



16.12.2021

Digi i vardagen-delegationen

Digi i vardagen-delegationen - Rundabordssamtal 30.11.2021 Kunskapsledning – medborgare och delaktighet

Inledning och sammanfattning

Digi i vardagen-delegationen anordnade ett rundabordssamtal på nätet 30.11.2021 med ämnet kunskapsledning. Målet med mötet var:

- Öka diskussion och kunskap om kunskapsledning.
- Beskriva och konkretisera problemet med smal kunskap i den inledande fasen av ledning och beslutsfattande.
- Identifiera och konkretisera aktörer och situationer där det (först) skulle vara värt att ta fram en bredare kunskapsbas som stöd för ledningen.

I början av evenemanget hördes tre presentationer om utnyttjandet av kundförståelse i ledningen av digitala tjänster ur företagsförvaltningens och den offentliga förvaltningens perspektiv:

- Gemensamt och hållbart värde från kunddata - *Ossi Lehtinen, Data Scientist, SOK*
- Att bygga förtroende är en del av kundförståelsen - *Nina Nissilä, direktör, FPA*
- Skapa en invånar- och kundorienterad verksamhetskultur baserad på kunskapsledning för hantering av tjänster och servicenät - *Juhani Anttonen, direktör för serviceförvaltning, Åbo stad*

Efter presentationerna uppdelades rundabordssamtalet i sex diskussioner i smågrupper. Diskussionen i varje grupp fokuserade på tre frågor:

- Hur omvandlar vi kunddata till drivkraft för ledning och beslutsfattande?
- Hur och utifrån vilken information leder vi bl.a. utveckling och produktion av offentliga (digitala) tjänster?
- Hur gör vi användningen av kundförståelse synlig, nödvändig och möjlig också i ledningen?

Ungefär 95 personer från ett 60-tal olika organisationer deltog vid runda bordet. Rundabordssamtalet ägde rum på en [Zoom-plattform](#). Verktöget [Google Jamboard](#) användes som stöd för gruppdiskussionerna.

De följande avsnitten i promemorian sammanfattar de teman som togs upp i diskussionerna och de viktigaste argumenten som utkristalliserats i smågrupperna. Diskussionerna i smågrupperna producerade tiotals observationer från olika synvinklar. Promemorian belyser fem helheter:

- Kompetensutmaning - splittrad och olika nivåer av förståelse
- Kundförståelse och data
- Utmaningar i dataanvändning
- Kunskapsledning
- Tillgång till information, synlighet, akademiska data och kunskap

Kompetensutmaning - splittrad och olika nivåer av förståelse

Vid rundabordssamtalet identifierades gemensamma utmaningar inom kunnande. De anknyter till förståelsen av olika parterers kunskap som är på olika nivåer och fragmenterad. För väldigt många aktörer är terminologi som anknyter till kunskap också främmande och därför svår. Kunskap och användning av den är heller inte alltid i huvudrollen i den egna arbetsuppgiften och därför inte så välbekanta teman, men de är ändå en betydelsefull del av helheten. Utmaningarna syns till exempel som oförmåga att utnyttja kunskap tillräckligt. Dessutom behövs annan bred kompetens vid sidan om, som till exempel bättre kundförståelse.

Diskussion som gäller kunskap kräver ett gemensamt språk, terminologi, beskrivning och konkretisering samt fler exempel för att uppnå förståelse. Utan dessa är det svårt att föra en gemensam diskussion om kunskap och kunskapsledning. Endast genom ömsesidig förståelse kan man nå gemensamma lösningar som betjänar olika parter. Ett gemensamt språk och förståelsen genom detta hjälper olika sektorer att samarbeta effektivt och framgångsrikt även tillsammans.

I det fjärde rundabordssamtalet ägnades mycket tid åt att diskutera om man skulle prata om data, information, kunskap eller vad. Dessutom insåg man att frågor, behov och lösningar i anknytning till kunskap och utnyttjande av den kan vara mycket olika och på olika nivåer i olika sektorer. Det finns många olika aktörer vid den tillgängliga kunskapen och användningen av kunskap betraktas ofta bara ur den egna synvinkeln och då även ganska trångsynt.

Kundförståelse och data

Betydelsen av kundförståelse blev viktig i diskussionerna. I diskussionerna delades uppfattningen att kundförståelsen egentligen inte är på en tillräckligt hög nivå inom någon sektor. Exempelvis erfarenhetsbaserad kunskap underutnyttjas och oftast stöder beslutsfattande och utvecklingsarbete starkt endast på hårda numeriska faktauppgifter. Kunskap används också ofta enbart för att lösa tekniska problem eller för administrativ rapportering. Kunskap (data) och erfarenhet från kundgränssnitt bör ändå framför allt användas för att förbättra kundupplevelsen. Att till exempel sammanställa kundrespons som är viktig i sig är bara en del av nyttan som man avser med att samla in kundupplevelser på ett bättre sätt. Det är fråga om en större helhet – en mer övergripande kundförståelse, vars utnyttjande har en direkt inverkan på resultatet av verksamheten.

Förutsättningen för kunskapsledning är högkvalitativ och ändamålsenliga data om användare, kunder och medborgare. Kundförståelse kan inte uppstå om det inte finns tillräckligt mångsidig information tillgänglig. Uppföljning av kundens agerande, behov och förändringar i dessa bidrar till att skapa kundförståelse. Att förstå kundens perspektiv, beteende och förväntningar hjälper att utveckla och producera bättre lösningar – kundvägar som betjänar helheten mer mångsidigt och i bästa fall även olika aktörer. Vid diskussionen funderade man också över betydelsen av användarnas och medborgarnas livssituation och fördelarna med kunskapsledning ur individens perspektiv. En lösning som togs upp i diskussionerna är en allmän faktaplånbok som förknippas med digitalt plånbokstänkande¹.

Under diskussionerna framkom tydligt att kundupplevelsen och ledningen av den som strategiska frågor ännu inte ingår tillräckligt mycket i planeringen av service- och utvecklingsarbetet bland aktörer inom olika sektorer,

¹ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-digital-identity_sv

i stöd för beslutsfattande eller i det strategiska arbetet överhuvudtaget. Det är fortfarande långt kvar till en tydlig strategi för kundupplevelser.

Utmaningar i dataanvändning

Enligt observationer och uppfattningar vid runda bordet är utmaningarna med dataanvändning mångfaldiga. En av de viktigaste observationerna är att data samlas in men de förädlas eller utnyttjas oftast inte systematiskt. Data bör dock vara ett verktyg för utveckling av verksamheten och insamlingen av dem bör inte vara ett självändamål. Därför skulle planering av både datainsamling och analys kräva ett tydligt förfarande och vägledande praxis inom organisationen.

Beträffande ovannämnda observation är en erkänd utmaning med utnyttjande av data att kunskap om dataförädling inte är allmänt tillgänglig. Data i sig är ännu inte användbar kunskap, så det är nödvändigt att satsa på att utveckla kompetens i omvandling av data till kunskap. Utvecklingen av processer i dataproduktion genom hela organisationen från manuell datainsamling mot intelligent automatiserad datainsamling är också en del av denna utvecklingshelhet. Å andra sidan är det väsentligt att konkretisera förståelsen som man får genom data till en del av planeringen av verksamheten, så att kunskapen som förädlats av data tas i bruk.

En av de största riskerna med användningen av data är dess otillräcklighet. Man ska kunna segmentera kunder eller användare och å andra sidan data så att man kan fokusera data och kunskap om kund- och användarsegmentet i fråga på ett korrekt sätt. Endast på basis av sådan kunskap kan man dra grundade slutsatser och utveckla kundupplevelsen.

Kunskapsledning

Kunskapsledning ska vara en kärnprocess i ledningssystemet, där målen förädlas till indikatorer som ger information för analys och utnyttjande som stöd för beslutsfattande. Hela processen ska fungera och vara intakt.

Den mest betydande utmaningen i anknytning till kunskapsledning är just bristen på ledning som baseras på kundvärde, inte avsaknaden av kundinformation i sig. Den skiljer sig från traditionellt ledarskap och förståelsen om förändring förutsätter lärande och kontinuerlig utveckling. Skapandet och etableringen av samarbetsmodeller är också en väsentlig del av utvecklingen av kunskapsledning.

Man bör också uppmärksamma att själva kunskapen måste ledas så att man kan leda med kunskap. För att möjliggöra detta behövs en gemensam nationell granskning på olika nivåer av samspel mellan kunskap. I Finland finns det till exempel stora och små kommuner där man redan gör ett bra arbete med kunskapsledning. Erfarenheterna och modellerna från dessa pionjärkommuner bör utnyttjas i större utsträckning i utvecklingen av kunskapsledning.

Centralt för lyckad kunskapsledning är engagemanget i organisationens högsta ledning, och inom den offentliga sektorn, även bland förtroendevalda. Till detta hör att man skapar en kontinuerlig iterativ process av kunskapsledning, vilket i sin tur möjliggör upprätthållandet av en bättre lägesbild över administrativa och organisatoriska gränser.

Tillgång till information, synlighet, akademiska data och kunskap

I diskussionerna kom fram även tillgängligheten och synligheten för all slags kunskap på en mer allmän nivå. Då diskuterades bl.a. data i akademisk forskning och forskningsdata, data från kommuner, staten och organisationer samt olika typer av förädlad kunskap.

En viktig fråga, som av vissa ansågs vara den mest centrala, var strävan efter tvärvetenskap: en attitydförändring behövs för att bättre kunna utnyttja det som andra redan har gjort eller forskat i. I det akademiska arbetet skulle man kunna göra mycket mer tillsammans om man kunde utnyttja forskningsinstitutionernas resurser och genomförd forskning mer i allt (fält)arbete.

Forskningsbaserad kunskap bör vara tillgänglig och informationssäker för alla sektorer (öppna data och öppen kunskap). Man skulle kunna bygga en nationell modell för "kundägande" för att utnyttja den tillgängliga kunskapen. Inom denna ram kunde man främja spridning och utnyttjande av öppna data och forskningsbaserad kunskap.

Ett centralt kriterium för användning av öppna data och öppen kunskap är kunskapens synlighet. Det måste finnas ordentliga öppna kataloger och kunskapsbanker över vad som är öppet tillgängligt. Centraliserade kataloger och kunskapsbanker skulle också kunna användas för att undvika att kunskapen delas upp och för att främja vidare tvärvetenskaplig användning av data.

Avslutningsvis

Det var en livlig och övergripande diskussion vid runda bordet. Syftet var att ta upp temat kunskapsledning till en mer omfattande diskussion och belysa de utmaningar som är förknippade med den. Ytterligare diskussioner behövs säkert om detta tema. Promemorian från rundabordssamtalet kan ge vissa utgångslägen för inriktning av dessa fortsatta diskussioner.