



# Skjuler kunnskap for

**Ineffektivt:** Ansatte som skjuler kunnskap for kolleger skaper en spiral av mistenksomhet, ifølge BI-forskerne Christina Nerstad og Anders Dysvik. Konsekvensen blir dårligere arbeidsmiljø og lavere effektivitet.

LARS KRISTIAN SOLEM  
OSLO

## ARBEIDSLIV

**H**ar du opplevd kollegaer som ignorerer spørsmål eller svarer at du bør

spørre andre? Det kan være tegn på at de går aktivt inn for å skjule sin kunnskap.

BI-forskerne Christina Nerstad og Anders Dysvik har sett på hvorfor kolleger skjuler kunnskap for hverandre.

– Bak kunnskapsskjulingen kan det ligge at de ansatte føler en mistillit eller at de ikke stoler på hverandre. Noen kan også ha et ønske om å beskytte seg selv eller skaffe seg fordeler ved at de har kunnskap som kollegaene

ikke besitter, sier Christina Nerstad.

I tidligere undersøkelser er det kommet frem at omtrent ti prosent av de spurte har opplevd skjuling av kunnskap, men forskerne tror det er en betydelig underreportering i svarene fra de ansatte.

Når først noen ikke vil dele kunnskap, kan det raskt utvikle seg en negativ spiral som til syvende og sist går ut over arbeidsmiljøet. Kolleger vil ofte oppfatte det som dårlig oppførsel og negativ adferd. Dermed mister de tillit til kunnskapsskjuleren, og lurert på om vedkommende er ute etter å skade ham eller henne. Mistroen fører til at kollegaen svarer med samme mynt, og holder tilbake kunnskap overfor den som startet med bevisst å skjule kunnskap.

### Spiller dumme og late

Tidligere har det vært forsket mye på kunnskapsdeling, mens det mer destruktive fenomenet kunnskapsskjuling er det forsket langt mindre på.

Resultatene deres blir nå publisert i tidsskriftet Academy of Management Journal.

Kunnskapsskjulingen kan bli synlig på flere ulike måter.

– Noen kan spille dumme og late som de ikke har kunnskap. Andre sier bare litt av sannheten. I noen sammenhenger kan også lederen bli trukket inn som forklaring på at de ikke vil si noe, påpeker Nerstad.

### Negativ spiral

Forskerne finner at denne prosessen hemmer kreativiteten hos den opprinnelige kunnskapsskjuleren. De konkluderer med at kunnskapsskjuling hemmer både den enkeltes kreativitet og bedriftens effektivitet.

– Dette er uheldig og illustrerer hvorfor kreativitetstiltak i bedrifter kan mislykkes, sier Dysvik.

## Industriavisen.no - Lederintervju



### Yara Porsgrunn utvider produksjonskapasiteten

- Vi utvider kapasiteten på fullgjødelse fabrikk 4, som er en av våre to fullgjødelse fabrikker på Herøya. Det er den største og nyeste enheten som utvider kapasiteten med ca. 20%, slik at vi øker totalproduksjonen ved fabrikkene med totalt 300.000 tonn. Det som er spesielt med Yara Porsgrunn er at vi eksporterer store volum til andre deler av kloden og vokser mest i Asia, Sør-Amerika og Afrika. Om vi ikke skulle bruke mineralgjødelse i det hele tatt i verden, så ville matvareproduksjonen synke med nesten 50%, så gjødelse er et helt nødvendig innslag i verdens matvare produksjon, sier fabrikkdirektør Per Knudsen i Yara Porsgrunn.

>>> Les intervjuet på [Industriavisen.no](http://Industriavisen.no)



Per Knudsen

Industriavisen.no © 2013

Produkt- og tjenesteleverandører til fagområdet -

