

Den lærende organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune

Teoretisk afsæt

På en række lederseminarer i begyndelsen af 2008 blev startskuddet givet til arbejdet med et af de tre centrale styringsværktøjer i Ringkøbing-Skjern Kommune, nemlig Den Lærende Organisation. Formålet med seminarerne var at skabe en fælles forståelse omkring Den Lærende Organisation i kommunen samt at give nogle værktøjer til at arbejde med læring. Seminarerne blev gennemført i samarbejde med Annabeth Aagaard, Den Vidende Virksomhed.

Ringkøbing-Skjern Kommunes bud på, hvordan man vil arbejde med Den Lærende Organisation tager teoretisk afsæt i bogen *"Den Lærende Virksomhed"*, Pedler, Burgoyne og Boydell, hvor en lærende organisation beskrives ved hjælp af 11 karakteristika. Målet på kort sigt var at sætte en proces i gang, som tager udgangspunkt i et af disse karakteristika, nemlig at skabe *et lærende miljø*.

Der blev også valgt en bestemt definition af Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune, nemlig følgende:

Læring er en del af enhver opgave.
For at vi hele tiden kan løse vores opgaver så godt som muligt trækker vi på hinandens viden og erfaring, suger til os og formidler viden til hinanden.
Gennem læringsalliancer lærer organisationen af andre virksomheder og mødes med dem for at udveksle erfaringer.

Implementering – det første skridt

Procesmæssigt blev der valgt en forholdsvis løs "ramme" for aftaleenhedernes arbejde med Den Lærende Organisation. Ifølge denne skulle alle aftaleenheder arbejde på at få skabt et lærende miljø. Da vilkårene imidlertid er ret forskellige, var der mulighed for at aftaleenhederne kunne gribe arbejdet an på forskellig måde.

I forbindelse med opstartsseminarerne blev der introduceret en tidsplan, hvor det fremgik, at det første skridt til implementeringen af den Lærende Organisation i enhederne skulle tages i perioden marts-oktober 2008.

Følgende kriterier var sat op for det første skridt af implementeringen:

- 1) Alle medarbejdere skal præsenteres for indholdet i Den Lærende Organisation.
- 2) Der skal lokalt være indsamlet idéer til konkrete initiativer og lagt en plan for det videre arbejde.

Der blev fulgt op på resultaterne af det første skridt i implementeringen via gennemførelse af en "Temperaturmåling" i vinteren 08/09 med henblik på at undersøge, hvor langt man var kommet med arbejdet i de enkelte enheder.

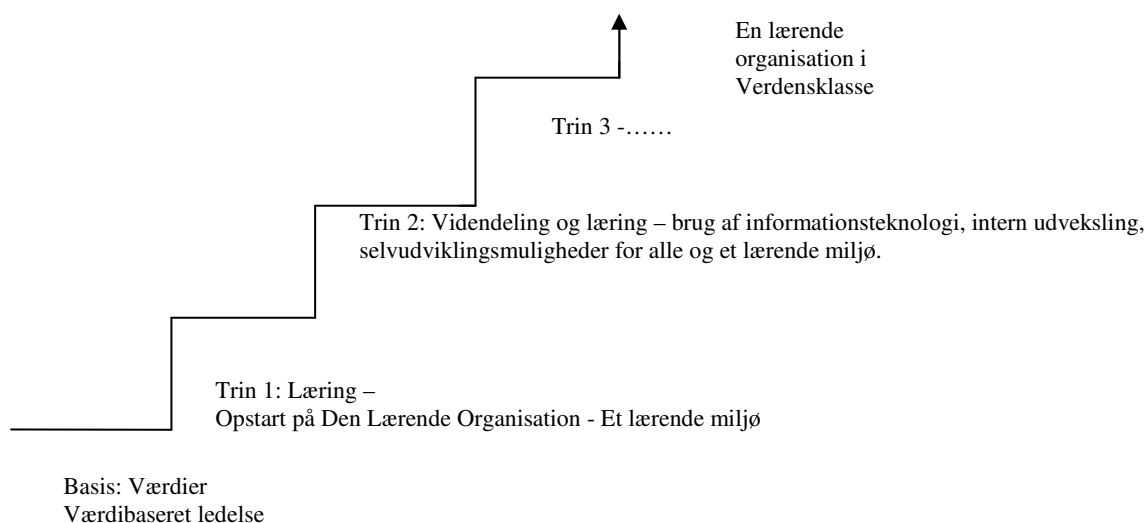
Temperaturmålingen viste overordnet, at det første trin - skabelsen af et lærende miljø - er påbegyndt langt de fleste steder, men at der fortsat er behov for at arbejde videre med dette i organisationen.

Trin 2 i Den Lærende organisation – fokus på videndeling

I april 2008 blev der, sideløbende med arbejdet med Den Lærende Organisation, nedsat en arbejdsgruppe, som skulle se nærmere på videndeling i Ringkøbing-Skjern Kommune og lave en handleplan for det videre arbejde. Det var dog tydeligt, at der var en meget nær sammenhæng mellem dette arbejde og Den Lærende Organisation.

Direktionen besluttede derfor i februar 2009, hvor implementeringen af Den Lærende Organisation blev drøftet, at "det er vigtigt, at tænke implementeringen af den Lærende Organisation mere tværgående og således, at der arbejdes frem mod en kultur i organisationen – en lærende kultur. Således er det relevant at inddrage videndelingsgruppen....". Herefter blev de to processer koblet sammen.

I efteråret 2009 forelå resultatet af arbejdsgruppens arbejde i form af en handlingsplan, som blev godkendt til implementering i organisationen (se nedenfor). I handlingsplanen beskrives en række aktiviteter, som skal i værksættes for at understøtte arbejdet med trin 2 i Den Lærende Organisation. Der er også indsat en tidsplan for arbejdet.



Tidsmæssigt strækker trin 2 sig til medio 2011, hvorefter der i efteråret/vinteren følges op på, hvordan det går med implementeringen.

De karakteristika, der udgør det næste trin i implementeringen af Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune, er:

- **Miljø for læring:** Der arbejdes fortsat med at skabe et godt og inspirerende miljø for læring i organisationen. Lederne ser det som en vigtig opgave at forbedre medarbejdernes muligheder for at eksperimentere og lære af omgivelserne, ved at stille spørgsmål, give feedback og støtte. Der arbejdes blandt andet videre med de handleplaner, som er lavet i aftaleenhederne (de

som ikke har lavet en handleplan, går videre med udarbejdelse). Endvidere igangsættes der/er der igangsat andre aktiviteter, som understøtter det lærende miljø.

- **Intern udveksling:** Alle enheder/afdelinger betragter sig som en del af et fælles hele – hvor man alle er "kunder" eller "leverandører" i en forsyningskæde til endbrugeren. Det er naturligt at samarbejde på tværs, udveksle viden og lære af andre enheder/afdelinger. Det er naturligt at "alle-kommer-til-alle".
- **Selvudviklingsmuligheder for alle:** Der skabes gode muligheder for selvudvikling via adgang til passende tilbud og ressourcer. Der skal skabes mulighed for at registrere kompetencer og afklare hvilke kernekompetencer der findes i den enkelte enhed nu, og hvilke, der er brug for i fremtiden. Den enkelte tager også selv ansvaret for egen læring og udvikling.
- **Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m.** En lærende virksomhed er altid op udkig efter muligheder for at lære sammen med andre og dele viden med andre. Der skabes muligheder for mere systematisk at lære af andre og dele viden med andre – for eksempel via deltagelse i netværk og projekter med andre. Dette karakteristikum peger modsat de ovenstående karakteristika udad mod den omgivende verden, og her er der altså fokus på tilførsel af viden til organisationen. I den senere proces (trin 3 og fremefter) er det tanken, at blikket i endnu højere grad vil blive rettet udad.

Konsulentbistand og materiale

Materialet i form af handlingsplanen for trin 2 i Den Lærende Organisation findes på ledelse.rksk under menupunktet "Handlingsplan".

Processen er desuden blevet understøttet af en række forskellige aktiviteter, herunder er der etableret en vidensportal, der er blevet nedsat ledernetværk og der gennemføres løbende kurser om Den Lærende Medarbejder samt om selvledelse. Kurserne udbydes løbende via kursussystemet på intranettet.

Hvis der er spørgsmål til handlingsplanen eller den videre proces kan der rettes henvendelse til Udviklingsteamet i Intern Udvikling og Personale. Der kan efter aftale rekvireres konsulentbistand hos Intern Udvikling og personale til at køre processer på områderne og i enhederne.