

Interaktiv HR videndeling i online-community

Det Danske Ledelsesakademi

Ledelse – Brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen

8. – 9. december 2008, Clarion Hotel, København

Charlotte Hundstrup Nielsen:

Syddansk Universitet, Institut for Marketing & Management, chu@sam.sdu.dk

Jeanette Lemmergaard:

Syddansk Universitet, Institut for Marketing & Management, jla@sam.sdu.dk

Resumé:

Denne artikel fokuserer på de ledelsesmæssige udfordringer der eksisterer i forhold til HR - funktionens arbejde og pointerer vigtigheden af, at man som virksomhed formår at systematisere, bevare og videreudvikle den virksomhedsspecifikke viden. Endvidere argumenteres der for fordelene ved at man deler den opbyggede viden med andre lignende virksomheder. Artiklen fokuserer på videnopsamling og videndeling indenfor HR området, og i den forbindelse argumenteres der for, at målinger på HR-arbejdet kan fungere som et solidt redskab til videnopbygning og videndeling til trods for at målinger på HR-området generelt ikke har været det mest benyttede beslutningsgrundlag. Nærværende artikel begrundet det nødvendige og ikke mindst brugbare i at inddrage målinger i relation til HR-arbejdet, både som systematisk redskab til at 'lagre' viden og som metode til at dele denne viden. I artiklen præsenteres den forskningsbaserede HR-portal Share2know, som netop indeholder et værktøj til opsamling og deling af viden. Artiklen afsluttes med at klarlægge portalens bidrag til virksomhedens ledelse og HR-funktionen.

1. Introduktion

Virksomheder forlader sig i stadig stigende grad på menneskelige ressourcer og kompetencer. Alligevel oplever man gang på gang virksomheder der ikke er beredte på at investere den nødvendige indsats i denne udvikling. Når ny viden og nye kompetencer skal udvikles involverer det nødvendigvis virksomhedens menneskelige ressourcer, og derved bliver de menneskelige ressourcer et af virksomhedens mest essentielle konkurrenceparametre. Netop de menneskelige ressourcer er dem som giver den enkelte virksomhed mulighed for at skille sig ud og levere noget unikt. Som leder kan det være en stor udfordring at allokere disse kræfter, der eksisterer i virksomheden. Derfor består de ledelsesmæssige udfordringer tit og ofte i at placere virksomhedens menneskelige ressourcer, så både arbejdspladsen og medarbejderen får mest udbytte nu og i fremtiden. Denne proces kan give store problemer, hvis man som leder mister overblikket eller ikke har styr på hvilke ressourcer der er og hvor de befinder sig. Ledelsesgruppen kan til et vis punkt formulere strategier for virksomhedens fremtid, gørem og laden, og i denne proces skal de menneskelige ressourcer indtænkes. Men mange beslutninger bliver stadig mere komplekse. Denne tiltagende kompleksitet bliver til på grund af stadig større mængder af information, som kan gøre det sværere at skelne det uvæsentlige fra det væsentlige. Generelt stilles der i dag høje krav til niveauet af viden og ikke mindst de processer i virksomheder, der benyttes til at formidle denne viden. For lederen kan det være en større bedrift at holde styr på den eksisterende viden og ikke mindst på den nye viden som tilføres virksomheden i kraft af nye medarbejdere og foranderlige omgivelser. Derfor er det strategisk set en fordel, at man forstår hvilke ressourcer og viden der giver de konkurrencemæssige fordele og ikke mindst hvordan disse forvaltes, benyttes og videreformidles i systemet. For en leder er dette ikke en let opgave og derfor kan det blive nødvendigt, at HR-funktionen inddrages på et strategisk plan for at anskueliggøre, hvilke ressourcer virksomheden råder over i forhold til de nuværende- og fremtidige medarbejdere.

Efter en kortere introduktion til knowledge management litteraturen og en kombination af især videndelingslitteraturen og human resource management litteraturen præsenteres den forskningsbaserede HR-portal, Share2know. Portalen kan sikre at vigtig viden ikke går tabt og ligeledes at virksomheden får et overblik over den viden og de kompetencer der findes. Endvidere kan portalen fordre ny viden og nye tiltag, som hidtil har været virksomheden ubekendt ved, at fx videnindsamlingskabelonen introducerer emner og/eller spørgsmål, som der ellers ikke har været fokus på. Endeligt giver portalen mulighed for benchlearning med

udsigt til fornyet viden, da det er muligt for den enkelte virksomhed at sammenligne egne HR-aktiviteter med lignende aktiviteter i andre virksomheder. Artiklen afsluttes med en konklusion på Share2knows bidrag til virksomhedens ledelse i almindelighed og til HR-arbejdet i særdeleshed.

2. Viden i HR-arbejdet

Kun ved at tillade at HR-funktionen deltager i planlægningen af virksomhedens og ledelsens forretningsstrategi kan man sikre, at de menneskelige ressourcer anvendes på den bedst mulige måde. Især når det kommer til nogle af grundpillerne indenfor HRM såsom at tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle medarbejdere, er det nødvendigt at HR-funktionen inddrages som det strategiske bindeled. Man taler således om at HR-funktionen skal indgå som en strategisk partner, der integrerer virksomhedens processer med forretningsprocesser og at HR-funktionen skal være en integreret del af den overordnede ledelse i sine bestræbelser på at maksimere nytten af de menneskelige ressourcer (Ulrich, 1997).

Men for eksempel i forhold til tiltrækning af ny og kompetent arbejdskraft samt i forhold til at fastholde den eksisterende, har det vist sig at en lang række virksomheder har problemer, da der ikke altid er en fastlagt plan for hvordan sådanne aktiviteter skal samstemmes med den overordnede forretningsstrategi. En vigtig forudsætning i forhold til tiltrækning og fastholdelse af kompetent arbejdskraft er at den overordnede strategi er på plads inden arbejdet igangsættes. Det er således vigtigt at være fremadskuende og dermed være i stand til at være på forkant med udviklingen igennem såvel kvantitative som kvalitative målinger. HR-strategien er i princippet nøglen til styrkelsen af virksomhedens kernekompetencer, som selvfølgelig bør være forankret i virksomhedens overordnede virksomhedsstrategi. Men for at få dette samspil imellem HR-strategien og virksomhedsstrategien er det nødvendigt at have en nuanceret viden om HR-temperaturen i virksomheden. Kun derved kan man planlægge ud fra det nuværende øjebliksbillede og scenarier omkring fremtidige eventualiteter. Men denne videnindsamlingsproces kan dog virke som en uoverskuelig proces for mange virksomheder, ikke mindst når man starter helt fra bunden og skal omsætte samt strukturere viden og information om de menneskelige ressourcer til brugbare strategiske tiltag for første gang.

2.1. Tilegnelse af viden

Videntilegnelse og videndeling indenfor HR præsenteres i dag som værende nøglen til succes, og derfor er det nødvendigt for virksomheden og dens ledere at gøre sig klart, hvilken viden der kan give dem konkurrencemæssige fordele. Viden er et væsentligt input i stort set alle virksomhedens aktiviteter. Det gælder såvel indenfor produktion, salg og logistik, som indenfor human ressource management. Anvendes og kombineres viden fra virksomhedens mange forskellige informationskilder, er det muligt at udarbejde analyser og rapporter, som kan anvendes til at træffe vigtige og effektive forretningsmæssige beslutninger. Hvis alle i virksomheden vidste det samme, var viden i høj grad overflødig. Imidlertid er viden i næsten alle virksomheder ikke-overflødig. Specialisering af arbejdsopgaver, forskellig geografisk lokalisering og forskellig hierarkisk position medvirker til, at virksomhedens viden er ikke-redundant eller distribueret. Videndeling er således et udtryk for, at en virksomhed forsøger at genbruge dens distribuerede viden i andre sammenhænge, for eksempel i forhold til udvikle og samstemme en virksomheds HR-strategier.

En virksomheds viden er indlejret i de personer, der er ansat i virksomheden, i forskellige former for systemer og i kulturen. Virksomheden kan vægte de forskellige typer af viden i henhold til de relaterede strategier. Generelt taler man om tre typer af viden. Den første type viden kan betegnes som personaliseret viden, hvilket vil blive uddybet i næste afsnit. Men her er der tale om, at det er individet, der besidder den viden, der er relevant for virksomheden (f.eks. Hansen et. al., 1999; Christensen & Bukh, 2003). Den anden type af viden er viden som er indlejret i systemer. Denne videntype repræsenterer en kodificering af virksomhedens viden. Det er f.eks. viden i form af procedurer og forskrifter for hvordan en ansat skal handle i en given situation (f.eks. Hansen et. al., 1999; Christensen & Bukh, 2003). Endelig findes der viden som er indlejret i virksomhedens kultur. Denne type viden er udtryk for, at der eksisterer en fælles opfattelse af, hvad der er den rette handling i en given situation og at individet vil evaluere en situation ud fra kulturelt indlejrede antagelser. Kulturelt indlejret viden kan blandt andet være indlejret i de professioner, der er repræsenteret i virksomheden og i de delte erfaringer, der findes i virksomheden. Der kan i denne forbindelse eksistere flere subkulturer i en virksomhed.

Endvidere beskrives viden ofte på et kontinuum fra tavs til eksplicit viden (Polanyi, 1966). Eksplicit viden er viden, som individet er sig bevidst. Denne form for viden kan derfor let artikuleres og kodificeres. Denne viden kan systematiseres og derved overføres til andre.

Tavs viden er personlig viden, der kan være vanskelig at artikulere og kodificere. Det er viden som fører til en bestemt adfærd, men til trods herfor alligevel er vanskelig at kommunikere og overføre til andre. Tavs viden overføres til andre ved eksemplets magt f.eks. når nyansatte oplæres, således er tavs viden arbejdsrelaterede praksisser vedrørende 'know-how', som uformelt læres på jobbet (Wagner & Sternberg, 1987). Tavs viden findes ikke alene på individniveauet, den findes også i virksomheden generelt og det er her de ledelsesmæssige udfordringer ofte befinder sig. Som f.eks. Nelson og Winter (1982) viser, er en stor del af virksomhedens viden tavs, eftersom det er umuligt at beskrive alle aspekter som gør en virksomhed succesfuld. Derfor er det vigtigt for ledelsen at forsøge at synliggøre så meget af denne viden som mulig, så det kan vendes til virksomhedens fordel.

2.2. Videndeling

Formålet med at dele viden er at blive bedre til at udnytte den eksisterende viden samt at skabe ny viden til udvikling og innovation. Det handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden. Derved er det målet, at fremtidige aktiviteter udføres hurtigere, bedre og mere forudsigeligt.

Videndeling kan i princippet ske gennem tre videnledelsesstrategier. Personalisering af viden betyder, at virksomheden opbygger individuel ekspertise, hvilket er kendetegnende for et professionelt bureaukrati. Personaliseringsstrategien er velegnet, når virksomheden skal opbygge tavs viden og understøtter således udviklingen af nye kernekompetencer. Tavs viden er personlig, når den opstår, som fremhævet af blandt andre Nonaka og Takeuchi (1995). En ekspert kan således ofte finde det vanskeligt at overføre sin nye viden til andre og kommunikerer bedst med andre eksperter, hvilket er svagheder ved en personaliseringsstrategi. Rene personaliseringsstrategier lider således af mangel på redundans i viden, hvilket kan skabe vanskeligheder med at anvende viden produktivt. Ekspertviden spredes langsomt i en virksomhed, fordi der er for få eksperter, og fordi eksperter kommunikerer bedst med andre eksperter. Personafhængigheden er stor, og hvis eksperter forlader organisationen, er personens viden også væk.

Kodificering af viden betyder, at viden repræsenteres i et formelt system, f.eks. en database, standardprocedurer eller retningslinjer for god adfærd. Kodificeret viden kan således lagres, genkaldes og kan dermed distribueres gennem et medie som f.eks. e-mail, databasesystem eller en personalehåndbog. Kodificeringsstrategier understøtter bestræbelserne på at

genbruge viden og kan dermed skabe driftsmæssige fordele. Imidlertid er kodificeringsstrategier ikke gode, hvis virksomheden skal udnytte den tavse viden. Tavs viden lader i sagens natur sig vanskeligt kodificere. Desuden lider kodificeringsstrategier under, at de kræver standardisering. De er dermed ikke velegnede, hvis formålet er at understøtte udvikling af nye rutiner og procedurer. Kodificeringsstrategier er altså bedst, når formålet er at understøtte virksomhedens eksisterende kompetencer.

Socialiseringsstrategien er et vanskeligt udgangspunkt for videndeling. Videndeling gennem socialisering er en langsommelig proces, hvor individet tilegner sig de normer og værdier, der eksisterer i virksomheden eller gruppen. Socialiseringsstrategien er velegnet til overførsel og bevarelse af virksomhedens tavse viden (Nonaka & Takeuchi, 1995). Socialiseringsstrategien kompenserer på den måde for svagheder i personaliserings- og kodificeringsstrategierne. Desuden er socialiseringsstrategien velegnet, hvis virksomheden ønsker at styre medarbejdernes adfærd uden at skulle instruere medarbejderne eksplicit.

Generelt kan det siges, at videndeling betyder, at der læres noget nyt gennem videregivne erfaringer. Denne videregivelse af erfaringer gøres dog lettest, når viden findes i en kodificeret form. Mange virksomheder har værdifuld viden gemt i økonomistyringssystemer, kundebaser og produktionssystemer. Ved hjælp af it-løsninger, kan det fulde potentiale af virksomhedens eksisterende system-baserede viden udnyttes, og dermed gøres brugbar i beslutningsprocessen. Videndeling er, ligesom det er tilfældet med HR, kendetegnet ved argumentet om en langt bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer.

3. Målinger

Det er ikke nyt for virksomheder at arbejde med måling og dokumentation af viden. Økonomaafdelingen laver budgetter baseret på historiske fremskrivninger af faktiske data og velargumenterede formodninger om fremtiden. På samme måde henholder marketingafdelingen sig til en kombination af målinger og "good guesswork", når der træffes beslutninger om, hvilken kombination af taktiske marketingmidler, processer og indhold, der medfører færrest omkostninger og har størst effekt på salgsresultaterne. Det er for alle virksomheder i dag helt naturligt at foretage målinger af kundernes krav og forventninger til virksomhedens produkter, da disse for eksempel skal afspejle sig i virksomhedens produktsammensætning, produktudvikling, afsætning og service. Sikring af virksomhedens overlevelse er således tæt knyttet til viden om konkurrenter, teknologi, kunder og markeder.

Det forekommer naturligt at måle i kroner og ører, markedsandele, produkter, distributionskanaler mv.

HR-funktionen har ikke i samme omfang haft tradition for at give kvalificerede forklaringer på HR-aktiviteternes opnåede resultater og betydning for virksomhedens værdi. Der laves generelt få målinger; og beslutninger træffes i stedet på baggrund af vaner, eksisterende procedurer, tilfældighed og fingerspidsfornemmelse. Derudover har den enkelte HR-funktion ofte sin helt unikke systematik, som gør det umuligt at sammenligne på tværs af virksomheder. Står HR-funktionen overfor en større investering, må den dog på samme måde som alle andre afdelinger godtgøre, hvad værdien af investeringen forventes at være (se fx Krogager & Schmidt, 2002). Formuleringen og oversættelsen af HR-strategierne må gøres til konkrete mål og målinger. Når der skal tænkes i værditilførsel er det en nødvendig forudsætning, at man kan måle om det rigtige gøres, og om hvorvidt det gøres rigtigt. Kun gennem måling kan HR-funktionens indsats gøres mere forretningsmæssig og mindre u håndgribelig. Selvom det er vanskeligt at måle såvel en direkte og umiddelbar effekt som en mere indirekte effekt af et HR-tiltag, er det væsentligt – og nødvendigt – ikke mindst fordi de menneskelige ressourcer er nutidens og fremtidens vigtigste aktiv. Kun ved synliggørelse gennem måling af HR-projektets værdiskabelse er det muligt at fokusere indsatser, initiativer og udviklingstiltag. Som tidligere nævnt skal HR-funktionen, også underbygge virksomhedens målsætninger, strategi og i øvrigt understøtte virksomheden øvrige forretningsystemer, processer og strukturer. Kravene til HR er blevet flere og de er øget betydeligt. Det er således nødvendigt, at HR-funktionen kommer væk fra at tænke i eksistens; i stedet skal der tænkes i måling, kodificering, dokumentation og systematik. En hyppig indvending mod denne påstand er, at mennesker og deres adfærd vanskeligt kan måles. Men her er det væsentligt at holde sig for øje, at det ikke nødvendigvis er mennesker, men derimod processerne de indgår i, der skal måles.

3.1. Ikke kun for målingernes egen skyld

Målinger skal selvsagt ikke gennemføres for målingernes egen skyld, men de skal understøtte lederskabet. Herved kan måling blive nøglen til de fleste kvalitetsforbedrende initiativer. Målingerne øger virksomhedens viden, mens det er indsatserne, som er værdiskabende for virksomheden. Oftest vil følgende være drivkraften bag indførelse af målstyring:

- at sætte mål, hvilket giver fokus og kontinuitet

- at forfølge mål, hvilket giver mulighed for feedback og læring
- at opnå mål, hvilket giver følelse af succes

Men uanset at det er vanskeligt at måle på HR-området, så er måling det, som kan synliggøre effekten af aktiviteter og tiltag. HR-aktiviteterne har stor indflydelse på virksomheders overordnede strategier, ikke mindst fordi en stor andel af de samlede omkostninger anvendes på medarbejderne. Dette skal sammenholdes med erkendelsen af, at en motiveret og effektiv arbejdsstyrke rummer nøglen til succes. Der er ingen tvivl om, at det er komplekst og vanskeligt at måle på HR-aktiviteterne i en moderne videnintensiv virksomhed; og måling er tungt at tage hul på, når man kun har begrænsede ressourcer til rådighed. Måling er både afrapportering af historiske "realiteter" og beslutningsstøtte omkring fremtidige realiteter. Mål giver overblik, gør planlægning og styring muligt og kan være med til at skabe entusiasme. Målinger synliggør effekten af HR-aktiviteterne og skaber viden frem for tro.

Desværre går mange målinger ensidigt efter fejlfinding og overser derved værdien af at foretage målinger på succeser. Ved alene at fokusere på fejlfinding kan måling let blive en gabestok. Målinger på succeser skaber derimod fokus, som videre skaber opmærksomhed og interesse. Dette kan sammenlignes med eliteidrætsudøveren som sætter sig mål og når dem, for igen at sætte sig nye mål. Her er såvel målet som vejen til målet del af tilfredsstillelsen. Et målbart mål giver ikke alene fokus og retning, det giver også mulighed for succesfølelse. Accepterede mål giver lyst til ændret adfærd; og forandring i adfærd og holdninger, kan opnås ved at spejle sig selv i andre.

For bestemte typer af virksomheder er det naturligt at arbejde med målstyring, mens det for andre kræver en kulturel forandring at skulle iværksætte tydelige, konkrete, målbare mål – og følge op på disse. Der kommer let følelser, overbevisninger og holdninger "på banen", når man taler med ledere og medarbejdere om at fastsætte målbare mål. Derfor fremkalder målinger også betænkelighed. Der er således mange usikkerheder, der trækker i retning af, at undlade at opstille konkrete, præcise og målbare mål, fx stilles der ofte spørgsmål ved:

- om der i det hele taget ønskes en kultur, der er så resultatorienteret?
- om præcise mål giver en forvridding af "sandheden"?
- om det er muligt at opstille meningsfulde mål på bløde områder?

- om måling giver så kraftigt fokus på målbare ting, at kreativiteten, fleksibiliteten og læringen formindskes?
- om målstyring vil virke *for* kontrollerende?

På den anden side er den gamle kliché inden for ledelse, om at “hvis du ikke kan måle det, kan du ikke lede det” både falsk og inkonsekvent. Den er falsk i den forstand, at virksomheder altid har haft lederskab over mennesker, moral, strategi osv., som essentielt set er umåleligt. Den er inkonsekvent i og med, at alt indenfor business – inklusive mennesker, moral, strategi osv. – på en eller anden måde fremgår af regnskaberne (Andriessen, 2004). Men uanset at det er vanskeligt at måle på HR-området, så er måling det, som kan synliggøre effekten af aktiviteter og tiltag.

Informative og relevante målinger giver synlighed og overblik, som skaber begejstring og dermed gør fortsat styring og planlægning mulig. Oplevelsen af succesfulde målinger er, at de ofte øger fokus; og det er erfaringen, at det i sig selv øger præstationen. Men når fokus på at nå bestemte mål øges, er der risiko for at ikke målte aktiviteter mister fokus, og at bredden og kvaliteten dermed falder. Endvidere er det nødvendigt at tænke på, hvem der skal bruge målingerne. Dette er især vigtigt i forhold til at der skal skabes ejerskab for de målinger som foretages. Mål og succeskriterier må fastlægges før processen igangsættes, således at den næste opfølgning bliver relevant, brugbar og troværdig. Endelig skal man være opmærksom på at mål nogle gange nås, uden at handlingsplanerne er realiseret, og ind imellem realiseres handlingsplanerne, uden at målene opnås.

Tid er ikke et problem i den forstand. Problemet er, at det er vanskeligt at måle. Når hverdagens opgaver er vanskelige at nå, er der ikke det nødvendige tidsmæssige overskud til at udvikle passende systemer. Derfor må der indbygges en “time-out” i hverdagens almindelige opgaver, fx gennem en værktøjsmæssig styring af de vigtigste elementer indenfor HR-området. Det at påbegynde måling er dog tidskrævende – “åbningsbalancen” er tidskrævende. Men deles processen op, bliver indsatsen det hele værd.

4. Et nyt værktøj til HRM måling

Set i lyset af ovennævnte problematikker samt behovet for et styrket HR-arbejde i danske virksomheder, er den interaktive web portal, Share2know blevet til. Dette er sket i

samarbejde med Institut for Marketing og Management på Syddansk Universitet i Odense samt en række små til mellemstore danske virksomheder.

Share2know er den eneste forskningsbaserede HR-portal i Danmark og projektet bygger på ideen om, at vi alle bliver klogere, hvis vi deler ud af vores viden. Formålet med portalen har endvidere været at identificere, forbedre samt at udbrede effektive HR tilgange, metoder og praksisser gennem IKT-baseret videndeling. Igennem en systematiseret videnopsamling opnår den enkelte virksomheds HR-funktion og ledelse en række fordele, som i opsummeret form dækker over følgende:

- HR-initiativerne koncentrerer og målrettes mod værdiskabelse
- HR-indsatsen understøtter virksomhedens forretningsudvikling
- HR-funktionen inddrages aktivt i virksomhedens strategiproces

Share2know kan assistere virksomheden i at indsamle viden, som dog allerede i høj grad er til stede, bevidst og ubevidst lagret i virksomheden, hos ledelsen og blandt de ansatte. Ved hjælp af denne systematiske dokumentation kombineret med et ekstra sæt øjne ud fra et eksternt perspektiv kan det opsamlede viden give grobund for værdiskabelse i forhold til virksomhedens nuværende og fremtidige HR-indsats. I forhold til værdiskabelse er det en nødvendighed, at man har mulighed for at måle på det korrekte tiltag. Til trods for at det er besværligt at måle såvel en direkte og umiddelbar effekt som en mere indirekte effekt af et HR-tiltag, er det væsentligt – og nødvendigt – ikke mindst fordi de menneskelige ressourcer er nutidens og fremtidens vigtigste ressource.

I og med virksomhederne føder portalen med data, oprettes og lagres disse informationer i portalen og fungerer både som en ekstern hukommelse og støttesystem. Intentionen er at portalen skal underbygge virksomhedernes interne struktur af viden via systematiske målinger og rapporter. Desuden skal den sprede viden eksternt via den information, som virksomhederne på anonym vis stiller til rådighed for andre virksomheder gennem portalen. På denne måde giver det de deltagende virksomheder mulighed for benchmarking af egen praksis og indsats med andre virksomheder f.eks. indenfor samme branche. Og her bygger portalen på filosofien om at de der bidrager med viden til portalen, får mulighed for at benchmarke de tal, som de har afleveret. Jo flere virksomheder der deltager, jo bedre bliver redskabet og resultaterne. Brugeren får således mulighed for at sammenligne sin egen virksomhed i forhold til andre virksomheder. Desuden kan data stratificeres ud fra forskellige

virksomhedsdemografiske kriterier, fx branche, størrelse, forretningsstrategi og etableringsår. Portalen kombinerer traditionel benchmarking gennem 'best practice' med muligheden for benchlearning baseret på egne præferencer og 'best practice' inden for HR-området. Portalen kan således hjælpe HR-funktionen med at sætte HR-aktiviteterne i system ved at udvikle:

- metoder til at måle og sammenligne videndeling og videnoverførsel i virksomheder
- metoder til at måle og sammenligne HR-aktiviteter på tværs af virksomheder
- et browserbaseret system til at benchmarke HR-aktiviteter

Portalen, som ikke er målrettet en bestemt type af virksomhed eller branche, er diagnostisk og handlingsorienteret – dvs. den leverer information til støtte for strategier og beslutninger inden for HR-området. Den leverer både generiske målepunkter og specifikke målepunkter. Førstnævnte er information på strategisk niveau, hvad er det for eksempel for en strategi virksomheden følger? Sidstnævnte er information på det taktiske niveau, dvs. handlingsorienteret, hvordan er ressourceudnyttelsen på tværs af virksomheden? Systemet kan således identificere hvor virksomheden er i dag – tracking og benchlearning – og lægge strategi for fremtiden i form af diagnose og kvantificering af forskellige indsatsers effekt.

4.1. Udbyttet af portalen

Den viden, der genereres ved hjælp af portalen, leveres til brugerne som standardrapporter eller som individualiserede rapporter. Portalen forsyner således den HR-ansvarlige med et hjælpemiddel til at afbilde og synliggøre den værdi, de menneskelige ressourcer og HR-funktionen har for virksomheden. Derfor er den interaktive portal et uundværligt værktøj for den fremsynede personaleleder. Den HR-ansvarlige bliver løbende udfordret på de strategiske områder, og det forventes, at den HR-ansvarlige har en overordnet forretningsforståelse samt er proaktiv og udviklingsorienteret. Ved at inddrage flere dimensioner i en portal, hvis primære formål er at måle de menneskelige ressourcer og HR-funktionens effektivitet, gøres portalen til et dialog- og læringsværktøj såvel inden for som på tværs af virksomheder. Herved bliver det lettere for HR-funktionen at tale ledelsens sprog, og det giver HR mod til at træde i karakter som ledelse.

Det er dog nødvendigt at huske, at når der er mennesker involveret er det ikke alt som kan måles. Det er stadig nødvendigt at bevare den sunde fornuft og en god portion intuition. Mange HR-ansvarlige er pragmatisk anlagt og med god grund. De går efter løsninger, der

fungerer og er realiserbare. De ønsker værktøjer, som kan bruges her og nu, og har ikke meget tid til at udforske og gå i detaljer. Benchlearning systemer – som fx Share2know – kan give de redskaber og information som HR-funktioner behøver for at indsamle viden og erfaringer omkring egne og andres HR-aktiviteter. Systematiseringen nødvendiggør dog et fælles begrebsapparat og et fælles sprog. Fælles viden er fælles sprog, og det danner rammen for en fælles kommunikation til gavn for både praktikere og teoretikere.

Udover at fremme HR-arbejdet i virksomhederne benytter Share2know-portalens de indsamlede data til empirisk forskning inden for HRM og ledelse generelt. Dette tætte forhold til den akademiske verden sikrer at portalens indhold er teoretisk funderet og ligeledes kan virksomhederne drage nytte af, at portalen indeholder valid forskning, der belyser de nyeste tendenser indenfor HRM i almindelighed. Dette samspil mellem universitetet og erhvervslivet er en unik mulighed for videnuudveksling på et felt, der i mange år har manglet systematisk dokumenterede målinger. Portalens forskningsforankring betyder også, at den viden som genereres gennem portalen også vil blive brugt i forsknings- og undervisningsøjemed.

5. Share2knows betydning for virksomheden

Portalens til opsamling af viden indenfor HR-området bygger på ideen om at kodificering af viden, hvilket betyder, at viden lagres og kan genkaldes – og kan dermed distribueres f.eks. i form af en PowerPoint præsentation på det kommende strategiudvalgsmøde eller som grafer i et årsregnskab. Kodificeringsstrategier understøtter bestræbelserne på at genbruge viden og kan dermed skabe driftsmæssige fordele. Imidlertid er kodificeringsstrategier ikke gode, hvis virksomheden skal udnytte den tavse viden, da denne i sig selv er vanskelig at kodificere. Dette er forsøgt afhjulpet i portalen igennem opsamling af også perceptionsmålinger f.eks. i forhold til HR-funktionens rolle i organisationen. Umiddelbart kan der argumenteres for at sådanne mål ikke er velegnede, hvis formålet er at understøtte udvikling af nye rutiner og procedurer. Når sådanne mål alligevel er en del af portalen bygger det på antagelsen om at portalens resultater er tiltænkt at skulle anvendes som grundlag for en dialog i virksomheden. Der er således ikke tale om benchmarking i traditionel forstand, men om benchlearning, hvor den enkelte virksomhed kan bruge resultaterne af deres målinger, som udgangspunkt for dialog og sammenligningerne med de øvrige virksomheder, som inspiration til denne dialog. Derved gøres det muligt at anvende kodificeringsstrategien både til at understøtte virksomhedens eksisterende kompetencer, men i høj grad også til at udvikle nye kompetencer.

Share2know portalen er primært baseret på kodificering af viden, men også den personaliserede viden styrkes igennem brugen af portalen. De sædvanlige problemer omkring den personaliserede viden knytter sig til det faktum at personaliseret viden ofte spredes (for) langsom eller helt går tabt. Dette kan dog afhjælpes ved at man knytter sin viden til portalen og andre dermed vil have mulighed for at have indsigt deri. Indenfor ethvert område er der behov for eksperter og HR er ingen undtagelse. De ansatte i virksomheden, der anvender portalen vil få en chance for at synliggøre deres daglige virke og de vil kunne opnå en specialiseret viden inden for HR-området ikke mindst pga. portalens direkte tilknytning til forskningsmiljøet. Forskningstilknytningen betyder dels at distancen imellem forskning og praksis gøres mindre og dels at den nyeste viden videregives hurtigere. Derudover gør portalen det muligt for brugeren at lære af andres erfaringer i praksis. Virksomheden har således mulighed for at erhverve en stor portion viden ved at få indblik i andres måde at arbejde på inden for de specifikke HR-områder. Denne viden kan benyttes og kombineres, så den specifikt er tilpasset virksomheden og herved åbnes der muligheder for at udvikle nye kernekompetencer og ny ekspertviden. Endvidere sikrer virksomheden sig i relationen til den personaliserede viden, at en del af den personlige og ofte tavse viden dokumenteres og derfor ikke går tabt. Herved afhjælper portalen et klassisk problem indenfor HRM, hvor den viden der anvendes i beslutningsprocesserne ofte knytter sig til intuition og 'good guesswork'. Igennem brug af portalen produceres data, der kan fungere som et troværdigt og hensigtsmæssigt beslutningsgrundlag. De enkeltstående målinger giver et fingerpeg om, hvor der evt. skal sættes ind, og flere på hinanden følgende målinger giver mulighed for at vurdere, hvad der er kommet ud af de gennemførte HR-aktiviteter. Når intuition og 'good guesswork' i denne proces erstattes med måling og videndokumentation skabes et redskab som kan anvendes til at styre og evaluere indsatser. Herved bliver en del af den tavse ekspertviden, som tidligere har været personaliseret eller med andre ord indlejret i HR funktionens ansatte gjort til eksplicit viden, som kan gemmes og genbruges uafhængigt af det aktuelle personale i HR funktionen. HR-arbejdet bliver således i mindre grad personafhængigt, idet viden fastholdes selvom eksperten måtte forlade virksomheden.

Share2know-portalens tager som nævnt sit primære udgangspunkt i kodificering af viden, hvor også den personaliserede viden kommer ind i billedet om end den personaliserede viden har en noget mere perifer betydning. Endeligt understøtter portalen også en form for videndeling, som tager udgangspunkt i socialiseringsstrategien. Videndeling gennem socialisering er en langsommelig proces, hvor individet tilegner sig de normer og værdier, der eksisterer i

virksomheden eller gruppen. Socialiseringsstrategien er især velegnet til overførsel af tavs viden. Ved prioritering og opbakning omkring den her præsenterede portal signalerer ledelsen at HR-arbejdet har betydning. Endvidere danner man visse kutymer ved at indarbejde portalen som en fast del af virksomhedens dagligdag. Man kan således argumentere for at medarbejdernes adfærd på denne måde styrers uden at der sker en eksplicit instruering. På samme måde kan resultatet på visse HR-områder, fx fastholdelse af medarbejdere, signalere de værdier virksomheden har alt efter hvordan der bliver prioriteret med hensyn til trivsel, udvikling og lignende. Så selvom socialiseringsstrategien er et vanskeligt udgangspunkt for videndeling, så kompenserer socialiseringsstrategien på den måde for svagheder i personaliserings- og kodificeringsstrategierne.

6. Konkluderende bemærkninger

Nødvendigheden af at virksomheden og ledelsen reflekterer over hvordan HR-arbejdet kan være synligt og ikke mindst værdiskabende forbliver betydningsbærende nu og i fremtiden. Selve HR-området er et felt der er under stigende fokus og på tiltagende vis signalerer virksomhedens HR-tiltag, hvordan virksomheden er som arbejdsplads. Og det er i denne forbindelse en gammel kliché som både er falsk og inkonsekvent, at 'det som ikke kan måles, kan ikke ledes'. Derfor er det også nødvendigt at HR-tiltag ikke bliver noget der bruges i flæng, da man som virksomhed og som HR funktion i særdeleshed risikerer at fremstå som utroværdig. Troværdighed er HRs mest kostbare aktiv, og troværdigheden mistes nemt, hvis ikke der er overensstemmelse imellem dét der siges, dét der besluttes og det som endeligt gøres. Og uanset at det er vanskeligt at måle på HR, så er målinger det, som kan synliggøre effekten af aktiviteterne.

Formålet med denne artikel har været at skabe et overblik over vigtigheden af, at man som virksomhed har viden om HR indsatsen. Artiklen har fokuseret på problematikken omkring den viden der findes i bl.a. HR-arbejdet og hvorledes denne kan gå tabt, hvis den ikke systematisk dokumenteres. Endvidere har artiklen skabt et overblik over de relevante, men meget forskellige typer af videndeling. Disse videntyper har hver især forskellige udgangspunkter i henhold til tilegnelse af viden og videreformidling. Share2know portalen, som bygger på antagelserne om de forskellige videntyper, repræsenterer et brugbart og nødvendigt redskab til at opsamle denne vigtige viden og dermed sørger for at fokus på udviklingen af de menneskelige ressourcer og kompetencer kan forblive i centrum.

7. Kilder

- Andriessen, D. (2004), IC Valuation and Measurement: Classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, 230-242.
- Christensen, K & Bukh, P (2003), *Knowledge management*. København: Børsen Forum.
- Hansen, M. T., N. Nohria, T. Tierney (1999), What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), p. 106-117.
- Krogager, P. & K. Schmidt (2002), *Måling af HR-funktionen: et bud på måling af HR-funktionens indflydelse, produktivitet og lønsomhed*. Dansk Industri, København.
- Lemmergaard, J., 2005. *Måling, vidensdeling og læring - share2know, en interaktiv web-baseret HR-portal*. Børsens Ledeshåndbøger, Børsen Forum.
- Nelson, R. & S. G. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belnap.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Polanyi, M., 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, NY, Doubleday & Co.
- Ulrich, D., 1997. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston.
- Wagner, R. K. & R. J. Sternberg, 1987. Tacit Knowledge in Managerial Success. *Journal of Business and Psychology*, 1(4), 301-312.
- www.share2know.dk