

# Strategiske kompetencer for offentlige organisationer

Af Christian Tangkjær og Stig Hartmann<sup>1</sup>

## Resumé

I artiklen søges det strategiske kompetencebegreb udvidet fra primært at vedrøre produktions- og markedsforhold til også at vedrøre evnen til at håndtere politiske spil om ressourcer samt sociale kompetencer til at indgå i relationer med borgere og kunder m.fl. Artiklen har sit afsæt i den moderne offentlige organisation som stilles overfor tre grundlæggende krav, nemlig kravet om at kunne levere faglige serviceydelser på markedsvilkår, dvs. af høj kvalitet til en effektiv kostpris; kravet om at kunne forvalte sin myndighedspligt på en social og

human måde, som skaber både tryghed og autoritet og endelig kravet om at indgå i politiske kampe omkring tildeling af ressource til netop deres organisation. Disse krav og tilhørende kompetencer må ledere af offentlige organisationer eksplicit tage stilling til i formuleringen af deres organisationers mål og strategier, i takt med at den enkelte offentlige organisation bliver stadig mere selvstændig. I artiklen opstilles rammer for formulering af strategiske kompetencer på hver af disse tre områder.

## Indledning

I denne artikel er vi optaget af at diskutere kompetencer som et særligt strategisk koncept, der både teoretisk og praktisk har vundet terræn det seneste årti. Vi fokuserer specielt på de organisatoriske kompetencer, forstået som de organisatoriske færdigheder, enhver organisation må bygge på såfremt den skal kunne etablere sig i en kommerciel, social og politisk sammenhæng. Kompetencer er altså her forstået som de overordnede handlingsprogrammer, der sikrer organisationens portefølje af aktiviteter, som organisationen udfører og som giver organisationen en særlig position i dens omgivelser ved at gøre en forskel. Vores udgangspunkt for denne artikel er at give en konceptuel ramme for at kunne diskutere strategiske kompetencer for offentlige organisationer.

Når vi har valgt specielt at se på kompetenceudvikling i netop den offentlige sektor, er det for det første fordi kompetenceudvikling er blevet et særligt indsatsområde i moderniseringen af den offentlige sektors organisationer og institutioner i et forsøg på at gøre dem mere effektive, fleksible og kvalitetsorienteret. Fokus har imidlertid, fra centraladministrationens side, specielt været rettet mod udviklingen af de offentlige ansattes individuelle og personlige kompetencer (mikroplanet) frem for en fokusering på organisatoriske kompetencer (makroplanet). Her tænker vi på Finansministeriets rapporter og særligt rapporten "Vejledning om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner" udgivet af Personalestyrelsen og CFU, juni 2000. For det første fokusere denne

rapport kun på de personlige kompetencer, hvilket er utilstrækkeligt for den enkelte organisation, såfremt den strategisk skal kunne etablere sig effektivt i samspillet med det omgivende samfund. For det andet har litteraturen om strategiske kompetencer (eks. Prahalad & Hamel 1990; Grant 1991 og Johnson & Scholes 2002) primært været stærkt optaget af private virksomheders produktions- og markedsforhold. Mindre fokus har der indtil videre været rettet mod den offentlige sektors organisationer og institutioner. Dog skal det nævnes at flere studier eksplicit har hæftet sig ved denne gruppe af organisationers særlige vilkår og udvikling (eks. Brunsson 1986; March & Olsen 1989; Nutt & Backoff 1992; Klaudi Klausen 1996, 2002; Busch, Vanebo & Johnsen 1999; Klaudi Klausen 1996 & 2001; Hjort 2001; Lind 2002). Vi vil selvfølgelig trække på disse studier i forsøget på at skabe en overordnet konceptuel ramme for strategiske kompetencer. For det tredje ser vi, at mange private virksomheder i dag mødes af nye udfordringer, der ikke blot opfordrer til økonomisk ansvarlighed, men også politisk og social ansvarlighed. Det betyder, at også disse private virksomheder er nødsaget til at kæmpe på politiske markeder for opmærksomhed og legitimitet samt udvikle sociale kompetencer til håndtering af relationerne til deres mange forskellige interessenter, herunder eksempelvis medarbejdere, kunder, leverandører og andre berørt af virksomheders aktiviteter.

Som det første i denne artikel tager vi fat om kompetencebegrebet, sådan som det gives sin betydning inden for det strategiske felt. Vi vil herigennem fremhæve de særlige træk, der lægges vægt på, når der tales organisatoriske kompetencer. Dernæst ser vi på den offentlige organisation, som udtryk for en særlig måde at være organisation på og på de specielle krav, er i dag stilles til denne type af organisation i forbindelse med strategisk ledelse. Herud fra beskriver vi tre kompetencelag, der alle repræsenterer organisatoriske kompetencer, der synes at have en betydning for stra-

tegisk ledelse i offentlige organisationer. Til beskrivelsen opbygger vi en rammemodel, der kan eksemplificere og indikere kompetencesammenhænge og deres indhold. Afslutningsvis forsøger vi at problematisere de ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med strategisk ledelse på tværs af disse kompetenceniveauer.

## Organisatoriske kompetencer

Historisk er ressourcer og kompetencer, set ud fra et strategisk ledelsesperspektiv, blevet diskuteret i flere forskellige sammenhænge. Selznick (1957) så på, hvordan konkrete organisatoriske kompetencer forstået som bestemte måder at gøre tingene på udvikles og *institutionaliseres* over tid. Endvidere var han optaget af, hvordan disse institutionaliserede kompetencer var med til at give organisationen sin identitet. Penrose (1959) var optaget af, hvordan virksomhedens vækst bestemmes af dens evne til at akkumulere viden og kundskaber over tid og hvordan den derigennem kan omlægge de bedste produktionsmetoder til rutiner, således at der skabes en øget ledelseskapacitet og dermed et rum for vækst. Chandler (1962) så på, hvordan strategi som en *plan* skulle udstikke retningen for allokeringen af organisationsressourcer. Endelig kan Chamberlain (1968) nævnes, idet han satte ledelsespraksis i direkte forbindelse med specifikke organisatoriske færdigheder ved at fokusere på strategi som *genindsættelse* af organisationens reelle færdigheder i forhold til den nye strategi. Specielt de tre førstnævnte forfattere er i nyere tid blevet meget refereret i udviklingen af et strategisk kompetenceperspektiv, selvom dette ikke eksisterede som et velafgrænset område i forfatternes egen tid.

Byggende på nogle af de historiske strategitekster har kompetenceperspektivet udviklet sig stærkt op igennem 80'erne og 90'erne. Fokus har her været på at anvende virksomhedens interne aktiviteter (kompetencer) til forklaring af deres indtjening. Forfattere som Wernerfelt (1984), Barney (1991), Mahoney & Pandian (1992), Foss

(1993 & 1998), Hamel & Heene (1994), Leonard (1995) og Nordhaug (1998) anvender grundlæggende Coase (1937), Penrose (1959), Williamson (1975) og Nilson & Winther (1982) m.h.p. at forklare, hvordan virksomheder gennem deres ressourcer og kompetencer skaber en over gennemsnittet forrentning af virksomhedens kapital. Endvidere forsøger disse forfattere ud fra en økonomisk tilgang at fastlægge det optimale omfang af bl.a. virksomhedernes aktiviteter mv. (Milgrom & Roberst 1992 samt Foss 2001).

Problemet med mange af artiklerne inden for den ressourcebaserede teori har imidlertid været, at de kun i begrænset omfang har været anvendelige for praksis. Ressourcebaseret teori er overvejende et økonomisk teoretisk ræsonnement mere end en let oversættelig model til håndtering af praktiske forhold. Specielt Prahalad & Hamel (1990) samt Grant (1991) har forsøgt at råde bod på dette gennem deres konceptualisering af ressource- og kompetencebegreberne. Disse forfattere forklarer således, hvordan virksomheder kan kortlægge deres finansielle, tekniske, menneskelige og juridiske ressourcer, hvordan de kan sammenstille disse til kompetencer i form af evner til at løse en lang række organisatoriske opgaver. Kompetencer er netop udtryk for, hvad en organisation er særlig god til, hvilket ifølge Eriksen & Foss (1995: 3) vil sige: *"..den viden virksomheden har om, hvordan man bedst udvikler, producerer og markedsfører en række veldefinerede produkter og serviceydelser"*. Kompetencebegrebet udtrykker altså, hvad der grundlæggende sikrer organisationens position og fremtid på markedet, som en differentieret og konkurrencekræftig organisation i forhold til øvrige organisationer på markedet (Hamel 1994)<sup>2</sup>.

Grant (1991) m.fl. er endvidere inde på, hvordan nogle få af virksomhedens kompetencer kan udgøre kernekompetencer, som er unikke i forhold til de kompetencer, som konkurrenterne har og i forhold til de ydelser, som kunderne efterspørger. Endvidere

argumenterer Prahalad & Hamel (1990) for, hvordan virksomheder kan opbygge, udvikle og beskytte deres kernekompetencer og derigennem skabe konkurrencemæssige fordele. Det er disse definitioner, sondringer og forståelser af ressourcer, kompetencer og kernekompetencer, som vi i det følgende vil bygge videre på.

Under henvisning til Prahalad, Hamel og Grant m.fl. viser Johnson & Scholes (2002), hvordan ledelsen kan udvikle organisationens kompetencer med afsæt i Porters værdikædekoncept (1985). Dette betyder, at kompetencer, forstået som evner til at udføre bestemte aktiviteter, kan omhandle alle værdikædes aktiviteter herunder indkøb, produktion, distribution, salg, marketing og service, samt anskaffelse og udvikling, systemaktiviteter, personaleaktiviteter og generelle infrastrukturelle aktiviteter såsom ledelse, værdiudvikling og økonomistyring. Johnson & Scholes (ibid.) fremhæver endvidere, at kompetencer ikke blot drejer sig om omkostningsbesparelser og "uniqueness" inden for hver af Porters værdikædeaktiviteter, men at de også vedrører styring af sammenhænge imellem aktiviteterne i værdikæden samt imellem værdikædens aktiviteter og andre værdikæders aktiviteter.

Trods kompetenceperspektivets "vind i sejlene" som centralt strategisk perspektiv, er der fremkommet kritik af perspektivet. Ikke mindst dets rationelle forståelse af, hvad kompetencer er. Mouritsen & Deckow (2001) viser gennem et deskriptivt studie af to virksomheder, hvorledes virksomhedernes kompetencer i praksis er forhandlet politisk, frem for at være bestemt ud fra rationel planlægning og kalkulation. Mouritsen & Deckow (ibid.) viser, hvordan definitionen af virksomhedernes kompetencer sker som et spil om øgede ressourcer til to afdelinger.

Endvidere skal det her nævnes, at en organisation med Pfeffer & Salanciks (1978) ord kan ses som et politisk marked, hvor der kæmpes om indflydelse og ressourcer. Hermed bliver identifikationen af organisa-

toriske kompetencer nødvendigvis et socio-politisk produkt mere end et instrumentelt rationelt. Denne kritik mod det rationelle kompetenceperspektiv rækker dog først og fremmest ind i selve problematikken om i praksis at udvikle kompetencer og ikke i den teoretiske deduktion af logiske kategorier herfor<sup>3</sup>. Vi vælger derfor i det følgende at se bort fra denne kritik.

Formålet med denne gennemgang af kompetenceperspektivet har ikke været at komme hele vejen rundt om perspektivet, men blot at fremhæve perspektivets væsentligste karakteristika samt påvise et par af perspektivets nuværende grænser. Tre forhold skal her trækkes frem. For det første at der ved kompetencebegrebet sættes fokus på det organisatoriske *grundlag* for udvikling og forandring, hvor enhver organisation bør identificere sine særlige organisatoriske færdigheder, ud fra hvilke nye forretningsområder og markedspositioner den kan opbygge. For det andet, at de organisatoriske kompetencer i sig har en *produktiv kraft*, der sætter organisationen i et særligt effektivt forhold til markedet. For det tredje at kompetencernes indretning og anvendelse grundlæggende set bygger på en *økonomisk opfattelse* af organisering. Kompetencer er således strategiske, når de differentierer organisationen fra andre organisationer på markedet og dermed genererer en overnormal profit til organisationen. Vi vil i det følgende forsøge at udvikle denne idé om organisatoriske kompetencer i forhold til de særlige vilkår, som synes at gøre sig gældende for offentlige organisationer. Der er hermed tale om organisationer, for hvem det kommercielle marked og de teknisk-produktive forhold kun i begrænset omfang kan forklare disse organisationers udvikling (Berg & Jonsson 1991; Nutt & Backoff 1992).

### Offentlige organisationer i krydspres

Den offentlige sektor og dens organisationer mødes i dag af en lang række nye krav og udfordringer: øget fokusering på borgerne/brugerne, decentralisering, øget økono-

misk bevidsthed/opmærksomhed, serviceorientering, intern konkurrence, konkurrence med private organisationer etc. Der er tale om radikalt anderledes eksistensbetingelser for den offentlige sektors organisation (Berg & Jonsson 1991; Klaudi Klausen 1996, 2001; Busch, Johnsen & Vanebo 1999; Hjort 2001; Thomsen & Andersen 2001; Andersen & Born 2001), hvoromkring der skabes nye idealbilleder for den offentlige sektors indretning og formål. Ikke mindst ser vi, hvordan "virksomhedsmetaforen" har vundet indpas i den offentlige sektors måde at reflektere og gentænke sig selv (Rénisson 2001; Pedersen 2001) – ikke i form af det traditionelle modbillede mellem det offentlige og private, men virksomheden som den positive normative figur. New Public Management bølgen (Moore 1995 m.fl.) er særlig orienteret omkring denne figur og synes på ganske mange områder at gennemsyre moderniseringsprogrammerne for den offentlige sektor: Markedsdannelser forsøges genopfundet, og konkurrence forsøges stimuleret i og omkring den offentlige sektor. Herigennem har effektivitet, kvalitet og fleksibilitet fået en særlig status som parametre, ud fra hvilke den enkelte organisation bliver målt og evalueret (Hjort 2001).

Det er i dag legitimt – på tværs af politiske overbetsvisninger – at stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt de offentlige organisationer kan løfte de opgaver, der er behov for i samfundet. Politikere, medarbejdere, virksomheder og borgere er begyndt at se alternativer til de offentlige organisationers ydelser. De offentlige organisationer har altså ikke længere et fast etableret eksistensgrundlag, men er i dag i en situation, hvor de skal kæmpe for (forhandle og formulere) deres egen eksistensberettigelse overfor en omverden, der (ideelt set) betinger sig af retten til at vælge. Dertil kommer, at offentlige organisationer i dag ikke længere blot er en del af kommunen, amtet eller staten, men de betragtes som selvstændige organisationer med behov for egen retfærdiggørelse og begrundelse. Dette

betyder, at forvaltningslogikken ikke længe er et tilstrækkeligt grundlag til sikring af egen organisations eksistensberettigelse, da den ikke længere er et led i et stort myndighedshierarki (Pedersen 2001). Tværtimod er der en forventning om, at den enkelte organisation kan formulere og kommunikere sin egen mission og vision samt begrunde egne behov for øgede ressourcer overfor de bevilgende myndigheder. Det betyder, at den offentlige organisation nu skal trække på en strategisk logik både overfor borgere, politikere, forvaltning, virksomheder og andre organisationer. Man kan se denne udvikling som en bevægelse fra den "uskyl-dige institution", over den fagligt ansvarlige institution hen imod den strategiske organisation, der forholder sig strategisk til både faglighed, målsætninger og omgivelserne (Andersen & Born 2001). Strategisk ledelse synes hermed at være blevet et ideal eller en nødvendighed for ledelsesprocesserne i organiseringen inden for den offentlige sektor. Hvorvidt det er den dominerende ledelseslogik er et åbent spørgsmål. Mest sandsynligt er det, at der fortsat eksisterer arkæologiske lag af ledelseslogikker byggende på fortidens krav og forventninger (Byrkjeflot 1997) – altså ikke blot én ledelseslogik, men tilstedeværelsen af mange understøttende og konkurrerende i en og samme organisation.

Frem for at karakterisere de forskellige ledelseslogikker som arkæologiske aflejringer ud fra fortidens krav og forventninger, er det måske mere korrekt at forstå flertydigheden i logikker som en direkte konsekvens af den måde, den offentlige sektor er indrettet. Flere studier har problematiseret ledelsesvilkårene i offentlige organisationer ved mere systematisk at conceptualisere rammerne for ledelse, der synes at gøre sig gældende. Eksempelvis har Busch, Vanebo og Johnsen (1999) et normativt udgangspunkt, hvorigennem de fokuserer på en række delssystemer (interessentsystemet, transformationssystemet, adfærdssystemet og ledelsessystemet), som danner grundlaget for organisering og ledelse. Berg &

Jonsson (1991) tager derimod udgangspunkt i omverdenen ved at definere to forskellige markedsformer (kommercielle og politiske), hvorpå de enkelte organisationer skal positionere sig for at opnå legitimitet og effektivitet i deres organisering. Endelig er der Klaudi Klausen (1996 & 2001), der ud fra et institutionelt perspektiv diskuterer de forskellige normative pres, som gør sig gældende for det at være en organisation generelt (hvad enten man er offentlig eller privat), hvor det konfigurative pres på offentlige organisationer dog er noget særligt.

Vi har i denne artikel valgt at tage udgangspunkt i Klaudi Klausens begrebsapparat, da hans arbejde systematisk conceptualiserer forhold i omgivelserne og derigennem strategiske arenaer, hvorpå den offentlige organisation kan positionere sig. Her er der selvfølgelig en parallel til Berg & Jonsson og deres markedsmetaforer, hvilket der implicit trækkes på i vores diskussion i det videre. I forhold til diskussionen om strategiske kompetencer er netop omverdensforhold af central betydning, da (kerne)kompetencer nødvendigvis må ses i forhold til en organisations evne og formåen til at kunne gøre sig gældende i sam- og modspillet med andre organisationer.

Når Klaudi Klausen (1996 & 2001) har udviklet sin rammemodel for det at være en offentlig organisation, er det i udgangspunktet motiveret af at problematisere forskellene mellem forskellige typer af organisationer. Han har eksplicit beskæftiget sig med de ledelsesudfordringer, der gør sig gældende ved at tale om særlige normative pres rettet mod den offentlige organisation. Herigennem opponerer han mod den virksomhedsgørelse, der især med New Public Management bølgen har indtaget en betydelig plads i forståelsen af krav til nye ledelsesformer. Nok er der mange ligheder mellem offentlige og private organisationer, men forskellene er endnu mere betydelige. Der hviler ikke mindst nogle særlige forpligtelser og ansvar på de offentlige organisationer, og styringsmæssigt er de underlagt en politisk styring. At offentlige organi-

sationer er underlagt et politisk niveau, har bl.a. den konsekvens, at målsætninger kan være ganske uklare og diffuse, da de afspejler de politiske spil og kompromisser forhandlet gennem politiske processer (Brunsson 1986; March & Olsen 1989). Offentlige organisationer befinder sig i en omverden med en kvalitativ anden indretning end de private organisationer. Dette må nødvendigvis også afspejle sig i de ledelsesmæssige processer og dermed også i grundlaget for strategisk adfærd (eks. Ring & Perry 1985; Berg & Jonsson 1991; Nutt & Backoff 1992).

Den offentlige organisation er ifølge Klaudi Klausen udspændt mellem tre forskellige og ofte konkurrerende normative pres. Først og fremmest er der *forvaltningslogikken* (bemyndigelse/ansvar), som har sit afsæt i staten. Konkret kan man sige, at enhver offentlige organisation er underlagt et juridisk/politisk grundlag, der regulerer en række forhold omkring organisationens beføjelser og forpligtelser. Herunder dens ret (bemyndigelse) til at intervenere i borgernes og organisationers gøremål og laden med reference til et demokratisk vedtaget lovgrundlag. Derudover er den offentlige organisation underlagt et politisk niveau, der til enhver tid vil kunne gøre sine interesser gældende i forhold til organisationens indretning og formål. For det andet er der et pres fra *markedslogikken* (produktion/efterspørgsel), som har sit udspring i det kapitalistiske system. Hermed tænkes der på, at organisationer er underlagt markeds-mæssige og økonomiske krav, der vedrører organisationens værdiskabelse overfor borgerne (kvalitet), organisationens evnen til at tilpasse sig borgernes behov (fleksibilitet) og organisationens evne til at kunne styre sine ressourcer effektivt (produktivitet). For det tredje er de tale om den *institutionelle logik* (værdier/anerkendelse), som har sit afsæt i det at være en del af civilsamfundet. Dette område er organisationens sociale og humanistiske grundlag, der influerer på måden, hvorpå offentlige organisationer interagerer med borgerne baseret på værdis-

er, normer og procedurer for kommunikation overfor og involvering af borgerne i øvrigt. Der er her bl.a. tale om at borgerne behandles med menneskelig værdighed, at de orienteres om procedure i sagsbehandlingen og unødigt magt ikke anvendes i forbindelse med udøvelsen af myndighedsfunktionen. Det sidste danner ikke mindst, ifølge Klaudi Klausen (2001) grundlag for tillid, anerkendelse og frygt rettet mod den offentlige organisation.

Den ledelsesmæssige udfordring består ud fra ovennævnte i at gøre organisationen følsom over for de multiple pres, som gør sig gældende: Hvordan sikrer man, at organisationen afspejler de juridiske og politiske krav, offentlighedens forventninger/forrestillinger og markedsbehovene, og at den stadig kan fungere og handle som en organisation? Klaudi Klausen (2001: 234) taler om, at den offentlige ledelse simpelthen må affinde sig med at praktisere ledelse i et felt fyldt med paradokser, og det er vel sagtens her, at de strategiske evner kommer til deres rette.

### Tre typer af kompetencer for den offentlige organisation

Når vi taler om strategisk organisatoriske kompetencer, forsøger vi at udvide begrebet til at kunne håndtere den kompleksitet i omgivelserne og de nye vilkår, hvorunder offentlig ledelse nu synes at skulle gøre sig gældende. Vi taler om tre kompetencelag, der hver især er indrettet på en særlig måde: *Politiske kompetencer*, *tekniske kompetencer* og *sociale kompetencer*.

Opdelingen skal dog ikke forstås hierarkisk, hvor eksempelvis politiske kompetencer er særlig vigtige i forhold til de andre. Det er kompetencelag, der i samspil giver organisationen nogle særlige fordele i forhold til at kunne gøre sig gældende. Strategisk ledelse bliver et spørgsmål om at udvikle og anvende kompetencerne i forhold til de strategiske mål, der arbejdes ud fra i den enkelte organisation. Det er endvidere vigtigt at pointere, at opdelingen i politiske, tekniske og sociale kompetencer

KOMPETENCER	RATIONALE	FORMÅL	STRATEGI
<b>POLITISKE</b>	KONSTITUERENDE	FORMULERING AF FORHANDLINGS-GRUNDLAG OG ARENAER FOR DE POLITISKE SPIL OMKRING ORGANISATIONENS VIRKE	FORHANDLINGSSTRATEGI
<b>TEKNISKE</b>	PRODUCERENDE	POSITIONERING OG PROFILERING AF ORGANISATIONEN PÅ MARKEDET I FORHOLD TIL KONKURRENTER	DIFFERENTIERINGSSTRATEGI
<b>SOCIALE</b>	ENGAGERENDE	FORMULERING AF GRUNDLÆGGENDE VÆRDIER Gennem INDDRAGELSE AF CENTRALE INTERESSENER	LEGITIMERINGSSTRATEGI

et langt stykke hen ad vejen er af analytisk karakter. I de fleste daglige handlinger vil de offentligt ansatte uundgåeligt trække på og reproducere alle tre typer af kompetencer. Når skolelæreren underviser, når lægen taler med patienten eller politibetjenten regulerer trafikken, vil de alle trække på både et sæt af tekniske og sociale kompetencer (og til tider selv de politiske kompetencer). Ledelsesmæssigt og strategisk er udfordringen at anvende og udvikle organisationen i forhold til de særlige kompetencer og kompetencesamspillet (sammenhænge mellem kompetencelagene) i organisationen.

Når vi her taler om de *politiske kompetencer*<sup>4</sup> udspringer det selvfølgelig af de offentlige organisationers forankring i politiske processer, hvori der foregår forhandlinger om ressourcetildeling til specifikke områder, projekter, ideer og organisationer. Den enkelte organisation deltager i, hvad Berg & Jonsson (1991) kalder, det politiske marked, hvorpå den enkelte organisation skal positionere sig. Organisationen skal kæmpe for politisk opbakning for sine interesser og idéer rettet mod nuværende og fremtidige forhold omkring sin organisation. Det kræver en grundlæggende forståelse for den gældende politiske rationalitet på markedet (eksempelvis øget politisk følsomhed

for brugere og borgere), en forståelse af hvilke politiske koalitioner, som er etableret og kan etableres, og hvor de konkrete politiske fora etableres. Grundlæggende handler det om for organisationen at tage aktiv del i disse forhandlingsspil, der allerede er og kan etableres for tildelingen af ressourcer – ressourcer her set som både politisk og økonomisk kapital. Organisationen skal formulere en forhandlingsstrategi, der kan sætte organisationens interesser på dagsorden i konkrete politiske arenaer, hvor interesser mødes og beslutninger tages.

Ser vi på kompetencedimensionen i forhold til forhandlingsstrategier, er der forskellige kompetenceformer, der kan identificeres. Vi har her valgt fire kompetenceformer, vi mener overordnet bør fremhæves: Forhandlingskompetencer, netværkskompetencer, formidlingskompetencer og samfundsdiagnosticering. Udgangspunktet må være, at ledelsen af den offentlige institution besidder en *god forhandlingsevne*, og at institutionen har formuleret en forhandlingsstrategi overfor de bevilligende myndigheder. Ressourcer i denne forhandlingskompetence er bl.a. ledelsens egen *viden* og *erfaring med at gennemføre forhandlinger* samt kendskab og evne til at gøre brug af specifikke forhandlingstaktikker. En anden ressource er her ledelsens evne til at *mobilisere*

generelle samfundsdebatter som argument for øget ressourcetildeling (eks. Hjort 2001: 64). Dette kunne f.eks. være skoleinspektøren, der overfor økonomiudvalget argumenterer for ekstra IT ressourcer. I den forbindelse mobiliseres eksempelvis argumentet omkring vidensamfundet og regeringens målsætninger for undervisning i folkeskolen kombineret med den seneste OECD-rapport omkring læringsniveauet i Danmark sammenlignet med andre OECD-lande. En tredje ressource i det politiske forhandlingspil om bevillinger kunne være *interne produktivetsrapporter og kvalitetsundersøgelser samt benchmarking opgørelser og eksterne bruger- og tilfredshedsundersøgelser*. En fjerde ressource kunne være institutionens evne til at *mobilisere alliancepartnere* overfor de bevilligende myndigheder herunder institutionens brugergrupper og andre interessenter. Vi har endvidere nævnt opmærksomhed som en ressource i den forstand, at opmærksomhed er en knap faktor i enhver politisk sammenhæng, og dermed er påkrævet, såfremt interesser skal tilgodeses. Sidst men ikke mindst er *viden* en afgørende ressource i forhandlingsspillet om ressourcetildeling til den enkelte offentlige institution<sup>5</sup>.

De tekniske kompetencer er her forstået som de organisatoriske kompetencer, der

sætter organisationen i stand til at producere produkter/ydelser i forhold til markedssituationen (efterspørgslen og konkurrencen). Der er tale om træk på faglig og professionel viden, erfaring og kvalifikationer, i handling og myndighedsudøvelse overfor borgerne. Organisationen må her sørge for at opbygge et kompetencegrundlag, der sikrer kvalitet og effektivitet i måden, der produceres på – hvad enten vi taler om børnepasning, hoftoperationer, hjælpearbejde, uddannelse eller domsafsigelse og strafudmåling. De tekniske kompetencer har en integrerende funktion i forhold til de mange forskellige produktive ressourcer, der eksisterer i organisationen (finansielle ressourcer, viden, teknologi, markedsrelationer, lokaler, reputation og samarbejdsrelationer). Det er centralt for alle organisationer at identificere de tekniske kompetencer, der gør organisationen særlig.

Hvordan kan vi så opføre de tekniske kompetencer? Som tidligere nævnt er der allerede fremkommet flere bud herpå i strategilitteraturen. Prahalad & Hamel (1990) samt Grant (1991) taler om *finansielle, tekniske, menneskelige, juridiske, markeds-mæssige og organisatoriske ressourcer*, mens Johnson & Scholes (2002) foreslår, at kompetencer beskrives som evnen til at udføre

### FORHANDLINGSSTRATEGI

Formulering og udvikling af grundlag, arenaer og taktikker for forhandling med interessenter (de bevilligende myndigheder, brugere, leverandører etc.) omkring organisationens fremtidige indretning og ressourcebehov

### KOMPETENCER

Organisationens evne til at identificere og påvirke interesser og ressourcer omkring aktuelle og fremtidige forhold der måtte vedrøre egne interesser:

- Forhandlingskompetencer
- Netværkskompetencer
- Formidlingskompetencer
- Samfundsdiagnosticering

### RESSOURCER

- Forhandlingsteknikker
- Samfundsdebatter
- Opmærksomhed
- Specifik information om sagsforhold
- Alliancepartnere f.eks. brugergrupper
- Viden om bevillingssystemer



## DIFFERENTIERINGSSTRATEGIER

Formulering og udvikling af grundlag for faglighed, effektivitet og kvalitet som kan positionere organisationen i forhold til konkurrerende offentlige eller private organisationer

### KOMPETENCER

Organisationens evne til at udvikle effektive procedurer i forbindelse med udøvelsen af konkrete opgavevaretagelse og udviklingen af de særlige markedsmæssige vilkår (efterspørgsel og udbud), der passer til organisationens målsætninger i øvrigt:

- Produktionskompetencer
- Indkøbs og distributionskompetencer
- Formidlingskompetencer
- Servicekompetencer
- Markedsudviklingskompetencer
- Administrative kompetencer

### RESSOURCER

- Finansielle ressourcer
- Teknologiske ressourcer
- Menneskelige ressourcer
- Juridiske ressourcer
- Markeds-mæssige ressourcer
- Organisatoriske ressourcer

de mange typer af aktiviteter som Porter (1985) beskriver i virksomhedens værdikæde. Mange offentlige organisationer vil her forholdsvis enkelt kunne indskrive de fleste af deres aktiviteter omkring f.eks. børnepasning, undervisning, operation og ældrepleje etc. i værdikædens primære aktiviteter under *produktion*. Opgaver omkring *ind- og udgående logistik* (distribution) kan i en lang række tilfælde også identificeres ligesom *serviceaktiviteter* og mange af de sekundære aktiviteter omkring *indkøb/produktmodning, IT og teknologi, HRM samt ledelse og infrastruktur* også let lader sig identificere i offentlige virksomheder.

Problemet med Porters værdikæde, i forhold til de fleste offentlige organisationer, opstår omkring *salg og marketing*. Dette har været områder som offentlige organisationer ikke tidligere har haft tradition for, men vi ser dog i dag, at stadigt flere offentlige organisationer via internet og servicekontorer etc. udøver en række informations- og rekrutteringsaktiviteter. Eksempler herpå har bl.a. været sygehuses offentliggørelse af operationsstatistikker samt skoler, gymna-

sier og videregående uddannelsesinstitutioners forsøg på at rekruttere unge studerende i de små årgange. Samlet kan det siges, at Porters værdikædebetragtning kan anvendes som instrument til kategorisering af den offentlige organisations tekniske kompetencer, selvom ideen om profitmarginen umiddelbart må opgives (Nutt & Backoff 1992).

Når vi retter blikket mod de *sociale kompetencer*<sup>6</sup> er det et område, der i dag synes at blive mere og mere relevant for de fleste organisationer – hvad enten de er private, offentlige eller frivillige. Der er i dag et udtalt behov for at kunne formulere et sæt grundlæggende værdier omkring organisationens aktiviteter. Dette er organiseringsens etiske dimension. Det handler ikke om at differentiere organisationen gennem sine værdier, men at kunne eksplicite dem overfor omverdenen og i organisationen. Værdier bliver målt på, hvorvidt de er konsistente med den måde organisationen rent faktisk agerer i konkrete sammenhænge. Et fokus på den etiske dimension er i dag blevet et nødvendigt supplement til de ellers

styrende økonomiske, hierarkiske og juridisk-administrative perspektiver på ledelse, som Pruzan (1994: 99) formulerer det. Dette ser vi som organisationens evne til at formulere legitimeringsstrategier – ikke i form af skinmanøvre for at fremstå umiddelbart attråværdig, men legitimeringsstrategier, der skal sikre genkendelse og anerkendelse af organisationens værdigrundlag.

Hvordan kan vi så ud fra ovennævnte diskussion af sociale kompetencer forstå kompetenceniveauet? For det første er det for enhver organisation vigtigt at skabe rammer for, at organisationens medlemmer kan forholde sig empatisk til relevante brugere/borgere/kunder. Vi kender alle til den velkvalificerede læge, sagsbehandler eller plejer, der ikke har medfølelse for borgerens specifikke situation, men alene behandler ud fra et fagspecifikt grundlag. Den traditionelle bureaukratiske model udfordres herved på sin måde at kategorisere og reducere brugerne og borgerne til sagsnumre, der sagsbehandles ud fra et etableret regelsæt. Dette er ikke længere tilstrækkeligt, da brugere og borgere kræver og kræves behandlet på et langt mere individuelt grundlag. En anden vigtig kompe-

tence vedrører *inddragelse* af borgeren i det, der skal foregå, hvilket tilsvarende rækker videre end blot en orientering. De fleste borgere har ofte et ønske om både at blive orienteret om, hvad der skal foregå i forbindelse med myndighedsudøvelsen, f.eks. en operation eller en tvangsfjernelse af et barn, og i en rimelig udstrækning også at blive taget med på råd om, hvorvidt og hvordan "indgrebet" skal ske. En tredje social kompetence, der her skal peges på, er evnen til at *give og modtage ansvar*. Ofte lykkes det gode mål med myndighedsudøvelsen, hvad enten denne er at forbedre indlæringen, helbredet, indkomsterhvervelsen eller noget helt fjerde bedst, når borgeren på den ene side bliver gjort medansvarlig for målopfyldelsen og den offentlige myndighed i det omfang det er muligt (eventuelt symbolsk) påtager sig et medansvar for opfyldelsen af interventionens mål.

En vigtig aktivitet i udviklingen af de sociale kompetencer er, at den enkelte medarbejder sammen med andre interessenter inddrages i det løbende arbejde med at formulere og reformulere den offentlige institutions værdigrundlag samt løbende er med til at evaluere og reformulere dette

## LEGITIMERINGSSTRATEGIER

Formulering og udvikling af grundlæggende værdier gennem dialog med centrale interessenter

### KOMPETENCER

Organisationens evne til i respekt for egne og andres værdier at skabe etiske rammer omkring organisationens opgavevaretagelse:

- Empatiske kompetencer
- Inddragelse af interessenter
- Give og tage ansvar

### RESSOURCER

- Et formuleret værdigrundlag
- Formulerede principper for mødet med borgeren
- Trænings- og uddannelsesprogrammer
- Bonus og forfremmelsessystemer (symbolsk anvendelse)
- Genfortælle historier
- Legitimitet
- Tillid
- Loyalitet

samt igangsætte nye initiativer med udgangspunkt heri. Et andet punkt vedrører udvikling, løbende overvågning og eventuelt reformulering af principper og retningslinier for mødet med borgeren. Et tredje element i udviklingen af disse kompetencer er uddannelses- og socialiseringsaktiviteter. Uddannelsesaktiviteterne kan her både foregå isoleret og i forbindelse med udøvelsen af arbejdet som træningsprogrammer. Endvidere kan bonussystemer og forfremmelsesordninger være en ressource, som i moderat omfang kan anvendes. Når sidstnævnte instrumenter kun anses som et begrænset værktøj til udvikling af sociale kompetencer, hænger det sammen med, at disse kompetencer i et vist omfang bør komme indefra og have en værdi i sig selv. Omvendt kan det dog være vigtigt, at ledelsen understreger betydningen af disse bl.a. ved at inddrage håndteringen af de sociale kompetencer i forbindelse med belønninger og udnævnelser. Et yderligere element som her skal nævnes, er ledelsens løbende re-artikulering af historier omkring mødet med borgerne.

Efter at have identificeret tre grundlæggende typer af kompetencer for de offentlige organisationer ud fra deres særlige eksistensbetingelser er det her vigtigt endnu en gang at understrege, at der er tale om en analytisk sondring. Den enkelte offentlige medarbejder vil i mange af sine handlinger i dagligdagen uvilkårligt gøre brug af både de politiske, tekniske og sociale kompetencer. Meningen med at isolere de tre sæt af kompetencer er derfor ikke, at den enkelte medarbejder skal sondre imellem dem i sit daglige virke. Ideen er derimod at give de offentlige institutioner en række kategorier, som kan bringe dem videre i håndteringen af de krydskrav, der i dag eksisterer og udfordrer organisationen strategisk.

Afslutningsvis skal nævnes de ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med at arbejde inden for rammerne af de tre kompetencelag – for et er sikkert, uden ledelsesmæssige kompetencer kan effekti-

ve forhandlings-, differentierings- og legitimeringsstrategier ikke udvikles og formuleres. Dette gælder selvfølgelig inden for de tre særskilte kompetenceområder, men i lige så høj grad på tværs heraf.

Organisationen skal, hvis kompetencerne effektivt og succesfuldt skal håndteres, være ganske bevidst om sin ledelsesproces på alle niveauer. Her tænker vi specielt på organisationens evne til at integrere ledelsesniveauerne omkring organisatoriske interesser, særlige tekniske/faglige færdigheder og grundlæggende værdier. Det kræver en ledelsesproces, hvor organisationens medlemmer, alle som en, får en forståelse af, hvordan de individuelt og kollektivt kan bidrage til organisationens udvikling i relation til de overordnede målsætninger og visioner, der er besluttet som det fælles organisatoriske.

## Konklusion

I nærværende artikel har vi forsøgt at vise, hvordan det strategiske kompetencebegreb har taget sit afsæt i private organisationers tekniske forhold med henblik på, via en differentiering og markedspositionering af virksomhederne, at skabe en langsigtet over gennemsnittet forrentning af den investerede kapital. Endvidere har vi ud fra Klaudi Klausen argumenteret for at mange offentlige institutioner er spændt ud imellem tre forskellige institutionelle krydspres, nemlig en forvaltningslogik, en markedsrationalitet og en kommunikativ værdiorienteret rationalitet. Dette ledte frem til identifikationen af tre tilhørende sæt af strategier og kompetencer for de offentlige institutioner, nemlig en forhandlingsstrategi understøttet af politisk kompetence, en differentieringsstrategi understøttet af tekniske kompetencer samt en legitimeringsstrategi understøttet af sociale kompetencer. For hver af disse sæt af kompetencer blev der efterfølgende formuleret en række ressourcer, som kunne danne grundlag for udviklingen af de offentlige organisationers kompetencer.

Samlet har vi med denne artikel forsøgt

at udvide det organisatoriske kompetencebegreb, som traditionelt har været knyttet til private virksomheders produktions- og markedsvilkår samt deres økonomiske indtjening til også at omfatte politiske og sociale kompetencer med rødder i henholdsvis en politisk, social og humanistisk teori. Vi har her forsøgt at fastholde ideen om, at kompetencer skabes gennem træk på en række underliggende ressourcer, og vi har understreget, at kompetencer er et led i effektueringen af organisationers overordnede mål, visioner og strategier.

## Summary

*The scope of the strategic competence concept is expanded to involve not only production and market conditions but also the ability to handle the political games of resources allocation and social competencies needed to enter into relations with citizens, customers and others. It is argued that the modern public organisation faces three basic demands: ability to deliver specialist services on market conditions, which is high quality at a cost effective price; ability to manage regulatory duties in a social and humane way creating both security and*

Afslutningsvis skal vi anføre, at mange større private virksomheder i dag har en del lighedstræk med de offentlige institutioner, bl.a. i form af stærke afhængigheder af ressourcetildeling fra moderselskaber samt langvarige og komplekse relationer til kunder, leverandører og medarbejdere. For private virksomheder, hvor dette er tilfældet, mener vi, at det kan være relevant for ledelsen også at formulere forhandlingsstrategier og legitimeringsstrategier ved siden af selskabets differentieringsstrategi.

*authority and, finally, involvement in political struggle for the allocation of resources to exactly their organisation. Managers of public organisations must explicitly decide on those demands and related competencies in the formulation of the goals and strategies of their organisations as the individual public organisation becomes increasingly independent. The article provides a framework for the formulation of strategic competencies in each of these three areas.*

## Noter

1. Stig Hartmann er lektor, cand.merc., Ph.D. og ansat på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Handelshøjskolen i København. Christian Tangkjær er adjunkt, cand.merc., Ph.D. og ansat på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Handelshøjskolen i København.
2. Meget parallelt til denne definition lægger Reve (1990: 139) sig, når han taler om den strategiske kerne ("strategic core"), som virksomhedens *raison d'être*, der definerer virksomhedens økonomiske rationale inden for en industri/på et marked. Reve anvender ikke kompetencebegrebet, men opbygger sit ræsonnement ud fra dels principal-agent teorien og transaktionskostningsteorien.
3. Den socialkonstruktivistiske teoretiker vil her påpege, at udviklingen af teori ikke adskiller sig fra udviklingen af praksis. Vi vælger i nærværende artikel at blive i det rationelle perspektiv og se bort fra denne type af kritik.
4. Løwendahl & Nordhaug (2000: 65-66) taler om *organisationspolitiske kompetencer* og skelner herunder mellem generelle politiske kompetencer og organisations-specifikke kompetencer.
5. Hjort (2001: 64) diskuterer forhandlingskompetencer hos den offentlige leder, som udtryk for, at de i højere grad skal kunne eksplicitere deres faglighed i forhold til dominerende samfundsdiskurser – hun taler populært om *far-kompetencer* (djøf-kompetencer) frem for *mor-kompetencer* (relationskompetencer).
6. Løwendahl & Nordhaug (2000: 64) taler her om grundlæggende sociale kompetencer under den overordnede kompetencekategori "samarbejdskompetencer".

## Litteratur

- Andersen, N.Å. & Born, A.W.:** Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentlige ansatte, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2001.
- Barney, J.B.:** Firm resources and sustained competitive advantage, side 99-120 i Journal of Management (17), 1991.
- Berg, P.O. & Jonsson, C.:** Strategisk ledning på politiska marknader - Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer, Studenlitteratur, Lund, 1991.
- Byrkjeflot, H.:** "Fra Styring til Ledelse", Fagboklaget, Bergen (1987).
- Brunsson, N.,** Politik og Ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning, Doxa Ekonomi, Lund, 1986.
- Busch T., Vanebo, J.O. & Johnsen, E.:** "Endringer i det offentlige ", 2. udgave, Tano Aschehoug, Bergen 1999.
- Chamberlain, N.W.:** Enterprise and Environment. The Firm in Time and Place, McGraw-Hill Book Company, New York, 1968.
- Chandler, A. D. Jr.:** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, THE MIT PRESS, Cambridge, 1962.
- Coase, R.:** "The Nature of the Firm", *Economica*, N.S. 4:386 - 405, 1937.
- Eriksen, B. & Foss, N.J.:** Komplementariteter: Nøglen til virksomhedens kernekompetencer, Publications from Department of Management, Odense University, 1995.
- Finansministeriet:** "Vejledning om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i Statens institutioner", Personalestyrelsen CFU, 2000.
- Foss, N.J.:** Theories of the firm: contractual and competence perspectives, side 127-144 i Journal of Evolutionary Economics (3), 1993.
- Foss, N.J.:** The Resource-based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, Scandinavian Journal of Management, 1998.
- Foss, N.J.:** The Boundary School, side 97-115 i Rethinking Strategy, Volberda, H.W & Elfring, T. (red.), Sage Publications, London 2001.
- Grant, R. M.:** The Ressource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, side 114-133 i California Management Review (Spring), 1991.
- Hamel, G. & Heene, A.:** Competence Based Competition, John Wiley & Sons, Chichester, 1994.
- Hamel, G.:** **The Concept of Core Competence, side 11-33 i Competence Based Competition,** Hamel, G. & Heene, A (red.), John Wiley & Sons, Chichester, 1994.
- Hjort, K.:** "Moderniseringen af den offentlige sektor, Roskilde Universitetsforlag, 2001.
- Johnson, G. & Scholes, K.:** Exploring Corporate Strategy, 6. udgave, text 6 cases, Prentice Hall/Financial Times, Pearson Education Limited, Europe, 2002.
- Karlsson, A. :** Om strategi og legitimitet. En studie av legitimitetsproblematiken i forbindelse med strategisk förändring i organisationer, Lund Studies in Economics and Management: Lund University Press, 1991.
- Klausen, K. K.:** Offentlig strategi, organisation og ledelse, Odense Universitetsforlag, 1996.
- Klausen, K. K.:** Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige, Børsens Forlag, København, 2001.
- Leonard, D.:** Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Lind, R. (red.),** Ledning av företag och förvaltningar. Förutsättningar, former, förnyelse, SNS Förlag, Stockholm, 2002.
- Løwendahl, B. & Nordhaug, O.:** Kompetenskartlegging: OL 1994, kapitel 5 i Kompetencestyring i arbeidslivet, Odd Nordhaug (red.), Tano Aschehoug, Oslo, 2000.
- Mahony, J. T. & Pandian, J. R.:** The Resource-Based view within the Conversation of Strategic Management, side 363-380 i Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.
- March, J.G. March & Olsson, J.P.,** Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics, The Free Press, New York, 1989.
- Milgrom, P & Roberts, J.:** "Economics, Organisation, and Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
- Moore, M.H.,** Creating Public Value. Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Mouritsen, J. & Dechow, N.:** "Technologies of Management and Mobilization of Paths", i Path Dependence and Creation", Parth Dependence and Creation, Edited by Garud, R. & Karnøe, P., 2001.

- Nelson, R.R.** & Winther, S. G.: An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1982.
- Nordhaug, O.:** Competence Specificities in Organizations, side 8-29 i *International Studies of Management and Organizations* (28/1), 1998.
- Nutt, P.C.** & Backoff, R.W.: *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Pedersen, D.:** Offentlig ledelse år 2010. Fremtiden som udfordring, Forbundet for Pædagoger og Klubfolk, 2001.
- Penrose, E.:** *The Theory of the Firm* (Third Edition), Oxford University Press, Oxford, 1959/1995.
- Pfeffer, J.** & Salancik, G. : *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row, 1978.
- Porter, M.:** "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, USA, 1985.
- Prahalad, C.K.** & Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, side 79-90 i *Harvard Business Review* (May-June), 1990.
- Pruzan, P.:** Etik, Værdibaseret Ledelse og Det Ethiske Regnskab, side 97-154 i Hildebrandt S & E. Johnsen (red.), *Ledelse nu – 10 danske professorers bud på aktuell ledelse*, Børsens Forlag, 1994.
- Rennison, B.W.:** "Offentlig Ledelse? – en fortælling om fortællingen om New Management og et alternat studie på vej...", Working Paper Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, 2001.
- Reve, T.:** The Firm as Nexus of Internal and External Contracts, side 133-161 i *The Firm as a Nexus of Treaties*, Aoki, M. & Williamson, O.E., Sage Publications, London, 1990.
- Ring, P.S.** & Perry, J.L.: *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, *Academy of Management Review*, Vol. 10, no. 2, side 276-286.
- Selznick, P.:** *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, 1957.
- Suchman, M.S.:** Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches, side 571-610 i *Academy of Management Review*, Vol. 20, nr. 3, 1995.
- Thomsen, J.H.** & Andersen, E.: *Det er så myndigt. Myndighedens ansvar og vilkår i forandringssamfundet*, Den Kommunale Højskole, 2001.
- Wernerfeldt, B.:** A resource-based view of the firm, side 171-180 i *Strategic Management Journal* 1984/5.
- Williamson, O.E.:** *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.