VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 21-09-2018

Sådan leder du videndeling på distancen

For at understøtte videndeling skal du styrke medarbejdernes relationer. Det er en opgave, der bliver endnu vigtigere og vanskeligere, når du og medarbejderne ikke sidder fysisk på samme arbejdsplads. Læs om, hvordan du styrker videndeling på trods af afstand.

Skribentinfo



Lars Pedersen
Konsulent i Pitstop Management og forfatter

Vi skelner typisk mellem eksplicit og tavs viden. Den eksplicitte viden, er viden, som vi er bevidste om. Ofte er denne viden konkret og faktuel. Det kan være om specifikke bestemmelser i dagtilbudsloven eller retningslinjer på et specifikt område i kommunens eller regionens interne politikker. Denne eksplicitte viden kan som regel let stilles til rådighed og deles via en fælles platform for kolleger i et virtuelt samarbejde.

Den tavse viden er viden, som vi ikke er bevidste om. Alt den viden vi har gennem vores erfaringer, og de evner vi har oparbejdet gennem vores praksis. Denne viden kan vi dele ved at være til stede blandt vores kolleger i et fysisk arbejdsmiljø og ved at løse opgaver i fællesskab. Vi kan fortælle hvad vi gør, og vi kan vise det gennem handling.

Som distanceleder er du brobygger

Fra distancen kan du som leder lettere observere, hvad man på ét sted udfordres af, og hvem der på andre arbejdssteder har fundet løsning på netop dette problem. Med det overblik distancen giver, og med din mere objektive relation til kollegerne og arbejdsstedet, må du gå i dialog med dine medarbejdere om jeres videndeling.

Dyk ned i de konkrete opgaver og problemer, medarbejderne står med, og støt dem i at tage kontakter til andre arbejdssteder for at søge vejledning, gode råd og erfaringer. Se dig selv som brobygger mellem arbejdssteder. Tænk på, at din værdiskabelse som distanceleder ligger i opbygge tværgående relationer. Find i samtaler med de medarbejdere, du gerne vil bygge bro imellem, ind til deres gensidige afhængighed, som kan engagere dem i løbende at have en tæt kontakt.

Læs også: Er der en leder til stede?

Sådan sikrer du videndeling fra distancen

For at videndeling over distancer skal give mening, må du gøre den enkel og konkret: Sæt medarbejdere sammen, gør opgaven klar, fasthold og begrund, hvad de kan opnå hver især gennem samarbejde. Skab rammer for, at relationen opbygges ved fysiske samlinger, hvor der også er plads til det sociale. Et højt tillidsniveau er forudsætningen for stærke relationer – og stærke skal jeres relationer være, når de skal holde over afstande.

"En af vejene til at hjælpe mennesker til at dele og optage tavs viden fra hinanden er at give dem muligheder for at tale om deres erfaringer, mens de arbejder med specifikke problemer og opgaver", skriver professor Alexandre Ardichvili i artiklen "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice".

Nøglen til deling af tavs viden ligger her i, 'mens de arbejder'. Der skal være anledning til at bygge relationer, skabe tillid og bane vej for, at den enkelte åbner for sine erfaringer, succeser og problemer.

Det spænder ben for videndeling i virtuelle teams

Distancen skaber afstande – vi er ude af øje og ude af sind. Hvor gerne vi vil ligeværdigheden, så opstår der uvilkårligt A- og B-kæder i et team, hvor nogen fysisk arbejder sammen og andre ikke gør.

I lederrollen må du gå foran og formalisere det uformelle. Sammen med medarbejderne må du opbygge nye vaner, hvor det er naturligt at man kontakter kolleger over distancen for at finde svar og få råd og sparring. I jeres tværgående samarbejde må det også blive daglig adfærd at kontakte virtuelle kolleger alene for at vise social opmærksomhed. Det skal blive lige så naturligt som overfor de kolleger man fysisk sidder sammen med.

4 barrierer

Som leder skal du være opmærksom på fire barrierer for virtuel vidensdeling:

1. **Tilskuereffekten** (bystander effect) er et udtryk for, at nogle mennesker er tilbageholdende og tilbøjelige til ikke at involvere sig – vi fastholdes af anonymiteten i mængden. Effekten findes også i den virtuelle verden. Her har størrelsen på den virtuelle gruppe også en betydning for, om vi reagerer på opdateringer, spørgsmål og deling af materialer.

   I større grupper vokser oplevelsen af anonymitet. Det gør det lettere for den enkelte at forholde sig passiv. I samme perspektiv kan den, der handler, opleve at gøre sig sårbar ved at svare på henvendelser, dele oplysninger og personlige erfaringer.

2. **Social dovenskab** (social loafing) dækker over, at når man er usynlige for hinanden, ses der en tydelig tendens til at kolleger trækker sig, når deres hjælp efterspørges fra distancen. Der er en tendens til, at man lægger mindre tid og energi i en sag, der på en fælles platform er rettet mod alle, end hvis man personligt er ansvarlig og engageret direkte overfor en nær kollega.

3. **Bedragerfænomenet** (Impostor phenomenon) er et psykologisk begreb, der dækker over, at mange føler en indre usikkerhed på deres kompetencer. Den enkelte mangler bekræftelse fra omgivelserne på, at han eller hun gør det godt, og den manglende feedback kan øge vedkommendes frygt for at blive afsløret som inkompetent. Dette kan let blive en mangelvare i et distancesamarbejde.

4. **Klikedannelser** (not-invented-here-syndrome) opstår let i et virtuelt samarbejde. Det enkelte arbejdssted har sin kultur, og meget let kan man slå ring om sig selv og sin måde at gøre tingene på (’sådan plejer vi nu at gøre, og det fungerer bedst sådan…’). Kliken opstår, og som gruppe udviser man selvtillid og udtrykker, at man ikke har behov for hjælp. Det er psykologiske og social psykologiske barrierer som disse, der også kan florere i det virtuelle samarbejde, du er ansvarlig for.

Værd at huske

Der er endnu ikke opfundet det medie eller app, der kan erstatte det fysiske møde mellem mennesker. Her er alle sanser i spil og båndbredden imellem er størst. Det er i det fysiske møde, at der for alvor bygges personlige relationer.

Skal du som distanceleder lykkes med videndelingen, må du investere. Det er ikke quick fixes eller lette teknologiske løsninger, der med ét spring løser denne vigtige opgave for jer. Ved enhver kommunikation over distancen bør du overveje: Gjorde jeg afstanden kortere eller længere mellem os?

Læs også: Ledere skal opbygge tillid på afstand

Overordnet må du være opmærksom på disse syv ting:

1. Bring medarbejdere/projektdeltagere sammen – brug også tiden til socialt samvær
2. Tænk på at opbygge tværgående relationer – det kræver lidt mere, men I opnår så meget i opgaveløsningen
3. Sæt medarbejdere på forskellige arbejdssteder på nogle af dine egne opgaver – det udvikler relation og selvledelse
4. Se teknologi som en nødvendig forudsætning for det tværgående samarbejde – ikke et IT-projekt!
5. Sørg for kompetenceudvikling i IT-anvendelsen – ingen må frasige sig at kunne kommunikere virtuelt.
6. Skab forståelse om viden og videndeling – brug webinarer, lav videoer og tag billeder.
7. Arbejd for en ny kultur, hvor viden er magt afløses af videndeling giver prestige.

Kilder

Ardichvili, A., Page, V. og Wentling, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. OKLC Conference (2002).

Elisabeth Plum: Toptune dit team

Læs også om Team Culture™ på http://team-culture.dk/index/ (http://team-culture.dk/index/)

Voelpel, S.C., Eckhoff, R.A. og Förster, J. David against Goliath? Group size and bystander effects in virtual knowledge sharing. Human Relations, 61(2): 271-275. (2008).

Aggerbeck, A. Frygten for at blive afsløret som inkompetent. DJØF Bladet, 6: 18-19, (2016) (http://aparte.ipapercms.dk/Djoefbladet/2016/06/)

Sammentømrede teams får bedre idéer – artikel i DJØF Bladet