

Videnledelsens indsatser og indikatorer

Mens kapitel 4 og 5 drejer sig om udviklingen af en strategi for videnledelse, tager dette kapitel fat på selve videnledelsen. Videnledelse drejer sig her om at præcisere og gennemføre elementerne i virksomhedens strategi for videnledelse. Det, videnledelsen kan og skal indeholde, kan kun defineres meget generelt rent analytisk: Man skal identificere de indsatser, som gør det muligt at efterleve ambitionen i virksomhedens strategi for videnledelse, eller nærmere de ledelsesudfordringer, som strategien for videnledelse har bragt på banen. Det er imidlertid ikke givet præcist, hvorledes sådanne tiltag skal defineres, fordi de ikke lader sig udlede rent analytisk. De er lige så vel en række formodninger om sammenhænge, der skal fastlægges i den enkelte virksomhed. Disse formodninger er ofte defineret som hele netværk af sammenhængende elementer, der kan have tilknytning til personale, kunder, processer og teknologier.

Dette kapitel handler om, hvorledes man kan komme fra ledelsesudfordringer til en række *indsatser* eller tiltag. Disse viser virksomhedens særlige formulering af sammenhænge mellem videnressourcerne og viser virksomhedens formulering af, hvordan den vil opbygge videnressourcer samt gøre deres indbyrdes relationer stærkere. Gennemførelsen af indsatserne gøres synlig ved hjælp af nogle indikatorer, som typisk er koblet til den enkelte indsats.

Både indsatser og indikatorer er dele af videnregnskabet analytiske del. De er bud på, hvorledes virksomheden kan realisere sin videnledelse. Udpegningen af sådanne bud er ofte resultatet af et tværgående organisatorisk arbejde. Ofte er en stor del af dette arbejde endvidere

rettet mod at fastholde, præcisere og synliggøre forhold og aktiviteter, der allerede findes i virksomheden. Ved at trække dem frem og gøre dem til en eksPLICIT del af virksomhedens videnledelse gøres de stærkere, bl.a. ved at blive identificeret og sat i sammenhæng med hinanden.

Videnledelsens indsatser

Videnledelse handler om indsatser for at opbygge, forankre og evaluere anvendelsen af virksomhedens videnressourcer. Disse indsatser skal henvise til ledelsesudfordringerne og gøre det muligt at forklare, hvorledes disse sættes i værk. Dette er en del af den analytiske proces, men det er imidlertid også klart, at valget af indsatser ikke alene er en rationel, analytisk proces. Det er også en aktivitet, der må tage udgangspunkt i fingerspidsfølelser for, hvorledes virksomheden fungerer, og i, hvilke særlige forhold der gør sig gældende på et givet tidspunkt. Det betyder, at to tilsyneladende ens virksomheder kan have gode grunde til at sammensætte sine videnressourcer forskelligt. Disse grunde er ofte vanskelige helt præcist at gennemskue i den enkelte virksomhed, fordi de er gjort naturlige gennem den enkelte virksomheds udvikling og historie.

Videnledelsens tiltag skal udpeges ud fra ledelsesudfordringerne. Der skal være en både fornuftig og rimeligt intuitiv sammenhæng mellem den enkelte ledelsesudfordring og dertilhørende indsatser. Det betyder, at koblingen skal kunne formuleres og præsenteres, så den ikke fremstår som rent gætværk.

Der kan være flere typer af indsatser, som alle er med til at påvirke videndeling og udvikling samt forankring og spredning af viden. Nedenstående eksempler viser en række forskellige muligheder:

- Medarbejderudvikling: uddannelsesaktiviteter, on-the-job træning, mentorordning, rekruttering.
- IT: elektronisk bibliotek, liste over videnressourcer/elektronisk CV, virtuelle kompetencecentre.
- Organisation: projektgrupper, fysiske kompetencecentre, seminaraktiviteter.
- Overvågnings- og planlægningssystemer: kvalitetsstyringssystemer, projektstyringssystemer.
- Fysiske ressourcer: åbne kontorlandskaber.
- Incitament: finansielle og symbolske opmuntringer til medarbejdere, der deler viden.

- Kunder: projektudviklingskunder, imageudviklende kunder.
- Proces- og produktudvikling: investeringer, patenter.

Ofte vil mange af disse tiltag optræde sammen, og ofte er de substitutter for hinanden. Derfor er listen ikke en opgørelse af en ideel situation. For de færreste virksomheder vil de alle være indsats, ikke mindst af den grund, at der er grænser for, hvor meget en virksomhed kan være optaget af på én gang.

Flere tiltag vil dreje sig om noget, der allerede på en eller anden måde er sat i værk i virksomheden. Ved at gøre dem synlige og fremhæve dem får de imidlertid en ny betydning, og ved at sætte dem sammen på ny og relatere dem til en overordnet strategi for videnledelse skaber de ny energi. Tiltag er således ikke noget eksotisk, og de er heller ikke alle sammen helt nye. Nogle tager udgangspunkt i virksomhedens eksisterende dagligdag, men ved at blive bragt frem i virksomheden får de ny betydning. Andre tiltag er muligvis helt nye og ukendte, før arbejdet med videnledelse blev sat i gang. Det er sikkert vigtigere, at de er forankret og gennemførlige, end at de er helt nye. De får nemlig et nyt kommunikationsindhold ved at blive sat i sammenhæng med andre tiltag og ved at blive relateret til ledelsesudfordringerne.

Den enkelte ledelsesudfordring kan understøttes med aktiviteter, som går på tværs af ovennævnte liste. F.eks. kan ledelsesudfordringen "tværfagligt samarbejde" være en væsentlig ledelsesudfordring for nogle rådgivningsvirksomheder, idet den er vigtig for at få gennemført projekter, der giver kunden en samlet funktionel helhedsløsning. Der er imidlertid mange måder, hvorpå "tværfagligt samarbejde" kan etableres. Det kunne f.eks. være udtryk for sammensætningen af projektgrupper, så medarbejdere med forskellige uddannelser og fra forskellige afdelinger arbejder sammen og sidder i det samme lokale. Det kunne også betyde, at medarbejderne mødes og taler med hinanden med givne intervaller. Eller det kunne betyde, at chefer mødes for at koordinere aktiviteten, mens den enkelte medarbejder arbejder ufortrødent på sin lille del af projektet. Derfor kan der også være en række mulige indsats for at få "tværfagligt samarbejde" til at fungere. Det betyder ikke, at "tværfagligt samarbejde" er det samme i de tre situationer. De illustrerer jo, at der findes forskellige oversættelser af ledelsesudfordringen til virksomhedens praksis. Derfor er valget af indsats en del af virksomhedens formulering af de væsentlige sammenhænge, der skal få strategien for videnledelse til at fungere.

Indsætterne er med til at præcisere, hvad videnledelse skal handle om, idet de er de præcise konkretiseringer heraf. Denne præcisering kan for ledelsesudfordringen “tværfagligt samarbejde” dreje sig om følgende indsætter:

- **Virtuelle kompetencecentre:** For at fremme udvikling og deling af kompetencer på tværs af afdelinger og projekter har flere virksomheder etableret virtuelle kompetencecentre, dvs. tværgående mødepladser centreret omkring bestemte kompetencer med henblik på videndeling og erfaringsudveksling. Tilsvarende har andre virksomheder udnævnt videnagenter, procesansvarlige osv., som koordinerer kompetencer på tværs af organisationen.
- **Projektorganisering:** Organisering af virksomhedens aktiviteter gennem projekter er velkendt. Her sættes virksomhedens forskellige typer af spidskompetencer, som er organiseret i afdelingsstrukturen, sammen med særlige kundekrav og ønsker. Her sker videnstyringen gennem sammensætningen af ressourcerne.
- **Kundeorienteret organisering.** Hvis projektarbejdsformen ikke giver tilstrækkelig effektiv koordinering af kompetencer i relation til det enkelte kundeforhold, vælger nogle virksomheder at give enkeltpersoner ansvaret for kundeforholdet. Hermed kommer der mere fokus på, at kundens situation og ansvaret for de tværfaglige kompetencer flyttes væk fra de faglige afdelinger. Der kan eksempelvis være tale om key account managers osv.
- **Projektlederuddannelse.** Indsætter vedrørende projektlederuddannelse kan være en løftestang for udviklingen af tværfagligt samarbejde, fordi de gør projektarbejdet stærkere og dermed kombinationen af forskellige kompetencer tilsvarende stærkere.
- **Orientering om nye projekter på fællesmøder:** Orientering om nye projekter på fællesmøder på tværs af afdelinger, der eksempelvis afspejler kundetype eller medarbejderkompetencer, skaber mulighed for, at de medarbejdere, der har relevante interesser og kompetencer, kan deltage i projekter, der er forankret i andre afdelinger.
- **Kompetenceprofiler.** Mange virksomheder udvikler oversigter over medarbejdernes faglige kompetencer samt erfaringer med forskellige former for projekter, typer af kunder mv. for at vise, hvem der ved hvad. Sådanne oversigter betegnes ofte kompetenceprofiler, elektroniske CV'er eller lignende, og de muliggør, at man kan bemande opgaver med tværfaglige kompetencer.
- **Standardiserede arbejdsmetoder.** Ved at indføre standardiserede arbejdsmetoder i projekter, for eksempel ved at udarbejde en pro-

jektmanual, har nogle organisationer gjort det nemmere at etablere samarbejde på tværs af afdelinger.

- **Projektintranet.** Det tværfaglige arbejde understøttes i nogle virksomheder af elektroniske mødepladser, såkaldte projektwebs eller projektintranet. Denne form for tiltag kan også omfatte fælles adgang til netværksdrev, mail-lister osv. og vil i den mest udbyggede version være et decideret intranet.
- **Projektbeskrivelser.** For at sikre viden om projekterne på etableringstidspunktet oplyser nogle virksomheder på intranettet om projekter under etablering – enten ved en kortfattet beskrivelse eller ved at gøre hele projektbeskrivelsen tilgængelig. Men et sådant tiltag kan være lige så nyttigt, efter at projekterne er afsluttede, idet oplysningerne om projekters indhold og bemanning kan danne grundlag for etablering af kommende projekter.

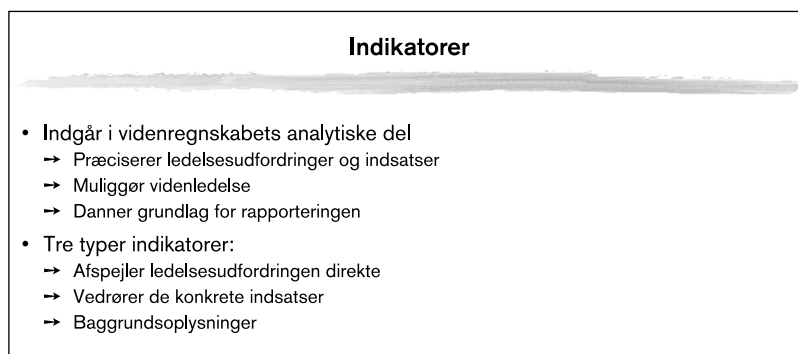
Det er karakteristisk, at de fleste af disse tiltag til at støtte ledelsesudfordringen “tværfagligt samarbejde” er velkendte arbejdsmetoder, organisationsprincipper, værktøjer mv. Nogle tiltag vil supplere og understøtte hinanden, som f.eks. projektlederuddannelse og anvendelsen af standardiserede arbejdsmetoder, mens andre tiltag er forskellige måder at løse den samme opgave på. Hvis problemstillingen er at bringe erfaringer og kompetencer sammen i et projekt, kan dette for eksempel gøres både ved anvendelsen af kompetenceprofiler og med udgangspunkt i beskrivelser af hidtil gennemførte projekter.

Indsatser drejer sig på den ene side om de fire typer af ressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. I eksemplet ovenfor drejer de fleste mulige tiltag vedrørende “tværfagligt projektarbejde” sig om processer: Virtuelle kompetencecentre, standardiserede arbejdsmetoder, fællesmøder osv. Disse tiltag sættes i værk for at forbedre arbejdsmetoder og processer. Men processerne kan også forbedres ved at gennemføre indsatser, der vedrører teknologi (intranet), medarbejdere (projektlederuddannelse) eller kunder (kundeorienteret organisering, key account managers).

Indikatorer i videnregnskaber

Fra ledelsesudfordringer kan man via indsatser nærme sig de indikatorer, et videnregnskab skal indeholde. Indsatserne udgør koblingen mellem ledelsesudfordringer og indikatorer, og indikatorerne skal gøre det synligt, om de indsatser, der kan bringe virksomheden tættere på løsningen af sine ledelsesudfordringer, faktisk bliver sat i værk.

Som det er angivet i figur 6.1, kan der i forbindelse med videnregnskabet analytiske del med fordel skelnes mellem tre typer indikatorer. De første to typer drejer sig om indsatserne og ledelsesudfordringerne, mens den tredje type er baggrundoplysninger, der mere generelt forklarer “hvem vi er!”. De kan dreje sig om dele af virksomhedens produktionsvilkår, f.eks. størrelse og produktionsformer eller fordeling af kunder og omsætning på forskellige markeder osv. Baggrundoplysninger bidrager til at belyse den situation, som videnledelsen skal fungere i. Ved baggrundoplysninger er der ikke defineret en række indsats, som disse knytter sig til.



Figur 6.1: Indikatorer

Nogle af de indikatorer, som har med indsatserne at gøre, er imidlertid ofte relateret ret direkte til ledelsesudfordringen snarere end blot til indsatsen. Det drejer sig ofte om indikatorer, der vurderer effekter af de forskellige tiltag. Et eksempel herpå er ledelsesudfordringen *rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*, hvor indikatoren *medarbejderomsætningshastighed* er en generel vurdering af effekten. Der er imidlertid ikke defineret nogen direkte indsats, og på sin vis kan man ikke vide præcist, hvilken eller hvilke indsats, der producerer denne effekt. Effekter er ofte resultater af alle mulige tiltag, og det er ikke altid klart, hvor de egentlig kommer fra. Det skyldes ikke mindst, at effekter – altså en eller anden måling af, om ledelsesudfordringen er forvaltet hensigtsmæssigt – ofte forudsætter måling på tredjemand. Nogle skal synes, at indsatserne for at gennemføre ledelsesudfordringen rekruttering og fastholdelse fungerer efter hensigten, og det viser sig så ved, at ansatte vælger at blive i virksomheden eller vælger at sige op. Det kan de imidlertid have mange grunde til at gøre – endda på trods af at virksomhedens indsats har været hensigtsmæssige og er blevet sat i værk som planlagt, men at de blot ikke har kunnet matche andre

virksomheders indsatser. Effektmål kan ofte generaliseres på tværs af virksomheder og dermed være indikatorer, som i princippet kan gøres sammenlignelige mellem virksomheder.

De indsatser, som direkte har knyttet indikatorer til sig, drejer sig typisk om ressourcensammensætning eller opkvalificering af ressourcer. Her har virksomheden mulighed for at gennemføre aktiviteter uden mellemkomst fra tredjemand. I relation til ledelsesudfordringen *fastholdelse og rekruttering* er dette f.eks. tilfældet for en indikator som *andel af holdte fratrædelsessamtaler* eller *antal aftrædelsessamtaler*, der begge kan sættes i værk af virksomheden direkte. Sådanne indikatorer er vanskeligere at generalisere på tværs af virksomheder, og det kan derfor være svært at finde det fornuftige niveau for indikatorens størrelse. Men følges indikatorerne over tid i den enkelte virksomhed, kan udviklingen følges.

Indikatorers relevans

I figur 6.1 opridses også, hvorledes indikatorer har tre funktioner i relation til videnregnskabet analytiske del. For det første tjener de til præcisering af både ledelsesudfordringer og indsatser. For det andet bliver det muligt at foretage en talbaseret vurdering af indsatsernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Og for det tredje er de analytisk bestemte indikatorer et bindeled til rapporteringsdelen, idet de indikatorer, som virksomheden rapporterer om i det eksterne videnregnskab, vælges heriblandt.

Det første formål, analytisk præcisering, er det vigtigste. Som det blev vist i tidligere afsnit, kan ledelsesudfordringer formuleres som *rekruttering og fastholdelse af medarbejdere* eller *tværfagligt projektarbejde* osv. Sådanne generelle udfordringer får først indhold, når man tager konsekvensen og definerer de indsatser, som gør det muligt at identificere dem. Gennem indsatserne kommer der en definition af ledelsesudfordringen: Drejer den sig om rekruttering? Hvem skal rekrutteres? Hvem skal fastholdes? Hos Systematic ses rekruttering og fastholdelse at handle om softwareudviklere. Man vil gerne have en stabil medarbejderstab i andre funktioner, men rekruttering og fastholdelse af softwareudviklere er en særlig udfordring i relation til virksomhedens strategi for videnledelse. Dette kan præciseres ved at gøre indikatorer såsom *tilgang hhv. afgang af softwareudviklere* samt *personaleomsætning for softwareudviklere* til centrale indikatorer. Hermed kommer der en præcisering og definition af, hvad man mener med rekruttering og fastholdelse i Systematic. Denne ledelses-

udfordring kan udvikles, f.eks. ved indsatser om fratrædelsessamtaler, hvor en relevant indikator kan være *andel af fratrædelser, hvor der afholdes fratrædelsessamtaler*. Hvis der etableres et introduktionsforløb og en mentorordning for at indsluse nye medarbejdere, kan disse tiltag belyses med indikatorer såsom *andel af ansættelser, hvor introduktionsforløbet gennemføres planmæssigt* samt *nyansattes tilfredshed med introduktionsforløb og mentorordning*. Her er indsatserne og indikatorerne med til at definere, hvad ledelsesudfordringen handler om.

Det andet formål med den analytiske specifikation af indikatorer er at muliggøre en talbaseret vurdering af indsatsernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Dette følger umiddelbart af den analytiske præcisering, idet tal om indsatser som medarbejderfratrædelsessamtaler, mentorordninger og introduktionsforløb vil kunne vise, om indsatserne er sat i gang, gennemført og i den sidste ende har ønskværdige effekter. Herigennem sættes virksomhedens videnledelse i tal, og dermed kan man også rapportere om den. Gennem tallene ikklædes videnledelse en synlighed, hvorved man gør det muligt at evaluere, om det går fremad eller tilbage, eller om den forbedres eller forværres. Hermed kommer videnledelse uden om den tavse, individuelle og utilgængelige viden i personers hoved. Den laves om til tal og gøres derfor åben og kollektiv. Den kan endda vurderes, og man kan handle herpå. Gennem tallene kommer muligheden for en systematisk videnledelse.

Det tredje formål med specifikationen af indikatorer er, at de er grundlaget for rapporteringen i videnregnskabet. I en ekstern kommunikation vil det være nødvendigt både at beskrive ledelsesudfordringen og indsatserne, for at læseren kan forstå indikatorerne.

Specifikationen af indikatorer er med dette perspektiv central for videnledelse. Indikatorer er kun relevante i forhold til indsatser og ledelsesudfordringer og dermed i forhold til de tiltag, som gør det muligt at realisere videnfortællingen. Videnregnskabets indikatorer drejer sig om virksomhedens håndtering af ledelsesudfordringerne via en række indsatser. Det følger heraf, at indikatorerne i et videnregnskab ikke måler eller forklarer forskellen mellem virksomhedens bogførte værdi og dens markedsværdi. Indikatorerne handler om iværksættelsen af virksomhedens strategi for videnledelse.

Eksempler på indikatorer

Der er stor variation i de indikatorer, som virksomheder faktisk anvender i deres videnregnskaber (se appendiks 2). Umiddelbart kan man

have sine tvivl, om de alle skulle kunne forklare særligt meget. De fleste af indikatorerne er overraskende enkle, og en stor del af dem findes i princippet allerede i virksomhedens forskellige administrative systemer. Det viser sig også, at en god del af dem overraskende nok ikke er non-finansielle, men derimod drejer sig om udgifter til forskellige aktiviteter og indtægter segmenteret på forskellige måder. Således er der ikke en grænse for, hvad en indikator er, ligesom der heller ikke er nogen regler om, hvor mange indikatorer man skal have. I kapitel 8 viser vi, at der alligevel er en struktur omkring disse tal, men dette betyder dog ikke, at tallene kan stå alene. De taler ikke for sig selv.

Som det ses i appendiks 2, anvendes nogle af indikatorerne især som baggrundsvARIABLE, der generelt forklarer, hvad virksomheden er for en størrelse, mens andre typisk anvendes som indikator for en eller flere indsats eller ledelsesudfordringer. Det er dog ikke entydigt, om en indikator kan betegnes som en baggrunds-, indsats- eller ledelsesudfordringsindikator. Der kan ikke opstilles logiske regler herfor, idet enhver indikator kan benyttes i relation til en indsats, hvis dette giver mening i forhold til strategien for videnledelse og dermed ledelsesudfordringerne.

Tabel 6.1 viser inden for medarbejdere, kunder, processer og teknologi de mest anvendte indikatorer i videnregnskaberne udgivet sidste år i videnregnskabsprojektets regi samt hvor mange af virksomhederne der har rapporteret den pågældende indikator. Det ses af tabellen, at indikatorer, der relaterer sig til medarbejdere, er hyppigst forekomne (dette gælder også ved en totaltælling). Indikatorerne i medarbejderkategorien beskriver hovedsageligt sammensætningen af medarbejderressourcerne, antal, aldersfordeling, anciennitet, uddannelse, fordeling på funktioner mv. Disse indikatorer kan både indgå som baggrundsindikatorer, der tegner et billede af virksomheden, men kan også være indikatorer, der relaterer sig til bestemte indsats eller ledelsesudfordringer. F.eks. kan *fordeling på forskellige uddannelser* være en indikator på ledelsesudfordringen omkring at skabe *tværfagligt samarbejde*.

Der har ikke været samme grad af hyppighed af indikatorer i kategorierne kunder, processer og teknologi. Hvilket dels skyldes, at disse indikatorer ikke i samme grad er eksisterende i virksomheden, dels skyldes, at bevidstheden om, at videnregnskabet skal beskrive alle typer videnressourcer – og ikke kun medarbejdere – er indtruffet på et relativt sent tidspunkt i projektet.

Medarbejdere	Fre- kvens	Kunder	Fre- kvens	Processer	Fre- kvens	Teknologi	Fre- kvens
Antal medarbejdere	16	Omsætning (evt. pr. medarbejder)	7	Antal beskrevne bedste praksis	4	IT-omkostn. (evt. pr. medarbejder)	6
Aldersfordeling eller gennemsnit (evt. fordelt på faggrupper/funktioner)	15	Kundetilfredshed	6	Forsknings- og udviklingsomkostninger	4	Antal pc'er pr. medarbejder	4
Udgifter til medarbejderuddannelse (evt. fordelt på eksterne og interne kurser samt pr. medarbejder)	13	De største kunders andel af omsætningen	5	Antal fælles videndokumenter	3	Antal distance-/hjemmearbejdspladser	3
Uddannelse (fordeling, gennemsnit mv.)	12	Omsætningens fordeling på viden-, ekspertise- eller produktområder	5	Antal udviklingsprojekter (evt. pr.)	3	Antal hjemme- pc'er	3
Anciennitetsfordeling eller gennemsnit (evt. fordelt på faggrupper eller funktioner)	10	Omsætningens fordeling på private, offentlige, interesseorganisationer mv.	4	Antal arbejdsuheld	3	Antal servere (i netværk)	3
Fordeling af m/k (evt. på funktioner)	8	Antal kunder (evt. fordelt på typer)	4	Andel af arbejdstid brugt på ud-	2	Antal m ² (kontor)-bygninger	3
Fordeling af medarbejdere på afdeling, jobfunktion, opgave- eller videnområder	8	Antal kundekomitéer/møder	4	Reklamationer	2	Antal besøg/hits hjemmeside (evt. pr. dag)	3
Medarbejdertilfredshed	8	Antal produkter	3	Medarbejdertilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne	2	Antal interne IT-arbejdspladser	2
Medarbejderafgang (evt. som følge af egne opsigelser og afskedigelser)	7	Geografiske fordeling af omsætningen	3	Antal projekter kørt efter produktudviklingsmodel	1	IT-plattform	2
Medarbejdertilgang	6	Omsætningsvækst	3	Andel af døgnet, hvor kundecenteret er til rådighed	1	Antal IT-opgaver i alt	2
Andel/antal af gennemførte medarbejdersamtaler (evt. frekvens)	6	Fordeling på ambassadør, risiko og tabte kunder	3	Antal aktivitetsregistreringer	1	Tilfredshed med IT	2

Tabel 6.1: De mest anvendte indikatorer i videnregnskaberne publiceret i 2000 # Antal virksomheder der rapportere indikatoren

I arbejdet med at udvikle et videnregnskab udarbejder man ofte en *bruttoliste* over indikatorer¹, som eventuelt kan indgå heri. Bruttolisten udvikles i sammenhæng med formuleringen af virksomhedens strategi for videnledelse, og den specificerer, hvor indikatoren er tilgængelig i organisationen. Udvælgelsen af de indikatorer, der er interessante for det publicerede videnregnskab, foretages for at give mening og overskuelighed til det samlede videnregnskab.

Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer i Coloplast

Det er tidligere vist, hvorledes Coloplasts brugsværdi drejer sig om livskvalitet, så handicappede kan leve et normalt liv både socialt og professionelt, hvilket indeholder fire ledelsesudfordringer: *Produktudvikling*, der bringer produkterne i overensstemmelse med ønsker og brugssituationer, *systematisk kvalitetsstyring*, der direkte påvirker livskvalitet – især når den er fraværende. *Indsigt i brugeres ønsker og brugssituationer*, der er vigtig, når man skal udvikle produkter med livskvalitet for øje, samt *medarbejderudvikling*, som er et gode i sig selv og væsentlig for at få kvalitetsstyring til at fungere.

Den første ledelsesudfordring, *produktudvikling*, kan Coloplast imødekomme på flere måder – dvs. at der kan være flere indsatser. Et eksempel er investering i forsknings- og udviklingsaktiviteter, men man kunne også udtrykke det som omfang af produktudviklere, evt. med bestemte uddannelser. Produktudvikling kunne også forklares ved omfanget af fælles udviklingsprojekter med samarbejdspartnere eller samarbejdsaftaler med universiteter. Man kunne også fokusere på omsætningen fra nye produkter. Man har simpelthen flere forskellige muligheder for at sikre produktudvikling, og i forlængelse af disse muligheder findes der forskellige relevante indikatorer.

Den næste ledelsesudfordring er *systematisk kvalitetsstyring*, og en oplagt indsats er her at udvikle selve kvalitetssikringssystemet. Men man kunne også forsøge at nå målet gennem andre indsatser såsom efteruddannelse, nye arbejdsformer, investeringer i ny produktionsteknologi eller forskellige kombinationer heraf. Og når det gælder om at opnå *indsigt i brugernes ønsker og behov* kan man fokusere på tilfredshedsundersøgelser, man kan etablere fokus- eller brugergrupper til at levere feedback om ydelsernes brugsværdi, eller man kan samarbejde tættere med de behandlere, der er i kontakt med brugerne. Der er også her flere mulige indsatser.

Den sidste ledelsesudfordring, *medarbejderudvikling*, hænger tæt

sammen med den systematiske kvalitetsstyring, idet en del af de indsats, der er relevante her, udvikler medarbejderstaben i retning af kvalitets- og ansvarsbevidsthed. Men denne ledelsesudfordring kan også dreje sig om at opnå indsigt i brugernes ønsker og behov ved at bringe medarbejderne i kontakt med brugerne. Medarbejderudvikling kan også dreje sig om udviklingssamtaler og efteruddannelse, og i Coloplast benyttes også jobrotation og selvstyrende grupper. Andre tiltag som udstationering vedrører også medarbejderudvikling.

Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer (eksempler)
Produktudvikling	Investering i F&U-patentering Nye produkter og processer	F&U-udgifter Antal patenter Antal produktudviklere Omsætning fra nye produkter Time-to-market
Systematisk kvalitetsstyring	Anvendelse af kvalitetsstyringssystem Efteruddannelse Selvstyrende arbejdsgrupper Motivation Udvikling af produktionsteknologi	Fejlprocent Spild Uddannelsesudgifter Medarbejdertilfredshed Medarbejdere med særlige kvalifikationer Investeringer i produktionsteknologi
Viden om brugeres ønsker og brugssituationer	Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelser Oprettelse af fokusgrupper	Brugertilfredshed Antal forløbsundersøgelser Udgifter til forløbsundersøgelser Antal fokusgrupper for brugere og behandlere
Medarbejderudvikling	Udstationering Jobrotation Selvstyrende grupper Udviklingssamtaler	Antal udstationerede medarbejdere Antal medarbejdere i jobrotationsordning Uddannelsesudgifter Uddannelsesdage

Figur 6.2: Fra ledelsesudfordringer til indikatorer i Coloplast

Disse overvejelser vedrørende indsatser gør – som det illustreres i figur 6.2 – forskellige indikatorer relevante. Det er her muligt at udvikle en vifte af tal, som på en rimelig måde viser ledelsesudfordringens dimensioner. De fleste tal er ordinære hver for sig, men sat sammen begynder de at skabe en større historie om, hvordan virksomhedens arbejde med videnressourcer ser ud.

Kunder

Mission	Indsatser	96/97	97/98	98/99	99/00	Resultater	96/97	97/98	98/99	99/00	Mål
Sætte sig ind i brugernes behov	Coloplast samarbejder med behandler- og brugergrupper – antal grupper (indekstal)	100	125	275	213						
Innovation	Omkostninger til forskning og udvikling – % af omsætning	4,9	5	4,8	4,2	Nye produkters andel af omsætningen	33,5%	26,3%	22,3%	27,4%	20%
	Projekter under udvikling efter Coloplasts produkt-udviklingsmodel – antal	–	–	40	52	Patentansøgninger	26	24	26	15	ca. 25
		Patentrettigheder	122	143	167	170					
Pålidelig leverandør						Ordrer leveret til tiden	98,5%	95,5%	97,8%	98,1%	98,5%
						Afviigelser ved audits af kvalitetsstyringssystemet	3	1	0	2	0
						Reklamationer (indekstal)	100	132	153	160	

Medarbejdere

Mission	Indsatser	96/97	97/98	98/99	99/00	Resultater	96/97	97/98	98/99	99/00	Mål
Fastholde de bedste medarbejdere	Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer for funktionærer	50	49	73	99	Medarbejdertilfredshed i Danmark på skala fra 1-5, hvor 5 er max	3,59	3,65	–	3,60	
	• I % af samtlige funktionærer • antal personer udstationeret	11	10	13	16	Medarbejdertilfredshed i udlandet på skala 1-5, hvor 5 er max	–	–	3,58	3,82	
		2	5	6	5						
	Produktionsmedarbejdere i selvforvaltende grupper i %	ca. 40%	ca. 50%	ca. 60%	ca. 60%	Personaleomsætning i % • Funktionærer • Produktionsmedarbejdere	9,6	6,3	7,8	9,9	Under 10% Under 15%
	Antal afholdte udviklings-samtaler	–	–	ca. 90%	–	Fravær for produktionsmedarbejdere i %	6,8	5,1	5,8	5,8	max 5%
	Medarbejdere, der har udviklingssamtale med nærmeste leder	–	–	–	81%	Vurdering af udviklings-samtaler på skala fra 1-5, hvor 5 er max	–	–	–	3,58	
	Uddannelse – dage pr. medarbejder	5,3	4	4,6	4,7	Engagement i eget job på skala fra 1-5, hvor 5 er max	4,26	4,31	–	4,20	
	Uddannelse – omkostninger i kr. pr. medarbejder	4.541	4.741	4.056	5.689	Sammenhæng mellem ansvar og færdigheder på skala fra 1-5, hvor 5 er max	3,73	3,79	–	3,78	
	Medarbejderaktier – udbud	Der er udbudt medarbejderaktier i 1983, 1987, 1989, 1993 og 1997				Medarbejdere, der har tegnet medarbejderaktier	91%	–	–	–	–
	Tiltrække de bedste medarbejdere	Job- og uddannelsesmesser	1	2	2	2	Arbejdsulykker med tabte arbejdsdage lft. mio. arbejdstimer	23	17	16	18
						Antal uopfordrede ansøgere • Funktionærer • I produktionen	450 ca. 2.500	600 ca. 2.600	820 ca. 2.800	616 2.426	

Figur 6.3: Indikatorer i Coloplasts videnregnskab 1999/2000

Figur 6.3 viser Coloplasts strategi for videnledelse. Den viser, at det er muligt at finde ledelsesudfordringer og koble dem rimeligt logisk sammen med indikatorer, som dermed belyser, hvor hurtigt Coloplast sætter denne strategi i værk.

Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer for to rådgivningsvirksomheder

Nellemann Konsulenterne og Byggeplandata ligner umiddelbart hinanden, men ved at gå tættere på ledelsesudfordringerne ser de meget forskellige ud, og derfor er indsatserne og indikatorerne også forskellige. Selvom disse to virksomheder generelt kan vælge at *rekruttere* kompetente rådgivere eller at *udvikle* dem selv, så er der også forskelle mellem deres muligheder, som det vises i figur 6.4 og 6.5. Hos Nellemann Konsulenterne er man opmærksom på den enkelte konsulents særlige personlige egenskaber, som erhverves og udbygges igennem hele livet, mens faglige kompetencer, f.eks. i form af ingeniører, konstruktører, arkitekter og jurister, er omdrejningspunktet for videnledelse i Byggeplandata.

Forskellene kommer fra virksomhedernes videnfortællinger, hvor Nellemann Konsulenternes ydelse ikke alene drejer sig om at løse teknisk-faglige opgaver, men også at sørge for, at brugeren får tilført kompetence. Her skal konsulenten være med til at bearbejde dagligdagens – ofte konfliktprægede – situationer. Man skal således være til stede og kunne improvisere.

Dette er noget anderledes hos Byggeplandata, hvor behovet for de tekniske fagligheder er mere synligt. Man skal overtage tekniske opgaver fra brugeren, som egentlig slet ikke mærker Byggeplandatas ydelse, hvis tingene går rigtigt. På sin vis er Byggeplandata ikke i kontakt med brugeren, idet brugeren ikke selv påvirkes af Byggeplandatas ydelse. Disse to videnfortællinger lægger op til to ret forskellige sæt ledelsesudfordringer og indsatser, som det illustreres i figur 6.4 og 6.5.

NELLEMANN KONSULENTERNE		
Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer (eksempler)
Rekruttering og udvikling af livskloge medarbejdere	Rekruttering af medarbejdere med bred erfaring System for læring gennem projektdeltagelse Udvikling af professionelle færdigheder	Antal års erfaring uden for virksomheden Andel af arbejdstid, der anses for udfordrende og udviklende Andel af medarbejdere, der deltager i projekter Andel af opgavetid brugt i en anden afdeling Timer brugt på fagligt relevante tidsskrifter Dage anvendt på efteruddannelse

NELLEMANN KONSULENTERNE		
Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer (eksempler)
Understøtte teamwork	Etablering af evaluerings-systemer Understøttelse af mentorordning	Peer review Antal minutter brugt påevaluering af afsluttede opgaver Antal gange, en medarbejder har evalueret en kollegas opgave Andel medarbejdere med gennemført medarbejder-samtale Samtaler med kunder Antal medarbejdere med mentorordning

Figur 6.4: Fra ledelsesudfordringer til indikatorer hos Nellenan Konsulenterne

BYGGEPLANDATA		
Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer (eksempler)
Projektstyring	Opbygning af projektstyringskompetencer	Investeringer i projektstyring Efteruddannelsesudgifter til projektledelse Andel opgaver udført i team
Rekruttering	Ansættelse af eksperter Udvikling af evaluerings-systemer/-samtaler Gennemførelse af efteruddannelse	Portefølje af kvalifikationer Andel medarbejdere med medarbejderudviklingssamtale Udgifter til efteruddannelse per medarbejder
Videndeling	Opbygning af intranet Viden om behov Opbygning af fællesskaber	Anvendelse af intranet Investeringer i procesudvikling Antal samarbejdsgrupper
Synlighed over for kunden	Synlighed over for kunden Dialog om opgaven	Synlighed over for kunden Kundetilfredshed

Figur 6.5: Fra ledelsesudfordringer til indikatorer hos Byggeplandata

Konklusion

Indsatser og indikatorer hænger sammen med ledelsesudfordringerne. Indsatser og indikatorer fylder dem ud og definerer på sin vis, hvad de betyder. Når ledelsesudfordringerne oversættes til indikatorer, typisk gennem indsatser, gøres videnledelse til en ret almindelig og ordinær aktivitet. Pludselig kan man se, at viden har tilknytninger til dagligdagen, og at viden dermed ikke alene er et filosofisk eller strategisk projekt. Pludselig kommer viden ud i et åbent lys, hvor man kan tale med om den, man kan evaluere den, og man kan påvirke den. Den er

lige pludselig ikke mere tavs og utilgængelig. Den er sat på en sådan form, at man kan se på den, tale om den og ændre den.

Indsatser og indikatorer er ikke en snæver konsekvens af en logisk oversættelse af ledelsesudfordringerne. De er kreative tolkninger af, hvad der kan ligge i en ledelsesudfordring, og derfor er de del af den særlige tanke om, hvorledes ting hænger sammen og påvirker hinanden i virksomheden. Derfor ligger der i disse oversættelser en udpegning af relevante sammenhænge. De giver ikke sig selv. Indikatorerne kan hjælpe med til at vise, om disse sammenhænge realiseres, men de kan ikke snævert bevise, at man har fundet de korrekte sammenhænge. Sammenhænge ligger uden for tallene.

Det er alligevel hensigtsmæssigt at gennemløbe oversættelsen fra ledelsesudfordringer via indsatser til indikatorer, fordi resultatet ikke er helt tilfældigt. Det bygger på virksomhedens historisk opbyggede formåen til at udrette nogle ting og gøre noget for nogen. Dermed er der i denne oversættelse god mulighed for at få præciseret, hvorledes virksomhedens videnressourcer fungerer, og hvorledes de holder dens aktiver sammen og gør dem relevante for brugerne. Hvis dette er resultatet, er videnregnskabet med til ikke alene at måle, hvor virksomheden er på et givet tidspunkt. Det er også med til at forfine og udvikle fornemmelsen af, hvordan virksomheden skaber værdi.

¹ Ud over den inspiration, der kan være i den liste, der gengives i appendiks, kan der henvises til Birk og Erichsen (1994), som giver en mængde forslag til indikatorer og beregning heraf. Se også Brown (1996) og Edvinsson og Malone (1997) samt den del af økonomistyringslitteraturen, der behandler præstationsmålinger, f.eks. Kaplan og Norton (1996, 2001) samt Olve *et al.* (1999).