

Værdier og læring i praksis

Ringkøbing-Skjern Kommune



Vi
ER ORDENTLIGE

Vi
ER NYSGERRIGE

Vi
HANDLER

Vores værdier

Ringkøbing – Skjern Kommune



Det er *jeg* med på!

Vi

ER ORDENTLIGE

Vi løser opgaverne med høj faglighed og kvalitet. Vi tager hånd om vores kunder og kolleger. Vi lytter, går i dialog og melder klart ud. Vi gør os umage.

Det kan du stole på.

Vi

ER NYSGERRIGE

Vi har antennerne ude. Vi søger ny viden og opfanger nye impulser for at udvikle fremtidens løsninger.

Det er lærerigt.

Vi

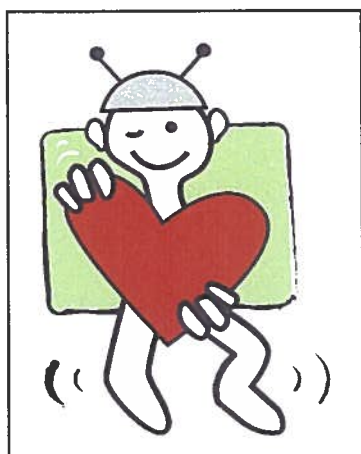
HANDLER

Det giver os gejst og energi at skabe fremdrift. vores arbejde nytter, og vi sætter handling bag ordene.

Det giver resultat – hver gang.

Til ledere og medarbejdere i Ringkøbing-Skjern Kommune

Det overordnede værdigrundlag for Ringkøbing-Skjern Kommune er blevet udvalgt i foråret 2006:



**Vi
ER ORDENTLIGE**

**Vi
ER NYSGERRIGE**

**Vi
HANDLER**

Den vigtigste del handler imidlertid om at omsætte ordene til handling. Værdierne skal oversættes på de enkelte arbejdspladser og institutioner, så værdierne kan blive grundlaget for vores handlinger i den nye kommune. Målet med værdiarbejdet og det at bruge værdier som styringsredskab er at give ledere og medarbejdere en fælles forståelsesramme at agere indenfor, så man kan tage stilling til, hvilke handlinger der vil være de mest hensigtsmæssige i den konkrete situation.

Mission, vision og værdier skal ud i den lærende organisation for at blive til virkelighed, og her spiller ledere og medarbejdere i kommunen de helt centrale roller. Det er ledernes ansvar, at arbejdet med at oversætte værdierne igangsættes og vedvarende udvikles og at det sker i meget tæt samarbejde med alle medarbejdere.

Arbejdet med implementering starter i august/september og afsluttes den 1. december 2006. Kravet er, at oversættelsen af værdierne skal være synlige - og skal vedblive med at være synlige - for brugere og personale på den enkelte arbejdsplads. Der stilles derudover ingen formkrav.



I denne mappe er der inspirationsmateriale, som ledere og medarbejdere kan bruge som grundlag for arbejdet med at omsætte Ringkøbing-Skjern Kommunes værdier til handling. To eksemplarer af mappen er udleveret til lederen på et heldagsseminar i august/september. Det ene eksemplar er arbejdspladsens - afdelingens eller institutionens - og det er her alt materiale om det fremtidige arbejde med implementeringen af visioner og værdier kan samles, så det er let tilgængeligt for alle medarbejdere på den enkelte arbejdsplads.

God fornøjelse!

Direktionen
August 2006.



Værdier og læring i praksis



Ringkøbing-Skjern Kommune

Indhold:

1. Værdier	2
2. Sammenhængen mellem mission, vision og værdier	4
3. Udvikling af fælles praksis	6
4. Værdier og den lærende organisation.....	7
5. Værdier og kunder.....	9

1. Værdier

Værdier - eller det engelske ord "value" - kommer fra det latinske ord "validus", som betyder "kraftig" eller "stærk".

Generelt om værdier

Værdier er generelt noget af det mest unikke for mennesket. Mennesker handler ikke kun ud fra personlige behov, men også ud fra en bredere opfattelse af, hvad der er vigtigt og meningsfuldt. Vores værdier er den stærkeste og mest grundlæggende motivationsfaktor.

Vores værdier udtrykker, hvad organisationen står for, og hvad der skal være vejledende for vores aktiviteter i fremtiden. Værdierne skal bidrage til at have en fælles opfattelse af, hvad der er "god adfærd i daglig praksis", og hvilket omdømme vi ønsker at have.

Væsentlige spørgsmål at stille sig kan derfor være:

- Hvad er god adfærd i daglig praksis, og hvilket omdømme vil vi have?
- Hvilken konkret adfærd, ydelse eller service skal kunderne forvente, når de har kontakt med os?
- Hvordan vil vi arbejde sammen, udvikle os og behandle hinanden?

Vores værdier

Disse spørgsmål har også været centrale i værdidebatten i Ringkøbing-Skjern Kommune i foråret 2006, hvor der blandt andet har været nedsat 9 fokusgrupper bestående af henholdsvis medarbejdere, institutionsledere, fag- og stabschefer og direktionen.

Fokusgrupperne har hver især givet et bud på de tre vigtigste værdier med tilhørende betydning. Disse bud blev efterfølgende sammenskrevet og bearbejdet af interne process konsulenter fra Ringkøbing-Skjern Kommune samt konsulenter fra virksomhederne Ankerhus og Tankegang med det formål, at nå frem til de tre endelige værdier. Oplægget blev efterfølgende drøftet på et heldagsseminar med deltagelse af MT-HSU (Midlertidige Hovedsamarbejdsudvalg) og direktionen.

Det endelige resultat af værdiarbejdet foreligger nu i form af de nedenstående tre værdier og deres betydning.

Vores værdier

Ringkøbing – Skjern Kommune



Det er *jeg* med på!

Vi

ER ORDENTLIGE

Vi løser opgaverne med høj faglighed og kvalitet. Vi tager hånd om vores kunder og kolleger. Vi lytter, går i dialog og melder klart ud. Vi gør os umage.

Det kan du stole på.

Vi

ER NYSGERRIGE

Vi har antennerne ude. Vi søger ny viden og opfanger nye impulser for at udvikle fremtidens løsninger.

Det er lærerigt.

Vi

HANDLER

Det giver os gejst og energi at skabe fremdrift. Vores arbejde nytter, og vi sætter handling bag ordene.

Det giver resultat - hver gang.

Det næste naturlige skridt er at brede processen ud til de enkelte arbejdspladser og områder, således at de lokale medarbejdergrupper sammen kan finde frem til, hvordan værdierne skal

udmøntes i praksis gennem debat og dialog om opgaver, situationer og konkrete eksempler på praktiske handlinger i det daglige arbejde.

2. Sammenhængen mellem mission, vision og værdier

Værdier er med til at understøtte forretningsgrundlaget og bidrager til at opfylde virksomhedens vision og mål.

Visionen viser, hvad det er ”vi vil”, og virksomhedens vision i Ringkøbing-Skjern Kommune er følgende:

VIRKSOMHEDENS VISION Ringkøbing-Skjern Kommune



The illustration shows a simple line drawing of a stick figure with a smiling face. The figure is holding a large heart in its left hand and watering a potted plant with a watering can in its right hand. The plant has several leaves and a small starburst above it, suggesting growth or success.

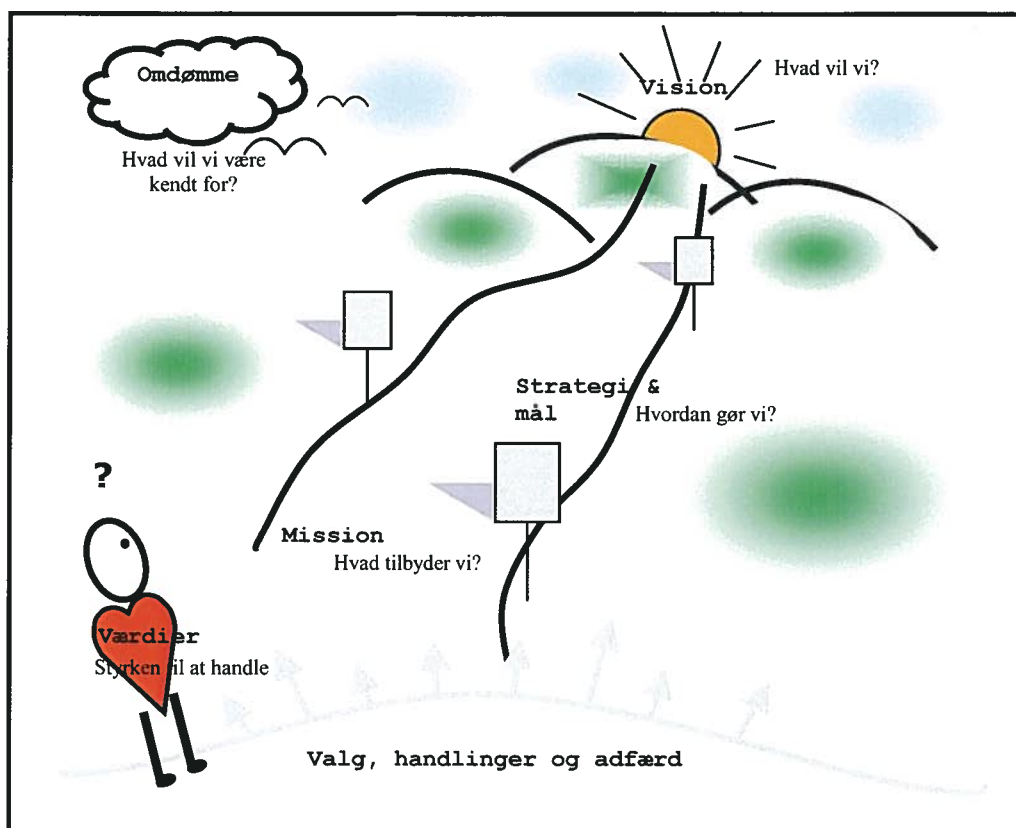
Vision
- tingene lykkes

Vi ser kunder overalt
Vi møder alle med et smil og yder en individuel service. Vores mål er altid at få opgaven til at lykkes for vores kunder – borgere, virksomheder, politikere og samarbejdspartnere.

Vi lærer hver dag
Vi lærer af hinanden, vores arbejde og vores relationer. Hver dag. Vi tager selv ansvaret og løser opgaver i dialog for at udvikle for os selv og vores omgivelser.

Vi gør det bare
Vi hiter på og løber nye veje for at finde unikke løsninger. Vi har en krøllet tankegang og har det sjovt sammen.

Sammenhængen mellem mission, vision og værdier kan illustreres, som på tegningen nedenfor:



Missionen i forgrunden viser det vi i udgangspunktet tilbyder - man kan kalde det vores eksistensberettigelse.

Ringkøbing-Skjern Kommunes mission er defineret som følger:

- Vi er til for borgerne
- Vi servicerer politikerne
- Vi leverer serviceydelser og løser myndighedsopgaver
- Vi understøtter vækst og udvikling

Fra missionen går vejen på tegningen frem mod visionen, som er det vi vil opnå i fremtiden - der vi vil bevæge os hen. Vejen udgøres af strategier og mål, som understøtter missionen og angiver konkrete veje til opfyldelse af visionen. Værdierne (den lille mand med hjertet) angiver motivationen og styrken til handling - og er altså drivkraften.

3. Udvikling af fælles praksis

Ringkøbing-Skjern Kommune ønsker at bygge organisationen på, at alle medarbejdere får tildelt høj grad af beslutningskompetence. Det er derfor nødvendigt at have et fælles værdigrundlag som afsæt.

Dette kræver selvstændige, handledygtige og ansvarlige medarbejdere, der som nævnt tildeles en høj grad af beslutningskompetence og får ledelsesstøtte.

Med ledelsesstøtte menes, at vores ledere i Ringkøbing-Skjern Kommune bruger værdibaseret ledelse som deres arbejdsredskab. Lederne skal angive retningen og de overordnede rammer og gennem dialogbaseret aftalestyring give alle medarbejdere mål, ansvar og beføjelser til at finde vejen til at nå disse mål. Lederen må således uddelegere opgavevaretagelse, og medarbejderen har brug for nogle værdier at styre efter – vores værdigrundlag.

Det kræver, at lederen er en god støtte og coach i det daglige arbejde, når man skal øve sig i at finde styrken i at kunne anvende værdierne og i at udvikle kompetencer til at kunne håndtere nye krav og forpligtigelser.



Hvad forstår vi ved en "værdibaseret arbejdsform"?

At arbejde med afsæt i nogle centrale værdier er som at arbejde med en indre pejler, der hjælper medarbejdere, lederen og teamet til at udvikle en god adfærd i daglig praksis med disse værdier som platform. Et værdigrundlag er derfor optimalt for at styrke vores organisation og for at nå vores mål og vision.

En værdibaseret arbejdsform står i modsætning til en regelbaseret og hierarkisk arbejdsform, hvor regler, procedurer og rammer sammen med ledelseskontrol bliver dominerende for organisationens arbejdsform.

Men der vil også i vores værdibaserede arbejdsform være behov for systemer og kontrol til at støtte op om at kvalitetssikre og nå de fastsatte mål. Det kan f.eks. være kvalitetsstyringssystemer, økonomistyring mv.

Såvel den værdibaserede som den regelstyrede arbejdsform kræver en samtidig aftale- og målstyring, hvor hver medarbejder kender og måles på sin andel af det fælles mål og den fælles vision. Man skal vide, hvilke forventninger, der er til sig selv og afdelingen og hvornår "jeg/vi er i mål".

Værdierne skal give mening for det arbejde, der gøres og de resultater, der nås. Derfor er det vigtigt at der er debat om, hvad værdierne betyder for os, for kun derved kan vi opfylde vores fælles vision og mål.

Værdierne skal med andre ord bidrage til at udføre det arbejde og imødekomme de udfordringer, der ligger i fremtiden.

4. Værdier og den lærende organisation

Værdigrundlaget kræver aftalestyring og høj grad af beslutningskompetence og ansvar. Med større ansvar kan arbejdet blive mere attraktivt men også mere kompliceret.

Det kræver faglige, personlige og sociale kompetencer at tage beslutninger i komplekse situationer. Når **VI ER ORDENTLIGE** betyder, at "Vi løser opgaverne med stor faglighed

og kvalitet”, kræver det måske, at medarbejderne udvikler evnen til at udøve faglighed på dette niveau. ”Vi lytter, går i dialog og melder klart ud” kan f.eks. kræve udvikling af indlevelsesevner og kommunikationsevner.

Vi skal alle arbejde i samme retning og for at opnå dette, skal vi være en lærende organisation.

Hvad forstår vi ved ”den lærende organisation”?

En lærende organisation skaber rammer for læring for alle sine medlemmer.

I den lærende organisation er der således optimale forudsætninger og betingelser for at lære nyt.

Den lærende organisation er baseret på, at ledere og medarbejdere sammen skaber et fælles sprog for, hvor de vil hen og hvilke kompetencer, der kræves for at udføre arbejdet. I den lærende organisation er der et læringsmiljø, der fremmer den enkeltes nysgerrighed og motivation til at være åben for nye opgaver, metoder og perspektiver.

At være en lærende organisation kræver, at vi samarbejder og vi lærer sammen. Det er her, det store udviklingspotentiale er, fordi alle Ringkøbing-Skjern Kommunes ledere og medarbejdere lærer om og af hinanden.

I den lærende organisation drøfter ledere og medarbejdere løbende, hvordan fremtiden ser ud, hvad udfordringerne er, hvad der er vigtigst, og hvordan de sammen og hver for sig ønsker at udføre arbejdet.

Ringkøbing-Skjern Kommune skal som den lærende organisation have ledere og medarbejdere der er åbne, og der skal være et læringsmiljø, der fremmer hver enkelt medarbejders nysgerrighed og motivation til at være åben for nye opgaver, metoder og perspektiver.

Vi anerkender synergien ved forskellighed og den dynamik, forskellige personligheder og kompetencer kan bringe ind i et fællesskab, hvor man naturligt deler viden og hjælper hinanden.

Det er legalt at lave fejl, blot vi lærer af dem og reflekterer over dem. En åben, direkte og tillidsfuld atmosfære er grundlaget for udvikling.

5. Værdier og kunder

Vores værdier knytter sig til Ringkøbing-Skjern Kommune. Den identitet og det omdømme, vi i Ringkøbing-Skjern Kommune ønsker at have, har direkte betydning for vores kunder.

Hvordan fremtræder vi og opfattes vi af kunderne, og hvordan adskiller vi os fra de andre?
Hvad oplever kunden, når de træder ind hos os, hvad angår fysiske omgivelser, medarbejdernes viden, engagement og humør, ekspeditionstempoet, kvalitet m.m.?

Kommer der en ny ansøger, eller starter der en ny kollega, kan værdierne da mærkes og ses?
Hvis vi fortæller, at **VI ER NYSGERRIGE** men i øvrigt ikke lytter til en ansøgers eller kollegas ideer og inspirationer, er værdien ikke forankret i virksomheden.

Vores værdier er først noget værd, når de opleves og mærkes – også af kunderne!



Øvelse i læring

Vandfaldsøvelsen har i denne sammenhæng følgende formål:

- Træne refleksion, læring, nysgerrighed og videndeling
- Udbrede forståelsen af ”Den lærende organisation”

Øvelsen hedder ”vandfaldsøvelsen”, fordi der tales som et vandfald – hurtigt efter hinanden.

Grupper á 4-5 personer sætter sig med front mod hinanden i rundkreds – grupperne så tæt på hinanden, at de kan lytte til hinanden.

Øvelsen starter med 3-5 min. stille refleksion og evt. notater: Hvad forstår jeg ved ”Den lærende organisation”?

Første gruppe starter vandfaldet mens de øvrige grupper lytter. Første person siger til de øvrige i gruppen: Om ”den lærende organisation forstår jeg Den næste i gruppen tager straks over og siger ”ja og .. om den lærende organisation forstår jeg....Der lyttes og nikked. Når alle medlemmer i gruppen har talt, går man videre til næste gruppe. Grupperne lytter til hinanden.

”Øvelsens regler”: Der lyttes åbent og nysgerrigt med nik eller små anerkendende ja, mm.... Der kan ikke kommenteres, stilles spørgsmål, modsiges eller svares.

Plenum:

- Hvordan er min/vores forståelse nu af ”Den lærende organisation”?
- Hvad lærte jeg/vi ved at bruge øvelsens ”regler”?





Læring i Ringkøbing-Skjern Kommune

- tjek på niveauet for læring – hvor lærende er vi?

At fremme læring

Et af de helt karakteristiske træk hos den lærende kommune er, at det er et sted, der opmuntrer alle, som arbejder der, eller som er i kontakt med kommunen, til at lære. Kommunen er simpelthen i vane med at lære, så enhver handling, der foretages af hensyn til levering af ydelser, kommunikation, problemløsning eller kundeservice, giver også et afkast i form af refleksioner, indsigt og nye ideer til handling.

Her præsenterer vi et enkelt spørgeskema, som du kan bruge til at måle, hvor god du er til at fremme læringsvanen i dit ansvarsområde, afdeling eller i dit team.

Når man gennemfører en sådan undersøgelse af ansvarsområdets læring, er det normalt at finde forskelle mellem de forskellige dele eller sektioner. Hvad er forklaringen på det? Den person, der har ansvaret for en afdeling, har som regel størst indflydelse på læringsmiljøet. Har personen udviklingen af et fremragende klima til læring som sit hovedformål?

Et af de karakteristiske træk ved en lærende kommune er, at mange har opnået og værdsætter uddannelses- og udviklingsfærdigheder. Hvordan ser det ud, hvis man sammenligner med din kommune på det punkt?

Selvfølgelig er det ikke kun et spørgsmål om, hvor mange af os, der har professionelle læringskompetencer – selv om det kunne være et nyttigt udgangspunkt – men om hvor seriøst vi tager spørgsmålet om at skabe et læringsmiljø, som sikrer, at alle erhverver og fastholder vanen med at lære. Det er en af hjørnesteenene i den lærende kommune og samtidig et aspekt, der er relativt enkelt at realisere – under forudsætning af, at der er ressourcer og engagement til stede.

Når først lederne accepterer, at deres rolle er at udvikle deres medarbejdere og begynder at interessere sig for de kompetencer, der kræves, er det næste spørgsmål: Hvordan når vi dertil?

Men udfyld nu det efterfølgende spørgeskema med den viden, du har om dit område:



Spørgeskema om læringsvaner i Ringkøbing-Skjern Kommune

For hvert af følgende 11 forhold skal du sætte en ring om det tal, som du mener bedst angiver kvaliteten af læringsmiljøet i Ringkøbing-Skjern Kommune, idet 1 betyder meget dårligt, 7 fremragende:

1. Fysisk miljø

Størrelsen og kvaliteten af den plads og det privatliv, der tilbydes medarbejderne; temperatur, støj, ventilation og bekvemmelighed.

Der er knebent plads, ringe privatliv og dårlig forhold	1	2	3	4	5	6	7	Der er masser af plads, privatliv og gode omgivelser
---	---	---	---	---	---	---	---	--

2. Ressourcer til læring

Antallet af udviklingsmedarbejdere, ressourcer til læring, gode møderum, velindrettede undervisningsfaciliteter, udstyr

Meget få eller ingen udviklingsmedarbejdere, få ressourcer og ringe udstyr	1	2	3	4	5	6	7	Mange udviklingsmedarbejdere og masser af ressourcer; meget gode faciliteter
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Incitament til at lære

I hvor høj grad folk føler et incitament til at få ideer, løbe risici, eksperimentere og lære nye måder at løse gamle opgaver på.

Ringt incitament til at lære; ringe forventninger til folk mht. tilegnelse af nye færdigheder og ny viden	1	2	3	4	5	6	7	Folk bliver hele tiden tilskyndet til at lære og til at udvikle sig selv og deres viden
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Kommunikation

Hvor åben og hvor fri er kommunikationsstrømmen? Giver folk frit og åbent udtryk for deres ideer?

Man holder følelserne for sig selv; er hemmelighedsfulde; man hamstrer informationer	1	2	3	4	5	6	7	Folk er som regel villige til at udtrykke deres synspunkter og videregive informationer
--	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Belønninger

Hvor godt bliver folk belønnet for deres indsats? Bliver godt arbejde påskønnet, eller bliver folk straffet og bebrejdet?

Folk ignoreres, men bliver bebrejdet, hvis tingene går skævt.	1	2	3	4	5	6	7	Folk bliver belønnet for godt arbejde og belønnet for deres indsats og læring
---	---	---	---	---	---	---	---	---



6. Konformitet

I hvor høj grad folk forventes at efterleve regler, normer, bestemmelser, politikker frem for at tænke selv.

Man efterlever hele tiden regler og standarder – der tages eller gives ikke personligt ansvar

1 2 3 4 5 6 7

Folk leder sig selv og udfører deres arbejde, som de nu finder bedst; stor vægt på at tage personligt ansvar.

7. Værdsættelse af ideer

I hvor høj grad bliver ideer meninger og forslag, efterspurgt, fremmet og værdsat?

Folk bliver ikke "betalt for at tænke"; deres ideer værdsættes ikke

1 2 3 4 5 6 7

Man tilstræber at få folk til at komme frem med deres ideer; holdningen er, at fremtiden afhænger af folks ideer.

8. Praktisk hjælp til stede

I hvilket omfang folk hjælper hinanden, giver en håndsrækning, tilbyder deres færdigheder, deres viden eller støtte.

Folk hjælper ikke hinanden; der er uvilje mod at samle ressourcerne i en pulje eller dele dem

1 2 3 4 5 6 7

Folk er meget villige og hjælpsomme; man glæder sig over andres succes

9. Varme og støtte

Hvor venlige er folk i din kommune? Støtter folk hinanden, stoler de på hinanden og kan de lide hinanden?

Ikke megen varme og støtte; et koldt og isoleret sted

1 2 3 4 5 6 7

Varmt og venligt sted; folk nyder at komme på arbejde; gode relationer = godt arbejde

10. Standarder

Der lægges vægt på kvalitet overalt; folk sætter sig høje mål – og sætter høje mål for andre

Lave standarder og lav kvalitet; alle er stort set ligeglade

1 2 3 4 5 6 7

Høje standarder; alle er kvalitetsbevidste og holder hinanden til ilden mht. kvaliteten af arbejdet

11. Ekstern inspiration

Læring og ny viden søges i omgivelserne med deltagelse på relevante eksterne uddannelser, konferencer, i faglige skrifter, udveksling med andre kommuner, messer etc.

Ikke megen interesse i eksterne erfaringer og viden – kun lille ekstern udveksling

1 2 3 4 5 6 7

Stor interesse for andres erfaringer, alle deltager i eksterne udvekslinger, mødes med andre kommuner, følger aktivt med.



A. Sammentælling:

Du bedes optælle det antal point, du i alt har tildelt de 11 spørgsmål:

I alt _____ point

Lærende kommuner stiler efter at opnå mellem 50 og 70 points som den bedste garanti for overlevelse, opretholdelse og udvikling. Hvis du scorer 30 points eller mindre, er der et dårligt miljø for læring i dit ansvarsområde.

Så hvor er der især mulighed for forbedring i læringsmiljøet?

Noter dine ideer til, hvad dit område kan tage af initiativer for at udvikle sig endnu i retning af en lærende kommune:

Grundmodul 1 velegnet til personalemøde

Vore værdier

<p>Vejledende tid</p> <p>10 min</p>	<p>Leder eller anden aftalt ansvarlig står for gennemførelsen i plenum med styring, oplæg, igangsætning klargøring af lokaler, materialer, opgaveuddeling, og er til rådighed med forståelse af opgaverne, hjælper med eksempler og evt. forslag, sikrer at skemaer anvendes og udfyldes, implementeringsplan færdiggøres og aftaler om opfølgning. Leder starter og slutter, samt deltager så aktivt som muligt i gruppedrøftelser.</p> <p>Startkaffe m.v.</p> <p>Velkomst ved leder</p> <p>Formålet med mødet gennemgås:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduktion til samt igangsætning og planlægning af værdiarbejdet og den lærende organisation i lokalområdet • Omskabe de 3 basale værdier til konkrete handlinger <p>Evt. spørge til kollegerne om deres forventninger til mødet</p>
<p>15 min</p> <p>(10 min)</p>	<p>Præsentation af Ringkøbing-Skjern Kommunes vision og værdigrundlag ved leder</p> <p>Ringkøbing-Skjern Kommunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Værdigrundlag • og om den lærende organisation <p>OH til rådighed.</p> <p>Kan komme ind på de 3-5 væsentligste udfordringer, lederen ser, i forhold til visionens realisering i ansvarsområdet</p> <p>Tid til uddybende spørgsmål/kommentarer (10 min)</p>
<p>10 min</p>	<p>Arbejde om værdier og udvikling af fælles praksis</p> <p>Introduktion (max 10 min.) af baggrunden for at arbejde med værdier (den indre guide). Stikord på OH: Hvorfor ønsker Ringkøbing – Skjern Kommune at arbejde værdibaseret?</p> <p>Kan også drøftes ved at stille spørgsmålet til kollegerne. Og efterfølgende summere op fra notatet Værdier og læring i praksis ved hjælp af OH stikord.</p> <p>Start arbejdet ved at udlevere skemaet værdier og praksis til den enkelte - med</p>



<p>(5-10 min)</p> <p>40 min</p>	<p>værdierne beskrevet og plads til handlingsanvisning.</p> <p>A. Derefter 7 min. <i>individuel</i> til at finde 1 eksempel for hver værdi på hvordan værdien kan omsættes til praksis.</p> <p>B: Med A som inspiration arbejdes med følgende opgave i fællesskab eller i grupper a 3-4 kolleger, hvor der udleveres 1 ekstra skema til gruppen til notering af konklusioner. Husk at aftale, hvem der er <i>tidsstyrer</i> og <i>skriver</i> hhv. i gruppen eller i plenum.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opgave. <i>Find min. 2 eksempler for hver værdi på, hvordan vi sammen og hver især vil omsætte dem til konkrete praktiske handlinger</i> <p>Eksemplerne kan relateres direkte eller indirekte til at nå vision og mål/udfordringer for området.</p> <p>C Når der er fundet mindst 6 eksempler i alt drøftes, vurderes og justeres eksemplerne ud fra, om de er</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye, - udviklende, - ambitiøse - og gør en forskel overfor (kolleger/kunder):
<p>15 min</p>	<p>Pause</p>
<p>15 min</p> <p>20 min</p> <p>15 min</p>	<p>Fælles præsentation og konklusion</p> <p>D. grupperne fremlægger resultaterne af deres drøftelser</p> <p>E. Der søges en fælles konklusion</p> <p>F. Den enkelte kollega bedes påtage sig mindst et initiativ på at praktisere værdierne og fortæller herom: <i>hvilket initiativ vil jeg tage for at sikre praktisering af værdierne? Initiativet noteres ud for hvert navn på flip og gemmes til senere opfølgning.</i></p> <p>Leder angiver hvornår der følges op med fortsatte drøftelser af værdiernes praktisering og den lærende organisation. Ligeledes overvejes hvordan værdierne skal synliggøres lokalt.</p> <p>Husk at fortælle, hvor mappen med værdierne vil kunne findes.</p>
<p>5 min</p>	<p>Afslutning Leder takker af</p>



Grundmodul 2 velegnet til personalemøde

Værdier og læring

<p>10 min</p>	<p>Leder eller anden aftalt ansvarlig står for gennemførelsen i plenum med styring, oplæg, igangsætning klargøring af lokaler, materialer, opgaveuddeling, og er til rådighed med forståelse af opgaverne, hjælper med eksempler og evt. forslag, sikrer at skemaer anvendes og udfyldes, implementeringsplan færdiggøres og aftaler om opfølgning. Leder starter og slutter, samt deltager så aktivt som muligt i gruppedrøftelser.</p> <p>Startkaffe m.v.</p> <p>Velkomst ved leder</p> <p>Formålet med mødet gennemgås:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på grundmodul 1 med planlægning af værdiarbejdet • Drøfte og tage initiativ til at blive en lærende organisation <p>Evt. spørge til kollegerne om deres forventninger til mødet</p>
<p>15 min</p> <p>(10 min)</p>	<p>Præsentation af Ringkøbing-Skjern Kommunes ide om den lærende organisation ved leder</p> <p>Ringkøbing-Skjern Kommunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Værdigrundlag • og om den lærende organisations principper <p>OH til rådighed.</p> <p>Leder opsummerer hvor langt man i området er kommet i praktisering siden grundmodul 1</p> <p>Tid til uddybende spørgsmål/kommentarer (10 min)</p>
<p>40 min</p> <p>10 min</p> <p>10 min</p>	<p>Værdier og læring</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Startøvelse med læring - 2. Introduktion af læring og lærende organisation <ul style="list-style-type: none"> - leder kan gengive beskrivelsen af værdier og læring ved udleveret OH 3. Anvend selvevalueringskema med 11 kriterier fra DLO, der kan udfyldes parvis (hurtig pointudfyldelse)



15 min.	<p>4. Gruppevis (2 par går sammen) drøftelse af de 11 kriterier: <i>hvor kan og bør vi forbedre os med henblik på at blive en lærende organisation?</i></p> <p>5. Fælles præsentation af svarene på pkt. 4 og opsamling af konklusion</p>
15 min	Pause
5 min	<p>Nødvendige kompetencer ved at arbejde værdibaseret og lærende</p> <p>1. Plenum: Eksempler på kompetencer for medarbejderne, når der arbejdes værdibaseret og lærende (eksempler anvist på bilag til lederen)</p> <p>2. Grupper:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Hvilke 2 vigtigste kompetencer pr. værdi skal vi have for at arbejde værdibaseret og lærende ?</i> (anvendes skema med værdier og kompetencer) ▪ Hvilke har jeg som medarbejder brug for at udvikle? (den enkelte peger på egne udviklingsbehov og fortæller i gruppen) (10 min) ▪ Drøftelse i gruppen af: Hvordan kan vi udvikle vore værdi- og læringskompetencer? <p>3. Plenum: Præsentation i fællesskab i plenum af ideer til udvikling af værdi- og læringskompetencer fra grupperne.</p> <p>4. Fælles drøftelse af hvilke initiativer, der kan tages i området?</p> <p>5. Leder konkluderer og aftaler hvordan der følges op på personalemødet.</p>
20 min	
10 min	
10 min	
15 min	
10 min	
10 min	
10 min	<p>Afslutning</p> <p>Mødet må gerne slutte med, at den enkelte opsummerer, hvad vedkommende vil forsøge at praktisere af værdier og erfaringsudveksling inden næste opfølgning. Og synliggørelsen af værdierne tages op til overvejelse.</p> <p>Leder takker af</p>



**Ringkøbing-Skjern
kommunes Værdier**

**Værdiens praktisering hos os
(angiv mindst 2 formuleringer på praktiske
handlinger for hver værdi, dvs. hvad gør vi?)**

**Eksempler på hvordan vi kan sikre
praktiseringen – hvad gør vi, for at det
sker?**

**Vi
er ordentlige**

**Vi
er nysgerrige**

**Vi
handler**



Ringkøbing – Skjern
Kommunes værdier

Hvilke lederkompetencer er nødvendige
for at kunne arbejde værdibaseret?
(angiv mindst 2 kompetencer for hver værdi)

Hvor har vi brug for at udvikle mere
kompetence?

Vi
er ordentlige

Vi
er nysgerrige

Vi
handler



Hvis du vil vide mere - anbefaling af litteratur

Aagaard, Annabeth i samarbejde med Søren Brandi og Steen Hildebrandt (2003). *Viden i bevægelse. På vej mod den vidende virksomhed*. Børsens Forlag, København.

Argyris, Chris & Schön, Donald. (1978/1996). *Organizational Learning I + II*. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.

Bottrup, Pernille (2001). *Læringsrum i arbejdslivet – et kritisk blik på Den Lærende Organisation*. Forlaget Sociologi, København.

Brosolat, Christian H. & Thorup, Anders (2004). *Kompetenceudvikling i praksis*. JP Bøger, København.

Buch, Per Nikolaj, Christensen, Karina Skovvang & Mouritsen, Jan (red.) (2003). *Videnledelse*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Hildebrandt, Steen & Brandi, Søren (1998). *Lærende organisationer*. Børsens Forlag, København.

KL og KTP (2002). *Læring på jobbet. Metoder og erfaring*. Downloades på www.kl.dk/læringpaajobbet

Lægaard, Jørgen og Vest, Mikael (2003). *Strategi i vindervirksomheder*. JP Bøger, København.

Morsing, Mette & Nickelsen, Niels Christian (red.) (1999). *Vandring af viden, værdier og erfaring på tværs i organisationer – en bog om organisatorisk læring*. CO-Industri, København.

Pedler, Mike, Burgoyne, John & Boydell, Tom (2001). *Den lærende virksomhed*. Forlaget Ankerhus, Hinnerup.

Schein, Edgar H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen.

Scott, Cynthia D., Jaffe, Dennis T. & Tobe, Glenn R. (1996). *Visioner, mål og værdier – udformning af morgendagens organisation*. Forlaget Lotus, København.

Thyssen, Ole (2000). *Værdiledelse*. Gyldendals Forlag, København.

