

Alle taler om videndeling, men ingen gør noget ved det. Det er oplagt at bruge møder til videndeling, men så skal det faciliteres stramt og inkluderende.



Facilitér videndeling på møder

Af **Ib Ravn, ph.d., lektor i organisatoriske videnprocesser, DPU, Aarhus Universitet**

De sidste 10-20 år har videndeling stået på enhver leders dagsorden. "Kan I ikke videndele noget mere?", siger hun opmuntrende til sine medarbejdere. Men de har travlt i hverdagen, og hvem har en halv time til at "dele viden", hvad det så end er?

Man kan i stedet vælge at lægge videndelingen på bestemte tidspunkter, hvor alle i afdelingen er samlet alligevel: på møder, fx afdelingsmøder eller teammøder (Ravn, 2003). Så bliver det gjort.

Men bare at sidde ustruktureret og fremlægge problemer og erfaringer for hinanden i en løs snak er ikke videndeling. Det er den obligate bordrunde heller ikke - "dødsrunden" eller "dræberrunden", som den kaldes mange steder. Og det er en leders trekvarters orientering om alt mellem himmel og jord heller ikke.

Viden er ikke pølse, der kan skæres i skiver og deles ud og fortæres af passivt lyttende tilhørere. Videndeling kan vi definere som en proces mellem mennesker, hvor de uden brug af underviser eller pensum anvender deres erfaringer til at inspirere og vejlede hinanden til en bedre praksis (Ravn, 2016. s. 246).

Denne proces skal faciliteres, dvs. den skal tilrettelægges og styres af en facilitator, der sikrer, at samtalen forløber efter en bestemt form. Denne form skal skabe et særligt godt udbytte, der ikke ville kunne frembringes gennem en mødesnak, hvor ordet er frit.

Facilitator kan være mødets sædvanlige mødeleder, fx gruppens leder, eller det kan være en kollega, der tager denne særlige rolle på sig. Her er fem processer, som en facilitator kan afvikle, således at der produceres viden-delning på et møde.

1. Runde med kneb

De 5-15 kolleger på mødet får et par minutter til at forberede sig. De sidder med papir og blyant eller åben bærbar foran sig, klar til at notere, hvad de hører. Så starter runden. Hver person har et minut eller to til at fortælle om et kneb, en smart lille proces eller genvej, som de bruger i det daglige arbejde – og som de andre måske kan have glæde af at høre. Fx hvordan man husker X, hvornår man gør Y mest effektivt, hvordan man taler kort og høfligt med en trættende kunde, hvor man noterer og husker at gøre Z – små-ting, der letter ens dagligdag, som man måske aldrig har haft lejlighed til at fortælle kollegerne.

Under runden er der ingen kommentarer; det sørger facilitator for. Til sidst siger hun bare: "Tak skal I ha-ve, alle sammen!" Efter mødet kan man opsøge en kollega med et særligt godt kneb og få det uddybet.

2. Forankring efter ledelsesorientering

Hvis en leder vil orientere sine medarbejdere, falder de fleste af hendes guldkorn som regel på sten-grund. Hun kan øge relevansen – og skabe reel vidende-ling – ved at fokusere på et særligt vigtigt punkt, f.eks. en ny metode til kundekontakt, som ledelsen ønsker udført.

Hun siger så: "Vil I bruge tre minutter på at notere et par måder, hvorpå du personligt kan bidrage til, at vi får implementeret denne nye metode?" Efter den refleksion deler deltagerne deres ideer i samtalepar i ca. 10 minutter, hvor de også anmodes om at kvalificere ideerne. Til sidst høres 5-10 af medarbejderne i plenum, hvad deres gode ideer var. Lederen anerkender ideerne og sætter dem ind i et større perspektiv. Hermed er indførelsen af den nye metode erfaringsmæssigt langt bedre forankret i afdelingen, end hvis lederen bare havde orienteret om den og gået videre til det næste punkt.

3. Knastbehandling

Videndeling starter som regel med afsenderens behov for at dele noget viden. Men ofte vil modtageren ikke opleve den afsendte viden som relevant. Man kan i stedet sætte modtageren i førersædet. Vi er alle meget åbne for at modtage viden, når vi står over for en konkret udfordring i vores arbejde, som vi skal løse.

På et afdelingsmøde kan facilitator derfor invitere en kollega ("Peter") med en udfordring ("knast") (se Ravn, 2011, s. 117) til at fortælle om den på to-tre minutter. Derefter kan de kolleger, der har et kort input til denne udfordring, få ordet, mens Peter lytter tavst og noterer de gode ideer, erfaringer og forslag, som kollegerne tilbyder. Der er ingen diskussion af dem, blot deling af viden. Facilitator sørger for, at alle kollegerne taler til ham og ikke til Peter, som får fri til at tænke og ikke må reagere.

Når fire eller otte kolleger har budt ind, og der er gået 3-6 minutter, standser facilitator processen, og Peter siger helt uspecifikt: "Tak". De få ting han kan bruge, kan han få uddybet hos den relevante kollega efter mødet.

4. To gratis konsulenter

Dette er en grundigere version af knastbehandlingen i mindre grupper. Mødets deltagere inddeles i trio-er. En i hver, A, får hjælp til en arbejdsmæssig udfordring fra de to tilfældige kolleger B og C. Det tager en halv time og foregår i tre faser a ca. 10 minutter:

1. A fortæller om sin udfordring, og B og C spørger ind til den, til de forstår den.
2. A forholder sig nu tavs, mens B og C sammen ryster alle de ideer ud af ærmet til A, som de kan: erfaringer, vilde indskud, seriøse forslag – skudt fra hoften. B og C taler kun til hinanden og omtaler A i tredje person: "Hun kunne også gøre sådan her...". Imens sidder A stille og noterer, måske med bortvendt ansigt, og må ikke reagere.
3. Til sidst kommer A på og nævner den bedste ide, hun hørte – og lader alle de andre ligge ukommenteret! (Det er vigtigt – ingen afvisninger; så får man det mest kreative input.) A får nu hjælp fra B og C til at udvikle denne ide. →



Videndeling skal faciliteres



5. En god historie med kvittering

Der er ofte megen viden at hente i projekter og indsatser, der gik godt, men vi danskere har svært ved at tale om "successer".

Man kan bede kollegerne til et møde om at genkalde sig en ting, der gik godt for dem inden for den sidste uge eller seks måneder. De inddeles så i par, og A fortæller sin historie til B med vægt på de ting, som A faktisk klarede ret godt. B lytter og kvitterer til sidst på et minut med en eller to ting, som særligt talte til B, fx: "Da du *trede* gang fik sat X i fokus igen, det var fikst - sådan kan man altså også gøre, det havde jeg ikke tænkt på" osv.

Så bytter de, og B fortæller sin historie til A, der kvitterer på samme måde. Det tager 12 minutter, inkl. lidt forberedelse. Alle har nu fået en kollegas anerkendelse af en indsats, man er lidt stolt af, og som måske sætter sig lidt tydeligere spor af i egen og kollegaens bevidsthed.

Processer som disse fem kan være svære at genkende som videndeling, for hvad er det for en viden, der deles? Det er tilsyneladende ikke central og leder-sanktioneret "vigtig" viden om organisationens processer og strukturer? Jo, det er det, men filtreret gennem medarbejdernes subjektive forståelse og oplevelse af dem. Det er primært i denne verden af personlig meningsfuldhed og relevans, at viden lever og kan deles.

Sendes viden af sted fra podier og eksperter i nydeligt indpakkede powerpoint-præsentationer, afvises den ofte som uinteressant, abstrakt og "hvad har det med mig at gøre?" Sludres "viden" omvendt rundt i ufokuserede gruppediskussioner, beriger det ofte heller ikke den enkelte, og slet ikke de mange, der ikke pludrer med på mødet.

Videndeling skal faciliteres i stramt styrede processer, der lader deltagerne komme på med det, der er relevante udfordringer og erfaringer i deres nære arbejdsverden. *

Litteratur:

Ib Ravn: "Videndeling kan faciliteres". I: Peter Holdt Christensen (red.): *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver* (s. 243-265). Hans Reitzel 2016

Ib Ravn: *Facilitering. Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. Hans Reitzels Forlag, 2011.

Ravn, Ib: "Brug møder til videndeling". I Per Nikolaj Bukh (red.): *Knowledge Management. Børsens Ledeshåndbøger*, kap. 9.1, s. 1-14, 2003.