

# Videndeling og samarbejde i universitetsmiljøer

Af Lene Alkjærsg

I universitetsmiljøerne støder man jævnligt på et paradoks: At arbejdsstedet på den ene side har brug for at udvikle det organisatoriske fællesskab på tværs af personalegrupper og afdelinger for at sætte mål for fremtiden og overleve i en til stadighed mere konkurrencepræget virkelighed. At kulturen på den anden side tilsiger faglig dybde og individualistpræstationer som den foretrukne måde at sikre overlevelse. Og at forskerkulturen i denne henseende har haft en afsmittende effekt på de administrative miljøer, som servicerer den.

Lene Alkjærsg  
HR-konsulent, KU  
alkjaer@adm.ku.dk



Forestil dig, at forskerne og administratorerne sidder i hver sit tog på vej sydpå. En sjælden gang holder vi samtidig på stationen og vinker høfligt til hinanden, af og til krydses vore spor kortvarigt, men mødet er tilfældigt, vi rejser aldrig i samme kupé, og dybest set ved vi ikke rigtig hvor de andre er på vej hen. I vores egen togstamme har vi også en tendens til at sætte os sammen med dem, vi kender i forvejen, nemlig de, som udfører samme jobfunktion, som vi selv gør.

Resultatet er, at vi ikke udnytter den viden, vi tilsammen måtte have om strategi og retning for arbejdspladsens udvikling, og at vi går glip af følelsen af socialt og arbejdsmæssigt fællesskab med de fleste kolleger. Et andet problem er, at udveksling af viden foregår i forstenede videnkliker (Stendal 2004), og at nye veje til videndeling skal iscenesættes og faciliteres for at skabe nye relationer.

Et pilotprojekt i perioden 2004-2005 på Københavns Universitet har givet en række erfaringer med at praktisere videndeling med det formål at udvikle organisationen, kommunikationen og samarbejdsrelationerne gennem afprøvning af diverse nye mødeformer. Projektet fik støtte fra Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling.

Kort fortalt gik projektet ud på at undersøge og arbejde med videnprocesser og samarbejde i en personalegruppe på ca. 55, bestående af forskere, kontorpersonale og bibliotekarer. Enheden var forholdsvis nyfusioneret, og bestod af bibliotek, tre forskningsafdelinger med tilknyttede sekretærer samt et forholdsvis nyt fælles sekretariat. Startskuddet for projektet var et fælles personaleseminar, hvorunder deltagerne undersøgte, hvad de selv forstod ved videndeling og hvilke gode erfaringer, de havde på området. Derudover skulle de vælge hvilke mødeaktiviteter, de ønskede at deltage i det næste halve år. Alle mødeaktiviteterne havde et tema, som var defineret på forhånd som aktuelle udfordringer af ledelse, samarbejdsudvalg og af interviewede medarbejdere. Som noget hidtil ret ukendt i akademiske miljøer, var det obligatorisk at deltage, og man skulle vælge mindst fire retter på "aktivitetsbuffet'en", som bestod af 8 forskellige aktiviteter udover indledende og afsluttende videndelingsseminarer. Eksempler på aktiviteter var:

- Inspirationsmøder på tværs af personalegrupper/andre fakulteter om centrale temaer
- Kollegial sparring og feedback i forbindelse med undervisning

- Intern videndeling og sparring i form af faglige frokostarrangementer
- Idéudvikling i ledergruppen med brug af de Bono's tænkehatter
- Strategiudvikling i form af workshop med deltagelse af videnskabelige medarbejdere og bibliotekarer
- Teambuilding for alle administratorer og bibliotekarer på tværs af afdelinger og centre med henblik på øget samarbejde fremover

Tilgangen til hele projektet har været inspireret af Appreciative Inquiry, altså et forsøg på at bygge videre på eksisterende gode erfaringer frem for at analysere og påpege problemer.

Man kan læse mere i rapporten "*En historie om vidensdeling*", som er bygget op som en kokebog med opskrifter på, hvordan de enkelte aktiviteter blev iscenesat, hvad baggrunden var og hvilke resultater det skabte.

Erfaringerne fra projektet peger på en række pointer, som man bør være opmærksom på, når man vil arbejde med videndeling som metode til organisatorisk udvikling.

Et andet problem er, at udveksling af viden foregår i forstenede videnkliker (Stendal 2004), og at nye veje til videndeling skal iscenesættes og faciliteres for at skabe nye relationer.

# Først og fremmest er det nødvendigt at koble det sociale sammen med det faglige. Videndeling finder nemlig kun sted blandt mennesker, som kan lide at være sammen.

## Det sociale og det faglige går hånd i hånd

Først og fremmest er det nødvendigt at koble det sociale sammen med det faglige. Videndeling finder nemlig kun sted blandt mennesker, som kan lide at være sammen. Det kan være en stor udfordring i et videntungt miljø, hvor al tid, som ikke går med at kigge dybt i det faglige, opleves som spildtid. Løsningen er derfor, at den faglige relevans trækkes frem, også når det er samarbejde og trivsel, som er i fokus. For at fremme prioritering af samvær og videndeling kan man rette fokus mod det, som er fælles, nemlig de udfordringer som arbejdspladsen har og det behov, der er for at planlægge, koordinere, finde nye veje, forbedre vilkårene for den faglige udvikling. Hvor forskellige de daglige arbejdsopgaver end måtte være, er der her masser af brændstof at hente.

Den mest vellykkede aktivitet i vores videndelingsprojekt var de såkaldt ”faglige frokosten”, hvor man skiftedes til at præsentere sine interesseområder for kollegerne og derefter diskutere dem over madpakkerne. For de administrative medarbejdere var det rart at få indblik i, hvad forskerne egentlig gik og lavede, og for forskerne var det en anledning til at få en umiddelbar reaktion på deres arbejde, som måske kunne føre til mere vidtgående samarbejder på tværs af områderne.

I det hele taget er det de sociale elementer, som løfter det faglige op på et niveau, hvor der er lyst til at fortsætte efter projektets afslutning. Således også personaleseminaret med middag for hele fakultetet, som ellers var noget af en kamel at sluge for travle individualister.

## Ansvar skal forankres hos medarbejderne

En anden vigtig erfaring, vi gjorde under projektet var, at initiativer og ansvar så vidt muligt skal forankres hos medarbejderne selv. Således arrangerede medarbejderne i videndelingsprojektet en række inspirationsmøder, med henblik på erfaringsudveksling omkring udfordringer i dagligdagen: Stresshåndtering, Kommunikation med journalister og Etablering af skrivegrupper. Når deltagerne ser, at det er kol-

legerne, som har engageret sig og sat et emne på dagsordenen, og oven i købet selv påtager sig et ansvar for at hente foredragsholdere ind og facilitere et møde, hvor man beskæftiger sig med det, er lysten til at deltage meget større, end når det er udefra kommende initiativer.

Samme model brugte vi under en heldags workshop for videnskabelige medarbejdere og bibliotekarer, hvor dagens program blev sammensat i projektgruppen, men hvor de enkelte punkter blev præsenteret af medarbejdere, som var særligt interesserede i emnet og dertil også havde til opgave at samle op på diskussionerne og sørge for, at beslutninger om nye initiativer blev forankret i samarbejdsudvalg eller studienævn. På denne dag havde bibliotekarerne som videndelingseksperter en særlig rolle, nemlig at komme med oplæg til samarbejde med forskerne omkring øgede kompetencer i informationssøgning hos de studerende på forskellige stadier i uddannelsen. Ud over de fælles initiativer, var der bagefter enighed om, at bibliotekarerne også for fremtiden bør være med, når forskerne diskuterer udvikling af faget.

## Samarbejde som forudsætning for videndeling

Videndeling mellem organisationens medlemmer indtræffer ikke bare af sig selv, selvom højt uddannede har en tendens til at antage, at de er en slags eksperter på området og derfor automatisk praktiserer det. Videndeling trives i en kultur, hvor der er nogle bestemte karakteristika til stede, f.eks.:

- At rejste spørgsmål bliver opfattet som udtryk for interesse og ikke for uvidenhed
- At man respekterer hinanden på tværs af faglige og organisatoriske skel
- At man anerkender forskellighed i synspunkter og tillader, at de kan udtrykkes frit
- At man taler til hinanden i et anerkendende sprog og glæder sig over andres succes'er
- At man fokuserer på muligheder frem for begrænsninger

Skal man opgive på forhånd, hvis arbejdsstedet ikke kan sætte kryds udfor alle disse ønskværdige tilstande? Nej tværtimod, for det er den gamle snak, om hvad der kom først: hønen eller ægget? Hvis man gerne vil arbejde hen imod bedre samarbejdsrelationer, kan videndeling være en meget konkret, frugtbar og ufarlig måde at sætte fokus på relationer. I et videntungt miljø vil man mange steder være utilbøjelig til at sætte samarbejdet på dagsordenen, dels fordi man her som så mange andre steder frygter, hvad det kan udvikle sig til, når eventuelle problemer bliver synlige, dels som nævnt indledningsvis fordi det betragtes som spild af tid i forhold til andre vigtige opgaver. Samvær med henblik på opbygning af videndelingsressourcer er derimod fremadrettede aktiviteter. Vi er i visionernes og mulighedernes land, mens reparation og opbygning af gode samarbejdsrelationer tilsyneladende er et behageligt biprodukt, hvis hovedformålet kan realiseres. Dertil kommer, at personalegrupper som bibliotekarer og administratorer, der ofte er mere velbevandrede indenfor organisatorisk videndeling, kan bringe deres erfaringer i spil på en kompetent måde, og derved bidrage positivt til mere kommunikation og samarbejde med og mellem de videnskabelige medarbejdere. Således kan respekten for administrationen øges, samtidig med at der pågår en ændring af samarbejds-kulturen i hele organisationen.

## Information og medarbejderindflydelse

I en tid, hvor forandringer og organisationsændringer kommer rullende i en uafsluttelig strøm, er det vigtigere end nogensinde, at videndeling ikke dækker over skjulte dagsordener fra ledelse eller grupper af medarbejdere. I vores projekt, som fulgte efter en fusion og en længere periode med pres udefra på universitetsmiljøet, var det svært at undgå, at der var lidt bekymring for, om der kunne være nye tiltag på vej. Her var det vigtigt, at ledelsen klart meldte ud, at det alene handlede om at udnytte de nye muligheder for samarbejde, som fusionen gav, og om at være progressiv i forhold til øgede



## Hvis man gerne vil arbejde hen imod bedre samarbejdsrelationer, kan videndeling være en meget konkret, frugtbar og ufarlig måde at sætte fokus på relationer.

krav om markedsorientering og strategisk planlægning. Initiativet til videndeling kom i dette tilfælde fra ledelsen og samarbejdsudvalget, men det er medarbejderne, der - som ved alle forandringstiltag i øvrigt, skal gøre visionen til virkelighed og gennem deres engagement skal skabe en praksis, som bliver til en kultur.

Litteratur og teori om videndeling er ofte meget managementorienteret, hvilket gør begrebet fjernt og utilgængeligt for almindelige mennesker. Men i virkeligheden er der tale om et meget demokratisk udviklingsværktøj, som kan modelleres efter deltagernes behov, på deres initiativ og med dem selv ved roret. Spørgsmål, man kan stille sig som forberedelse til fokus på videndeling på arbejdspladsen, kunne være:

- Hvordan ville øget udveksling af viden og erfaringer kunne bidrage positivt på jeres arbejdsplads?
- Hvilke temaer/udfordringer har særlig interesse på tværs af personalegrupper hos jer?
- Hvilke mødeformer har I gode erfaringer med hos jer?
- Hvem er ildsjælene i forhold til udvikling af arbejdspladsen?
- Hvem vil være med på idéen og hvem vil være forbeholden?
- Har de forbeholdne særlige interesser eller kompetencer, som vil kunne give initiativet et løft?

### Hvis du vil vide mere

Alkjærsg, L. et al. (2005). Historier om videndeling. København: PUMA. Projektbog kan downloades: [www.ku.dk/puma...](http://www.ku.dk/puma...)

Stendal, P.G. (2004, 9. juli). Når viden bliver en gave. Kommunikationsforum. Lokaliseret 4. marts 2006 på [www.kommunikationsforum.dk/?articleid=11462](http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=11462)

Ravn, I. Møder og videndeling. Artikler. Lokaliseret 4. marts 2006 på [www.ibravn.dk](http://www.ibravn.dk)

Børsens ledeshåndbøger (eds.). Knowledge Management. København: Børsens Ledeshåndbøger.

Mahnke, V. & Husted, K. (2001). Knowledge Management – en praktisk guideline. Forlaget Thomson.