

Videndeling kan faciliteres

Af Ib Ravn

I de seneste 10–15 år er der blevet talt meget om videndeling på arbejdspladsen – uden at der er sket så meget nyt i praksis. Vi har fået intranet og kompetencedatabaser og sociale medier, bestemt. Når vi har med den glinsende skærm at gøre, er verden rigtigt nok forandret. Men borte fra skærmen, der hvor det ikke handler om informationsteknologi, kan vi med rimelighed spørge, om konkrete forsøg på videndeling ser specielt anderledes ud. Når et antal nye kolleger skal blive klogere på noget, som en flok gamle kolleger ved og kan, er vi så blevet radikalt bedre til at sætte det i scene end for 15 år siden?

Det er svært at påstå. Der er stadig betydelige barrierer for videndeling (Christensen 2010). Videndeling foregår ofte på velkendte måder (Ravn 2011: 132):

- En ekspert eller en anden person med viden holder et oplæg for kollegerne, måske et helt fyraftensmøde, med spørgsmål bagefter.
- Man tager en bordrunde, hvor man udveksler erfaringer, dvs. alle fremlægger efter tur, hvad de har at sige, formentlig i håb om, at dét siger de andre noget.
- Man deler viden på et møde, hvor man har en “god diskussion”, dvs. de meget talende byder ind med deres erfaringer og tanker i det sekund, de kan erobre ordet, mens de mere eftertænksomme sjældnere kommer på.
- Den nye kollega sættes sammen med en erfaren kollega, der fortæller om alt det, hun ved.

Altså: Man får dem, der formodes at have viden, til at tale til dem, der formodes ikke at have det, sådan at disse selv kan gå ud og udføre opgaven bagefter.

Bag denne praksis ligger en forestilling, man kan kalde videndlingsillusionen (Ravn 2006). Det er troen på, at “når jeg fortæller dig, hvad jeg ved, ved du det også” – som om viden klæber til de ord, man sender ud i lokalet, så den aflejres inde i modtagerens hjerne præcis som afsendt. Det er enhver lærers våde drøm. Men alle ved jo, at modtageren sidder med *sine* erfaringer og fortolkninger og baggrundsviden og filtrerer som en rasende på alt det, afsenderen siger – så kun meget lidt slipper igennem.

Således også med fyraftensmødet, hvor chefen har bedt projektleder Martin dele viden efter hans vellykkede projekt – så de andre ikke behøver opfinde hans dybe tallerken. Bagefter siger kollegerne: “Spændende projekt, Martin, til lykke med det, men hos os ser det altså lidt anderledes ud, vi har lige gang i nogle andre ting for tiden, så øh ... Men vi ses, hej!” (Ravn 2006). Deler man viden ved at forsøge at deponere viden på andre menneskers hylder, vil man ofte opleve, at der desværre ikke er plads. Så der bliver ikke delt viden.

Jeg vil i dette kapitel foreslå, at videndeling kan tilrettelægges og faciliteres (Ravn 2003), så den kommer til at fungere bedre end under de velkendte former. Facilitering er den kunst at guide og styre formen på menneskers samtale, så der skabes mere mening og værdi for de implicerede, end hvis man ureflekteret lader den verbale kommunikation forløbe efter konventionelle, ikke bevidst valgte former.

Hvordan det kan gøres helt konkret, beskrives i kapitlets hovedstykke, der præsenterer seks faciliterede processer til videndeling: Forankring af oplæg, Interview med klippekort, To gratis konsulenter, Knastbehandling, Videnbørsen og Den dybe tallerken.

Først skal vi dog se nærmere på begreberne viden og videndeling. Viden betragtes ofte som en korrekt afspejling eller repræsentation af en ydre virkelighed, der kan udtrykkes gennem sætninger af typen “P er x” og overføres gennem forelæsninger og lærebøger. Et alternativt, pragmatisk inspireret begreb, “handlingsviden”, er mere relevant, når vi taler videndeling mellem professionelle i organisationer, specielt når vi ønsker at facilitere videndeling. Dette er den første af tre begrebsmæs-

sige bevægelser, A til C, som vi må foretage for at tydeliggøre, hvordan videndeling kan faciliteres.

A. Fra afspejlingsviden til handlingsviden

Intuitivt opfatter de fleste af os viden som noget, vi bærer i vores hoveder, og som afspejler den ydre verden. Den amerikanske pragmatiske filosof Richard Rorty (1979) kalder det “naturens spejl”. Jeg har viden, hvis jeg har en sætning eller en model inde i hjernen, der korrekt repræsenterer forhold i den objektive virkelighed: Postkasser er røde, Første Verdenskrig var 1914–18, i Sverige er momsen på bøger 6 %. At vide *meget* er at have et stort indre lager af disse sætninger og repræsentationer af virkeligheden, som når en medicinstuderende skal til eksamen i anatomi og kan lire lægelingen af sig (og typisk har glemt det meste 14 dage efter).

Et mere dynamisk og realistisk videnbegreb findes i amerikansk pragmatisme (Argyris 1982; Davenport og Prusak 1998; Dewey 1929). Her forstås viden som fleksible strukturer i bevidstheden, der kvalificerer vores handlinger og lader os skabe praktiske resultater. Vi *ved* noget, når vi kan agere kvalificeret og udrette noget i verden, herunder også *tænke* velorganiseret over verden, som når vi designer, planlægger og evaluerer handlinger. Viden forstået på denne måde kan vi kalde handlingsviden (Ravn 2004).

B. Fra afsenderfokus til modtagerfokus

Forestillingen om, at viden er korrekte afspejlinger af en objektiv virkelighed, har ofte gået hånd i hånd med en overførselsmodel for videndeling. En højtuddannet underviser præsenterer sin viden for de uvidende elever og studerende, nu om stunder gerne sammenfattet i Powerpoints, og har dermed overført sin viden til dem. Det er den akademiske standard overalt i verden i dag.

Den kommunikationsmodel kender vi også fra autoritær ledelse: Lederen meddeler medarbejderne sine beslutninger og ønsker. I løbet af det sidste halve århundrede har en mindre autoritær og mere involverende ledelsesstil vundet indpas, ikke mindst i Danmark, men vi har stadig et nyt koncept for ledelsesorientering eller videndeling til

gode. På det felt handler det stadig om, at nogen *med* viden fortæller andre *uden* viden, hvordan verden ser ud. Videndeling er således fortsat afsenderstyret.

Mængder af læringsforskning peger imidlertid på, at den lyttende part skal være aktiv for at lære noget (Bransford, Brown og Cocking 2000). Modtageren skal bringes mere i fokus, og hendes behov, interesser og hensigter skal mobiliseres. Hun skal have lejlighed og tilskyndelse til at opdage relevansen af det nye input for sin aktuelle forståelse af tingene, hvis den afleverede information skal blive til viden, der finder praktisk anvendelse. Det er en banal pædagogisk kendsgerning, der desværre er gået hen over hovedet på mange af de ledere og konsulenter, der forestår videndeling på arbejdspladsen, ikke mindst på møder, seminarer og konferencer (se Ravn og Elsborg 2011).

C. Fra fornuftsviden til en mere komplet viden

Når vi traditionelt har fokuseret på afsenderens faktuelle og objektive viden, har det tilsvarende været modtagerens fornuft og tænkning, vi har skubbet ind på scenen: "Lyt, tænk, og husk, så har du fået dine kloge kollegers viden." Men de seneste årtiers humanvidenskabelige forskning viser ret entydigt, at mange andre aspekter af menneskelivet spiller med, når viden tilegnes. Eksempelvis følelser (Damasio 1999), kropslige erfaringer (Lakoff og Johnson 1998), det sociale (Stacey 2003) og kultur (Hasse 2002). I uddannelsessystemet har fremsynede pædagoger i årtier kæmpet med at få disse aspekter inkluderet, og det samme burde være tilfældet med organisationers videndeling.

For at tage et eksempel kunne den type anerkendende ledelse, som så mange danske ledere har været på kursus i (Haslebo og Lyndgaard 2007), udmærket udnyttes i videndeling. Højtuddannede medarbejdere er ofte stærkt motiverede for at udvikle sig, men det gælder ikke i samme grad for de medarbejdere, der forbinder læring med skolebænk og nederlag. Så hvordan anerkender man det, de allerede kan og ved og er, før man springer hen over det og fortæller dem alt det, de meget hellere skulle tage at gøre og være? Når det ikke lykkes, bruger man ord som læringsmodstand (Illeris 2011: 90). Men på en arbejdsplads er det ofte noget, ledelse og udviklingskonsulenter selv genererer, når de forsøger at skabe videndeling på måder, der udelukker væsentlige

aspekter ved det at være menneske – som fx de pågældende medarbejderes selvforståelse og ledelsens respekt over for dem (se fx Ravn 2015).

Facilitering af videndeling

Lad os definere videndeling på en måde, der hverken fremhæver afspejlingsviden, afsenderen, videnoverførsel eller fornuft/tænkning eksklusivt, men i stedet lader alle de andre nævnte aspekter være mulige også:

Videndeling er 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.

Med denne definition udgrænser vi undervisning, instruktion og træning (hvortil der jo medgår en underviser og ofte et pensum), idet disse begreber finder udmærket anvendelse allerede. Vi betoner også det handlingsorienterede – “praksis” – og lokaliserer dermed videndeling i den sammenhæng, termen hyppigst optræder i, nemlig arbejdet og dets nyttebestræbelse (bl.a. af den grund taler vi sjældent om videndeling i fritids- og privatlivet). Endelig antyder vi hensigten med videndeling, nemlig *bedre* praksis, en normativisering, som mange forskere stadig kløjes i, men som vi her ufortrødent omfavner (jf. denne antologis titel), vel vidende at vi dermed springer hen over en afgrund af ubesvarede spørgsmål om bedre praksis for hvem, magt, hegemoni, retfærdighed – hele den tyrkiske musik.

Med den nævnte definition af videndeling i bagagen markerer vi en tydelig afstand til traditionelle måder at kommunikere viden på, særligt den undervisningslignende overførsel fra afsender til modtager gennem fornuftsbaserede oplæg. En mindre afsenderorienteret, mere distribueret og gensidig formidling af viden bliver synlig.

Men hvad er chancen for, at en sådan lærerløs videndeling kan lykkes? Lille. Når folk bare snakker, sker der ikke altid videndeling, for det går i alle retninger, som vi oplever i enhver ustyret samtale hen over middagen, hækken eller stambordet.

Jeg foreslår, at videndeling kan *faciliteres*, og det inklusivt, dvs. sådan, at alles viden og alment menneskelige forudsætninger respekteres og inddrages og anvendes til fælles glæde i den relevante deltagergruppe.

At facilitere er at styre *formen* på en samtale mellem mennesker, så alle får det bedst mulige udbytte, dvs. *indhold*. Det kan deltagerne ofte ikke alene, fordi samtalen degenererer til den velkendte konkurrence mellem dem, der er hurtige på aftrækkeren: “Ordet er frit, og nu tager jeg det altså!”. Der er blevet sagt og skrevet meget udmærket om dialogen og den frie samtale lige fra den sokratiske dialog (Hansen 2000) til Hal Kochs samtaledemokrati (1945), og Habermas’ herredømmefri kommunikation (1981).

Men når en gruppe mennesker skal tale frit sammen – og som her: dele viden – bidrager alle typisk ikke lige meget. De 10-40 % mest ekstroverte medlemmer vil uvægerligt dominere samtalen med det, de har lyst til at sige *lige nu*, mens de mere eftertænksomme ikke kommer på og i stigende grad frustreres (øvrige magtforhold i gruppen ufortalt; masser af andre faktorer påvirker i sagens natur taletidens spontane fordeling) (Ravn 2013).

I det følgende forudsætter jeg, at de mennesker, hvis videndeling skal tilrettelægges, har fundet eller valgt sig en facilitator, de har tillid til, og hvis facilitering de i det store og hele accepterer. Det kan være deltagerens leder, en intern eller ekstern konsulent eller en person fra kredsen, der tager rollen i den time eller tre, processen varer.

Facilitators ansvar er at introducere, gennemføre og afslutte en form eller proces for samtalen, så der reelt deles viden, dvs. så deltagerne inspirerer hinanden med det, der i situationen er mest relevant og brugbart for de andre. Videndelingens traditionelle afsenderorientering bør erstattes med et fokus på modtagerens interesser og udfordringer, og mere end modtagerens *fornuft* må inddrages. Lad os se nogle eksempler på, hvordan man kan gøre det – i de følgende faciliterede videndelingsprocesser.

1. Forankring efter oplæg

Begrundelse

Lad os tage det eksempel, hvor en leder eller en arrangørgruppe i en organisation beslutter, at en gruppe medarbejdere skal vide noget – om nylige beslutninger i ledelsen, en ny strategi, ændrede vilkår i omverdenen, nye arbejdsforhold, hvad som helst. Hvis det ikke kan meddeles i en mail eller et notat, samles medarbejderne typisk til et møde med

orientering fra en leder eller relevante fagpersoner. Der holdes oplæg på alt fra ti minutter til et par timer. Der er tid til spørgsmål og diskussion, og efter typisk 10-30 minutter er det slut. Så ved de dét, håber arrangørerne. Hvis idéen var, at medarbejderne bagefter skulle handle anderledes, fx i overensstemmelse med ledelsens trufne beslutninger eller de nye arbejdsregler, satser arrangørerne på, at det bare sker. Håbet er lysegrønt. Her tilsiger al pædagogisk erfaring, at blot fordi man meddeler andre mennesker en række ting, er der ingen, der siger, at de også kan finde ud af at handle i overensstemmelse med det meddelte, endside har tid, ressourcer eller motivation til at gøre det.

Derfor bør der efter et oplæg iværksættes et par processer (jf. Elsborg og Ravn 2006; Ravn og Elsborg 2011), der giver tilhørerne lejlighed til at fordøje det hørte og relatere det til deres egen hverdag, herunder tænke over og tale om, hvilke handlinger de kunne tænke sig at foretage efterfølgende.

Proces

Tavs refleksion. Deltagerne gives straks efter oplægget et par minutter til at reflektere over det, før der tages spørgsmål og kommentarer i plenum. Refleksionen foregår i stilhed (og må altså ikke forveksles med en gang sumning). Den igangsættes ved, at facilitator (eller oplægsholder selv) opfordrer deltagerne til at nedfælde et par pointer eller idéer på et stykke papir – som senere skal deles med en sidemand, siges højt i en runde eller høres i plenum. At deltagerne således skal præsentere deres noter bagefter, ansporer dem til at producere noget. Den tavs refleksion giver de introverte lejlighed til at finde deres tanker, før det går løs i plenum, hvor de ellers let hægtes af, mens de ekstroverte får lejlighed til at danne sig et overblik over de mange ting, de kan sige, og således vælge den vigtigste af dem – i stedet for den første, den bedste, som de ellers har let ved.

Sumning. Facilitator kan bede deltagerne drøfte oplægget med sidemanden, før der tages spørgsmål og kommentarer i plenum. Dette kan ske efter en tavs refleksion eller straks efter oplægget. Deltagerne får dermed lejlighed til i et trygt rum at lufte deres umiddelbare reaktioner og sætte ord på deres tanker, hvilket man sætter pris på, efter at

have lyttet intenst. De ting, de to personer har hørt på samme måde, vil bekræfte dem, og de ting, de har hørt forskelligt, vil udfordre dem, og de kan uddybe deres forståelse af oplægget gennem denne fælles fortolkning og afklaring. De øver sig i at formulere det, de gerne vil sige i plenum, hvilket derfor kan ske mere effektivt og præcist. Mange vil dog være tilfredse med blot at have sagt det til en sidemand, og det kan spare tid i plenum, at ikke alt skal høres der. Ved gentagen brug af sumning, bør facilitator bede deltagerne summe til den anden side, med bagmanden eller formanden eller en fra nabobordet, rejse sig og finde en ny, fx en person, man ikke har talt med længe/før, eller gå sammen i trioer i stedet for par, tale sammen stående, gå en tur rundt om bygningen eller spise et af de fremsatte jordbær først. Alle processer skal varieres, hvis de gennemføres mere end to-tre gange på en dag – ellers bliver de bøvde.

Konstruktivt åbningsspørgsmål. Facilitator bør igangsætte en tavs refleksion og sumning med et godt spørgsmål, blot ét. Det fokuserer tanken. Det skal ikke være et eksamensagtigt spørgsmål med et korrekt svar, for oplægsholders intention er videndeling og deltagernes selvstændige brug af den præsenterede viden. Spørgsmålet skal derfor bede deltagerne relatere emnet til deres egen praksis og spørge konstruktivt til emnets relevans herfor og deltagernes mulige interesse for det. Eksempler er:

- Hvad inspirerede dig i oplægget?
- Hvad kunne du bruge?
- Hvad var særligt relevant for dit arbejde?
- Hvilke ting, som du allerede gør, ligger i forlængelse af de nye tiltag, oplægget beskrev?
- Hvad kan du gøre konkret for at nå de mål, oplægget skitserede?
- Hvordan vil du nå målene det, eventuelt på en anden måde end oplægget lagde op til?
- Er der muligheder og handlinger, der bør udføres, som oplægget ikke nævnte?
- Kan de nye mål, regler eller vilkår – eller deres gode intentioner – implementeres på en smartere måde end sagt i oplægget?

Som nævnt stilles blot ét af disse spørgsmål, og det anføres i Powerpoint eller flipover som støtte til refleksion og sumning. Som altid ved facilitering kan spørgsmålene stilles så ledelsesloyalt eller subversivt, som facilitator finder korrekt i situationen – idet jeg her henviser til facilitators evige ansvar for at tage moralsk stilling og facilitere i overensstemmelse hermed (Ravn 2011: 161-164).

Lynrunde. Er der 4-12 deltagere, kan facilitator bede alle nævne en eller flere af deres pointer i en runde, der ikke bør tage mere end fem til ti minutter, til nød 15, ellers bliver det kedsommeligt. Facilitator nævner den maksimale taletid (fx et halvt eller helt minut), og taler nogen over tid, bryder facilitator venligt ind, takker vedkommende og sender ordet videre til den næste. Det får alle til at fatte sig i korthed – ingen bryder sig om at blive afbrudt. Har man ikke noget, siger man pas. I en lynrunde oplever alle at bidrage og blive lyttet til. Det er tilfredsstillende og tager ikke en evighed som den klassiske bordrunde. Facilitator eller oplægsholder kan bagefter samle op og pege på nogle af de vigtige ting, der blev nævnt, eller der kan åbnes for en friere drøftelse.

Plukning. Er gruppen for stor til en lynrunde, kan facilitator “plukke” efter en sumning, dvs. invitere deltagere til at markere i spredt orden, og høre så meget i plenum, som der er tid til. “Lad os høre fra nogle af jer, hvad I er nået frem til. Det behøver ikke være et referat af jeres snak; også gerne bare jeres egne tanker, idéer eller konklusioner”. Facilitator kan begynde med at bede om svar på det konstruktive åbningsspørgsmål, der bad medarbejderne lytte til Lise Petersens oplæg med henblik på at finde inspiration til handlingsviden. Deltagerne vil sige ting som:

- “Jeg kunne godt bruge din problematisering af afdelingens rutiner på område X. Jeg har selv tænkt, der var noget galt, og det bekræftede du mig i.”
- “Jeg synes, det var interessant, at du mente, at vores borgere i gruppe X burde have mere af vores specialydelse A og mindre af B; det har jeg ikke tænkt på før.”
- “Hvis vi skal nå en omsætning på 3,5 millioner, så tror jeg, vi i

vores gruppe skal kaste os over opgaver af type X, og dér skal vi nok snakke med Bo og Karen i gruppe Y.”

- “Jeg synes din formulering af vores strategiske mål var meget abstrakt, men så snakkede jeg med Sebastian her, og i vores hjørne af butikken kunne vi sætte kød på det ved at tage X med ud til hinandens kunder i stedet for at...”
- “De nye tiltag, du nævnte, kommer nok ikke til at spille ind på vores arbejde i afdeling B. Så jeg tager det som udtryk for, at vi er inde i en god gænge og kan køre videre uden større omstruktureringer, og det vil vi være glade for.”
- “Du nævnte, at det ville være en god idé at gøre Z. Det har Lone og jeg faktisk puslet med under radaren i længere tid. Hvis der er andre, der vil være med til at udvikle på det, så kom lige over til os bagefter.”

Efter at facilitator har taget fire til ti af den slags “inspirationer”, kan hun lade deltagerne stille spørgsmål og give kommentarer helt frit, og alt dette besvares som vanligt. Derved holdes de kritiske bemærkninger lidt tilbage, og deltagerne får lejlighed til at høre alle de gode idéer og erfaringer, der kom frem i de andre summe grupper. Det er vigtigt at give det konstruktive god plads, for forskellige deltagere vil se forskellige muligheder og relevanser, og det kan give væsentlig videndeling på tværs i lokalet.

Udbytte

Efter at have bearbejdet oplægget i et par af disse processer skulle det gerne være kommet længere ind på deltagerens personlige dagsorden. Afhængigt af hvor langt ind det skal, kan facilitator bruge ti minutter eller en time på denne fordøjelse og tilegnelse af et oplæg. Oplæggets “viden” vil forankres og give anledning til ny og forbedret praksis, i den udstrækning facilitator giver det plads til at bundfælde sig, og omsættes til begreber og handlemuligheder, der ligger i forlængelse af de intentioner og forståelser, som medarbejderne har i forvejen, og som har fået plads og legitimitet i fordøjelsesprocesserne. Handle direkte kan man ikke i et mødelokale efter et oplæg, men facilitator kan forberede deltagerne bedst muligt på den efterfølgende handling, dvs. give den

formidlede viden bedst mulig lejlighed til at sætte sig, som den personligt og professionelt relevante indsigt i og motivation for handling, som disse forankringsprocesser tilsigter.

2. Interview med klippekort

Begrundelse

Oplæring af nye medarbejdere kaldes ofte videndeling, især hvis der ikke er sat specielle ressourcer af til det. Lederen håber ofte på, at den nye kollega, Nikolaj, kan placeres tæt på den erfarne Else og sådan ved sympatisk osmose lære, hvad hendes faglige område handler om. Det kaldes ofte sidemandsoplæring, og tanken kan være, at Else fortæller Nikolaj alt det, hun ved, i løbet af de få timer, de har til rådighed sammen. Nikolaj kan have svært ved at strukturere al den information og har nok glemt det meste, når han skal i gang med arbejdet tre uger senere, og Else er ude af billedet.

Men videndeling er ikke at læsse af – for det er det, Else her gør. Videndelingsillusionen er her netop, at en sådan massiv “overlevering” går rent ind hos Nikolaj og lagres på hans hjernes harddisk til brug tre eller syv måneder senere, den dag de mange eventualiteter, som Else har remset op, viser sig.

Selvom det er Else, der besidder viden og er klar til at afsende den, kræver kompleksiteten i Nikolajs nye arbejdsudfordring, at han sættes i førersædet i videndelingen og kan bestemme, hvad han har brug for at vide hvornår, således at relevansen af det delte gøres størst mulig.

Proces

En facilitator præsenterer Nikolaj og Else (og andre som dem) for en bedre proces og indøver den med dem. Som videnmodtager er det Nikolaj, der skal styre videndelingen. Han får et klippekort til Else og må kontakte hende, når som helst det passer ham, og spørge hende om det, han har behov for at vide. Hun kan starte med kort at skitsere 10-20 ting, hun mener, han bør vide, men derefter er det ham, der styrer udspørgningen, for det kan meget vel handle om andre ting end dem, Else mener, han har brug for.

Øverst på klippekortet står der “10 samtaler”, “15 timer”, “25 op-

ringninger” eller “40 henvendelser”. Der er endvidere prentet: “DER MÅ GERNE SPØRGES OM DET SAMME SYV GANGE”, for den hæmning er en af de største barrierer for videndeling: “Nåeh, jeg vil da ikke besvære hende igen! Og så vil jeg også komme til at lyde dum; hun *har* jo forklaret det to gange allerede”. Else får 14 dage tidligere fri fra et af sine ansvarsområder mod at stå til rådighed for Nikolaj i 15 timer, lige præcis når han har behov.

De aftaler med hinanden, hvor *kort* varsel Nikolaj må kontakte Else med – jo kortere, jo bedre for ham. De enes også om, hvordan Nikolaj kan angive, hvor meget hendes hjælp haster, fra: “Jeg kan ikke komme videre, og jeg kan ikke lave andet i mellemtiden” til: “Bare senest i morgen kl. 14”, og de aftaler, at Else gerne må forhandle for at teste hans alvor og fx sige “Kan det vente en halv time – jeg sidder lige med en vigtig mail?”. Sådanne aftaler er nødvendige, for at parterne hurtigst muligt bliver så åbne og frie med hinanden, som en effektiv videndeling kræver.

I perioden husker Else at fortælle Nikolaj om ting, han ikke har spurgt om. Hun ved jo meget mere, end han kan finde på at spørge om. Men hun presser ikke sin viden igennem, hvis han ikke kan bringes til at se relevansen – hans hjerne er ikke en harddisk. Hun hjælper ham selvfølgelig med hele det velkendte støtteapparat som fx manualer, vejledninger og kilder på nettet, så han kan klare sig selv eller opøve sin egen kompetence, når hun ikke er der mere. Men det væsentlige her er at få etableret den relation mellem de to, som muliggør størst mulig videndeling, mens Else står til rådighed for Nikolaj.

Udbytte

Det skulle gerne være en mere motiveret og håbefuldt Nikolaj, vi får ud af sådan en proces, og ikke mindst en mere kompetent medarbejder, der har modtaget den viden, Else har stillet til rådighed. Det er ikke altid, behovet for viden på en arbejdsplads kan tilfredsstilles ved at koble en Else og en Nikolaj sammen. Der er måske behov for, at viden deles *bredt* i en afdeling, fx om mere hensigtsmæssige måder at behandle nye sagstyper på. Så kan man på forskellige måder placere bolden hos de medarbejdere, der har videnbehovet, og altså bør have hovedrollen i videndeling. Vi ser i det følgende på to processer hertil: To gratis konsulenter og Knastbehandling.

3. To gratis konsulenter

Begrundelse

Hvis ledelsen på en arbejdsplads ønsker, at medarbejderne skal videndele mere, er det ikke ualmindeligt at dette ønske omsættes i følgende opfordring, udtalt på et eller andet møde: “Kan I ikke videndele noget mere?” Herved forstår lederen ofte: “Spørg hinanden, og hjælp hinanden noget mere!”. Men der er de sædvanlige barrierer for en sådan spontan videndeling. Når man beder en kollega om råd, er det svært at afvise de syv, man så får, og man skal finde en grimasse, der kan passe til dem alle sammen. Rådgiveren på sin side udsættes for, at den spørgende begynder at argumentere mod de gode råd: “Det der har jeg prøvet” og: “Ah, den idé går ikke, fordi...”. Og hvordan siger man: “Tak, det er rigeligt” uden at fornærme den rådgivende kollega? Det er ikke nemt. Derfor spørger man som regel kun den allernærmeste kollega og får dermed ikke videndelt specielt meget.

En facilitator kan på et møde i afdelingen sætte videndelingen i scene ved at gennemføre en proces, der ikke alene sætter personen med videnbehovet i centrum (dvs. fokus på modtageren, ikke afsenderen), men også giver ham en særlig mulighed for at afvise ligegyldige råd og idéer på en høflig måde: ved simpelthen at lade dem ligge ukommenterede. Processen, som jeg kalder Du har vundet to gratis konsulenter, er en komprimeret udgave af “det reflekterende team” (Andersen 1991), tilsat eksplicit rådgivning.

Proces

Til et afdelingsmøde med 10-50 medarbejdere introducerer facilitator denne proces. Deltagerne inddeles i trioer, der bruger en halv time sammen, siddende i mødelokalet eller på nærliggende gange og kontorer. En person, A, i hver trio har en professionel udfordring foran sig, som han gerne vil have kollegialt input til, og det får han fra B og C, der er hans “konsulenter”. Til denne omgang videndeling lader vi altså modtageren A sidde i førersædet – og håber at videnafsenderne B og C har noget fornuftigt at sige til A. Vi antager også, realistisk, at det er meget få af B og C’s råd, som A faktisk kan bruge til noget. Hvordan får vi dem til at “dele viden” med A, uden at A skal spille tid og energi på

at afvise alle de ubrugelige råd? Det får vi at se. Men først skal trioerne dannes.

Facilitator inviterer en tredjedel af forsamlingen til at melde sig som A'ere. Alle får eventuelt et par minutter til at finde en passende udfordring (hvis ikke facilitator har bedt forsamlingen forberede sig på det). Så rækker A'erne hånden op, i takt med at de finder en personlig udfordring, indtil en tredjedel af forsamlingen har meldt sig. Resten tilknyttes tilfældigt som B'ere og C'ere. B'erne er også tidholdere – de sikrer, at den halve time falder i disse tre timinutters faser:

- 1 A fortæller om sin udfordring. Eventuelt opklarende spørgsmål fra B og C. Er udfordringen let at forstå, kan man bruge mindre end ti minutter her.
- 2 Så kigger A ned eller bort, mens de to konsulenter tager over. Først anerkender de kort A's udfordring som relevant, som de nu ser den. Derpå giver de alskens gode råd til A, men de *henvender dem til hinanden*, idet de omtaler A i tredje person: "Han kunne fx tage fat i X", "Nå, ja, måske skulle han først prøve at gøre Y". A må ikke gribe ind, men skal tavst lytte efter de ting, han kan bruge. Han noterer flittigt og reflekterer, mens B og C kommer med idéer og råd.
- 3 Til sidst kommer A på igen, idet han nævner de få ting, han kunne bruge. *Han lader resten ligge, helt uden at knytte kommentarer til dem og uden afvisninger*. Måske har han brug for at få en bestemt idé uddybet af B eller C, eller han ønsker bare et sympatisk øre, mens han snakker om, hvad han har erkendt. B og C leverer det, A har brug for i situationen. De er hans konsulenter. Når den halve time er gået, afslutter tidholderen processen, og A kan uspecifikt takke B og C for deres hjælp.

Udbytte

Denne proces giver som regel nyt input til A, der typisk er glad for, at have fået to kollegers opmærksomhed på sit problem i en hel halv time. B og C vil være glade for at kunne skyde fra hoften og opleve at have været til hjælp – uden at de skulle forsvare deres råd og overbevise A om noget. I denne proces fremstår viden ikke som små pakker af

korrekte afspejlinger af virkeligheden, men som fase 1's fortælling (A's) og opmærksomhed (fra B og C), fase 2's kreative og måske-relevante input, og fase 3's præciserende og omsorgsfulde samtale. Viden er ikke blevet *overført* fra B og C til A. Den er blevet stimuleret og inspireret frem i A gennem B og C's stramt faciliterede bidrag.

Gentages denne proces månedligt i en gruppe medarbejdere, i forskellige konstellationer, vil de begynde at tage fat i hinanden uden for møderne og dele viden efter denne model: "Hey, Berit og Mads, må jeg ikke låne jer et kvarter her efter frokost? Jeg har et problem, og vil I ikke tale med hinanden om det, mens jeg lytter på i fem minutter?". "Nå ja!", siger Berit og Mads. "Det er sjovt, lad os gøre det". Processen er velkendt, den har en ende, fokuspersonen bliver glad, og ingen skal stå til ansvar for idéer, erfaringer eller viden, der ikke passer ind.

4. Knastbehandling

Begrundelse

I en større gruppe medarbejdere er der ofte brug for et sted, hvor man ganske kort kan efterlyse input til en konkret udfordring, man står over for, og som de nærmeste kolleger ikke har kunnet hjælpe med. Hvordan deler man viden i sådanne situationer? For nogle år siden mente man, at særlige spørgesider på intranettet var sagen, men erfaringen her er, at ingen gider sidde og skrive ud i den blå luft uden at vide, om der kommer svar.

Det korte ansigt til ansigt-møde med mundtlige forklaringer er så langt mere effektivt og fornøjeligt. Men hvordan finder man hurtigt frem til den person, der kan hjælpe en? Facilitator kan på et afdelingsmøde med 7-20 personer gennemføre følgende proces, Knastbehandling, der kan opfattes som en kortere plenum-version af To gratis konsulenter (navnet "knastbehandling" skylder jeg Christian Bason, MindLab. Se også Ravn 2011: 114-117).

Proces

Det foregår i en forsamlet gruppe personer, fx medarbejdere på et afdelingsmøde. Facilitator fortæller først om processen og inviterer Anne til at fortælle i et minut eller to om en udfordring, hun ønsker input

til. Kollegerne kan stille et par opklarende spørgsmål, og derefter nævner de de gode råd, de nu har, men uden detaljer, blot i formen: "Jeg har god erfaring med aspekt X af din udfordring fra dengang, jeg var i Søfartsstyrelsen", "Spørg Lone i Kontor X, hun er lige begyndt på en tilsvarende opgave" eller: "Dét har jeg en god bog om!". Anne kan efter mødet opsøge de (sikkert ganske få) kolleger, hvis råd hun vil have uddybet – det behøver gruppen ikke bruge tid på i plenum.

Som i To gratis konsulenter taler kollegerne ikke til Anne, men til facilitator, så Anne får fred til at tænke og notere og ikke skal præstere et venligt ansigtsudtryk. Det må facilitator i begyndelsen typisk minde kollegerne om: "Tal til mig", ligesom facilitator sikrer, at rådene bliver så korte (et halvt minut), at det hele kan nås på fem-otte minutter. Facilitator standser, når der ikke er mere. Hun beder Anne takke helt uspecifikt og ikke-evaluerende ("Tak skal I have for jeres input") og går videre til den næste. Man kan således nå tre-fem personer med en udfordring på en halv time.

Udbyttet. Den enkelte fokusperson får typisk tre-ti gode råd fra kollegerne, der ofte er meget konkrete og handlingsanvisende. Hun følger måske op på et af rådene, og går det godt, vil det måske spare hende for 20 timers arbejde. Dén nål i høstakken fandt gruppen for hende på fem-ti minutter. Ud over udbyttet for fokuspersonen kan der også i gruppen skabes den oplevelse, at: "Vi hjælper hinanden her i gruppen, vi har mange ressourcer, og det er nemt at få et godt råd – og gå videre, hvis man ikke kunne bruge det". Som videndeling betragtet er processen aldeles styret af modtagers behov for kvalificering af kommende handlinger. I modsætning til IT-baserede løsninger inddrager denne proces, som flere af de øvrige, også de affektive faktorer i samarbejdet mellem mennesker – de elementære oplevelser: "Vi er gode sammen", "Sikken vi hjælper hinanden", "Det var sjovt" og: "Jeg glæder mig til næste afdelingsmøde".

5. Videnbørsen

Begrundelse

Af og til opstår behovet for videndeling i en større gruppe mennesker, der har fælles faglighed, men ikke fælles dagligdag. Det kan være

forskere til et seminar, sælgere fra hele Europa forsamlet et par dage i hovedkvarteret, demenskoordinatorer fra regionens plejecentre på kursus eller ledere til et netværksmøde. Sådanne 20-40 personer vil helt sikkert kunne have glæde af hinandens erfaringer og viden, men hvordan finder man konkret ud af, hvem der kan bruge hvem, og til hvad? Skal de holde oplæg for hinanden, bliver det 30 oplæg – uudholdeligt. Vælger man syv oplægsholdere ud – fint, men hvad så med resten? Og hvad med dem, der ikke får noget ud af disse syv oplæg? Hvis man holder en reception eller en middag, hvor deltagerne rigtig kan snakke og videndele, klumper de sig sammen med dem, de kender i forvejen, og de snakker selskabeligt – ikke målrettet og produktivt. Hvordan sikrer man sig videndeling på tværs i netværket eller gruppen?

Proces

Man kan lave en videnbørs med deltagerne (Ravn 2005). Facilitator sætter dem med navneskilte foran i en rundkreds og forklarer den følgende proces. Først giver facilitator deltagerne tre-fem minutter til at finde på to ting, de skal sige på ét minut i plenum: “En ting, jeg kan tilbyde nogen i kredsen her, og en ting, jeg har brug for fra nogen i kredsen” – fordi bagefter får man lejlighed til at opsøge andre personer og grave efter relevant viden hos vedkommende. Det, man siger i plenum, kan være tips, genveje, opskrifter, kontakter, hjemmesider, litteratur, gode ting at huske, “hvordan man gør X” – den slags lavpraktiske ting, som man kan aflevere på de fem-ti minutter, man har sammen parvist efter runden. Jo mere konkret og nørdet, jo bedre. Store ting som: “Jeg er god til at lytte til mine medarbejdere” eller: “Jeg skal blive bedre til at formidle budskaber” er svære at afsætte, mens der, i det rette forum, er større chancer for bid med: “Jeg har stor erfaring med en fin model til Aktiv Respons med fire svartyper, som jeg kan lære jer på fem minutter; den er god til MUS” eller: “Jeg er blevet inviteret til at give en Pecha Kucha-præsentation, hvilket jeg aldrig har prøvet før. Nogen tips?”.

Facilitator starter runden og styrer den stramt på tid: Hver deltager siger sit navn og arbejdssted og de to ting. Går der mere end det afsatte halve eller hele minut, nikker facilitator venligt, og hvisker tak eller siger: “Tak!” højt og myndigt. Runden må tage 20-30 minutter,

længere kan deltagerne ikke holde ud at lytte opmærksomt. Dét skal facilitator sige tydeligt til indledning, og det forstår alle. Deltagerne har fået besked på, at de under runden skal notere navnene på de tre-fem personer, de helst vil snakke med bagefter.

Når runden er slut, beder facilitator alle om at finde den, der står øverst på deres liste, eller blive fundet, og de kan gå sammen parvis eller til nød tre-fire personer. Her bruger den ene part så den anden (der skal ikke byttes lige over, det går sjældent op): “Du ved noget, jeg har brug for: Hvordan gør du X?” eller: “Jeg kan hjælpe dig med det, du havde behov for”. Efter syv-ti minutter slår facilitator på to glas, og alle finder den næste på deres liste, eller bliver fundet.

Det går aldrig helt op i hver runde, men det har facilitator sagt på forhånd: “Nogen af jer bliver til overs i hver runde, sådan er det, men sludrer I lidt med hinanden, mens I venter på næste runde, finder I måske også ud af, at I kan bruge hinanden”. Efter tre eller fire runder er deltagerne fyldt med indtryk, idéer og mennesker og kan ikke rumme mere. Facilitator sender alle til pause eller måltid og minder dem om, at de kan tage fat i dem, de vil tale mere med.

Udbytte

De fleste af deltagerne vil have mødt nye mennesker, som de kunne give relevant input eller modtage noget fra, på ganske kort tid. Nogle af deltagerne har måske udvekslet telefonnumre og aftalt at tales ved senere og udveksle videre. Der er blevet delt viden, erfaringer og idéer på kryds og tværs. Deltagere oplever ofte, at det har været givende at få lov til helt utilsløret at bruge fremmede mennesker, eller selv blive brugt, i den halve time, det varede, for det var jo netop hensigten.

Stemningen har været opløftet som til en fest eller en god reception. De to ting, som typisk falder receptionsdeltagere vanskeligst, nemlig hvordan man kontakter et fremmed menneske og skiller sig af med vedkommende igen, har facilitator sørget for ved at slå på glasset. Alle har dermed oplevet de hyppige og elegante udskiftninger af samtalepartneren, som mange drømmer om at kunne udføre selv. Enkelte deltagere vil have stået i akavede øjeblikke og ikke have kunnet finde nogen at snakke med, men det løser sig hurtigt, når man opdager, at alle bare trænger sig ind et sted; det er en del af konceptet.

Videndelingen har været decentral og distribueret. Hverken facilitator eller en eventuel leder ved meget om, hvad man talte om i alle de små grupper, men det gør måske heller ikke så meget, da formålet var at lade deltagerne knytte forbindelser på kryds og tværs og lokalisere viden hos hinanden effektivt og hurtigt. Hele processen har været en time til halvanden, og alle har været på. Erfaringsmæssigt oplever nogle enkelte deltagere det som en lidt underlig proces. De fleste er dog tilfredse med udbyttet og synes, det er sjovt, og en håndfuld er lykkelige over at have knyttet afgørende kontakter.

6. Den dybe tallerken

Begrundelse

En mere styret form for videndeling har vi i denne proces. Her skal der kommunikeres erfaringer fra et vellykket projekt til andre, der skal lære af det – så de ikke behøver genopfinde den dybe tallerken. Det kan fx ske på et fyraftensmøde som i eksemplet ovenfor med projektleder Martin, hvor han typisk ville tale en time og besvare spørgsmål i en halv time. Den beskedne interesse hos deltagerne, der typisk er problemet her, søger facilitator at stimulere ved at identificere den tredjedel af deltagerne, der interesserer sig *mest* for Martins emne. Disse personer, A'erne, får tilknyttet resten af deltagerne, B'erne og C'erne, i trioer, der undervejs i oplægget udfører elementer af To gratis konsulente.

Den dybe tallerken er således en kombination af Forankring efter oplæg og To gratis konsulenter. Forankringen efter oplægget tager form af trio-arbejdet fra To gratis konsulenter, som deltagerne her antages at have prøvet før. Efter aftale med Martin gennemfører facilitator følgende proces.

Proces

- I stedet for at buse på med et 45 minutters oplæg, som man typisk gør, giver Martin først en fem minutters smagsprøve på sit stof: Hvad handler oplægget om? Hvad er hovedpointerne? Hvad kan man få ud af det?
- Facilitator beder nu om markeringer fra den tredjedel af forsamlingen, der er *mest* interesseret i Martins emne – helst fordi de selv

står over for en udfordring inden for det emne. De bliver A'ere. Resten er B'ere og C'ere, og facilitator beder dem finde sammen i trioer med en tilfældig A. Så har vi sat scenen til processen To gratis konsulenter.

- I hver trio fortæller A, hvilken udfordring hun har, og B og C stiller et par opklarende spørgsmål (det er fase 1 af To gratis konsulenter).
- Så går alle tilbage til plenum, og facilitator beder fire til syv af A'erne om kort at fortælle om deres udfordringer – så Martin kan nikke til dem, når han holder sit oplæg.
- Før Martin går i gang beder facilitator B'erne og C'erne lytte med på deres A's vegne – for bagefter skal de alle tre ud i trioer og tale sammen igen. Læringsintentionen her er naturligvis, at vi søger at gøre de *mindst* interesserede to tredjedele i forsamlingen lidt mere opmærksomme og måske interesserede i Martins emne, for de skal straks efter være konsulenter for A og bidrage med noget begavet. De vil derfor spidse ører og lede efter noget relevant i Martins oplæg.
- Martin holder sit oplæg, men kort, på 20-30 minutter. Han vinkler det efter bedste evne i de retninger, han har hørt fra A'erne.
- Facilitator beder trioerne træde sammen igen. A fortæller, hvad hun fik ud af oplægget. Dernæst kigger A bort som i fase 2 af To gratis konsulenter, mens B og C fortæller om, hvad de fik ud af at lytte til oplægget med A's ører, og hvad de derfor nu vil foreslå A at gøre. Til sidst snakker de alle tre sammen (fase 3). Disse tre faser afvikles på 20 minutter.
- Man kan enten slutte sessionen her, eller der kan i plenum stilles uddybende spørgsmål til Martin eller deles gode erfaringer fra trio-snakken, ligesom facilitator kan bede forsamlingen om kvitteringer for oplægget til Martin (“Hos os hæftede vi os ved aspekt X i dit projekt, som vi synes, vi kunne bruge til Y og Z”).

Udbytte

Med denne proces har vi gjort Martins erfaringer med det succesrige projekt lidt mere relevante for tilhørerne. Det gælder dels A'erne, fordi de har fået en stemme undervejs, hvor de kan fortælle et par kolleger

om deres udfordringer på netop Martins felt, og de påvirker Martin til at vinkle oplægget i deres retning. Og dels B'erne og C'erne – fordi de blev forpligtet til at bidrage med noget fornuftigt til A. Det øger enhvers interesse – at emnet er umiddelbart og praktisk relevant for en kollega, som man forventes at hjælpe. Det er en positiv og almen menneskelig tilskyndelse, en spontan livsytring (Løgstrup 1967), som facilitator her udnytter til at sikre en bedre videndeling. Bedre end den, Martin ville opnå gennem et Powerpointoplæg, hvor enhver tilhører er til stede isoleret og fri til at glo ukoncentreret ud af vinduet. Med de to gratis konsulenter spinder vi et lille net af forpligtelser mellem deltagerne. Deres interaktioner faciliteres på en sådan måde, at det bedste bringes frem i dem: opmærksomhed, indlevelse i en andens situation, forpligtelse, hjælp, taknemmelighed. Spontane livsytringer faciliterer frem (Ravn 2011: 170-174).

Faciliteret handlingsviden for videnarbejdere

Jeg har præsenteret seks processer: Forankring gennem oplæg, Interview med klippekort, To gratis konsulenter, Knastbehandling, Videnbørsen og Den dybe tallerken. De er eksempler på den videndeling, man kan sætte i værk blandt videnarbejdere, der normalt lader sig nøje med et oplæg og en diskussion. Viden deles ikke særligt effektivt ved blot at blive forsøgt overført fra den vidende person til en formodet uvidende. Ved hjælp af facilitering kan man engagere modtagernes ønsker om at handle mere kvalificeret i fremtiden, og deres udfordringer og intentioner kan anerkendes og respekteres og bruges som udgangspunkt.

Hvor den klassiske forestilling om viden som afspejlingsviden ofte ledsages af troen på oplæg og instruktion som centrale formidlingskanaler, lægger et begreb som handlingsviden op til en mere direkte involvering af deltagerens erfaringsunivers og den scene, hvor den behandlede viden skal bringe i anvendelse. Derfor handler flere af de seks processer om de udfordringer, som deltagerne står over for, for her skal den viden, de søger, virkeliggøres i praksis. Handlingsviden engagerer ikke kun hænder og krop, men også neural og kognitiv aktivitet, hele den fase af intention, planlægning og scenariegennemspilning, som man kan sætte på dagsordenen og drøfte i samtale med erfarne kolleger

og fagfolk – og som facilitator søger at skabe særligt gode betingelser for i de seks processer.

I takt med at informationsteknologi og skærmmedieret kommunikation vinder frem, er der en pointe i samtidig at forfine vore evner til at dele viden ansigt til ansigt, legeme til legeme, og som sagt ikke kun med hænderne, men også i vores verbale og nonverbale kommunikation. Det er godt for kulturen, godt for demokratiet, godt for mennesker i al vores affektive kompleksitet.