



**Sille Krukow**  
foredragsholder, gæsteforsker ved  
CU Denver og Pratt Institute, NY,  
samt ejer af konsulenthuset KRUKOW

Vi fungerer alle sammen bedst, når vores omgivelser gør det nemt for os at nå vores mål. I **KRUKOW's artikelserie**

– Omgivelsernes skjulte potentiale – sætter vi fokus på, hvordan ledere kan øge arbejdsglæden og effektiviteten på arbejdspladsen ved at designe bedre valgarkitektur.

## Omgivelsernes

# Spor og vejledning til bedre vidensdeling

En større grad af vidensdeling er højt på agendaen i de fleste HR-afdelinger i landets virksomheder, da det anses som en naturlig og effektiv måde til at udvikle virksomhedens medarbejdere og derigennem skabe bedre og mere organiske forretningsresultater. Et højere niveau af delt viden blandt medarbejderne vil ikke alene lede til mere effektivt og kvalificeret arbejde, men vil blandt andet også bidrage positivt til virksomhedens innovationsevne. Ud fra et strategisk synspunkt vil ledelsen på de fleste arbejdspladser sætte stor pris på, at de enkelte medarbejdere deler ud af deres indsigter, viden og oplevelser. Initiativer, der har til formål at motivere de ansatte og informere dem om de mange fordele ved vidensdeling, er ikke et sjældent syn. Derimod er det dog sjældent, at disse initiativer har den effekt, som ledelsen håbede på. Og hvad er det så, der mangler?

For at sikre god vidensdeling i organisationen skal medarbejderne ikke kun være oplyste omkring fordelene og motiverede til at realisere dem. Der skal samtidig være

en valgarkitektur til stede, som understøtter den konkrete adfærd, der ligger til grund for vidensdeling. Der skal være det, vi kalder spor og *vejledninger* til stede i virksomhedens omgivelser, som

- 1) påmindelse medarbejderne om, hvad den rigtige adfærd er
- 2) gør det nemt for dem at handle på denne viden
- 3) viser dem, hvor mange andre i virksomheden, der allerede gør det rigtige

### Anvis den rette adfærd på det rette tidspunkt

Forestil dig, at du skal til at krydse en vej ved et fodgængerfelt, hvor der ikke er noget lyssignal. Hos de fleste dukker sætningen *"se til venstre, så til højre og så til venstre igen"* op. Det er viden, vi har haft, siden vi var helt små, og som påpeger den korrekte adfærd, inden vi krydser en vej. Men nogle gange har vi andre ting i

## \* Tre principper for bedre vidensdeling:

- **Right info at the right time:** Giv målgruppen information og / eller påmindelse om korrekt adfærd lige i det øjeblik, hvor du ønsker en speciel handling af dem.
- **Make it easy:** Gør det nemt for målgruppen at gøre det, du ønsker af dem.
- **Social proof:** Gør brug af "sociale spor" for at aktivere målgruppens flokmentalitet.

tanker, enten som direkte konsekvens af den travle og komplekse hverdag, vi befinder os i, eller fordi vi blot for et kort øjeblik er distraete, og så kan det hænde, at vi glemmer at se os for. Right info at the right time handler, som navnet antyder, om at give informationen på det tidspunkt lige op til vores beslutning, så vi bliver opmærksomme og påmindet herom. Dette princip kan overføres til mange områder i virksomheden, men specielt når det kommer til vidensdeling. Særligt de IT-systemer, som medarbejderne interagerer med, kan indstilles til at give information på det rette tidspunkt, som påmindelse om vigtigheden af vidensdeling og derved opfordrer dem til at dele deres arbejde, viden og indsigter med andre.

### Gør det nemt

I forlængelse af dette bør man fokusere på at gøre det nemt for medarbejderne at dele deres viden med andre. Og her kan vi faktisk drage ret nyttig inspiration fra de digitale platforme, vi møder i vores privatliv. Flere og flere af de digitale løsninger, vi bruger til daglig, er nemlig gearet til at gøre det nemt for os at dele alt muligt med andre. For eksempel har mange digitalkameraer en funktion, som gør det muligt at dele billeder med sit netværk direkte fra kameraet. Derudover er det næsten umuligt at finde en online-artikel i dag, som ikke har links til minimum to forskellige sociale medieplatforme. Virksomheder bør tænke i samme baner, når de ønsker at øge vidensdelingen blandt deres medarbejdere. Man kunne forholdsvis nemt implementere et system, der opfordrer medarbejdere til at dele deres arbejde på det rigtige tidspunkt og samtidig – ved hjælp af få klik – gøre det nemt for dem at uploade det direkte til virksomhedens intranet.

### Plant sociale spor

Et tredje princip, som kunne fungere synergetisk med de to forrige principper, handler om vores grundlæggende trang som mennesker til at kopiere andres adfærd omkring os. Forestil dig, at du stod ude foran to restauranter, hvoraf den ene var propfyldt, og den

anden var helt tom. Hvilken restaurant ville du vælge? Du ville højst sandsynligt tage den propfyldte restaurant. Hvis du på forhånd ikke havde nogen viden om, hvilken restaurant der var bedst, ville du fortolke fordelingen af gæster på en måde, der gav dig svaret. Og selv hvis du på forhånd havde en klar præference for den tomme restaurant, så ville din basale frygt for at skille dig ud fra flokken nok alligevel drage dig mod den fyldte restaurant. Dette princip kan benyttes med fordel i en virksomhedskontekst, hvis man kan formå at plante sociale spor, der peger i retning af den ønskede adfærd. Indfører man f.eks. funktionaliteter i virksomhedens IT-systemer som nævnt foroven, der på de rette tidspunkter informerer og gør det nemt for medarbejderne at dele deres arbejde og indsigter med de øvrige kolleger, så kan effekten af disse øges ved at tilføje den pågældende medarbejders vidensdelings-niveau i forhold til resten af organisationen. Jo mere lokalt, desto bedre, forstået på den måde, at en sammenligning med kolleger fra samme afdeling højst sandsynligt vil have større effekt, end hvis der sammenlignes med gennemsnittet af alle medarbejdere i virksomheden.

### Velovervej et valgarkitektur

For at sikre god vidensdeling internt i virksomheden skal man starte med at sikre, at en fælles forståelse af fordelene gennemsyrer hele organisationen. Herefter er det et spørgsmål om at opbygge en kultur, hvor vidensdeling er en normal og regelmæssig aktivitet blandt medarbejderne. Denne kultur kommer dog ikke af sig selv, men kræver blandt andet, at virksomhedens omgivelser sættes i spil på en måde, der underbygger den ønskede adfærd. Det handler om at få bolden til at rulle, bl.a. ved at gøre det nemt for medarbejderne at gøre, hvad der ønskes af dem. Kombineres dette med velovervejede spor og vejledninger, så er der gode chancer for at kickstarte en selvforstærkende norm, hvor medarbejderne får mere ud af hinanden og i sidste ende giver virksomheden en stærk konkurrencefordel og gør den til en attraktiv arbejdsplads. \*