

Nellemann

KONSULENTERNE

Videnregnskab 1999



● Hvorfor videnregnskab?

Dette videnregnskab er en opgørelse over dén levende viden, der findes i Nellemann Konsulenterne A/S.

Vort finansielle regnskab rummer de nødvendige økonomiske nøgletal, men vores vigtigste værdier og bidrag til omverdenen handler ikke om penge. Et reklamebureau må tage vare på sin kreativitet, en fiskefabrik på sin produktivitet, et plejehjem på sin omsorg, og et konsulentfirma som vores – på sin viden.

Med dette videnregnskab for 1999 viderefører Nellemann Konsulenterne et arbejde, der blev påbegyndt i 1998 af videnvirksomheden Amphion som en del af Erhvervsfremme Styrelsens treårige projekt om videnregnskaber. Amphion er fra juli 1999 blevet en del af Nellemann Konsulenterne.

Nellemann Konsulenterne arbejder primært for kunder i den offentlige sektor og interesseorganisationerne. Omsætningen er på 20 mio. kr. Vi tilbyder rådgivning inden for fem kerneområder:

- Plan og fysik
- Erhverv, turisme og bypolitik
- Kultur-, skole- og socialområdet
- Ledelse og udvikling
- Forhandling og konfliktløsning

Som konsulenter inden for planlægning, organisation, ledelse, evaluering og forhandling er det vores praktiske „handlingsviden“, vi skaber værdi med. IT-lagret viden er vigtig som baggrund, men kommer hverken i vores daglige praksis eller i dette videnregnskab i forgrunden.

Et regnskab over handlingsviden er ikke primært en status over det, vi véd, men over det vi gør med vores viden.



At sætte tal på *hvad* vi ved er uhyre vanskeligt. Men at reflektere over og måle på, *hvordan* vi forvalter vores pund, er forsøget værd – og det gøres hermed.

● Handlingsviden – et redskab til udvikling

Hvordan hjælper man mennesker til at handle bedre i organisationer og lokalsamfund? Hvordan skaber man optimale rammer for en sådan handlen? Det er centrale spørgsmål for en virksomhed som Nellemann Konsulenterne.

Viden om rigtig handling og gode rammer fører til individuel og organisatorisk udvikling. Det er derfor oplagt at betragte handlingsviden som et vigtigt redskab for udvikling.

Handlingsviden består ikke af isolerede fakta eller bits. Den er ikke en ophobning af „objektive“ kendsgerninger, der afspejler en ydre verden. Dét er afspejlingsviden – som vi kender fra skolen og universitetet.

Handlingsviden, derimod, udspringer af en sammenhæng mellem mennesker,

der lever og virker med hinanden og derfor udvikler en historie sammen.

En udviklingsorienteret virksomhed har lært af sin fortid, reflekterer over sin nutid og gør sig systematiske forestillinger om sin fremtid. Når sådan en virksomhed skal lave en opgørelse over sin viden, starter den derfor her.

Videnregnskabets opbygning

Nærværende videnregnskab tager sit udgangspunkt i en *fortælling*. Den sammenfatter virksomhedens historie, nutid og ønsker til fremtiden. Det er led nr. 1 i figuren nedenfor, der fremstiller gangen i dette videnregnskab.

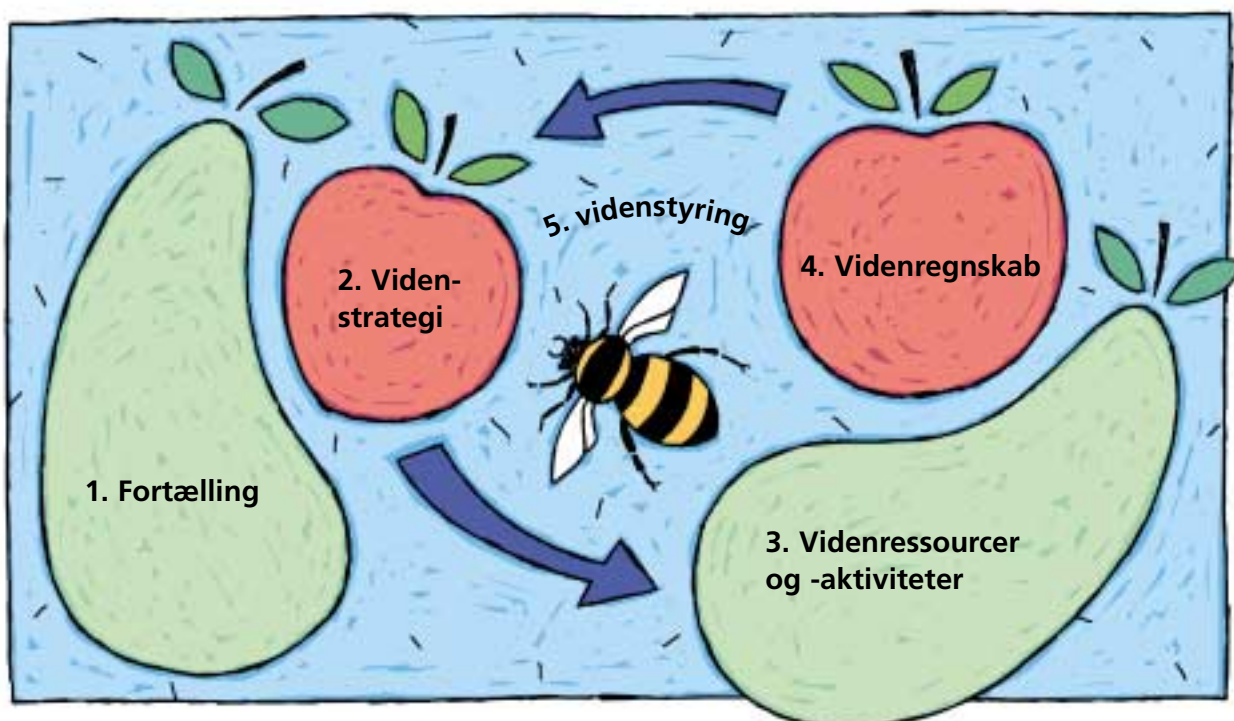
Som et udspring fra denne fortælling præsenterer vi en *videnstrategi*, led nr. 2, dvs. videnrelevante mål til de nærmeste år.

Denne strategi skal realiseres ved hjælp af nogle midler. Det er en række *videnressourcer* og *videnaktiviteter*, der er vigtige i vores daglige arbejde og derfor også i dette videnregnskab. De udgør led nr. 3.

Hvor gode vi er til at håndtere, udnytte og udvikle vores viden opgøres i selve *videnregnskabet*, led nr. 4.

Vurderingen af om vores viden og videnaktiviteter er tilfredsstillende i forhold til vores strategi, og om vi skal gøre noget andet i fremtiden, er emnet for *videnstyringen*, led nr. 5.

Nummereringen af disse fem led tjener præsentationsformål. Reelt er det en cypkisk proces, hvor videnregnskabet dog kun opstilles en gang årligt, mens de handlinger og refleksioner, der går forud, foregår spredt ud over hele regnskabsåret.



1 Fortælling: Hvem er Nellemann Konsulenterne?

Historie: Hele hr. Olsen

Johan Bramsen, direktør, fortæller firmaets skabelsesmyte: „Da virksomheden blev grundlagt i 1983 tænkte vi på hr. Olsen, en typisk dansker. Hans liv administreres af arbejdsplads, fagforening, kommune, amt, stat og EU, der skærer ham ud i økonomi og bolig og sundhed og sociale forhold og kultur osv.

Hver lille brik har sine eksperter og konsulenter, men hvem tænker på *hele* hr. Olsen? Det ville vi gøre. Vi ville være med til at skabe og påvirke rammerne i det offentlige system, så borgerne oplever helhed i deres liv. Tværfaglighed har været vores kendemærke lige siden.“

Indtil 1999 udviklede Nellemann Konsulenterne sig støt og roligt til at være en butik på ca. 20 konsulenter med forskel-

lige uddannelser og erfaringer – arkitekter, cand.scient.pol.'er, humanister, ingeniør, socialrådgiver, kaospilot.

Kunderne er specielt kommuner og andre offentlige myndigheder. Firmaet har i tidens løb løst en lang række opgaver inden for fysisk planlægning, erhvervsudvikling, strategi og organisation samt foretaget evalueringer og analyser, specielt på kultur- og socialområdet.

I foråret 1999 indledte Nellemann Konsulenterne og Amphion samtaler med henblik på et strategisk samarbejde. Samtalerne udviklede sig i løbet af sommeren til en aftale om salg af hele Amphion. 15 amphionitter flyttede i august sammen med de 4 nellemæner i Allerød (mens de 16 i Århus og Ålborg ikke tilsvarende fik nye daglige kolleger).

Amphions navn og firmamytologi skyl-

des sagnet om to græske tvillinger, der skulle befæste Theben. Den ene, Zethos, baksede med stenene; den anden, Amphion, spillede på lyre så smukt, at stenene sprang på plads af sig selv.

Som firma-totem blev lyren symbolet på den rolle Amphion ønskede at spille over for kunderne: Hjælpe folk til at håndtere deres forandringer og forhandlinger selv og sætte en læring i gang på kundens egne præmisser.

Amphion ejedes af brødrene Søren og Hans Christian Viemose. Gennem 12 år leverede de – og til sidst en snes medarbejdere – rådgivning inden for leder- og medarbejderudvikling, forhandling og efteruddannelse, fortrinsvis til kunder fra interesseorganisationerne, den offentlige sektor samt enkelte større private virksomheder.



Bortset fra efteruddannelse er disse aktiviteter blevet videreført i Nellemann Konsulenterne.

Virksomhedskultur: Humanistisk teamarbejde

Den store udfordring for 1999 rent kulturelmæssigt har naturligvis været integreringen af de to medarbejder- og ledergrupper. Som konsulentfirmaer betragtet passede grupperne fint sammen – specielt hvis man kendetegner os i lyset af et almindeligt „sådan vil vi ikke være“-billede:

Nemlig et konsulentfirma med en bunke fritstående specialister, som først optrænes i firmaets konceptmappe og derefter bliver sendt ud i en firmabil for at sælge konceptet på provisionsløn.

I modsætning hertil har de fleste medarbejdere i Nellemann Konsulenterne en humanistisk åre, der forener lysten til at forbedre organisationers praksis med en interesse for de mennesker, der med krop og sjæl skal leve med forandringerne.

Hvorfor har medarbejderne ønsket at arbejde i Nellemann Konsulenterne og Amphion? De fleste vil være enige i, at muligheden for at engagere sig professionelt i egen og kunders udvikling har været vigtigere for dem end traditionelle karrierefaktorer som løn, firmabil, fryns og status.

Som vi skal se nedenfor i videnregnskabet, er dét at være opmærksom på processer og forandringer, at lytte og give plads, både til kolleger og kunder, i høj grad en modus vivendi hos Nellemann Konsulenterne.

Hvis man skal pege på forskelle i de to gamle firmaer, var Amphion lidt mere

eksplicit værdistyrer, med en flad og spontan ledelsesstruktur, en robust og meget distribueret kultur, og god plads til udvikling og eksperimenter (*for god plads, ville kynikere med nogen ret sige*).

På sin side var og er Nellemann Konsulenterne en lidt mere traditionelt ledet virksomhed, med strammere styring af økonomi og kvalitetssikring, og med fokus på kammeratskab og produktivitet i én samlet bevægelse.

Mission: Forbedre rammer for menneskers liv

Nellemann Konsulenterne vil med ydelser som rådgivning, evaluering, planlægning og træning hjælpe kunder i den offentlige og private sektor med at skabe varige forbedringer af de sociale, organisatoriske, kulturelle og fysiske rammer for menneskers liv. Vi vil herunder bidrage til at styrke kompetencer og handledygtighed hos de mennesker, der skal leve og handle inden for disse rammer, således at de i videst muligt omfang selv medvirker til at forme dem.

Fokus i missionen er således at forbedre rammer for livsudfoldelse og kompetencer, og ikke – som firmamissioner ofte udtrykkes – at være kendt som de bedste på markedet eller skabe økonomisk vækst for vækstens egen skyld.

Det handler om forbedring, dvs. udvikling i kvalitet, ikke i kvantitet. At erobre markedsandele er i sig selv et fattigt mål. Målestokken for kvalitet er om ægte behov dækkes, potentialer realiseres og talenter bringes til udfoldelse – hos vore kunder og deres interessenter, og hos os selv.

2 Videnstrategi: Hvad vil vi?

Tværfaglig proceskatalysering

Vores kultur og mission giver et par overordnede strategiske fokusområder, der årligt konkretiseres i satsninger og projekter. Hvad det overordnede angår:

1. Vi vil styrke vores tradition for tværfaglighed udvirket gennem teamarbejde. Vi tror på at vi skaber helhed og sammenhæng for kunden ved at bringe flere fagligheder i spil, og vi får selv større arbejdsglæde og viden ved at løse opgaver i fællesskab.
2. Vi vil fungere som katalysatorer for udviklingsprocesser. Frem for at levere en færdig løsning – en jernbanebro eller et system af forretningsgange – som kunderne så må tage i brug som de bedst kan, ønsker vi at udvikle kundernes og brugerne evne til selv at løse deres problemer. Vi løser opgaven *sammen med* kunden – ikke *for* kunden.
3. Hvad angår vores evalueringer og analyser skal de ikke stå som statiske karakterbøger over afsluttede projekter. De skal være bidrag til de involveredes egne kompetencer og evner til at løse deres problemer fremover. Hellere kogebog end karakterbog.

I lyset af disse generelle ønsker om at øge vore kunders og vores egen handlingsviden har hver afdeling i Nellemann Konsulenterne sine mere konkrete strategier og satsningsområder for forretningerne de næste par år:

Plan og fysik

- Udbygge vores faglige bredde og dybde som grundlag for at arbejde stadig

mere kvalificeret med den sammenfattende planlægning.

- Skabe visionære modspil til den lokale selvopfattelse.
- Se fysiske planlægninger med udgangspunkt i det lokale sociale, kulturelle og økonomiske liv.

Erhverv, turisme og bypolitik

- Betone sammenhænge og værktøjer i den regionale erhvervsfremme.
- Skabe strategier og projekter for vækst og udvikling i turismen.
- Yde grundsyn og metoder til at forbedre levevilkår og livskvalitet i kvarterløft og bypolitik.

Kultur-, skole- og socialområdet

- Yde rådgivning med faglig dybde og bred praktisk erfaring.
- Fungere som kvalificeret med- og modspiller over for kunden og med fokus på proces.
- Arbejde fremadrettet med planlægning

og implementering, samt lære af erfaringer vha. analyser og evalueringer.

Ledelse og udvikling

- Yde rådgivning til ledere, der arbejder med forandrings- og udviklingsprojekter i deres firma eller organisation.
- Yde rådgivning til organisationer, der gennemløber forandrings- og udviklingsprocesser.
- Leverer den bedste rådgivning, sparing, træning og undervisning i relevante redskaber i forandrings- og udviklingsprocesser.

ENCORE

(forhandling og konfliktløsning)

- Yde forhandlingstræning og -rådgivning til parterne på begge sider af bordet – helst samtidig, i samme rum.
- Gennemføre stadig flere mediationer og konfliktmæglinger.
- Gennemføre internationale initiativer i forsoning og konfliktløsning.



3 Videnressourcer og -aktiviteter

Vores fortælling betonedede at vi vil skabe helhed og sammenhæng for kunderne. Vores strategi siger vi vil styrke deres egenudvikling mod højere kvalitet.

Hvis vi således vil fremme tværfaglighed, proceskatalysering og udvikling af menneskers potentialer, hvilke videnressourcer og videnaktiviteter vil vi så anvende?

Dette afsnit tegner et billede af Nellemann Konsulenternes viden og hvad vi gør med den. Gennemgangen trækker på tal fra det finansielle regnskab, interview med de fem afdelingsledere samt data indsamlet ved hjælp af et anonymt spørgeskema (om videnaktiviteter) og et ikke-anonymt (om videnressourcer), som ledelsen og samtlige medarbejdere har besvaret. Data er taget pr. 31. dec. 1999 og gælder for 1999.

Tallene sammenfattes i tabellen side 10, som i snæver forstand udgør videnregnskabet.

Videnressourcer

Virksomhedens videnressourcer er det fond af viden, der til enhver tid findes i virksomheden. De er i høj grad skabt uden for virksomheden, i kraft af medarbejdernes uddannelse og tidligere job-erfaring.

Der er 35 medarbejdere (18 K, 17 M). Gennemsnitsalderen er 41, og 90% af medarbejderne er mellem 32 og 52.

Af de i alt 32 konsulenter har de 27 en akademisk uddannelse. Fordelingen på uddannelser blandt samtlige medarbejdere fremgår af fig. 1.

En ingeniør, en jurist og tre cand. merc.'er er de få „hårde“ baggrunde, der

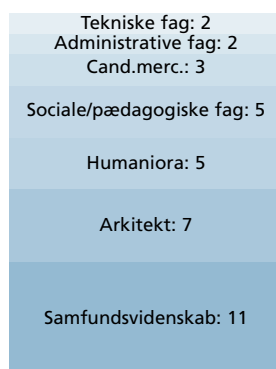


Fig. 1: Medarbejdernes uddannelser, fordeling på fag.

findes i dette felt domineret af arkitekter og de samfundsfaglige og humanistiske fag – hvilket ikke kan overraske, givet Nellemann Konsulenternes fokus på procesunderstøttende rådgivning frem for ekspertbaseret.

De fleste medarbejdere har taget længere efteruddannelser, bl.a. journalistisk tillægsuddannelse, MPA, mediator, merkonom, byplan og organisationspsykologi.

Medarbejderne har i gennemsnit 4 års erfaring i Nellemann Konsulenterne og 11 års erfaring udenfor. En femtedel har mere end 20 års erhvervs erfaring bag sig før ansættelsen i Nellemann Konsulenterne, og kun for to medarbejdere er dette deres første job.

Vor aktuelle handlingsviden opgøres nedenfor på tre måder:

1. Kompetencer fortæller om, hvad vi kan,
2. Videnområder om, hvor vi kan det, og
3. Vidensalg om, hvor vi faktisk har solgt det.

Medarbejdernes kompetencer, forstået som færdigheder en kunde vil betale konsulentonorar for, fordeles sig som vist i fig. 2 (bemærk at den samme medarbejder kan have flere kompetencer osv.):

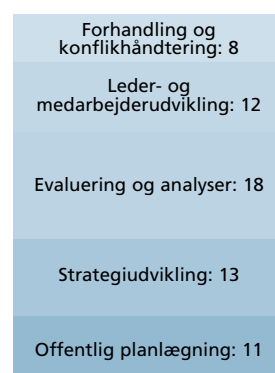


Fig. 2: Antal medarbejdere med en given kompetence.

Nellemann Konsulenternes viden fordeles sig over fem videnområder. Det er områder i samfundet hvor en kunde vil betale konsulentonorar for, at en af vores medarbejdere udøver sin kompetence. Se fig. 3.



Fig. 3. Antal medarbejdere pr. videnområde.

Vores salg af konsulentytelser, her kaldet vidensalg, fordeler sig efter afdeling som vist i fig. 4:

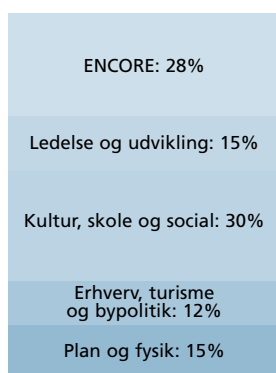


Fig. 4. Vidensalg (omsætning fordelt på afdelinger).

Sammenfattende: I dén bredspektrede butik, som er Nellemann Konsulenterne, koncentrerer medarbejdernes viden, erfaring og kompetencer sig om udviklingsopgaver inden for planlægning, policy og organisationsprocesser, udøvet i den offentlige sektor og blandt interesseorganisationerne.

Videnaktiviteter

Hvis videnressourcer er den viden vi *har*, er videnaktiviteter det vi *gør* med viden. Vores håndtering af viden kan for overskuelighedens skyld løseligt inddeles i:

A. Læring. Det er når en medarbejder lærer af en anden person eller af ting, der er sket eller skrevet ned af andre. Dvs. viden *ind* i vores hoveder.

B. Videndeling. Det er når medarbejdere deler erfaring og viden med hinanden. Dvs. viden *mellem* vores hoveder.

C. Videnudvikling. Det er når medarbejdere udvikler ny viden. Dvs. viden *ud af* vores hoveder.

En særlig kategori i dette års regnskab er:

D. Fusionsaktiviteter, iværksat for at fremme integreringen af de to gamle firmaer. Dvs. viden udvekslet *mellem* Amphion og Nellemann Konsulenterne.

A. Læring

Når en opgave for en kunde er afsluttet, bruger vi så tid på at lære af den ved at evaluere den skriftligt eller i seriøs samtale med en kollega? Medarbejderne angiver at have brugt 69 minutter i snit pr. måned herpå, dvs. 3/4 procent af arbejdstiden.

Sørger vi for at nye medarbejdere lærer hurtigt af de gamle? De 11 medarbejdere, der blev ansat i 1999, mener at have været omfattet af en introduktionsordning i 13% af deres tid de første 3 måneder, dvs. knap 1 time om dagen.

Læring kan tage form af efteruddannelse på kurser taget uden for huset hhv. internt. Hver medarbejder angiver gennemsnitligt at have tilbragt 2 dage hhv. knap 1 dag på denne måde i hele 1999.

Hvor mange dage tilbragte hver medarbejder på konferencer eller seminarer med det formål at lære noget? Gennemsnitligt knap 2 dage i løbet af 1999. I alt knap 5 dages efteruddannelse pr. medarbejder.

Hvad angår traditionel boglæring læste hver medarbejder 4 fagligt relevante bøger i 1999 og brugte knap 4 timer månedligt på at læse fagblade og tidskrifter.

Disse tal for efteruddannelse og læsning bekræftes af fordelingen af inspirationskilder. Adspurgt om deres to største inspirationskilder blandt fem angivne, pegede kun 26% af medarbejderne på *Efteruddannelse* og 14% på *Læsning*. Modsat fandt så mange som 77% af medarbejderne at *Opgaver* var en vigtig inspirationskilde, og 51% udpegede *Kolleger*. *Netværk uden for arbejdspladsen* pegede 31% af medarbejderne på.

B. Videndeling

Teamarbejde er i sagens natur en kilde til videndeling. Knap 60% af den tid, medarbejderne brugte på at løse opgaver i 1999, blev brugt i team.

Tværfagligt samarbejde kommer bl.a. til udtryk, når man arbejder på en opgave, der ligger i en anden afdeling end ens egen. Knap 1/5 af medarbejdernes tid blev brugt på denne måde.

Kollegial sparring er en måde at dele viden på. Hvor ofte sker det? 6 gange pr. måned bad man en kollega eller afdelingsleder om sparring, der så strakte sig over et kvarter eller mere.

En intern kvalitetssikringsrutine, der også medfører videndeling, er „granskning“. At være start- eller slutgransker er at give sin vurdering af indholdet af en kollegas opgave ved dens påbegyndelse eller afslutning. Hver medarbejder angiver at have været gransker godt 3 gange i løbet af året.

Temadage, hvor hele ens afdeling eller firmaet samles på strategiseminar eller om et lignende emne, har hver medarbejder deltaget i i godt 3 dage i 1999.

Den fysiske placering af medarbejder-

ne har betydning for videndelingen. Halvdelen af firmaet sidder i et overvejende åbent kontorlandskab, den anden halvdel på to- og firemandskontorer. Derudover angiver hver medarbejder at have flyttet arbejdsplads (skrivebord) knap 2 gange i løbet af året.

C. Videnudvikling

At udvikle viden af den praktiske slags (handlingsviden) forudsætter bl.a. kompetenceudvikling. Ét middel hertil er en kompetenceudviklingsplan, der beskriver hvilke initiativer medarbejderen skal tage i det kommende år. Nellemann Konsulenterne har ikke en eksplicit politik herom, men alligevel angiver 14% af medarbejderne at have nedskrevet en kompetenceudviklingsplan sammen med deres leder.

En medarbejderudviklingssamtale er bl.a. et forum for både bagudrettet evaluering og fremadrettet udvikling. 83% af de medarbejdere, der blev ansat før 1999, angiver at have haft en sådan samtale med deres leder i 1999.

Foregår der i det daglige en videnudvikling, som ikke har med planer eller formelle møder at gøre? Medarbejderne blev bedt om at inddele deres arbejdstid i to, efter hvordan de oplevede den: som rutinepræget arbejde eller som arbejde med udfordringer og udviklingsmuligheder. 83% af arbejdstiden oplevede man som præget af udfordringer og udviklingsmuligheder.

Dette kan sammenholdes med, at kun 2 af de 35 medarbejdere er sekretærer. Det vil sige at næsten al korrespondance og meget administrativt arbejde varetages

af konsulenterne selv. Konsulentopgaverne opleves altså som udviklende i meget høj grad.

D. Fusionsaktiviteter

I et forsøg på at fremme sammensmeltningen af de gamle virksomheder Amphion og Nellemann Konsulenterne blev hver medarbejder tildelt en „tvilling“ fra det andet firma, som man skulle opdyrke en særlig kontakt med. 4 måneder inde i ordningen angav medarbejderne at have haft mellem en „lille“ og en „meget lille“ nytte og glæde af den (målt på en femtrinsskala fra „meget lille“ til „meget stor“).

Integreringen søges også fremmet ved at opgaver i stigende grad besættes med medarbejdere fra begge gamle firmaer. Medarbejderne angav at have arbejdet på opgaver der hørte hjemme i det andet gamle firma i godt 4% af deres arbejdstid beregnet på hele 1999 – svarende til 12% for de 4 måneder, amphionitterne reelt nåede at bo i Allerød i 1999.

Der blev endvidere nedsat en fusionskomite bestående af 2 medarbejdere fra hvert gammelt firma. Komiteen brugte omkring 100 persontimer på at afdække kulturer og holdninger blandt medarbejderne, aflagde en mindre rapport og opfordrede hver medarbejder til at bruge en time på at afklare værdier omkring arbejdet med sin tvilling.

Adspurgt om værdien og nytten af fusionskomiteens arbejde svarede medarbejderne i snit lidt over „lille“, på samme skala som nævnt ovenfor.

Som et eksperiment blev der også lanceret et chatroom på intranettet, som

medarbejderne kunne bruge til udvekslinger om det nye fusionerede firma. Der blev skrevet 6 indlæg på det i dets 3 måneders levetid og hver medarbejder var i snit 2 gange inde og se på det.



4 Videnregnskab

Videnressourcer

| | |
|---|------------------------|
| Medarbejdere, antal i alt | 35 |
| Kønsfordeling | 18 kvinder, 17 mænd |
| Alder, gennemsnit | 41 år |
| Alder, spredning | 90% mellem 32 og 52 år |
| Akademikere blandt de 32 konsulenter, antal | 27 |
| Uddannelser, fordeling, se <i>fig. 1, s. 7</i> | |
| Længerevarende efteruddannelser, antal pr. medarb. | 0,9 |
| Erfaring, år hos Nellemann Konsulenterne/Amphion, i gennemsnit | 4 år |
| Erfaring, år på arbejdsmarkedet før Nellemann Konsulenterne/Amphion, i gennemsnit | 11 år |
| Kompetencer, fordeling, se <i>fig. 2, s. 7</i> | |
| Videnområder, fordeling, se <i>fig. 3, s. 7</i> | |
| Vidensalg, fordelt på afdelinger, se <i>fig. 4, s. 8</i> | |

Videnaktiviteter

Medmindre andet er angivet, er de anførte tal gennemsnit pr. medarbejder

A. Læring (*ind i vores hoveder*)

| | |
|---|--------------|
| Tid brugt på evaluering efter opgaver, pr. måned | 69 min. |
| Tid brugt i introduktionsordning for nye medarbejdere, andel af de første tre måneder | 13% |
| Efteruddannelse, antal dage: | |
| Kurser uden for huset | 2,0 dage |
| Interne kurser | 0,8 dage |
| Konferencer og seminarer | 1,8 dage |
| I alt | 4,6 dage |
| Fagligt relevante bøger læst, antal i 1999 | 4,2 |
| Fagblade og tidsskrifter, tid brugt til læsning pr. måned | 3 t. 40 min. |
| To største kilder til faglig inspiration blandt de fem udpegede, pct. af medarbejderne: | |
| Opgaver | 77% |
| Kolleger | 51% |
| Netværk uden for arbejdspladsen | 31% |
| Efteruddannelse | 26% |
| Læsning | 14% |

B. Videndeling (*mellem vores hoveder*)

| | |
|---|-----|
| Teamarbejde, andel af opgavetid brugt herpå | 58% |
| Tværfagligt samarbejde, andel af opgavetid brugt på opgaver i en anden afdeling | 18% |
| Kollegial sparring, i mere end et kvarter, antal gange pr. måned | 6,4 |
| Granskning, dvs. vurdering af en kollegas opgave ved start eller slut, antal gange pr. år | 3,3 |
| Temadage for afdeling eller firma, antal som hver medarbejder har deltaget i | 3,2 |
| Flyttet skrivebord, antal gange | 1,7 |

C. Videnudvikling (*ud af vores hoveder*)

| | |
|--|-----|
| Kompetenceudviklingsplaner (andel af medarbejderne med en sådan, for 1999) | 14% |
| Medarbejderudviklingssamtaler (andel afholdt i 1999 for medarbejdere ansat før 1999) | 83% |
| Andel af arbejdstid der opleves som præget af udfordringer og udviklingsmuligheder (i modsætning til præget af rutine) | 83% |

D. Fusionsaktiviteter

| | |
|--|------|
| Oplevet nytte og glæde (skala: meget lille = 1, meget stor = 5) af: | |
| Tvillingeordning (matching af to kolleger, ikke opgaverelateret) | 1,7 |
| Fusionskomiteens arbejde i det hele taget | 2,1 |
| Andel af tid brugt på opgaver i det andet gamle firma (for <i>hele</i> 1999) | 4,3% |
| Chatroom, besøg | 2,1 |

5 Videnstyring

Med videnregnskabet i hånden kan man sammenligne årets præstation med videnstrategien. Tyder tallene på at de mål, vi satte os, er blevet indfriet? Skal nogle af videnaktiviteterne justeres?

I bedste fald er en sådan videnstyring både en årlig storvask, foranlediget af videnregnskabet, og en daglig erindring om at bestemte videnaktiviteter skal gennemføres.

Da Nellesmann Konsulenterne er to nyligt sammenlagte virksomheder er dette videnregnskab ikke så meget et *output* af en fælles proces, som det er et *input* til det videre strategiske arbejde med viden i virksomheden.

Som sådan er videnregnskabet ikke bare et stykke afspejlingsviden, der indeholder (tilstræbt) objektive data om en virksomhed. Det kan også ses som et bidrag til den handlingsviden, der skal give sammenhæng, retning og styrke til vores virke som konsulenter i ét firma.

Nellesmann Konsulenternes regnskabsår løber fra 1. juli til 30. juni. Helt konkret bliver nærværende videnregnskab for 1999 et oplæg til det årlige firmastrategi-seminar i maj 2000.

Selv om videnregnskabet således ikke har været gennem en fælles prøvelse hos ledelse og medarbejdere, kan et par konklusioner alligevel sættes i spil.

Foreløbige konklusioner

1. Nellesmann Konsulenterne synes at have videnressourcer, der er udmærket afstemt efter opgaver og mission. Vi har en bred pulje af planlæggere og samfunds-fagligt og psykosocialt uddannede folk.

Det synes at være et godt udgangspunkt for at arbejde med processer og ikke blot færdige løsninger – når vi for-

søger at forbedre de fysiske og organisatoriske rammer for menneskers tilværelse samt styrke livsudfoldelsen inden i disse rammer.

2. Vi har en pænt åben og dynamisk organisationskultur, der udgør en fortrinlig baggrund for læring og videndeling. Mange gode rutiner eksisterer, har navn og anerkendes af ledelsen. Vi viser internt, at vi kan udøve den rolle som katalysator for udvikling, som vores mission og strategi tilsiger os at udfylde i samspillet med vores kunder. (Det bliver en opgave for de næste års videnregnskab at vise, om dette også gælder i arbejdet med kunderne).

Men større opbakning fra ledelse og medarbejdere kunne de interne videnrutiner måske fortjene. En del af dem finder nok sted i mere begrænset omfang end den kollektive selvforståelse lader ane.

3. At medarbejderne kun oplever 17% af deres tid som rutine og 83% som mere udfordrende og udviklende er nok en væsentlig krumtap – ikke blot for det interne psykiske arbejdsmiljø, men også for kundernes udbytte af vores ydelser. En konsulent, der oplever udvikling i sit arbejde, vil være bedre til at inspirere end en, der er gået i stå.

4. De formelt iværksatte fusionsaktiviteter mellem de to gamle virksomheder har øjensynligt haft begrænset værdi – og det sikkert af mange grunde. Vejen frem går måske i stedet gennem en fortsat styrkelse af den fælles opgaveløsning.

5. Kulturerne og medarbejderholdningerne i de to gamle firmaer er i det store og hele i god overensstemmelse. Den grund-

læggende indstilling til arbejdet og kunderne er i høj grad fælles – f.eks. dén humanistiske opfattelse, der lægger stor vægt på kundernes og borgernes deltagelse og udvikling som en del af opgaveløsningen.

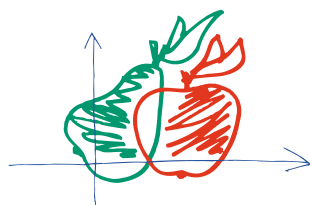
Denne grundtone kan så være overlejlret divergerende overtoner i form af styringssystemer, faktureringsnormer og ledelsesrutiner, der gør at en øjeblikkelig samklang ikke altid opstår mellem de gamle i Århus og de nye i Allerød. Som alle orkestre skal også vi øve – før vi fulgyldigt kan anslå de tvende klange af blidt og hårdt, al Sjællands ynde og Jyllands vælde.



Anvendt regnskabspraksis

Hvordan dette videnregnskab er blevet til kan ses på www.nelkon.dk, hvor også Videnregnskab for Amphion 1998 og uddybende dokumenter kan beses.

Arbejdet med videnregnskaber indledtes i Amphion af direktør Hans Christian Viemose, godkendtes i Nellesmann Konsulenterne A/S af direktør Johan Bramsen og udførtes i detaljer af Ib Ravn, Ph.D., videntovholder i Amphion/Nellesmann Konsulenterne.



Nellemann

K O N S U L E N T E R N E

Åboulevarden 80
Postboks 615
8100 Århus
Tlf. 87 32 33 34
Fax 87 32 33 33
nelkon@nelkon.dk
www.nelkon.dk

Sortemosevej 2
3450 Allerød
Tlf. 48 14 04 66
Fax 48 14 10 38
nelkon@nelkon.dk
www.nelkon.dk

Vestre Havnepromenade 9
Postboks 119
9100 Aalborg
Tlf. 96 30 65 75
Fax 96 30 65 78
nelkon@nelkon.dk
www.nelkon.dk