

# Videndeling i et benchmarking-projekt?

Dette er fjerde og foreløbigt sidste kapitel i artikelserien om benchmarking. Denne gang er fokus på erfaringsudveksling og videndeling.



## BENCHMARKING

*Af professor, Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet og adjunkt Karina Skovvang Christensen, Aarhus Universitet*

I de foregående numre af FJERNVARMEN er det vist, hvorledes benchmarking kan have mange forskellige formål. Det har været et gennemgående tema i artiklerne, at fremgangsmåden i et benchmarking-projekt skal afhænge af, hvad der er formålet med at benchmarke.

Overordnet set vil en resultatbenchmarking, f.eks. af fjernvarmevirksomheder, typisk tage udgangspunkt i en sammenligning af forskellige indikatorer eller nøgletal med henblik på at identificere forskelle mellem virksomhederne og eventuelt også årsagerne til disse forskelle. Som en del af denne proces vil det være nærliggende at lave forskellige rangordninger og grupperinger samt udpege de enheder, der klarer sig bedst. Selvom dette ikke er et centralt formål, er det næsten uundgåeligt, at det er en del af projektet – og det er også her potentialet for erfaringsudveksling, læring og videndeling opstår.

Det er imidlertid det samme princip, der anvendes, når benchmarking indgår i resultatkontrakter, ledelsesmodeller og rapporteringer, økonomistyring og i reguleringsmodeller. Derfor ser man ofte, at benchmarking sættes i værk både for at fremme videndeling mellem de benchmarkede virksomheder – og for at effektivisere, så de enheder, med de relativt dårligste præstationer, kan bringes på niveau med de bedste.

Når benchmarkingprojekter sættes i gang med flere formål – både videndeling/læring og effektivisering/styring – på én gang, kan det nemt blive en mislykket cocktail. I al fald, hvis man ikke er opmærksom på de potentielle faldgruber.

### Videndeling eller styring?

Ved at dele viden om, hvorledes arbejdet organiseres og udføres i de virksomheder, der f.eks. er mest effektive, har de mest tilfredse medarbejdere og kunder, har højest forsyningssikkerhed eller laver færrest fejl, kan man både lære af hinanden, og man kan dokumentere den viden, der er indlejret i processerne i de afdelinger, der klarer sig bedst – den såkaldte best practice. Derfor indgår benchmarking ofte i organisationsudviklings- og videndelingsprojekter, når den centrale viden skal identificeres, eller når der skal opbygges systemer og strukturer, der kan fremme videndeling.

Det er samtidig ved benchmarking muligt at sætte mål for en række af de indikatorer og nøgletal, der relaterer sig til de ikke-finansielle dele af virksomheders mål. Sådanne mål, der kan omfatte kundetilgang, markedsandel, kunde- og medarbejdertilfredshed, fejlrate, leveringstider, produktivitet, kompetenceudvikling osv., er ofte tæt forbundet med virksomhedens viden eller såkaldte intellektuelle kapital og indgår i ledelsesmodeller som både balanced scorecard og videnregnskaber.

Når der i styringsmæssig sammenhæng, f.eks. som en del af en regu-

leringsmodel for hele sektoren, skal sættes mål for disse faktorer – altså kriterier for, hvor godt de enkelte enheder skal gøre det – er det ofte vanskeligt på forhånd at afgøre, hvad der kendetegner en god præstation. Er en svartid på 6 dage ved en kundehenvendelse eksempelvis god eller er en gennemsnitlig kundetilfredshed på 3,7 i orden?

Det afhænger jo blandt andet af, hvad det for en branche, hvad der er teknisk muligt, hvordan vi måler det etc. Tilsvarende for omkostningsnøgletal relateret til distribution, etablering af ledningsnet, aflæsning af målere, tilslutning af forbrugere osv. Uden et sammenligningsgrundlag er det svært at sige, hvad der er godt eller dårligt.

Så snart man ved, hvad resultaterne er i andre tilsvarende virksomheder, er det muligt at afgøre, om en tilfredshed på 3,7 er en god præstation eller 1.117 kr. er meget. Derfor anvendes benchmark-baserede mål f.eks. i banker som en del af økonomistyringen, således at succeskriterierne enten fastlægges med udgangspunkt i, hvad der normalt vil kunne opnås eller ligefrem ud fra en målsætning om at ligge f.eks. i den bedste fjerdedel.

### Videndeling kræver motivation og tillid

Vi har altså at gøre med en teknik eller en ledelsesmetode, som potentielt både kan fremme videndeling og indgå som et supplement til den traditionelle budgetbaserede økonomistyring. Det får mange til at gøre

begge dele på én gang. Nogle gange pointerer man læringspotentialer for at gøre et benchmarkingprojekt, som fundamentalt set handler om at stille krav til de enkelte virksomheder, mere acceptabelt. Når der kan henvises til andre virksomheder, som formår at opfylde de krav, der stilles, kan man have den opfattelse, at det er mere rimeligt, da man samtidig har anvist, at det kan lade sig gøre og nogenlunde, hvad der skal til for at gøre det. Man kan "bare" gøre som best practice-virksomhederne. Hvis man deler viden, kan det sagtens lade sig gøre.

Dette er imidlertid ofte udtryk for en fejlagtig opfattelse af, hvad der fremmer videndeling, og hvorledes en organisation vil reagere på et styringspres. Videndeling skal motiveres og kræver et tillidsfuldt klima mellem de personer, der skal involveres i delingen af viden. Der kan være andre og gode årsager til at skabe en markedsorienteret styring, men det fremmer ikke videndeling og erfaringsudveksling, at der skabes konkurrence mellem virksomheder.

### Samme effekt som budgetstyring

Hvis vi ser på erfaringer fra "almindelige" virksomheder, der benytter benchmarking som en del af styringen af f.eks. bankfilialer, salgsdistrikter etc., er det en væsentlig observation, at benchmark-baserede mål virker på nøjagtig samme måde som almindelige budgetmål. Når først målet er fastlagt – uanset om det er et absolut mål, eller det er relativt baseret på en benchmark – vil det blive opfattet, som det man nogle gange i budgetlægningslitteraturen kalder en "fixed performance contract". Dvs. der er etableret en underforstået kontrakt mellem ledelsen og afdelingen om, at det drejer sig om at nå budgettet eller målet – og omvendt, hvis budgettet (eller målet) nås, så har afdelingen løst sin opgave på tilfredsstillende vis.

Det betyder for det første, at opmærksomheden i de enkelte afdelinger flytter sig over mod, hvorledes de selv

vil blive rangordnet på baggrund af, hvordan benchmark-kriterierne bliver fastlagt frem for, hvad der egentlig er relevant at benchmarke, f.eks. ud fra et ønske om at dele viden med hinanden.

For det andet betyder det, at når kriterierne er fastlagt, bliver der fokuseret på at opfylde dem. Det er sådan set det, der er meningen under forudsætning af, at der ikke er udeladt væsentlige succeskriterier – og her er det, at netop den mere u håndgribelige del af videndelingen, som er svær at kvantificere, ofte falder udenfor. Derfor kan man uforvarende komme til at skabe en situation, hvor der styres på så mange forskellige faktorer, at fleksibilitet, kompetenceudvikling, samarbejde og udviklingsaktiviteter faktisk bliver nedprioriteret.

Endelig skaber man ved en benchmarkbaseret økonomistyring en situation, hvor man placerer sig på samme niveau, hvad enten man forbedrer sine egne nøgletal, eller "konkurrenterne" i de andre afdelinger forværrer deres. Dermed har man skabt en situation, hvor den enkelte afdeling i praksis straffes for at dele viden med de andre afdelinger både, fordi der skal bruges tid på det, og fordi det kunne gavne de andre afdelinger eller virksomheder.

### Vil det gå så galt?

Disse betragtninger kan synes meget kyniske og pessimistiske, og man må da også spørge sig selv, om det behøver gå så galt i en konkret virksomhed. Eller om det vil være et uundgåeligt resultat, hvis der indføres en benchmarking-baseret styringsmodel på et bestemt område.

Det kan vi ikke generelt svare på, men det væsentlige er at være opmærksom på de mekanikker, som er på spil. Måske har man en særlig værdibaseret ledelsesstil i virksomhederne eller tradition for en lærende kultur, som kan opveje de negative effekter af den benchmarkbaserede styring. Det kan også være, at det faglige engagement og fællesskabsfølelsen er så stærk, at videndeling og erfaringsudveksling kan foregå, selv-

om de benchmarkede virksomheder nu er i en form for konkurrence med hinanden.

Omvendt er det også klart, at hvis man forstærker styringen ved at knytte målsætninger i interne ledelsessystemer op på de eksterne benchmarks, indfører resultatløn, knytter medarbejderbonus eller andre belønningssystemer op på at nå mål, som er relative i forhold til andre virksomheder, så øger man chancen for, at de negative effekter overskygger de positive.

Resultatløn og medarbejderbonus er formodentlig næsten lige så sjældent i fjernvarmesektoren, som det er på et universitet. Men en del forskningsbaserede undersøgelser har faktisk vist, at selvom man ikke giver bonus for at nå bestemte mål, vil den blotte eksistens af målene trække medarbejdernes indsats i den samme retning, som hvis der havde været givet belønning for at nå målene. Det skyldes på den ene side, at vi som medarbejdere normalt har en faglig stolthed ved at gøre vores arbejde godt – og kriterierne for dette bliver signaleret ved målene.

På den anden side er vi alle i et eller andet omfang modtagelige for en konkurrencementalitet, og de benchmark-baserede mål betyder, at vi – bevidst eller ubevidst – vil gå efter resultatet. Dette fænomen er formodentlig velkendt for alle, der har deltaget i et motionsløb: Selvom vi "kun" gør det for at få motion og hygger os med familien ved det, så gør det ondt at blive overhalet af naboen...

### Perspektiver for benchmarkstyring

Inden for den offentlige sektor gennemføres en række benchmarking baserede undersøgelser af alt fra brugertilfredshed, eksamenskarakterer, kvalitet og ventetider til sygefravær og produktivitet. Det bliver mere og mere udbredt at gennemføre disse undersøgelser systematisk og at offentliggøre dem på forskellig vis.

I præsentationen af sådanne projek-

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

ter indgår ofte argumenter, der relateres til erfaringsudveksling, at man skal lære af hinanden og dele viden. Spørgsmålet er dog, om sådanne projekter reelt er egnede hertil. Der kan være mange gode årsager til, at vi i de regulerede virksomheder og i den offentlige sektor skal forbedre produktiviteten, være mere orienterede mod brugernes behov etc. – og der er givetvis også behov for styringsinstrumenter, hvor benchmarking netop kan være et centralt element.

Men det kan ikke umiddelbart forventes, at sygehuse deler erfaringer og viden med hinanden blot, fordi patienternes tilfredshed og ventetiderne bliver sammenlignet. Ligeledes vil forskeren på det ene institut formentlig ikke få mere lyst til at spørge sin kollega på et andet institut om, hvordan han bærer sig ad med at skrive så mange artikler i internationale

tidsskrifter, af at mængden og kvaliteten af forskningen rangordnes.

På tilsvarende vis vil benchmarking i sig selv ikke skabe erfaringsudveksling og videndeling i fjernvarmesektoren. I al fald ikke når vi taler om en resultatbenchmarking, der etableres som en overordnet styringsmodel. Der er en række faldgruber, og det væsentligste er måske at være opmærksom på dem, så fordele og ulemper i forhold til de forskellige formål, man vil tilgodese, afvejes.

Lad os dog afslutte med udtrykke en styringsmæssig optimisme. Vi har ovenfor fokuseret på dilemmaer og problemer ved benchmarking-baserede styringsmodeller, men det er udtryk for et forsøg på en realistisk og praktisk holdning til området – og ikke en modstand mod det.

I en lang række af landets store produktions- og servicevirksomheder er benchmarking netop et centralt

element i økonomistyringen, og det er der faktisk gode erfaringer med. Forudsætningen for at undgå problemerne er blot, at vi forholder os reelt til de potentielle faldgruber.

[pnb@pnbukh.com](mailto:pnb@pnbukh.com)

[kschristensen@econ.au.dk](mailto:kschristensen@econ.au.dk)