



Opfølgning og handleplan

på **Leder in spe**



Forbundet for
informationsspecialister
og kulturformidlere

Indhold

Indledning	3
Opfølgningssamtalen	4
Dialogspørgsmål.....	4
Tanker om ledelse - for leder in spe.....	6
Inspiration til handleplan	7
Der er mange veje til kompetenceudvikling	7
Som leder kan du sætte leder in spe i spil.....	8
Forslag til konkrete udviklingsaktiviteter	8
Skabelon for en handleplan.....	16
Ledelseslitteratur	17

Opfølgning og handleplan på Leder in spe
er udgivet af KL og Bibliotekarforbundet i september 2012
som del af projektet 'Leder in spe'.
Layout: Niels Bergmann, Bibliotekarforbundet

Indledning

Når du/I har udvalgt en eller flere til Leder in spe, vil han/hun have et behov for at for at få sparring på vejen til en lederkarriere.

Dette kan f.eks. opnås via coachende samtaler for at nå frem til egne erkendelser og beslutninger om næste skridt på vejen, også hvis dette ikke er at gå ledervejen.

Første skridt vil dog være en opfølgningssamtale. Det er ikke et nederlag at sige nej til lederrollen, men det er ærgerligt at misse et talent for ledelse.

Såfremt opfølgningssamtalen leder mod et ja til lederrollen, er det vigtigt, at I som leder og leder in spe er enige om, hvad udviklingsforløbet skal munde ud i, hvordan I vil arbejde med udviklingstiltaget, og hvornår I ser at udviklingsforløbet er i mål.

Dette skal sikre, at I begge understøtter forløbet optimalt og investerer det aftalte tid i udviklingsforløbet.

Det kan være en god idé at skabe en fælles metafor, 'slogan' eller et billede for, hvordan I ser forløbet. Det gør det lettere at navigere undervejs og også at videreformidle til andre, hvad jeres fokus er.

Som leder af en leder in spe skal du endvidere afklare følgende, inden forløbet i gang sættes:

- Hvilke tiltag har kommunen i forhold til talentudvikling af ledere?
- Er der midler eller aktiviteter, man kan ansøge om at få del i/deltage i?
- Hvor meget tid ønsker du at investere i udviklingen af leder in spe?
- Ser du talentudviklingen som en direkte investering, fordi der snart bliver en lederstilling ledig?
- Ser du talentudviklingen som en indirekte investering, fordi du gerne vil hjælpe din medarbejder på vej og være med til at klargøre den næste generation af ledere?

Når dette er på plads, vil næste skridt være at aftale en handlingsplan med aktiviteter, der kan støtte leder in spe på de områder, der skal udvikles.

Det er som altid også en god idé at få booket en eller flere aftaler i kalenderen – så der er fokus på opfølgning med et vist interval. Hold hinanden op på, at I får holdt fast på disse aftaler.

Opfølgningssamtalen

Det er vigtigt løbende at følge op på en medarbejder, der er blevet udvalgt som leder in spe.

Opfølgningen skal gerne være en målrettet dialog mellem leder og Leder in spe. På de næste par sider finder I en række spørgsmål og anden inspiration, der kan støtte jer i denne dialog.

Hvis materialet anvendes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen, skal det ses som et tillæg til det koncept for medarbejdersamtaler, som I i øvrigt anvender i kommunen.

Dialogspørgsmål

Disse spørgsmål kan leder in spe anvende til egen refleksion, og de kan danne afsæt for opfølgningssamtalen mellem leder in spe og leder:

Muligheder:

- Hvorfor ønsker du at blive leder?
- Hvad ønsker du især at skabe?
- Hvilke muligheder vil opstå som leder?
- Hvad vil især være vigtigt for dig som leder?
- Hvilke typer af ledelsesopgaver vil især motivere dig?
- Hvilke færdigheder og kompetencer er dine styrker i relation til ledelse?
- Hvilke nye færdigheder og kompetencer har du brug for at udvikle?
- Hvilke andre positive tanker har du om ledelse?

Udfordringer:

- Hvilke udfordringer i lederrollen kan bekymre dig; hvilke overvejelser har du gjort dig?
- Hvad er den største hindring og hvorfor?
- Hvor stor er hindringen – på en skala fra 1-10 (10 er størst/højest)?
- Hvordan kunne du bearbejde denne hindring?
- Hvad ville bringe hindringen ned til 2?
- Hvilke øvrige ulemper og barrierer kunne være relevante at drøfte?

Udvikling af dig – din selvevaluering i relation til ledelsesopgaverne:

- Har du gjort dig nogen overvejelser om /erfaringer med ledelsesopgaver relateret til innovation og udvikling?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om / erfaringer med ledelsesopgaver relateret til at sætte mål og prioritere?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om / erfaringer med ledelsesopgaver relateret til at evaluere og forbedre resultater?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om / erfaringer med ledelsesopgaver relateret til at etablere og opbygge et team?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om /erfaringer med ledelsesopgaver relateret til at delegere og følge op?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om / erfaringer med ledelsesopgaver relateret til at coache og udvikle kolleger?
- Har du gjort dig nogen overvejelser om / erfaringer med at lykkes i lederrollen

I forlængelse af dine leder in spe-aktiviteter:

- Hvordan trives du med din leder in spe-rolle på arbejdspladsen?
- Hvordan er det gået med dine udviklingsaktiviteter?
- Hvad gik godt og hvorfor?
- Hvad var den største udfordring og hvorfor?
- Hvilke nye opmærksomhedspunkter i forhold til at overveje en lederkarriere har du fået?
- Hvilke tanker har du om dit næste udviklingsskridt?

Tanker om ledelse - for leder in spe

Som leder in spe kan der ligeledes være mange ting, der fylder, og det kan være vigtigt at sige det højt og forholde sig til, hvad bekymringen handler om, samt finde nogle mulige bud på at håndtere dem eller blot erkende og anerkende det som en udfordring.

Eksempler på bekymringer kunne være:

- Er ledelse virkelig noget for mig?
- Vil jeg kunne blive en dygtig leder?
- Kan jeg "gå tilbage" som medarbejder, hvis det ikke lykkes?
- Kan jeg klare arbejdsmængden?
- Får jeg en god chef, som jeg kan få støtte af?
- Får jeg gode medarbejdere, der vil give mig følgeskab?
- Får jeg de nødvendige rammebetingelser for at kunne lykkes som leder?
- Kan jeg håndtere mine egne bekymringer?
- Bliver jeg ensom?
- Er jeg klar til at håndtere konflikter i en medarbejdergruppe?
- Kan jeg holde styr på budgetter og regnskab?
- Kan jeg stadig være venner med mine medarbejdere?
- Hvor loyal kan jeg være i relation til politiske beslutninger?
- Bliver der plads nok til familie og fritid?

Hvis du som leder in spe har gjort dig nogle tilsvarende overvejelser, er det vigtigt, at du afklarer med dig selv, hvem du kan drøfte det med, da det ellers kan være svært at opnå et positivt udviklingsforløb.

Refleksion kræver, at der sættes tid af i kalenderen, både tid for dig selv og sammen med din leder. Som leder in spe kan være nyttigt at føre logbog. Skriv refleksioner og læringspunkter ned. Formulér spørgsmål og dilemmaer, som du føler dig udfordret eller inspireret af, så har du noget konkret at vende tilbage til, når I har opfølgningssamtaler og kan fastholde dine egen overvejelser undervejs.

Inspiration til handleplan

Leder in spe har også behov for støtte i de **aktiviteter**, der sættes i gang, og her er lederen ofte den nærmeste sparringspartner til, hvordan medarbejderen navigerer i de nye udfordringer, som I igangsætter.

Brug indholdet i dette afsnit som guide til en handleplan. Gør materialet til jeres eget og vælg en form og et indhold, der stiller skarpt på det, som I mener, er vigtigt i udviklingen af Leder in spe. Materialet er tænkt som inspiration til jer begge.

For leder in spe kunne det være nogle af nedenstående aktiviteter, der kan give den nødvendige erfaring og kompetenceudvikling i forhold til lederrollen. Der er dog kun tale om inspiration til aktiviteter, måske bliver jeres indsats af en hel anden karakter.

Som leder af en leder in spe, er det vigtigt at huske, at udvikling af en Leder in spe ikke kun behøver at være en ekstra aktivitet, der lægges oven i de daglige opgaver, men kan integreres i den opgaveløsning der alligevel finder sted.

Der er mange veje til kompetenceudvikling

Når I skal udvælge kompetenceudviklingsaktiviteter, er det vigtigt at huske på, at der er mange veje at gå, og det vil være nyttigt at være tydelig omkring, hvilken udvikling en aktivitet skal bibringe, så det bliver tydeligt, hvilke dele af sit lederskab leder in spe træner.

Helt overordnet kan det være nyttigt at skelne mellem færdigheder og de personlige egenskaber (det personlige lederskab) som forskellige typer af kompetencer, man kan fokusere på i udviklingen af sit lederskab.

I forhold til **færdigheder** kan *Leder in spe* f.eks. træne og uddanne sig i:

- Præsentationsteknik
- Konfliktåndring
- Målformulering og –styring,
- Projektledelse
- Budgetopfølgning
- Procesfacilitering.

I forhold til de personlige egenskaber kan leder in spe f.eks. træne sit/sin:

- Kropssprog
- Assertion
- Girafsprag
- Robusthed
- Selvindsigt
- Gennemslagskraft
- Kommunikation
- Handlekraft
- Empati
- Indlevelse .

Som leder kan du sætte leder in spe i spil

At lære ledelse i praksis kan være en særdeles effektiv måde at få afklaret og udviklet Leder in Spe på. Der er et utal af veje at gå og kun fantasien sætter grænser. Det der er vigtigt er, at du

som leder støtter op om talentet og at de aktiviteter I iværksætter er anerkendt i organisationen og at leder in spe føler sig tryk ved at påtage sig nye opgaver og roller.

Konkret kan I overveje nogle af følgende tiltag:

- Deleger ledelsesopgaver, når du selv er på ferie
- Giv projektledelsesansvar til leder in spe
- Udstationér leder in spe i andre afdelinger, hvor vedkomne tildeles lederansvar f.eks. i en vakant lederstilling
- Gennem jobrotation i afdelingen kan I udbygge leder in spe's indblik i opgaveporteføljen
- Er der behov for en souschef, så overvej at udpege leder in spe
- Leder in spe kan varetage introduktionen af nye medarbejdere
- Afklar hvilke muligheder der er for at sende leder in spe på lederuddannelse.

Forslag til konkrete udviklingsaktiviteter

Med afsæt i de 7 temaer fra "Leder in spe selvevalueringen" kan I på de næste sider finde inspiration til konkrete udviklingsaktiviteter, som understøtter den enkelte ledelseskompetence.

Ledelseskompetencen er beskrevet i venstre del af skemaet og i højre del af skemaet er der forslag til læringsaktiviteter.

A. Inspiration ift. innovation og udvikling

Lederen af et bibliotek skal have fokus på at udvikle og optimere. Det gælder både service, it-systemer, ydelser, arbejdskulturen og medarbejdernes kompetencer. De danske biblioteker er konstant under forandring i forhold til indhold og tilbud. Samtidig har den digitale udvikling sat helt nye rammer for folkebibliotekerne. Det giver nye muligheder, men også nye udfordringer.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Sikrer at fremtidssikre, udvikle og optimere enhedens service og ydelser løbende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kortlæg eksisterende ydelser. ▪ Gennemfør undersøgelse af brugernes ønsker til ydelser og service ▪ Gennemfør brugertilfredshedsundersøgelse ▪ Klassificering af ydelser høj-lav cost contra høj-lav andel brugere
2. Inddrager relevante interessenter i forandringer i et konstant ønske om at sikre høj brugertilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udarbejd en interessentkortlægning ▪ Segmentering af brugere - brugertyper
3. Forbedrer og optimerer arbejdsgange, it-systemer og ressourceanvendelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kortlæg en arbejdsproces ▪ Redesign en arbejdsproces
4. Evner at navigere i forhold til de politiske processer og beslutninger, der påvirker vilkårene for biblioteket	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs om magt og magtpositioner ▪ Følg en sag fra idé til vedtagelse i byrådet.
5. Understøtter medarbejderne i håndteringen af de løbende forandringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs bogen "Hvem har flyttet min ost" samt John P Kotter "Leading Change" ▪ Skriv et notat om, hvad der sikrer, at medarbejdere kommer godt igennem et konkret forandringsforløb.

B. Inspiration ift. at sætte mål og prioritere opgaver

Lederen på biblioteket skal sikre, at der er høj kvalitet, god service, effektiv udnyttelse af kapacitet og ressourcer, høj brugertilfredshed og høj medarbejdertilfredshed. Disse resultater skal hver dag være i fokus. Lederen skal sikre, at biblioteket oplever at være drevet af fælles mål og resultater, hvor den enkeltes bidrag giver mening. Tydelige mål er med til at sikre forventningsafstemning både internt og eksternt.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Sikrer at opgaver løses ud fra tydelige og meningsfulde formål og mål for medarbejderne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs om forskellen mellem formål og mål ▪ Formulér formål og mål for en konkret opgave ▪ Læs om SMARTØF mål – giv eksempler på økologiske mål. ▪ www.lederweb.dk/Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/79544/Malstyring---Er-det-umagen-vard ▪ Find 5 forskellige målemetoder
2. Involverer medarbejderne i at formulere mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afprøv Dialoogle kort til at formulere mål sammen med en gruppe. dialoogle.com ▪ Gennemfør et møde, hvor deltagerne skal formulere mål for en konkret aktivitet
3. Sørger for at medarbejderne har indflydelse på, hvordan målene opnås	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afprøv Brainwriting eller en anden involverende metode til involvering. innovationsguiden.dk/ideer/ideskabelse/brainwriting
4. Understøtter at medarbejderne har en klar forståelse af, hvordan deres opgaver er prioriteret	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gennemfør en prioritering af egne opgaver – top 5 ▪ Lav en kobling til bibliotekets overordnede mål
5. Giver mulighed for at medarbejderne har mest mulig indflydelse på eget arbejdes tilrettelæggelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se youtube-klippet: RSA animate motivation – med Dan Pink

C. Inspiration ift. at evaluere og forbedre resultater

Lederen skal bruge tid på at involvere, skabe ejerskab og læring. Lederen skal også være aktiv i forhold til at gøre enhedens resultatskabelse synlig opadtil i organisationen. Indadtil skal lederen via anerkendelse og fejring af succeser skabe motivation. Lederen, der sikrer systematik, vedholdenhed og stabil drift, skaber samtidig et solidt fundament for en tryk arbejdsplads.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Skaber synlighed omkring enhedens resultater – både internt og eksternt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design en måltavle for Biblioteket ▪ Fotografer 5 eksempler på måltavler, hvor en afdelings resultater blev gjort synlige
2. Giver mulighed for fælles evaluering og læring	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gennemfør et evalueringsmøde efter afsluttet projekt eller opgave – læs forinden om ▪ Afklar hvad I mener med evaluering inden leder in spe handleplan går i gang
3. Inddrager relevante fakta og analyser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vurder, hvilke tal der især vil være relevante at indsamle for at kunne vurdere næste års bog indkøb
4. Involverer og lytter til medarbejdernes forbedringsforslag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gennemfør et møde, hvor der indsamles og prioriteres forbedringsforslag
5. Viser handlekraft og sikrer nødvendige forbedringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Find eksempler på hvornår du har udvist handlekraft. Notér eksempler på handlekraft igennem 4 uger.

D. Inspiration ift. at etablere og opbygge teamet

Den væsentligste ressource for at kunne skabe flotte resultater er medarbejdernes faglighed og trivsel. Det er lederens opgave at skabe et bibliotek, der har lyst til at lykkes sammen. Der skal hver dag arbejdes på at arbejdskulturen understøtter både dygtig opgaveløsning og positive sociale relationer. Teamet skal føle ansvar for hinanden og kommunikere om opgaveløsningen.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Vælger kvalificerede medarbejdere til opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lav en jobbeskrivelse af en ny stilling der skal oprettes. Dette gøres nogle gange lettest ved at definere en eksisterende stilling, da det tydeliggør hvad I kigger efter hos en ny medarbejder.
2. Skaber en fællesskabsfølelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser en opgaveløsning og hav fokus på at styrke oplevelsen af fællesskab.
3. Understøtter medarbejdernes behov for en tillidsfuld og åben kommunikation i teamet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vær bevidst om hvordan du selv kommunikerer i en gruppesammenhæng. Hvad er vigtigt? Hvad skal der til? Hvad fremmer og hvad hæmmer? ▪ Hent inspiration i projektet ledere der lykkes på www.lederweb.dk
4. Sætter tid af til teamudvikling og kulturobygning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giv et bud på 5 aktiviteter, der kunne udvikle teamet eller afdelingens kultur? ▪ Overvej hvilken kultur I/du gerne vil have? ▪ Afprøv små tiltag i dit team.
5. Håndterer eventuelle konflikter og problemer hurtigt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs om konflikthåndtering på www.lederweb.dk. ▪ Køb filmen "De elleve sammensvorne" 258 kr. på www.ambutik.dk - se den og lav et lille notat om, hvad den gode leder skal gøre for at foregribe og håndtere konflikter.

E. Inspiration ift. at delegere og følge op

Den enkelte medarbejder udvikler sig hver dag i forbindelse med opgaveløsningen. Det er lederens opgave at sikre, at medarbejderen får en dagligdag på biblioteket, hvor denne oplever at få ansvar og at der vises tillid. Lederen skal mestre at give feedback, undervise, give sparring, delegere, give handlingsbeføjelse og vise tillid.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Skaber mulighed for at medarbejderne effektivt kan løse deres opgaver	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lyt til medarbejdernes top 10 liste over mulige forhindringer for effektiv opgaveløsning. ▪ På baggrund af dine kollegers input, udarbejd en prioriteret liste. ▪ Kom med dit bud på hvad der vil være vigtigt at gøre i hvilken rækkefølge.
2. Tildeler nødvendige beføjelser ansvar, så medarbejderne kan være handlekraftige i opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lav en liste på 5 typer af beføjelser, som medarbejdere kan have behov for – og dermed være handlekraftige.
3. Støtter med relevante informationer, viden og opbakning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Find 3 områder, hvor dine kolleger er OK og 3 områder hvor dine kolleger mangler viden/information/opbakning
4. Giver feedback om opgaveløsningens kvalitet og fremdrift	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giv feedback med supervision fra din chef ▪ Giv feedback til din chef
5. Er tilgængelig og følger op med rettidig omhu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs Mærsk Mc Kinney – og dennes tanker om rettidig omhu. ▪ Overvej, hvordan du selv er tilgængelig, hvis en kollega spørger om din assistance eller sparring. Hvad er let og hvad er vanskeligt for dig at imødekomme?

F. Inspiration ift. at coache og udvikle medarbejdere

Lederens evne til at fornemme, hvad den enkelte medarbejder har brug for – og understøtter, at den enkeltes potentiale udvikles – er vigtig for, at medarbejderen oplever en leder, som reelt interesserer sig i vedkommendes udvikling. Lederen tager fat, når der er problemer, og er hver dag til stede med gode råd og nærvær i kontakten.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Er optaget af medarbejdernes faglige og personlige udvikling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremlæg en guldhistorie – hvor du selv udviklede dig fagligt og personlig. Hvad var især vigtigt for at du lykkedes? Hvad er generelt vigtigt? ▪ Træn din evne til at spørge ind til kollegers faglige og personlige motivation og udviklingspotentiale og opøv din evne til at lytte og forstå ud fra din kollegas position og overvej hvordan du bedst kan sparre vedkomne på den fremtidige udvikling.
2. Giver rum for relevant oplæring, videndeling og træning af nye færdigheder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Læs Dunn & Dunn om læringsstile – hvilken læringsstil har du? ▪ Hvordan kan I fremme videndeling i jeres afdeling?
3. Udfordrer på en hensigtsmæssig og balanceret måde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tag et andet perspektiv på et møde. Afprøv at være modsat. Vurdér, hvordan du kan vende argumenter rundt – uden at der opstår konflikter og modstand. ▪ Lær at anticipere.
4. Sætter tid af til tillidsvækkende coaching og sparring af medarbejderne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lav en sparring af en kollega
5. Følger op på og overholder aftaler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kig I din kalender. Hvor mange aftaler er noteret I din kalender? ▪ Hvilken metode bruger du til at sikre, at du overholder aftaler?

G. Inspiration ift. at udøve lederskab succesfuldt

Lederen er sit eget redskab. Den succesfulde leder er solidt funderet i sig selv og besidder en række kernekompetencer af menneskelig karakter. At agere hver dag på en hensigtsmæssig måde og være den person, der skaber tryghed, understøtter mod og viser tillid til alle i organisationen. At være den person, som medarbejderne tør at gå til og vise sine behov og følelser.

Lederen	Inspiration til aktiviteter
1. Læser og forstår menneskelige relationer	<ul style="list-style-type: none"> Vær observatør – lyt, observer og notér – på et afdelingsmøde. Lav et notat med refleksioner over gruppe dynamikker, adfærd, relationer
2. Handler empatisk og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer	<ul style="list-style-type: none"> Hvis nogle kolleger har en konflikt overvej, hvordan du eventuelt kan bistå konflikthåndteringen. Det vil ikke være alle typer af konflikter du bør gå ind i, da det meget vel kan være et ledelsesanliggende. Du kan også styrke din kompetence ved at opøve kompetence ved konflikthåndtering i din egen familie. Brug f.eks. mediation/mægling som metode, og hen inspiration i konfliktrappens forståelse og perspektiverne om giraf/ulvesprog.
3. Prioriterer højt at sætte sig ind i hver enkelt medarbejders behov og følelser	<ul style="list-style-type: none"> Læs om følelsesmæssig intelligens Træn Girafprog. www.uption.dk/artikler/28giraf.pdf Kortlæg persontype hos alle i teamet
4. Er modig og principfast i afgørende situationer, når vigtige værdier og holdninger er på spil	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv 5 ledelsesdilemmaer og drøft mulige konsekvenser. Hvilke værdier hos dig udfordres?
5. Er rodfæstet under pres og reflekterer over egne værdier og ledelsesstil	<ul style="list-style-type: none"> Find sammen frem til tre situationer, hvor det har været vigtigt at være rodfæstet under pres. Læs "Ledere, der lykkes" – tag afsæt i nogle af de ledere, der citeres.

Skabelon for en handleplan

Aktivitet	Dato	Kompetence, der ønskes udviklet	Læringsmål	Opfølgning (dato)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Ledelseslitteratur

Ledelse kan ikke læres på kurser og ved at læse en bog, men der er megen inspiration at hente i litteraturen. Prøv et par af disse bøger:

Unboss / af Lars Kolind og Jacob Bøtter. - Jyllandsposten, 2012.

Ledelse og medarbejdere : samarbejdets psykologi / af Jacob Alsted og Ditte Haslund. - Samfundslitteratur, 2008.

Offentlig ledelse i udvikling / af Anne-Mette Digmann og Mads Ole Dall. - Børsens Forlag, 2003. (Børsen offentlig ledelse)

Systemisk ledelse : den refleksive praktiker / af Carsten Hornstrup m.fl. - Dansk psykologisk Forlag, 2005. (Erhvervspsykologiserien)

Kierkegaard og ledelse / af Kirstine Andersen. - Frydenlund, 2006.

Ledelse og organisation : forandringer og udfordringer / Mette Elting og Sverri Hammer(red.). - Samfundslitteratur, 2009.

Hvem har flyttet min ost? : en enestående måde at arbejde med forandring i dit arbejde og i dit liv / af Spencer Johnson. - Børsen, 2001.

Fremtidens ledelse : sådan skabes langtidsholdbar succes / af Gary Hamel. - Børsens Forlag, 2008.

Tro på dig selv : min vej til at udvikle og motivere mennesker / af Ulrik Wilbek. - People's Press, 2007. 2. udgave, revideret (Ny opdateret udgave)

Førstehjælp til den nye leder : kom godt fra start / af Ulrik Lange. - Gyldendal Business, 2009. (Førstehjælpsbøger)

Ledelse i teori og praksis : videregående uddannelser / af Pia Lindkvist Knærkegaard & Henrik Steenstrup. - Academica, 2009.

Syv gode vaner : personlig og professionel effektivitet / af Stephen R. Covey. - Gyldendal Business, 2011. 4. udgave.

Håndbog for nye ledere : forretningsudvikling og personaleledelse i knæhøjde / af Pia Torreck. - Uption, 2006. 2. udgave.