

Innhold

Forord	10
--------------	----

Kapittel 1

Lærende organisasjoner: ulike perspektiver	11
Begrepet lærende organisasjoner	12
Perspektiver på den lærende organisasjon	12
Bevegelse mellom organisatoriske og kulturelle kjennetegn	14
Kulturelle bevegelser	15
Organisasjoner som lærende organisasjoner	15
Læringsområder	16
Produksjon som læringsområde	17
Organisasjon som læringsområde	17
Samsvar mellom produksjon og organisasjon som læringsområde	18
Relasjonen mellom leder og ledet som læringsområde	19
Relasjonen frontpersonale og brukere som læringsområde	19
Medarbeiderrelasjonen som læringsområde	20
Læringskulturer rundt læringsområder	21

Kapittel 2

Læringskultur	23
Læringskultur som kulturelle oppskrifter	24
Ulike typer oppskrifter	25
Enhver organisasjon har en læringskultur	25
Uttalte og uuttalte oppskrifter knyttet til læring	26
Kartlegging av læringskultur	26
To typer bevegelse i læringskultur	27
Fra "svak" til "sterkere" læringskultur	28
Endring i kulturelle oppskrifter	28
Formulering av oppskrifter	29
Fra pionertid til motgang	29
Viktigheten av ubunden tid	30
Avslutning	30

Kapittel 3

Læringsmessig organisering i form av læringsforhold....	32
Læringsmessig organisering	32
Læringsmessig organisering og læringsmessig organisasjon	34
Læringsatferd og læringsforhold	34
Læringsforhold som del av en sosial relasjon	36
Den mellommenneskelige forankring av læring.....	36
Roller som læringsmessig organisering	38
Læringsforhold medarbeidere imellom	38
Begrensninger på læringsmessig organisering	39
Læringsmessig engasjement	40
Avslutning: Motivasjonsforhold	40

Kapittel 4

Utvikling og kreativitet i læringsforhold.....	42
Om å lære å lære i lag	42
Å sette seg inn i en annen persons måte å lære på	43
Inn og ut av flytsonen.....	44
Fremtidsrettet beredskap	45
Kreativitet i relasjoner	46
Kreativitet definert	46
Kreativitet i to-person-team og i tre-person-nettverk	47
Motivasjon og kreativitet	48
Om å overvinne tvetydigheter.....	49
Om å være kreativ sammen med andre	49

Kapittel 5

Læringsmessig organisering i nettverk	51
Nettverkssamhandling	52
Læringsprosesser i nettverk.....	54
Utvidelse av kunnskapsbasis	55
Avsluttende bemerkninger	56

Kapittel 6

Relasjonell påvirkning i nettverk	57
Relasjonell påvirkning definert.....	57
Relasjonell påvirkning i nettverk på ulike arenaer	58
Ulike forhold som farger relasjonell påvirkning	59
Tosidig relasjonell påvirkning.....	60
Relasjonell påvirkning som "kombinasjoner".....	60
Avslutende bemerkninger	61

Kapittel 7

Tre-person-nettverk som lærende organisasjon	62
Kjennetegn ved tre-person-nettverk	62
Etablering av tre-person-nettverk	63
Relasjonell påvirkning i tre-person-nettverk	65
Om å lære i lag i tre-person-nettverk	65
Lærings-, motivasjons- og følelsesforhold i tre-person-nettverk	66
Avsluttende bemerkninger	67

Kapittel 8

Læringsmessig organisering i team	68
Teamsamhandling	68
Roller i team	69
Antall relasjoner i team	70
Relasjonelt arbeid i teamet	71
Komplementære ferdigheter	71
Individuelle ferdigheter som delferdigheter	72
Utvikling av relasjonelle ferdigheter	73
Avsluttende bemerkninger	73

Kapittel 9

Læring som forlengelse av kunnskap	75
Læring som forlengelse av kunnskap i nettverk	75
Læring i form av forlengelse i team	76
Fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap	77
Fra praktisk kunnskap til teoretisk kunnskap	78
Avsluttende bemerkninger	78

Kapittel 10

To-person-team som lærende organisasjon	80
Lite omtale og forskning	80
Team-etablering ut fra å ha lært å lære i lag	81
Komplementære ferdigheter i to-person-team	82
Teamarbeid i to-person-team	82
To-person-team innen større team	84
Humor i to-person-team	84
Avsluttende bemerkninger	85

Kapittel 11

Læringsmessig organisering i praksisfellesskap	86
Basis for faglig identitet	87
Lærlinger i praksisfellesskap	88

Læring ved praksisfellesskapets grenser	88
Læringsmessig organisering i subkulturer	90
Avsluttende bemerkninger	91

Kapittel 12

Læringsmessig organisering mellom front-personale og brukere	92
Ulike typer frontpersonale	93
Frontpersonalets læring til brukere	93
Frontpersonalets læring fra brukere	94
Læringsforhold brukerne imellom	94
Tilbakeføring av kunnskap til organisasjonen	96
Avsluttende bemerkninger	97

Kapittel 13

Læringsforhold på "kryss og tvers"	98
Læringsforhold "på kryss og tvers"	98
For "sterk" arbeidsdeling	100
Om å vite hva en vet	101
Motivasjon for oppgaver gjennom relasjoner	101
Motivasjon og jobbutforming	102
Motivasjon i samarbeidsforhold	103
Motivasjonsforhold i nettverk og team	103
Motivasjon i relasjoner	105
Avsluttende bemerkninger	105

Kapittel 14

Ledelse i lærende organisasjoner	106
Senge om ledelse i lærende organisasjoner	107
Ledelsesforhold	107
Samforståelse av ledelse	108
Læringsområder	109
Læringsledelse	110
Ledelse og læring	110
Formell læringsledelse i lærende organisasjoner	111
Uformell læringsledelse i lærende organisasjoner	112
"Underskudd" på ledelse	112
Læringsledelse som endringslæring	113
Læringsledelse som ledelsesendring	113
Avsluttende bemerkninger	114

Kapittel 15

Lærende omgivelser	116
Begrepet lærende omgivelser	116
Bevegelser i kunnskap i omgivelsene	117
Om å lære til seg gjennom “tall” og prosesser.....	118
Om å lære til seg fra omgivelsene gjennom feltarbeidere	119
Referanser	121