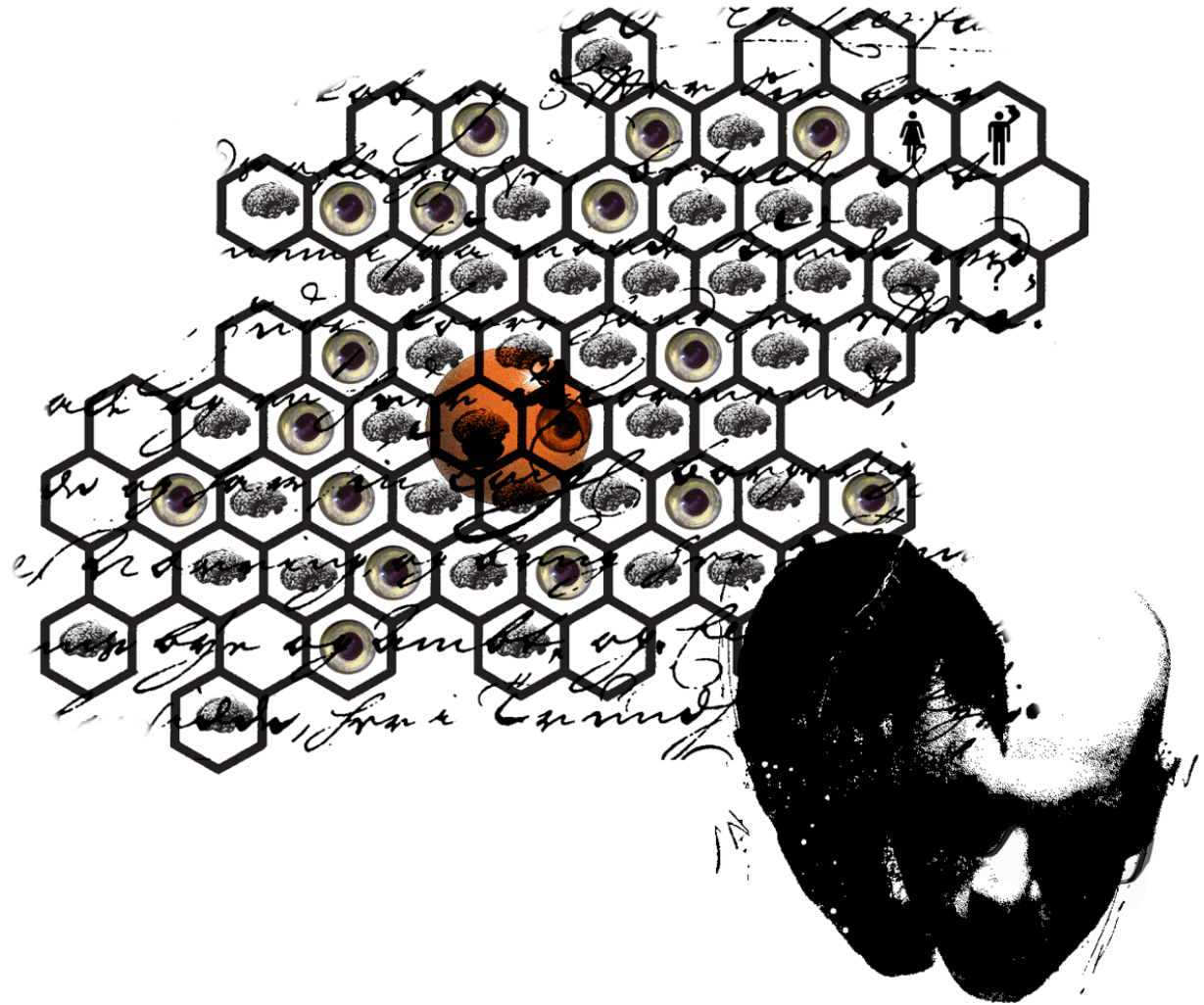


Lærende virksomheter

- læring fra KUNNE

Reidar Gjersvik
SINTEF Teknologi og samfunn
KUNNE



Et sett av undringer



- Hva er en lærende virksomhet? Er det noe mer enn summen av lærende individer?
- Hva er kunnskapsarbeid? Driver ikke alle med det?
- Hvorfor er det så vanskelig å kartlegge kunnskap og læring?
- Hva er egentlig kjernen i kunnskapsarbeid? Hvor kommer konkurransekraften fra?
- Hva er det som ligger bak ekstraordinær kunnskapsproduksjon?
- Undersøkelser viser at daglig arbeid er den mest effektive læringsarenaen. Hvorfor bruker vi da så mye ressurser på formell opplæring (kurs)?
- Har offentlige myndigheter egentlig noe ansvar for den enkelte virksomhet sin læring, innovasjon og konkurransekraft?
- Kan offentlig politikk og rammebetingelser ha noen innflytelse på virksomheters læring?

Hovedbudskap

- Hittil har i hovedsak både virksomheters tiltak og offentlige rammebetingelser for læring i hovedsak vært rettet mot å utvikle virksomhetens kunnskapsressurser.

Erfaringer fra KUNNE:

- Det er mer effektivt – men også vanskeligere – å ha som utgangspunkt virksomhetens aktiviteter og resultater (verdiskaping).
- Virksomheter er mangfoldige. Vilåårene for læring er ulike, både mellom og innenfor virksomhetene.
- Et fokus på aktiviteter og resultater innebærer andre typer tiltak i virksomhetene.
- Det innebærer også tilrettelegging gjennom andre typer offentlige rammebetingelser, og gjerne gjennom helt andre politikkområder enn utdanningspolitikk.

Hva er KUNNE?

- et sett av undringer
- en prosjektportefølje
- et nettverk
- en kommunikasjonsplattform
- et web-sted, www.kunne.no
- en avdeling i SINTEF Teknologi og samfunn

KUNNE har i stor grad forsket innenfor (profesjonell) tjenesteyting, fordi fenomener rundt kunnskap er tydeligst der.

- Tjenesteyting finnes både i tjenesteytende og produserende industri.
- Tjenesteyting utgjør en stor og voksende andel av økonomien.

Hva kjennetegner en lærende virksomhet?

- Organisasjon som gjør ting på nye og bedre måter, slik at kundene og andre opplever at de får et bedre produkt eller en bedre tjeneste.

Mer presist:

- Lærende virksomheter kjennetegnes ved at de gjennom ulike organisatoriske tiltak utvikler ny kollektiv praksis for å opprettholde eller øke verdiskapingen for sine kunder, partnere og andre interessenter.

Noen sentrale begreper:

- Læring
- Lærende organisasjon
- Innovasjon

Kan vi lagre kunnskap?



”Vi kan lagre kunnskapsressurser, ikke kunnskap. Kunnskap er levende, vi finner den i aktiviteter.”

Hvorfor er det så vanskelig å kartlegge kunnskap?

De offisielle sporene av kunnskap og læring er sjelden de viktige...

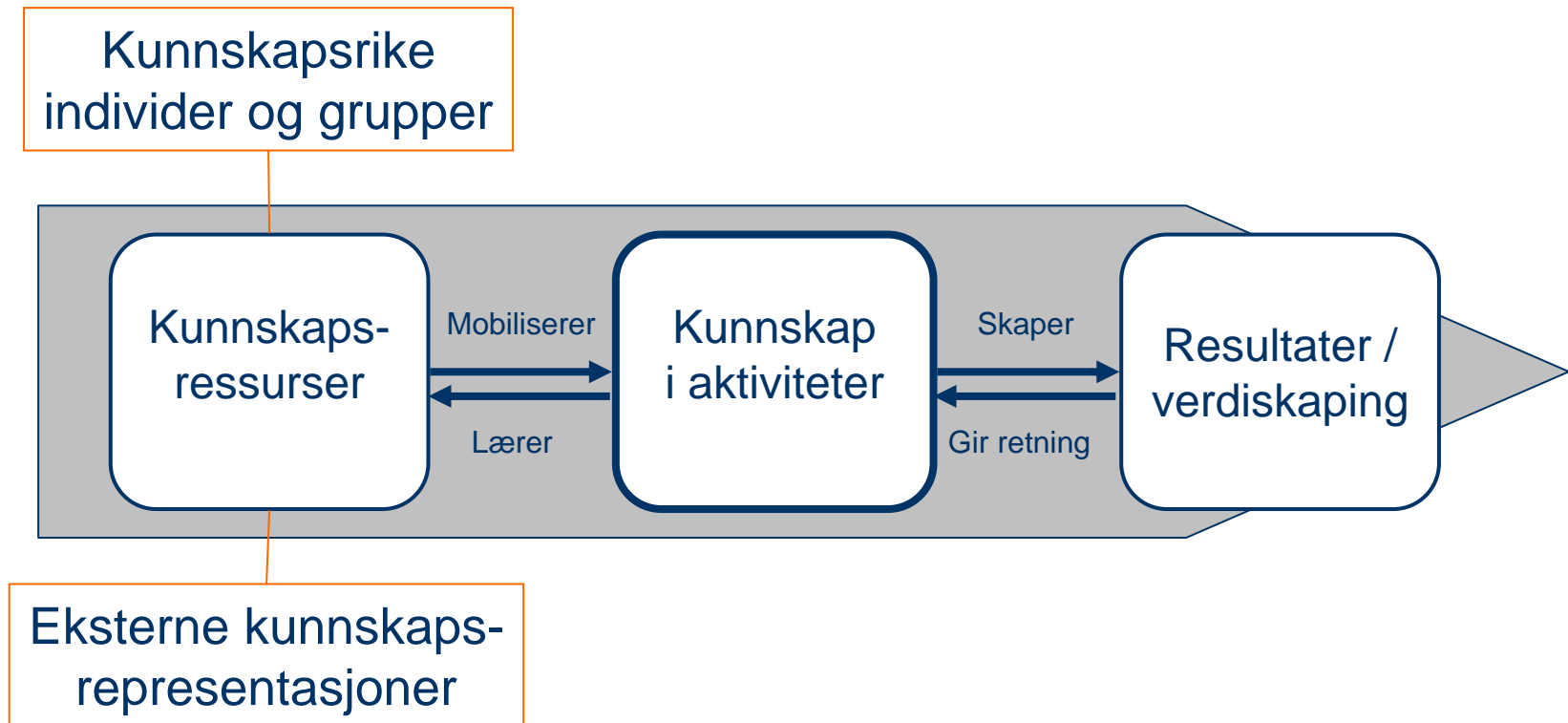
Utkast til indikatorer for human kapital

Andel ansatte med min. 3 års utdanning utover videregående skole	(personalsystemet)
Antall opplæringstimer for medarbeidere	(regnskapssystemet)
Antall opp læringstimer for ledere	(regnskapssystemet)
Medarbeideres tilfredsheit med opplæringstiltak	(arbeidsmiljøundersøkelsen)
Andel medarbeidere som er motivert til å delta i opplæring	(arbeidsmiljøundersøkelsen)
Andel medarbeidere som er fornøyd med ledelsen	(arbeidsmiljøundersøkelsen)

Eksempel fra IK-regnskap for en norsk bedrift

”Den viktigste kunnskapen kan vanskelig telles, men det betyr ikke at den er usynlig.”

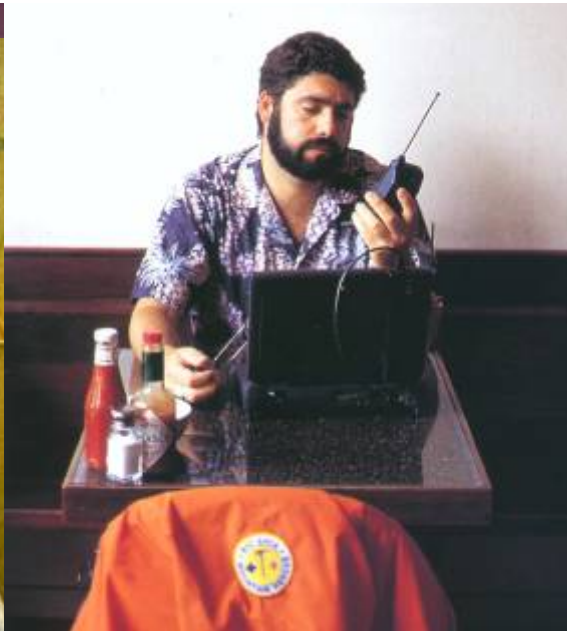
Aktivitetsbasert kunnskapsledelse



Hva er kunnskapsarbeid? Driver ikke alle med det?



"Kunnskapsbasert tjenesteyting er like mangfoldig som andre typer arbeid – minst!"



På et gitt tidspunkt observerte vi disse aktivitetssystemene i tre av våre partnerbedrifter:

GEELMUYDEN.KIEIE

computas

ICG
InterConsult Group

- A. 'Strategisk kommunikasjons-rådgivning'
- B. Standardtjenester; events, medierådgivning, årsrapporter ++
- C. Abonnement på kriseledelse
- D. Kommunikasjons-rådgiver til leie
- E. Norsk Samfunnsbarometer

- A. Rådgivning og applikasjonsutvikling
- B. Webdesign og mindre standardtjenester
- C. Visualiserings-software
- D. Prosjektledelse til leie
- F. Store integrerte IT-løsninger
- G. Store europeiske FoU-prosjekter

- A. Rådgivning
- B. Prosjektering
- C. Beregnings-software
- D. Prosjektleder /faglig rådgiver til leie
- F. Nøkkelferdige anlegg

En typologi av profesjonell tjenesteyting

Basert på en gjennomgang av KUNNE-casene

1. Radikale innovasjonstjenester
 - Forskning
2. Spesialiserte tjenester
 - Utvikling
3. Kundeintegret eksperttjeneste
 - Leder, konsulent, ingeniør til leie
4. Store integrerte løsninger
 - Nøkkelferdige anlegg; IKT-systemer
5. Problemløsningstjenester
 - Rådgivning; spesialisthelsetjenester
6. Standardiserte tjenester
 - Prosjektering; helse-, pleie- og omsorgstjenester
7. Saksbaserte utredningstjenester
 - Saksbehandling (off., forsikring)
8. Beredskapstjenester
 - Abonnement på kriseledelse
9. Systemtjenester
 - Summetone
10. Tjenesteprodukter
 - Programvare

Varierer langs minst tre dimensjoner:

- Grad av standardisering
- Grad av kundeinteraksjon
- Grad av kontinuitet

Typer av profesjonell tjenesteyting langs tre dimensjoner

	Grad av standardisering	Grad av kontinuitet	Grad av kundeinteraksjon
1. Radikale innovasjonstjenester	↓	↓	→
2. Spesialiserte tjenester	↓	↓	→
3. Kundeintegreert eksperttjeneste	↓	↓ ↑*	↑
4. Store integrerte løsninger	→	↓	↑
5. Problemløsningstjenester	→	→	→
6. Standardiserte tjenester	↑	→	→
7. Saksbaserte utredningstj.	↑	→	↓
8. Beredskapstjenester	↑ ↓*	↑ ↓*	↓ ↑*
9. Systemtjenester	↑	↑	↓
10. Tjenesteprodukter	↑	↑	↓

* = i utførelse, ved en hendelse



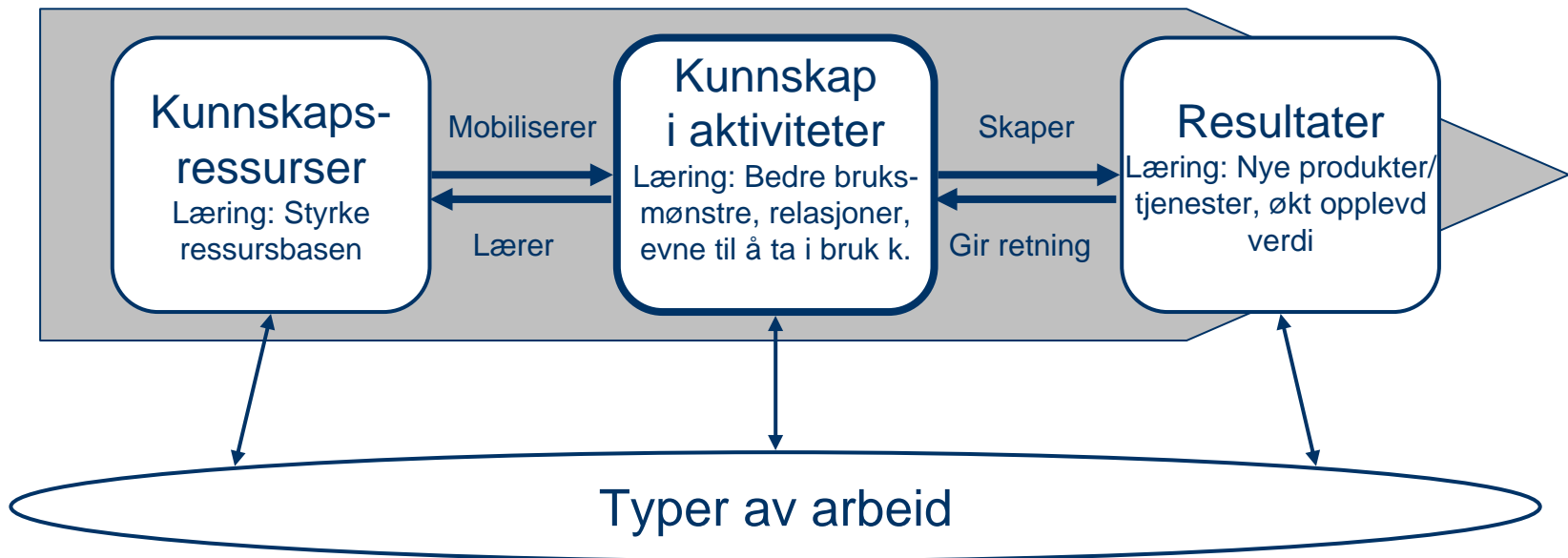
Læring i tre dimensjoner av tjenesteyting

- Grad av standardisering
 - Høy standardisering: Læring knyttet til tjenester/produkter og prosess for å skape disse.
 - Lav standardisering: Læring knyttet til utvikling av leveransen.
- Grad av kontinuitet
 - Høy kontinuitet: Driftsmessige utfordringer. Rom for planlagt læring, også utenfor daglig arbeid.
 - Lav kontinuitet: Prosjektbasert. Læring i prosjektene.
- Grad av kundeinteraksjon
 - Høy interaksjon med kunde: Mye læring i og om relasjon med kunde og marked.
 - Lav interaksjon med kunde: Læring om tjeneste/produkt, fag og system.

Eksempler – typer av profesjonell tjenesteyting og læring

- 1. Radikale innovasjonstjenester, for eksempel forskning:
 - Lite standardisert – læringen ligger i leveransen
 - Lite kontinuitet – prosjektbasert, læring knyttes til prosjektene
 - Middels kundeinteraksjon – læring knyttet både til relasjon til oppdragsgiver og til det faglige innholdet.
- 7. Saksbaserte utredningstjenester, for eksempel offentlig saksbehandling:
 - I stor grad standardisert – læring avgrenset av offentlig regelverk
 - Middels kontinuitet – læring både i den enkelte sak (for eksempel fra kolleger) og utenfor (for eksempel kursing)
 - Lite kundeintegrasjon – læring hovedsakelig om saken, faget og systemet.
- 9. Systemtjenester, for eksempel drift og vedlikehold:
 - I stor grad standardisert – læring avgrenset av det systemet som driftes/vedlikeholdes
 - I høy grad kontinuerlig – utfordringene er knyttet til stabilitet, kan planlegges, og gir rom for læring utenfor daglig praksis.
 - Lite kundeinteraksjon – læring hovedsakelig om faget og systemet.

Aktivitetsbasert kunnskapsledelse – i et mangfold av virksomheter



Læring: Styrke ressursbasen.

Eksempler:

- Opera Software: Internasjonal rekruttering – hvem er ekspert?
- Tieto Enator: Nytt Krutt og Grått Krutt – akselerert opplæring
- Ledelse i sykehus: Nettverk for organisasjons- og lederutvikling
- Telenor: Etterspørselsdrevet kompetansekartlegging og – utvikling.
- Computas: Samle historier i Sheherazads divan (intranett).
- Hydro: Knowledge Hyperstories

Viktige tiltak:

- Rekruttering
- Opplæring
- Kollegalæring
- Kunnskapsrepresentasjoner (databaser, intranett, historier, osv.)
- Samlinger og nettverkslæring

Læring: Kunnskap i aktivitet – bedre bruksmønstre for kunnskap.

Eksempler:

- Vesta: Bedre prising og tjenester gjennom læring mellom skadebehandlere og selgere.
- Trondheim kommune: Samlokalisering i nybygg med fokus på aktivitet.
- TEV lederutvikling: Virksomhetsforståelse
- Statoil (og resten av oljebransjen): Integreerte operasjoner - samhandlingsrom
- Statoil GEX: Kreativitet i leting.
- Vital: Opplæring av nyansatte fra 2 år til 6 mnd.

Viktige tiltak (organisasjon):

- Nye arbeidsformer, nye bruksmønstre
- Nye kunder, segmenter, markeder
- Nye referanserammer, nye kollektive praksiser
- Nye fagområder
- Lære regler, rammebet., domene, teknologi, metode
- Lære å lære/reflekterende praksis
- Lære av/lære opp partnere, leverandører, kunde

Læring: Nye produkter og tjenester – økt opplevd verdiskaping

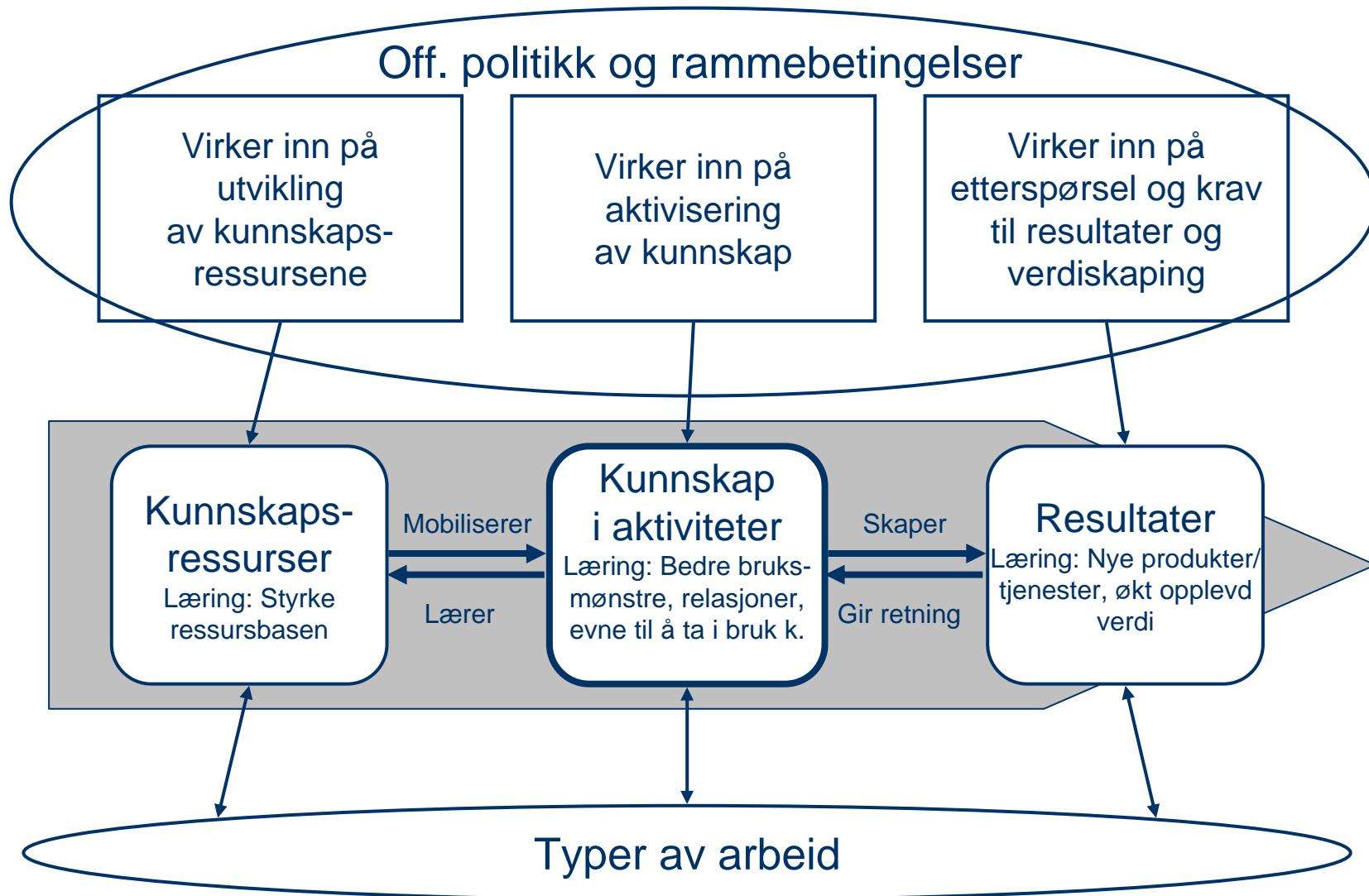
Eksempler:

- Nemko: Tjenester tidligere i kundens prosess.
- Ekornes: Produksjon i Norge fordi man skal drive design i Norge.
- Arbeidstilsynet: Flytting og nybygg som identitetsutvikling – fokus på nye virksomhetsområder.
- LA Lund: Strategisk læring.
- Comrod: Utvikling gjennom kundekrav.

Viktige tiltak:

- Lære kunder og markeder
- Lære samhandlingsmodeller
- Lære regler/domener
- Lærer nye tjenester
- Lære fag
- Lærer av konsekvenser av resultater: Strukturelt, samfunnskonsekvenser

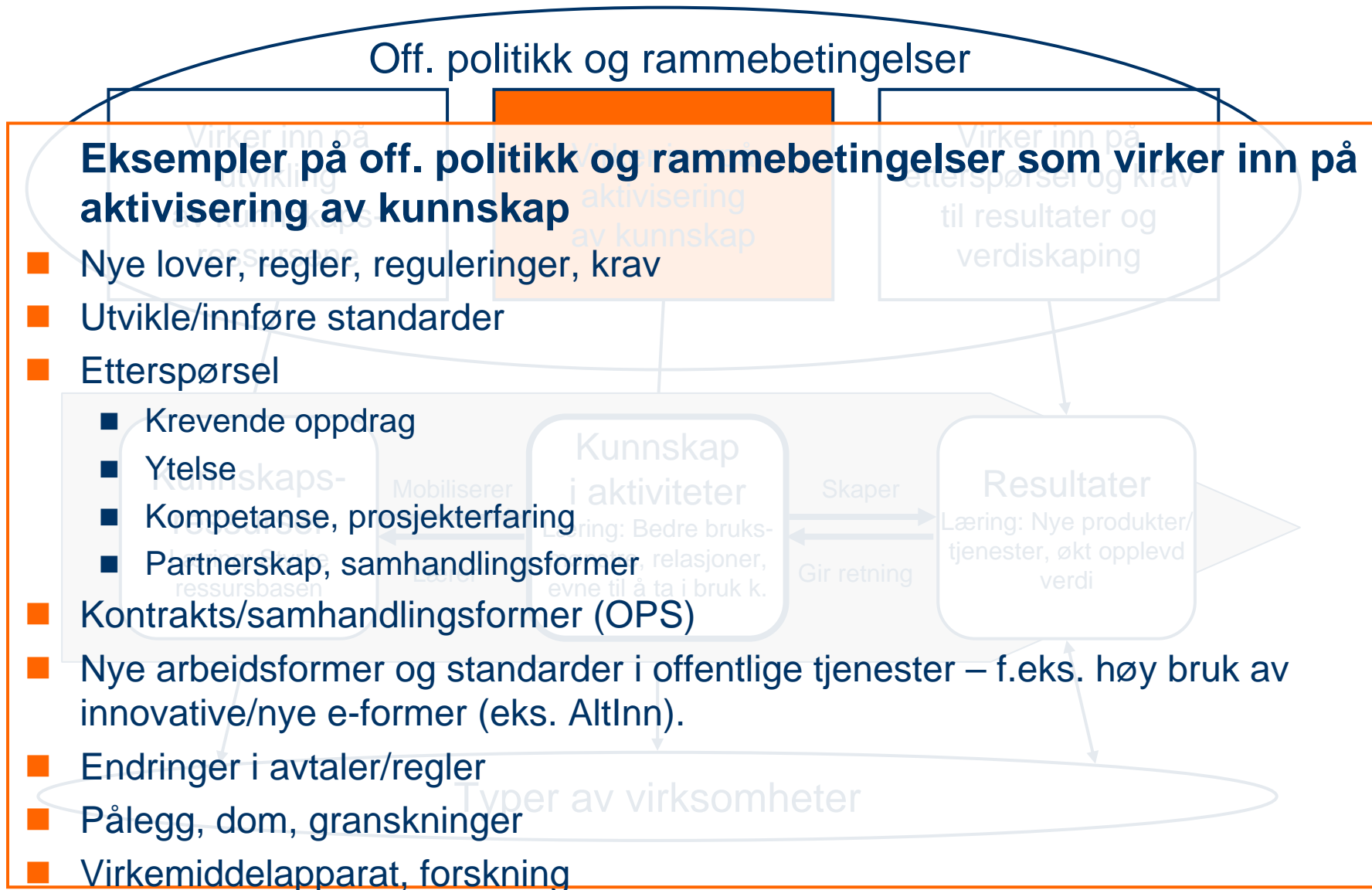
Off. rammebetingelser for lærende virksomheter



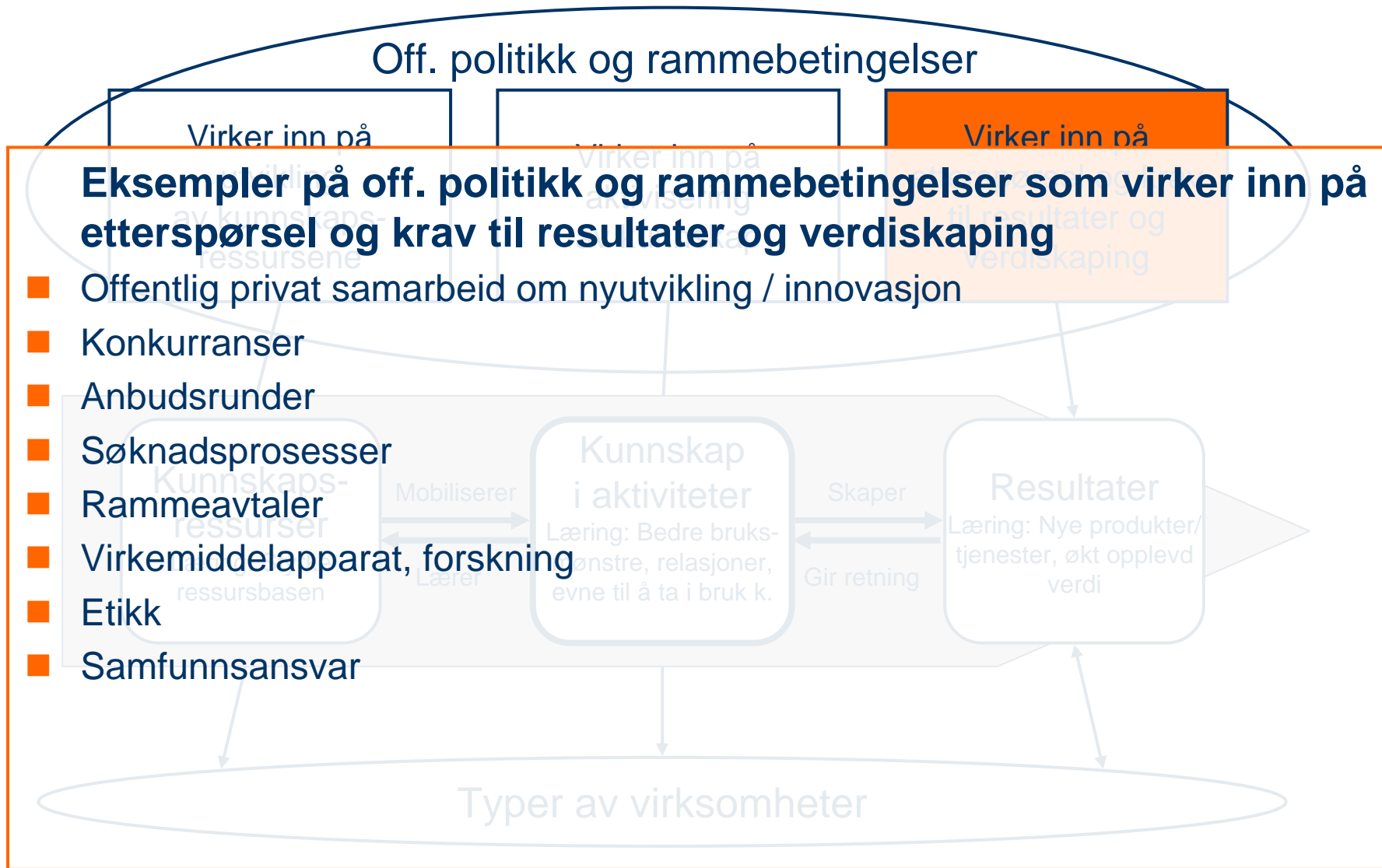
Off. rammebetingelser for lærende virksomheter



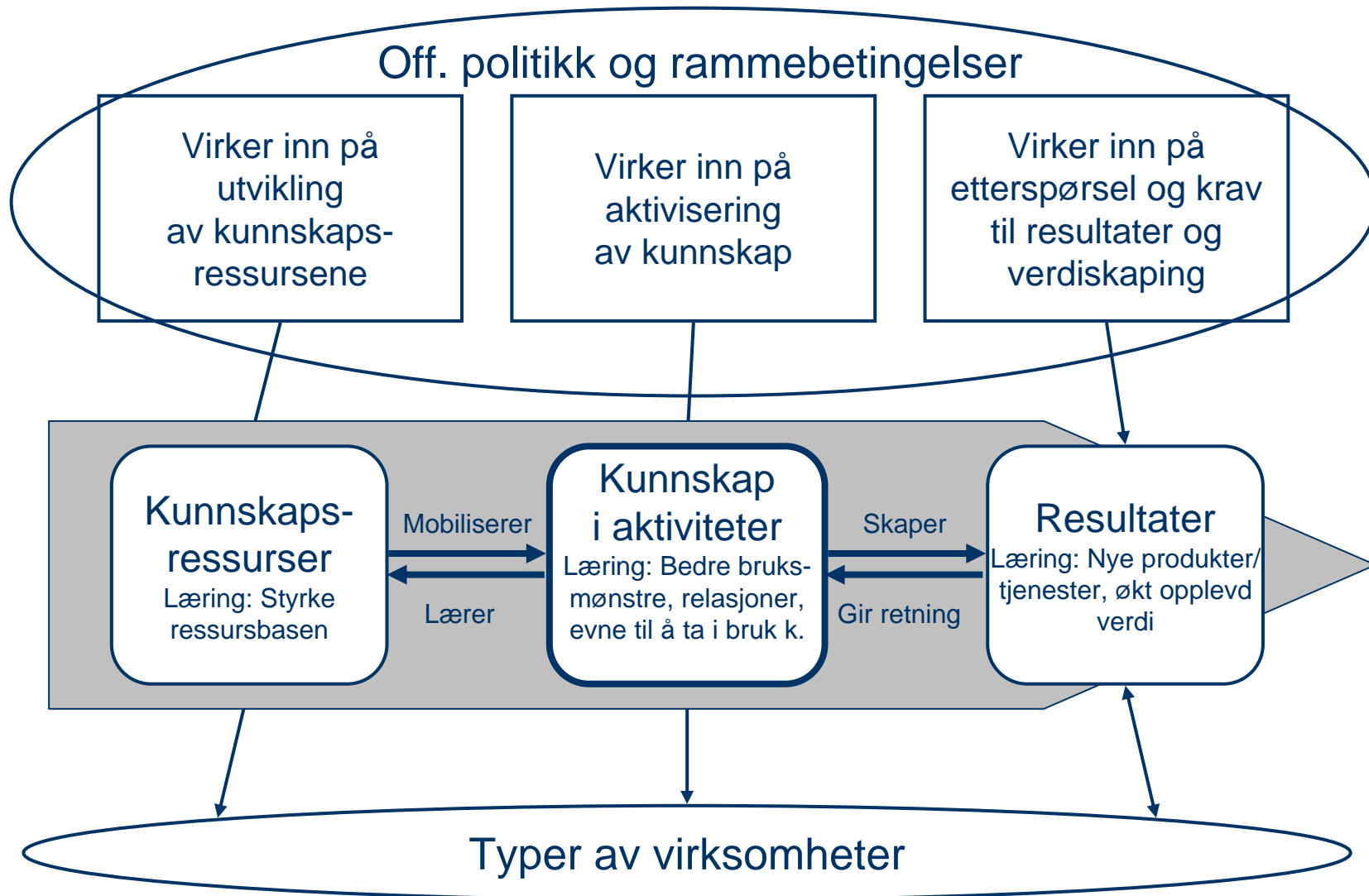
Off. rammebetingelser for lærende virksomheter



Off. rammebetingelser for lærende virksomheter



Off. rammbetingelser for lærende virksomheter



Det offentlige som arbeidsgiver: Den offentlige lærende virksomhet

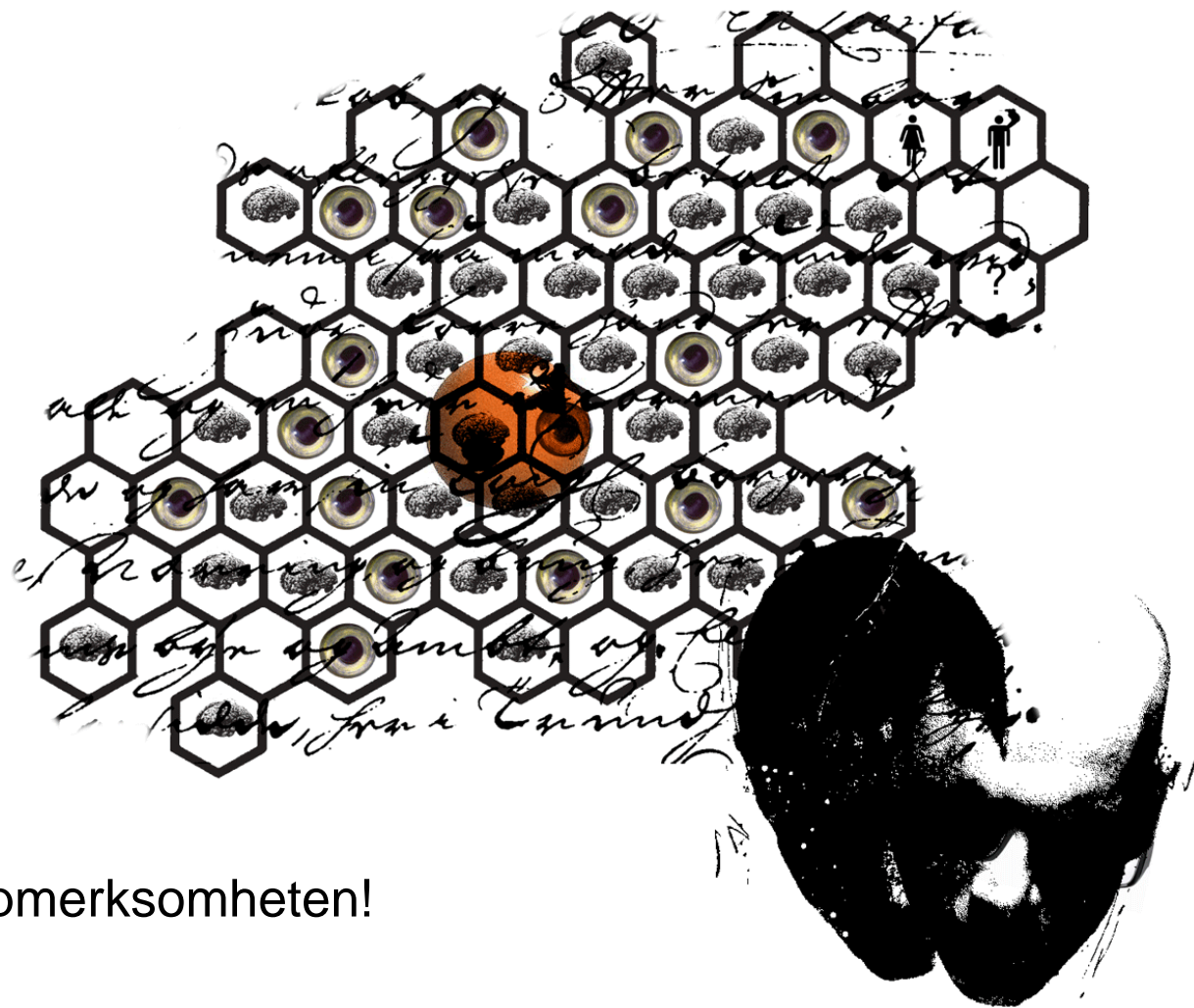
- I tillegg til mer eller mindre indirekte påvirkning
- Den offentlige lærende virksomhet
 - Samme kjennetegn som andre lærende virksomheter
 - Samme mangfold
 - Samme behov for fokus på aktiviteter og resultater
- I virksomheter man selv eier har man flere virkemidler tilgjengelige

Hovedbudskap

- Hittil har i hovedsak både virksomheters tiltak og offentlige rammebetingelser for læring i hovedsak vært rettet mot å utvikle virksomhetens kunnskapsressurser.

Erfaringer fra KUNNE:

- Det er mer effektivt – men også vanskeligere – å ha som utgangspunkt virksomhetens aktiviteter og resultater (verdiskaping).
- Virksomheter er mangfoldige. Vilkårene for læring er ulike, både mellom og innenfor virksomhetene.
- Et fokus på aktiviteter og resultater innebærer andre typer tiltak i virksomhetene.
- Det innebærer også tilrettelegging gjennom andre typer offentlige rammebetingelser, og gjerne gjennom helt andre politikkområder enn utdanningspolitikk.



Takk for oppmerksomheten!

