

Lektionsplan

Strategisk ledelse

Underviser:

Professor Kurt Klaudi Klausen

I dette fag tager jeg Jer med på en teoretisk tour de force. Jeg har forsøgt at begrænse pensum, og jeg har tilladt mig at angive en del bøger som supplerende litteratur, da jeg synes, der er en skønhed ved at se det, man læser, i sammenhæng, og da jeg antager, at de fleste af Jer kan få dækket bogudgifterne. Desuden lægger jeg vægt på, at I får mulighed for at læse originallitteratur, så I kan se og forstå det ræsonnement, som den oprindelige forfatter gennemfører, fremfor kun at læse oversigtsværker. Omvendt ved jeg godt, at I orienterer Jer via nettet og har derfor indlagt en del tekster og søgninger på modeller m.m., som I selv skal finde på nettet. Vi bruger to af mine bøger om strategisk ledelse som oversigtsværker. Vi læser uddrag af dem og supplerer så med primærteksterne.

Jeg har som regel givet en læsevejledning, så I ved hvad jeg lægger vægt på. Luk teksten op ved at læse oversigtligt/ekstensivt – så I ikke bliver trætte før I bliver kloge – og læs med henblik på at fange de essentielle budskaber, forstå tankegangen og modeltænkningen. Formler, som dem I støder på hos Weinreich, skal I bare springe over. Dele af pensum læses som angivet nedenfor intensivt og andet kun ekstensivt, men læs alligevel det hele/hen over teksterne, så I fanger tankegangen. Det drejer sig om at have overblik.

I gamle dage kunne vi trykke artikler og kapitler i et kompendium, men det er altså ikke længere den måde, vi gør det på, så de tidsskriftsartikler, som jeg anfører, må I selv skal downloade.

Tænk med når du forbereder dig: hvad betyder teori og modeltænkning i din kontekst og i forhold til dine strategiske udfordringer – hvad kan det bruges til?

Grundbøger:

Klausen, Kurt Klaudi (2014): *Strategisk ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse, forestille*, København: Gyldendal Public.

Klausen, Kurt Klaudi (2020): *Strategisk ledelse på mange arenaer*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Cases findes i kapitel 4 om strategiske gamechangere i bogen om Strategiske arenaer

Supplerende litteratur angivet nedenfor **er ikke pensum**. Men I skal i det hele taget ikke hænge Jer i, hvad der er pensum. Jeg er kun interesseret i hvad I har lært og kan bruge - ikke i hvad I ikke har lært.

Modul I 11. september

STRATEGISK LEDELSE I DET OFFENTLIGE og TEORIEN OM STRATEGISKE ARENAER

Vi definerer hvad strategisk ledelse er, belyser den teoriehistoriske udvikling af begrebet og præciserer, hvad konteksten (sektorspecificiteten) betyder for strategisk ledelse. Strategisk ledelse i det offentlige er noget særligt, men begynder at minde om det private, når der er tale om konkurrence, og strategisk ledelse i det offentlige har den politiske styring fælles med frivillige organisationer. Offentlige ledere kommer fremover under alle omstændigheder til at samarbejde med aktører i det private og i det civile samfund, som er styrede af andre hensyn, og som har andre bevæggrunde /drivere for at agere strategisk.

Vi ser på den disciplin, som det hele startede med, nemlig strategisk design (Mintzberg, Galbraith), og redesign som er det vi hele tiden udsættes for (Hammer and Champy). Dette perspektiv har historisk set fyldt mest som strategisk bestræbelse i det offentlige. Vi skal konkretisere designperspektivet ved at se på den struktur- og styringstænkning kommunerne har benyttet sig af gennem det seneste årti.

Vi ser på et nyere forsøg på at skyde sig ind på hvad strategi i det offentlige er, nemlig public value management (Moore and Khagram). Endvidere gennemgår og arbejder vi med teorien om strategiske arenaer. Som illustration i brugen af teorien ser vi nærmere på, hvordan man håndterer fusioner og på valg af og manøvrering mellem arenaer.

Strategiarbejdet er langt hen en bestræbelse på at skabe fit og alignment. Et af de store problemer i strategiarbejdet drejer sig om ejerskab som forudsætning for implementering. Hvad kan vi gøre for at sikre, at der ikke sker en dekobling mellem det vi siger, og det vi gør.

Kodeord og begreber: sektorkontekst, strategiske drivere, samarbejdsstrategi, strategiske dilemmaer, strategisk design, fit, alignment, rationaler bag beslutning og handling, strategiske arenaer, strategiske platforme, strategisk manøvrering, strategiske oversigtskort, offentlige fusioner.

Jeg vil bede jer om at have forberedt eksempler på strategiske dilemmaer altså situationer, hvor I ser og føler jer splittet imellem forskellige hensyn og mulige måder at håndtere dem på.

Der er ganske meget at læse til netop denne gang, men jeg vil tro, at noget af det er kendt stof for mange af Jer. Der er et overlap mellem de to kapitler 1 i mine bøger, men det er jo ikke et problem at håndtere når man læse 'oversigtligt' 😊

Case

Dansk interessevaretagelsesforening.

Desuden benytter jeg kommunernes fusionsprocesser fra 2007 og frem som casemæssigt referencepunkt.

Pensum / litteratur:

Mintzberg 1980. Structures in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science* 1980 vol 26 no 3, 322-341. Læs den med henblik på at forstå idealtyperne og tænk over hvad der karakteriserer din organisation.

Moore and Khagram 2004. "On Creating Public Value." John F Kennedy School of Government Working Paper no 3. Hæft jer ved modellen.

Surf på nette efter Jay **Galbraith** og 'the Star model' og læs den korte pdf-tekst.

Og surf ligeledes efter **Hammer and Champy** og 'Business process reengineering', og læs eksempelvis, hvad der står på Wikipedia.

Klausen 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 1, 2, 6, 7 og 8

Klausen 2020. *Strategisk ledelse på mange arenaer*, kapitel 1, 2 og 3

Supplerende litteratur:

Bryson, J. 2010. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and set of Future Directions, *The American Review of Public Administration*, august 2010

Modul II 2. oktober

FREMSKRIVE

De fleste klassiske strategianalyser benytter sig af fremskrivninger. Vi skal gennemgå en række af disse værktøjer (interessentanalyse, SWOT, PEST, Five forces og værdikædeanalyse), og ser særligt på generiske strategier.

I den klassiske strategitænkning opererer mange med en række såkaldt generiske (konkurrence) strategier. Miles og Snow har i et klassisk værk fra 1978 udviklet fire sådanne strategier. De dyrker i et senere værk fra 1994 forestillingen om organisationer som netværk. Udgangspunktet er i begge tilfælde forestillingen om "strategic fit". Michael Porter er ophavsmand til forestillingen om tre generiske strategier. Han er også ophavsmand til værdikædeanalyse, og begreber om "competitive advantage" og "sustainable advantage". Vi skal bl.a. diskutere hvorvidt, og hvordan denne type analyser af grupper af organisationer og enkeltorganisationer giver mening i forhold til det offentlige. Vi skal også se på, hvad Porter bidrager med ved analysen af sundhedsvæsenet.

En meget hypet modeltænkning, som indskriver sig i forestillingen om at fremskrive, er den såkaldte "nye syntesemodell" (Bourgon og Dahl). Vi ser på, hvad denne kan bruges til.

Kodeord er generiske strategier: interessentanalyse, SWOT, defenders, prospectors, analyzers og reactors (Miles and Snow); cost leadership, differentiation og focus samt værdikædeanalyse, sustainable competitive advantage (Porter); ny syntese (Bourgon og Dahl).

Medbring gerne en interessentanalyse og en SWOT-analyse, overvej hvorvidt du/din organisation er i mere eller mindre direkte eller indirekte konkurrence, hvad det betyder, og om de generiske strategier er til nogen hjælp.

Case

Rikkehøj samt Lilleby Gymnasium (her kan I vælge blot at læse den korte case om Lilleby Gymnasium, eller hvis det har særligt interesse også at læse den efterfølgende analyse af baggrunden).

Pensum / litteratur:

Surf selv på nettet og find modelmæssige oversigter vedr. **Miles & Snow's** generic strategies – læs evt. den korte introduktion vedr. M & S'xs organizational strategies

Og søg på **Porter's** 'five forces' og 'value chain analyses' og læs fx hvad der står på Wikipedia

Søg også på stakeholdermanagement / interessentanalyser og SWOT

Porter 2010. What Is Value in Health Care? *The New England Journal of Medicine*, december 2010.

Vælg mellem at læse kapitel 3 i **Bourgon og Dahl** 2017. *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse*, København: Dansk Psykologforbunds Forlag. Eller selv at finde små bidrag og indlæg på nettet om "Ny syntese" fx af Kristian Dahl, Thorkil Søholm, Kim Nielsen og Claus Elmholdt.

Klausen (2014): *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 3 (læs kapitlet og surf på nettet for at se modellerne)

Klausen 2020: genlæs omtalen af markedsarenaen i kapitel 3

Supplerende litteratur

Kaplan and Porter (2011): How to Solve The Cost Crisis In Health Care, *Harvard Business Review*, september 2011

Porter and Lee (2013) The Strategy That Will Fix Health Care, *Harvard Business Review* oktober 2013.

Andrews, R., F. A. Boyne, J Law and R. M. Walker 2009. 'Strategy, Structure and process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model', *Public Administration* Vol. 87, No 4. 2009 (732-749).

Hansen, J. S. 2011. 'Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools', *Administration & Society* 43 (7) 770-806.

Modul III 6. november

FORUDSE

Kan man overhovedet forudsige noget om fremtiden? Vi tager spørgsmålet om forudsigelse, det andet F op til diskussion. Er forudsigelse overhovedet muligt i samfundsvidenskab? Organisations- og ledelsesteorien antager (selv i det postheroiske perspektiv), at der er tale tilstræbt rationalitet og mere eller mindre retlinede processer, men man kan argumentere

for, at der i virkeligheden altid vil være tale om tilfældighedsprægede og cirkulære processer. Vi skal også her tematisere det socialkonstruktivistiske erkendelsesideal herunder, hvad det betyder, at man kan se organisation-omverden relationen som præget af enactment. Vi belyser endvidere det såkaldte ressourceperspektiv, som kan være med til at udpege nye muligheder i det "vi allerede har" – en meget bevidst bestræbelse.

Kodeord er forudsige, ressourcer, strategizing, strategisk navigation og wayfinding, strategi som udnyttelse af tilfældet, strategi som handling, enacted environments, strategic foresight.

Overvej hvorvidt betragtninger vedrørende ressourcer giver jer nye muligheder.

Case

En sammenhængende børne- ungeindsats

Pensum / litteratur:

Snowden and Boone 2007. 'Leaders Framework for Decision Making', *Harvard Business Review* nov. 2007 - det afgørende er kategoriseringen af situationerne og hvad de kræver.

Shia and Holt 2006. 'Strategy as practical coping. A Heideggerian perspective', *Organization Studies* 27(5) 635-366.

Teece, Pisano and Shuen 1997. 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No7 (Aug., 1997), pp 509-533. Læs med henblik på at forstå, hvad det er, de ønsker at bidrage med, gå ikke i detaljer .

Wernerfelt 1984. 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, vol. 5, No. 2 (Apr.-June, 1984), pp 171-180. Læs med henblik på at forstå den basale tankegang i ressourceperspektivet.

Klausen 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 4

Supplerende litteratur:

Pensum / litteratur:

Chia and Holt (2009): *Strategy without design*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nygaard (2006) *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori* København: Samfundslitteratur.

Solsø og Thorup (2015) *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*, København Psykologisk Forlag

Lustig (2015) *Strategic Foresight. Learning from the Future*, Axminster: Triarchy Press.

Modul IV 27. november

FORESTILLE

Strategi drejer sig om at fremskrive og forudse, men også om at forestille sig og skabe fremtiden. Dette er dels et spørgsmål om at kunne forestille sig en anden fremtid som

visioner dels et spørgsmål om entreprenørskab. Der er en vigtig sammenhæng mellem strategi, innovation og entreprenørskab.

Vi ser nærmere på to meget indflydelsesrige værker af henholdsvis Hamel & Prahalad og Kim & Mouborgne, som begge adresserer fremtiden som et spørgsmål om at forestille sig og erobre den offensivt. Vi læser introduktionen til en bog om evnen til at designe.

Kodeord er fremtidsværksted, scenario-analyse, teori U, strategic foresight, real options reasoning, innovation, entreprenørskab, four actions framework, blue oceans/white space, designtænkning.

Tag gerne egne eksempler på visioner med.

Case

Dette er ikke ældreplejen. Hvis I har lyst, kan I også læse kapitel 6 i Klausen 2020 om tilblivelsen af Bornholms regionskommune, hvor netop visionerne fik en afgørende betydning.

Pensum / litteratur:

Hamel and Prahalad 1995. 'Compeeting for the Future', *Harvard Business Review* article, July/August 1994

Vælg mellem at læse kapitel 1 og 2 i **Kim and Mouborgne** 2005. *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, eller at surfe på nettet og sætte dig in i 'blue ocean strategy', værdiinnovation m.m.

Check også i dine gemmer eller på nettet vedr. arbejde med nytænkning (innovation).

McGrath (2002) *Entrepreneurship. Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning* s 299-325. Tankegangen er opsamlet i table 14.1.

Nelson and Stolterman (2003): *the design way. Intentional Change in an Unpredictable world*, Educational Technology Publications, Englewood Press (find de 20 sider på nettet – den oprindelige introduktion til deres bog)

Klausen (2014) *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 5 og 10.

Supplerende litteratur:

Nelson and Stolterman (2014): *the design way. Intentional Change in an Unpredictable World*, Cambridge Mass: MIT Press.

Modul V 11. december

STRATEGISK KOMMUNIKATION, POLITISK STRATEGI SAMT PROCESTÆNKNING

Hvis strategier ikke skal forblive grandiose planer, som kun få har ejerskab til og forfølger, må processen præges af inddragelse og strategierne kommunikeres, så de giver mening for dem, der skal gøre strategierne til virkelighed (jævnfør vores diskussion på modul 1 af dekoblede strategier). Der skal være en affinitet mellem strategi og kontekst som er både individuel og organisatorisk. Dette er også et spørgsmål om at tale til følelserne, til sjælen og det kollektive organisatorisk ubevidste.

I det offentlige i dag er det nødvendigt med strategisk manøvrering, fordi der er tale om politisk lederskab og fordi konteksten og styringstænkningen skifter – spørgsmålet i en given sammenhæng vil bl.a. være, hvilke styringsparadigmer der er dominerende / hvilket miks af paradigmer, der er tale om m.m. Vi vender her tilbage til arenteorien med henblik på at se muligheder i strategisk manøvrering.

Vi ser derfor nærmere på politisk strategi, styringsmæssige paradigmer, strategisk kommunikation, sensemaking og organisatorisk identitet og image. Når der eksempelvis opstår strategiske dilemmaer, bliver indholdet af og processen vedr. den strategiske kommunikation, samtale/dialog afgørende for troværdigheden af det strategiske projekt og for at få sjælen med ind i fremtiden.

En af de helt store udfordringer bliver fremover at få integreret politik og administration på en ny og tættere måde i strategiarbejdet. Vi skal derfor se særligt på politisk strategi og herunder på Grand Strategy i håndteringen af Coronakrisen. En af de andre helt store udfordringer bliver, hvordan der skabes tværgående integration. Vi skal derfor tematisere hvordan fx netværk masseres ind i hierarkiet i store koncernledede offentlige organisationer (jf. supplerende litteratur/netsøgning).

Kodeord er koncernledelse, organisatorisk sjæl, identitet og image; følelser og skabelse af mening; strategisk krisehåndtering; den strategiske samtale, politisk lederskab.

Jeg vil bede Jer overveje egne oplevede eksempler på, hvordan det er at skabe sammenhæng mellem det lille og det store fællesskab / erfaringer med koncernledelse.

Desuden samler vi op på efterårets undervisning.

Case

Den fælles akutmodtagelse, FAM.

Jeres egne oplevede eksempler på koncernledelse

Jeg gennemgår endvidere nogle meget forskellige eksempler på tilrettelæggelse af strategiske processer.

Pensum / litteratur:

Barry and Elmes 1997. 'Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse', *Academy of Management Review* vol 22 No 2 429-452. Læs oversigtligt.

Hatch and Schultz 2004. 'The Dynamics of Organizational Identity', *Human Relations*, vol 55 (2002), pp 989-1018. Hæft Jer ved modellen og dynamikken.

Weick, K. E., K. Sutcliff and D. Obstfeld 2005. 'Organizing the Process of Sensemaking', *Organization Science* vol 16, No 4 409-421 det vigtige er begreberne

Klausen 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 9, 11, 12, 13 og 14

Klausen 2020. *Strategisk ledelse på mange arenaer*, kapitel 7, 8 og 9

Supplerende litteratur:

Andersen, Greve, Klausen og Torfing (2020) *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*, København: Jurist- og Økonomforbundets forlag

Hammer S. og J. Høpner (2019) *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.

Salomonsen, H. H. (2013): *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Check evt. via netsøgning fx **Kotters** forestillinger om det dobbelte lederskab, **Ernst's** forestillinger om (strategic) boundary spanning leadership og/eller **Gittels** koncept om relationel ledelse.