

## ***INNHOLDSFORTEGNELSE***

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>1</b>
<b>LISTE OVER FIGURER</b>	<b>9</b>
<b>KOMPETANSEKAPPLØPET</b>	<b>10</b>
<b>KAPITTEL 1</b>	<b>15</b>
<b>PÅ WILLE VEIER</b>	<b>15</b>
<b>HVORFOR NYE VEIER?</b>	<b>16</b>
Tid til refleksjon	17
En odysse	18
<b>FALKEBLIKKET, ET ORNITOLOGISK TVISYN</b>	<b>20</b>
<b>HVA KAN VI LÆRE AV HISTORIENS INTELLIGENS?</b>	<b>24</b>
Odysseén	24
Ulysses	25
Gilgamesh	26
<b>KUNNSKAPSUTVIKLING OG DANNELSE SKAPER DET LYKKELIGE MENNESKET</b>	<b>28</b>
Konjunktivets riddere	28
Platon og Aristoteles	29
Madame La Salonière, Dronning Christina, Marcel Proust og på jakt etter den tapte tid	30
Roy Jacobsen, Seierherrene	31
Pralhad og Hamel	33
<b>FRA KONJUNKTIV TIL KONJUNKTIVA- En parafase over prosessen fra mulighet til realisering</b>	<b>34</b>
<b>KAPITTEL 2</b>	<b>37</b>
<b>KOMPETANSE OG INKOMPETANSE</b>	<b>37</b>
<b>DEN INDIVIDUELLE KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS KOLLEKTIVE KOMPETANSE I DAG OG I FREMTIDEN!</b>	<b>38</b>
Den emosjonelle kompetansen – hva er det?	41
Hva mener vi med personlige kompetanse?	42
Hva mener vi med den Sosiale kompetanse?	43
Betydningen av emosjonelle kompetanse og kompatibilitet	44
Betydningen av personlige ønsker og preferanser	46
Emosjonell kompetanse-kompatibilitet under	48
varierende betingelser der konteksten endres	48
Konklusjon	49
<b>KOMPETANSEBEGREPET</b>	<b>51</b>

Hva er kompetanse i næringslivet?	52
Hva er kompetanse innenfor offentlig sektor?	53
Hvordan kan vi sikre endringsdyktige organisasjoner?	55
<b>KAPITTEL 3</b>	<b>57</b>
<b>MEDIEBRANSJENS TRANSFORMASJON</b>	<b>57</b>
<b>FRA GUTENBERG TIL MEDIEMOGULENE OG INFORMASJONS-TEKNOLOGIEN SOMHARFORMET MEDIINDUSTRIEN</b>	<b>58</b>
Bransjene transformeres	58
Hva menes med Bransjeutvikling?	58
Hva med Avisbransjen?	59
Hva er driveren for forandring og revolusjon?	59
Hvilke paradigmeskifter og plattformskifter har styrt utviklingen?	60
Hva med bransjens egenarter? Stammekultur og mediemogulenes makt!	61
<b>Aftenposten som romanscenario i 1984 – en raritet?</b>	<b>62</b>
Hvordan har medie-bransjen utviklet seg?	64
Hva med Google og Facebook?	65
Hva skjer i Norge akkurat nå?	66
Noen aktuelle eksempler som forvarsler	67
Kravene til refleksjon	67
<b>KAPITTEL 4</b>	<b>69</b>
<b>FRA HULLKORT TIL KUNSTIG INTELLIGENS - TURBULENS OG KONKURRANSE I IKT BRANSJEN</b>	<b>69</b>
<b>60ÅR I DATABRANSJEN – EN EDB-MANN</b>	<b>70</b>
<b>BEDRIFTER VED KANTEN AV STUPET</b>	<b>74</b>
Databransjens historie i et nøtteskall?	74
Hvordan utviklet IBMs konkurransesituasjon seg?	75
Hva med norsk dataindustriens utvikling?	76
Hva skjer med bransjen?	77
Hva var det IBM gjorde galt, og hva skjedde?	79
Hva skjedde med industriens virksomhetsprosesser?	80
<b>KAPITTEL 5</b>	<b>83</b>
<b>FORSYNING AV DRIVSTOFF TIL BIL OG BÅT</b>	<b>83</b>
<b>FRA EN ENKEL PUMPE VED LANDEVEIEN TIL</b>	<b>84</b>
<b>SAMFUNNSMESSIG INFRASTRUKTUR</b>	<b>84</b>
Et blikk på utviklingen av drivstoffomsetningen	84

Hva var konsekvensene for de etablerte olje- selskapene etter at oljealderen kom til Norge?	85
Hva var Norsk Brændselolje - BP i Norge?	85
Hva med kompetansenivået?	86
Infrastruktur og distribusjonsstruktur for oljeprodukter	87
Nødvendig omstilling	88
Posisjonering og komparative fortrinn	90
Bensinstasjonenes transformasjon til ladestasjon og restaurantvirksomhet	90
En vellykket snuoperasjon og transformasjon til suksessbedrift	90
<b>KAPITTEL 6</b>	<b>92</b>
<b>VIRKSOMHETER UNDER EKSTREMT KOMPLISERTE</b>	<b>92</b>
<b>SOSIO-POLITISK-KULTURELLE RAMMEBETINGELSER</b>	<b>92</b>
<b>IBM AFRICA MIDDLE EAST CORPORATION</b>	<b>93</b>
Forretningsledelse som risikosport	93
Hvordan var IBM strukturert for å ta hånd om Midtøsten og Afrika?	93
Hvordan var de sosio-politisk-kulturelle forhold?	93
IBMs restrukturering av virksomheten	96
Hva var forskjellene i organisasjonskultur mellom IBM i Norge og den internasjonale virksomheten?	96
Bedriftskultur og omlegninger; IBM's situasjon?	97
Hva var svakheter ved en proaktiv kompetanse i et ekstremt konkurransemiljø	100
Hva med IBMs toppledelse; kampen mot overmakten?	101
Hva var kunnskaps- og ferdighetsnivået i IBM Africa Middle East Corporation?	101
Hva med betydningen av emosjonell kompetanse?	104
<b>KAPITTEL 7</b>	<b>108</b>
<b>TOPPLEDERS FUNDAMENTALE BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN</b>	<b>108</b>
<b>LEDELSENS KOMPETANSE OG KVALITET ER AVGJØRENDE FOR SUKSESS</b>	<b>109</b>
Norsk Brændselolje (BP)	109
Aftenposten	109
IBM i Norge	110
IBMs internasjonale operasjoner	111
<b>KONSEKVENSENE AV MANGLENDE</b>	<b>114</b>
<b>KOMPETANSEFOKUS</b>	<b>114</b>
Organisasjonskultur og omstillingsevne	114

Organisasjonens avhengighet av den individuelle kompetanse	115
<b>KAPITTEL 8</b>	<b>117</b>
<b>QUO VADIS LIBERALE YRKER?</b>	<b>117</b>
<b>KONSEKVENSENE AV DEN TEKNOLOGISKE UTVIKLING</b>	<b>118</b>
Fra sivilingeniøren til «ingeniør - ingeniøren» til teknologi koordinatoren!	118
Fra sakfører og advokat til dagens advokatbransje	119
Fra enkeltstående utøvende arkitekt til arkitektfirmaer	120
Fra forsker og vitenskapsutøver til forskningsinstitusjoner	121
Hva med Kunstig Intelligens og roboter i forskningssektoren?	123
<b>KAPITTEL 9</b>	<b>128</b>
<b>SYKEHUS OG HELSEADMINISTRASJON</b>	<b>128</b>
<b>ET EKSEMPEL PÅ GRUNNLEGGENDE ENDRINGER</b>	<b>128</b>
<b>SYKEHUS OG HELSEADMINISTRASJON – NØDVENDIGE GRUNNLEGGENDE ENDRINGER</b>	<b>129</b>
<b>KAPITTEL 10</b>	<b>135</b>
<b>SENTRALE ORGANISASJONSMESSIGE PROBLEMSTILLINGER I ET KOMPETANSEPERSPEKTIV</b>	<b>135</b>
<b>HVA BESTEMMER EN ORGANISASJONS HANDLINGSMØNSTER, OG HVORDAN MÅ DET HANDLES?</b>	<b>136</b>
<b>Å oppdage</b>	<b>136</b>
Å velge - respondere	137
Å handle	138
Hva er konsekvensene av endret handlingsmønster for den individuelle refleksjon og handling?	138
Hvordan kommer vår egen hjerne inn i en organisasjonsmessig betraktning?	139
<b>Hvordan kan vi forklare komplekse organisasjoners funksjonsmåte?</b>	<b>141</b>
Hva betyr informasjonsflyten for en virksomhets funksjon?	142
Hvilken rolle spiller et organisasjonsnettverks styrke for virksomheten?	143
Hva betyr en organisasjons heterogenitet for reaksjonsmønsteret?	144
Hva er makt? Hva betyr makt? Og hvordan utøves makt i en organisasjon?	145
Hvordan virker spenning og trygghet inn på oppførselskarakteristikai en virksomhet?	147
Hvordan kan vi sikre at det er konsistens mellom individets handlemåte og organisasjonens respons?	149
Hva betyr endringene i omgivelsene for vårt handlingsmønster og vår organisasjon?	150
Hva er en lærende organisasjon?	151

<b>KAPITTEL 11</b>	<b>154</b>
<b>LÆRING SOM EN NØDVENDIGHET FOR OVERLEVELSE I FREMTIDEN</b>	<b>154</b>
<b>LÆRING SOM EN REFLEKSIV PROSESS</b>	<b>155</b>
Hva er refleksivitet? - en repetisjon	156
Hvordan vil «et nytt samfunn» påvirke individet?	157
Hva blir ekspertsystemenes konsekvenser?	157
Hva blir spesialiseringens konsekvenser?	158
Hvordan vil individet fragmenteres?	159
<b>KAPITTEL 12</b>	<b>160</b>
<b>KUNNSKAP I TEORI OG PRAKSIS</b>	<b>160</b>
<b>KUNNSKAP</b>	<b>161</b>
Hvordan kan vi definere kunnskap?	161
Hva er relevante kunnskapskrav i en kompetansesammenheng?	163
Hva er personlig kunnskap?	164
Hvordan kan vi bruke kunnskapsbegrepet i praksis?	164
Hvilke alternative tilnærminger til kunnskap har filosofene?	166
Hva er forskjellen på å vite og å kunne?	167
Hvordan sonderer vi mellom eksplisitt og taus kunnskap?	169
Hva innebærer «refleksjon i handling»?	171
Hva menes med «Redundans i refleksjonsprosessen»?	171
Hva blir konklusjonen om kunnskap?	172
<b>KAPITTEL 13</b>	<b>173</b>
<b>FERDIGHET I TEORI OG PRAKSIS</b>	<b>173</b>
<b>FERDIGHET</b>	<b>174</b>
Hva er ferdighet?	174
Hva er eksempler på ferdighet i relasjon til kunnskap?	174
<b>KAPITTEL 14</b>	<b>177</b>
<b>ORGANISASJON I TEORI OG PRAKSIS</b>	<b>177</b>
<b>ORGANISASJON</b>	<b>178</b>
Hva er den klassiske organisasjon?	178
Hva er et historisk perspektiv på tilretteleggingen av arbeid?	179
Masseproduksjon	179
Arbeidsmiljøets betydning	179
Selvstyrte grupper	180
«Lean Production»	181

Nyere organisasjonsmodeller	181
Er det overlevelse som er viktigst for en virksomhet?	181
Hva innebærer begrepet «organisasjonen som et styrt system»?	182
Hva er nettverksmodeller i organisasjonsteorien?	183
Hva er et legitimt nettverk og hva er et skyggenettverk i en organisasjon?	185
Hva er eksempler på ikke-lineær respons i en organisasjon?	189
Hvordan skal vi organisere oss i fremtiden?	189
Hva er en selvregulerende organisasjon?	190
Hvordan kan nye hybride organisasjonsformer oppstå?	191
Hvordan fungerer en organisasjon som en organisme?	193
Hvordan kan vi sikre at det er konsistens mellom individetshandlemåte og organisasjonens respons?	195
<b>HVA ER EN ORGANISASJONS PLEIENIVÅ?</b>	<b>197</b>
Gjensidig tillit	197
Aktiv empati	198
Adgang til hjelp	198
Toleranse	198
Mot	199
Høyt og lavt pleienivå	199
Ledelsenes kommunikasjon; hva menes det med Uttrykt teori og Bruksteori?	200
<b>KAPITTEL 15</b>	<b>202</b>
<b>REFLEKSIVITET</b>	<b>202</b>
<b>REFLEKSIVITET I DAG FOR Å VÆRE FORBEREDT PÅ FREMTIDEN</b>	<b>203</b>
Hva er sammenhengen mellom refleksivitet og en	205
kybernetisk betraktning av en virksomhet?	205
Handlingsrom og styringsmekanismer	205
Hva er en kybernetisk organisasjon?	206
Hvordan reagerer modellen på endringer?	208
Hva er sammenhengen mellom omgivelsenes endringstakt og handlingsmønster i en organisasjon?	209
Kybernetikk og kompetanseutvikling	210
<b>KAPITTEL 16</b>	<b>212</b>
<b>DEN KOLLEKTIVE KOMPETANSE</b>	<b>212</b>
<b>INDIVIDUELL KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS SAMLEDE KOMPETANSE</b>	<b>213</b>
Hva er kompetansebegrepene som benyttes i en virksomhet?	214
Hvordan blir kompetansen en suksessfaktor i en virksomhet?	217
Hva betyr «Verdifull kompetanse»?	218
Hva betyr «Unik kompetanse»?	218
Hva vil det si at kompetanse er vanskelig å imitere, å etterlikne eller å tilegne seg?	219
Hva betyr kompetanse bygget opp over tid?	219
Hva er kapabilitet?	220

Data som en unik kapabilitet?	221
Hva er sammenhengen mellom kunnskap, ferdighet, kjernekompetanse og virksomhetsprosess?	222
Hva er typiske eksempler på virksomhetsprosesser?	225
Hvordan skapes det konkurransefortrinn?	227
Hva er en virksomhets verdiskapning?	229
Hva er et universitets verdiskapning?	230
Hva er offentlig sektors verdiskapning?	231
<b>KAPITTEL 17</b>	<b>234</b>
<b>BRANSJEUTVIKLING OG TEKNOLOGIUTVIKLING</b>	<b>234</b>
<b>KOMPETANSE BRANSJE - MODENHET</b>	<b>235</b>
Hva kan gründerbedrifter lære av bransjedynamikken?	237
<b>TEKNOLOGIENS BETYDNING OG ROLLE</b>	<b>239</b>
Historien om den typiske bransjeutviklingen	239
Hvilke typer av teknologi har vi?	241
Basisteknologier	241
Nøkkeltknologier	241
Nye teknologier (Pacing Technologies)	242
Embryoteknologier	242
Kjernekompetanse-kandidatene	242
Hva er dynamikken i teknologiutviklingen	242
Hva menes det med teknologisk modenhet?	245
Hva er parameterne for teknologivalg?	246
Hva menes det med nye plattformer og nye derivater i teknologi-sammenheng?	248
Hva er implikasjonen av teknologiutviklingen for kompetanseplanlegging?	249
<b>KAPITTEL 18</b>	<b>251</b>
<b>EN PLANPROSESS FOR KOMPETANSEUTVIKLING</b>	<b>251</b>
<b>HVORDAN INKLUDERE KOMPETANSE SOM ET GRUNNLAG FOR DEN STRATEGISKE PLANLEGGINGEN?</b>	<b>252</b>
Hva er Statusbildet, og hvordan beskriver det kompetansens rolle idagens situasjon?	254
Fase 1: Statusbildet	254
Fase 2: Fremtidsbildet	255
Fase 3: Gapanalysen med kompetansetiltak som må iverksettes?	256
Fase 4: Formulering av målsetninger og handlingsplaner	257
<b>KAPITTEL 19</b>	<b>258</b>
<b>INNOVASJONSLEDELSE – Å SKAPE NY KUNNSKAP SOM FORANKRES I VIRKSOMHETEN</b>	<b>258</b>

<b>INNOVASJON OG KUNNSKAPSUTVIKLING; TEORI OG ORGANISASJONSMESSIG</b>	
<b>TILRETTELLEGGING</b>	<b>259</b>
Hvordan skapes kunnskap?	260
Hvordan skjer den løpende kunnskapsutvikling i praksis?	261
Hva sier teorien om kunnskapsutvikling og innovasjon?	262
Hvilke parametere inngår i kunnskapsutviklings-prosessen?	266
Hva skjer i en kunnskapsutviklingsprosess for generering av kunnskap og forankringen i organisasjonen?	268
<b>Hva er det teoretiske grunnlag for kunnskapsutvikling – med taus kunnskap som utgangspunkt?</b>	<b>269</b>
Hvilken interaksjonens finner sted mellom taus og eksplisitt kunnskap i kunnskapsutviklingen?	272
Hva er sosialisering i en kunnskapsutviklings-sammenheng?	272
Hva er eksternalisering i en kunnskapsutviklings-sammenheng?	273
Hva er kombinasjon av kunnskap og fremskaffelse av en prototyp i en kunnskapsutviklings-sammenheng?	275
Hvordan kan vi organisasjonsmessig tilrettelegge for kombinasjonsprosessen?	276
Hva er internalisering i en kunnskapsutviklings-sammenheng?	277
En grafisk illustrasjon av forankringen av kunnskap i en organisasjon	279
Hvordan kan vi gjøre nyskaping i praksis?	279
<b>LITTERATURHENVISNINGER</b>	<b>282</b>
KAPITTEL 1	282
KAPITTEL 2	282
KAPITTEL 3	282
KAPITTEL 10	282
KAPITTEL 11	283
KAPITTEL 12	283
KAPITTEL 15	283
KAPITTEL 16	283
KAPITTEL 17	284
KAPITTEL 19	284



## *LISTE OVER FIGURER*

FIGUR 1 EMOSJONELL KOMPETANSE	42
FIGUR 2 INDIVIDUELLE OPPFØRSELSKARAKTERISTIKA	141
FIGUR 3 EN NETTVERKS-ORGANISASJONSMODELL	185
FIGUR 4 MENNESKELIGE NETTVERK	186
FIGUR 5 HANDLINGSMØNSTER I DET LEGITIME NETTVERK OG I SKYGGENETTVERKET	187
FIGUR 6 KOMPETANSEBEGREPET	215
FIGUR 7 FRA KUNNSKAPSDISCIPLINER OG KAPABILITETER TIL PRODUKTER SOM LEVERES I ET MARKED	223
FIGUR 8 FRA KUNNSKAPER OG FERDIGHET TIL TJENESTELEVERANSER I OFFENTLIG SEKTOR	224
FIGUR 9 STATUSBILDE FOR EN SKOLE	225
FIGUR 10 TEKNOLOGIUTVIKLINGEN OVER TID	243
FIGUR 11 TEKNOLOGISK MODENHET	245
FIGUR 12 TEKNOLOGIVALG	247
FIGUR 13 PRODUKTPLATTFORMER OG DERIVATER	249
FIGUR 14 KOMPETANSE OG PLANPROSESS	252
FIGUR 15 STATUSBILDET	254
FIGUR 16 FREMTIDSBILDET	255
FIGUR 17 STATUS OG FREMTIDSBILDET	256
FIGUR 18 INNOVASJONSPROSESSEN	265
FIGUR 19 SPIRALMODELLEN FOR KUNNSKAPSUTVIKLING	270
FIGUR 20 SAMMENHENGEN MELLOM KUNNSKAPSNIVÅ, KUNNSKAPSFORM OG FORANKRING: DE TRE DIMENSJONER	271
FIGUR 21 SLIK BLIR DET NY KUNNSKAP	279