



Hvordan kan medarbejderudviklings- samtaler bruges til implementering af Knowledge Management?

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

© Copyright BNP

4. juli 2005

Praktisk realisering af Knowledge Management

Knowledge Management (KM) får først reel gennemslagskraft i organisationen, når den udbredes systematisk til samtlige medarbejdere på individniveau. Det samme gælder bevågenheden i direktionen, som fremmes betydeligt ved at skabe resultater og dokumentere disse via løbende målinger.

Hertil skal der benyttes et værktøj, som kan understøtte tiltaget systematisk. For derved opstår der mulighed for at opbygge et effektivt styringsredskab, som kan bruges til at afstikke og opnå klare, målbare mål for KM projektet. Både på enkeltpersons-, afdelings- og virksomhedsniveau.

I det efterfølgende kan man læse om et projektforsøg, som BNP har tilrettelagt til praktisk realisering af KM. Projektet kan uden videre gennemføres i de fleste organisationer og i mange individuelle variationer, som tager hensyn til virksomhedskulturen på den enkelte arbejdsplads.

Projektforsøget

Projektet vil typisk indledes med at HR-afdelingen koordinerer og tilrettelægger den kommende proces i samarbejde med BNP og identificerer relevante, enkle og målbare eksempler på KM mål for de enkelte afdelinger i virksomheden. I samme forbindelse vurderes det hvilke mål, som kan gøres til generelt, permanent indhold i HR's skabelon for alle medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og hvilke som mål, som er afhængige af de enkelte organisatoriske enheders specifikke fag-/arbejdsområder.

Efterfølgende etableres der i HR regi et centralt og simpelt system (database) til løbende registrering af aftalte mål og opfyldelsen heraf pr. medarbejder/afdeling. Dette kan med fordel ske i samarbejde med it-afdelingen.

Formålet med KM og grunden til at opstille mål herfor formidles dernæst til de relevante mellemledere i afdelingen/organisationen. Dvs. direkte til de mellemledere, som gennemfører MUS-samtalerne. Dette kan eventuelt ske via workshops. Mellemlederne gøres derved parate til at inddrage KM målene i MUS-samtalerne og de oplæres i at identificere brugbare mål for deres medarbejdere.

Sideløbende med ovenstående aktiviteter skal der gennemføres en generel, intern kommunikationskampagne om KM strategien og betydningen af at alle deltager aktivt i at opnå målene. Bl.a. via intranettet og personalebladene. Den øverste ledelse skal være afsender af budskabet om det nye fokus på KM, ellers drukner budskabet i de mange andre interne aktiviteter som medarbejderne eksponeres for. I kampagnen skal der fokuseres både på incitamenterne for at videndele og konsekvenserne ved ikke at gøre det, for den enkelte afdeling og

medarbejder. Kommunikationsafdelingen skal have ansvaret for kampagnen.

På dette stadie kan mellemlederne i fællesskab og på afdelingsniveau registrere, hvilke målepunkter der kan opstilles for deres medarbejdere. Herefter definerer de, som forberedelse af de kommende MUS-samtaler, hvilke målepunkter på der er relevante på individniveau, det vil sige for hver enkelt medarbejder de skal tale med. MUS-samtalerne gennemføres derefter som sædvanligt, dog med tilføjelse af de nye KM målepunkter.

Mellemledere registrerer dernæst de aftalte mål i den centrale database for hver gennemført MUS-samtale. Graden af opnåelse heraf og eventuelle nye mål registreres samme sted efter afholdelsen af den næstkommende MUS-samtale.

Mellemledere får oversigter med eksakte angivelser af hvilke afdelinger, der er bedst til at opnå deres KM mål, og medarbejderne får ligeledes oversigter over de bedste KM kollegaer. De bedste bør evt. belønnes, hvis det indgår i KM strategien.

Ved alle efterfølgende MUS-samtaler skal mellemlederen diskutere målopfyldelsen med den enkelte medarbejder og årsagerne til eventuelle problemer med at opnå målene. Nye mål defineres eventuelt i samme forbindelse.

Nøgletal fra databasen behandles og rapporteres til ledelsen årligt eller halvårligt. Dette afhænger af hyppigheden af afholdelse af MUS-samtaler, som typisk er en årlig aktivitet. Ledelsen definerer til sidst indsatsområder for næste MUS periode, som formidles videre til mellemlederne, der derefter følger op herpå i MUS-samtalerne.

Fordele ved projektet

Fordelene er oplagte og risikoen samt investeringen er minimal i forhold til gevinsterne, da der er tale om en enkel metode til implementering af KM i hele organisationen på effektiv og systematisk vis – uden væsentlige omkostninger.

Alle medarbejdere bevidstgøres om formålet med KM og tvinges til at tage stilling til, hvordan de selv kan bidrage eksempelvis til videndeling og innovation. KM gøres operationelt og eksekverbart via aktiv involvering af samtlige medarbejdere i organisationen på individniveau. KM bliver målbart således, at effekten kan aflæses over tid og styres af ledelsen, hvilket vil forøge gennemslagskraften i organisationen.

Evaluering og fortsættelsen af forløbet

For hver milepæl i projektet kan BNP udarbejde en skriftlig rapport med evaluering af de enkelte projektrin samt anbefalinger til forbedringer og videre forløb. Heri kan BNP blandt andet beskrive følgende forhold blandt andet beskrives:

- Evaluering af hvordan den overståede del af projektet er forløbet
- Hvilke erfaringer som er interessante at hæfte sig ved?
- Hvad der skal til for at få forbedre resultaterne og projektet til næste måling?

For at give projektet gennemslagskraft er ledelsens opbakning af afgørende betydning, som beskrevet tidligere. Dette udgør uden tvivl kardinalpunktet for projektets succes.

Herudover er allokering af medarbejderressourcer nødvendig, især i form af en ansvarshavende projektleder. Uden en dedikeret koordinator falder projektet let til jorden.

Endelig skal man som virksomhed have formuleret en overordnet KM strategi, hvilket er nødvendigt for at kunne gennemføre et effektivt projektførløb. Med andre ord er udgangspunktet at man har fået sat ord på sin KM vision og tilhørende målsætninger; og nu ønsker at gøre noget aktivt ved at opnå dem i praksis. BNP ønsker held og lykke med projektet! Det kan vist ikke gå helt galt.

Yderligere information

For yderligere information om implementering af KM via MUS-samtaler 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