

Skab et ”meeting-point” for videndeling

Kan det virkelig være rigtigt at vi hellere vil arbejde sammen med nogle kolleger, vi kan lide, fremfor nogle, vi ved, har de rette kompetencer?

Erik Staunstrup

Vores almindelige opfattelse af samarbejde i hverdagen er præget af, at vi omgås kollegerne på arbejdspladsen og dermed oplever hinanden i forskellige situationer. Dermed får vi et nuanceret billede af hinanden, og de billeder bringer vi med os, når vi mødes i forbindelse med at skulle løse opgaver sammen i hverdagen.

Her vil det ofte være et samlet billede af andres adfærd og indtryk af deres kompetencer, der bliver udslagsgivende for, hvordan vi opfatter samarbejdet, og hvordan vi griber det an i praksis.

En af fordelene ved samarbejde er, at vi bliver i stand til at videndele og gensidigt kan medvirke til at udvikle hinandens kompetencer. Men i praksis viser en del forskningsresultater, at vi IKKE naturligt deler viden med kolleger, som:

- Vi ikke kender
- Vi ikke har tillid til
- Vi ikke kan lide.¹

Mon det kan være rigtigt, at følelserne styrer vores adfærd i højre grad end vi tror? Dvs. at vi kun i begrænset omfang deler viden med andre, hvis vi ikke føler vi kender dem, ikke har tillid til dem eller ikke kan lide dem.

Det vil vi forsøge at undersøge i denne artikel, der er et resultat af et virtuelt møde i IFLI². Først og fremmest vil vi se på, hvad der sker med vores egen måde at skabe

viden på, når vi ikke selv er til stede, men må basere os på referater, mails og fortællinger.

Dernæst ser vi på, hvilke muligheder der kan være for, at vi som ledere kan fremme en højere grad af samarbejde baseret på kompetencer frem for følelsen af at kunne lide andre.

HVORDAN SKABER VI VIDEN?

Hvis man fx sidder og arbejder hjemme og dermed ikke er fysisk til stede på jobbet, når der pludselig sker noget uventet, så kan man kun støtte sin forståelse af det på de få meddelelser, man modtager om hændelsen. Det kan fx være, at der er sket et uheld, og en medarbejder er kommet til skade. Efterfølgende udsendes en kort mail, der også fortæller, at situationen er klaret, og alt er ok igen. Men hjernen arbejder videre og fylder selv hullerne ud, så man kan få et ”totalt” overblik. Det vil sige, at der er tale om en slags hjerne-spin om hændelsen.

Det sker på baggrund af ens egen tavse viden, der er baseret på erfaringer og tidligere fortællinger om nogle situationer, som man formoder er lig det, som de mere håndfaste meddelelser peger på. Det vil ske selv om man får en temmelig omfattende beskrivelse af situationen. Det – at man ikke selv har været til stede – gør, at der er umærkelige indtryk af situationen, som man ikke har opfanget og lagret som en form for tavs viden.

¹ <https://netvaerksakademiet.dk/den-ultimate-guide-til-bedre-videndeling/>, november 2021.

² Møde Med Mening 11. oktober 2021.

Tavs viden kan fx være, at vi gennem spejlinger af andres adfærd eller udtalelser tilegner os en viden, som vi tager for givet og retter os ind efter i det daglige.

Netop det, at vi selv fylder hullerne ud, betyder, at det er en sammensætning af den tavse viden og den eksplícite viden som udgør den videnbaggrund, som den enkelte handler ud fra.

Den stigende grad af hjemmearbejde, hvor man er fysisk isoleret fra sine kolleger og ledere, fører let til, at hver især skaber deres egen tavse viden om, hvordan samarbejdet skal forløbe, opgaverne løses, og hvordan man kan lede sig selv og samtidig respektere ledelsens beslutninger.

Hvis vi har behov for at udveksle vores opfattelse af situationen med andre, vil vi være tilbøjelige til at kontakte nogle kolleger, vi har tillid til – nogle vi er på bølgelængde med og godt kan lide. En anden strategi er at henvende sig til en medarbejder, der er fysisk til stede på arbejdspladsen og gerne er tæt på lederen og situationen, for der at kunne hente en mere sikker viden. Eller rettere sagt vi tænker, at det er mere sikker viden, dels fordi vi tænker, at vedkommende har det fra "hestens egen mule", dels fordi vi kontakter en kollega, vi har tillid til og forventer at blive bekræftet i vores opfattelse. Så hvor meget mere objektiv sikker viden der er tale om, er nok et spørgsmål, men vi bliver bekræftet i vores egen opfattelse.

En forøget mængde hjemmearbejde vil betyde, at vi går glip af mange optrin, hændelser, beslutningstagen, dis-

kussioner og meningsudvekslinger, hvor vi ikke kan "af-læse" tonen, miljøet eller stemningen. Det vil alt andet lige betyde, at vi hver især skaber vores eget indtryk, der dermed indgår som en fuldgod erfaring i vores videre opfattelse af situationen.

Dermed er det ofte vores egne følelser, der tager over i tolkningen af, hvad der foregår på jobbet. Det er det selvfølgelig altid i sidste ende, men når man er til stede, så opfanger man umærkeligt en del andre informationer, der indgår i ens egen tavse viden.

Set ud fra disse perspektiver kan de godt være rigtigt, at det lette valg ofte er at arbejde sammen med de kolleger, vi godt kan lide frem for kolleger med de rette kompetencer.

JOBDET HAR OGSÅ EN SOCIAL FUNKTION

Naturligvis er vi blevet ansat i jobbet fordi vi er i stand til at udfylde de faglige krav, der stilles til arbejdet. I bedømmelsen ved vores ansættelse indgår der ofte referencer til tidligere job, udtalelser og uddannelser. Det er hvad vi her kan kalde for en eksplícit viden, forstået som en viden, der er nedskrevet, og til en vis grad må anses for at være objektiv.

Til gengæld er den tavse viden ofte svær at få et indtryk af. Vi kan kun vanskeligt bedømme færdigheder som evnen til samarbejde, måden at kommunikere på, evnerne til at skabe relationer og kunne begå sig socialt i virksomheden og blandt kunder og kontakter.

Fra tavs viden til eksplícit viden	
Tavs viden	Eksplícit viden
<ul style="list-style-type: none"> • Subjektiv viden • Erfaringsbaseret viden • Egne tanker og adfærd • Bygger på egne tanker og refleksioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektiv viden • Viden baseret på fx teorier og modeller • Udtalt eller nedskrevet viden • Bygger på dialoger i fællesskabet

Figur 1 Fra tavs viden til eksplícit viden.¹

Figuren ovenfor stammer fra bogen Karriere og kompetencer, hvor vigtigheden af den tavse viden understreges af, vi ikke behøver de store dybe refleksioner for at skabe et handleberedskab. Det at opbygge tavs viden er i sig selv at opbygge et handleberedskab. Fx kan det at "kende spillets regler" mellem kollegerne i teamet være et handleberedskab, der er opbygget gennem observationer af deres adfærd, og hvor vi har tilpasset vores egen adfærd uden at give det de store tanker. Vi kan tale om en form for tavs erkendelsesfase.³

Evnen til at agere i forhold til andres handlinger og opfattelser er en væsentlig del af de kompetencer, man bør have som leder eller rettere sagt som medarbejder i almindelighed, for at kunne bestride et job, hvor man ikke kan begå sig som et orakel af et teknisk geni, som alle lytter til.

At være social og kunne udnytte og udbygge sin tavse viden er en utrolig vigtig del af at kunne indgå i et arbejdsfællesskab. Det er en væsentlig kompetence, der fremmer samarbejde og udvikling af ny viden.

		Faglige kompetencer	
		Lav grad af faglighed	Høj grad af faglighed
Sociale kompetencer	Meget social	Let at kontakte Stor kontaktflade	Høj grad af tilgængelighed Stor kontaktflade
	Mindre social	Undgår kontakt Begrænset kontaktflade	Vanskelig tilgængelig Begrænset kontaktflade

Figur 2 Sociale og faglige kompetencer.⁴

Ser vi nærmere på figuren ovenfor, så er det klart, at det er de medarbejdere, der har en stor kontaktflade, som udøver den største indflydelse på skabelsen af den fælles kultur og dermed også på opbygningen af den enkeltes tavse viden.

Personer, der samtidig har en høj grad af faglig viden vil naturligt være at foretrække, hvis man ønsker at skabe samarbejde og udvikle ny viden, men også personer med en mindre faglig viden, men med en stor kontaktflade, vil i kraft af deres evner til at kunne skabe gode relationer ofte være centrale i arbejdet med at skabe udvikling og ny viden.

Evnen til at kunne skabe åbenhed og gode relationer er en vigtig del af at kunne være vært for et "meeting-point" hvor mennesker mødes og taler om løst og fast. Det er almindeligvis vigtigt, at man kan skabe et tillidsforhold, hvor man også kan tillade sig at grine sammen og have forskellige sociale aktiviteter.

STRUKTUR OG LEDELSE

Det er dog også vigtigt at man i dette "meeting-point" formår at skabe respekt om fagligheden og gennemstrømningen af viden. Det vil i høj grad være med til at tiltrække medarbejdere, der kan og vil udfolde deres vi-

³ Staunstrup, Erik m.fl, Karriere og kompetencer, Nyt Perspektiv, 2021, side 34.

⁴ Inspireret af: Tiziana Casciaro og Miguel Sousa Lobo, Competent Jerks, Loveable Fools and the Formation of

Social Networks, 2005.
<https://netvaerksakademiet.dk/den-ultimate-guide-til-bedre-videndeling/>, november 2021.

den og give en ekstra indsats for at være med i skabelsen af ny viden, nye tiltag og nye resultater.

Ofte dannes sådanne mødesteder i uformelle rammer og der kan her opstå nye tanker om mulige projekter og tilgange til de opgaver, der løses i hverdagen. Engagementet kan blive meget højt og indsatsen kan være holdbar i en periode, men ofte vil interessen for projektet have det med at dale gradvis, hvis ikke virksomheden griber det og giver det plads i virksomhedens bestræbelser for udvikling.

Strukturen om et sådant mødested bør fastsættes nedefra i respekt for at bevare engagementet. Ofte vil de involverede selv finde rammer, der kan være bærende for et fremtidigt samarbejde. Der vil almindeligvis udvikle sig en form for selvjustits, der finder rimelighed med de ressourcer der anvendes og de resultater, der opnås.

Til gengæld er det vigtigt, at mødestedet får fastsat disse regler og rammer for deres arbejde. Det vil nemlig i sig selv give en frihed at vide, at man kan lægge ting fra sig og beskæftige sig med netop det, der har interesse. Samtidig er det også vigtigt at det ikke kun forbliver tavs viden. Det er vigtigt at man tager rammer og regler op til fælles debat, så der som vist i figur 1 skabes en fælles mening, der som sådan indgår som en del af den vedtagne eksplícitte viden.

Det vil være vores budskab, at det er nødvendigt at tage langt flere dagligdags arbejdsgange og holdninger op til åben debat end tidligere. Mødestedet behøver ikke nødvendigvis at være fysisk. I den verden, der blandt andet er skabt af de mange nedlukninger og hjemmearbejde, er den tidligere måde at danne tavs viden på blevet forandret.

Ved det fysiske fremmøde på arbejdspladsen kan man typisk aflæse små adfærdsmæssige træk hos den enkelte og i fællesskabet, som umærkeligt lagrer sig i vores opfattelse af hinanden og af samarbejdet. Når det fysiske fremmøde enten helt udebliver eller nedsættes i omfang, så er der risiko for, at vores skabelse af tavs viden bliver langt mere forskelligartet end tidligere.

Når vi satser på at danne "meeting-points" der skal opstå nedefra i organisationen, er det ofte en god idé at

tage den tavs viden op til debat og skabe en eksplícit viden om rammerne. Det er netop kun rammerne der skal gøres eksplícitte for at frigøre tanker og engagement.

Det fælles ledelsesrum i mødestedet skal stadig være frit, så det giver mulighed for at sætte nye tanker i gang og give mod på at udvikle nyt.

Hvis man opfatter mødestedet som en ny form for et team, risikerer man at rammerne bliver for snævre med en form for formalisering, der i for høj grad ligner de vanlige samarbejdsgrupper i organisationen. Det vil have en tendens til at bevirke, at den pludselige gensidige inspiration udebliver.

KONKLUSION

For at skabe et "meeting-point" er det lidt selvmodsigende vigtigt, at det ikke er virksomheden som sådan, der tager initiativet til det. Til gengæld er det vigtigt, at kunne bringe medarbejdere og ledere sammen om sociale aktiviteter, hvor det er tilladt at være sociale og hvor der samtidig er respekt for at udveksle viden.

Hvordan og hvornår et sådant "meeting-point" opstår er der ikke nogen fast opskrift på. Som virksomhed kan man forsøge at danne rammer om sociale aktiviteter af denne slags mange gange uden at det lykkes at skabe et mix af socialt og fagligt mødested.

Til gengæld bør man som virksomhed være parat til at understøtte mødestedet, når det opstår og opfordre til, at de involverede selv danner rammer og struktur om det rum, der skabes. Det er i sådanne rum, det er muligt at dyrke den tavs viden, der åbner for den gensidige respekt og tillid, der kan danne vejen for skabelse af ny viden, der kan gøres eksplícit.

Det er vigtigt at huske, at det er frivilligt for den enkelte at gå ind i disse "meeting-points". Det er et tilvalg, som den enkelte medarbejder og leder træffer, alle har mulighed for at vælge anderledes og trække sig igen. Det er vigtigt som virksomhed at bevare ydmygheden og fremme den tavs viden om, at "det er jer, der kommer med ideerne, og vi kan udvikle dem sammen."