

Bilag 1: Eksempel på øvelse i kompetenceafklaring:

Øvelsen går i sin enkelthed ud på at nedskrive alle de konkrete arbejdsopgaver, som man i sine forskellige jobs har udført – ikke hvad man gerne ville have lavet, men hvad dagene helt konkret gik med.

Som eksempel er angivet nogle af mine egne bulletpoints for de første år som adm. dir. i Kuben koncernen. De svarer måske slet ikke til dine og hvad du gennem årene har bedrevet – tag dem blot som inspiration:

Kuben a/s, 2004: Adm. dir. Kuben koncernen:

- analyse og gennemgang af organisationens selskaber, stabe, forretningssystemer, strategier, tidligere regnskabstal og prognoser for 2004
- personlige samtaler med alle direktører og mellemledere med personale- og økonomiansvar
- rundrejse til lokalkontorer for personlig præsentation af egne værdier og målsætninger, egne kompetencer og plan for de første 100 dage
- midlertidig omorganisering af datterselskab
- modtage opsigelse fra CFO og starte søgning efter ny samt organisere stabe i mellem periode
- deltage i første bestyrelsesmøder med forelæggelse af første "findings" og opfordring til at opstarte strategiproces for koncernen
- Møder med bestyrelsesmedlemmer på to mands hånd om ønsker / krav / håb for ny strategi
- Opstart af koncernstrategiarbejde i den udvidede ledergruppe uden brug af eksterne konsulenter
- Afholde første "rigtige" lederseminar for 25 mands store ledergruppe på tværs af selskaber og geografi om koncernstrategi
- regnskabs og årsprognosemøder med samtlige budgetansvarlige ledere på datterselskabsbasis
- konsolidering af første årsresultat 2004
- bestyrelsesformand for datterselskab med eksterne aktionærer og interessenter
- markedsføring af Kuben koncernen gennem avisartikler og interview

Osv. osv.

Listerne, mine i alt 19 sider, var kun første del af øvelsen – at skabe grundlaget eller analysedelen, om man vil. Næste skridt var at gruppere, konsolidere og koge de mange input ned til en kort, klar og letforståelig opsummering.

Rent teknisk prøvede jeg at skabe en række overskrifter, hvor flere – eller helst mange – af de 100vis af bulletpoints fra listerne, naturligt kunne høre ind under. Overskrifterne skulle være sigende og generelle, men på samme tid ikke så brede og udvandede, at de favnede alt og egentlig ikke sagde noget.

Min første disposition indeholdt 9 overskrifter. Af de oprindelige 9 overskrifter, nedlagde jeg 4 stykker efter kort tid og splittede en anden i to mere skarpe og entydige overskrifter; og efter 2-3 timers uafbrudt kopiering og indsættelse af opgaver, handlinger og gerninger i det nye dokument, havde jeg fået en komplet ny gruppering af den første listes 19 sider.

Da jeg efter en god pause (til sidst var jeg blevet helt ordblind, af al den kopiering og indsættelse af bulletpoints), atter satte mig til tastaturet og løb det nye dokument i gennem, havde jeg kogt over 20 års arbejde og konkrete arbejdsopgaver ned til i alt 5 overskrifter; og jeg havde skabt billedet af mig selv, som kaptajn på et skib.

Mine overskrifter hed:

- At sætte kursen
- At sætte holdet
- At fastholde kursen
- At korrigere kursen i vækst eller krise
- At kommunikere

Selvfølgelig en meget kort opsummering af 1000vis af erfaringer, handlinger og opgaver gennemført i en periode fra 1988 til 2008 og i sammenskrivningen satte jeg sandelig heller ikke mit lys under nogen skæppe. Men det sammenfattede på en god måde hele min erhvervsaktive karriere; og de fem kompetencer var bundet op på en metafor om et skib og dets kaptajn, som var let at fortælle og også let at huske for modtageren.