

Brug møder til videndeling

af Ib Ravn, Ph.D., ravn@lld.dk, Learning Lab Denmark

På danske arbejdspladser bortødsler man gladeligt en mængde gode lejligheder til videndeling. Tag for eksempel det ugentlige afdelingsmøde.

Det er fredag morgen på kontoret, og wienerbrødet bliver delt rundt. De 12 kolleger sludrer med sidemanden, og efter en halv time rømmer afdelingslederen sig. Der følger en lang række orienteringspunkter. Efter fem minutter gaber den første medarbejder, og ti minutter senere sender de sidste deres opmærksomhed af sted med Udidetblå Airlines. Efter en halv time er turen så kommet til medarbejdernes punkter om firmafodbold, kopimaskinens sammenbrud og alle de snavsede kaffekopper, folk efterlader rundt omkring.

Når mødet endelig slutter efter en time eller halvanden, er mange medarbejdere lede ved at have spildt så megen tid på tom snak. "Kunne vi da for pokker ikke have fået noget mere interessant og produktivt ud af det?" Men ingen rejser spørgsmålet. Ugen efter gentager mødet sig.

At dele viden på møder

Fem typer møder

Møder er et oplagt sted at dele viden. I den udstrækning et møde handler om videndeling – og det aspekt rummer langt de fleste møder – kan vi kalde det et videndelingsmøde.

Jeg vil se på fem typer møder, man holder på danske arbejdspladser.

1. Det ugentlige afdelingsmøde
2. Det faglige møde
3. ERFA-mødet
4. Oplægget med diskussion bagefter
5. Konferencen.

Alle disse mødetyper indeholder et stort potentiale for deling og udvikling af viden mellem deltagerne, men jeg vil vove at påstå, at dette potentiale udnyttes alt for ringe. De fleste møder og samlinger, der ikke er egentlige beslutningsmøder, rummer alt for megen ligegyldig snak, og vi accepterer det stiltiende. Udbyttet er en brøkdel af, hvad det kunne være, specielt hvad angår videndeling.

Viden er brandvarm

Viden versus information

Lad mig først skelne viden fra information. Plakaten på banegården er fyldt med information om togafgange. Men kun én af de mange linjer bliver til viden i mit hoved: den, der fortæller at mit lyntog til København kører om to minutter fra den fjerneste perron. Jeg tager benene på nakken, og når det lige.

Information er kølige facts om verden, udmærkede at have liggende på papir og harddiske. Men viden bliver de først i det øjeblik, de bliver nyttige for en person, der vil udrette noget – nå et tog, møde en ny kontakt, etablere et samarbejde, frembringe en nyt produkt, gøre kunderne glade. Information er en kølig og passiv afspejling af virkeligheden, mens viden er knyttet til menneskers handlinger og måles på om den fører til resultater, ændret praksis, målopfyldelse.

I mediesamfundet vælter vi os i information, ligegyldige nyheder og data alle mulige steder fra, uden sammenhæng eller betydning. Vi bruger alt for meget tid på at informere hinanden også på de møder, hvor vi tror, vi deler viden. Informering kendetegnes ved, at kun 1% af det sagte hænger ved, resten sorteres fra. Når en leder informerer sine medarbejdere, er det oftest ud fra et behov for selv at få afleveret de informationer; sjældent fordi modtagerne oplever at have brug for dem.

Hvad kræver videndeling?

Videndeling kræver at deltageres *egne* interesser og projekter mobiliseres. Kun når man selv har en personlig aktie i det, der tales om, siver det ind. At få deltagerne på banen, så deres lyster og talenter engageres i den fælles arbejdsproces, er derfor et centralt formål med videndelmødet. Udfordringen er at gøre dette på en stram og afvekslende måde, der passer til de forskellige mødetyper, der optræder i danske virksomheder, private såvel som offentlige.

Resten af denne artikel gennemgår de fem nævnte mødetyper og giver en lang række praktiske ideer til mere spændende og udbytterige måder at afvikle dem på. Jeg opfordrer læseren til at blade frem til en mødeform, der ser interessant ud og springe resten over.

1. Brug det ugentlige afdelingsmøde til personlig videndeling

Hvordan får vi gjort noget ved den velkendte wienerbrøds-slendrian og lederens spild af medarbejdernes tid med de 17 orienteringspunkter? Her er nogle ideer.

1. Ikke et fristed

Først og fremmest skal nogen erkende, at afdelingsmødet ikke er et lille fristed, som leder og medarbejdere godt kan acceptere laller lidt. Medarbejderne skal opleve, at den tid *alle* er sammen, er ekstremt værdifuld og givende. Alt andet er ødelæggende for fællesskab og moral. Hvem ønsker at arbejde et sted, hvor stemningen er, at når vi er sammen spilder vi tiden?

2. Drop småsnakken

Eliminer den tid, der bruges til 2-3-mands snak og small-talk. Det klarer folk fint i pauser og til frokoster. Er der brug for flere pauser i arbejdet, så læg dem ind. Men værdifuld tid, hvor alle er sammen, skal ikke drysses bort med smågruppesnak.

3. Start til tiden

Det er svært at starte til tiden ved interne møder, for folk hader at komme for tidligt og spille tiden med at vente på kolleger, når man ligeså godt kunne have læst sine emails i fem minutter mere. "Så hellere komme lidt for sent, de venter jo alligevel på os". Jamen, så *kan* det jo kun skride. Vær derfor meget disciplineret her. Vent aldrig på kolleger til interne møder. Gå i gang. Væn ikke hinanden til at det kan betale sig at komme for sent.

a. Lederen kan bede en skrap medarbejder, der har sine kollegers respekt, om at sætte mødet i gang præcis fem minutter over tid, så alle ved at man har netop fem minutters elastik. Der kan man så lukke døren.

b. Eller man kan afspille en to minutters fløjlsblød bossanova på gangen og begynde mødet præcis, når den hører op. Efter et par gange strømmer folk til som pavlovske hunde.

4. Orientering på email

Alt det lederen gerne vil orientere om, har han eller hun dikteret til sin sekretær dagen i forvejen og sendt ud på en mail. Det har taget dem en time i alt. Medarbejderne kan til gengæld læse den på fem minutter – det er langt mere effektivt at læse information end at høre det. Og der er større chance for, at man kan koncentrere sig i fem minutter om noget, der ikke interesserer en, end i 30 minutter. Ønsker lederen at sikre sig at alle har læst mailen, skal informationen gøres personlig eller person-relevant, så den nærmer sig viden. Afdelingen vedtager den regel, at man kan blive "hørt" på den måde, at man skal sige noget anerkendende om en person, der blev omtalt i et af orienteringspunkterne. Den godmodige trussel er, at hvis folk ikke læser mailen, begynder lederen igen at bruge en halv time på mødet til at vade igennem orienteringspunkterne, åh gru.

5. Få alle med

Her syv minutter inde i mødet står vi så ved dets kerne: noget fagligt og arbejdsmæssigt spændende, som alle gerne vil høre og tale om. Husk på, at hvis det ikke opleves som personligt relevant og værdifuldt, er det ikke viden, bare information en eller anden lirer af sig. Så hvordan får vi det personlige aspekt med? Spørg rundt i medarbejderkredsen om der er nogen, der vil bidrage med noget, fx som følger:

6. Projektberigelse

Er der et nyt projekt, du gerne vil have beriget? Lone melder sig og fortæller i fem minutter om et projekt, hun brænder for at starte op, men finder svært. Bagefter er der åbent for konstruktive kommentarer. Cecilie giver hende et par gode ideer til hvordan hun kommer i gang, John nævner en kollega i en anden afdeling, der laver noget lignende, Nikolaj synes projektet lyder spændende og vil gerne være med, Louise nævner et fond, der måske vil finansiere det. Efter fem-ti minutter er Lone blevet *meget* taknemlig for inputtene, kollegerne er glade for at have hjulpet, og alle har fået en lille oplevelse af at arbejde et sted med initiativrige og ressourcestærke kolleger. En smule viden er blevet delt og skabt, i tæt forbindelse med Lones begejstring og taknemlighed. Den personlige og følelsesrige stemning, projektet er blevet behandlet under på disse 10-15 minutter gør, at ingen glemmer det.

7. Succeshistorier

Er der noget, der er lykkedes for dig, som du gerne vil fortælle om? Søren melder sig og fortæller om en stor ordre, han netop har fået trukket hjem efter tre måneders slid. Blot dette at få kollegernes udelte opmærksomhed i fem minutter til en personlig succeshistorie er kolossalt bekræftende og kan holde Søren gående i mange måneder efter. Vi gør det alt for lidt i Janteland. Man kan udbygge det ved at lederen eller en kollega udpeger 1-2-3 ting ved Søren's præstation, der var særligt interessante og værdifulde (og derfor værd at efterligne). Det er en konstruktiv og anerkendende måde at sætte standarder og værdier for hinanden på – langt bedre end at efterlyse mere X og beklage sig over for lidt Y, som nogle ledere gør.

Man kan tage fat på mange andre emner end disse to, fx nye arbejdsopgaver, nye kunder, forbedringer af kontorrutiner, innovationer af enhver art. Væsentligt er det at medarbejderne kommer på banen, at folk taler om det de brænder for, og at man forsøger at bygge op frem for at rive ned.

Man kan naturligvis lægge mange andre funktioner og formål ind i afdelingsmødet, men et indhold som det nævnte vil altid være velkomment. Styres hele seancen af en facilitator (se nedenfor), der ikke bør være lederen, vil man opleve at have været sammen i stramme 45-60 minutter, hvor erfaring, viden og indsigt er blevet skabt og delt af folk selv, og det hele har været både personligt vedkommende og fagligt relevant.

2. Det faglige møde skal faciliteres

Det faglige møde

Ved det "faglige møde" forstår jeg et af de almindelige møder mellem folk med nogenlunde samme fagområde, bredt forstået. Det kan være ledermøder, projektgruppemøder, møder mellem sagsbehandlere eller andre professionelle i en afdeling, eller med samarbejdspartnere eller professionelle udefra.

Faglige møder er generelt ikke de værste hvad angår videndeling; det fælles videnområde er i fokus, og "vi fagfolk forstår jo hinanden." Faglige møder har dog let ved at køre lidt af sporet, dels fordi fagfolk har det med at fortabe sig i faglige detaljer, og dels fordi blandt ligemænd vil ingen gøre sig vigtigere end andre og gribe tøjlerne.

Har man altså den erfaring med sine møder, at de trækker ud eller spreder sig over for mange emner, foreslår jeg, at man udpeger en facilitator iblandt sig, også selv om man kun er tre-fire-fem mødedeltagere. Facilitator får det særlige ansvar at svæve lidt over mødets faglige indhold for dermed at kunne holde mødet på ret kurs, diskret og respektfuldt, men alligevel med autoritet. Her er nogle råd til facilitator.

Facilitatorens rolle

1. Overordnet skal facilitator sørge for at mødet frembringer et resultat, som deltagerne er tilfredse med – og at det sker inden for den aftalte tid.
2. Indled mødet ved at bruge fem minutter på at
 - a. byde velkommen,
 - b. give en smule baggrund,
 - c. ridse dagsordenen op og spørge deltagerne om den er dækkende,
 - d. skabe enighed om hvad det ønskede resultat af mødet er samt
 - e. nævne mødets sluttidspunkt.
 - f. Skal der partout tages referat, så udnævn en referent.
3. Facilitator skal hele tiden være sig bevidst, hvor mødet bevæger sig hen og blidt lede det i en bedre retning, hvis det er nødvendigt. Kører det aktuelle indlæg mødet ud ad en tangent eller bringer det det konstruktivt fremad?
4. Hvis mødet begynder at slingre, kan facilitator smide en procesbemærkning på bordet, fx:

“Er vi på vej det rigtige sted hen?”

“Skal vi ikke lade den diskussion ligge?”

“Skal vi fokusere på emne X eller Y, synes I?”

“Vi har en halv time igen. Skal vi kigge nærmere på emne Z nu?”
5. Facilitator skal bringe diskussionen fremad ved at resumere og konkludere: “Det ser ud til, at vi er enige om X og Y. Lad os da gå videre til Z.”
6. En sensitiv facilitator hører og anerkender svage deltagere for deres bidrag til diskussionen, fx:

“Som Andreas sagde før, så er det faktisk ret vigtigt, vi får kigget på Z.”
7. Sørg for at alle deltagere får sagt noget, så hele gruppens viden kommer i spil. Stands gerne en længere diskussion mellem Anne og Brian ved at spørge:

“Hvad er dit perspektiv på det her, Martha?” eller

“Må jeg ikke lige åbne diskussionen op ved at spørge nogle af jer, vi ikke har hørt fra endnu?”

“Anne og Brian, I er virkelig godt inde i sagerne her. Må

- jeg ikke bede jer holde lidt igen, så vi kan høre fra de andre i kredsen?"
8. Læg pauser ind for hver 60-90 minutter. Se på folk om de er gaber, kobler ud, bliver røde i hovedet. Spørg evt. "Er det nu, vi skal have en pause?"
 9. Ingen lange talerlister. Det hakker diskussionen i småstykker, for man kommer hurtigt til at svare på noget, der blev sagt for fire indlæg siden. Saml i stedet diskussionen om temaer ved at sige: "Er der nogen, der har noget til det, Bodil lige sagde?" og "Lad os tale om X først og så Y bagefter. Hvem vil sige noget om X?"
 10. Styr ikke samtalen, hvis den styrer sig selv. Generelt skal deltagerne mærke facilitators indgreb så lidt som muligt.
 11. Når sluttidspunktet nærmer sig, skal trådene trækkes sammen. Spørg om der er løse ender. Sørg for at ingen sidder frustreret med noget, de ikke kom af med. Facilitator formulerer mødets konklusion så den står klart for enhver. Hvad besluttede vi? Hvem gør hvad hvornår?

Som det bemærkes er en sådan facilitatorrolle netop velegnet til møder blandt folk, der i det store og hele forstår hinanden og ikke har de store problemer – dvs. faglige, kollegiale møder i bred forstand. Til forhandlinger, konflikter og møder om vanskelige beslutninger kræves der selvsagt en anden type mødeledelse.

3. ERFA-mødet: Drop det og køør en videnbørs i stedet

ERFA-møde

For ti år siden var erfaringsudvekslingsmødet måske en god ide. Her kunne 5-20 personer, der ikke arbejder sammen til hverdag, mødes hver anden måned og udveksle erfaringer om et fælles interessefelt. Desværre er formen i mellemtiden sandet til. Typisk tager man en runde, hvor hver deltager fortæller om nyt siden sidste møde, fx hvilke problemer man har haft med den fælles genstand X. Så er diskussionen fri, og man kan rejse et hvilket som helst emne til debat. Denne kører så derudaf, indtil tiden er gået. For nogen fungerer den form, andre finder den alt for slatten og ufokuseret.

Lad mig foreslå en sjov og udbytterig øvelse til erfaringsudveksling og videndeling, som man med fordel kan lave sammen med 10-40 mennesker, der deler interesser med hinan-

den, men ikke dagligt arbejdsliv. Det kan være fx mellemledere eller specialister forskellige steder fra i en meget stor virksomhed eller fra beslægtede organisationer. Udfordringen er at få alle i spil i løbet af den time eller to de er sammen, på en måde så de fortæller om sig selv og lytter til hinanden og får noget fornuftigt ud af det.

Videnbørs

Jeg kalder det for en videnbørs, og den forløber som følger (detaljeret instruks findes på www.lld.dk/videnboers). Vi har de fx 20 mand siddende i en rundkreds. Jeg instruerer dem på ti minutter og så går vi i gang. Efter tur bruger de hver halvandet minut på at fortælle tre ting: 1. hvem de er, 2. en stor og spændende udfordring de står overfor, og 3. en ressource de kan tilbyde. Lise er fx leder af et innovativt værested for pensionister, hendes udfordring er at hun skal til at rekruttere frivillig arbejdskraft til værestedet, og en ressource hun nævner er gode kontakter i den store nabokommunes topledelse.

I løbet af den halve time det tager at gå kredsen rundt på denne måde, sidder alle og lytter og noterer på et særligt ark papir, når de hører en ressource de kan bruge eller en udfordring de kan hjælpe med. Fx noterer Torben, der tidligere har ledet frivilligcentralen i en anden kommune, at han skal huske at give Lise nogle tips, mens Terese netop har brug for en direkte vej ind i nabokommunens socialforvaltning og derfor noterer at hun skal have et navn fra Lise.

Når runden er færdig, og folk måske har noteret sig 3-7 navne, de skal snakke med, beder jeg folk rejse sig og finde en af dem på deres liste. (Der skal lidt navneskilte og visitkort til at få det til at glide – se den nævnte instruks på nettet). Folk finder sig hurtigt en person at udveksle med; enten en de selv kan bruge eller hjælpe, eller en der har brug for deres viden.

Efter fem minutter klapper jeg i hænderne eller ringer på en klokke, og folk finder nu sammen med en ny person; og så fremdeles, indtil folk er kommet igennem deres lister og har fået snakket af. Det kan evt. glide over i en buffet-frokost, hvor man tager mad og taler sammen mere på kryds og tværs.

På halvanden time har man mødt 5-10 mennesker direkte på et område af fælles interesse, hvor man skal udrette noget. Erfaringer, gode råd og kontakter er blevet udvekslet, og har man lidt mere til fælles, kan man tage kontakt efter mødet og udveksle videre.

Pointen er her at den viden og de erfaringer, der kommer i spil, hænger nøje sammen med ting folk vil udrette – udfordringer de står over for eller ressourcer de har brug for. Det gør hele udvekslingen stærkt personlig relevant, spændende og selvfølgelig langt mere effektiv, end hvis man blot havde lyttet til kedelige siden-sidst-opremsninger eller miniatureforedrag om hver persons videnområde. Hvor folk brænder for noget, udveksles viden i højt gear.

4. Dødssejleren "Oplæg med diskussion bagefter"

Oplæg – dødssejleren

Når man skal have inspiration udefra og ny viden ind i organisationen, tænker man straks, "Lad os få lektor X til at holde et oplæg". Men det kan nemt gå galt:

Oplægsgiveren taler en time i træk og bruger 35 overheads og ser ikke publikum i øjnene. Så er der spørgsmål fra salen, men ingen egentlig dialog. Der stilles spidsfindige spørgsmål: "Se, hvor er jeg klog". Folk med særinteresser tager over, andre melder sig ud og gaber, oplægsgiveren svarer længe og detaljeret på hvert spørgsmål, emnerne flyver i alle retninger, der er ingen ordstyrer og oplægsgiveren må selv afslutte mødet en halv time over tiden. Hvis der er 80 tilhørere, er der lige røget et helt månedsværk, og hvad kom der ud af det?

Det kan gøres bedre

Det kan gøres bedre. Det er afgørende for enhver form for input (oplæg), at det skal sættes i relation til det, folk har gang i på deres arbejde, helt personligt. Ellers forbliver det bare en irrelevant orientering, der ikke fæster sig.

Man kan derfor bryde et timelangt oplæg op i tre dele, hvor man efter hver del beder folk forholde sig aktivt og personligt til det. Gør således:

Sørg indledningsvist for at eftermiddagen har en vært, der som facilitator har ansvaret for at det hele forløber godt, især diskussionen efter oplægget. Oplægsgivere er notorisk dårlige til styre en diskussion, fordi de er opslugt af deres emne og med glæde besvarer ethvert trivielt spørgsmål meget udførligt.

Opdel i blokke

1. Oplægsholder er hjemmefra blevet bedt om at bryde sit oplæg op i tre nogenlunde selvstændige blokke a 20

minutter. Det kan folk sidde stille til og koncentrere sig om.

2. Oplægsgiveren gør ophold efter første blok. Facilitator spørger folk hvad de tænker.
 - a. Bed folk reflektere i tavshed i tre minutter, evt. tage et par noter, eller
 - b. Bed folk snakke med naboen i fem minutter: "Hvad var interessant her?"
 - c. Tag derpå nogle af publikums kommentarer i plenum.
 - d. Tag en kommentar og hør om andre har noget at sige til det, så folk bygger videre på hinandens indlæg på tværs i publikum.Oplægsgiver behøver ikke besvare enhver kommentar. Det vigtige er, at folk kommer på banen og oplever at oplægget interesserer andre i salen. Det stimulerer opmærksomheden.
3. Fortsæt oplægget med næste 20-minutters blok.
4. Derefter tager facilitator kommentarer fra salen om oplægget, 3-7 stykker. Imens lytter oplægsgiveren uden at sige noget. Facilitator opsummerer tilhørernes kommentarer i et spørgsmål eller to til oplægsgiveren, som svarer. Sådan fortsættes et par gange, i alt 20 minutter. Det giver et slags filter, et frirum for folk at tale i, så de kan fortolke oplægget ind i deres egen kontekst uden at skulle formulere det som et spørgsmål, og uden at oplægsgiveren skal føle sig forpligtet til at være klog og svare på det hele.
5. Sidste 20-minutters blok.
6. Facilitator beder tilhørerne hver identificere en ting i oplægget, som de synes var særligt spændende eller relevant for et projekt eller en udfordring, de aktuelt er i gang med. 3-5 minutters individuel refleksion, hvor folk kan skrive deres tanker ned på et stykke papir. Facilitator tager derpå 4-8 af svarene i plenum. Efter hvert svar, hør om der er andre, der har noget at sige til det, for at få skabt lidt kryds-energi i salen. – Sådan kan man trække oplæggets måske lidt generelle karakter ind i deltagernes liv og hverdag. Dem der siger noget får et kick ud af at blive hørt på deres personlige interesse, og dem der bare lytter, oplever at oplægget faktisk havde konkret, personlig relevans for mange mennesker i salen, og det er givende.
7. Hvis der er tid og behov, så inviter til almindelig diskussion bagefter. Nogle tilhørere vil føle sig snydt, hvis de ikke får lov til at optræde på den sædvanlige kloge-Åge

kampplads efter et oplæg og sige oplægsholderen imod og diskutere mand til mand. Giv dem gerne det til sidst.

5. Konferencens guld er ikke forelæserne, men deltagerne

Konferencen

Skal man arrangere en konference, så er den klassiske synd, at man pakker programmet alt for tæt med præsentationer. Man er bekymret for om deltagerne nu får noget ud af dagen, så derfor skal der virkelig fyldes på! Det bliver så forelæsninger væg til væg, ganske kort tid til spørgsmål, for få pauser og en afsluttende paneldebat, hvor eksperter igen får lov at kværne og hvert spørgsmål fra salen kommenteres af samtlige fem panelister. Folk sidder passive som kvæg og går hjem uden at have deltaget ordentligt.

Al pædagogisk erfaring viser, at man lærer uhyre lidt fra forelæsninger og meget mere fra det, man selv deltager aktivt i og bidrager med. Konferencearrangører glemmer også alt for nemt den ressource, som enhver konference er propfyldt med, og det helt gratis: topmotiverede deltagere med fælles professionelle interesser. Derfor: Deltagerne skal ud på gulvet. Her er nogle ideer til, hvordan man kan gøre det.

- **Videnbørs, faciliteret gruppearbejde, tre 20-minutters blokke**

Brug de teknikker, der har været nævnt tidligere i artiklen her:

- a. En *videnbørs* kan man snildt lægge ind i en konference. Del folk ind i grupper på 30 i hvert sit lokale. De vil elske at møde ligesindede med beslægtede projekter og viden, de kan bruge.
- b. Inddeles deltagerne i mindre grupper til et andet formål, så udpeg altid en *facilitator* og stik vedkommende et stykke papir med fem tips til mødefacilitering – så kører gruppesnakken ikke af sporet.
- c. Enhver *forelæsning kan brydes op i 20 minutters blokke*, der kommenteres af tilhørerne som nævnt ovenfor.

Så folk ikke falder i søvn

- **Et afvekslende program**

Lad dagens program veksle mellem mange former for videndeling: fyndige oplæg, individuel refleksion, tomandssamtaler, mindre grupper, større grupper med runder, kommentarer i plenum, video-præsentationer

o.l. Lad hvert element vare 10-30 minutter, det sikrer et rask tempo fremad. Folk lærer på forskellige måder, og ligesom kanariefugle vil vi gerne sove, hvis vi bliver anbragt på en pind i timevis (vi kan bare ikke).

Få brudt tavsheden

- **Bed folk hilse på hinanden hvor de sidder**
Før konferencens start sniger mange mennesker sig tavse ind på en stol og venter på at blive underholdt. Indlederen kan skabe liv og energi i rummet ved efter sin velkomst at sige: "Vil I ikke lige bruge 10 minutter på at præsentere jer over for de 3-4 personer, der sidder nærmest? Rejs jer gerne op hvis det er nødvendigt." Alle kommer lidt på banen og får måske ligefrem mødt nogen, de kan udveksle seriøst med senere på dagen.
- **Summe før frokost**
For at få fordøjet formiddagens oplæg og samtaler, kan mødelederen som sidste indslag før frokost sige til publikum: "Vend jer nu mod en sidemand og fortæl hinanden på skift, hvad I fik ud af formiddagen. Brug i alt 10 minutter." Efter 10 minutter kan man bede folk skifte partnere og gøre det samme igen, eller man kan stille folk en mere specifik opgave, fx "Fortæl din sidemand om noget i dit arbejde eller din organisation, som formiddagen har inspireret dig til at se på en ny måde." Derved sikrer man at alle får formuleret og repeteret personligt vigtig viden. Kan gentages før middagen, og dagen efter.
- **Stående social frokost**
Efter en lang formiddag på den flade behøver folk ikke sidde ned til frokost til en times stort ædegilde. Siddende har man kun maks. 2-3 samtalepartnere. Hvorfor ikke arrangere noget mere dynamisk, hvor folk kan møde mange flere til personlig glæde og professionel nytte? Servér en enkel og let buffet med små tallerkener og mad der kan spises med gaffel. Indret et område 10 meter derfra, hvor folk skal stå op og spise mens de sludrer og cirkulerer. De små tallerkener og de 10 meters afstand sikrer, at man ofte skal forlade sin samtalepartner for at få mere mad ved buffeten og derfor legitimt kan finde en ny person at tale med. Forklar evt. tanken med dette arrangement, inden folk sendes til frokost således, at folk forstår og holder sig bevægelige. Har vi med sædvanligvis hæmmede danskere at gøre, kan man inddele gulvarealet i 20 nummererede firkanter på hver 4 m² og stikke deltagerne et nummer før de går til frokost. De skal nu sludre med de syv andre tilfældige fremmede i den angivne firkant om konferencens tema, og hvad det har

med dem selv at gøre. Det sikrer, at de får mødt nogle andre end de medslæbte kolleger hjemmefra.

Drop referaterne

- **Referér ikke slavisk fra 12 gruppearbejder**

En klassisk fejl efter et udmærket gruppearbejde er at høre referater fra hver gruppe i plenum bagefter. Uanset emnet bliver det mægkedeligt efter fire-fem grupper, bl.a. fordi folk loyalt refererer gruppens laveste fællesnævner og ikke enkeltindviders skøre ideer og provokerende særholdninger. Sig derfor i stedet: "Nu har I alle talt om det i grupperne. Hvem har fået noget ud af det, som de brænder for og gerne vil fortælle os andre om?" Så tager man en person hist, en person her, to fra én gruppe og ingen fra ni grupper. Man får det mest interessante frem, og man kan holde op når energien daler, og ingen bliver forurettede fordi vi ikke nåede deres gruppe.

- **Drop paneldiskussionen og lad eksperterne anerkende deltagerne**

Den afsluttende paneldiskussion er som regel endeløs; alle panelister føler sig kaldede til at kommentere ethvert spørgsmål fra salen. Skal eksperter partout lines op til sidst på konferencen, så giv dem til opgave at give deltagerne anerkendelse og respekt i stedet for selv at sole sig i den. Gør sådan: Når en deltager fra salen har fremsagt en kommentar, skal en af panelisterne anerkende det sagte og bygge ovenpå, så det gode ved kommentaren bliver tydeligere og sættes i perspektiv. Facilitator sørger for at finde den panelist, der vil levere en sådan opbyggelig bemærkning. Evt. kan man til indledning bruge 10-20 minutter, hvor publikum går i to- eller tremandsgrupper i salen og bearbejder dagens temaer og formulerer holdninger og ideer. Så vender alle sig mod plenum igen og facilitator tager et udpluk fra grupperne, dvs. spørger måske 6-8 grupper: "Nå, hvad kom I frem til?" Når man har hørt på folkets røst i samlet 10-20 minutter (det er OK at ikke alle bliver hørt, for det bliver for kedeligt), føjer hver panelist en konstruktiv kommentar til den ide fra grupperne, vedkommende synes bedst om. Disse ideer kan facilitator bede om yderligere udbygning af fra salen, således at deltagerne oplever at der bygges noget op, og at det gøres i nogle få meningsfulde klumper her til sidst på mødet.

6. Afrunding

Vi har set, hvordan man kan tage nogle af hverdagens amorfe møder og ved diskrete indgreb give dem lidt struktur og retning. Videndeling er en skøn ting, og vi ønsker os alle mere af det, men det kræver opfindsomhed at skabe processer, hvor gold informering fra ledere og oplægsholdere forvandles til noget der siger folk noget – dvs. viden.

Som man bemærker har jeg taget et meget deltagerorienteret perspektiv. Det er den viden, som deltagere og tilhørere selv medbringer til et møde, som skal i spil via videndeling. Er spørgsmålet hvordan eksperter systematisk formidler viden til andre, har vi med instruktion og undervisning at gøre, og her må man trække på pædagogikken som fag. Videndeling har ingen instruktør eller pensum, kun folks egne erfaringer og færdigheder. Hvordan får vi dem på banen, så de bedst muligt trænger ind under huden på andre og dér blandes med modtagerens viden, så nye indsigter og kunster opstår? Det tjener alle de nævnte processer på videndelmødet til.

Om forfatteren

Ib Ravn, Ph.D., er konsortieleder på Learning Lab Denmark. Her igangsætter og koordinerer han forskning og udvikling på feltet "Facilitering af videnprocesser mellem mennesker i organisationer."

Læs mere på www.lld.dk og www.ibravn.dk.