

HANDBOK

Organisatoriskt lärande

ICLD:s metod



Innehåll

Varför organisatoriskt lärande?	5
ICLD:s modell för organisatoriskt lärande	6
Djupare beskrivning av de olika stegen	8
Matrismodell	10
Exempel	12

”Denna modell för organisatoriskt lärande har arbetats fram på ICLD med SECI-modellen som grund. Åsa Lorentzi, Göteborgs stad, tidigare projektmedlem i ett kommunalt partnerskap och med lång erfarenhet av arbete med förändringsprocesser och social hållbarhet, har varit en god hjälp i detta arbete.

Svenska och afrikanska kommuner har bidragit till modellen genom att, i workshops, identifiera faktorer som behövs för att skapa hållbar organisatorisk förändring.

Vi hoppas denna modell ska bidra till hållbar förändring för social hållbarhet och stärkt lokal demokrati.”



Varför organisatoriskt lärande?

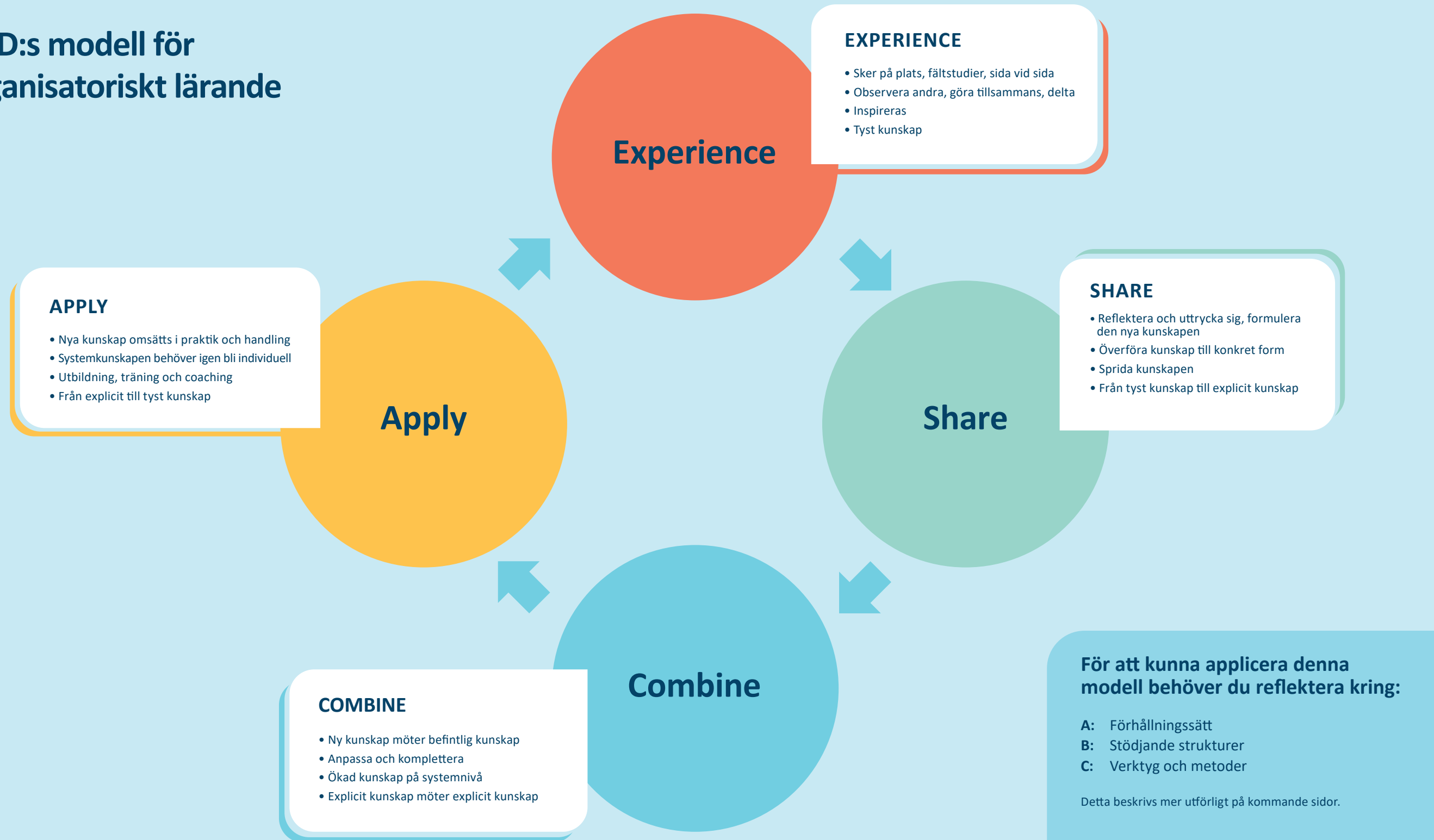
Organisatoriskt lärande och organisatorisk förändring är fundamentalt för ICLD för att uppnå starkare lokal demokrati. Lärande på organisatorisk nivå är nyckeln för att våra programdeltagare ska kunna skapa hållbar förändring som bidrar till resultat på samhällsnivå.

Genom att använda en modell för organisatoriskt lärande kan vi bättre förstå hur lärande mellan individuell och organisatorisk nivå går till. I denna handbok presenteras ICLD:s modell för organisatoriskt lärande och förändring.

Vi hoppas modellen ska vara enkel och lätt att förstå och stödja kommuner och regioners förändringsarbete. Modellen utgår från en teoretisk modell kallad SECI-modellen¹. I arbetet med att anpassa den teoretiska modellen efter hur partnerskapsprojekten och ITP-utbildningarna fungerar idag, har kommuner från Sverige och länder på den afrikanska kontinenten samt ICLD:s medarbetare bidragit med erfarenheter och kunskap om vilka förutsättningar som behövs för att i praktiken skapa organisatoriskt lärande och förändring. Dessa tillsammans med SECI har vävts samman till ICLD:s modell för organisatoriskt lärande och förändring. Modellen ska ses som stöd och inspiration och varje kommun och region anpassar det arbetet utifrån sina lokala förutsättningar, strukturer och utmaningar.

¹ SECI-modellen utformades ursprungligen utformat av de två forskarna Nonaka, Ikujiro, och Hirotaka Takeuchi. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, 1995

ICLD:s modell för organisatoriskt lärande



För att kunna applicera denna modell behöver du reflektera kring:

- A:** Förhållningssätt
- B:** Stödjande strukturer
- C:** Verktyg och metoder

Detta beskrivs mer utförligt på kommande sidor.

Djupare beskrivning av de olika stegen och de förutsättningar som krävs

1 Experience

En enskild person kan få inspiration till utvecklade arbetssätt eller liknande genom att observera andra personer som är duktiga på sitt arbete. Kunskapen som överförs kallas **för tyst kunskap** och blir en del av ett personligt och kontextspecifikt individuellt kunnande. Den tysta kunskapen kan beskrivas som en typ av hantverksskicklighet och är i detta stadium svår att hantera och överföra; den är inte beskriven i ord eller bild och det går inte att låta kunskapen komma andra till gagn utan att personligen demonstrera den för varje person som ska lära av den. Frågor om tillit, förtroende och makt spelar en betydande roll i detta skede. Liksom att tillräcklig tid finns för att observera och reflektera. Och kanske sker kunskapsöverföringen inte bäst i ett konferensrum utan ute i fält, på plats där utförande sker, på en promenad eller på en kafferast.

2 Share

För att möjliggöra, eller åtminstone underlätta, överföringen till organisatorisk kunskap krävs ett steg där den individuella kunskapen omvandlas till konkret form. Nya idéer måste artikuleras och konceptualiseras till text eller bild, till exempel en ny policy, uppdaterade riktlinjer eller en handbok. I detta skede, som i den ursprungliga modellen kallas **externalisering**, blir kunskapen betydligt lättare att använda som en pusselbit i den egna organisationen och den kallas i sitt nya tillstånd för explicit kunskap. De nya riktlinjerna går exempelvis att skicka till flera personer som kan förstå kunskapen utan större problem så länge ett gemensamt accepterat språk och bekanta begrepp används.

3 Combine

Den nya kunskapen som skapas, till exempel nya arbetsmetoder eller rutiner, kommer inte att existera i ett vakuum. En organisation har ofta redan flertalet strategier, policys och andra styrdokument, handböcker och checklistor. Den nya kunskap som genererats genom tidigare steg i processen måste anpassas för att komplettera den befintliga kunskapen och steg tre i modellen kallas därför **kombination**. Här beskrivs hur explicit kunskap länkas till andra källor av explicit kunskap för att skapa komplexa och systematiska uppsättningar explicit kunskap. När detta sker så anses kunskapen ha ökat på systemnivå i organisationen.

4 Apply

Processen är dock inte avslutad med ovanstående steg. Den nya kunskapen måste komma till användning i praktiken. För detta krävs en överföring från systemnivå till individuell nivå, något som i den ursprungliga modellen kallas **internalisering**. Det krävs att medarbetarna inte bara känner till att det finns beskrivningar av arbetsmetoder och liknande utan också känner sig säkra på hur de ska användas. Här kan det krävas utbildning eller coachning och inte minst löpande uppföljning av hur de nya arbetssätten fungerar.

Så här gör du

För att göra modellen praktiskt användbar har en matris utvecklats där tre samlande begrepp har knutits till i modellen. Dessa kallas **förhållningssätt**, **stödande strukturer** och **verktyg och metoder** för att ta sig vidare. Tillsammans bildar modellen och de tre praktiskt användbara begreppen en matris som kan användas för att planera och förbereda insatser som skapar goda förutsättningar och metoder för organisatoriskt lärande och organisatorisk förändring.



Foto: ICLD

Hur kan vi förbereda oss för att arbeta med de olika stegen?

Förhållningssätt

Värderingar, människosyn och världsbild.

Frågor vi kan ställa oss:

Är vi medvetna hur våra egna synfält, erfarenheter och perspektiv påverkar arbetssätt och beslut? Hur kan vi öka den medvetenheten? I vilken utsträckning är vi i kommunen beredda att öppna för inflytande och låta oss påverkas/förändras av andra perspektiv och andra erfarenheter? Har vi ett inkluderande förhållningssätt där som ger plats för olika medborgares rättigheter och behov?

Stödande strukturer

Den kultur och struktur som råder i organisationen.

Frågor vi kan ställa oss:

Möjliggör ledarkulturen ett nyfikat, utforskande arbetssätt som är öppet för förändring? Finns mötesformer och struktur som ger plats för reflektion, fördjupning och lärande? Var och hur möts vi? Finns det kompetens i organisationen att leda reflekterande möten och processer som ger plats för det osäkra, det nya och förändring att växa fram? Har organisationen struktur för samverkan och gränsöverskridande möten mellan olika nivåer och sektorer? Stöds den av en kultur och vilja att i samverkan skapa något mer och bättre tillsammans?

Verktyg och metoder

Kompetens, metoder och verktyg som skapar handling och förflyttning.

Frågor att ställa oss:

Har vi kompetens i organisationen att leda reflekterande och lärande möten? Har vi kunskap och träning i att använda metoder och verktyg för att skörda och analysera tyst kunskap och kollektiva erfarenheter? Exempel på metoder och verktyg kan vara en individuell reflektionsbok att ha med sig, en mall för daglig dokumentation individuellt och senare i grupp samt ändamålsenliga lokaler att mötas i. Det kan också handla om kommunikationsplanering, film och sociala medier.

Matrismodell

Här ser ni ICLD:s modell i sin helhet med exempel inplockade in de olika stegen om hur du kan tänka.

<i>Exempel på vad du kan förbereda och planera</i>	Förhållningssätt Värderingar, människosyn, världsbild	Stödjande strukturer Organisationens kultur och struktur	Verktyg och metoder för att ta sig vidare Kompetens, metoder, utrustning
Experience	Nyfikenhet	Var på plats, upplev, fråga,	Olika sinnen, mat, ha kul!
	Medborgarfokus	Varför vill vi skapa förändring? Vilka behov ligger bakom?	Rättighetsbaserat arbetssätt. Använd inkluderande och medskapande metoder för att öka deltagandet och bredda perspektiven.
	Helhetssyn och samarbete	Planera in tid för besök och reflekterande möten på plats och hemma.	Synliggör upplevelser för andra genom film, muntliga berättelser och bilder.
Share	Projektets deltagare har ett ansvar att dela med sig	Planera hur du ska dokumentera, boka tid för att dela med dig på hemmaplan. Kommunledningen behöver ge stöd och mandat.	Visualisera erfarenheter och mål. Appreciative inquiry kan vara en metod här - tänk om allt vore möjligt!
	Ledningen behöver ta ansvar för förändringsprocessen	Tydlighet från ledningen om projektets uppdrag och syfte.	En styrgrupp kan tillsättas, resurser tilldelas.
Combine	Öppet och inkluderande förhållningssätt	Involvera unga, community-leaders och civilsamhället i stort i förändringsprocessen.	Gör intressent- och målgruppsanalys. För vem ska denna förändring göra skillnad? Vilka kan vara med och bidra? Bjud in till medskapande möten. Använd t ex Open Space, World Café eller Learning Village.
	Vilja att arbeta tillsammans	Inventera tillgängliga finansiella, mänskliga och materiella resurser genom att involvera en bredd av partners i förändringen.	Medborgarbudget kan användas i denna fas. Uppdatera och målgruppsanpassa kommunikationsplanen.
Apply	Förankra i verkligheten	Kommunledningen säkrar resurser för genomförande och investeringar.	Skala upp projektet steg för steg. Synliggör goda resultat och "ge morötter" till dem som är aktiva i förändringen
	Våga prova, våga misslyckas, våga be om hjälp	Upprätthåll och skapa nätverk, involvera fler i genomförandet.	Skaffa en "critical friend". Börja med en pilot och låt förändringen växa fram successivt.

Tom matris

Denna matris kan du kopiera

<i>Exempel på vad du kan förbereda och planera</i>	Förhållningssätt Värderingar, människosyn, världsbild	Stödjande strukturer Organisationens kultur och struktur	Verktyg och metoder för att ta sig vidare Kompetens, metoder, utrustning
Experience			
Share			
Combine			
Apply			

Så här skulle det kunna vara i verkligheten

Detta är ett exempel som inte skett i verkligheten men är sammanfogat av skeenden som kanske har skett på liknande sätt.

F= Förhållningssätt SS= Stödande strukturer VM= Verktyg och metoder

Ett område i en kommun upplevde ökande oro för unga som for illa, droganvändning, kriminalitet och otrygghet bland barn och vuxna för att gå ut. Högsta ledningen insåg problematiken.

En idé började växa fram om att skapa en sorts mötesplats där olika funktioner, aktiviteter, service och möten kunde ske under ett tak, samtidigt som det kunde bli en plats där människor kunde ses och kännas sig trygga på kvällar och helger då området annars upplevdes mörkt och otryggt. En lokal på torget blev tillgänglig. Dags att skriva till verket: vilka aktörer behövdes och hur skulle medborgarna känna att det var deras plats? Kommunen ansökte om ett kommunalt partnerskap för att genom denna samarbetsform utveckla och arbeta med detta.

Experience

Nyfikenhet: Högsta ledningen i kommunen uttalade en tydlig vilja att ta sig an denna utmaning med ett utforskande och nyfiskt arbetssätt. Arbetet skulle ta avstamp i de ungas behov men också andras erfarenheter, för att få en mötesplats utformad på bästa sätt. Genom partnerskapet besöktes olika mötesplatser som kunde ge inspiration. Då behoven var sammansatta och olikartade fanns det inte en självklar lösning. (F)

Genom att delta i ett partnerskap där partnerkommunen stod inför liknande utmaningar besöktes olika så kallade multi-purpose-center. (SS)

Inom ramen för partnerskapet arrangerades seminarier på plats där man lyssnade till berättelser från både besökare och ansvariga på dessa center. Tillsammans reflekterade kommunerna och skördade lärdomar. (VM) Idéer började växa fram.

Medborgarfokus: Redan från början fanns ett medborgarfokus. (F) För att förstå lite mer på djupet hur invånarna upplevde otryggheten och varför, bjöd kommunen in till en dialog där både barn och vuxna fick dela med sig av teckningar och berättelser om hur de upplevde det att bo i området. Dessutom togs hjälp av universitetet för att få en analys över tilliten mellan människor i kommunen. Den visade sig vara sjunkande. (VM)

Helhetssyn och samarbete: Nu gjordes gemensam reflektion och analys över de olika perspektiv som samlats in såsom invånares, egna upplevelser av studiebesök och forskarrapporten. Nu var det dags att förmedla till kommunledningen. Men hur?(F) Det beslutades att göra en film för att såväl fånga som dela med sig av upplevelser och erfarenheter. Presentationer i powerpoint togs också fram som komplement för redovisningen. (VM)

Share

Ansvar att dela med sig: En kommunikationsplan gjordes och utifrån denna arrangerades ett möte dit kollegor, ledning, Agenda 2030-ansvarige och de som kunde komma att bli ansvariga för det nya centret (mötesplatsen) bjöds in. På mötet presenterades ideer och filmen från partnerskommunen visades. Efter presentationen samlades alla i dialog med hjälp av metoden World Café. Tillsammans utforskades möjligheter och utmaningar med de idéer som presenterats. Alla bjöds på fika inspirerat av partnerskapslandet. Genom detta växte engagemanget och fler viktiga perspektiv och kopplingar till andra arbeten kunde tas med. (VM)

Ledningen behöver ha kunskap och ta ansvar för förändringsprocesser: Då detta var en brännande fråga i kommunen, med oro kring unga, ökande synlig droghandel och annan kriminalitet var högsta ledningen tydlig med att visa sitt engagemang i frågan kring att skapa denna mötesplats. (F) En ansökan om medel ur en central fond för sociala satsningar gjordes och på så sätt blev också frågan känd i kommunstyrelsen. (VM) Kommunalråd besökte platsen en fredagskväll och de högsta cheferna deltog i träffen som ordnades för att dela med sig av erfarenheter och lärdomar. Det bidrog till ett starkt samlat fokus och högt engagemang hos alla närvarande. (SS)

Combine

Öppet och inkluderande förhållnings- och arbetssätt Nästa steg blev att gå ut och möta invånarna med frågor om vad de skulle vilja göra och vilken service de skulle vilja ha om ett multi-purpose-center, öppnades. Man gjorde det några lördagar på våren då man också ställde ut grillar och bjöd på grillad korv och festis. På så vis fick man mer informella samtal och skapade också relation med människor. (VM)

Man bjöd också in till en Learning Village med lokala föreningar, andra aktörer och engagerade invånare som ville vara med och bidra och skapa detta nya center. Under en helg var man samlad, åt tillsammans, delade erfarenheter, utvecklade idéer och började göra handlingsplaner. Kontakter skapades, relationer började växa fram och stärkas och en verklig vilja att skapa något tillsammans blev det gemensamma resultatet av helgens arbete.(VM)

Vilja att arbeta tillsammans

Det visade sig vid Learning Village att det fanns en hel del pågående arbeten och engagemang som kunde knytas samman med kommunens önskan om ett multi-purpose-center. Några invånare hade börjat skapa en re-create-verkstad i en källarlokal, kommunens näringslivsorganisation hade startat en liten företagsrådgivning i en annan lokal.

Dessa och andra redan pågående verksamheter kunde samlokaliseras och hjälpa varandra med hyra och bemanning. (SS) Flera kommunala verksamheter började planera för att lämna egna lokaler och flytta in i det gemensamma nya centret. Att lägga samman sina resurser blev ett sätt att skapa förutsättningar för långsiktighet i centret. Alla såg möjligheter men det innebar också svårigheter när idéerna skulle börja konkretiseras och olika verksamhetsperspektiv mötas och dessutom inkludera civilsamhället i arbetet. (VM) Det var nu dags att ta nästa steg i kommunikationen och berätta att ett multi-purpose-center kommer att bli verklighet! (VM)

Apply

Förankra i verkligheten

Nu prövades alla idéer och alla aktörer. Vill vi på allvar? Är vi beredda att släppa taget om det egna för att ingå i en samlokaliserad och medskapande verksamhet? (F) Den ansökan som gjorts i tidigare skede om utvecklingsmedel beviljades och kom nu bra i tiden för att få möjlighet att börja sätta en del av de idéer som växt fram. Det gjorde det lättare i den här fasen som också är en svår fas. (SS) Cheferna för de olika verksamheterna tog beslut om att lämna sina egna lokaler och flytta ihop. Medarbetarna hade fått åka på studiebesök, utbilda sig i medskapande arbetssätt och det upplevdes stimulerande. (VM)

Våga prova, våga misslyckas, våga be om hjälp

Under hela den här processen fortsatte kommunens partnerskap och inom projektet hade man bokat regelbundna reflektionstider tillsammans, både när man var på plats hos varandra men också däremellan. På så sätt fick projektledaren tillfällen till reflektion och kritiska perspektiv. (SS) Partnerkollegorna ställde frågor, utmanade och stöttade under hela vägen. (VM)

Tom matris

Denna matris kan du kopiera

<i>Exempel på vad du kan förbereda och planera</i>	Förhållningssätt Värderingar, människosyn, världsbild	Stödjande strukturer Organisationens kultur och struktur	Verktyg och metoder för att ta sig vidare Kompetens, metoder, utrustning
Experience			
Share			
Combine			
Apply			

Tom matris

Denna matris kan du kopiera

<i>Exempel på vad du kan förbereda och planera</i>	Förhållningssätt Värderingar, människosyn, världsbild	Stödjande strukturer Organisationens kultur och struktur	Verktyg och metoder för att ta sig vidare Kompetens, metoder, utrustning
Experience			
Share			
Combine			
Apply			

