

# KUNNE Aktivere

– en prosess for å aktivere kunnskapsressurser i utvikling og verdiskaping

Utarbeidet av  
Egil Wulff og Arne Carlsen



# Innholdet i denne presentasjonen

- **Hva er KUNNE Aktivere?**
  - **Særtrekk ved metoden**
  - **Hvordan er metoden utviklet?**
  - **Hovedgrep og gjennomføring**
    - Gjennomføring av møte 1
    - Aktiviteter mellom møte 1 og 2
    - Gjennomføring av møte 2
    - Aktiviteter mellom møte 2 og 3
    - Gjennomføring av møte 3
    - Gjennomføring av møte 4
  - **Råd til prosessledelsen**
  - **Eksempler på resultater**
  - **Planer for videre utvikling**
  - **Faglig dokumentasjon**
- Lesere anbefales å hoppe over denne detaljeringen ved første gangs gjennomlesning

# Hva er KUNNE Aktivere?

**KUNNE Aktivere er en prosess for å aktivere kunnskapsressursene i organisasjoner for å skape utvikling og verdiskaping. Metoden er tidligere kalt 'Kom Ut!'. I ulike varianter er den gjennomført i et 70-talls organisasjoner.**

**Metoden tar tak i følgende spørsmål:**

- **Hvordan henger vår kunnskap sammen med behovet for inntjening på kort og lang sikt?**
- **Hvilke former for kompetanse etterspørres særlig av våre kunder?**
- **Hvordan er våre behov for kompetanseutvikling koblet til utfordringer knyttet til ledelse og organisering?**
- **Hvor er vi særlig gode, og hvordan aktiverer og videreutvikler vi disse ressursene?**

## Særtrekk ved metoden

- Kobler kompetanseutvikling til bedriftens prestasjoner, inntjening og utvikling på kort og lang sikt.
- Knytter kompetanse til handling og kollektiv praksis.
- Folk fra ulike praksisfellesskap involveres dypt over tid.
- Velprøvde grep for å trekke kundene inn i prosessen.
- Etablerer koblinger og helhetssyn i og mellom ulike deler av organisasjonen.
- Skaper ofte intenst engasjement og stor endringsvilje!

Faglig har KUNNE Aktivere slektskap med praksisbaserte innganger til kunnskap og nye tilnærminger til organisasjonsutvikling innenfor *Positive Organizational Scholarship*.

# Hvordan er metoden utviklet?

## **KUNNE Aktivere er utviklet gjennom en serie av prosjekter:**

- **1993-1995: Metoden ble unnfanget gjennom et flerårig prosjekt mellom SINTEF og Strategiavdelingen i Hydro Aluminium ved systematisk utprøving i et 10-talls bedrifter**
- **1996-1998: Videreutvikling gjennom prosjekter med 4 bedrifter i PIL (Prosessindustriens Landsforening) og et prosjekt for Kompetansekartlegging i Byggvarehandelen med 5 deltakende bedrifter og Kompetansesenteret Varehandelens Høyskole.**
- **1997-2005: Bruk og videreutvikling i flere KUNNE-prosjekter, nå også i samarbeid med VINN (Veiledningsinstituttet i Nord-Norge), og sist under prosjektet KUNNE Balanse.**

**Det meste av disse utviklingsaktivitetene har vært praksisbasert med vekt på spredning gjennom opplæring av prosessledere heller enn nitid faglig dokumentasjon.**

## Hovedgrep og gjennomføring

Figuren på neste side viser et standardisert prosesskart for gjennomføring av KUNNE Aktivere. På de etterfølgende sidene beskrives gjennomføringen av de ulike møtene og mellomarbeid i prosessen mer detaljert.

Generelt for prosessen gjelder at den

- eies av øverste linjeleder for den enhet hvor prosessen finner sted
- fasiliteres av 1-3 eksterne, hvorav minst 1 må ha solid erfaring som prosessleder
- har 6-28 deltakere (ca 12 er ideelt) hentet fra alle deler av virksomheten; typisk deltar linjeledere, folk fra de viktigste funksjoner, tillitsvalgte og ressurspersoner i produksjon/frontlinjen
- går over 3-8 mndr med 3-6 samlinger (4 i standardutgaven)
- i noen grad skreddersys til utviklingsbehov i den organisasjonen hvor den finner sted.

## Forberedelse

### MØTE 1 (8 timer):

Felles bilde *nåsituasjon*.  
Forventninger og begrepsbruk.

### MØTE 2 (ca 12 timer):

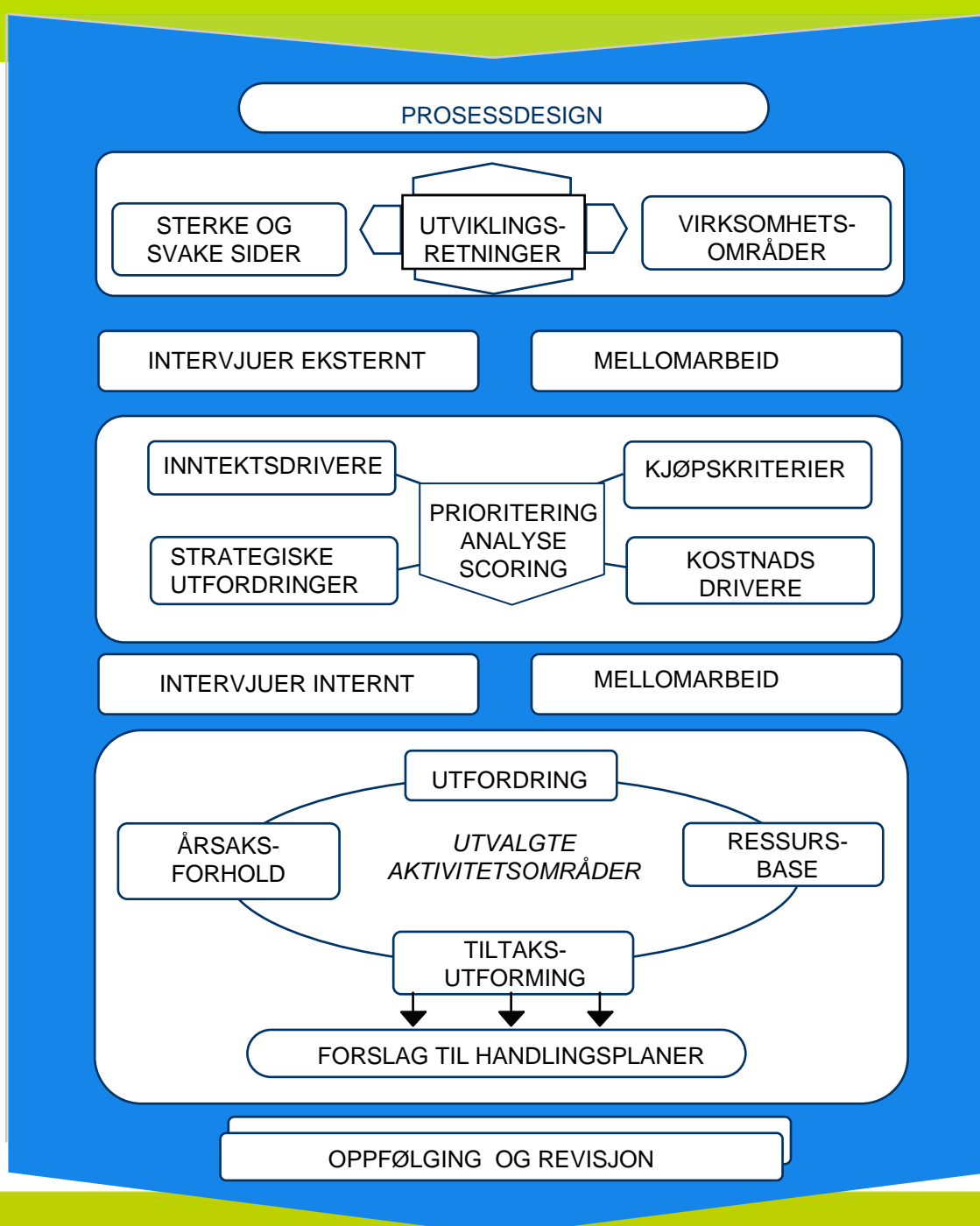
Felles bilde av *hva*;  
Utfordringer, potensialer og behov for kompetanse-utvikling

### MØTE 3 (ca 12 timer):

Felles bilde av *hvordan*;  
tiltak for å aktivere kunnskapsressurser

### MØTE 4 OG 5 (4-8 timer):

Oppfølging/revidering av iverksatte tiltak



# Gjennomføring:

## Møte 1

Gå til side 14 hvis du ikke ønsker å studere den detaljerte beskrivelsen av prosessen.

**Møte 1 bør innledes av prosesseier (dvs. øverste linjeleder for den enheten prosessen foregår for) som forteller om bakgrunn og forventninger til prosessen. Ekstern prosessleder tar naturlig en runde rundt bordet med videre forventninger. Innledningen bør også inneholde en gjennomgang av hele prosessen og av sentrale begreper brukt på kunnskap (se "Kunnskapsledelsens 10 bud"). Møtet inneholder forøvrig 3 gjennomganger som skal bidra til å klargjøre et første felles bilde av nåsituasjonen:**

- 1. Virksomhetsområder:** Dette er en redegjørelse for/sortering av organisasjonens virke i distinkte virksomhetsområder som må håndteres strategisk forskjellig (se KUNNE Aktivitetssystemer og KUNNE Virksomhetsstrukturer for eksempler). Kan være meget enkelt eller ende opp i flere ubesvarte spørsmål som da må tas opp videre i prosessen.
- 2. Utviklingsretninger:** En grov gjennomgang av mulige utviklingsretninger (effektivisering av dagens områder, vekst innen dagens områder, nye markeder, nye produkter/tjenester, integrere forover eller integrere bakover) med klargjøring av hvor trykket ligger nå.
- 3. Scoring:** Runde rundt bordet hvor hver deltaker kommer opp med maks 3 sterke og 3 svake sider hver. Skrives opp og scores etterpå.

## Gjennomføring: Aktiviteter mellom møte 1 og 2

**Mellom møte 1 og 2 kan det gjøres to former for mellomarbeid. Det ene handler om å starte små forbedringsprosjekter som rapporteres inn i møte 2. Det andre er en kundeundersøkelse som rapporteres og brukes i møte 2.**

**Kundeundersøkelsen har en kvalitativ og en kvantitativ del. Typisk intervjuer vi 12-25 kunder, á 1-2 timer.**

**Kvalitativ del:** 5-6 åpne spørsmål, som

- kundens erfaring med virksomhetens leveranser
- kundens oppfatning av hva som er virksomhetens sterke og svake sider
- kundens oppfatning av den rollen virksomhetens produkter og tjenester spiller i egen verdiskaping
- kundens forslag til forbedringer.

**Kvantitativ del:** Relativ kundetilfredshet:

- Kunden blir presentert for en liste over ca 15 mulige kjøpskriterier, kan omforme eller legge til nye kriterier, og får 10 poeng til fordeling etter oppfattet viktighet.
- Kunden bes liste de 2-3 viktigste konkurrentene til virksomheten.
- Kunden bes score virksomheten og konkurrentene på hvert av de prioriterte kriteriene på en fempunktskala.

# Gjennomføring:

## Møte 2

Gå til side 14 hvis du ikke ønsker å studere den detaljerte beskrivelsen av prosessen.

**Hensikten med møte 2 er å få et felles bilde av *hva*; de viktigste utfordringer, potensialer og tilhørende behov for kompetanseutvikling.**

- 1. Prioritering av suksessfaktorer:** Hva er de viktigste suksessfaktorer som aktivering av kunnskap må ses i forhold til? Hvilke kostnadsdrivere, inntektsdrivere, kjøpskriterier for kundene og strategiske utfordringer (som identifisert i møte 1 og evt. i strategiplaner) er viktigst? Dersom det er gjort kundeundersøkelser, presenteres disse her. I alt 6-10 suksessfaktorer velges ut for videre analyse.
- 2. Analyse og diskusjon:** For hver av de valgte suksessfaktorene gjennomføres en diskusjon om behov for kunnskapsutvikling og aktivering av kunnskap. Diskusjonen kan gjøres uformelt ved å notere stikkord som kommer opp på flipover. Vi har gode erfaringer med en mer formell tilnærning hvor en ut fra den enkelte suksessfaktor sammen lager en fiskebensanalyse. Åpningsspørsmålet er typisk: Hva må vi gjøre for å tilfredsstille dette kjøpskriteriet/få bukt med denne kostnadsdriveren/...(1. ledd), og (2. ledd) hvilke former for kompetanse blir da viktig?
- 3. Scoring:** Til slutt gjøres en scoring av alle fiskebensanalysene. Hver av deltakerne har totalt 10 pluser ('dette er vi gode på') og 10 minuser ('dette trenger vi å forbedre') til å fordele på siste ledd i alle fiskebenene.

## Gjennomføring: Mellom møte 2 og 3

**Mellom møte 2 og 3 følges avtalte forbedringsprosjekter opp, og diskusjonen på møte 3 forberedes. Det innebærer følgende:**

- 1. Syntetisere og velge aktivitetsområder som skal behandles på møte 3:** All informasjon som har fremkommet til nå i prosessen (som fiskebensanalysene med scorene, listen over sterke og svake sider på møte 1 og kundeundersøkelsen), gir et meget mangefasettert og rikt bilde av sammenhengen mellom kompetanse og verdiskaping i virksomheten. Nå må dette samles i et sett av håndterbare aktivitetsområder som en kan diskutere tiltak på. Det er en viktig synteseoppgave som kan gjøres på flere måter. Det enkleste er trolig å henge opp all informasjonen på store flipoverark i et rom og begynne å kategorisere, gjerne sammen med leder og andre fra virksomheten. Scorene er særlig nyttige her.
- 2. Forberede diskusjonen på hvert av de valgte områdene:** Her dreier det seg om å ta vare på informasjonen som har fremkommet innenfor hvert område. Det typiske vil være å forberede doble flipoverark som brukes i prosessen på møte 3.

# Gjennomføring:

## Møte 3

Gå til side 14 hvis du ikke ønsker å studere den detaljerte beskrivelsen av prosessen.

Hensikten med møte 3 er å få et felles bilde av *hvordan* kunnskap skaper verdi i virksomheten innenfor et sett utvalgte aktivitetsområder og bruke dette som grunnlag for å utforme tiltak. Det velges først i hvilken rekkefølge de identifiserte aktivitetsområdene skal tas. Deretter drøftes de ut fra følgende sekvens:

- **Utfordring:** Er utfordringen innen dette aktivitetsområdet tydelig nok beskrevet, eller trenger den ytterligere spissing?
- **Ressursbase:** Hva har fremkommet så langt om vår ressursbase i forhold til dette aktivitetsområdet; både mht behov for utvikling og hva som er bra?
- **Årsaksforhold:** Hva er årsakene til at situasjonen er som den er, for eksempel i organisering og ledelse?
- **Tiltaksutforming:** Bør vi sette i gang noen tiltak for å gjøre noe med saken og hvem skal i så fall gjøre noe innenfor hvilken frist? Dette vil normalt ende i et 30 talls tiltak.

**Basert på dette møtet dokumenterer prosessleder utfordringene og årsaker for at det i ettertid skal kunne forstås hvorfor nettopp disse tiltakene ble valgt. Denne dokumentasjonen er basis for virksomhetens tilbakemelding i møte 4.**

## Gjennomføring: Møte 4

**Dette er et møte som virksomheten eier og leder. Det inneholder gjerne følgende tema:**

- **Hvilke tiltak har allerede startet opp, og hva er status på dem?**
- **Hvilke vil vi starte opp og når?**
- **Hvilke tiltak vil vi utsette, eventuelt slå sammen med andre prosjekter vi likevel kjører?**
- **Tilslutt gjennomføres en evaluering av prosessen etter et standard skjema.**

**Møte 4 varer vanligvis to til seks timer. Mange virksomheter finner det nyttig å ha flere slike oppfølgingsmøter.**

# Erfaringer fra deltagende virksomheter (1)

**KUNNE Aktivere har helt siden starten hatt overraskende gode effekter i de deltagende virksomheter. På en skala fra 1 til 10 scoret prosessen aldri under 9 i de 10 første casene. Mange av virksomhetene gjorde umiddelbart store endringer og erfarte markante forbedringer i resultat. Områdene for forbedring varierer nokså mye.**

- En produsent av bildeler kuttet to organisasjonsnivåer nesten umiddelbart etter endt prosess og opprettet noen måneder senere et nytt virksomhetsområde. Produktiviteten ble kraftig forbedret.
- En metallprodusent med sviktende lønnsomhet i produksjonen av ferdigvarer berget denne delen av virksomheten gjennom omlegging til celle-produksjon i selvstendige grupper.
- Et vaskeri ble gjennom prosessen overbevist om at det var grunnlag for å bygge en helt ny fabrikk. Det ble gjort, og bedriften brukte senere en ny prosess for å tune inn denne.
- En region i Statens Vegvesen brukte prosessen til å fremskaffe de måleområdene som skulle følges opp i deres system for balansert målstyring. Regionen ble et år senere, ved interne målinger i Vegvesenet, funnet å være den regionen med best ledelse.

## Erfaringer fra deltagende virksomheter (2)

- En byggvaregrossist la om logistikken under selve prosessen og oppnådde radikal produktivitetsvekst. En annen oppnådde ifølge bedriftens ledelse en omsetningsøkning på 250 millioner kroner som direkte følge av prosessen det påfølgende år
- Et stålverk fikk gjennom prosessen redusert feilproduksjonen betydelig. Ved en økning i antall skift på stålovnene fra fire til fem tilbød ble samtidig antallet personer på hvert skift redusert med 10 %.
- Et stort shippingselskap hadde innført SAP som unnskyldning for å endre organisasjonen (eliminere kongedømmer). Kunne Aktivere lyktes i å snu utviklingen til det positive. Virksomheten er nå ekstremt lønnsom.
- Som ledd i utviklingen av VINN-konsulenter til KOM UT!-prosessledere ble det brukt en case-bedrift i Alta. Bedriften har økt overskuddet fra NOK 200.000 til 4.900.000 etter tre år.

## Erfaringer fra deltagende virksomheter (3)

**VINN har nå over halvparten av sin stab av konsulenter (6-7 personer) knyttet til bruk av en variant av KUNNE Aktivere (tidligere KOM UT!). Her er et utdrag fra det de skriver om metoden:**

*”Resultatene fra KOM UT! prosessene som VINN har gjennomført i bedrifter i Nord-Norge, er meget gode. Bedriftene har gjennomført en rekke forbedringer og styrket sin konkurransevne og lønnsomhet. Flere bedrifter har etter ett til to år hatt en økning i omsetningen på 10–20 % og et forbedret årsresultat på 10–50 %. Tiltakene som fremkommer i prosessene, blir gjennomført i langt større grad enn ved gjennomføring av andre bedriftsutviklingsprosesser. Tiltakene gir også med varige endringer i bedriften og blir lettere tatt i bruk i hele organisasjonen.”*

## Planer for videre utvikling

- **Ytterligere dokumentasjon og faglig diskusjon av alternative grunner til at resultatene av metodikken er så vidt gode.**
- **Videre skreddersøm til helt små bedrifter. Dette er særlig viktig siden (for) mange prosessverktøy henter empiri fra store amerikanske selskaper og ikke uten videre lar seg oversette til små forhold.**
- **Tettere integrasjon med KUNNE Lede.**
- **Påbygg av modul for mer eksplisitt forsterkning av positive elementer; både i form av lovende tegn på god praksis og positiv utvikling av enkeltpersoner.**
- **Påbygning av elementer av bevisst dramaturgi.**

# Faglig dokumentasjon

**Det eksisterer ingen oppdaterte faglige artikler dedikert til denne metodikken alene. Delvis rapportering finnes i:**

**Carlsen, A. 1994. Kartlegging og utvikling av kompetanse i små og mellomstore bedrifter. STF05 A94002. SINTEF Teknologiledelse, Trondheim.**

**Carlsen, A. and M. Skaret 1997. Practicing knowledge management: Lessons from processes in small firms. J. F. Schreinmakers and J. P. Barthés, eds. *Advances in Knowledge Management 2*, Ergon-Verlag, Würzburg, 47-55.**

**Carlsen, A. and M. Skaret 1997. Kartlegging og utvikling av kompetanse i byggevarehandelen. Sluttrapport. SINTEF Teknologi og Samfunn, STF38 A97109, Trondheim.**

**Wulff, E. og M. Skaret. 1998. Kan kompetanse kartlegges? Erfaringer fra 4 års arbeid i bedrifter. SINTEF Teknologi og Samfunn, Trondheim.**

**Mange av erfaringene fra KUNNE Aktivere ligger til grunn for:**

**Carlsen, A., R. Klev and G. von Krogh 2004. Living knowledge. Foundations. A. Carlsen, R. Klev and G. V. Krogh, eds. *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. Palgrave, London, 1-19.**