

METAFORER I BEDRIFTSKULTUREN

© 2004 Copyright Solveig Beyza Evenstad, Kunnskapsgartnerne AS (www.ksg.no)

”Fortell meg hvem dine venner er og jeg skal jeg fortelle deg hvem du er”, sa de kloke. Her i Kunnskapsgartnerne sier vi ”fortell meg hva din bedrifts metaforer er og vi kan fortelle hvor gode dere er”.

Hva mener vi med ”metafor”? En metafor er et billedlig uttrykk, en overføring av egenskaper/assosiasjoner fra et område til et annet. Forskning (Malhotra 2003) konkluderer med at vår oppfatning av verden i stor grad er metaforisk. Vi benytter metaforer når vi ønsker å gjøre en lang historie kort ved at vi anvender ord, uttrykk, historier eller bilder som kan fremkalle et billedlig uttrykk hos den andre og øyeblikkelig levere vårt budskap.

Hvorfor metaforer

Metaforer folk bruker når de skal fortelle noe om sin organisasjon, er en rik kilde til kunnskap om organisasjonenes verdier og grunnleggende holdninger. Disse er viktige ingredienser i organisasjonskulturen. Således forteller metaforer mye om en bedriftskultur. Metaforer som har vært i bruk lenge fungerer nærmest som emosjonelle ankerfester: ettersom det kommer inn nye gruppe-medlemmer, får de levert disse som ”det er slik vi gjør det her”. Metaforer kan også brukes som et kraftfullt verktøy for å endre organisasjonen i positiv retning. Eller negativ. Om man beholder utgåtte metaforer eller erstatter disse med stadig nye som vil trekke bedriften i en positiv retning, forteller også mye om organisasjonen.

Problemet med metaforer er at de gir muligheter for å se vår verden på bestemte måter. Avhengig av hva slags metafor du bruker vil du få vektlagt ulike sider av et relativt likt fenomen. Det finnes en del ”positive” metaforer som for eksempel et skip som har en fastsatt kurs før den setter sin ferd over stormfulle hav, hvor mannskapet holder sammen og ror i samme retning under ledelse av den sterke skikkelsen, kapteinen, som fører sitt skip i havn. Men denne metaforen er faktisk utgått fordi vi i gamle dager virkelig kunne sette en kurs, mens vi med dagens skiftende omgivelser må justere kursen hele tiden. Dagens organisasjoner har også en mer demokratisk beslutningstaking hvor mannskapet er med på å bestemme (empowerment) og ikke bare kapteinen.

Lagspillmetaforen vil fokusere på teamarbeid, uformelle spilleregler, åpenhet og tillit. I hvert fall så lenge man husker at det å snakke mye om fotballag kan skape irritasjon hos kvinnelige teamdeltagere og hos mannlige medarbeidere som ikke har interesse av fotball. Som del av snuoperasjonen i SAS hadde Jan Carlzon mottoet: ”riv pyramidene”, som er en av de beste metaforene i nyere tid, fordi den bidro til å flate ut hierarkiet og flytte beslutningsmyndigheten ned til ”der det skjer”.

Metaforer avslører

Hva med de ”dårlige” metaforene? De er vel ikke dårlige i seg selv, men kan være fallitterklæringer, uten at de som bruker dem entusiastisk, forstår det. Ta metaforen ”low hanging fruits”, som siteres på engelsk fordi det ikke finnes noen norsk variant. Metaforen kom fra utlandet (som alltid) gjennom norske filialer av store utenlandske konsulentforetak fordi ”quick wins” var kjedelig og gått ut av mote. I alle endringsprosjekter var det viktig å plukke ”low hanging fruits” først, ettersom disse ga synlige og raske resultater nærmest av seg

selv fordi de ikke engang krevde innføring av det planlagte IT-systemet. Med andre ord er dette gevinster som bedriften kunne og burde ha realisert for lenge siden.

Er det ikke en fallitterklæring å gå rundt og snakke entusiastisk om hjemmelekser man burde ha gjort for lenge siden? Dersom bedriften har en (u)kultur med å la slike urealiserte, raske gevinster ligge urørt og faktisk ha råd til det, kan ikke dette være noe man snakker stolt om som sin nye mantra. Konsulenter som introduserer slike begrep hos sine kunder flirer mens de ser den andre veien. Forøvrig glemmer man samtidig at disse "low hanging fruits" faktisk kan være dårlige. Der de hang lavt, fikk de muligens ikke nok sol og er umodne, og om de hang der lenge råtnet de. Godt drevne virksomheter sikter på de "høyt hengende", solmodne, gode fruktene og gjør de anstrengelser som trengs for å få tak i dem. Altså kan man illustrere et poeng med en metafor, men de kan være farlige i den forstand at de aldri er entydige. Man kan gi et utilsiktet signal, folk reagerer forskjellig ut fra egne referanserammer.

Et annet eksempel er at det innføres forskjellige IT-systemer i to enheter for å løse samme oppgaver i parallell, eller med noen måneders mellomrom. Det typiske argumentet fra begge parter er at "vi er så spesielle". Altså påstås det for eksempel at regnskap, som ikke har forandret seg mye som fagdisiplin i løpet av de siste hundre år, skal utøves på en så spesiell måte i ett og samme konsern, under Norsk Regnskapslov, evt. med tillegg av det som kommer under US GAAP. I bunn og grunn betyr dette at bedriften har råd til å holde på slik, oftest oppstår disse fenomenene i konglomerater. Man sier "her vet ikke høyre hånd hva venstre hånd gjør", man snakker om "småkonger", og bruker metaforer som sementer eller forsterker grunnleggende holdninger i bedriften.

METAFORER I KUNNSKAPSLEDELSE

I sammenheng med kunnskapsledelse er kompetanse et sentralt begrep. Vi kjenner alle folk som (mis)bruker sin kompetanse til å opparbeide seg makt, slik at de på den måten kan gjøre nesten hva de vil, fordi de er blitt "urørbare". Vi snakker om metaforen "nøkkelperson". Dersom din bedrift dyrker en nøkkelpersonkultur, eller bare lar det skje, er bedriften meget sårbar. Disse nøkkelpersonene er veldig flittige og "samvittighetsfulle" martyrer som vier livet sitt til bedriften. Uten dem stopper alt opp og vi blir dem takk skyldige når de får maskineriet i gang igjen. Så kan de få lov til å oppføre seg som primadonnaer, kvinne eller mann spiller ingen rolle, fordi ingen kan røre dem, ellers ...

Et typisk eksempel er de langtidsinnleide konsulentene som har blitt nøkkelpersoner. De elskes og hates fordi de er dyktige, men vi er så fryktelig avhengig av dem og de gjør oss veldig sårbare. Vi kan ikke ansette dem fordi vi dypt avskyr hvordan de har melket bedriften vår, selv om de bare skulle være der i 3 måneder mens regnskapssjefen skulle delta i innføringen av nytt system. Så ble isteden regnskapssjefen sittende med gamle oppgaver og konsulenten lærte seg det nye systemet og er den eneste som kan dette ordentlig. Vi kan ikke annet enn å pine disse konsulentene en gang årlig, hvert år venter vi til siste øyeblikk med å forlenge deres kontrakt. Her kan man spørre om kunnskapsledelse overhodet utøves av linjeledelsen som har ansvaret for å forvalte erfaring og kunnskap i sin avdeling, herunder kompetanseoverføring og utfasing av innleide ressurser, og om HR-avdelingen kun driver med lønn og formalia rundt innleides kontrakter.

En beslektet metafor er "kunnskap er makt". Her kommer vi inn på den dagligdagse omgangsformen mellom ansatte. Mange holder informasjon og kunnskap tett til brystet i

hensikt å styrke og sikre sin posisjon. Vi er alle kjent med ”ensomme ulver” som foretrekker å jobbe alene, de skyr gruppearbeid i sin uvillighet til å dele informasjon, erfaring og kunnskap. Typisk vil de aldri gi elektroniske kopier av sine ”glimrende” presentasjoner til andre, spesielt ikke legge dem ut på intranettet hvor alle kan ”stjele” deres ideer.

Forresten er det ikke sikkert at det finnes et intranett for kunnskapsdeling og samarbeid i disse bedriftene. Om intranettet finnes, inneholder det gjerne et utstillingsvindu i form av statisk informasjon som firmapresentasjon, ”kantinemeny i dag”, ”togtidene til Gardermoen” osv. Med andre ord er ikke intranettet et KM-verktøy for å understøtte ansatte i sin utøvelse av arbeidsprosesser. I slike bedrifter finner vi ikke belønningssystemer som oppmuntrer til samarbeid og kunnskapsdeling, tvert imot kan det eksistere mekanismer som individuelle bonusordninger som oppmuntrer til intern konkurranse. ”Kniving” og ”kannibalisme” kan forekomme i konsulentforetak hvor man slåss om samme kunde og dummer seg ut ved å gi to (eller flere) tilbud fra ett og samme firma i en tilbudskonkurranse.

Et annet eksempel er ”å finne opp hjulet på nytt”. Under et intervju kan en medarbeider klage over den beklagelige situasjonen; ”du skjønner, her er vi flinke til å finne opp hjulet på nytt”. Han gjør en lang historie kort, man skjønner poenget med en gang. Dette avslører manglende kommunikasjon, koordinering, samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, mekanismer som skal oppmuntre til kunnskapsutveksling osv. Listen er lang, derfor brukes metaforen. Hvor ofte hører vi ikke sagt at ”bedriften vet ikke hva den vet”; her finnes for eksempel ingen sentraliserte grunndatabaser (adresseregistre over kunder mm), FoU-databaser eller en FoU koordineringsmekanisme (en rolle som FoU-direktør eller FoU-forum o.l) for å fange opp parallelle innsats og interesser rundt samme forskningsoppgave.

Der man finner opp hjulet på nytt hver gang det settes i gang et prosjekt, er det stor sannsynlighet for at man heller ikke samler systematisk på erfaringer. Dersom man har en sentral erfaringsdatabase om tidligere prosjekter med suksess eller surt ervervet lærdom, kan neste prosjekt bli mer vellykket, neste anskaffelse av materialer og/eller tjenester rimeligere etc. En lærende organisasjon er villig til å lære av både sine suksesser og feil og som systematisk utprøver, observerer og analyserer sine handlinger og metoder for å trekke lærdom og komme videre. Her skyver man ikke sine feil under teppet. En lærende organisasjon ser først på hva man har gjort tidligere for å slippe å finne opp hjulet på nytt samt å unngå å gjøre de samme tabbene.

Organisasjonslæring er i følge Argyris (1977) en prosess for å avdekke og korrigere feil. Dersom organisasjonen forsøker å rette opp situasjonen uten å sette spørsmålstejn ved den rådende bruksteori, vil dette være enkeltløkke læring. Denne typen læring kalles også adaptiv læring av Senge (1990). Når man i tillegg til å avdekke og korrigere feil, også stiller spørsmålstejn ved organisasjonens bruksteori (eksisterende normer, prosedyrer, policyer og mål), kan prosessen sies å være av *dobbeltløkke* [Argyris, 1977]. Denne typen læring omtales som generativ læring av Senge (1990). En sentral oppgave i KM er å sørge for at dobbeltløkke (generativ) læring finner sted i organisasjoner. I en organisasjon der ansatte oppmuntres til å stille spørsmålstejn ved vedtatte sannheter og ikke ta alt for god fisk, genereres det stadig ny kunnskap og organisasjon beveger seg inn i ukjent terreng, med suksess. Her finnes det opp nye metoder og nye produkter.

Hvorfor sirkulerer slike metaforer av typen ”å finne opp hjulet på nytt”? Vi tør påstå at der slike metaforer har fotfeste (som vedtatte og aksepterte sannheter) i en bedriftskultur, er det ingen kunnskapsledelse. I slike bedrifter kan man til og med installere KM-systemer og tro at

man utøver kunnskapsledelse ved å kalle den gamle IT-sjefen "Knowledge Manager". Imens lar gevinstene vente på seg og man forstår ikke hvorfor. Nyere forskning (Malhotra 2003) viser at 70 % av alle endringsprosjekter feiler; faktisk finner man samme forhold ved innføring av KM-systemer.

Oversetter vi KM til kunnskapsforvaltning i stedet for kunnskapsledelse, kan vi kanskje metaforisk oppnå bedre forståelse. Kunnskap som ressurs skal forvaltes, det er snakk om forvaltningsprosesser. Når det gjelder forvaltning av skog vet de fleste at man ikke bare kan la skogen leve sitt liv og forfalle; man må tynne, hugge, fjerne døde trær, redde syke, plante nye, bekjempe skadedyr, osv. Vi kan ikke utføre disse prosessene når det passer oss, det må gjøres bevisst og systematisk.

Kunnskap er i dag den viktigste ressursen i en bedrift. Vi snakker om både taus (tacit) og eksplisitt kunnskap. Vi snakker om kunnskap som en prosess og ikke bare et objekt man kan kjøpe som hyllevare og putte inn i et KM-verktøy. Vi snakker om å lede en forvaltningsoppgave hvor det skal være prosesser for å systematisere, samle, bruke, gjenbruke og skape ny kunnskap for individet og bedriften, slik at bedriftens kollektive hukommelse består, selv om individene kommer og går. Vi snakker om patenter, driftsmanualer, best practices, forskningsresultater, erfaringer osv. som bedriftens intellektuelle kapital. Vi snakker om den viktige oppgaven, stadig å omforme taus kunnskap til eksplisitt kunnskap gjennom samarbeid og dialog slik at den kan deles og danne grunnlag for skaping av ny kunnskap. Nonaka (1994) snakker om "kunnskapsspiral" som er en enda bedre modell, fordi vi metaforisk forstår at vi stadig går fremover.

Å snakke om kunnskap som en eiendel er en meget positiv metafor og det bringer umiddelbart med seg beslektede metaforer som eiendeler som har verdi. Ansatte kan plutselig oppleve at HR-avdelingen setter i gang en kompetansekartlegging, gjerne med et hyggelig engelsk navn som "competence inventory" og man får følelsen av at det er noen som bryr seg om ens kompetanse, at man representerer et aktivum og ikke bare er en utgiftspost. Ansatte kan få systematisert sin kompetanseoppbyggingsplan for å sørge for å lukke et evt. kompetansegap på objektivt grunnlag, slik at ikke bare de med "riktig trynefaktor" sendes på kurs.

Videre er det viktig å skape en tankegang i bedriften om at kunnskap i dag er den eiendelen som gir konkurransefortrinn. Man kan låne penger, bygninger, maskiner, leie en definert type arbeidskraft for å utføre rutinepreget og ikke kritiske oppgaver for bedriften (outsourcing). Men bedriftens "hjerne" kan ikke outsources. Den kollektive hukommelsen er noe som utvikles med bidrag fra alle. Den kan ikke bare fylles på med sporadiske innkjøp av "kunnskap".

Kunnskapsgartnerne om KM og metaforer

Vi i Kunnskapsgartnerne har kompetanse som er spesifikt rettet mot å skape denne tankegangen. Vår grunnleggende holdning er at KM er en forvaltningsoppgave som ikke bare kan kjøpes som hyllevare. Det er mange konsulentselskap i markedet som selger KM-verktøy som skal sørge for at du kan "forvalte kunnskap i bedriften din". Faktisk kan teknologien ha veldig mye for seg for å effektivisere og gi deg nye muligheter for spredning og deling av kunnskap slik at ny kunnskap kan skapes og taes i bruk. Et godt eksempel er systemer som lar deg samle erfaringer, slik at neste gang du skal løse en tilsvarende oppgave kan du lett finne den hittil beste løsningen (case-based reasoning systems). Disse er fortreffelige for kunnskapsbedrifter, eksempelvis konsulentforetak. Mange har nytte av samarbeidsverktøy

(collaboration tools) som har fjernet tids- og stedsbarrieren fra mange globale bedrifters hverdag og som har gitt dem et sentralisert sted for å søke etter og dele kunnskap osv. Men ser man nærmere på dem kan man fort finne ut at siste gang et prosjekttrom ble brukt var i 2001, nå er det et annet verktøy som har dukket opp i en avdeling. Det ble fort populært og ”alle” har begynt å bruke den, det krydde av alle mulige formater på dokumenter, det var flere versjoner av samme prosjekt og endog av sluttrapporten. Her kommer ”å drukne i data” som en nyttig metafor, men til hvilken nytte? Man leter og leter og kaster bort verdifull arbeidstid, og risikerer å ta feil versjon.

Vi har i likhet med nyere forskning, funnet ut at dersom man ikke har iverksatt en solid strategi for kunnskapsledelse, eller kunnskapsforvaltning i bedriften, er mange IT-investeringer ofte bortkastet. ”Smarte” konsulenter sier at ”IT er bare en enabler” og forsøker å vri seg unna ansvaret. Vi spør isteden: ”enabler” av hva? Etter vår mening ”enabler” ikke samarbeidsverktøy samarbeid slik at kunnskapsutveksling finner sted så lenge det i utgangspunktet ikke finnes en samarbeidskultur. Det hjelper lite å gi opplæring til ansatte i form av ”klikk her og klikk der – kurs” og lære dem mekanikken i systemet og unnlate å snakke om mentaliteten som ligger bak. Selv om mentaliteten bak systemet er god og ledelsen har forfektet verdier som ”kunnskap er vår viktigste ressurs” kan de virkelige verdiene være annerledes og føre til at KM-initiativet mislykkes.

Konklusjonen er at KM starter hos bedriftsledelsen som har ansvaret for å dyrke frem og forvalte bedriftens viktigste ressurs; kunnskap, det er den som gir konkurransefortrinn. Her kommer metaforer inn som en viktig mekanisme for å diagnostisere dårlig fungerende eller ikke eksisterende kunnskapsforvaltningspraksis. ”Dårlige” metaforer, de som sementerer og forsterker grunnleggende feilaktige holdninger i organisasjonskulturen bør systematisk fjernes. Nye og positive metaforer må lanseres jevnlig i forhold til den positive retningen man ønsker at bedriften skal gå.

Kanskje kan du begynne med å finne nye metaforer og lansere dem før en KM-selger ringer og du kan svare ham eller henne metaforisk at det der vel bare er ett av flere ”verktøy” som han eller hun straks skal si seg enig i og vil fortelle deg at IT er jo bare en ”enabler”. Men nå vet du bedre...