

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE	1
LISTE OVER FIGURER	9
KOMPETANSEKAPPLØPET	10
KAPITTEL 1	15
PÅ WILLE VEIER	15
HVORFOR NYE VEIER?	16
Tid til refleksjon	17
En odysse	18
FALKEBLIKKET, ET ORNITOLOGISK TVISYN	20
HVA KAN VI LÆRE AV HISTORIENS INTELLIGENS?	24
Odysseén	24
Ulysses	25
Gilgamesh	26
KUNNSKAPSUTVIKLING OG DANNELSE SKAPER DET LYKKELIGE MENNESKET	28
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
FRA KONJUNKTIV TIL KONJUNKTIVA- En parafase over prosessen fra mulighet til realisering	34
KAPITTEL 2	37
KOMPETANSE OG INKOMPETANSE	37
DEN INDIVIDUELLE KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS KOLLEKTIVE KOMPETANSE I DAG OG I FREMTIDEN!	38
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
KOMPETANSEBEGREPET	51

Hva er kompetanse i næringslivet?	52
Hva er kompetanse innenfor offentlig sektor?	53
Hvordan kan vi sikre endringsdyktige organisasjoner?	55
KAPITTEL 3	57
MEDIEBRANSJENS TRANSFORMASJON	57
FRA GUTENBERG TIL MEDIEMOGULENE OG INFORMASJONS-TEKNOLOGIEN SOMHARFORMET MEDIINDUSTRIEN	58
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
Aftenposten som romanscenario i 1984 – en raritet?	62
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
KAPITTEL 4	69
FRA HULLKORT TIL KUNSTIG INTELLIGENS - TURBULENS OG KONKURRANSE I IKT BRANSJEN	69
60ÅRI DATABRANSJEN – EN EDB-MANN	70
BEDRIFTER VED KANTEN AV STUPET	74
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
KAPITTEL 5	83
FORSYNING AV DRIVSTOFF TIL BIL OG BÅT	83
FRA EN ENKEL PUMPE VED LANDEVEIEN TIL	84
SAMFUNNSMESSIG INFRASTRUKTUR	84
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
KAPITTEL 6	92
VIRKSOMHETER UNDER EKSTREMT KOMPLISERTE	92
SOSIO-POLITISK-KULTURELLE RAMMEBETINGELSER	92
IBM AFRICA MIDDLE EAST CORPORATION	93
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
KAPITTEL 7	108
TOPPLEDERS FUNDAMENTALE BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN	108
LEDELSENS KOMPETANSE OG KVALITET ER AVGJØRENDE FOR SUKSESS	109
Norsk Brændselolje (BP)	109
Aftenposten	109
IBM i Norge	110
IBMs internasjonale operasjoner	111
KONSEKVENSENE AV MANGLENDE	114
KOMPETANSEFOKUS	114
Organisasjonskultur og omstillingsevne	114

Organisasjonens avhengighet av den individuelle kompetanse	115
KAPITTEL 8	117
QUO VADIS LIBERALE YRKER?	117
KONSEKVENSENE AV DEN TEKNOLOGISKE UTVIKLING	118
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
KAPITTEL 9	128
SYKEHUS OG HELSEADMINISTRASJON	128
ET EKSEMPEL PÅ GRUNNLEGGENDE ENDRINGER	128
SYKEHUS OG HELSEADMINISTRASJON – NØDVENDIGE GRUNNLEGGENDE ENDRINGER	129
KAPITTEL 10	135
SENTRALE ORGANISASJONSMESSIGE PROBLEMSTILLINGER I ET KOMPETANSEPERSPEKTIV	135
HVA BESTEMMER EN ORGANISASJONS HANDLINGSMØNSTER, OG HVORDAN MÅ DET HANDLES?	136
Å oppdage	136
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
Hvordan kan vi forklare komplekse organisasjoners funksjonsmåte?	141
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

KAPITTEL 11	154
LÆRING SOM EN NØDVENDIGHET FOR OVERLEVELSE I FREMTIDEN	154
LÆRING SOM EN REFLEKSIV PROSESS	155
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
KAPITTEL 12	160
KUNNSKAP I TEORI OG PRAKSIS	160
KUNNSKAP	161
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
KAPITTEL 13	173
FERDIGHET I TEORI OG PRAKSIS	173
FERDIGHET	174
Hva er ferdighet?	174
Hva er eksempler på ferdighet i relasjon til kunnskap?	174
KAPITTEL 14	177
ORGANISASJON I TEORI OG PRAKSIS	177
ORGANISASJON	178
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
HVA ER EN ORGANISASJONS PLEIENIVÅ?	197
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
KAPITTEL 15	202
REFLEKSIVITET	202
REFLEKSIVITET I DAG FOR Å VÆRE FORBEREDT PÅ FREMTIDEN	203
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
KAPITTEL 16	212
DEN KOLLEKTIVE KOMPETANSE	212
INDIVIDUELL KOMPETANSE OG VIRKSOMHETENS SAMLEDE KOMPETANSE	213
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
KAPITTEL 17	234
BRANSJEUTVIKLING OG TEKNOLOGIUTVIKLING	234
KOMPETANSE BRANSJE - MODENHET	235
Hva kan gründerbedrifter lære av bransjedynamikken?	237
TEKNOLOGIENS BETYDNING OG ROLLE	239
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
KAPITTEL 18	251
EN PLANPROSESS FOR KOMPETANSEUTVIKLING	251
HVORDAN INKLUDERE KOMPETANSE SOM ET GRUNNLAG FOR DEN STRATEGISKE PLANLEGGINGEN?	252
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
KAPITTEL 19	258
INNOVASJONSLEDELSE – Å SKAPE NY KUNNSKAP SOM FORANKRES I VIRKSOMHETEN	258

INNOVASJON OG KUNNSKAPSUTVIKLING; TEORI OG ORGANISASJONSMESSIG	
TILRETTELLEGGING	259
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
Hva er det teoretiske grunnlag for kunnskapsutvikling – med taus kunnskap som utgangspunkt?	269
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
LITTERATURHENVISNINGER	282
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