



Viden uden ledelse!

af Lars Pedersen,

Manager & Partner

© Copyright BNP

14. september 2005

I denne artikel beskrives det hvordan kontrol med videndelingsprojekter kan skabe grundlaget den langsigtede videnstrategi.

(Artiklen blev bragt i Børsen den 18. oktober 2005)

Viden uden ledelse!

Her i 2005 er en række virksomheder ved at gennemføre forskellige projekter, der skal understøtte den stadigt vigtigere forretningsdisciplin videndeling. Resultatet er ofte ikke forudsigeligt, og der knyttes sjældent målbare krav til projekterne fra ledelsens side.

Denne mangel på måling bliver tit begrundet med, at der i videnledelses orienterede projekter ikke kan benyttes samme styringsprincipper, som for andre mere produktionsorienterede projekter.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• If you can't measure something, you can't control it• If you can't control it, you can't change it• If you can't change it, you can't improve• If you don't improve, you go out of business |
|--|

Videnstyring er en stor udfordring og mange konkluderer, at det meste viden ikke kan ekspliciteres (tavs viden) og videndeling ikke kan måles. Dette er imidlertid for letkøbt en konklusion og bunder erfaringsmæssigt i at eksplicitering af viden og videnprocesser er besværligt, kedeligt og som regel aldrig bliver belønnet.

Measurement

Graden af videndeling, som præsteres vil altid kvalitativt eller kvantitativt kunne måles direkte eller indirekte, hvis virksomheden afsætter de nødvendige ressourcer hertil. Påstanden om at videndeling ikke kan måles bunder i at virksomhederne åbenbart ikke ønsker at investere de nødvendige ressourcer i denne aktivitet. Der kan i den forbindelse med fordel indhentes erfaringer fra disciplinerne indenfor kvalitetsstyring, hvor der er arbejdet med den samme problemstilling omkring kvalitet i årtier.

”Den målbare grad af videndeling” er den eneste måde at kontrollere, at kvalificeret viden, videnprocesser og tilhørende best practices rent faktisk udvikles og benyttes af virksomhedens medarbejdere. Målinger af videnmedarbejdernes innovationsevne og evne til at eksplicitere disse innovationer er samtidig et væsentligt værktøj til kontrol af, at de kritiske incitamentsstrukturer til videndeling er til stede og fungerer. Det er i sidste ende disse, der skal sikre den fortsatte videndeling mellem medarbejderne optimeres over tid.

I en række situationer vil den mundtlige udveksling og udvikling af viden dog stadig være den skriftlige overlevering overlegen i tidsforbrug og effektivitet. Dette skal til en vis grad respekteres. Derfor bør det, sikres at medarbejderne jævnlige og konkret vurderer hinandens evner til at dele både tavs og eksplicit viden. Denne aktivitet bør kunne udvikle medarbejdernes selvforståelse af hvordan de med hensyn til deres

innovationsevner og viden vurderes af deres kolleger, og hvorvidt de samlet lever op til de forventede mål.

Målingerne af de to typer af videndeling vil være en effektiv måde rationelt at vurdere medarbejdernes personlige evne og vilje til at ekspliciterer og dele viden. Ved måling får ledelsen muligheden for at agere på de konkrete resultater.

Control

Alt for ofte etableres videndelingsprojekter med det ene formål at tilfredsstille medarbejdernes personlige behov og i mindre grad for at understøtte virksomhedens stabilitet og uafhængighed af individuelle, menneskelige kompetencer. Dette resulterer i bedste tilfælde i, at medarbejderne bliver klogere, uden at virksomhedens samlede intellektuelle kapital nødvendigvis er blevet øget, når medarbejderen forlader virksomheden. Dette er ikke en holdbar videnstrategi for en dynamisk virksomhed på et globaliseret og fleksibelt arbejdsmarked.

Ved kun at fokusere på at tilfredsstille medarbejdernes personlige behov for videndeling, videreføres de markedsøkonomiske tilstande med hensyn til den intellektuelle kapital, hvor medarbejderne er sælgere/udbydere og virksomhedernes er midlertidige lejere mere end købere. Virksomhederne burde i højere grad regulere dette marked, således at en større del af aktørernes viden aflejres effektivt i virksomhederne for at sikre, at det dermed bliver købers marked fremfor sælgers. Virksomhederne bør købe viden og gøre den permanent, fremfor kun at leje den.

Hvis virksomhedernes ledelse ikke i højere grad fokuserer på måling og kontrol af ekspliciteret viden på det kapitalistiske interne videnmarked må virksomheden fortsat affinde sig med at videndeling er sælgers, og derved medarbejdernes marked. Konsekvensen vil højst sandsynligt være at virksomhederne kommer til at bestå af "funktionærer" og "administratorer" og hvor de innovative medarbejdere ofte vil skifte arbejde, fordi en lønforhøjelse på baggrund af videndeling og innovation ikke rationelt kan begrundes. Samtidig vil den manglende eksplicitering af viden fortsat kræve højere medarbejderlønninger, når virksomheden tillader "viden lockin", dvs. at denne bliver unødigt afhængig af medarbejderne.

Den intellektuelle videnkapital i medarbejdernes hoveder vil i fremtiden være for flygtig til at udgøre det primære strategiske værktøj for virksomheden, som kræves i en globaliseret verden.

Change

Hvis en medarbejder systematisk møder for sent på arbejde eller ikke udfører sit arbejde tilfredsstillende vil det medføre, at denne får en påtale. Hvis det over længere tid påvirker resten af organisationen vil medarbejderen i sidste ende afskediges. På samme måde burde videnmedarbejdere, der holder på viden, men som ikke distribuerer den i rette form kunne få en påtale og i yderste konsekvens kunne afskediges. Det vil for de fleste videntunge funktioner være mere kosteffektivt at ansætte en dygtig, videndelingsvillig og kommunikativ medarbejder, end

at beholde én, der er exceptionelt dygtig, men som ikke evner at dele viden.

“The best of the best is usually very very good at something, the best of the rest is good all around. You want the best of the rest”

Jason Fried – 37signals, Reboot 2005

En medarbejder, der konsekvent undlader at eksplicite og dele viden, eller ikke benytter Best Practice bør således kunne mærke konsekvenserne ved manglende deltagelse i videndeling. Konsekvenserne bør overfor resten af organisationens medarbejdere tydeliggøre at videndeling er en nøgleværdi i virksomheden. Omvendt bør de mest aktive videndelere selvfølgelig også belønnes og disse bør i virksomheden fremhæves som et godt eksempel til efterfølgelse af andre medarbejdere indenfor videndeling.

Problemet er at de fleste virksomheder ikke har informationen (measurement) til at kunne tage dette helt naturlige og i forhold til videndeling rationelt begrundede skridt. Således er der intet incitament til at videndele og ingen konsekvenser ved at undlade det.

Kravet om videndeling kan selvfølgelig kun fremsættes under forudsætning af, at der rent faktisk er værktøjer og ressourcer til rådighed til formålet for medarbejderne. Dette udgør i mange virksomheder et større problem. Der skal rent faktisk først investeres konkrete ressourcer i projektet.

Improvement

De fleste kompetente videnmedarbejdere kan godt eksplicite og dele viden og ekspertise, men det er ofte for svært og bureaukratisk at komme af med i de eksisterende it-værktøjer. Når de samtidig ikke krediteres i forbindelse med dette værdifulde arbejde er det ikke sært, at det bliver nedprioriteret af den enkelte medarbejder.

De dygtige medarbejdere har ofte masser af ideer til, hvordan virksomhedens værktøjer i højere grad end i dag kan understøtte virksomheden. De vil imidlertid i større virksomheder ofte kæmpe imod rigide organisationsstrukturer, hvor der ikke er plads til innovationer og hvor medarbejderne i yderste konsekvens straffes for innovation. It-afdelingen kan endvidere være en hindring, da justeringer af it-værktøjer kan være imod it-strategien om at købe standardværktøjer.

Når innovative produktivitets- og kvalitetsfremmende initiativer kvæles af organisationen vil de initiativrige medarbejdere i mange tilfælde søge andre græsange. Resultatet er som før nævnt at virksomheder over tid ender med for mange “funktionærer” og for få innovatører, hvilket ikke ruste til overleve i den globale konkurrence på markeder under hastig udvikling.

Atter engang må det slås fast at videndelingsprojekter skal styres og kontrolleres, som alle andre projekter og det er ledelsens

ansvar at sikre det langsigtede afkast til virksomheden, også efter at medarbejderne har forladt denne.

Yderligere information

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

Lars Pedersen
Technology manager & Partner

BNP
Esplanaden 34 G
1263 København K
Danmark

Tlf.: (+45) 70 27 69 99