



Del viden eller dø!

af Per T. T. Nygaard,
Strategy Manager & Partner

© Copyright BNP

5. juli 2005

I denne artikel beskrives det hvordan videndeling og Knowledge Management er langt mere vidtrækkende end blot at købe de rette it-systemer. Hvis ledelsen i virksomheden virkelig prioriterer videndeling bør skridtet tages fuldt ud og en række ikke-teknologiske tiltag skal igangsættes indledningsvist.

(Artiklen blev bragt i Børsen d. 8. februar 2005)

Del viden eller dø!

Der er hersker et iøjefaldende paradoks blandt beslutningstagere i landets virksomheder. For lige så mange, der udtrykker forståelse for nødvendigheden i at få medarbejderne til systematisk at gemme og dele deres viden – lige så få, formår at realisere videndeling i praksis.

Dette paradoks er kritisk i nutidens danske vidensamfund, hvor produktionen flyttes til lavlønslande og viden samt innovation i stadigt højere grad udgør selve eksistensberettigelsen for mange danske virksomheder.

Hvis paradokset stilles skarpt op kan der argumenteres for, at de virksomheder som ikke formår at etablere effektive programmer for videndeling indenfor de næste 10 år vil dø. Dette lyder måske dramatisk, men disse virksomheder risikerer helt at miste deres berettigelse på markedet og blive overhalet af mere proaktive konkurrenter, som gjorde noget ved denne strategiske udfordring i tide.

Hvorfor er det så svært at få videndeling til at fungere i praksis, når der allerede er købt dyre IT systemer og etableret omfattende intranetløsninger netop med henblik på at understøtte denne aktivitet blandt medarbejderne?

Først og fremmest kræver det at ledelsen allokerer de nødvendige ressourcer hertil. Hvilket indebærer at man involverer hele organisationen, opretter en decideret stabsfunktion med reference til ledelsen som har ansvaret for igangsættelse af en række understøttende aktiviteter, afsætter de nødvendige tidsmæssige og økonomiske ressourcer hertil, sætter skræddersyede programmer i gang på HR området og formulerer en decideret videndelingspolitik, som især skal have fokus på incitamenterne for at videndele. For uden incitamenter sker det simpelthen ikke. Det skyldes helt basalt at videndeling er imod den menneskelige natur. Folk skal både tvinges til at videndele, have tid til det, have lyst til det og belønnes for det. Ellers gør de det simpelthen ikke.

Videndeling går kort forklaret ud på systematisk at få dokumenteret hvilken viden den enkelte medarbejder har, så ledelsen og kollegerne kan trække herpå og lære af hinanden på tværs af hele organisationen.

Hermed skabes de bedste rammer for den nødvendige innovation. Endvidere kan systematikken forebygge, at den samme fejl begås

gentagne gange i organisationen. Samtidig kan u hensigtsmæssigt dobbeltarbejde undgås, hvis medarbejderne i stedet for at skulle bygge fra grunden hver gang, i stedet kan genbruge noget som andre allerede har udarbejdet. Eksempelvis til at identificere og udbrede "Best Practice". Det vil sige den optimale måde at udføre en opgave på.

Sidst, men ikke mindst handler videndeling om at få virksomheden bedre beskyttet mod tab af værdifuld viden, når medarbejderne forlader den. På nutidens arbejdsmarked sker dette også stadig hyppigere, hvilket ydermere understreger behovet for en systematisk opsamling af viden.

Nogle former for viden kan let dokumenteres og bliver det allerede i mange virksomheder i dag. For eksempel faktisk viden om medarbejdernes faglige kvalifikationer, CV, uddannelse, specialer, tidligere jobområder, lederens evalueringer osv. Andre vidensområder er aldrig er aldrig blevet afdækket og er dermed sværere at dokumentere systematisk. Her er der typisk tale om individuelle menneskelige erfaringer, som kan have høj værdi for organisationen. Dertil kommer den viden, som bare anvendes intuitivt, uden at man tænker over det. Endelig er der den vigtige viden om for eksempel processer, kunder og produkter, som er fremkommet via individuel jobberfaring, men som der er en tendens til, at folk holder tæt på kroppen af personlige og karrieremæssige årsager.

Denne såkaldte tavse form for viden skal man som virksomhed have en bevidst politik for at opsamle så systematisk som muligt. Hvis det lykkedes er virksomheden godt rustet i konkurrencen med andre virksomheder. Dette kræver, som antydnet, en dedikeret indsats, som ligger langt udover det, som de fleste virksomheder i dag har forsøgt sig med, i selv de mest omfattende videndelingsprojekter.

Med andre ord skal der argumenteres med udgangspunkt i det økonomiske rationale, hvis en virksomhed vil foretage en større investering i videndeling. For en større investering skal der til, for at den kan få den tilsigtede gennemslagskraft. En cost benefit analyse for investeringen skal foretages i forhold til prisen ved at lade vigtig viden sive ud af virksomheden i en årrække, men beregningen er kompleks og sikkert derfor ikke foretaget mange steder endnu. På dette område kan forskningen f.eks. på Handelshøjskolen finde et yderst aktuelt projekt til nærmere granskning.

I en periode med lav vækst, som det var tilfældet i starten af det nye årtusinde er langsigtede, strategiske investeringer ikke i fokus. Her gælder det primært om at kunne fremvise rationaliseringsgevinster og forbedrede regnskabsresultater hvert kvartal. Dette fokus ændrer sig sikkert ikke før det meget omtalte opsving melder sin ankomst, og der bliver overskud til at se lidt længere frem i tiden end blot til næste årsregnskab.

Indtil da kan man se industrien flytte til lavlønslande og så skal moderselskabet i Danmark overveje hvordan den sikrer sin eksistensberettigelse i form af styring, innovation og know how, der helst skal blive i virksomheden og konstant udvikles. Innovation hænger

uløseligt sammen med videndeling og de erfaringer, som medarbejderne hver især sidder inde med. Udfordringen er at motivere dem til at dele deres viden på tværs og skabe rammerne herfor. Uden tid til videndeling i en travl hverdag og uden håndgribelig påskønnelse af denne aktivitet, vil det ikke finde sted.

Med andre ord er det mennesker som skal dele deres viden og det kan it-systemer til dels hjælpe til med - uden dog at være andet end et simpelt værktøj. De er midlet og ikke målet. Den virkelige udfordring er at få sat videndeling så højt på dagsordenen hos alle medarbejdere, at det bliver en selvfølge at dele sin viden med sine kolleger på daglig basis. Både via digitale medier og i endnu højere grad via menneskelig interaktion.

Konsekvenserne er skræmmende, hvis det ikke lykkes. For så står man ikke godt rustet til innovation, effektivisering og omstilling. Set over en tidsrække på blot ti år kan det have fatale følger for en ellers veldreven virksomhed. Så det er nu at der skal træffes nogle væsentlige strategiske valg. Er det nuværende intranet tilstrækkeligt eller vil man gå skridtet videre og tænke videndeling ind i alle HR, R&D, produktions-, it, salgs- og kommunikationsaktiviteter der igangsættes de kommende år? For det bliver inden længe et spørgsmål om at dele viden eller lade dø.

Yderligere information

For yderligere information om videndeling og Knowledge Management er du velkommen til at kontakte:

Per T. T. Nygaard
Strategy Manager & Partner

BNP
Esplanaden 34 G
1263 København K
Danmark

Tlf.: (+45) 70 27 69 99