



Innhold

Forord	9
Innledning	11
Kapittel 1 Kompetanseutvikling og læring	17
Tørsten etter å lære	17
Hva er kompetanse?	19
Komponenter i kompetansebegrepet	20
Kunnskaper	20
Ferdigheter	23
Evner	23
Holdninger	26
Hvorfor kompetanseutvikling er viktig	29
Kompetansestyring	32
Kompetanseplanlegging	33
Kompetanseimplementering	35
Hva er læring?	39
Ulike læringsstiler	42
Læringsstiler	42
Måter å lære på	43
Fra læring gjennom programmer til læringsopplevelser	46
Kombiner både makro- og mikrolæring	47
Tilrettelegg for en bredde av læringsopplevelser	48
Fokuser på å bygge og styrke en sterk læringskultur	48
Avsluttende refleksjoner	49

Kapittel 2 Roller og ansvar	51
Lederens ansvar	52
Den ansattes ansvar	55
HR-funksjonens ansvar	57
Kompetanseleverandørers rolle og ansvar	58
Teknologiens rolle	61
Fungerer kompetanseutvikling?	63
Kapittel 3 Læring, deling og bruk av kompetanse	66
Tre arenaer for læring	67
Bygge kompetanse gjennom formelle læringsarenaer	68
Bygge kompetanse gjennom å dele	72
Bygge kompetanse gjennom å ta den i bruk	74
70:20:10 – Et rammeverk for å lære, dele og anvende kompetanse	75
Opprinnelsen til 70:20:10	76
Fordelene ved 70:20:10	78
1. 70:20:10 skaper et felles språk	79
2. Fokus på deling og praktisk bruk av kompetansen økes ..	84
3. Man husker hva man har lært	85
4. Relevansen på kompetanseutviklingen øker	86
Noen erfaringer ved bruk av rammeverket	88
Noen erfaringer fra offentlig sektor: NAV	91
70:20:10 i NAV – en kulturendringsreise	92
70:20:10 i NAV Vest-Viken – kulturreisen fortsetter	93
Skepsis til 70:20:10 og nye muligheter	94
Tre ulike faser ved implementering av 70:20:10-rammeverket ..	95
Fase 1: Introduksjon av 70:20:10	95
Fase 2: Motstand ved implementering i praksis	95
Fase 3: Gradvis aksept og justeringer	96
Hvordan kan utdanningsinstitusjonene opprettholde sin relevans?	99
Når bør vi bruke mer tid på formell opplæring?	101
Når behovet for å bygge helt ny kompetanse er voksende ...	101
Hva som trengs å læres	102
Når man trenger å lære noe	102
Bygge dypere kompetanse	103

Å bygge læringskultur	104
Oppsummering	106
Kapittel 4 Kompetanseimplementering	108
Hva er kompetanseimplementering?	109
Fra enkel til ubehagelig kompetanseimplementering	112
a) Delegert seier – lavt ubehag, lav støtte	112
b) Støttende pallplass – lavt ubehag, høy støtte	113
c) Delegert tap – høyt ubehag, lav støtte	113
d) Støttende seier – høyt ubehag, høy støtte	114
Implementeringsstøtte	115
Kompetanseimplementering og endring	117
Hvordan bygge et implementerende tankesett?	120
Er det mulig å endre tankesett?	122
Om vaner: Du blir og handler basert på hva du tenker og gjør ..	128
Hvordan kan man bygge mental robusthet for å endre vaner? ...	132
Kapittel 5 Barrierer mot kompetanseimplementering	139
Det starter på toppen	140
Ledelsesbarrierer	142
Synet på kompetanseutvikling	144
Kompetanse om kompetanseutvikling	146
Uklar forståelse av lederes rolle rundt kompetanseutvikling	147
Barrierer hos ansatte og kollegaer	150
Barrierer hos «eiere» av kompetanse i virksomheten	152
Barrierer hos eksterne kompetanseaktører	153
Kapittel 6 Modell for læring, deling og implementering av kompetanse	157
Beskrivelse av modellen	158
Relevant kompetanseutvikling	159
Sette ambisjoner, mål, forventninger og eierskap	163
Sette ambisjoner og mål	163
Sette forventninger og eierskap	165
Etablere engasjerende og relevante opplæringstiltak	166
Tilrettelegge for kunnskapsdeling	167

Øve på anvendelse av ny kompetanse	169
Anvende ny kompetanse	170
Dele erfaringer, måle resultater og feire gjennombrudd	174
Avsluttende refleksjoner	175
Kapittel 7 Digitalisering og læring	177
Teknologiens muligheter for effektiv læring	178
Selvdrevne og personifiserte læringsløp	183
«Learning in the flow of work»	183
En god kombinasjon av erfaringsbasert, sosial, formell og uformell læring	184
Læringsanalyse	184
Kontinuerlig læring	184
Engasjerende læring gjennom eksepsjonelle og relevante læringsopplevelser	185
Kompetansedeling på digitale flater	188
Teknologi for å styrke anvendelse av kompetanse	191
Homo sapiens og maskiner – kan de forenes?	192
Digital kompetanseutvikling i kriser	194
Kapittel 8 Å komme i gang	197
Arbeidsplassen som livsstil	198
Hvordan spiser man en elefant?	201
Unngå å bli fanget av fortiden	201
Jeg har ikke tid til å lære	202
Mind full eller mindful?	204
Praktiske tips for å komme i gang	206
Lær og del med andre	208
Avsluttende refleksjoner	208
Litteratur	209
Stikkord	217