



KUNNE Kaviar

Aktivitetsbasert strategiutformning:
Erfaringer fra KOM UT!-prosessen i et 50-
tallsbedrifter

Presentasjon utarbeidet av

Egil Wulff, SINTEF Teknologi og Samfunn
med assistanse fra Arne Carlsen, SINTEF Teknologi og Samfunn

Trondheim 30. mai, 2006



Fra kompetansekartlegging til bedriftsutvikling

10% eieren som trakk seg



Hva er KUNNE Aktivere (KOM UT!-prosessen)?

Metoden tar tak i følgende spørsmål

- Hvordan henger vår kunnskap sammen med behov 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 ved ledelse og organisering?
- Hvor er vi særlig gode, og hvordan aktiverer og videreutvikler vi disse ressursene?

Forberedelse

MØTE 1 (8 timer):

Felles bilde *nåsituasjon*.
Forventninger og begrepsbruk.

MØTE 2 (ca 12 timer):

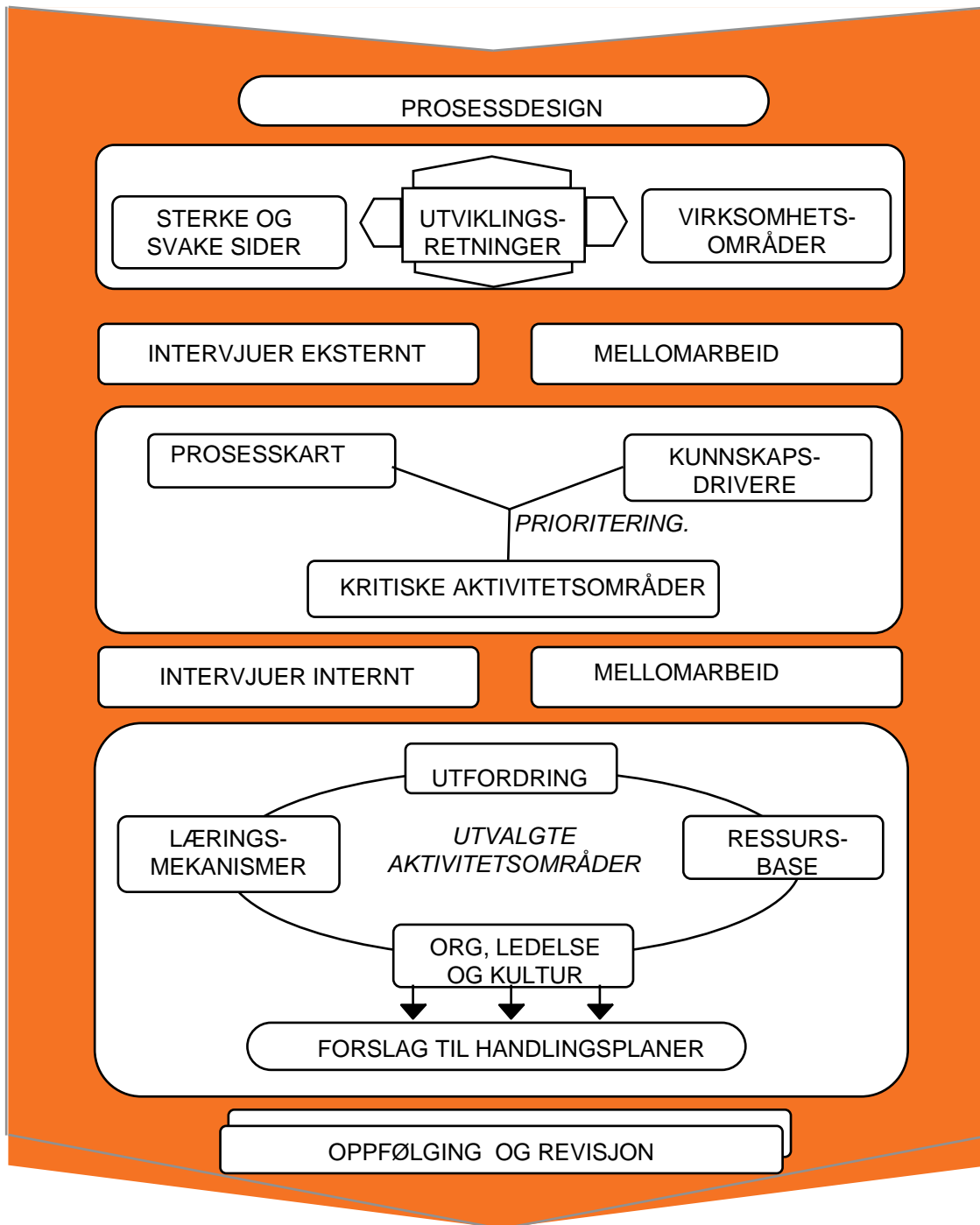
Felles bilde av *hva*;
Utfordringer, potensialer og behov for kompetanse-utvikling

MØTE 3 (ca 12 timer):

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

MØTE 4 & 5 (4-8 timer):

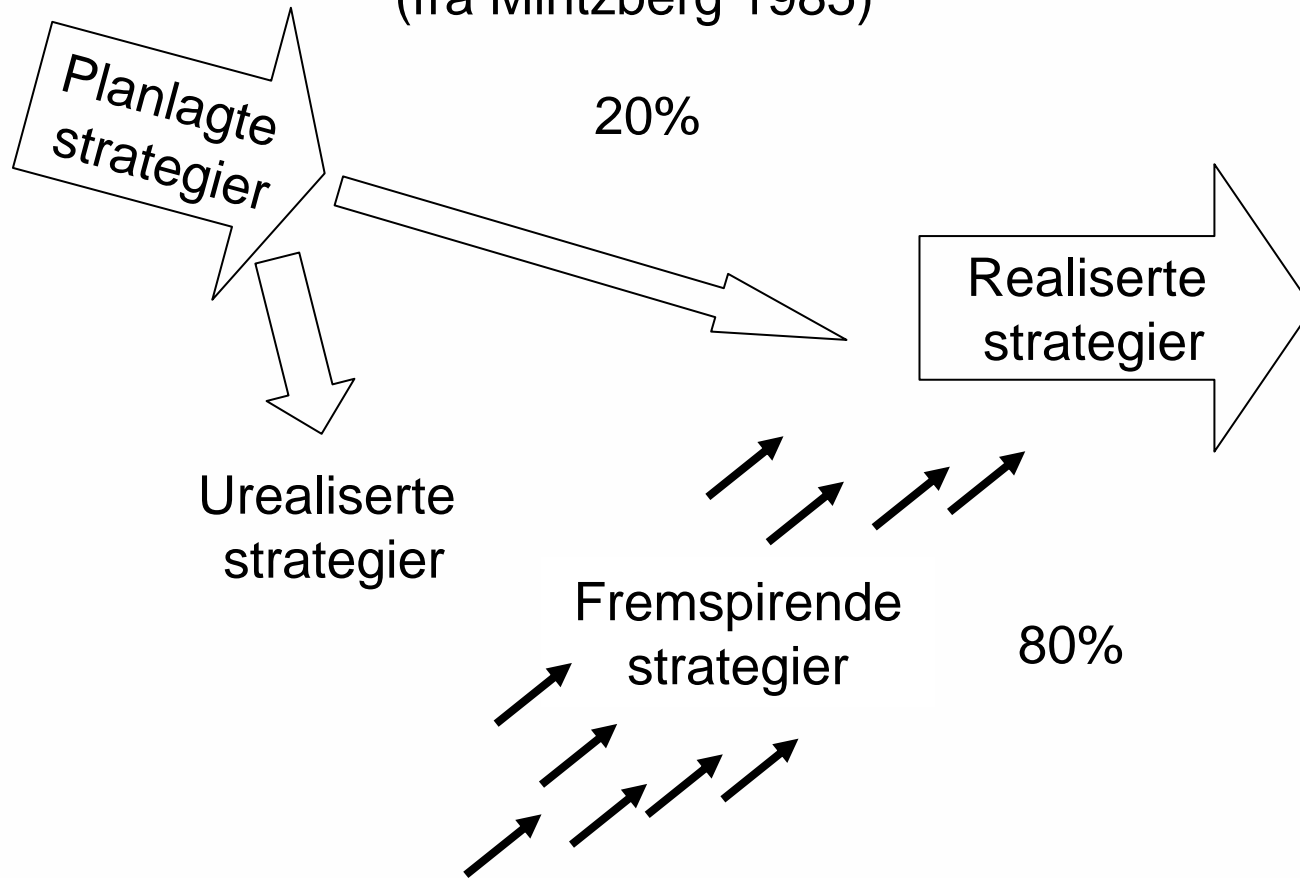
Oppfølging/revidering av iverksatte tiltak



Planlagt eller fremspirende strategier?



(fra Mintzberg 1985)





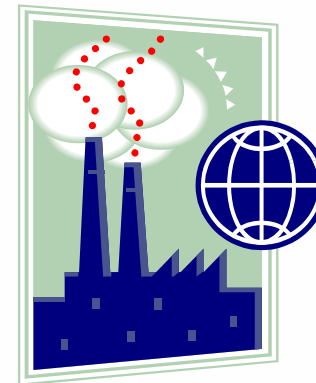
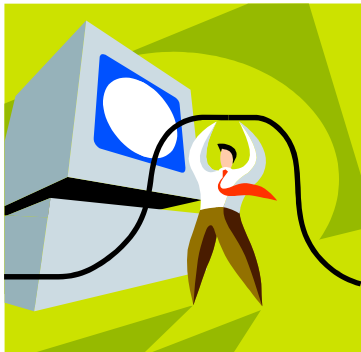
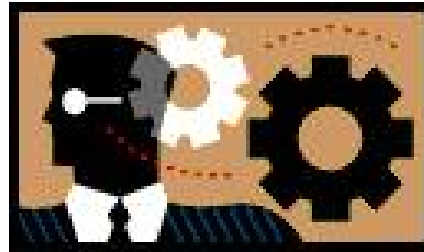
	Deltager i KOM UT!	År	Samarbeidende institusjon
1	Holmestrand Laquered products, Hydro Aluminium	1992	Hydro Aluminium
2	Magnor Pressverk, Hydro Aluminium	1992	Hydro Aluminium
3	Vik Verk, Hydro Aluminium	1992	Hydro Aluminium
4	Plasto, Åndalsnes	1992	Hydro Aluminium
5	Klausen Mekaniske Verksted, Askvold	1993	Hydro Aluminium
6	Måløy Sildoljefabrikk	1993	Hydro Aluminium
7	Fundo, Hydro Aluminium	1994	Hydro Aluminium
8	IKU Letegeologi	1994	SINTEF Sentralt
9	SINTEF Klima og kuldeteknikk	1995	SINTEF Sentralt
10	Statens datasentral	1995	SDS
11	Ticon plast, Drammen	1996	PIL
12	Storvask	1997	PIL
13	Peterson	1997	PIL
14	Fundia Jernverket i Mo i Rana	1997	PIL
15	L.A.Lund	1996	Kompetansesenteret Varehandelens Høyskole
16	Høvellast	1996	Kompetansesenteret Varehandelens Høyskole
17	Gunnar T Strøm	1996/1997	Kompetansesenteret Varehandelens Høyskole
18	Strand Trelast	1996/1997	Kompetansesenteret Varehandelens Høyskole
19	ViaNova	1997	KUNNE 1 (1997-1998)
20	Indevo	1997	KUNNE 1
21	Computas	1998	KUNNE 1
22	SINTEF SiPå	1998	KUNNE 1
23	Erichsen & Horgen	1998/2000	KUNNE 1 og 2
24	Interconsult	1998	KUNNE 1
25	IGP	1998	KUNNE 1
26	Runit	1999	KUNNE 2 (1999-2002)
27	Storvask Kom igjen	1999	PIL
28	Hurtigvask	2000	PIL
29	Torvald Klaveness	2001	KUNNE 2
30	Harald Nilsen, Alta	2001/2002	VINN
31	Jernbaneverket region Sør	2002	KUNNE 2
32	Vegvesenet Region Nord	2003/2004	KUNNE Balanse (2003-2007)
33	Jernbaneverket region Øst	2004	KUNNE Balanse
34	Universitetet i Bergen Institutt for Biomedisin	2004	KUNNE Balanse
35	Nilsen & Haukland, Harstad	2006	VINN

● Ledet av EW



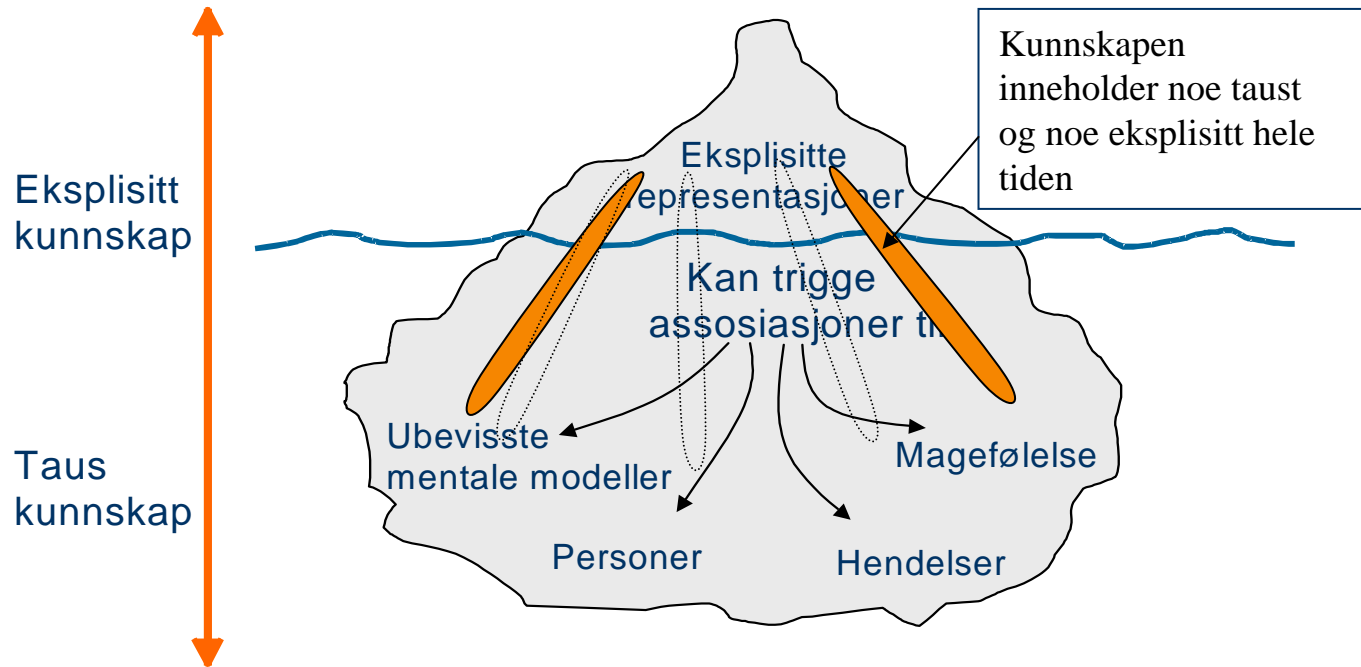
Erfaringer fra deltagende virksomheter 1

- Et vaskeri kom via kundeundersøkelsen til at de torde bygge en helt ny fabrikk, det ble gjort og bedriften brukte senere en ny prosess for optimalisering. (KOM IGJEN!)
- Balansert målstyring. En region i Statens Vegvesen brukte KOM UT!-prosessen til å fremskaffe måleområdene
- Ved en økning i antall skift på stålovnene fra fire til fem tilbød fagforeningslederne, som gjennom KOM UT!, så bedriftens utfordring tydeligere, seg å gjøre det og reduserte samtidig antallet personer på hvert skift med 10 %.
- Bedriftene gjennomfører stort sett alle tiltakene de bestemmer seg for! Hvorfor gjør de det?



Vi har ulike modeller av verden og hvordan den virker

Kunnskap om kunnskap 1



Kunnskap om kunnskap 2



Det ordsatte

Bærere av
individuelle
kunnskaper

Bærere av
kollektive
kunnskaper

Det tause



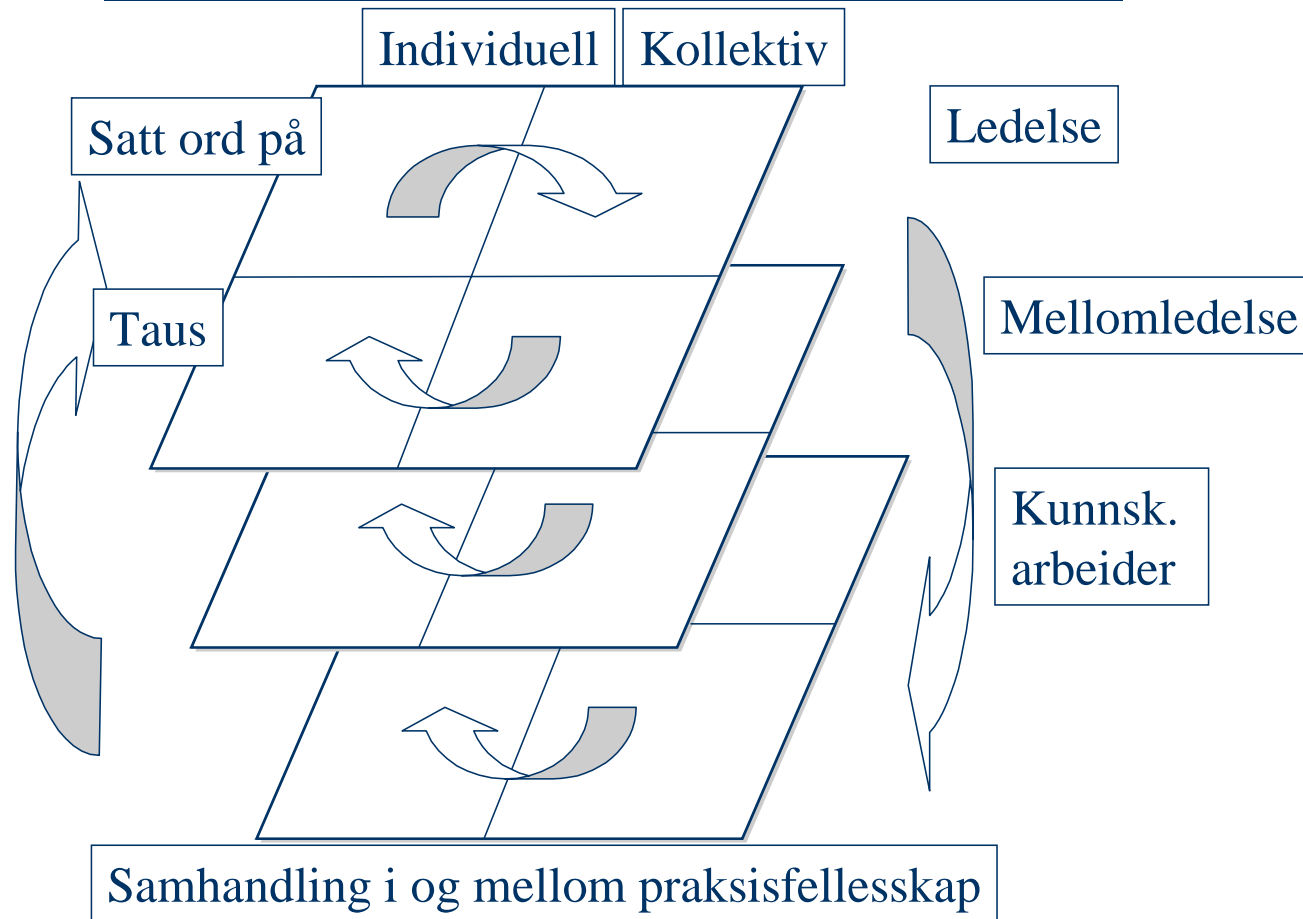
I hodet og
handling

- Delte tankemodeller
- Delte verdier
- Stammespråket
- Evnen til å ha effektive prosesser

Individet

Kollektivet

Praksisfellesskap

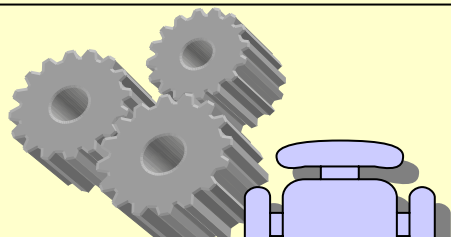


Balansert målstyring (for kontroll)

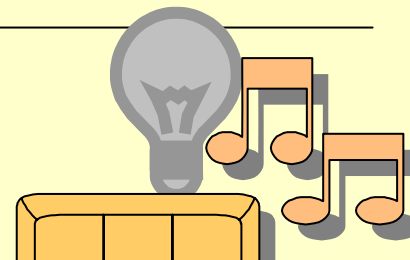
Visdom i ledelse

Forretningsmessig tradisjon

Økonomistyring



Struktur
Analyser
Styring
Kompliserte systemer



Improvisasjon
Empati
Frihet
Kompleksitet

Humanistisk tradisjon

Regler som gir krav til mål og adferd (Regulative regler)

Regler som støtte for god adferd og selvorganisering (Konstitutive regler)



Spredning av KOM UT!-metoden til VINN



- VINN har nå 6-7 personer knyttet til bruk av KUNNE-Aktivere (KOM UT!). De har gjennomført full prosess i ca 20 bedrifter og som ledd i å øke innovasjonsevnen i ytterligere 50 bedrifter
- Et utdrag av hva de skriver om metoden kan være nyttig å ta med:
 - 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 bedriftsutvikingsprosesser. Tiltakene gir også mer varige endringer i bedriften og blir lettere tatt i bruk i hele organisasjonen.