

Konkurrencekraft gennem kompetence

Kompetenceudvikling har gennem de seneste år, været på dagsordenen i litteraturen og i praksis. Begreber som: Den lærende organisation, kompetenceudvikling, videndeling og knowledge management og HRD har set dagens lys med hver deres bud på, hvordan de menneskelige ressourcer bedst udvikles. Men hvordan skal man forholde sig til alle de nye begreber? Hvordan opnår man de bedste resultater med udviklingen af de menneskelige ressourcer?

Mange danske virksomheder har stolte traditioner for at investere massivt i at udvikle de menneskelige ressourcer. Udgangspunktet for aktiviteterne har traditionelt været medarbejderudviklingssamtalen (MUS), hvor leder og medarbejder aftaler de udviklingsaktiviteter, der skal iværksættes med udgangspunkt i medarbejderens ønsker og kravene i jobbet.

Gennem flere år har der været en spirende erkendelse af, at denne tilgang til kompetenceudvikling ikke er tilstrækkeligt til at sikre den langsigtede konkurrencekraft, som medarbejdernes kompetence udgør – ikke mindst i de videns intensive virksomheder. I dette spændingsfelt er der opstået flere skoler, der hver forsøger at give svaret på, hvordan der skabes konkurrencemæssige fordele gennem de menneskelige ressourcer.

I denne artikel vil jeg beskrive mine erfaringer i forhold til at skabe forretningsmæssig succes gennem kompetenceudvikling. Artiklen rummer ikke en universel mirakelkur, da emnet er alt for komplekst og behovene for differentierede til, at der findes et enkelt trylleslag. Pointen i artiklen er, at succes med udvikling af de menneskelige ressourcer er et langt sejt træk, hvor der skal arbejdes *situationsbestemt* med flere *integrerede aktioner*, der på langt sigt, kan føre til succes.

Kompetenceudvikling på vej mod et paradigmeskift?

Bag de nye tilgange til kompetenceudvikling gemmer dig sig tre hovedtendenser, der hver for sig åbner et hav af nye muligheder. De tre tendenser er:

1. *Fra at være rigtig god til at være god til det rigtige*

Dette syn på kompetenceudvikling, der i litteraturen også kaldes fra kvalifikationer til kompetence, tager udgangspunkt i en erkendelse af, at kompetenceudvikling først har værdi, når den omsættes i handling, der skaber resultater. Med dette syn på kompetenceudvikling kommer tre forhold i fokus. For det første bliver det vigtigt at være bevidst om, hvad der er kompetent adfærd – kompetenceanalysen kommer hermed i centrum. Dernæst bliver transformation også et vigtigt begreb – hvordan kan man bedst sikre, at det der læres, kan anvendes? Endelig flytter det ændrede kompetencebegreb også fokus fra personen til konteksten (også kaldet kompetencemiljøet). Strategien til at skabe kompetente handlinger er med disse briller på ikke nødvendigvis at udvikle individet. Et vindslag kan i stedet være, at ændre på organisationen for at skabe et rum, hvor de latente kompetencer kan folde sig ud. En undersøgelse der omfattede mere end 11.000 mennesker fra vidt forskellige organisationer har dokumenteret, at mere end 95 % af os har kompetencer, der ikke udnyttes på jobbet¹. Billedet af alle disse dejlige uudnyttede ressourcer, har ført til en stigende

¹ Undersøgelsen, Q-Survey, er gennemført af HarrisInteractive. I undersøgelsen deltog 11.045 amerikanske respondenter fra forskellige brancher. Resultaterne fra undersøgelsen blev præsenteret af Stephen R. Covey på en konference i Bella Centret den 2. maj 2003.

interesse for at arbejde med kompetencemiljøet, så de latente kompetencer i højere grad kan udfolde sig.

2. *Ikke kun nedefra og op men også oppefra og ned samt udefra og ind*

Kompetenceudviklingsaktiviteterne i organisationen har som tidligere nævnt traditionelt haft MUS som sit ukrænkelige udgangspunkt. Der er i dag en bred erkendelse af, at denne tilgang er utilstrækkelig af flere årsager. For det første fordi at det nedefra og op perspektiv der er fundamentet for MUS ikke i tilstrækkelig grad tilgodeser organisationens kompetencebehov. For at bringe organisationens strategi og udvikling i spil, må MUS suppleres med et oppefra og ned perspektiv, der kan tage højde for de krav strategien stiller til medarbejdernes kompetencer. Udover dette omvendte men stadigt vertikale perspektiv, er der også behov for at anlægge et horisontalt perspektiv på kompetenceudvikling. Opgaverne i organisationen løses i et samspil mellem kolleger, der sammen skal tilfredsstille et behov hos en kunde. Konsekvensen er, at der i organisationens kompetenceudvikling også skal være fokus på at udvikle de komplementære kompetencer, der er en forudsætning for, at forretningsprocesserne kan fungere effektivt.

For at virksomhedens kompetenceudvikling kan rumme både det vertikale og det horisontale perspektiv, må MUS derfor suppleres med yderligere to processer, der tager højde for oppefra og ned samt indefra og ud perspektiverne.

3. *Fra problemers problemer til styrkernes muligheder i fremtiden*

I ledelsesteorien har der gennem de senere år været en stigende kritik af den traditionelle modernistiske problemfokuserende og lineære tilgang, hvor der fokuseres på fortidens synder og tilstræbt rationelle årsags/virknings sammenhænge. Som et alternativ hertil er den cirkulære, og anerkendende tilgang blevet introduceret, hvor fokus rettes mod styrkerne og de muligheder, der ligger i fremtiden. Denne tendens er også ved at slå igennem i forhold til kompetenceudvikling, hvor der i stigende grad tages udgangspunkt i Appreciative Inquiry – tanken om at arbejde anerkendende, med det der går bedst og nysgerrigt udforske og eksperimentere². For virksomhedens kompetenceudvikling betyder det eksempelvis at kompetenceudvikling skal tage udgangspunkt i positive fremtidsbilleder, medarbejderne selv er med til at skabe. Og at fokus i processen ikke skal være svagheder og gab men medarbejdernes styrker, der skal næres og styrkes.

I de næste afsnit vil jeg give nogle bud på, hvordan disse principper kan indlejres i organisationens kompetenceudviklingsaktiviteter i et planlagt perspektiv og i et ikke planlagt perspektiv.

Nedefra og op - kompetenceudvikling på individniveau

Selvom den klassiske individorienterede tilgang til kompetenceudvikling, materialiseret gennem MUS, har fået nogle gevaldige ridser i lakken, er dette perspektiv fortsat væsentligt også i den nye forståelse af kompetencebegrebet³.

² Selvom principperne for AI efterhånden er kendt af de fleste vil jeg lige repetere de fem grundprincipper metoden bygger på: Socialkonstruktivisme (Words Create Worlds), samvittighedsprincippet (at tage ansvar), pygmalion dynamikken (selvopfyldende profetier), mentale forestillinger (at skabe positive følelser), placebo effekten (effekten af at tro). Principperne er yderligere beskrevet i Haslebo: Relationer i organisationer.

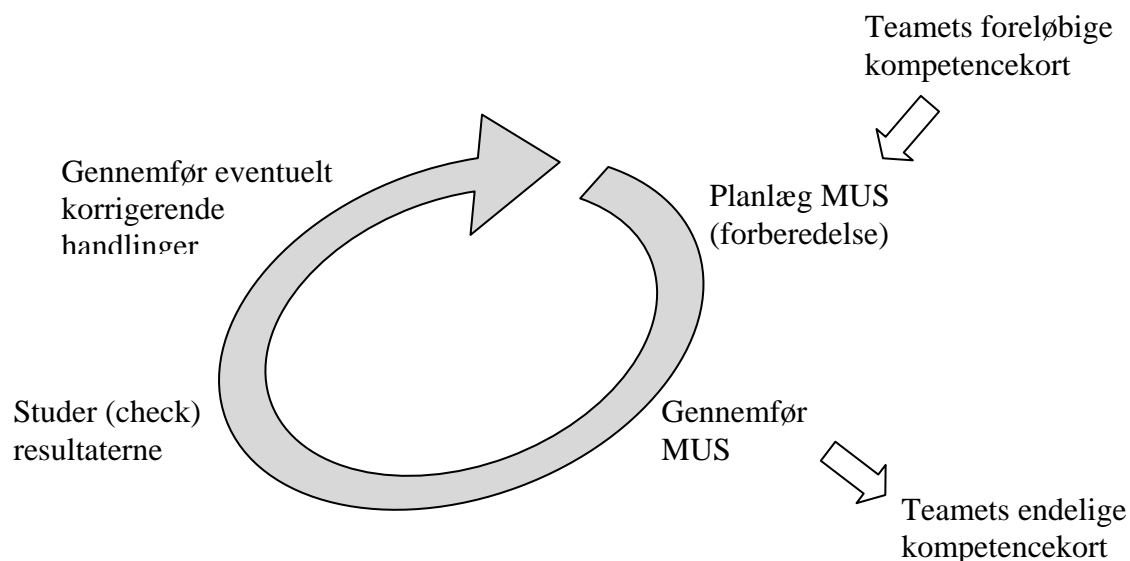
³ Fortalere for det relativt nye work-life-balance begreb hævder, at medarbejdersamtalen er ”død”. I stedet skal der være langt hyppigere dialog mellem leder og medarbejder med forskellige dagsordener – ikke mindst for at skabe mere tillid (Belingske Nyhedsmagasin, juni 2008). Min erfaring er, at de hyppige samtaler mellem nærmeste leder og medarbejder om kompetence, indsatser og resultater er et must. Hyppige samtaler kan dog ikke erstatte behovet for, en gang om året, at tage et helikopterperspektiv på relationen mellem virksomhed og medarbejder og genforhandle den psykologiske kontrakt.

Selvom der i mange organisationer gøres et stort arbejde for at sikre en velfungerende proces omkring MUS, kan vi konstatere, at MUS i de mere end 300 lederanalyser vi hvert år laver for større private og offentlige virksomheder, stadig er i top 10 blandt de områder medarbejderne peger på, bør forbedres.

Der er flere årsager til, at MUS for sjældent gør en forskel – blandt andet dårlig forberedelse, en overfladisk dialog og mangelfuld opfølgning, hvor specielt det sidste punkt ofte er der, hvor kritikken er særlig udtalt. Det *er* vigtigt, at der regelmæssigt følges op på MUS. Samtaleparterne skal som minimum gennemføre en ”midtvejssamtale”, hvor der gøres status på aftalerne fra samtalen, følges op på om målene er nået og eventuelt træffes beslutning om korrigerende handlinger.

Mange vælger at sætte denne dialog yderligere i system – eksempelvis ved at dialogparterne en gang om måneden sætter en time af til at diskutere medarbejderens bidrag til målene, aktuelle opgaver og status på medarbejderens kompetenceudvikling (de såkaldte KiR samtaler, hvor der tales **K**ompetence, **I**ndsatser og **R**esultater). Når dialogen intensiveres oplever parterne ofte som en sidegevinst, at den daglige mere handlingsorienterede dialog kan reduceres ganske betragteligt.

For at fungere hensigtsmæssigt, skal MUS som illustreret i figur 1 håndteres som en PDCA cyklus⁴, hvor samtalen tager afsæt i det fremtidsbillede og det kompetencekort, der er etableret af teamet gennem den proces for taktisk kompetenceudvikling, der beskrives i næste afsnit.



Kilde: Gulbrandsen, Kompetencekraft side 106

Figur 1: Processen for medarbejdersamtalen.

Flere af de virksomheder, der er langt fremme indenfor kompetenceudvikling har indholdsmæssigt udviklet deres MUS således, at fremtiden nu er langt mere i fokus end fortiden. Samtidig flyttes fokus i den del af samtalen, hvor der tales kompetence fra mangler og gab, til i stedet at fokusere på at finde medarbejderens verdensmesterskab for derefter gennem dialogen at udforske, hvordan dette verdensmesterskab bedst udfoldes indenfor de organisatoriske rammer.

⁴ Også kaldet Deming cirklen, opkaldt efter kvalitetsguroen W.E. Deming. Pointen i Demings model er, at alle arbejdsprocesser for at fungere hensigtsmæssigt, skal bestå af fire trin: Plan, Do, Study, Act (handlings korriger). Dette gælder alle processer i organisationen uanset om der er tale om ledelse, produktion, administration eller service.

Selvom MUS er en vigtig brik i at skabe den kompetente organisation, skal man være opmærksom på, at MUS ikke er lige velegnet som ramme om dialogen med alle medarbejderne i organisationen. MUS er først og fremmest tænkt som en samtale for de 80 % af medarbejderne, der i figur 2, er beskrevet som arbejdshestene.

Stort potentiale	Falmede stjerner	Stjerner
Moderat potentiale	Problem medarbejdere	Arbejdsheste
	Præstation under norm	Norm Præstation over norm

Kilde: Guldbrandsen, Kompetencekraft side 117

Figur 2: Fire medarbejderkategorier

For de medarbejdere, der har en utilfredsstillende performance (problemmedarbejderne og de falmede stjerner) er opgaven først og fremmest at medarbejderen og lederen sammen får skabt en fælles forståelse af kravene i jobbet. Dernæst er opgaven at se fremad for at finde de områder, der skal styrkes og udforske de omstændigheder, der fremmer den udvikling, der ønskes for til sidst at aftale de første skridt, der peger i retning af de mål, der efterstræbes.

For at samtalen med problemmedarbejderen og de falmede stjerner kan få et godt resultat, er det vigtigt, at samtalen bygger på følgende principper:

1. Respekt for det enkelte menneskes oplevelse af et problem: Det vigtigste er ikke, hvordan vi opfatter det, der er, og det der har været. Det afgørende er, at vi koordinerer det billede, vi har af det, der skal være
2. Alting hænger sammen med alting: I komplekse sociale systemer kan der ikke skabes lineære relationer mellem årsag og virkning. Sammenhængene er ofte cirkulære og komplekse
3. Man behøver ikke kende årsagen for at løse et problem: I det organisatoriske liv er årsag forbundet med skyld, og skylden er der sjældent nogen, der ønsker
4. Vi rummer selv løsningen på de problemer, vi møder: Store problemer kræver ikke store løsninger. I mange tilfælde er det fælles billede af det, der skal være tilstrækkeligt til, at forandring sker

Det at tage hånd om virksomhedens problemmedarbejdere er en ledelsesopgave, der alt for ofte svigtes. Mange ledere viger tilbage fra at tage dialogen med medarbejderne på grund af egen usikkerhed, eller fordi de fejlagtigt mener, at samtalen vil gøre præstationen endnu dårligere. Konsekvensen er, at problemerne får lov til at eksistere alt for længe og at kollegerne pålægges ekstra arbejdsbyrder, for at afdelingen kan nå målene.

For de medarbejdere i figur 2 der har gode resultater og et stort potentiale (stjernerne), har den klassiske MUS også en række begrænsninger. For disse medarbejdere skal samtalen først og

fremmest handle om at se fremad mod nye udfordringer. Og denne dialog er den klassiske medarbejdersamtale ikke gearet til. Samtalen med ”stjernerne” skal have karakter af en karriereudviklingssamtale, hvor det er samtalepartnerens rolle at fungere som mentor og arbejde med at udvide medarbejderens karriereperspektiv.

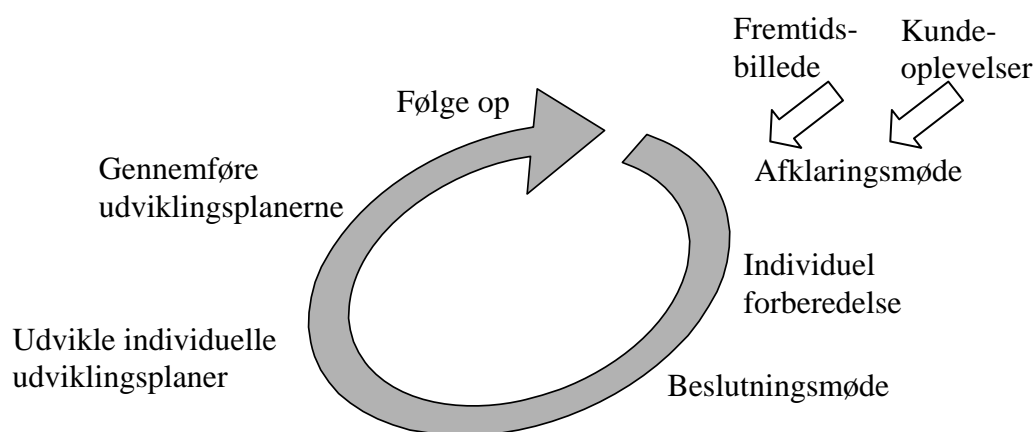
For de 80 procent af medarbejderne der falder inden for kategorien ”arbejdsheste”, er MUS, med en øget fokus på fremtidens muligheder og medarbejderens styrker, imidlertid fortsat den naturlige ramme om tilrettelægnings af de individuelle udviklingsaktiviteter.

Udefra og ind - taktisk kompetenceudvikling (TKU)

Udover at differentiere den individuelle kompetenceudvikling ud fra medarbejderens præstation og potentiale, er der også behov for at supplere det individorienterede perspektiv med et teamperspektiv. Opgaverne i organisationen løses i et fællesskab, hvor den enkelte medarbejders kompetence skal komplementere kollegernes kompetencer for at sikre en kompetent opgaveløsning. Derfor bør man som udgangspunkt for den individuelle dialog om kompetence først anlægge et helhedsperspektiv i det team, der arbejder sammen om at løse de opgaver, der er knyttet til en eller flere forretningsprocesser (teamet kan eksempelvis være en afdeling eller en gruppe, der på tværs af organisationen har et fælles procesansvar).

Dialogen i teamet skal give svar på følgende spørgsmål: Hvilke opgaver udfører vi p.t. i teamet? Vil der komme nye opgaver til i fremtiden? Hvilke kompetencer skal der findes i teamet, for at vi kan løfte opgaverne de næste 1 til 2 år? På hvilke områder, skal teamets kompetenceprofil styrkes?

Denne dialog, hvor man adresserer ”hårde” såvel som ”bløde” kompetencer, ender op i et samlet billede af den eksisterende kompetence i teamet og af de kompetencer, der skal udvikles indenfor planperioden. Og det er dette billede, der efterfølgende udmøntes i konkrete udviklingsplaner ved MUS. Processen er beskrevet i nedenstående figur.



Kilde: Gulbrandsen, Kompetencekraft side 73

Figur 3: Den taktiske kompetenceudviklingsproces

Som figuren viser starter processen med afklaringsmødet. På dette møde skal teamet finde svaret på fire vigtige spørgsmål:

1. Hvilke opgaver løser vi i dag?
2. Hvordan vil udvikling i organisationen og i omgivelserne påvirke de opgaver, der skal løses i teamet?

3. Hvordan er det efterstræbellesværdige fremtidsbillede, der kan rumme organisationens og kundernes ønsker samt vores egne drømme?
4. Hvilke kompetencer er en forudsætning for, at vi kan nærme os fremtidsbilledet og løse de opgaver, vi skal varetage de næste to år (faglige kompetencer, kommunikative kompetencer, interpersonelle kompetencer, sproglige kompetencer, IT-kompetencer etc.)?

Afklaringsmødet tager som oftest afsæt i, at en person med strategisk overblik beskriver et muligt scenarie for teamets udvikling ud fra de overordnede strategiske valg, der er truffet i organisationen. Dernæst tegnes der et billede af kundernes oplevelse af de nuværende leverancer og deres fremadrettede ønsker til teamet. Kundeperspektivet kan med held repræsenteres ved, at nogle af medarbejderne fra teamet, forud for afklaringsmødet, interviewer et udsnit af teamets nøglekunder og formidler resultatet af interviewene på mødet.

Med dette udgangspunkt etablerer temaet det fremtidsbillede, der kan skabe inspiration og motivation i teamet og som samtidig favner organisationens ønsker til teamet.

Herefter er den næste og ofte sværeste opgave at gå fra fremtidsbilledet til kompetencer. Et ganske brugbart udgangspunkt kan være, at plote teamets leverancer i nedenstående tilpassede udgave af Boston Matricen⁵.

Ydelser med stort vækst potentiale	Stjerneydelser	Spørgsmålstegn
Ydelser med lavt vækst potentiale	Malkekøer	Skraldespand
	Opgaver der p.t. har en høj efterspørgsel	Opgaver der p.t. har en lav efterspørgsel

Kilde: Molly-Søholm m.fl. *Lederen som teamcoach*

Figur 4. Analysen af teamets ydelser

Modellen kan eventuelt bringes i anvendelse ved, at der først gennemføres en brainstorming, hvor teamets nuværende og fremtidige ydelser listes. Herefter indplaceres ydelserne i modellen, hvor stjernerne betegner teamets vigtigste og præstigegevende ydelser. Spørgsmålstegnene står for de ydelser, der kan udvikle sig til at være fremtidige stjerneydelser. Malkekøerne er teamets fundament, det er her vi finder de opgaver, der traditionelt har været de vigtigste og dem, der er årsagen til, at teamet eksisterer. Endelig udgør skraldespanden de opgaver, teamet kun nødtigt varetager og som teamet vil foretrække at afvikle – eksempelvis fordi opgaverne med held vil kunne håndteres maskinelt, eller fordi opgaverne vil kunne udliciteres internt eller eksternt.

Den næste opgave er, at beskrive den sandsynlige udvikling i ydelserne. Vil ydelserne om to år være i det vindue, de er i nu? Hvad kræver strategien? Hvad efterspørger kunderne? Og hvad ønsker

⁵ Boston Matricen blev oprindeligt udviklet af Boston Consulting Group som et værktøj til at analysere en virksomheds produktportefølje. Når produkterne er placeret i et af de fire vinduer, indeholder modellen nogle generiske strategier, der bør implementeres for produkterne.

teamet? Ud fra disse tre perspektiver tegnes med pile den udvikling, teamet vil forfølge samt de strategier, der kan understøtte denne udvikling.

Når ydelsernes nuværende og fremtidige placering i modellen er beskrevet, er den næste opgave at diskutere, hvor mange af teamets medarbejdere, der fremover skal arbejde med hver opgave. Herefter er opgaven at gå fra opgaver til kompetencer. I mange tilfælde er det muligt at sætte lighedstegn mellem opgaver og kompetencer, mens det i andre tilfælde er nødvendigt, at "lukke opgaverne op" for at finde den flerstrengede kompetenceprofil, der er en forudsætning for at kunne løse opgaverne.

Endelig skal det også diskuteres, hvilke andre kompetencer der er vigtige udover det rent faglige. Det kan eksempelvis være sproglige kompetencer, samarbejdskompetencer, IT kompetencer eller kommunikative kompetencer.

Når teamets kompetencekort er tegnet, udarbejder den enkelte medarbejder efter afklaringsmødet en skitse til sin egen kompetenceprofil: Hvor er mine verdensmesterskaber i forhold til teamets kompetencekort? På hvilke områder ønsker jeg at udvikle nye verdensmesterskaber?

For at sikre at medarbejderne anvender den samme terminologi til at udtrykke deres kompetencer, skal der på afklaringsmødet træffes beslutning om den skala (taksonomi), der efterfølgende anvendes til at beskrive det nuværende og det ønskede kompetenceniveau. Mange vælger at arbejde med følgende taksonomi:

4. Instruere: Medarbejderen er ekspert og kan oplære og vejlede andre i emnet
3. Beherske: Medarbejderen kan arbejde selvstændigt og løse de fleste opgaver indenfor emnet
2. Kende: Medarbejderen har kendskab til dele af emnet
1. Intet kendskab: Medarbejderen har ingen færdigheder inden for emnet

Når det aktuelle og det ønskede kompetenceniveau er kortlagt på individniveau, samles temaet til endnu et møde som beskrevet i figur 3 (beslutningsmødet). Den første opgave på beslutningsmødet er, ud fra de enkelte medarbejders nuværende og ønskede kompetenceprofil, at se på den samlede kompetenceprofil for teamet. Er der overensstemmelse imellem behovet og den kompetenceprofil, der er tegnet? Er der områder, hvor profilen skal justeres?

For de kompetenceområder hvor efterspørgslen er stor, og hvor der er relativt få medarbejdere, der har kompetencer udforskes det, om nogle medarbejdere har nogle latente kompetencer, der kan stimuleres eller om den stigende efterspørgsel på kompetencen kan håndteres på anden vis. Det kan eksempelvis ske ved hjælp af en ændret opgavefordeling, der frigør medarbejdere med verdensmesterskaber indenfor områder med få kompetencer. Endelig kan det naturligvis også overvejes, om de ekstra kompetencer skal tilvejebringes gennem rekruttering.

Det bør være et mål for teamet, at der på alle kompetenceområder findes mindst én medarbejder, der har kompetencer på det øverste niveau i taksonomien. Denne medarbejder er herefter den, der har opgaven med at vedligeholde kompetenceområdet i teamet. Dette ansvar omfatter blandt andet at holde sig ajour med udviklingen på området og sikre, at ny viden formidles til de andre medarbejdere i teamet. Endelig er det også medarbejderen med spidskompetencen, der har ansvaret for at oplære nye medarbejdere indenfor det pågældende kompetenceområde.

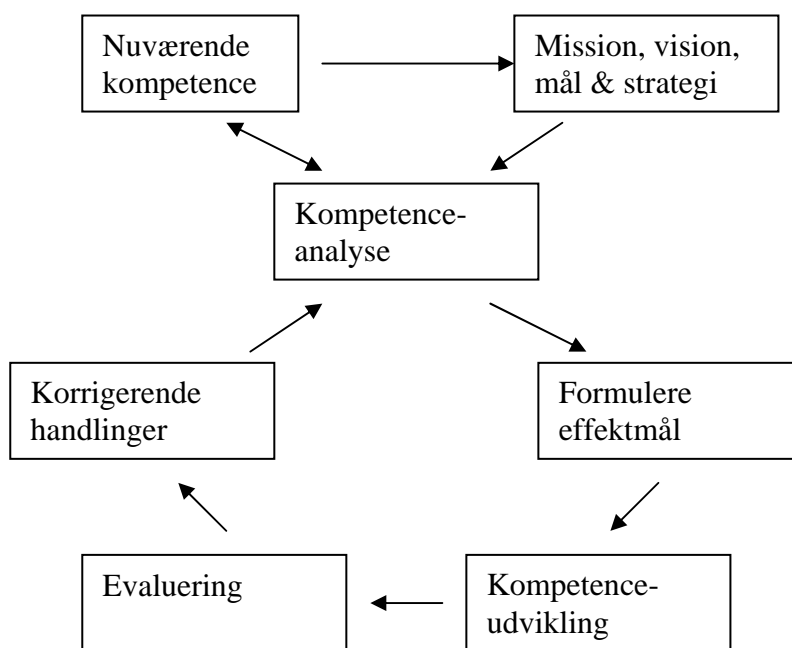
Teamets kompetencekort udmøntes herefter ved MUS i konkrete udviklingsplaner for den enkelte medarbejder. I teamet bør der efterfølgende med faste intervaller (eksempelvis en gang i kvartalet) gøres status på, om kompetencebilledet stadig er relevant og om udviklingen forløber som planlagt.

Hvis man vælger systematisk at benytte TKU i hele organisationen, kan der samtidig etableres et unikt fundament for at sætte videndeling i system. Det kræver blot, at processen standardiseres og at kompetenceoversigterne for de enkelte teams gøres tilgængelig for andre i organisationen.

Strategisk kompetenceudvikling

For at man i de enkelte teams kan etablere et fornuftigt billede af de kompetencer, der skal være i fokus i den taktiske kompetenceudvikling, må der stilles nogle krav til den måde, der bedrives strategisk ledelse på i organisationen. Ideelt set, bør man tilrettelægge den strategiske ledelsesproces sådan, at det at tænke i strategisk kompetenceudvikling bliver en integreret del af processen. Det vil sige, at man med udgangspunkt i strategien, eksempelvis gennem workshops med repræsentanter for nøglestillingerne i organisationen, oversætter de strategiske planer til kompetencer ved at se på, hvordan strategien vil påvirke arbejdsprocesserne i organisationen. Herefter skal denne viden deles i hele organisationen, så man lokalt har et godt udgangspunkt for dialogen om teamets kompetencer. Og der skal centralt iværksættes kompetenceudviklingsaktiviteter for de kompetencer, der ikke er entydigt knyttet til arbejdsprocesserne i organisationen.

Nedenstående figur viser de trin, der indgår i processen for strategisk kompetenceudvikling.



Kilde: Gulbrandsen, Kompetencekraft side 61

Figur 5: Den dynamiske model for strategisk kompetenceudvikling

Den øverste pil i figuren (fra nuværende kompetence til organisationens mission, vision, mål og strategi) illustrerer, at den eksisterende kompetence i organisationen skal være et centralt fundament for organisationens visions- og strategiarbejde. De eksisterende kompetencer, sådan som de er dokumenteret gennem tidligere kompetenceanalyser og effektmålinger, udtrykker nogle muligheder i form af nogle latente kompetencer, som organisationen kan nyttiggøre strategisk. Samtidig kan de

nuværende kompetencer også sætte nogle grænser for organisationens strategiske valgmuligheder, som det vil være meget ressourcekrævende at overskride.

Pilen fra kompetenceanalysen til ”Formulere effektmål” illustrerer, at det er kompetenceanalysen, udtrykt ved det aktuelle og det ønskede kompetenceniveau, der er udgangspunktet for formuleringen af målene for den efterfølgende kompetenceudvikling. I aktiviteten ”Formulere effektmål” beskrives den ønskede effekt i målbare termer samtidig med at man beslutter, hvilke metoder der skal anvendes til at monitorere kompetenceudviklingsprocessen og til at dokumentere effekten af kompetenceudviklingen.

Når målene er formuleret vælger man efterfølgende de udviklingsaktiviteter, der skal anvendes for at nå målene. Og her er det vigtigt, at der arbejdes med flere integrerede aktiviteter indenfor de traditionelle HR discipliner (tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle) kombineret med tiltag, der kan påvirke ledelsesprincipperne, processerne, strukturen og på langt sigt måske også kulturen.

Endelig illustrerer pilen fra ”Korrigerende handlinger”, over ”Kompetenceanalyse” til ”Nuværende kompetence” den opsamling af resultaterne fra kompetenceudviklingen, der skal anvendes som input til organisationens fremtidige strategiarbejde.

På trods af at den proces der er beskrevet i figur 5 er cirkulær, tager modellen afsæt i modernismens mangeltilgang med fokus på problemer og ”gab”. Flere af de virksomheder der har valgt at forlade mangeltilgangen og i stedet bygge deres strategiske kompetenceudvikling på den anerkendende tilgang vælger at lade deres strategiske ledelsesproces tage udgangspunkt i et ”indefra og ud perspektiv”, hvor de strategiske valg træffes med udgangspunkt i virksomhedens unikke kompetencer.

Udgangspunktet for strategien når den baseres på en indefra og ud tilgang er det, man er god til. Opgaven er først at finde de kompetencer, der er fundament for de forretningsmæssige succeser, organisationen har skabt. Når de unikke kompetencer er beskrevet (også kaldet virksomhedens kernekompetencer), er den næste opgave at identificere nye behov/forretningsmuligheder, der med succes kan håndteres ved hjælp af kernekompetencerne, hvorefter strategien etableres ved hjælp af de klassiske strategiske ledelsesværktøjer⁶.

Uanset om der anvendes en udefra og ind tilgang, som beskrevet i figur 5, eller om der anvendes en indefra og ud tilgang (kernekompetencemodellen) som fundament for den strategiske kompetenceudvikling, er det ikke mindst i processen for strategisk kompetenceudvikling, at princippet om at bringe konteksten i spil kommer til udtryk. Forhold som kultur, struktur, ledelsesprincipper og forretningsprocesser er helt afgørende for, hvordan det talent der er i organisationen kan udfolde sig. De organisationer der ikke bringer konteksten i spil skaber en alt for snæver bane for deres kompetenceudvikling, hvilket kan have store forretningsmæssige konsekvenser. Kompetenceudvikling og den organisatoriske kontekst er to uadskillelige størrelser, hvilket følgende eksempel illustrerer.

En stor rengøringsvirksomhed havde alvorlige problemer med at opnå en rentabel drift. En kompetenceanalyse viste, at første linje lederne (inspektørerne), der havde den direkte kontakt til kunderne og medarbejderne var den helt afgørende kilde til at skabe det kvalitetsløft og den øgede lønsomhed, der var afgørende for, at virksomheden kunne overleve.

⁶ Du kan læse mere om kernekompetencemodellen i Eriksen og Foss: *Dynamisk kompetenceudvikling*

Jobbet som inspektør havde udover relativt tom retorik fra ledelsen ikke tidligere nydt stor opmærksomhed i virksomheden. Inspektørerne var dårligt lønnede, de fik stort set ingen uddannelse og nød kun ringe anerkendelse for deres arbejde. Konsekvensen var, at virksomheden havde svært ved at fastholde inspektørerne, og at det blev stadigt mere vanskeligt at besætte jobbene.

Virksomheden besluttede, at investere massivt i at løfte inspektørjobbet og gøre inspektørerne til selvstændige forretningsledere med et totalt ansvar for økonomi, medarbejdere, kvalitet og kundepleje – i princippet, som om de drev selvstændige virksomheder. Når et job blev ledigt, blev der rekrutteret inspektører med en helt anden profil – eksempelvis havde flere af de nye inspektører en mellemlang uddannelse og flere års ledererfaring fra andre brancher. Samtidig blev der investeret massivt i kompetenceudvikling samtidig med at inspektørjobbet fik et løn løft, således at lønnen kom op på et niveau, der svarede til det, virksomheden betalte deres mellemledere.

Kravene til de nye inspektører var, at opnå et dramatisk løft i virksomhedens tre overordnede KPIs: Lønsomhed, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed. Samtidig fik inspektørerne stort set frie hænder til at nå resultaterne. En inspektør valgte eksempelvis at eksperimentere med et helt nyt rengøringsystem, baseret på fire kvalitetsniveauer frem for at styre på rengøringen ved hjælp af frekvenser (hyppigheden af rengøringen). En anden inspektør valgte at indføre et bonusbaseret lønsystem, hvor medarbejderne blev belønnet for lavt fravær, kvalitet og kundetilfredshed. En tredje inspektør iværksatte sammen med det lokale Jobcenter et program, der aktiverede arbejdsløse indvandrere mens en fjerde inspektør valgte at organisere arbejdet i selvstyrende teams.

For at give inspektørerne det nødvendige råderum, blev der også ændret dramatisk på strukturen i virksomheden. Tidligere havde der været tre ledelses lag mellem inspektørerne og direktionen. Det blev nu reduceret til et lag samtidig med at stabsfunktionerne blev decentraliseret, således at stabsmedarbejderne blev ansat under de nye driftsdirektører – tæt på inspektørerne for at aflaste dem for en række administrative opgaver og for at sikre kortere vej fra inspektørerne til stabene.

Denne radikale ændring af forretningsmodellen førte hurtigt til særdeles positive forretningsmæssige resultater, der blev skabt via meget utraditionelle metoder – metoder var blevet kvalt af bureaukratiet i den tidligere hierarkiske struktur. Uden et totalt redesign af strukturen og af flere af virksomhedens støtteprocesser, havde inspektørerne aldrig fået det rum, der var en forudsætning for, at de kunne agere kreativt og træffe de forretningsmæssige dispositioner, der var nødvendige for at skabe resultater. Kort sagt var det at samtænke kompetencer og kontekst helt afgørende for virksomhedens forretningsmæssige succes.

Udover pointen fra caset om vigtigheden i at samtænke kompetence og kontekst, er der en anden nok så vigtig pointe i forhold til at anvende de tilgange til strategisk og taktisk kompetenceudvikling, der er beskrevet i artiklen. Det er pointen om, at strategien gennem disse to processer kommer til at hvile på de tre betingelser, der ved flere empiriske studier er dokumenteret som afgørende forudsætninger for at lykkes med strategiske ledelse⁷:

- At strategien giver *mening* for medlemmerne af organisationen
- At der er *commitment* til strategien
- At der er den nødvendige *handlekraft* til stede i organisationen (at medarbejderne ved, hvad de skal gøre, for at strategien kan blive til virkelighed)

⁷ Det empiriske underlag for de tre forudsætninger for strategi med effekt er blandt andet beskrevet af Holst-Mikkelsen og Poulfelt i bogen: Strategi med mening (Børsens Forlag 2008)

Og som den skarpe læser sikkert allerede har luret, er disse tre betingelser jo helt centrale elementer i den anerkendende tilgang.

Kompetenceudvikling i et ikke planlagt perspektiv

Efter at have beskrevet de tre tilgange til kompetenceudvikling i det planlagte perspektiv, hvor der gennemføres nogle bevidste overvejelser om, hvordan der kan skabes forretningsmæssige resultater gennem virksomhedens kompetencer, skal vi nu til at udforske en radikalt anderledes tilgang til kompetenceudvikling - en tilgang, der kan beskrives som ”hovsa, der kom vi vist til at lære noget”. For at gøre dette sceneskift så lempeligt som muligt, skal vi først lave en lille refleksionsøvelse, der illustrerer indholdet og styrken i det nye perspektiv. Inden du læser næste afsnit, prøv så lige at stop op, se ud af vinduet og tænk over, hvornår du sidst lærte noget, du har haft stor glæde af i dit job. Prøv også at tænk over, hvad kilden til denne læring var.

Denne opgave har jeg stillet flere tusinde mennesker, jeg har mødt på CBS, på konferencer og på virksomhedsinterne seminarer og kurser, hvor læring har været på dagsordenen. Mere end 80 % af de svar jeg har fået peger på, at der hvor vi lærer det, der virkeligt betyder noget for os sjældent er i strukturerede læresituationer som eksempelvis på et kursus. Som oftest sker den læring vi finder vigtig, når vi løser problemer i praksis. Specielt er situationer hvor vi udfordres og situationer, hvor vi har mulighed for at komme i dialog med kolleger, vi har tillid til om de opgaver, der optager os, der hvor den vigtigste læring sker.

Selvom en del af forklaringen på udfaldet af refleksionsøvelsen kan være, at kompetenceudvikling i det planlagte perspektiv i mange virksomheder stadig tager afsæt i en problemfokuseret tankegang med MUS som det primære værktøj, er det en vigtig pointe fra øvelsen, at det største potentiale i forhold til at skabe mere kompetente organisationer, findes i det ikke planlagte perspektiv.

Kompetencerådet peger på fem kilder til et godt kompetencemiljø⁸: *Rummet* (de fysiske og geografiske rammer), *ledelse* (ledernes kompetence og ledelsesstil – herunder det råderum, lederne giver medarbejderne), *medarbejdere* (medarbejdernes individuelle kompetence), *redskaber* (de værktøjer man råder over – ex. IT) og *partnere* (hvordan man arbejder sammen og med hvem). Disse fem elementer sammen med *struktur* er de forhold, der i ledelseslitteraturen oftest beskrives som de vigtigste forudsætninger for individets mulighed for at udfolde sine kompetencer.

Specielt det andet element i modellen – ledelse fremhæves ofte som den vigtigste rammebetingelse for den tyste læring⁹. Det der fremhæves i forhold til ledelsesmiljøet er for det første, at de enkelte teams i organisationen skal designes for læring (være komplementære). Samtidig skal lederne gå forrest i at skabe et miljø med stor psykologisk tryghed, hvor det er legitimt at give feedback og tale om den måde, arbejdet organiseres og ledes på.

Nedenstående case viser, hvordan der ved hjælp af integrerede aktioner der anvendes situationsbestemt kan arbejdes med rammebetingelserne for den tyste læring i en anerkendende proces.

Kompetenceudvikling i Revisionsfirmaet A/S – et eksempel

⁸ Kompetencerådets rapport 2001: Vidensamfundets virksomhedsmodel?

⁹ Kravene til ledelsesmiljøet er blandt andet beskrevet af Edmonson m.fl i artiklen *Speeding up Team Learning* (Harvard Business Review, oktober 2001).

Revisionsfirmaet A/S er et synonym for et dansk revisionsfirma med godt 250 medarbejdere. Virksomheden har en lang og succesfuld historie bag sig med jævnt stigende vækst i volumen og ganske tilfredsstillende resultater.

Virksomhedens kompetenceudviklingsprojekt så dagens lys i starten af det nye årtusinde, hvor ledelsen følte et stigende behov for at sætte organisationens kompetenceudvikling på dagsordenen. Projektet blev ikke igangsat på grund af akutte problemer med fordi man frygtede, at organisationen kunne komme ud at trit med omgivelserne, hvis ikke man tog hul på en langsigtet udviklingsproces.

Det første initiativ der blev taget var at igangsætte en proces, der havde til formål at kortlægge nøglekompetencerne i organisationen – en proces der havde mange lighedspunkter med den proces for taktisk kompetenceudvikling, der er beskrevet tidligere i artiklen. Planen var efterfølgende, at bruge nøglekompetencerne som omdrejningspunktet for medarbejdersamtalerne for at sikre, at organisationens behov i højere grad kom til udtryk i virksomhedens kompetenceudvikling.

Af flere årsager blev dette projekt aldrig fuldført. For det første viste det sig langt mere kompliceret at kortlægge nøglekompetencerne, end man havde forventet. På trods af et omfattende analysearbejde der involverede mange medarbejdere på alle niveauer følte man ikke, at kompetenceprofilen var tilfredsstillende. Energien sivede langsomt ud af projektet og det blev efterhånden umuligt at skaffe den nødvendige opbakning til projektet – ikke mindst blandt mellemlederne i organisationen.

Selvom projektet ikke skabte synlige resultater bidrog det til en bred erkendelse i organisationen af, at noget skulle ske. Dette fik ledelsen til at lancere et nyt projekt under overskriften videndeling. I projektet blev etableret en række tværorganisatoriske grupper, der med udgangspunkt i virksomhedens revisionsprodukter skulle finde og dele den bedste praksis.

På trods af en stor ressourceindsats kom projektet imidlertid aldrig til rigtigt at gøre en forskel. Initiativerne løb efterhånden ud i sandet og konklusionen blev, at videndeling er vigtig, men svær at understøtte i praksis.

I starten af 2006 besluttede organisationen at tage et nyt initiativ. I erkendelse af de problemer der var opstået i de tidligere projekter stod det klart, at hvis man skulle have succes med at udvikle organisationens evne til at lære, var det vigtigt, at der var større commitment til projektet – ikke mindst blandt mellemlederne i organisationen. Konklusionen var, at fokus skulle flyttes fra det konkrete og meget håndgribelige til at arbejde med læringskulturen.

For at mobilisere ledelsen blev det besluttet først at sætte ledelseskulturen på dagsordenen. Dette skete gennem fire ledelseskonferencer, hvor der blev udviklet en række hypoteser om sammenhængen mellem ledelse, læring og resultat. Mellem konferencerne blev hypoteserne testet hvorefter der på den efterfølgende konference blev reflekteret over sammenhængen mellem hypotese og resultat samt udviklet nye hypoteser.

Resultatet af processen blev dels en beskrivelse af den ledelseskultur, man ønskede at udvikle (skueværdier) samt en række velunderbyggede hypoteser om, hvad der skulle til for at skabe resultater gennem nye tilgange til ledelse, samarbejde og kompetenceudvikling. Et andet resultat af processen blev en beslutning om at igangsætte lokale udviklingsprojekter i alle afdelinger.

For at skabe størst mulig engagement omkring projektet blev det op til afdelingerne selv at definere deres proces (i projektet kaldet entusiasmmodellen – at fokus placeres der, hvor der er størst

entusiasme). Samtidig blev det besluttet, at der i processen skulle arbejdes med den anerkendende tilgang for at skabe et læringsmiljø, der lever op til de betingelser, der er beskrevet i sidste afsnit. Det vil sige et miljø med stor psykologisk tryghed, hvor det er legitimt at give feedback og tale om den måde arbejdet organiseres og ledes på.

De projekter der blev etableret i de enkelte afdelinger kredsede typisk om emner som:

- Ledelse og autonomi: Hvilke af de traditionelle ledelsesopgaver ønsker vi fremover at delegerer til det enkelte revisionsteam og til den enkelte revisor?
- Leveregler: Hvilke samarbejdsformer ønsker vi, skal præge afdelingen? Hvad gør vi, når samarbejdet fungerer bedst? Hvilke forudsætninger er til stede, når samarbejdet fungerer bedst? Hvordan kan vi skabe flere af de livgivende forudsætninger?
- Videndeling: Hvordan kan vi øge læringspotentialet i det daglige arbejde? Hvordan kan vi blive bedre til at dele viden og lære af hinanden? Kan kvalitetssikring gennem kollegial feedback og sparring gøre, at vi lærer mere af hinanden? Hvordan kan vi gøre afdelingsmøderne til et rum for videndelig?
- Kompetenceudvikling: Hvilke kompetencer er vigtige i afdelingen nu og i fremtiden? Hvilke verdensmesterskaber besidder den enkelte revisor? Hvem er ressourceperson (kompetence ejer) for afdelingens nøglekompetencer? Hvordan kan ressourcepersonerne bidrage til at højne kompetenceniveauet i afdelingen? Hvilke andre initiativer vil vi tage for at sikre sammenhæng mellem kompetencer og opgaver?

Et af resultaterne af processen blev, at der i alle afdelinger blev delegeret en lang række traditionelle ledelsesopgaver til teamet – eksempelvis: Planlægning af årsrevisionen (produktionsplanlægning), kvalitetssikring, mødeledelse samt ansættelse og oplæring af nye revisorer. Den frigivne ledelsestid blev efterfølgende anvendt til at sætte mere fokus på coaching og udvikling af den enkelte revisor (rollen som personaleleder) samt på at udvikle organisationen, produkterne og relationerne til klienterne.

Ikke mindst kvalitetssikringsprocessen fik et helt andet liv og indhold end tidligere. Før projektet var den kvalitetssikring der blev praktiseret i organisationen reelt kvalitetskontrol. Alle sager skulle inden den endelige aflevering til klienten, en tur omkring afdelingschefen for kontrol samtidig med at sagerne på nøglepositioner i processen ligeledes blev kontrolleret af afdelingschefen. I alle teams gav seminarrækken anledning til, at hovedparten af denne ”kontrol” blev delegeret til teamet.

En af de positive erfaringer var, at kvalitetssikringsprocessen ved at skifte aktører også skiftede form og indhold – blandt andet takket være en træning i feedbackteknik og en efterfølgende dialog i teamet om de principper for feedback, kvalitetssikringen skulle hvile på. Fra at være en proces med fokus på kontrol blev der tale om en kvalitetssikringsproces med en høj grad af videndeling, hvor begge parter lærte i kraft af at dialogen skiftede fokus fra ”hvordan” (hvad skal der stå i revisionsnotatet - hvad er det faglige grundlag?) til at fokusere på ”hvorfor”. Kvalitetssikringsprocessen kom således til at hvile på SEKI metoden, der er en klassiker indenfor videndeling. SEKI metoden er beskrevet i nedenstående figur.



Kilde: Nonaka & Takeuchi: *The Knowledge-Creating Company*

Figur 6: Vidensspiralen - SEKI

Ved at bruge terminologien fra SEKI modellen kan transformationen fra kontrol til kvalitetssikring og videndeling i Revisionsfirmaet A/S forklares således: I den nye proces eksternaliseres medarbejdernes tavse viden ved at skrive revisionsnotatet og gennem de spørgsmål kollegaen stiller til notatet. Ved den efterfølgende dialog om notatet kombineres den udførende revisors viden med sparringspartnerens viden, og der udvikles nye fælles mentale modeller vedrørende klienter, revisionsmetoder og dokumentationsformer. De nye modeller tager aktørerne efterfølgende til sig (internalisering) og bringer dem efterfølgende i spil i løsningen af fremtidige revisionsopgaver, hvor den nye viden tavst overspilles til kollegerne i de revisionsteams, de to revisorer indgår i (socialisering – fra tavs viden til tavs viden).

Vedrørende samarbejdet blev der som en del af seminarrækken etableret spilleregler for hvert enkelt revisionsteam, hvor en anerkendende metode, 5D-cirklen¹⁰, blev anvendt til at beskrive de handlinger, der kan styrke samarbejdet i afdelingen. Endelig blev der etableret processer der kan sikre, at levereglerne holdes i live og gøres dynamiske. Eksempelvis blev det besluttet at supplere de årlige MUS med en TeamUdviklingsSamtale (TUS), hvor hvert revisionsteam en gang om året, gennem en TUS, genforhandler aftalerne om ledelse, samarbejde og kompetenceudvikling.

Resultatet af projektet blev dokumenteret på to områder. For det første blev ledernes tidsanvendelse registreret undervejs i projektet. Registreringerne viste, at hvor lederne tidligere anvendte ca. 40 % af deres tid på kvalitetskontrol blev tiden mere end halveret gennem projektet, hvorved lederne fik mere tid til personaleledelse, kompetenceudvikling og produktudvikling. Samtidig blev medarbejdertilfredsheden målt undervejs i processen hvor tilfredsheden steg fra 6,6 til 7,1 på en ti skala¹¹. Netop disse to forhold (ledelse og medarbejderne) er som tidligere beskrevet helt afgørende for kompetencemiljøet i henhold til modellen fra Kompetencerådet.

Ud fra den terminologi der er anvendt tidligere i artiklen kan man sige, at projektet i Revisionsfirmaet A/S tog afsæt i det ikke planlagte perspektiv, hvor der blev sat fokus på de

¹⁰ 5D-cirklen er en metode, hvor teamet arbejder sig gennem en fem trins proces. De fem trin er: 1. Hvad ønsker vi i højere grad skal præge samarbejdet i teamet (definition)? 2. Hvornår fungerer det bedst – hvad kan vi lære af den bedste praksis (discovery)? 3. Hvad drømmer vi om – hvad er målet (dream)? 4. Hvilke forudsætninger skal være til stede for at vi kan bevæge os mod drømmen (design)? 5. Hvad er de første skridt, vi skal tage sammen (delivery)?

¹¹ Resultaterne vedrørende medarbejdertilfredsheden blev målt ved et pilotprojekt, hvor processen med afdelingsprojekter blev gennemført i tre af virksomhedens 11 revisionsafdelinger. Der blev samtidig gennemført en "kontrolmåling" i en af de afdelinger, der ikke deltog i pilotprojektet. I denne afdeling var medarbejdertilfredsheden svagt faldende fra initial- til terminalmålingen.

kulturelle betingelser for læring. Der blev imidlertid også arbejdet med kompetenceudvikling i et planlagt perspektiv. Dels i form af dialogen i de enkelte afdelinger om kompetencebehovet og afdelingens spidskompetencer, i form af kollegasparringen og i form af lederens ændrede anvendelse af tiden og den dertilhørende fokus på coaching og udvikling af den enkelte medarbejder (kompetenceudvikling på individniveau). Den væsentligste pointe i caset er dog tanken om at arbejde ud fra den anerkendende tilgang og integrere det fra hylderne, der passer til situationen.

Konklusion

Som det fremgår af artiklen, er den overordnede konklusion, at der indenfor de senere år *er* sket noget fundamentalt indenfor kompetenceudvikling. De tre hovedtendenser der nævnes ført i artiklen har medført flere afgørende skift i synet på virksomhedens kompetenceudvikling. Blandt de væsentlige ændringer kan nævnes følgende:

At være god til det rigtige stiller blandt andet krav om, at vi skal beskæftige os mere med, hvad der er, og ikke mindst hvad der bliver det rigtige. I artiklen er det illustreret, hvordan det rigtige kan bringes i spil på tre plan. For det første kan det rigtige sættes på dagsordenen gennem den strategiske kompetenceudviklingsproces, hvor der arbejdes *oppefra og ned* med at beskrive hvilke kompetencer, der fremover forventes at blive de vigtige og hvordan de strategiske kompetencer skal udvikles.

Dernæst er det beskrevet, hvordan *det rigtige* kan sættes i fokus ved at arbejde *udefra og ind* gennem den taktiske kompetenceudviklingsproces, hvor der arbejdes med at beskrive og udvikle de kompetencer, der er en forudsætning for, at de tværgående forretningsprocesser leverer det, kunderne efterspørger.

I artiklen er det også vist, hvordan der kan skabes rum til, at medarbejderne kan gøre *det rigtige* gennem de bestræbelser, organisationen kan gøre for at arbejde med kompetencemiljøet. Dels ved at samtænke struktur og kompetence og dels ved at arbejde med læringskulturen i det ikke planlagte perspektiv – et perspektiv, der ikke mindst handler om ledelsens kompetence og ledelsesstil.

Endelig viser artiklen, hvordan det har påvirket synet på kompetenceudvikling, at *fokus er flyttet fra problemers problemer til styrkernes muligheder i fremtiden*. Påvirkningen fra denne tilgang viser sig dels i de tre planlagte perspektiver på kompetenceudvikling, hvor opmærksomheden flyttes fra fortiden og gab til fremtiden og styrkerne. Men påvirkningen viser sig også i den anerkendende og involverende proces, der nu er omdrejningspunktet for kompetenceudvikling i det ikke planlagte perspektiv, sådan som processen er beskrevet i eksemplet fra Revisionsfirmaet A/S.

En sidste vigtig pointe i artiklen, som ikke mindst ses i caset Revisionsfirmaet A/S, er pointen om, at tage udgangspunkt i situationen og benytte modellerne for kompetenceudvikling efter cafeteria princippet. Tag fra hylderne hvad der er brug for og sammensæt den menu, der passer til situationen. Men husk efter måltidet at give dig tid til at reflektere og lære processen – var der en fornuftig sammenhæng mellem pris og kvalitet?

At reflektere over processen og måle på effekten skal med, også selvom det ikke er god latin i den anerkendende tilgang. Effektmåling er fortsat vigtig - ikke mindst for at sikre kompetenceudvikling den nødvendige legitimitet i en verden med kamp om de knappe ressourcer.

Organisationer der lykkes med at leve efter de nye principper, og som får den planlagte og den ikke planlagte kompetenceudvikling til at gå hånd i hånd vil være morgendagens vindere i en verden, hvor forandringens vinde blæser og hvor fleksibilitet og evnen til at lære er vinderkriterier.

God fornøjelse.

Anbefalet læsning:

1. Guldbrandsen, Klaus: *Kompetencekraft*, Børsens Forlag 2003
2. Bukh, Christensen og Mouritzen: *Videnledelse – et praksisfelt under etablering*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2003
3. Brosolat og Thorup: *Kompetenceudvikling i praksis*, JPBøger 2004
4. Haslebo, Gitte: *Relationer i organisationer – En verden til forskel*, Dansk Psykologisk Forlag 2004
5. Molly-Søholm m.fl: *Lederen som teamcoach*, Børsens Forlag 2007
6. Holst-Mikkelsen og Poulfelt: *Strategi med mening*, Børsens Forlag 2008