterogene grupper vil kunne skabes med udgangspunkt i DR ProgramProduktions fire nye områder med to medlemmer fra hvert område. Disse grupper skulle etableres for heterogenitetens skyld, uden at det nødvendigvis skulle føre til et fælles programforslag. Det er til gengæld mere oplagt i heterogene grupper etableret med medlemmer inden for samme område, hvis enheder har et fælles ansvar for at dække et public service-område.

Enhedschefernes vigtigste opgave er at forklare medarbejderne, hvor DR er på vej hen. Medarbejderne skal forstå, hvorfor organisationsstrukturen er, som den er. De skal forstå visionerne bag de små justeringer, og de skal ikke være i tvivl om styrkerne ved de strukturelle rammer. Det skal medvirke til at motivere medarbejderne til at skabe ideer og innovationer, men vel at mærke i kollektive, heterogene fællesskaber. Nogle grupper vil have et konkret mål om et fælles produkt, mens andre grupper blot skal have til formål at dele viden og inspirere hinanden via et øget kendskab til alle 29 enheder i DR ProgramProduktion.

6.0 Konklusion og perspektivering

I specialet har jeg undersøgt, hvordan sociale innovationer fremmes og hæmmes i DR ProgramProduktion. Jeg har valgt at fokusere på vidensdeling som en forudsætning for sociale innovationer, og gennem interview med medarbejdere og ledelse har det været mit mål at finde ud af, om individuelle forhold og organisatoriske rammer skaber barrierer for vidensdeling. Med udgangspunkt i mit kendskab til DR har jeg i min analyse af DR ProgramProduktion fokuseret på seks parametre, som jeg formodede kunne forårsage sådanne barrierer. I analysen af mit empiriske materiale har jeg inddraget forskellige teoretiske tilgange til parametrene og deres betydning for vidensdeling og social innovation med den hensigt at underbygge de af interviewene udledte barrierer. DR ProgramProduktion kan fremme sociale innovationer ved at nedbryde barriererne.

Alder og anciennitet: En stor del af DRs medarbejdere har været ansat i DR, siden de kom på arbejdsmarkedet. Det gør DR til en unik arbejdsplads. Medarbejdere i alle aldre er opfostret i DR og er dybt forankrede i DRs organisationskultur. Det er et privilegium, at medarbejdere i DR kan møde nye udfordringer internt i huset. De behøver ikke at skifte arbejdsplads, og derfor er stor anciennitet kendetegnende for DR ProgramProduktion. DR ProgramProduktion bør være stolt over at være en

attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdere gerne vil blive. Samtidig skal man være opmærksom på, at det gør medarbejderne mindre forandringsvillige, og det kræver derfor særlig stor omhu at forankre organisationsændringer. Medarbejdere med stor anciennitet har vanskeligt ved at ændre på organisationskulturen, og de skal derfor motiveres til at deltage i innovationsprocesser. Det er ledelsens og mellemlidernes opgave at overbevise medarbejderne om, at nye tiltag og derfor også vidensdeling er til det bedre. Nogle medarbejdere vil måske aldrig blive fremtidsorienterede, men de skal trækkes med af det flertal, som kan motiveres til at vidensdele og skabe sociale innovationer.

Det lader ikke til, at unge og ældre medarbejdere har barrierer for at dele viden med hinanden. En del chefer er yngre end eller jævnaldrende med mange af deres medarbejdere, så alder er i DR ProgramProduktion ikke forbundet med autoritet og magt. Derimod er der nogle gange en sammenhæng mellem alder og medie, og der er ikke stor tradition for aktiv vidensdeling mellem de forskellige redaktioner. Ældre medarbejdere er tilbøjelige til at danne videnskliker og dele viden med dem, de kender, hvorimod de unge er mere søgende, også uden for DR. De unge har oftest ingen familieforpligtelser og derfor mere tid til at være sociale, hvilket resulterer i en større grad af spontan vidensdeling. Udflytningen til DR Byen vil uden tvivl ruske op i den nuværende organisationskultur. Alle storkøbenhavnske enheder vil pludselig være i gå-afstand fra hinanden, og det vil give mulighed for fysisk kontakt med kolleger, man førhen kun mødte til arrangerede møder eller korresponderede med via e-mail. 'Den Indre Gade' og atrierne i DR Byen vil fremme den spontane vidensdeling og dermed det innovative miljø i DR. Det er vigtigt, at der skabes attraktive frirum, der også motiverer ikke-rygerne til at forlade deres kontorstole.

Arbejdsbegreb og ansættelsesforhold: Som udgangspunkt vil alle kontraktansatte gerne fastansættes. De har brug for den tryghed, en fastansættelse giver, og så længe de er kontraktansatte, er hverken de selv eller resten af enheden specielt engagerede i deres tilstedeværelse i enheden. De er nødt til at holde gode ideer og viden tæt ind til kroppen, indtil de ved, om deres kontrakt forlænges eller ej. Det er ikke sundt for vidensdelingen i DR ProgramProduktion, men ansættelsesformen skaber fleksibilitet, og ifølge chefer og fastansatte gør kontraktansatte sig måske også mere umage for at yde en ekstra indsats. Kontraktansættelser vil ikke kunne afskaffes, men forholdene for de TBA-ansatte kan gøres bedre. Det vil forebygge barrierer for vidensdeling. De TBA-ansatte skal involveres i enhedens øvrige liv og tilbydes efteruddannelse på lige fod med de fastansatte. Hvis de føler, der investeres i dem, vil de også være parate til at investere mere i DR.

I DR Ung er forholdene lidt anderledes, for her er det meningen, at næsten alle ansættelser skal være tidsbegrænsede. De unge skal motiveres til at flytte til andre enheder, og fastansættelser giver derfor ikke mening i DR Ung. Arbejdsbegrebet har ændret sig, og arbejde og fritid er ikke nær så skarpt adskilte som tidligere. Det er derfor ikke tilfredsstillende for yngre medarbejdere, hvis arbejdet ansporer til at holde regnskab med sine pauser. Det skal være sjovt at gå på arbejde – også for de TBA-ansatte. De kontraktansatte føler ikke, at deres viden er mindre værd og vil gerne dele den med andre, hvis de forsikres om, at de ikke risikerer at blive udkonkurreret. Videnskliker skal afskaffes, så TBA-ansatte ikke er i tvivl om, at fastansatte også kan have brug for deres viden. Der skal etableres en gensidig tillid blandt medarbejderne, så ingen føler, at vidensdeling kan true ens ansættelse. Der skal sættes fokus på DR som en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere deler viden for at styrke hinandens kreative udfoldelser.

Faglighed: Mange medarbejdere i DR ProgramProduktion har ikke en egentlig uddannelse, men er udlært i DR og kan ikke forestille sig at arbejde andre steder. Deres kompetence ligger i, at de nærmest har fået DR ind med modermælken. De er mindst lige så engagerede i deres arbejde som medarbejdere med universitetsgrader eller journalistdiplomer. Ingen af de interviewede i DR ProgramProduktion opfatter faglighed som en barriere for vidensdeling. Det lader til, at medarbejderne har en gensidig respekt for hinandens kompetencer, og det er underordnet, hvor de har erhvervet dem. Etablering af en effektiv ekspertdatabase vil kunne bruges til at få den enkelte medarbejder til at overveje sine individuelle kompetencer. Medarbejderne skal udnytte deres kompetenceforskelle sådan, at man straks kan finde en medarbejder, der besidder de kompetencer, som man selv står og mangler. For eksempel skal akademikerne udnytte journalistens hurtighed, og journalisten skal udnytte akademikerens grundighed inden for et felt, som de måske begge interesserer sig for.

Videnssamfundet stiller krav om uddannelse, og i dag er det mere almindeligt, at unge fortsætter i uddannelsessystemet efter gymnasiet. Mange af de ældre medarbejdere, der blev ansat som ufaglærte for 40 år siden, vil højst sandsynligt blive erstattet af medarbejdere med en boglig uddannelse. Det betyder, at nye medarbejdere har krav på højere lønninger end de ældre med stor anciennitet. I denne overgangsfase vil ældre medarbejdere måske skabe fokus på, hvordan faglighed bør måles. Det er ikke en barriere, der umiddelbart kan fjernes. Derfor er det vigtigt at pointere, at medarbejdernes nysgerrighed og kreativitet er DR ProgramProduktions vigtigste ressource, og at løn ikke alene er udtryk for ens værdi for DR. Medarbejderne skal føle, at de værdsættes, fordi de

tilhører den kreative klasse. Nye medarbejdere vil have forskellige uddannelser og fagligheder, og det vil styrke omfanget og spændvidden af viden i DR.

Individ versus kollektiv: Selvfølgelig udvikles der ideer i DR ProgramProduktion i dag, men medarbejderne opfatter de nuværende organisatoriske rammer som en barriere for vidensdeling. Innovationspuljen er et godt initiativ, men i sin nuværende form signalerer den bureaukrati og lægger mere op til individuel idéudvikling end kollektive innovationsprocesser. Medarbejderne skal ikke være i tvivl om, at ideer kan være individuelt båret, men vil man skabe innovationer, skal de udvikles i heterogene grupper. Derfor bør medarbejdere dele deres ideer med andre, og det bør Innovationspuljen signalere. Det skal være nemmere at købe flere medarbejdere fri. Der bør gøres reklame for puljen, så alle medarbejdere ved, den findes. Via intranettet Inline og personalebladet DRåben bør der løbende fortælles om innovationer, der har fået støtte. Det vil motivere andre medarbejdere til at få gode ideer og søge midler fra puljen.

Det kræver noget af medlemmerne af en gruppe, hvis de vil udvikles til et team. Derfor bør medarbejderne i DR ProgramProduktion lære at lede projekter og møder. Medarbejderne skal vejledes i, hvordan de sørger for at blive 'verdens bedste' i 2006. De bør lære, hvilke sociale strukturer en gruppe bør etablere for at udvikle sig til et team. Medarbejderne skal turde dele deres viden og uvidenhed med andre, og ændringer skal ikke opfattes som nederlag, men som sejre. Hvis et team konstaterer, at alle er uvidende om det samme aktuelle felt, så skal de kunne gøre brug af Ekspertdatabasen og derigennem finde én, der ved noget. 'Konceptværkstedet' er et interessant bud på, hvordan medarbejderne kan motiveres til vidensdeling i nogle helt andre rammer, end de er vant til. Cirkusvognene vil stå uden for de almindelige fysiske rammer, hvorved medarbejderne også vristes fri af den sædvanlige organisationskultur. Alligevel skal der stadig skabes en kultur for vidensdeling i de daglige omgivelser. Der vil som sagt være masser af fællesarealer i DR Byen, men hvis ikke medarbejderne har fantasi til at bruge dem, vil de stå tomme hen. Det er vigtigt, at DR ProgramProduktion skaber en vidensdelingskultur blandt medarbejderne med fokus på den kollektive innovationsproces.

Organisationsstruktur: DRs opdeling af programproduktion og udsendelsesvirksomhed er skabt for at styrke DRs konkurrenceevne i forhold til kommercielle radio- og tv-kanaler. Der er ingen tvivl om, at det var en nødvendig forandring, men den har tæret hårdt på medarbejdernes tillid til ledelsen. Medarbejderne har ikke vidst, hvor forandringerne skulle bære hen. De har ikke kendt til ledelsens overordnede strategi. Det er klart, at ledelsen har sine forretningshemmeligheder, men man har været for sparsom i kommunikationen til medarbejderne. Selv om medarbejderne

efterhånden er ved at indse, at konkurrencen mellem enhederne nu er aftaget, og ledelsen fastslår det, så har chefredaktionerne stadig mulighed for at diktere programmernes indhold. Det giver ikke plads til vilde, kreative ideer.

I stedet er det vigtigt, at den tavse viden i DR ProgramProduktion sættes i omløb gennem socialisering og gøres eksplicit via eksternalisering. 'Konceptværkstedet' vil kunne fremme disse forvandlinger af tavs viden, ved at det ikke kun bliver cirkusvognene, der kan komme til medarbejderne. Medarbejderne skal også kunne komme med cirkusvognene ud i landet for at observere og gå i dialog med andre enheder, virksomheder eller kulturinstitutioner. Derudover skal medarbejderne vide, at man er i gang med at bløde styringssløjfen mere op, at kulturinstitutionen vil blive mere tydelig, og at der fremover vil komme mere fokus på kvalitet. Medarbejderne har brug for at vide, at de ikke skal føle chefredaktionerne ånde dem i nakken med seertal, men at de i stedet stiller rimelige krav om kvalitet. Diktering skal erstattes af dialog. Medarbejderne skal føle, at de er inviteret med til festen.

Udflytningen til DR Byen i 2006 er den næste store radikale forandringsproces, DR står over for. DR er en organisation af en betragtelig størrelse, og det er ikke nemt at gennemføre forandringsprocesser, når over 3000 medarbejdere skal forstå og indvilge i forandringerne. Der er ingen tvivl om ledelsens forventninger, men det er ikke alle medarbejdere, der er lige begejstrede. Det er nu, mellemlederne/enhedscheferne skal træde i karakter som forandringsagenter og forbedre liniekommunikationen. Enhedscheferne skal overbevise medarbejderne om, at det rent faktisk er den store gevinst, der venter forude. Det tager tid at forankre organisationsændringer, men det er mellemledernes opgave at sørge for, at det foregår så snildt og smertefrit som muligt.

Heterogenitet: DR ProgramProduktions vigtigste ressource er medarbejderne og deres viden. Organisationsændringen i 2001 medførte en konkurrence mellem enhederne, der nu næsten helt er væk igen. Konkurrencen har sat sine spor, og enhederne er kun ganske langsomt ved at vænne sig til at samarbejde. Medarbejderne og enhedscheferne bør derfor gøres opmærksomme på fordelene ved at dele viden på tværs af enhederne. Enhedsopdelingen er med til at bevidstgøre medarbejderne om deres kompetencer, men enhederne bør også have glæde af hinandens kernekompetencer. Det behøver ikke udmønte sig i konkrete programforslag, for der er også en værdi i, at enhederne blot lader sig inspirere af hinanden. Det er ikke nok, at DR ProgramProduktion skal være 'verdens bedste og billigste public service-producent' i 2006, men det skal gøres til en vision, at det kun kan opnås ved, at enhederne samarbejder. Det er ikke nok, at enhederne gør deres bedste hver for sig, de skal også løfte opgaven om at blive verdens bedste i fællesskab gennem medarbejder-netværk.

Sociale strukturer er en nødvendighed i kollektivt samarbejde. Innovationer bør ikke bare udvikles kollektivt, men også i heterogene team, hvilket stiller endnu større krav til samarbejdet. Gruppen bør fra starten forholde sig til medlemmernes forskelle og ligheder og opbygge en fælles forståelse af gruppens kommunikation. Derfor må gruppen ikke være for stor, men den må heller ikke være så lille, at medlemmerne vil være på vagt over for hinanden. De tidligste stadier af innovationsprocessen er meget afgørende for processens videre udvikling. Den modstridende dialog, som heterogeniteten medfører, skal gruppen forstå at udnytte så konstruktivt som muligt.

Ekspertdatabasen kunne igen være et glimrende værktøj, og den bør opprioriteres, så den er omfattende og pålidelig. Et andet godt initiativ er Innovationsnetværket, der allerede er etableret, men gruppen er for stor til at kunne skabe velfungerende innovationsprocesser. Det er et godt forum til diskussioner og seminarer for projektledere, men mindre fora på fem til ni medlemmer er nødvendige, hvis det heterogene samarbejde skal styrkes blandt alle medarbejdere i DR ProgramProduktion. Det er vigtigt, at det heterogene samarbejde ikke tvinges ned over hovedet på medarbejderne, men at de i stedet opfordres til på eget initiativ at danne heterogene grupper. De tre nye programchefer skal arbejde på tværs af enhederne, og man kan håbe, at de vil støtte sådanne initiativer. Ingen medarbejdere skal være i tvivl om, at de og deres enheder har gavn af, at de deler deres viden med så mange mennesker som muligt.

DR arbejder med alle de rigtige termer inden for vidensledelse og vidensdeling og har nogle gode værktøjer til at forandre sig fra en traditionel virksomhed til en vidensvirksomhed. En vigtig forudsætning for, at det vil lykkes, er at nedbryde barriererne for vidensdeling i DR ProgramProduktion. 'Værktøjskassen' findes, men brugsanvisningen mangler. Det handler om linie- og forandringskommunikation. Det handler om vidensdeling på og mellem alle niveauer. DR ProgramProduktion er en virksomhed i virksomheden, og det er vigtigt at styrke kommunikation mellem enhederne og ledelsen. Barriererne for vidensdeling i DR ProgramProduktion skal fremlyses, og medarbejderne skal vide og forstå, hvordan ledelsen håndterer dem.

Specialet identificerer ud fra seks udvalgte parametre en række barrierer for vidensdeling i DR ProgramProduktion. I andre organisationer vil parametrene ikke være lige relevante, men alle organisationer bør være opmærksomme på, hvilke forhold der skaber barrierer for vidensdeling: Hvilke individuelle forhold hos medarbejderne kendetegner virksomheden? Og hvilke organisatoriske rammer giver man som ledelse sine medarbejdere? Medarbejderne og deres viden er vidensvirksomhedens vigtigste ressource, og derfor gælder det om at tiltrække de bedste medarbejdere. Arbejde skal ikke længere være præget af rutiner, men udfordre medarbejdernes

kreativitet ved at gøre forandringer til hverdag. Vidensdeling fremmer organisationers evne til at skabe sociale innovationer, hvilket er alfa og omega for videnssamfundet.

7.0 Litteraturliste

- Andersen, Ib (2003): *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 2. udgave. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bakka, Jørgen Frode & Egil Fivelsdal (red.) (2002): *Organisationsteoriens klassikere: Fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Bukh, Per Nikolaj, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen: “Afsluttende kommentarer” i Bukh, Per Nikolaj, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (red.) (2003): *Videnledelse. Et praksisfelt under etablering*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Chalmers, A. F. (1995): *Hvad er videnskab? En indføring i moderne videnskabsteori*. På dansk ved Gitte Lyngs. København: Gyldendal.
- Christensen, Allan (red.) (1998): *Den lærende organisations begreber og praksis: Læring – refleksion – ændring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Christensen, Peter Holdt (2000): *Ledelse af vidensvirksomheder i dynamiske omgivelser* i Christensen, Peter Holdt (red.) (2000): *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, Peter Holdt (2002): *Om vidensledelse – perspektiver til refleksion*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, Peter Holdt (2004): *Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Christensen, Karina Skovvang & Per Nikolaj Bukh (2003): “Videnledelse – to perspektiver” i Bukh, Per Nikolaj, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (red.) (2003): *Videnledelse: et praksisfelt under etablering*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Darsø, Lotte (2001): *Innovation in the Making*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Drucker, Peter F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. (1993): *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class – And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt. Bind I: Det konkrete videnskabelige*. Odense: Akademisk Forlag.
- Henriksen, Søren B. (2003): "Humanister skaber udvikling og vækst". Artikel 16-06-2003 på www.dhs.dk, Dansk Handel & Service.
- Herlau, Henrik og Helge Tetzschner (1999): *Fra jobtager til jobmager – model II*. 2. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society*. Oversættelse/genbearbejdning: Mark Hebsgaard. Viby J.: Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Kirkeby, Ole Fogh (2004): *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Kolind, Lars (2000): *Vidensamfundet: Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede*. København: Gyldendal.
- Mønsted, Mette & Flemming Poulfelt (red.) (1997): *Spørgsmål om ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Nissen, Christian S. (2001): "Forandringens veje og vildveje – et testamente fra omstillingsarbejdet i store offentlige institutioner" i Hildebrandt, Steen & Kurt Klauði Klausen (red.) (2001): *Offentlig ledelse på dagsordenen – erfaringer fra topchefer i det offentlige*. København: Børsens Forlag.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Normann, Richard (1992): *Service Management. Strategi og ledelse i servicevirksomheder*. København: Gads Forlag.
- Olsen, Poul Bitsch & Kaare Pedersen (2003): *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*. 3. udgave. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Petersen, Helle (2000): *Forandringskommunikation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Petersen, Helle (2002): *Strategisk kommunikation – kvalitetsstyring og måling*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Polanyi, Michael (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Pam Kegan.
- Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave. København: Forlaget Valmuen.

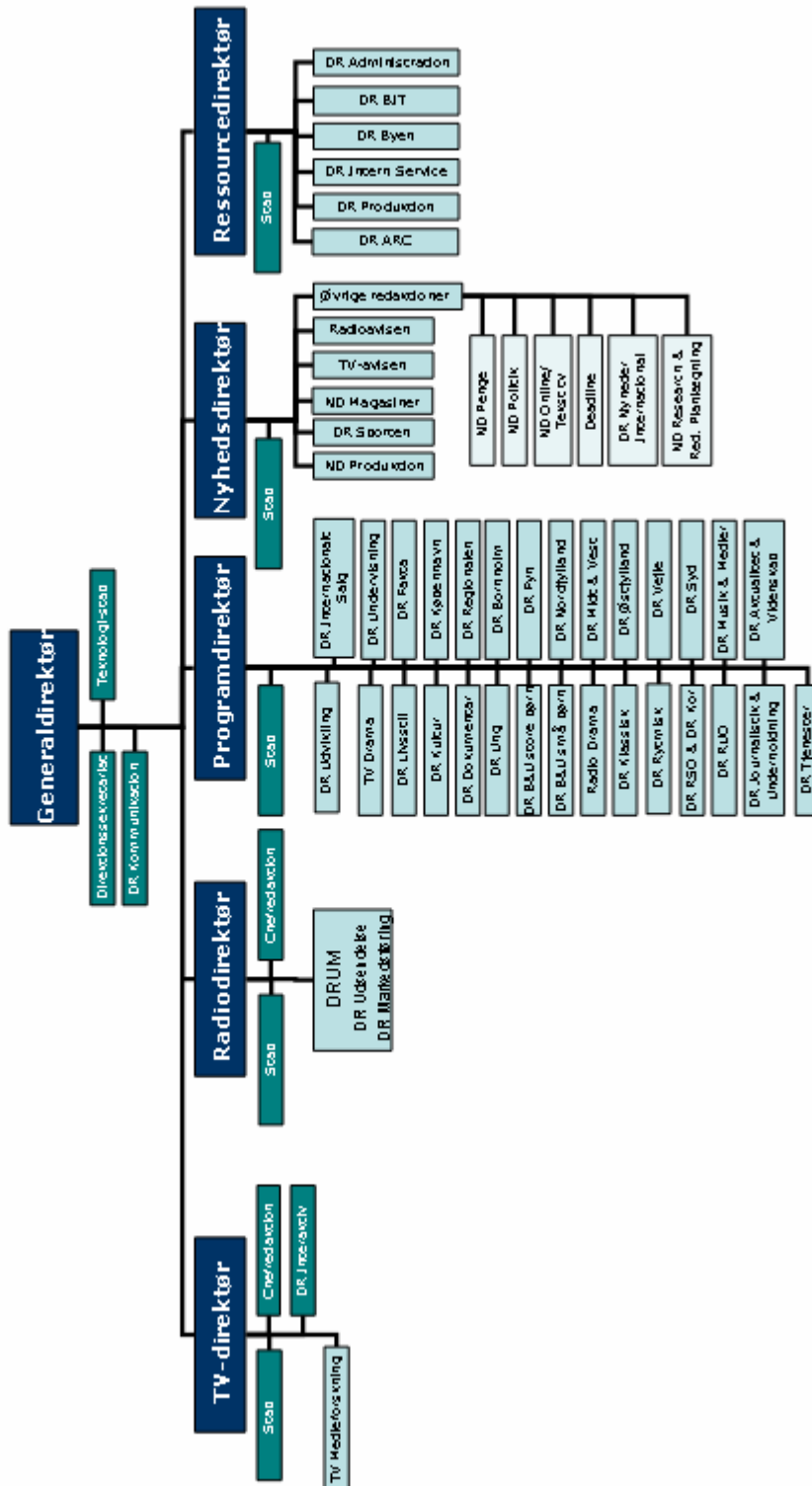
- Senge, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline. The Age and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Szulanski, Gabriel (2003): *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage Publications.
- Taylor, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications.
- Tetzschner, Helge (1999): *Vidensledelse af sociale innovationer*. MPP Working Paper No. 12/99: Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling.
- Tetzschner, Helge (2000): *Viden og radikale innovationer* i Christensen, Peter Holdt (red.) (2000): *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

8.0 Bilag

8.1 Organisationsplan for DR (figur 6)

DRs Organisationsplan

1. Oktober 2004



8.2 Interviewguider

8.2.1 Interviewguide for medarbejder-interviewene

Jeg vil meget gerne have lov til at optage interviewet på diktafon, men det er kun til eget brug, og jeg har ikke i sinde at citere direkte fra interviewet. Jeg vil meget gerne have, at du er så ærlig som mulig, og derfor garanterer jeg dig også anonymitet. Jeg har 6 forskellige emner, jeg gerne vil berøre, men jeg vil meget gerne lytte til, hvad du har at sige. Først er der lige et par praktiske oplysninger, jeg gerne vil have på plads:

- Alder
- Ansættelsesforhold
- År i DR samt år i nuværende enhed

Indledende spørgsmål:

- Hvordan vil du beskrive den enhed, du arbejder i?
- Fortæl lidt om de seneste (10 års) forandringer i DR.

Alder & anciennitet:

- Fortæl lidt om aldersfordelingen i din enhed, og hvor lang tid folk har været i enheden.
- Kan du komme med nogen eksempler på, hvad I talte om på sidste enhedsmøde?
- Prøv at beskrive balancen mellem yngre og ældres taletid og råderum på enhedsmøderne?
- Har du nogen eksempler på, at din viden og håndtering af et problem har adskilt sig fra yngre/ældre medarbejderes?
- Synes du, du kan tale med dine kolleger om andet end arbejde?

Arbejdsbegreb & ansættelsesforhold:

- Hvad betyder det for dig at være kontrakt-/fast-ansat?
- Prøv at beskrive, hvordan du synes, medarbejdernes ansættelsesforhold præger din enhed?
- Fortæl lidt om, hvordan du vægter familie og arbejde. Kan du komme med nogen eksempler, hvor du bevidst måtte prioritere det ene frem for det andet – eller har oplevet kolleger gøre det?

Faglighed:

- Hvilken uddannelsesmæssig baggrund har du?
- Hvilke kvalifikationer synes du kendetegner dig i dit arbejde?
- Fortæl lidt om dit samarbejde med kolleger. Prøv at komme med eksempler, hvor du har været særligt opmærksom på din faglighed og dine kvalifikationer?

Individ versus kollektiv:

- Hvordan lader du dig inspirere til nye ideer?
- Prøv at beskrive, hvad der sker, når en ny idé opstår blandt medarbejderne i enheden.
- Hvor meget kender du til DRs Innovationspulje, og hvad synes du om den?
- Har din enhed gjort brug af Innovationspuljen?

Indhold versus form:

- Fortæl om de gode og dårlige sider ved DRs nuværende organisationsstruktur.
- Hvordan synes du, nye ideer fra DR PP²⁵ bliver modtaget i enheden – f.eks. efterkritik?
- Hvad synes du om enhedernes konkurrence om programfladen?
- Hvor meget hører du om resultaterne fra markedsanalyserne og DRPanelet?

Heterogenitet – Enhedernes rolle:

- Prøv at beskrive de specifikke kernekompetencer, du synes, der kendetegner din enhed?
- Opfatter du dine kollegers viden som meget lig din egen?
- Fortæl lidt om, hvad du ved om de andre enheder i DR ProgramProduktion.
- Hvad kan du forestille dig, jeres enhed ville kunne få ud af at samarbejde med andre enheder?

Afsluttende spørgsmål:

- Hvilke forestillinger gør du dig om din fremtid i DR?

²⁵ DR PP = DR ProgramProduktion

8.2.2 Interviewguide for enhedschefer

Mit formål med interviewet er, at jeg meget gerne vil prøve at forstå, hvordan lige præcis denne her enhed er sammensat. Målet med mit projekt er at finde ud af, hvilke barrierer medarbejdere har for at dele viden.

- Alder
- Ansættelsesforhold
- År i DR samt år som enhedschef

Indledende spørgsmål:

- Hvordan vil du beskrive den enhed, du arbejder i?
- Fortæl lidt om de seneste (10 års) forandringer i DR.

Alder & anciennitet:

- Fortæl lidt om aldersfordelingen i din enhed, og hvor lang tid folk har været i enheden.
- Kan du komme med nogen eksempler på, hvad I talte om på sidste enhedsmøde?
- Prøv at beskrive balancen mellem yngre og ældres taletid og råderum på enhedsmøderne?
- Har du nogen eksempler på, at yngre/ældre medarbejders viden og håndtering af et problem adskiller sig væsentligt fra hinanden?
- Føler du, at medarbejderne taler med hinanden om andet end arbejde?

Arbejdsbegreb & ansættelsesforhold:

- Hvordan er fordelingen mellem kontrakt- og fastansatte i enheden?
- Prøv at beskrive, hvordan du synes, medarbejdernes ansættelsesforhold præger enheden?
- Fortæl lidt om, hvordan du vægter familie og arbejde. Kan du komme med nogen eksempler, hvor du bevidst måtte prioritere det ene frem for det andet – eller har oplevet kolleger gøre det?

Faglighed:

- Hvilken uddannelsesmæssig baggrund har du?
- Hvordan er enhedens fordeling af autodidakte og journalistuddannede/akademikere?
- Hvilke kvalifikationer synes du kendetegner dig i dit arbejde?

- Hvilke kriterier er afgørende, når du skal ansætte en ny medarbejder?
- Fortæl lidt om samarbejdet blandt medarbejderne. Kan du mærke en forskel i arbejdsmetoderne blandt autodidakte og journalistuddannede/akademikere?
- Prøv at komme med eksempler, hvor du har været særligt opmærksom på medarbejdernes faglighed og kvalifikationer?

Individ versus kollektiv:

- Hvordan får enheden inspiration til nye ideer?
- Prøv at beskrive, hvad der sker, når en ny idé opstår blandt medarbejderne i enheden.
- Hvad synes du om DRs Innovationspulje?
- Har din enhed gjort brug af Innovationspuljen?

Indhold versus form:

- Fortæl om de gode og dårlige sider ved DRs nuværende organisationsstruktur.
- Hvordan oplever du opdelingen i DR PP og udsendelsesvirksomheden?
- Hvordan synes du, nye ideer fra DR PP bliver modtaget i enheden – f.eks. efterkritik?
- Hvad synes du om enhedernes konkurrence om programfladen?
- Hvor meget informeres enheden om resultaterne fra markedsanalyserne og DRPanelet?

Heterogenitet – Enhedernes rolle:

- Prøv at beskrive de specifikke kernekompetencer, du synes, der kendetegner enheden?
- Hvordan holder du dig selv og dine medarbejdere orienteret om, hvad der sker i de andre enheder i DR ProgramProduktion?
- Hvad kan du forestille dig, jeres enhed ville kunne få ud af at samarbejde med andre enheder?

8.2.3 Interviewguide for ledelsen (projektleder Trine Nielsen)

- Vil det lykkes DR at blive “verdens bedste og billigste public service producent” i 2006?
- Er DR først og fremmest en virksomhed eller en kulturinstitution?
- I har i DR PPs ledelse formuleret, at medarbejderne er jeres vigtigste ressource. Hvad gør I for, at medarbejderne skal opfatte sig som sådan?

Individ versus kollektiv – Innovationspuljen:

- Hvad er ideen bag Innovationspuljen?
- Ifølge jeres erfaringer, hvad skal der så til, for at den gode idé bliver til noget?
- Hvem mener I, puljen tilgodeser?
- I hvilket omfang er puljen blevet brugt?

Indhold versus form – Organisationsstrukturen:

- Fortæl om de gode og dårlige sider ved DRs nuværende organisationsstruktur.
- Hvilke fordele er der ved den nuværende struktur i forhold til at skabe aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og større projekter?
- De tre chefredaktioner kender borgernes vaner og skruer programfladerne sammen. Hvilke muligheder har den enkelte enhed for at orientere sig om borgernes vaner og ønsker?
- Hvor lang tid kalkulerer I med, der skal gå, før nye tiltag – som bl.a. organisationsstrukturen – bør være organisatorisk forankret?

Heterogenitet – Enhederne:

- Hvad mener I med, at de enkelte enheders kernekompetencer ikke kan kopieres?
- Hvilke intentioner har I med hensyn til at styrke vidensdeling på tværs af enhederne?
- Hvilke forventninger har I til udflytningen til DR Byen?
- Hvordan forholder I jer til diskussionen om fastansatte og TBA-ansatte (Rette medarbejder til rette tid)?
- Hvordan vil DR PP gøre brug af Inline i fremtiden?
- Hvordan forestiller I jer, at ekspert-databasen skal udnyttes bedst muligt?

8.2.4 Interviewguide for Lars Vesterløkke

- Er DR først og fremmest en virksomhed eller en kulturinstitution?

Indhold versus form – Organisationsstrukturen:

- Hvad er din opgave som programdirektør?
- Fortæl om de gode og dårlige sider ved DRs nuværende organisationsstruktur.
- Hvilke fordele er der ved den nuværende struktur i forhold til at skabe aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og større projekter?

DR ProgramProduktion:

- Hvordan vil de nye programchefer i DR ProgramProduktion styrke DR?
- I har i DR PPs ledelse formuleret, at medarbejderne er jeres vigtigste ressource. Hvad gør I for, at medarbejderne skal opfatte sig som sådan?
- Hvilke tiltag har I gjort for at sikre optimale rammer for De Fem Fyrtårne?

Chefredaktionerne:

- De tre chefredaktioner kender borgernes vaner og skruer programfladerne sammen. Hvilke muligheder har den enkelte enhed for at orientere sig om borgernes vaner og ønsker?
- Hvor lang tid kalkulerer I med, der skal gå, før nye tiltag – som bl.a. organisationsstrukturen – bør være organisatorisk forankret?
- Hvem er kunden – chefredaktionerne eller Danmarks befolkning?

Individ versus kollektiv – Innovationspuljen:

- Ifølge jeres erfaringer, hvad skal der så til for, at den gode idé bliver til noget?
- Hvad er ideen bag Innovationspuljen?
- Hvem mener I, puljen tilgodeser?
- I hvilket omfang er puljen blevet brugt?

Heterogenitet – Enhederne:

- Hvad mener I med, at de enkelte enheders kernekompetencer ikke kan kopieres?
- Hvilke intentioner har I med hensyn til at styrke vidensdeling på tværs af enhederne?

- Hvilke forventninger har I til udflytningen til DR Byen?
- Hvordan vil DR PP gøre brug af Inline i fremtiden?
- Hvordan forestiller I jer, at ekspert-databasen skal udnyttes bedst muligt?

Medarbejderne:

- Hvornår begyndte DR at lave TBA-ansættelser?
- Hvordan forholder I jer til diskussionen om fastansatte og TBA-ansatte (Rette medarbejder til rette tid)?
- Hvilke krav stiller DR til medarbejdernes uddannelse og faglighed?

Afsluttende spørgsmål:

- Vil det lykkes DR at blive “verdens bedste og billigste public service producent” i 2006?
- Hvilke forventninger har du til DR Byen?

8.2.5 Interviewguide for Thomas Hammer-Jakobsen

- Er DR først og fremmest en virksomhed eller en kulturinstitution?

Indhold versus form – Organisationsstrukturen:

- Hvad var din opgave som programchef for Innovation?
- Hvad er din opgave nu som programchef for Børn & Unge?
- Fortæl om de gode og dårlige sider ved DRs organisationsstruktur førhen og efter udnævnelsen af de nye programchefer.
- Hvilke fordele er der ved den nuværende struktur i forhold til at skabe aktiv vidensdeling, aktiv indholdsdeling og større projekter?

DR ProgramProduktion:

- I har i DR PPs ledelse formuleret, at medarbejderne er jeres vigtigste ressource. Hvad gør I for, at medarbejderne skal opfatte sig som sådan?
- Hvilke tiltag har I gjort for at sikre optimale rammer for De Fem Fyrtårne?

Chefredaktionerne:

- De tre chefredaktioner kender borgernes vaner og skruer programfladerne sammen. Hvilke muligheder har den enkelte enhed for at orientere sig om borgernes vaner og ønsker?
- Hvor lang tid kalkulerer I med, der skal gå, før nye tiltag – som bl.a. organisationsstrukturen – bør være organisatorisk forankret?
- Hvem er kunden – chefredaktionerne eller Danmarks befolkning?

Individ versus kollektiv – Innovationspuljen:

- Ifølge jeres erfaringer, hvad skal der så til for, at den gode idé bliver til noget?
- Hvad er ideen bag Innovationspuljen?
- Hvem mener I, puljen tilgodeser?
- I hvilket omfang er puljen blevet brugt?

Heterogenitet – Enhederne:

- Hvad mener I med, at de enkelte enheders kernekompetencer ikke kan kopieres?
- Hvilke intentioner har I med hensyn til at styrke vidensdeling på tværs af enhederne?
- Hvilke forventninger har I til udflytningen til DR Byen?
- Hvordan vil DR PP gøre brug af Inline i fremtiden?
- Hvordan forestiller I jer, at ekspert-databasen skal udnyttes bedst muligt?

Medarbejderne:

- Hvornår begyndte DR at lave TBA-ansættelser?
- Hvordan forholder I jer til diskussionen om fastansatte og TBA-ansatte (Rette medarbejder til rette tid)?
- Hvilke krav stiller DR til medarbejdernes uddannelse og faglighed?

Afsluttende spørgsmål:

- Vil det lykkes DR at blive “verdens bedste og billigste public service producent” i 2006?
- Hvilke forventninger har du til DR Byen?