VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 12-12-2019

3 grunde til at jeres videndeling mislykkes

Videndeling sikrer, at alle får gavn af den viden og erfaring, der er på arbejdspladsen. Trods de bedste intentioner og ønsker om at videndele, er der nogle klassiske barrierer, der hindrer, at det sker. Her kan du læse om de tre typiske ting, der bremser videndeling.

Skribentinfo



Susie Lynge
Direktør i Netværks Akademiet,
foredragsholder, konsulent og forfatter
Netværks Akademiet

Videndeling er udveksling af informationer og erfaringer blandt medarbejderne, med fokus på at løse organisationens kerneopgave bedst muligt til gavn for alle.

At dele viden handler både om at identificere allerede eksisterende viden og skabe ny viden, for derefter at overføre, bruge og eventuelt gemme viden til at løse opgaverne hurtigere, bedre og mere sikkert, end de ellers bliver løst.

Tavs og eksplicit viden

Tavs viden er viden, personer besidder, som er svær at gøre tilgængelig for andre. Det er typisk viden, som er opnået gennem praktiske erfaringer som fx mange års erfaring, deltagelse i projekter, planlægning og gennemførsel af kurser og konferencer, relationelle forhold osv.

Udfordringerne ved den tavse viden kan sammenlignes med at forklare en nybegynder, hvordan man cykler. Man lærer ikke at cykle udelukkende ved at få fortalt, hvordan man skal gøre det, men derimod ved at cykle

selv og gøre sig egne erfaringer. Disse erfaringer opnås lettere, når de gøres under vejledning af en, der allerede kan cykle. Der er altså et stort behov for overførsel af tavs viden. Desværre er overførsel af tavs viden ofte forbundet med større kompleksitet, og den er langt mere besværlig end overførslen af den eksplicitte viden, som er den synlige viden.

Eksplicit viden er mere håndgribelig, da den er lettere at nedskrive og udbrede. Det er typisk viden, der kan skrives ned i manualer, gives gennem styresystemer osv. Derfor er den eksplicitte viden mere standardiseret end den tavse.

Læs også: Få dine medarbejdere til at dele mere viden

Der er her identificeret tre ting, der bremser både eksplicit og tavs videndeling:

1. For lidt struktur og for lidt ledelse

Udviklingen af en organisation er afhængig af, at videndeling ledes, og at der skabes en tydelig struktur for, hvordan viden deles. I mange organisationer er fokus på informationdeling i form af eksplicit viden. Når nyansatte tiltræder bruges der stor energi på at tillære dem ny viden hurtigt. De får tildelt alverdens manualer og bliver sendt på det ene kursus efter det andet for at oplære dem i de systemer, som organisationen bruger.

Der bruges mange ressourcer på at videregive den eksplicitte viden, mens den tavse viden udelades, til trods for den vigtighed. Tilfældige samtaleemner præger mange arbejdskulturer og gør det svært at videregive den tavse viden. Tavs viden er tilmed vigtig viden, som mange organisationer er afhængige af.

For at sikre en bedre videndeling, skal du både skabe rum til den uformelle videndeling og – i høj grad – styre den formelle videndeling.

Teknologiske platforme alene er ikke svaret. Meget viden er båret af mennesker, hvilket betyder, at du skal sætte en interaktion mellem mennesker i gang, for at opnå en effektiv videndeling. Det kræver, at du ved, hvilken viden der kan løfte arbejdspladsen, og at du ser det som en særlig ledelsesopgave at skabe en netværkende organisation. Du skal også indtænke, hvordan I ønsker at arbejde med sammenhængskraften på tværs af afstande. Noget kan man klare med Skype og virtuelle møder eller chatfunktioner. Men det kræver også, at I afsætter tid til at mødes fysisk for at styrke relationerne.

2. Magt og positionering

Nogen oplever, at det at sidde inde med særlig viden, kan være forbundet med en vis magt. De er derfor bange for at miste deres indflydelse eller status ved at dele den.

Intern konkurrence og silotænkning er mange steder en direkte udfordring for videndeling på tværs. Der skal skabes en fællesskabsorienteret kultur, hvor medlemmerne hjælper hinanden og deler viden på tværs. Ved at belønne en sådan kultur, vil medlemmerne indtænke videndeling mere aktivt i deres relationer. Det er vigtigt, at du løbende igangsætter initiativer, der styrker de interne relationer og kendskabet til hinanden på tværs.

Læs også: Hvorfor videndeler vi ikke "bare"

Videndeling kan virke skræmmende

For mange er tilbageholdenheden af viden ikke en bevidst handling. Derfor er mange heller ikke klar over, at de sidder på viden, som kan være til gavn for andre kollegaer.

Mange organisationer giver deres tekniske løsninger skylden for manglende videndeling. Men som forfatter og lektor ved Copenhagen Business School, Peter Holdt Christensen har påvist, er det de psykologiske barrierer, der ubetinget er de største barrierer.

"Blufærdighedssyndromet" er en af de psykologiske barrierer, der får folk til at holde deres viden tilbage i en opfattelse af, at den viden de har, ikke er relevant eller ny for andre. Frygten for ikke at virke klog nok, afholder medarbejdere fra at dele vigtig viden. Specielt lavpraktisk viden tror vi ikke, at andre er interesseret i.

Det samme gør sig gældende, hvis janteloven er en del af dagligdagen. Videndeling har det svært på arbejdspladser, hvor janteloven håndhæves eller medarbejdernes egen indre dialog er:

- Hvad tænker de andre om mig?
- Kan jeg tillade mig at spørge om hjælp til …?
- Er det dumt at dele min viden om …?
- Burde jeg selv kunne …?

En sidste udfordring kan være, at mange er opdraget til, at de først har gjort det godt arbejdsmæssigt, hvis de selv har forsøgt at skabe deres resultater. Derfor kaster mange sig hurtigt ud i problemløsningen alene, i stedet for at søge viden og erfaringer på tværs og på den måde komme hurtigere i mål. Ved at søge viden på tværs vil man typisk spare både tid og penge og løse problemstillinger på en bedre måde.

Læs også: Sådan leder du videndeling på distance

3. Ingen tid

Peter Holdt Christensen understreger, at mange medarbejdere ikke oplever at have tid til videndeling. I virkeligheden handler det om, at de ikke har erkendt, at det er vigtigt for dem, eller at de har svært ved at prioritere tiden fra andre og mere driftsmæssige opgaver.

Videndeling koster tid på kort sigt. Men det er ekstremt dyrt og ressourcespildet er enormt, hvis man ikke deler viden på langt sigt. Mange ledere er bange for, at videndeling kommer til at røve tid fra andre vigtige opgaver, og det er da også et faktum, at videndeling kan være spild af tid, hvis man ikke griber det rigtigt an. Vil I effektiv videndeling, betyder det, at I skal arbejde med evnen til at prioritere arbejdsopgaver og sikre, at det er de rigtige, der deler viden og har fokus på at dele erfaringer om det, der gør en forskel.

Figuren nedenfor er opkaldt efter den amerikanske præsident Eisenhower, der citerede præsident Miller for at have sagt: *"I have two kinds of problems, the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent"* (Eisenhower, 1954).

	Haster	Haster ikke
Vigtigt	Fx ting med deadlines – møder, kriser	Fx Videndeling
Ikke Vigtigt	Fx mange e-mails, mange møder	Fx Internetsurfing

Som det ses, ligger videndeling i feltet med opgaver, der er vigtige, men ikke haster. Netop denne type opgaver kræver en ekstra indsats, da de ofte glemmes i en travl hverdag. De fleste kan frigøre tid ved at bruge mindre tid på opgaver, der ikke er vigtige. Men det kræver meget bevidsthed at se på sin arbejdsdag og prioritere. Mange oplever deres arbejdsliv som en form for brandslukning. Hvis arbejdsdagen går med at slukke brande, er det meget svært at finde overskud til også at videndele.