

A photograph of a sailboat's deck and white sails on a deep blue sea under a clear sky. The text 'Dynamisk kompetanseledelse' is overlaid in white on the right side of the image.

# Dynamisk kompetanseledelse

**Olav Johansen**

olav@kmc.no | +47 970 32 052

Tor Endre Gustavsen  
Olav Johansen

# Dynamisk kompetanseledelse



Gustavsen, T.E. og Johansen O. (2024).  
Dynamisk kompetanseledelse. Oslo:  
Fagbokforlaget.

Hva er en god definisjon på kompetanse for deg?

A

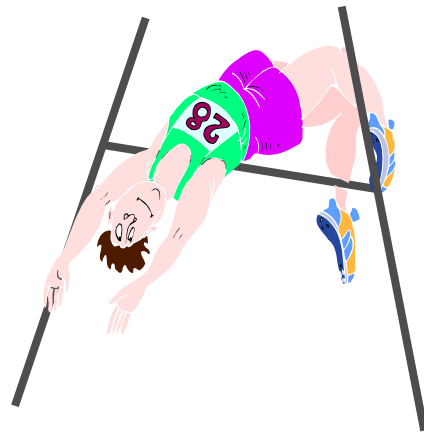


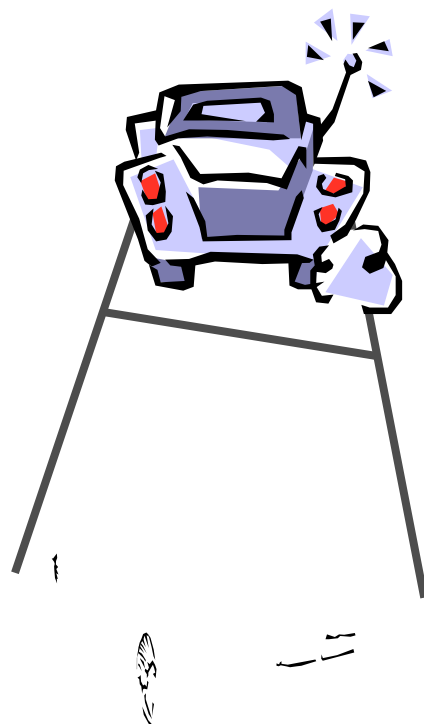
MANNN

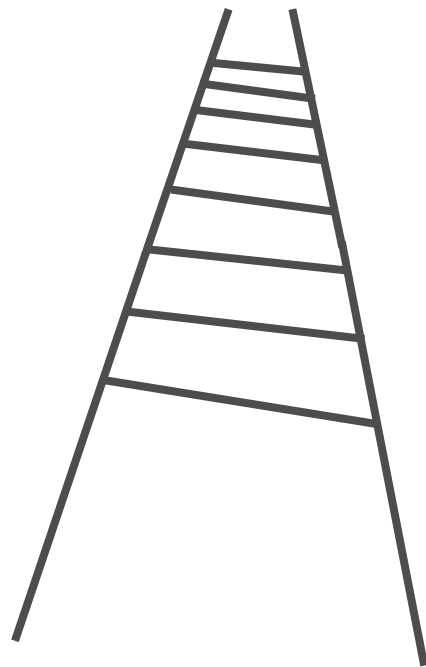


AEI









A

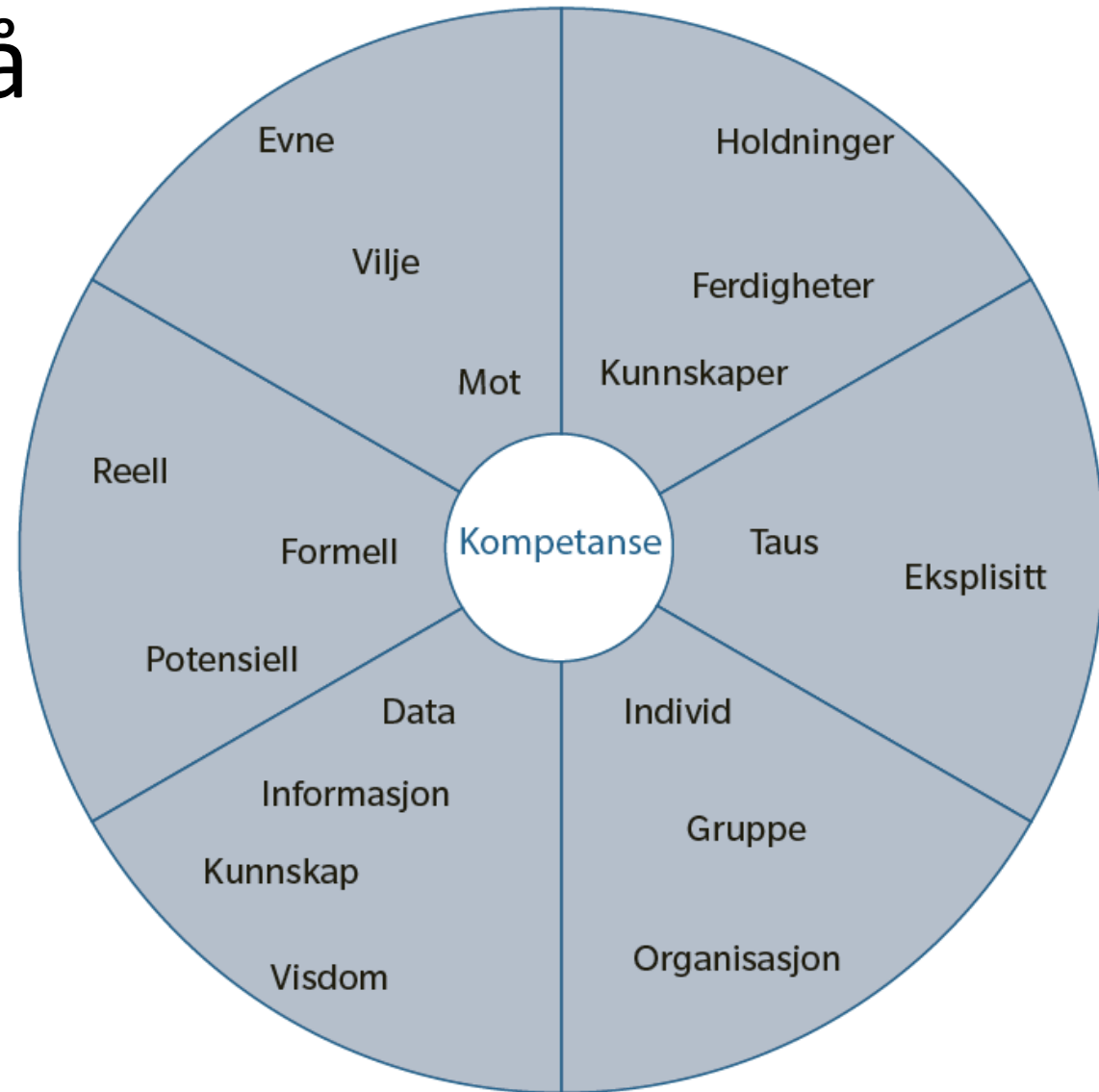


Vi ser ikke verden som den er,  
men som vi er

# To perspektiver på Galdhøpiggen



# Seks perspektiver på kompetanse

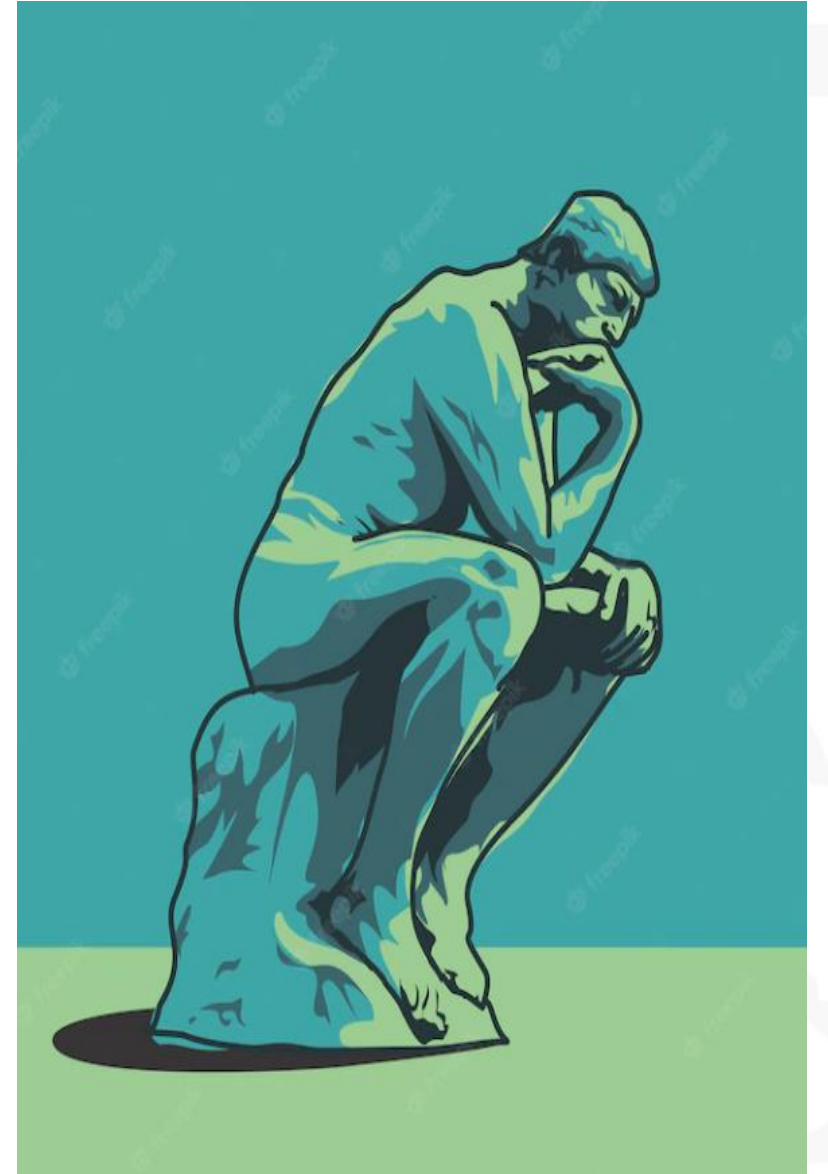


Kilde: Olav Johansen, 2023

Back to basic

# Å være *kompetent*

- Competentia
- Funksjonsdyktig
- I stand til å gjøre jobben sin



# Spilleregler for å dyrke en sterk og dynamisk **læringskultur**

Ingen har rett – ingen tar feil

Åpen usikkerhet er et tegn på styrke

Vi vil hverandre vel



### Spilleregler

Ingen har rett – ingen tar feil

Åpen usikkerhet er et tegn på styrke

Vi vil hverandre vel

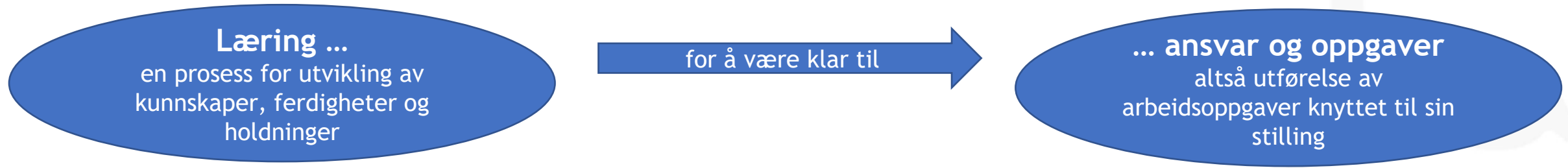
Tenk på en konkret periode i arbeidslivet, hvor du opplevde stor grad av læring og utvikling.

Hva kjennetegnet denne perioden, og hva var det som gjorde at det ble så mye læring og utvikling?

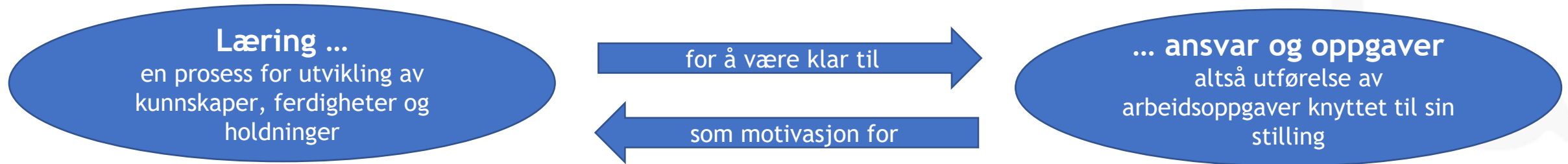
Skriv stikkord på lapper



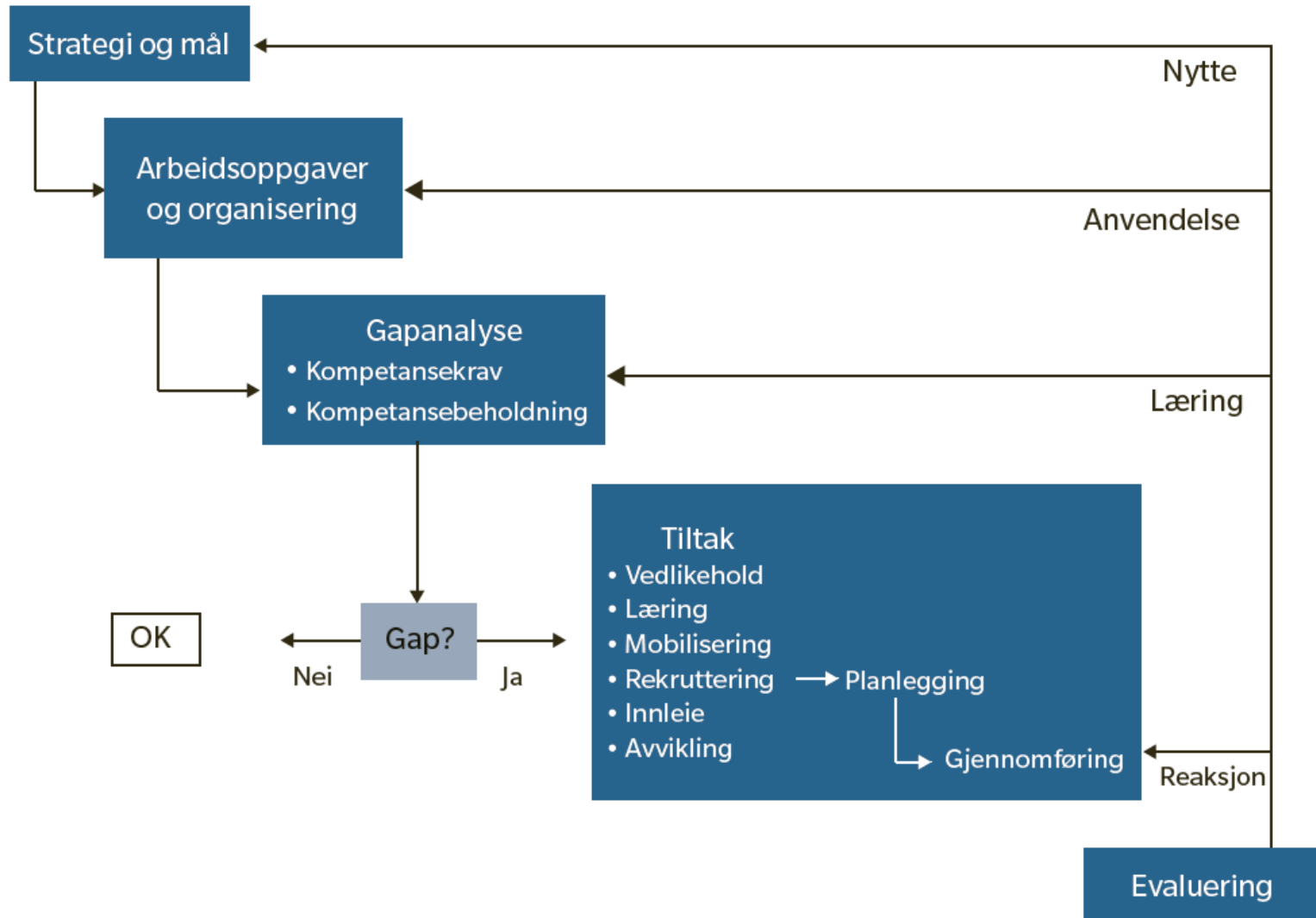
# Skolelæring og arbeidslivslæring



# Skolelæring vs arbeidslivslæring



# Strategisk kompetansestyring



Kilde: Gustavsen og Johansen, 2024

***« ... vi befinner oss i en ny tid, men jobber innenfor stramme rammer skapt i en annen tid».***

KS (kommunesektorens organisasjon) under arrangementet «Er vi skodd for en ny tid? Om prioritering og perspektiv i kompetansepolitikken», Arendalsuka 2023.

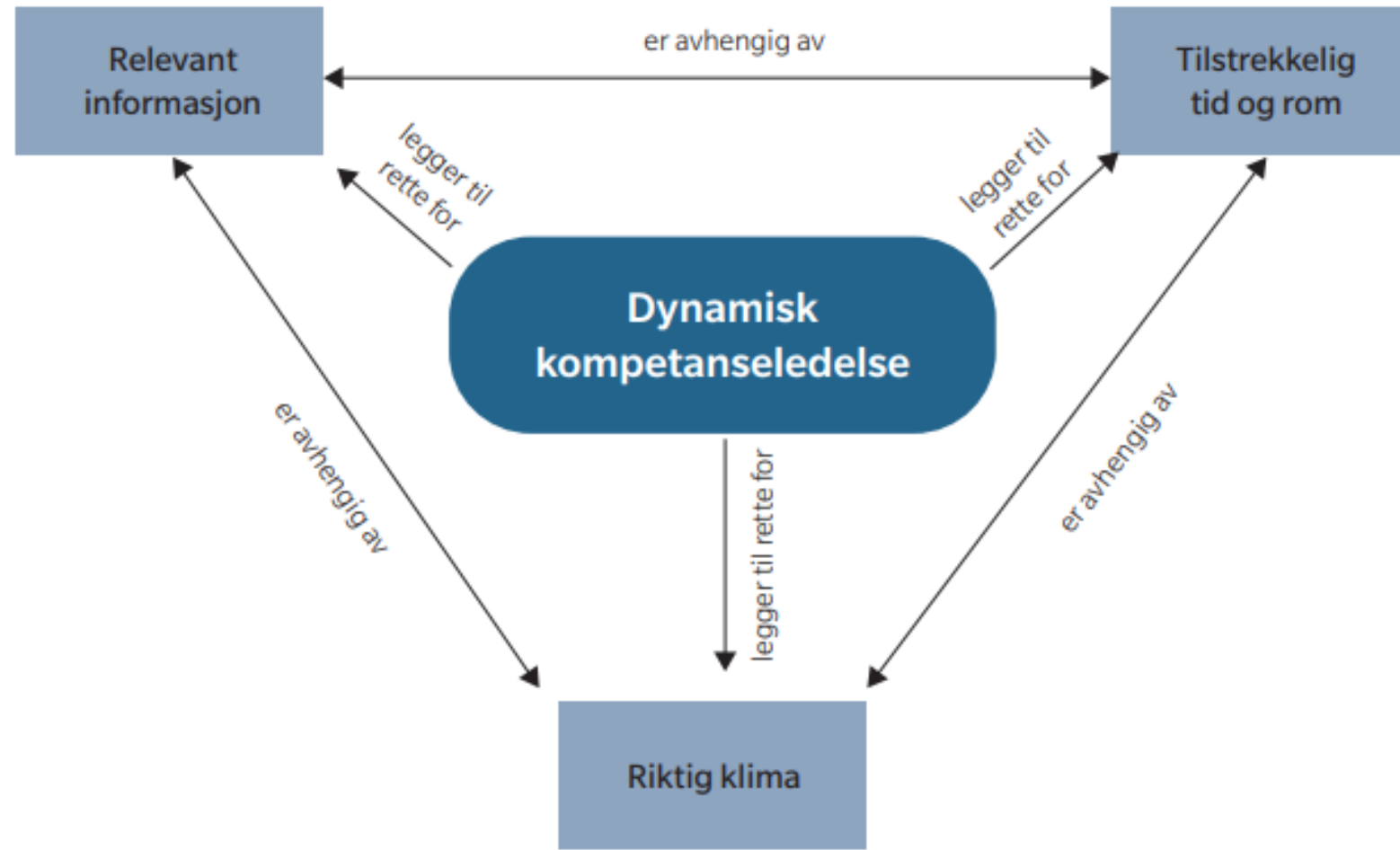
# Powerhouse



Hva er  
«Powerhouse»  
hos dere?



# Dynamisk kompetanseledelse



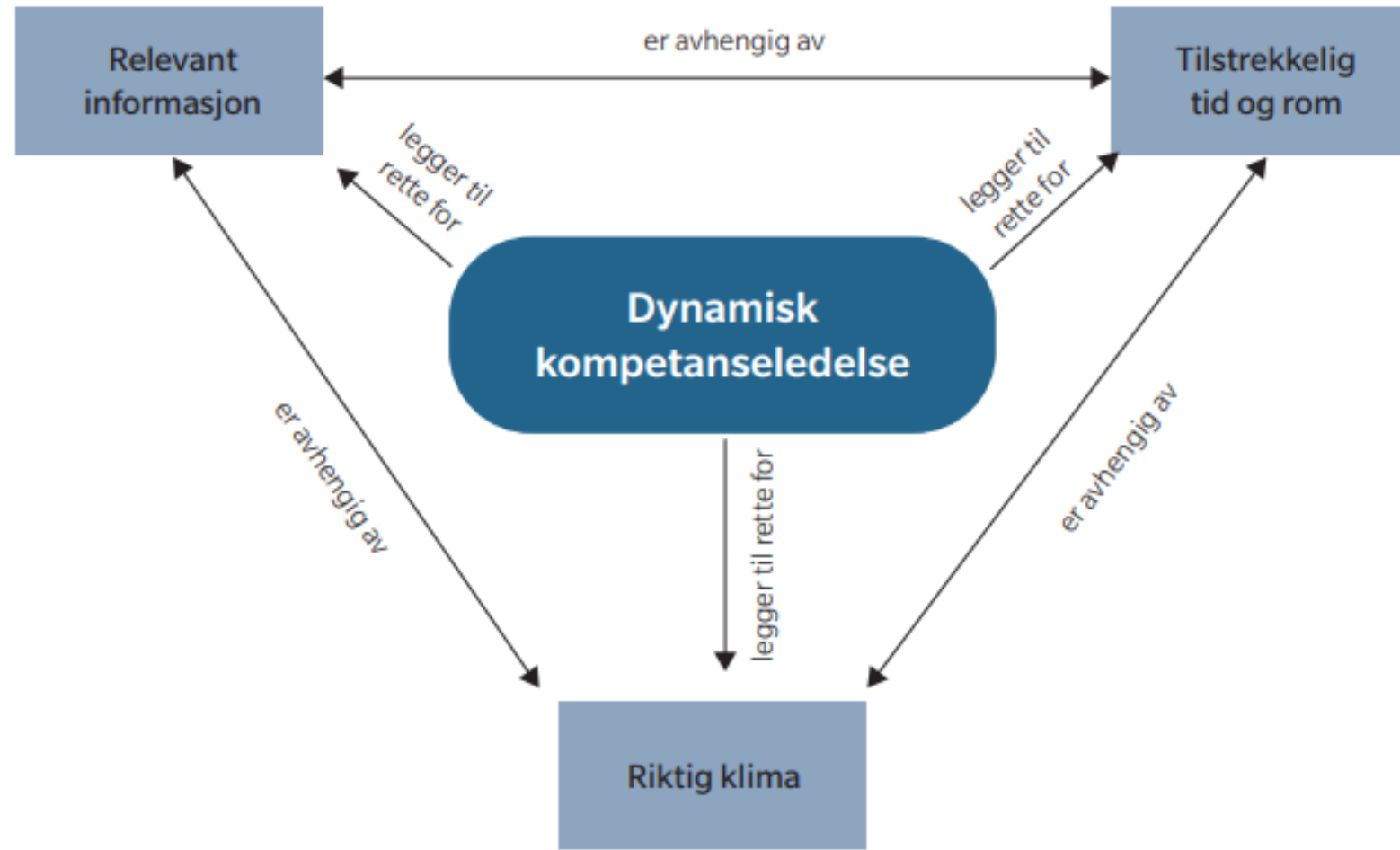
# Cynefin-rammeverket



Figur 8.1 Cynefin-rammeverket for håndtering av ulike problemsituasjoner

Kilde: Gustavsen og Johansen, 2024

# Dynamisk kompetanseledelse



# Relevant informasjon



Hvordan sikre at vi fanger opp  
læringsbehov og  
læringssuksesser nedenfra og  
opp?

# Riktig klima



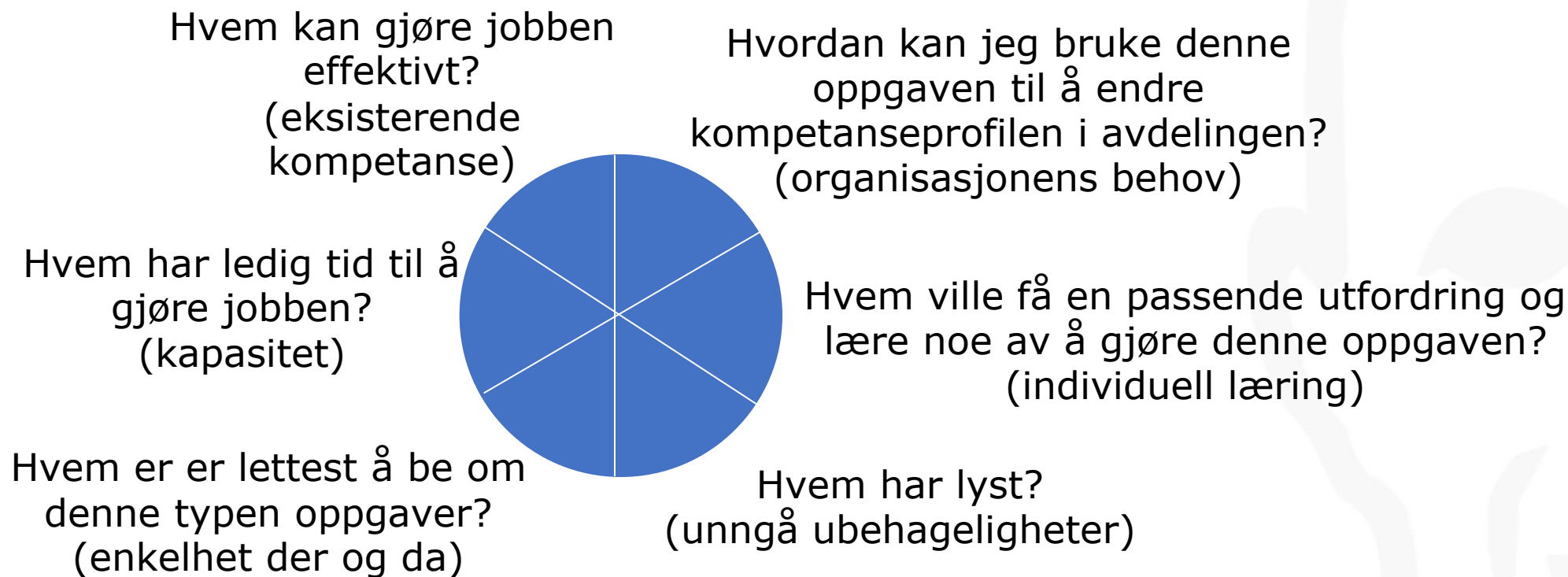
Hva er din «Rosenthal»-  
historie?

# Gi tid og rom



# Delegeringsmetoden

Tenk på en oppgave du skal delegere eller involvere noen i. Hvem du ville gitt oppgaven til, hvis du bare stilte ett og ett spørsmål? Merk deg hvordan utfallet kanskje endrer seg.

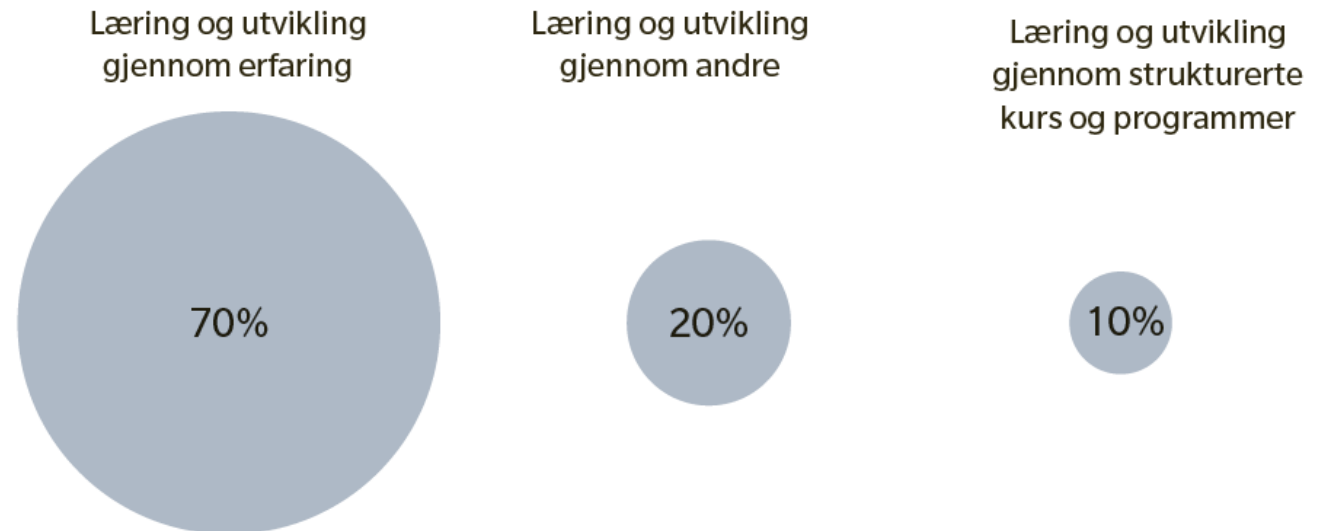


Hvilket spørgsmål har du lyst til  
å stille deg oftere, når du skal  
delegere eller involvere  
andre?

# Læringsgrupper – forum for kunnskapsledelse



# 70-20-10 modellen for læring i arbeidslivet



Figur 3.3 70-20-10-modellen for læring i arbeidslivet (fritt etter Jennings og Wagnier 2014)

Kilde: Gustavsen og Johansen, 2024

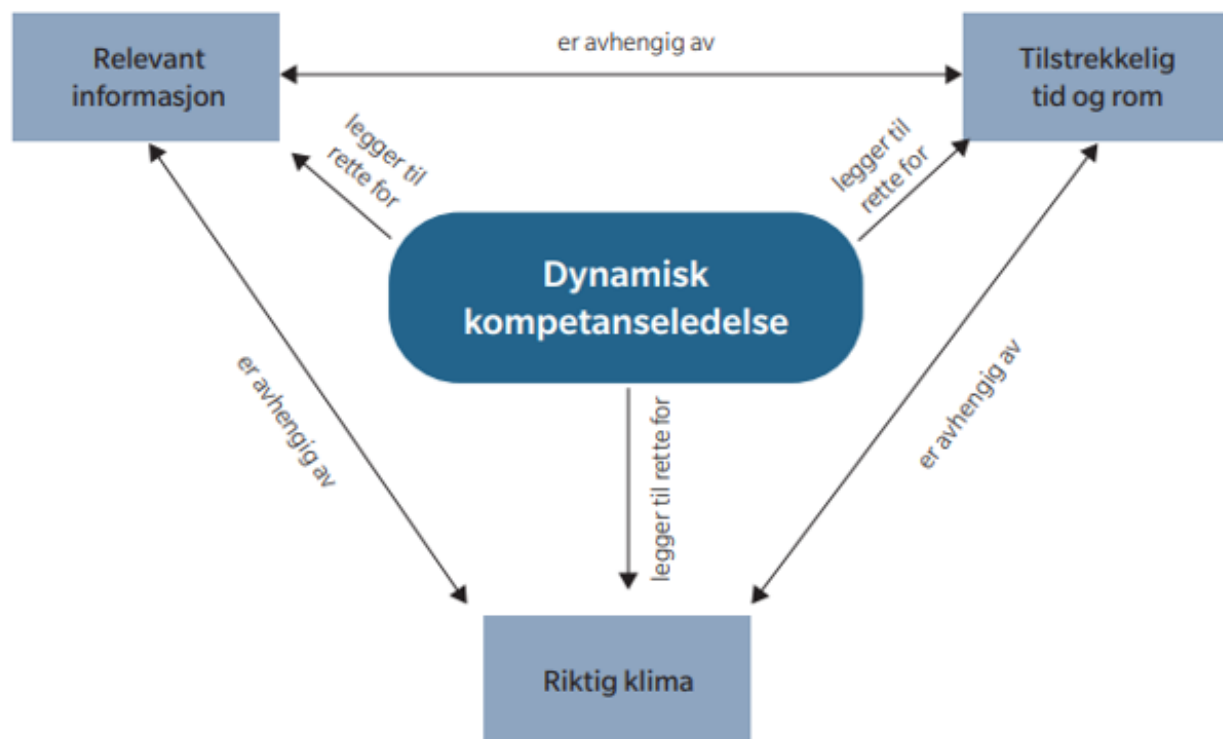
# Å være funksjonsdyktig



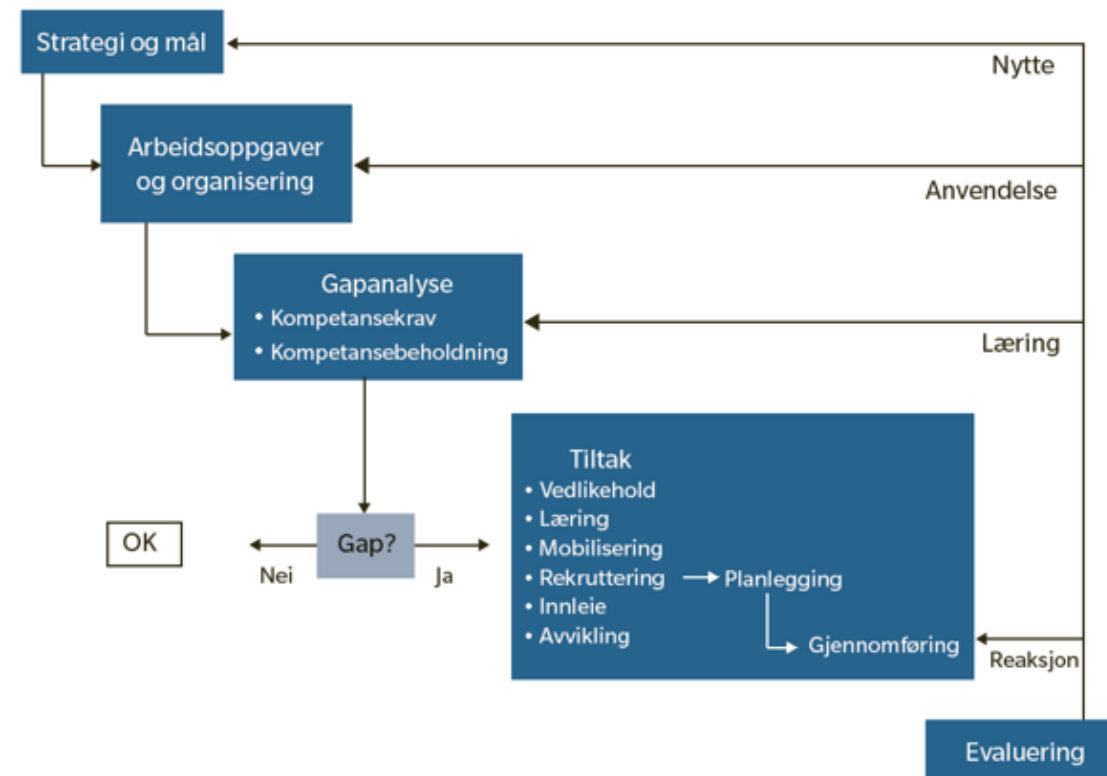
Min mentor, professor Anne Gausdal

# To perspektiver

## Dynamisk kompetanseledelse



## Strategisk kompetansestyring



# To former for kompetansearbeid

Uformell læring gjennom tillit og vekst



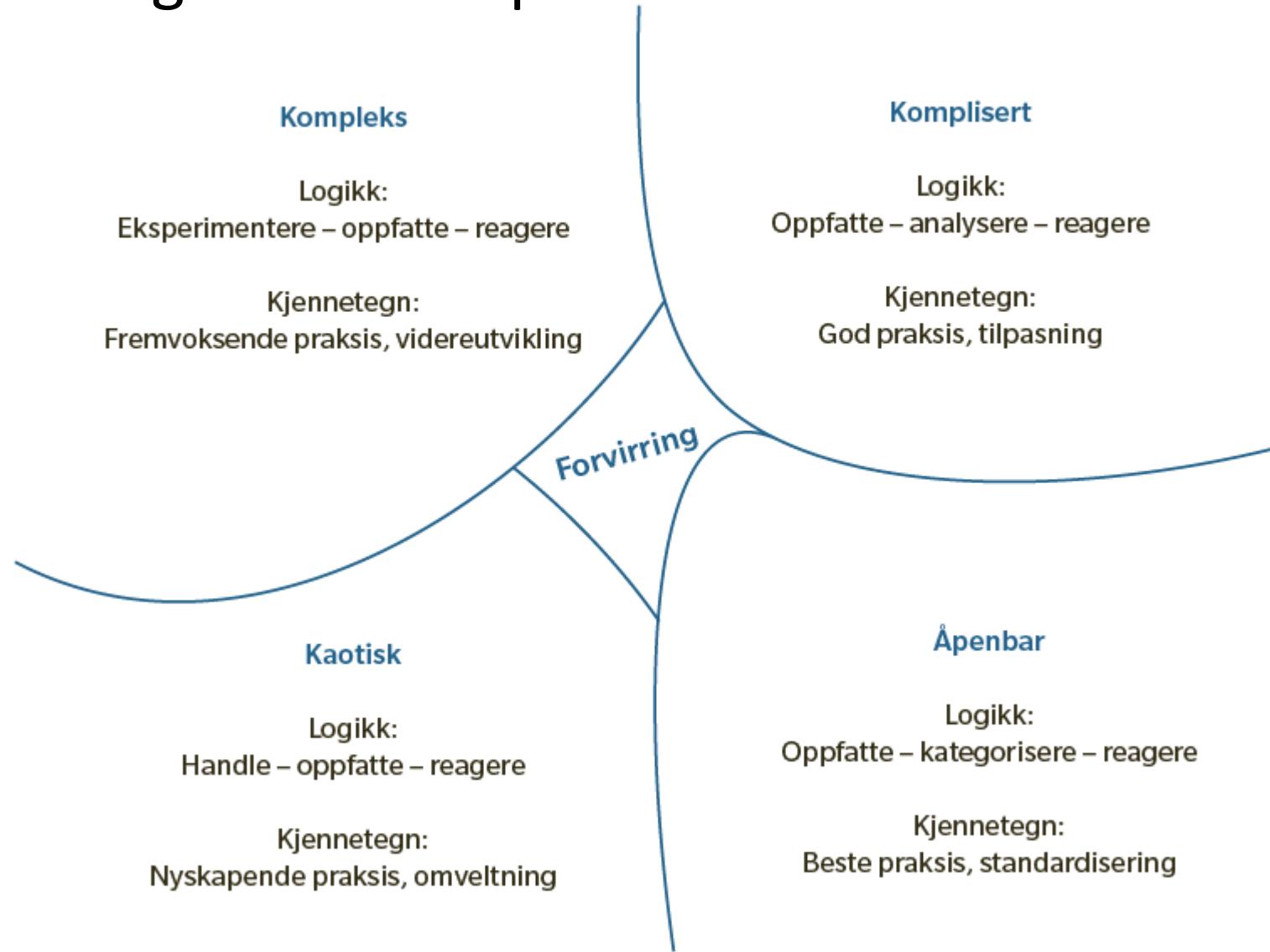
«legge til rette for»  
informasjon, læringsklima og tid og rom for  
samhandling

Formell læring gjennom styring og forming



«rettlede»  
gjennom kurs og utdanning for å utvikle spesifikke  
kunnskaper, ferdigheter og holdninger

# Ulik grad av kompleksitet krever ulik tilnærming



Figur 8.1 Cynefin-rammeverket for håndtering av ulike problemsituasjoner

Kilde: Gustavsen og Johansen, 2024

# Strategisk kompetanse – produkt/vare

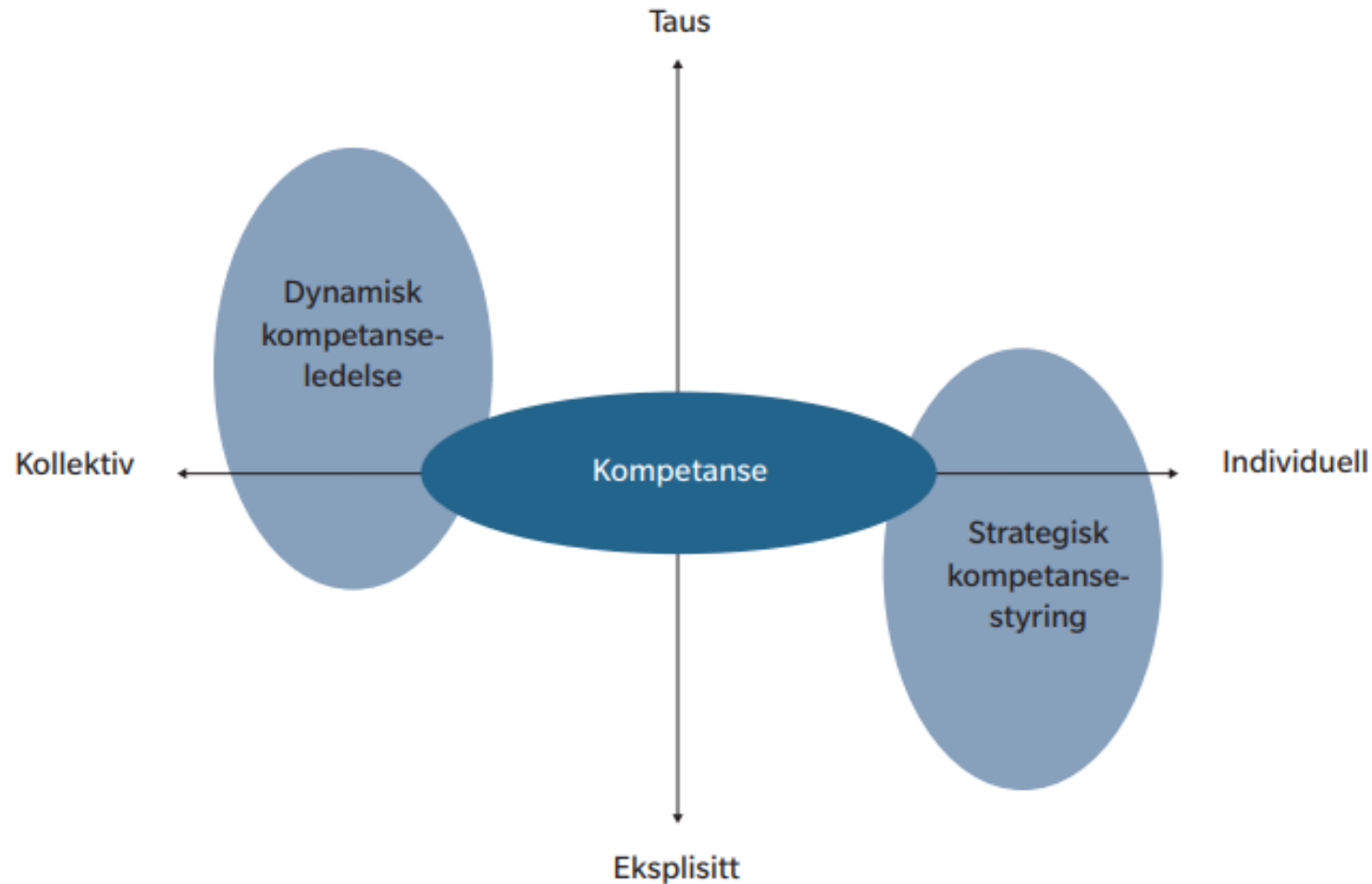
«Strategisk kompetanse er summen av kunnskaper, ferdigheter og holdninger på individnivå som må til for å utføre arbeidsoppgavene»

# Dynamisk kompetanse

«Dynamisk kompetanse er en relasjonell tilstand mellom situasjon og mennesker, der handling og refleksjon finner sted mens arbeidsoppgavene blir utført»

Kilde: Gustavsen og Johansen, 2024

# Balansert kompetansearbeid

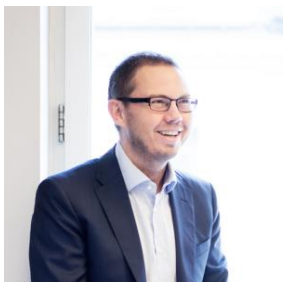


Tor Endre Gustavsen  
Olav Johansen

# Dynamisk kompetanseledelse



FAGBOKFORLAGET



# Olav Johansen



## Erfaring

- 2020 - dd Førstelektor, Universitetet i Sørøst-Norge
- 2013 - dd Førstelektor, Høyskolen Kristiania
- 2022 - dd Daglig leder, Knowledge Management Company
- 2013 - dd Styreleder, Kasmakro Holding
- 2013 - 2022 Daglig leder, Senter for erfaringsbasert ledelse
- 2018 - 2021 Styremedlem, enerWE
- 2007 - 2013 HR Development Manager, Telenor Norge
- 2004 - 2007 Kompetansesjef, Schenker logistikk
- 2001 - 2004 Rådgiver, Mintra
- 1999 - 2001 Prosjektleder, Læringslaben

## Utdanning

- 2021 - 2022 Universitets- og høyskolepedagogikk, Høyskolen Kristiania
- 2005 - 2006 Samspill og ledelse, organisasjonspsykologi, BI Oslo
- 1993 - 1999 Cand.paed., Undervisning og ledelse, Universitet i Oslo

## Publikasjoner

- 2026 *Om å fremføre (håndbok)*
- 2025 *Kunnskapsledelse satt i system (lærebok)*
- 2025 *Læringsfremmende kontekster. Artikkel*
- 2024 *Dynamisk kompetanseledelse. Fagbok.*
- 2021 *Forhandling og påvirkning. Oppgavesamling med teori og løsningsforslag (lærebok)*
- 2021 *Kontraktsoppfølgning i offentlige anskaffelser (artikkel)*
- 2017 *HR og personalledelse (lærebok)*
- 2016 *Om å påvirke (fagbok)*

## Fagområder

- Kunnskapsledelse og organisasjonslæring
- Ledelse og organisering
- Forhandling og påvirkning