

GUNNAR E. WILLE

KAMPEN OM KOMPETANSEN

En odysse på Wille's veier

KOMPETANSEFORLAGET WILLE

KOMPETANSEFORLAGET WILLE 2022

ISBN 978-82-303-5091-1

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven utover det som er tillatt etter bestemmelser i «Lov om opphavsrett til åndsverk».

Henvendelser om boken kan rettes til:

Gunnar E. Wille

Professor emeritus Dr.ing.

Thomas Heftyes gate 56 A

0267 Oslo

Omslag: Forfatteren

Figurer: Forfatteren

Trykk: ScandinavianBook

Utgave 3 utgis

også

som PDF nettbasert

eksemplar

KOMPETANSEFORLAGET WILLE

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE	4
LISTE OVER FIGURER.....	11
KOMPETANSEKAPPLØPET	12
KAPITTEL 1	
PÅ WILLES VEIER.....	16
HVORFOR NYE VEIER?	17
Tid til refleksjon.....	18
En odysse	19
KAPITTEL 2	
KOMPETANSE OG INKOMPETANSE.....	21
DEN INDIVIDUELLE KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS KOLLEKTIVE KOMPETANSE I DAG OG I FREMTIDEN!	22
Den emosjonelle kompetansen – hva er det?	25
Emosjonell kompetanse-kompatibilitet under varierende betingelser der konteksten endres	29
Konklusjon.....	30
KOMPETANSEBEGREPET	31
Hva er kompetanse i næringslivet?	32
Hva er kompetanse innenfor offentlig sektor?	34
Hvordan kan vi sikre endringsdyktige organisasjoner?	36
Inkompetanse.....	36
KAPITTEL 3	
MEDIEBRANSJENS TRANSFORMASJON	37
FRA GUTENBERG TIL MEDIEMOGULENE OG INFORMASJONS-TEKNOLOGIEN SOM HAR FORMET MEDIIEINDUSTRIEN	38
Bransjene transformeres.....	38
Hva menes med Bransjeutvikling?	38
Hva med Avisbransjen?	39
Hva er driveren for forandring og revolusjon?	39
Hvilke paradigmeskifter og plattformskifter har styrt utviklingen?	40
Hva med bransjens egenarter? Stammekultur og mediemogulenes makt!.....	41
Hvordan har medie-bransjen utviklet seg?	42

Hva med Google og Facebook?	43
Hva skjer i Norge akkurat nå?	44
Noen aktuelle eksempler som forvarsler	45
Kravene til refleksjon	45

KAPITTEL 4

FRA HULLKORT TIL KUNSTIG INTELLIGENS

- TURBULENS OG KONKURRANSE I IKT BRANSJEN	47
BEDRIFTER VED KANTEN AV STUPET	48
Databransjens historie i et nøtteskall	48
Hvordan utviklet IBMs konkurransesituasjon seg?	49
Hva med norsk dataindustriens utvikling?	50
Hva skjer med bransjen?	51
Hva var det IBM gjorde galt, og hva skjedde?	52
Hva skjedde med industriens virksomhetsprosesser?	53

KAPITTEL 5

FORSYNING AV DRIVSTOFF TIL BIL OG BÅT

FRA EN ENKEL PUMPE VED LANDEVEIEN TIL SAMFUNNSMESSIG INFRASTRUKTUR	57
Et blikk på utviklingen av drivstoffomsetningen	57
Hva var konsekvensene for de etablerte olje- selskapene etter at oljealderen kom til Norge?	58
Hva var Norsk Brændselolje - BP i Norge?	58
Hva med kompetansenivået?	60
Infrastruktur og distribusjonsstruktur for oljeprodukter	60
Nødvendig omstilling	61
Posisjonering og komparative fortrinn	63
Bensinstasjonenes transformasjon til ladestasjon og restaurantvirksomhet	63
En vellykket snuoperasjon og transformasjon til suksessbedrift	63

KAPITTEL 6

VIRKSOMHETER UNDER EKSTREMT KOMPLISERTE SOSIO-POLITISK-KULTURELLE

RAMMEBETINGELSER	65
IBM AFRICA MIDDLE EAST CORPORATION	66
Forretningsledelse som risikosport	66
Hvordan var IBM strukturert for å ta hånd om Midtøsten og Afrika?	66
Hvordan var de sosio-politisk-kulturelle forhold?	66
IBMs restrukturering av virksomheten	69
Hva var forskjellene i organisasjonskultur mellom IBM i Norge og den internasjonale virksomheten?	69
Bedriftskultur og omlægninger; IBM's situasjon?	70
Hva var svakheter ved en proaktiv kompetanse i et ekstremt konkurransemiljø	73
Hva med IBMs toppledelse; kampen mot overmakten?	74
Hva var kunnskaps- og ferdighetsnivået i «IBM Africa Middle East Corporation»?	74
Hva med betydningen av emosjonell kompetanse?	77

KAPITTEL 7

TOPPLEDERS FUNDAMENTALE BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN	80
LEDELSENS KOMPETANSE OG KVALITET ER AVGJØRENDE FOR SUKSESS	81
Norsk Brændselolje (BP).....	81
Aftenposten.....	82
IBM i Norge	82
IBMs internasjonale operasjoner	83
KONSEKVENSENE AV MANGLENDE KOMPETANSEFOKUS	86
Organisasjonskultur og omstillingsevne	86
Organisasjonens avhengighet av den individuelle kompetanse.....	87

KAPITTEL 8

SENTRALE ORGANISASJONSMESSIGE PROBLEMSTILLINGER I ET KOMPETANSEPERSPEKTIV	89
HVA BESTEMMER EN ORGANISASJONS HANDLINGS- MØNSTER, OG HVORDAN MÅ DET HANDLES?	90
Å oppdage	90
Å velge - respondere	91
Å handle	92
Hva er konsekvensene av endret handlingsmønster for den individuelle refleksjon og handling?.....	92
Hvordan kommer vår egen hjerne inn i en organisasjonsmessig betraktning?.....	93
Hvordan kan vi forklare komplekse organisasjoners funksjonsmåte?.....	95
Hva betyr informasjonsflyten for en virksomhets funksjon?	96
Hvilken rolle spiller et organisasjonsnettverks styrke for virksomheten?	97
Hva betyr en organisasjons heterogenitet for reaksjonsmønsteret?	98
Hva er makt? Hva betyr makt? Og hvordan utøves makt i en organisasjon?.....	99
Hvordan virker spenning og trygghet inn på oppførselskarakteristika i en virksomhet?	101
Hvordan kan vi sikre at det er konsistens mellom individets handlemåte og organisasjonens respons?	103
Hva betyr endringene i omgivelsene for vårt handlingsmønster og vår organisasjon?	104
Hva er en lærende organisasjon?	105

KAPITTEL 9

LÆRING SOM EN NØDVENDIGHET FOR OVERLEVELSE I FREMTIDEN.....	108
LÆRING SOM EN REFLEKSIV PROSESS.....	109
Hva er refleksivitet? - en repetisjon	110
Hvordan vil «et nytt samfunn» påvirke individet?	111
Hva blir ekspertsystemenes konsekvenser?	111
Hva blir spesialiseringens konsekvenser?	112
Hvordan vil individet fragmenteres?	113

KAPITTEL 10

KUNNSKAP I TEORI OG PRAKSIS.....	114
KUNNSKAP.....	115
Hvordan kan vi definere kunnskap?	115
Hva er relevante kunnskapskrav i en kompetansesammenheng?.....	117
Hva er personlig kunnskap?	118
Hvordan kan vi bruke kunnskapsbegrepet i praksis?.....	118
Hvilke alternative tilnærminger til kunnskap har filosofene?.....	120
Hva er forskjellen på å vite og å kunne?.....	121
Hvordan sonderer vi mellom eksplisitt og taus kunnskap?	123
Hva innebærer «refleksjon i handling»?	125
Hva menes med «Redundans i refleksjonsprosessen»?.....	125
Hva blir konklusjonen om kunnskap?.....	126

KAPITTEL 11

FERDIGHET I TEORI OG PRAKSIS	127
FERDIGHET	128
Hva er ferdighet?.....	128
Hva er eksempler på ferdighet i relasjon til kunnskap?	128

KAPITTEL 12

ORGANISASJON I TEORI OG PRAKSIS	131
ORGANISASJON	132
Hva er den klassiske organisasjon?	132
Hva er et historisk perspektiv på tilretteleggingen av arbeid?	133
Er det overlevelse som er viktigst for en virksomhet?	135
Hva innebærer begrepet «organisasjonen som et styrt system»?.....	136
Hva er nettverksmodeller i organisasjonsteorien?.....	137
Hva er et legitimt nettverk og hva er et skyggenettverk i en organisasjon?.....	139
Hva er eksempler på ikke-lineær respons i en organisasjon?	143
Hvordan skal vi organisere oss i fremtiden?.....	143
Hva er en selvregulerende organisasjon?	144
Hvordan kan nye hybride organisasjonsformer oppstå?	145
Hvordan fungerer en organisasjon som en organisme?.....	147
Hvordan kan vi sikre at det er konsistens mellom individets handlemåte og organisasjonens respons?	149
HVA ER EN ORGANISASJONS PLEIENIVÅ?	150
Gjensidig tillit	151
Aktiv empati	151
Adgang til hjelp	152
Toleranse	152
Mot	152
Høyt og lavt pleienivå.....	152
Ledelsenes kommunikasjon; hva menes det med Uttrykt teori og Brukteori?	153

KAPITTEL 13

REFLEKSIVITET	155
REFLEKSIVITET I DAG FOR Å VÆRE FORBEREDT PÅ FREMTIDEN.....	156
Hva er sammenhengen mellom refleksivitet og en kybernetisk betraktning av en virksomhet?	158
Hva er en kybernetisk organisasjon?.....	159
Hvordan reagerer modellen på endringer?.....	161
Hva er sammenhengen mellom omgivelsenes endringstakt og handlingsmønster i en organisasjon?	162
Kybernetikk og kompetanseutvikling	163

KAPITTEL 14

DEN KOLLEKTIVE KOMPETANSE	165
INDIVIDUELL KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS SAMLEDE KOMPETANSE.....	166
Hva er kompetansebegrepene som benyttes i en virksomhet?	167
Hvordan blir kompetansen en suksessfaktor i en virksomhet?	169
Hva er sammenhengen mellom kunnskap, ferdighet, kjernekompetanse og virksomhetsprosess?	174
Hva er typiske eksempler på virksomhetsprosesser?.....	177
Hvordan skapes det konkurransefortrinn?.....	177
Hva er en virksomhets verdiskapning?.....	179
Hva er et universitets verdiskapning?	180
Hva er offentlig sektors verdiskapning?	182

KAPITTEL 15

BRANSJEUTVIKLING OG TEKNOLOGIUTVIKLING	185
KOMPETANSE BRANSJE - MODENHET	186
Hva kan gründerbedrifter lære av bransjedynamikken?	188
TEKNOLOGIENS BETYDNING OG ROLLE	190
Historien om den typiske bransjeutviklingen.....	190
Hvilke typer av teknologier har vi?	192
Basisteknologier	192
Nøkkelteknologier	192
Nye teknologier (Pacing Technologies).....	192
Embryoteknologier.....	193
Kjernekompetanse-kandidatene	193
Hva er dynamikken i teknologiutviklingen	193
Hva menes det med teknologisk modenhet?.....	196
Hva er parameterne for teknologivalg?	197
Hva menes det med nye plattformer og nye derivater i teknologi-sammenheng?	199
Hva er implikasjonen av teknologiutviklingen for kompetanseplanlegging?	200

KAPITTEL 16

EN PLANPROSESS FOR KOMPETANSEUTVIKLING	202
HVORDAN INKLUDERE KOMPETANSE SOM ET GRUNNLAG FOR DEN STRATEGISKE PLANLEGGINGEN?	203
Hva er Statusbildet, og hvordan beskriver det kompetansens rolle i dagens situasjon?	205
Fase 2: Fremtidsbildet	206
Fase 3: Gapanalysen med kompetansetiltak som må iverksettes?	207
Fase 4: Formulering av målsetninger og handlingsplaner.....	208

KAPITTEL 17

INNOVASJONSLEDELSE – Å SKAPE NY KUNNSKAP SOM FORANKRES I VIRKSOMHETEN	209
INNOVASJON OG KUNNSKAPSUTVIKLING; TEORI OG ORGANISASJONSMESSIG TILRETTELEGGING	210
Hvordan skapes kunnskap?	211
Hvordan skjer den løpende kunnskapsutvikling i praksis?	212
Hva sier teorien om kunnskapsutvikling og innovasjon?	213
Hvilke parametere inngår i kunnskapsutviklings-	216
Hva skjer i en kunnskapsutviklingsprosess for generering av kunnskap og forankringen i organisasjonen?	217
Hva er det teoretiske grunnlag for kunnskapsutvikling – med taus kunnskap som utgangspunkt?.....	219
Hvilken interaksjonen finner sted mellom taus og eksplisitt kunnskap i kunnskapsutviklingen?	222
Hva er sosialisering i en kunnskapsutviklings- sammenheng?	222
Hva er eksternalisering i en kunnskapsutviklings- sammenheng?	223
Hva er kombinasjon av kunnskap og fremskaffelse av en prototyp i en kunnskapsutviklings- sammenheng?.....	225
Hvordan kan vi organisasjonsmessig tilrettelegge for kombinasjonsprosessen?	226
Hva er internalisering i en kunnskapsutviklings- sammenheng?.....	227
En grafisk illustrasjon av forankringen av kunnskap i en organisasjon	228
Hvordan kan vi gjøre nyskaping i praksis?	228

KAPITTEL 18

QUO VADIS LIBERALE YRKER?	230
KONSEKVENSENE AV DEN TEKNOLOGISKE UTVIKLING.....	231
Fra sivilingeniøren til «ingeniør - ingeniøren» til teknologi koordinatoren!.....	231
Fra sakfører og advokat til dagens advokatbransje.	232
Fra enkeltstående utøvende arkitekt til arkitektfirmaer	233
Fra forsker og vitenskapsutøver til forskningsinstitusjoner.....	235
Hva med Kunstig Intelligens og roboter?	236

KAPITTEL 19

SYKEHUSADMINISTRASJON NØDVENDIGE OG NYTTIGE GRUNNLEGGENDE ENDRINGER	241
NØDVENDIGE GRUNNLEGGENDE ENDRINGER	242
HELSEADMINISTRASJON.....	245
PARAMETERNE FOR STYRING OG KONKLUSJON	246

LITTERATURHENVISNINGER 248

KAPITTEL 2..... 248

KAPITTEL 3..... 248

KAPITTEL 8..... 248

KAPITTEL 9..... 248

KAPITTEL 10..... 248

KAPITTEL 12..... 248

KAPITTEL 13..... 249

KAPITTEL 14..... 249

KAPITTEL 15..... 249

KAPITTEL 17..... 249

LISTE OVER FIGURER

Figur 1	Emosjonell kompetanse	26
Figur 2	Individuelle oppførselskarakteristika	95
Figur 3	En nettverks organisasjonsmodell	139
Figur 4	Menneskelige nettverk	140
Figur 5	Handlingsmønster i det legitime nettverket og skyggenettverket.....	141
Figur 6	Kompetansebegrepet	168
Figur 7	Fra kunnskapsdisipliner og kapabiliteter til produkter som leveres til et marked.....	174
Figur 8	Fra kunnskaper og ferdigheter til tjenesteleveranser i offentlig sektor	176
Figur 9	Statusbilde for en skole	177
Figur 10	Teknologiutviklingen over tid	194
Figur 11	Teknologisk modenhet	196
Figur 12	Teknologivalg	198
Figur 13	Produktplattformer og derivater	200
Figur 14	Kompetanse og planprosess.....	203
Figur 15	Statusbildet	205
Figur 16	Fremtidsbildet	206
Figur 17	Status og Fremtidsbildet.....	207
Figur 18	Innovasjonsprosessen	215
Figur 19	Spiralmodellen for kunnskapsutvikling.....	220
Figur 20	Sammenhengen mellom kunnskapsnivå, kunnskapsform og forankring: De tre dimensjoner	221
Figur 21	Slik blir det ny kunnskap!.....	228

KOMPETANSEKAPPLØPET

Når vi snakker om kompetanse så er det et abstrakt begrep. Vi finner ikke ett organ i den menneskelige hjerne eller i kroppen noe enkelt sted, som styrer kompetansen. Vi kan ikke skanne oss frem til et kompetansesenter, slik vi for eksempel kan finne hippocampus i hjernen der hukommelsen styres, og så og si oppbevares. Kompetansen har med hjernen å gjøre i og for seg, siden å bygge kompetanse blant annet betyr å lese og tilegne seg kunnskap, som lagres i hjernen. Ja denne delen av kompetansen finner vi i hippocampus. Fremhenting av kunnskap og bruk av tillærte kunnskaper er hjernefunksjoner. Bruken av kunnskapene er en dynamisk prosess som skjer ved at nerveceller initierer tale og hørsel, samt styrer bruken av armer og ben på en koordinert måte for å utføre de ønskede handlinger.

Kunnskapene våre er dessuten bare en del av kompetansen. Hva vi skal anvende kunnskapen til, bestemmes ved ekstern interaksjon. Det er slik den kan bli nyttig og meningsfull. Hvordan vi skal eksekvere tiltakene som logiske prosesser eller som kroppslige handlinger, er også kroppsfunksjoner, men de har en annen opprinnelse og andre tilholdssteder i kropp og hjerne. Evnen til å eksekvere tiltak er forankret i våre gener, gjennomføringsevnen er tillært gjennom erfaring, mens selve eksekveringen skjer gjennom kompliserte strukturer og i en organisasjonsmessig sammenheng. Det er dessuten slik at nødvendige endringer i bruken for forskjelligartede handlingene til ulik tid, vil være avhengig av at det løpende reflekteres over bruken, og at det grunnleggende paradigmat for handlingene løpende vurderes. Å få til disse endringene krever øvelse og ferdighetstrening. Også denne dynamikken forankres på forskjellige steder i hjernen.

Bruk av kunnskap til noe som skal danne grunnlaget for vår kompetanse og som kan brukes slik at den gir seg utslag i noe konkret, er en løpende utfordring. For at den skal bidra i prosessen med å skape noe nytt, det være seg en tanke, en tjeneste eller et fysisk produkt, må den settes inn i en sammenheng. I alle disse prosesser står kunnskaper og tillærte ferdigheter sentralt, men i en verdiskapnings-sammenheng er det ikke kun de to enkeltstående komponentene – kunnskaper og ferdigheter. Det er en tredje komponent som også er styrt av den menneskelige hjerne, og det er refleksjonsevnen. Denne er dels gitt av de genetiske egenskaper og disposisjoner på det individuelle plan, og dels er den miljøbetinget og utviklet gjennom praktisk virksomhet. Når den i en kollektiv kompetansesammenheng kommer inn i bildet, er det som en organisasjonsmessig refleksjonsevne. Den fjerde komponenten i kompetansebegrepet er organiseringen, strukturen for hvordan vi anvender de samlede kunnskaper og ferdigheter i en virksomhet.

Kompetanse er en innsatsfaktor i all form for virksomhet, og den har lenge vært dels oversett og i beste fall underkommunisert. Det var først i 1960 årene at det

langsamt ble akseptert at produksjonsverdien i et samfunn ikke besto av kun arbeidsinnsats og kapitalinnsats, slik makroøkonomene til da hadde beskrevet verdiskapningen. Bruttoproduksjonsverdien var kun et produkt av arbeidsinnsatsen opphøyet i en potens multiplisert med kapitalinnsatsen opphøyet i en annen potens. Det var en faktor som manglet, nemlig kompetansen også opphøyet i en potens. Etter hvert er det blitt en konsensus om at kompetanse er en viktig faktor som måtte inkluderes som en viktig innsatsfaktor. I våre dager er det nettopp kompetansen det settes søkelys på. Den har den høyeste potensen i den forenklete verdiskapnings-likningen i et samfunn.

Der det finnes kompetanse, er det uten videre tilgang på arbeidskraft i første omgang, men etter hvert også forståelse for at det er med dette utgangspunktet det kan skapes store verdier. Og ikke minst, dette er den kritiske innsatsfaktoren. Bare se på den raske fremveksten av firmaer i vårt årtusen, med Apple først, dernest Facebook, og så Google. Og nå, ikke minst Amazon, der det sågar er blitt tendenser til en negativ derogativ utnyttelse av arbeidskraften med 1,6 millioner ansatte i 2022. Arbeidskraften er blitt et nødvendig onde, som må utnyttes maksimalt til lavest mulig kost, mens hjernekraften og roboter er blitt det primære i alt rutinearbeid. Arbeidskraften er allerede blitt en temporær løsning i mange tilfeller. Den skal erstattes av roboter så langt som mulig; så snart disse blir konkurransedyktige.

Selv om den nye teknologien har åpenbare begrensninger, er det mange yrkesområder som vil forsvinne. Der funksjonene best kan bli utført av roboter og kunstig intelligens, vil det bli en revolusjon. Men som alltid ved nye teknologiske gjennombrudd, vil nye yrkesområder oppstå, som gir en positiv utvikling for menneskeheten globalt sett. Kortsiktige ulemper vil det bli, men ikke i nærheten av de skrekkscenarier som lages av konspirasjonsteoretikere og skjønnlitterære fantasier. Det er viktig at ikke disse kortsiktige ulempene stiller seg i veien for den langsiktige positive utviklingen, slik som den industrielle revolusjonen ble møtt i startfasen.

Problemstillingen relatert til kunstig intelligens, maskinlæring og robot-teknologi er ikke fullt ut forstått i dag. Vi står overfor en teknologisk revolusjon, en revolusjon som vi står midt inne i, og som skjer ved datateknologiens stadige nye gjennombrudd – ved kvantesprang. Hva vi snakker om med kunstig intelligens, er kun en videreutvikling av hva vi hele tiden har vært vitne til de siste 50 årene. Nå har det skjedd et gjennombrudd i maskinvareteknologien som har muliggjort de mest fantastiske maskiner med mangedoblet hastighet, og samtidig er programvareteknologien kommet til det punktet som gir kvantesprangene i utviklingen. Og det er disse sprangene som fører til gjennomslag innenfor mange sider av samfunnsøkonomien.

Her berører vi vår virkelig store utfordring i tiden fremover, nemlig å balansere

innsatsfaktorene – kompetanse, arbeidskraft og kapital. Ved dette nye vendepunktet står vi overfor et kjempeparadoks, nemlig at all den stund kompetansen er forankret i mennesket, burde det være en selvfølge at den anvendes til det beste for mennesket! De mest kompetente må bruke sin kompetanse til menneskehetens beste – på seg selv! Her må vi håpe at fornuften vil seire.

Det er å håpe at vi har fått en læringseffekt av korona-krisen i 2020. Vi har da til fulle erfart at det ikke er riktig å tenke på kortsiktig kostnadsminimering i enhver sammenheng. De langsiktige effektene av oppsplittede verdikjeder må revurderes. Lokale og regionale stabiliserende tiltak må vektlegges. Her er det også at kompetansen må anvendes, og spesielt den refleksive delen. Vårt grunnleggende samfunns-paradigme må revurderes. Vi kan lære mye av historien, også når det gjelder næringsutvikling og bruk av offentlige ressurser. Å reflektere over tidligere tiders suksesser og feilvurderinger, gir ny innsikt. Å reflektere er nettopp en vesentlig komponent i kompetansetankegangen.

Når vi skal betrakte konsekvenser av alternative tiltak under forskjellige betingelser og med forskjellige forutsetninger, er det nyttig og nødvendig å analysere utviklingen over en komplett livssyklus for bransjen. Det optimale er å betrakte utviklingen fra virksomhetens start, gjennom vekstfasen og over i metningsfasen frem til nedgangen mot den eventuelle endelige avvikling. Av utviklingshistorien kan vi få innsikt i hva som kreves for at vi i beste fall kan skape en fornyelse gjennom nye satsingsområder eller ved en omstilling som gir grunnlag for ny vekst og nytt liv. I de fleste virksomheter og bransjer følges det karakteristiske livsløpet. Det er få bransjer som i det lange løp klarer å overleve de fundamentale endringer som skjer, ikke minst som en følge av de teknologiske fremskritt. Noe vi kommer til å se mange eksempler på i den nære fremtid.

Vi skal i denne boken kombinere erfaringer fra tre bedrifter i tre forskjellige bransjer med grunnleggende kompetanseteori og belyse hvordan kompetansen har hatt en avgjørende betydning for såvel bedrift som bransje. Mediebransjen er ett godt eksempel med Aftenposten som et stjerneeksempel, i databransjen er det giganten IBM vi tar som eksempel mens vi fra oljebransjen vil se på Norsk Brændselolje (BP i Norge). Vi glemmer ofte at det er mye å lære av historien. Altfor mange feil og dumheter gjentas!

Vi skal drøfte betydningen av lederens rolle, og se på samvirket mellom individuell kompetanse og emosjonell kompetanse. Det er et klart samvirke mellom lederens evne til å eksekvere sin makt ved å utnytte virksomhetens kompetanse, og resultatet.

Endelig skal vi behandle sammenhengen mellom individuell kompetanse og virksomhetens kollektive kompetanse. Læringsprosesser og kompetanseutvikling i praksis blir avslutningen av boken.

Dette er ikke en vitenskapelig avhandling der alle eventualiteter og problemstillinger vil bli belyst i detalj og gjennomdrøftet. Det er en beskrivelse av hovedlinjene i bevisstheten om kompetanse som en suksessfaktor med anbefalinger om hva som er god kompetanseledelse i dag og for fremtiden. Det kunne være fristende å innføre begrepet kompetansokrati – for å illustrere at den fundamentale utviklingen fremover vil være styrt av kompetanse.

Teorigrunnlaget er hentet fra et bredt spekter av faglitteratur som tidligere har vært forelest ved Fakultet for Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved NTNU. Erfaringen fra de tre utvalgte bransjer som er representert, er hentet fra bedrifter der jeg selv har hatt en ansvarlig posisjon og vært del av utviklingen.

KAPITTEL 1

PÅ WILLES VEIER

HVORFOR NYE VEIER?

Hvorfor skulle jeg gi opp en forretningskarriere og gjøre en karrierevending i retning av akademisk? Det var litt av et spørsmål å stille seg midt i en oppadstigende karriere, men etter et kultursjokk i Aftenposten og Schibsted var det naturlig. Å tjene penger og jage mot nye høyder i en ekstrem konkurranse der alle metoder og alle knep pirret konkurranseinstinktet, var kanskje ikke målet; selvom det kunne gi full uttelling når det gjaldt intellektuelle utfordringer. I det daglige blir en revet med fra skanse til skanse – noe som gir liten tid til refleksjon. Dessuten er det økonomiske belønningssystemet vanligvis slik at det er vanskelig å gjøre endringer når en er på en positiv utviklingstrend. I ettertid er nok svaret at det var manglende tid for refleksjon og et ønske om videre intellektuell utvikling, som var begrunnelsen for skiftet.

Jeg stilte meg den gangen ofte spørsmålet - og gjør det fortsatt: Hvorfor er det ikke i det daglige tid til en løpende refleksjon over hva som skjer, både i de eksterne omgivelsene selvom påvirkningskraften er begrenset, men også når det gjelder de nære ting som enklere kan endres? Det er en livsbetingelse å kunne vurdere forhold som er bestemmende for virksomheten på den siden og for egen utvikling på den andre siden. Manglende refleksivitet – såvel personlig som kollektivt - er dagens store problem, som blir stadig mere og mere dominant. Den største utfordringen i tiden er mangel på refleksjon! Alt går raskere og raskere med den konsekvens at endringene i omgivelsene tilsier løpende justering av såvel individuelle som kollektive handlingsmønstre – uten refleksivitet forvitrer vi!

Som en følge av tilfeldigheter og begivenhetenes gang, var jeg så heldig å få en seks måneders refleksjonsperiode. Det var et ønske om å komme bort fra alle bindinger og forpliktelser, og ikke minst å sikre seg sin egen agenda? Det vil si å utforske særinteresser der det ikke var noen unødvendige begrensninger på det handlingsrommet som det måtte opereres innenfor. Det var en bevisst søken etter et fristed for fordypning, konsentrasjon, ro og selvstendighet.

Dagens paradoks at det ikke er en naturlig refleksbevegelse løpende å vurdere utfallet av utførte handlinger. Dette er tilsynelatende et skyggeproblem, men det er hovedproblemet. Paradokset har sitt utspring i mangel på tid vil mange hevde. Men det stikker dypere. Det bunner i fundamentet for hva som driver våre handlinger. Handlinger styres delvis av et motorisk handlingsmønster som går på autopilot uten at de fundamentale holdninger for hva som må gjøres og ikke gjøres i ulike situasjoner konsulteres. Evnen til refleksjon er et holdningsspørsmål som varierer fra person til person, men den kan trenes gjennom bevisstgjøring og ikke minst vanemessig fokus. Det må løpende stilles spørsmål som: Hvorfor skal vi gjøre dette? Hva er de viktige parameterne når det skal besluttes? Og sist, men ikke minst, hvor mye haster det, og kan vi innhente mere informasjon før vi beslutter? Å følge den gode

leveregel «Do the important before the urgent», er en god veileder. For de fleste nøkkelpersoner i en virksomhet er det kontinuerlig nye situasjoner der det må tas et standpunkt, det må fattes en beslutning og iverksettes en handling. Og ikke minst i ettertid må resultatet måles med henblikk på oppfølging og læring, noe som må innprentes og bli del av den daglige rutinen.

Og så føles resultatene som en rus når det går som forventet, men det å mislykkes må også beherskes. Uansett utfall går tiden, og de daglige rutiner blir dominante. Det som haster, får prioritet. Det viktige utsettes dessverre inntil katastrofen er overhengende. Det er dette denne boken handler om. Refleksjonens betydning som kompetanse-element. Det gjelder løpende å være bevisst at både suksess og feiling skaper gode læringsarenaer. Alle virksomheter må være innstilt på å være i en kontinuerlig læringssituasjon. Virksomheter innen såvel offentlig som privat sektor, må organiseres som *lærende organisasjoner*. Læringen må settes i system. Heldigvis er det mange som har det i seg at egen læring bør formidles til andre, og det er etter hvert mange ledere som innser at det er læringspunkter i enhver sammenheng. Når det er satt i system, må det forlanges refleksjon i all daglig virksomhet.

Tid til refleksjon

Jeg gikk nye veier, la oss kalle det «på Willes veier». Uttrykket oppsto da datidens Arbeiderblad i 1985 skulle beskrive hva som skjedde i Aftenposten: *Ny teknologi og neglisjering av typografenes medfødte rettigheter; det er en ledelse på Wille's veier sto det i avisen*. Ganske fornøyet og karakteristisk for medias holdning til omlegninger og modernisering i tiden. Og i hvert fall ikke overensstemmende med god teori om hva som trengtes i de turbulente tider med en sterk teknologisk utvikling dersom ønsket var å være den beste avis.

Virksomheter der refleksjon ikke er del av den daglige ledelsen, og med et komplett fravær i fremtidsstrategien, har som en hovedregel ledet mot avgrunnen, og det ofte uten å ha blitt forstått, og ikke minst uten å bli analysert. Fortsatt er dette næringslivets største utfordring. Hva kreves det av bedriften og hva må den enkelte leder beherske for å sikre suksess i fremtiden? Dette er en evig problemstilling. Svaret er komplekst, men det som er helt sikkert er at en avgjørende forutsetning for å komme frem til et svar, er at det må reflekteres.

De neste ti årene blir dekadene da mange gjennom prøvelser og lidelser vil erfare at det må reflekteres og systematisk planlegges for fremtiden slik at yrker som er dødsstemplet får omstillingshjelp. Som dugg for sol vil etablerte tradisjonssikre yrker forsvinne på samme måten som typografiyrket er forsvunnet, og slik journalisten med blokk og blyant er borte. Pumpemannen på bensinstasjonene forsvant nesten over natten, og inn kom bollemakeren og pølseoppvarmeren. Den gammeldagse programmereren gjenoppsto den 31. desember 1999 da de fleste dataprogrammer ikke hadde fått med seg funksjonaliteten som muliggjorde at de skulle klare overgangen til et nytt

årtusen. Å få inn to-tallet i stedet for ett-tallet som første siffer sammen med de tre nullene i det nye årtusen, ble en redningsaksjon der de gamle veteraner måtte tilbakekalles. Alle gamle Fortran og Cobol-programmer måtte endres, noe dagens programmere ikke klarte. De behersket ikke andre nye programmer som app-utvikling og moderne metoder, så det var som å tilbakekalle typografene for å sette med blyset.

På Willes veier så langt hadde vært å ta opp utfordringer og bekjempe motstand mot forandringer – alltid systematisk og med en prosessrelatert tilnærming på et saklig kompetansegrunnlag. Det hadde lyktes i de fleste sammenhenger, men da det hadde mislyktes ga det en god grunn til refleksjon over egen praksis. Dette var hva det skulle bygges videre på ved å gå mot akademien mot det gamle Alma Mater. Målet var å få den praktiske *hands-on erfaring* analysert og kombinert med relevant teori. Det var med et håp om å kunne gi de kunnskapshungrige studenter erfaringsbasert kunnskap og verktøy de kunne ha nytte av i studiene og ved senere arbeid. Dette var det visuelle bildet som sto fremme i hjernebarken for å gi seg akademien i vold. Forventningene var store, hvordan ville det være å komme tilbake i kunnskapens teknologiske høyborg?

Spenningen var stor, den første dagen på vei opp til Gløshaugen, til NTH; dagens NTNU. Hovedbygningen fra 1910 tårner majestetisk opp, og er sammen med Domkirken de to viktigste landemerkene i Trondheim. Det har alltid stått respekt av professorene, de som foreleste, de som laget eksamensoppgavene og de som fordelte karakterene. Og her kom det en nybakt en, sittende i en drosje opp Høyskolebakken idet den første sneen falt tett, og det allerede i september! Det var et lett snødekke på veien. Drosjen kjørte opp foran hovedtrappen i hovedbygningen og slapp av professoren, for deretter å sette seg i bevegelse, svinge hardt til høyre og rett ned høyskoletrappen. En 100 meter lang steintrapp med ikke ubetydelig trappetrinns høyde. Klakk, klakk, klakk sa det og bilen humpet nedover. På ville veier, tenkte jeg på veien inn for å holde den første forelesning i det nyopprettede faget Industriell Markedsføring! Studentene var de spesielt utvalgte! En kritisk og krevende gjeng, ble det sagt. Fra hovedinngangen gikk korridoren under store buer frem mot et mellomstort auditorium, vanligvis benyttet for doktordisputaser. Det gjaldt å ta riktig vei, og ikke som drosjen som fortsatt humpet med trappen, på feilspor.

Hva med meg? Var jeg på feilspor inne i dette lukkede rom med forventningsfulle studenter? Var jeg igjen på «Wille veier» som Arbeiderbladet skrev i 1985? Denne boken gir forhåpentlig svaret i form av en odysse!

En odysse

Jeg har tenkt meg min odysse som en reise i kompetansens rike. Reisen har i alle relasjoner vært bundet opp mot kompetanseutvikling, for meg selv og for de virksomheter jeg har vært involvert i.

Vi skal se på hvordan kampene ble utkjempet som en odysse som starter i

Norsk Brændselolje (BP), går videre til IBM i Norge og så ut i verden til Paris, Afrika og Midt Østen, for så som et kritisk punkt på ferden å ankomme Aftenposten. Og så tilbake til gamle NTH, Alma Mater.

I *Odysséen* beskrives Odyssevs ferd hjem til sine kjære på sitt fødested Ithaka etter å ha bidratt til å innta Troja. Parallellen blir fra NTH, ut på reise, og så tilbake til NTH.

Litteraturhistorien er full av beskrivelser der den personlige kompetansen har vært utslagsgivende for utfallet av realiseringen av forskjelligartede mål. Med fokus på en toppleders rolle og enkeltpersoners kompetanse i en organisasjonsmessig sammenheng for å få forankret refleksjonsprosesser i virksomheter, skal vi benytte erfaringer og observasjoner for å belyse dagens grunnleggende teorier.

KAPITTEL 2

KOMPETANSE OG INKOMPETANSE



Her slutter utdraget

Du har lest innholdsfortegnelsen og kapittel 1.
Boken har 19 kapitler og 20 figurer.

KAMPEN OM KOMPETANSEN

En odysse på Wille's veier

Gunnar E. Wille · Kompetanseforlaget Wille

ISBN 978-82-303-5091-1

Hele boken

Trykt utgave kr 250 · PDF kr 100

kompetanseforlaget-wille.no/butikk

gunnar.wille@online.no