

Kunnskapingsaksen handler om hvordan kunnskap skaper verdi. Dette notatet beskriver utfordringer knyttet til kunnskapsbasert verdiskaping. Utdrag er basert på ”Når kunnskap skaper verdi: Man finner ikke levende kunnskap i uvirksomme virksomheter”¹

Det som ikke kan måles, kan ledes

Fenomener vi ikke kan måle, får ikke så lett oppmerksomhet. De blir usynlige, eller i alle fall uhåndgripelige. Økonomisk underskudd kan man slå i bordet med. Man kan kreve en forklaring og bidra til nødvendig endring. Det er verre med ”en følelse om at prosjektene ikke er spreke nok”. Bakgrunnen for denne myten er altså grei nok. For bedrifter som strever med å utvikle bedre lederskap fører den til to typer av feilslutninger.

Det første problemet er at man flytter myten ”det som ikke kan måles kan heller ikke ledes” over i en ny kontekst uten å tenke over historien den var skapt for. Det er klart at det er vanskelig å styre produksjon av sjokolade uten å vite om du har nok kakao og tørrmelk. Men det er ikke like lett å måle om du har nok kunnskap, om du har rett type kunnskap og om de som besitter denne kunnskapen greier å gjøre noe med den sammen. Myten leder oss lett til å tro at vi kan styre komplekse fenomener bedre, bare vi måler på flere parametere. Dessverre er det sjelden så enkelt. Mange offentlige virksomheter som følger opp virksomheten ut fra flere sett av krav fra ulike brukere, opplever at flere måltall ikke nødvendigvis gir bedre styring. Tvert imot kan det bli et overskudd av informasjon, og et tilsvarende underskudd av mening. Mer omfattende målesystemer kan synliggjøre at organisasjonen har motstridende mål, men de gir sjelden veiledning om hvordan dilemmaene skal håndteres.

Det andre problemet er myten selv; at det som ikke kan måles ikke kan ledes. I eksempelet nedenfor beskriver en linjeleder sin egen bruk av dømmekraft, og viser hvordan man i praksis ofte tar fruktbare grep *uten* å støtte seg på harde tall og formell dokumentasjon:

Da jeg var sjef, visste jeg hvilke seniorer jeg kunne stole på. Hvis en av disse mente at vi burde sette to medarbeidere i gang med første deloppgave selv om kontrakten ikke var formelt sett underskrevet ennå, så gjorde vi det. Og vi visste hvilke prosjekter de to gamle kamphanene kunne jobbe sammen på, og hvilke prosjekter hvor det ikke kom til å fungere, uten at det sto noe om deres sterke og svake egenskaper i en database. Nå som jeg leder en mye større enhet, har jeg liten mulighet til å bli kjent med hver enkelt. Da er det vanskeligere å bruke denne typen innsikt. Men jeg vil gjerne tro at denne jobben har lært meg hvordan jeg kan gjenkjenne et godt kollektiv når jeg ser det. Slik at jeg kan gi dem rom til å gjøre det de tror på, uten å blande meg for mye inn i detaljene.

Linjeleder

Vi trenger ikke nødvendigvis å måle fenomener for å ta grep om dem. Organisasjonens små bestanddeler tar beslutninger uten måleparametere hver dag. Lenger opp i hierarkiet blir det vanskeligere å støtte seg på slike ”uformelle innsikter”. For toppledelsen reduseres mye av virkelighetens kompleksitet til diskusjoner basert på de formelle styringssystemenes sammenstilte data om økonomiske resultater og strategiske muligheter. Dette er et relativt fattig beslutningsunderlag. Alle historiene – om lovende initiativer, dødfødte prosjekter, engasjerte medarbeidere og sorte hull – legges igjen på gangen. I beste fall blir det et tema i pausen på ledermøtet, for vi har liten tradisjon for å ta formelle beslutninger uten basis i harde tall og veldokumenterte sammenhenger.

¹ Utdrag fra Karl Joachim Breunig, Mona Skaret, Kjersti Bjørkeng: ”Når kunnskap skaper verdi: Man finner ikke levende kunnskap i uvirksomme virksomheter”; NAVO notat, SINTEF Teknologiledelse, 2002.

De formelle sporene av kunnskap og læring som kan leses ut av virksomhetenes formelle styringssystemer er gjerne knyttet til opplæring, penger brukt på eksterne konsulenter i organisasjonsutvikling, typiske parametere er for eksempel andel ansatte med min. 3 års utdanning utover videregående skole (personalsystemet), antall opplæringstimer for medarbeidere, Antall opplæringstimer for ledere (regnskapssystemet), Medarbeideres tilfredshet med opplæringstiltak, andel medarbeidere som er motivert til å delta i opplæring, andel medarbeidere som er fornøyd med ledelsen (arbeidsmiljøundersøkelsen). Vi finner sjelden brukbare data som kan si noe om mengde og kvalitet på kollegalæring i ulike enheter. Eller om sammenhengen mellom bedriftens inntjening og dens evne til å ta medarbeidernes kunne i bruk.

Begynn med praksis, heller enn med det målbare

En av våre samarbeidspartnere forsøkte å begynne i motsatt ende av det målbare, i praksisen. De ville dyrke fram en alternativ forståelse for viktige sammenhenger ved å starte med sine egne erfaringer om kunnskapens rolle i verdiskaping. Hva er viktig for å løse utfordrende oppgaver i min hverdag? Hva er avgjørende for om nøkkelpersonell blir eller forsvinner? Hva er det vi kommer til å følge opp i praksis i år? Da ble ikke oversikt over kompetansebeholdningen lenger så viktig. Andre utfordringer og sammenhenger var mer avgjørende: Evnen til å la de ulike medarbeiderne finne hverandre slik at kunnskap aktiveres på tvers av enheter. Betydningen av kollegalæring for effektiv drift og kundetilfredshet. Det faktum at medarbeiderne som ikke finner arbeidsoppgavene lærerike eller givende, ofte slutter selv om de blir tilbudt høyere lønn eller mulighet til reise på kurs.

Heller enn å fylle opp kompetanse- og læringsperspektivet i styringsmodellen med mange indikatorer som de var usikre på relevansen av, valgte de ut to oppfølgingsområder: Det første var avgang og tilgang av kritisk kompetanse (hovedsakelig et prosessmål). Her måtte enhetene avklare hva de oppfattet som spesiell kritisk kompetanse for den virksomheten de utøvde, samt gjøre en kvalitativ redegjørelse for ansettelse og avgang av medarbeidere med slik kompetanse. Det andre oppfølgingsområdet var realisering av et åpent internt arbeidsmarked (rent prosessmål). Dette innebar å utvikle ideen om et åpent internt arbeidsmarked, endre prestasjonskontrakten til lederne, samt å ta i bruk et system som støtter bemanning av oppgaver på tvers av enheter. Mer objektive måltall blir først et tema når begrepene og forståelsen av dem er mer innarbeidet. Dels fordi et isolert måltall ikke gir særlig mening før ledere og medarbeidere har en forståelse av sammenhengen mellom eksempelvis åpent internt arbeidsmarked og kompetanse/læring. Men også fordi de nye støttesystemene bedriften innfører for å realisere ambisjonen om et åpent internt arbeidsmarked, samtidig gir relevante styringsdata som f.eks. antall prosjekter som har blitt bemannet uavhengig av medarbeidernes formelle tilhørighet i bedriften. På denne måten ble måltallene utviklet på bakgrunn av en forståelse av komplekse arbeidsprosesser, istedenfor en forståelse av ”hva som er målbart”

Sett lys på de usynlige verdiskapingsprosessene

Forståelsen av sammenhenger om effektiv gjennomføring av oppgaver innenfor spesialiserte enheter har mange steder kommet langt. Man har gode data for å følge opp anstrengelsene såvel som resultatet i form av produktkvalitet og kostnader pr. enheter levert. Andre arbeidsprosesser er mindre håndgripelige:

Offisielt begynner et prosjekt å eksistere når det foreligger en kontrakt med en betalende kunde. Derfra og ut har vi maler og støttesystemer så det holder. Men alt som foregår i forkant har vi ikke noe målbart grep på: den første kontakten med kunden, valg av personer som bidrar til å forme innholdet i initiativet, både fra kundens side og hos oss, hvordan prosjekt prises og bemannes.

Jeg mener ikke at gjennomføringsfasen ikke er viktig. Solid gjennomføring er avgjørende for å realisere potensialet i prosjektet. Enten det er å oppnå gode faglige resultater, få fornøyde kunder, eller en sunn prosjektøkonomi. Men i gjennomføringsfasen får oppdragene automatisk mye oppmerksomhet fra organisasjonen. Tidlig fase derimot er nærmest ikke-eksisterende. Det er her vi mangler språk, systematikk og støtteverktøy. Avgjørelsene om hvilke prosjekter som startes og ikke, er i praksis mer avgjørende for vår langsiktige utvikling enn innholdet i strategiplanen. Men her har vi verken velskrevne dokumenter, eller systematiske diskusjoner med ledelsen å støtte oss på.

Prosjektleder

Det er altså en rekke aktiviteter som er avgjørende for kunnskapsbasert verdiskaping uten at det finnes språk og verktøy for å støtte og følge opp gjennomføringen av dem. Gjennomføringen av store endringer er ikke nødvendigvis knyttet til noen få strategiske beslutninger på ledernivå. Det kan like gjerne være snakk om at balansen mellom ulike aktiviteter og prosjekttyper må endres. Eller at flere av oppdragene må kjøres på tvers av ulike avdelinger. Endring av hverdagspraksisen til nøkkelmedarbeidere rundt om i organisasjonen er minst like avgjørende som den formelle godkjenningen av bedriftens strategiplan. Hvordan det enkelte prosjekt kjøres opp og bemannes, blir dermed også en viktig lederfunksjon. Men disse aktivitetene er ofte distribuert til flere medarbeidere, som avdelingsleder, prosjektleder, fagansvarlig, prosjektmedarbeidere, kundeansvarlig, medarbeidere i bedriftens samarbeidspartnere, etc.

Dette innebærer å erkjenne det alle som jobber i kunnskapsintensive tjenesteytere allerede vet, nemlig at bedriften har større lederkapasitet i organisasjonen enn den som brukes systematisk i dag. Ved å *la ansvar følge kompetanse og engasjement*, litt “uavhengig” av nivåene i organisasjonsstrukturen, kan mer av denne utviklingskapasiteten aktiveres. Problemet er selvfølgelig at det blir mange flere som må forstå overordnede sammenhenger og kunne håndtere motstridende mål på en klok måte, som i større grad må håndtere de store spørsmålene også når de tar de små beslutningene.