

## Læseplan Strategisk ledelse

**Underviser:**  
Professor Kurt Klaudi Klausen

I dette fag tager jeg jer med på en teoretisk tour de force. Der er et ganske omfattende 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 (eller værre endnu at læse sig ind på emner via nettet). Vi bruger min bog om strategisk ledelse i det offentlige som oversigtsværk 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 og Burton & Obel, skal I bare springe over. Dele af bøgerne i 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.

Der er nogle få tidsskriftsartikler, som jeg anfører, at I selv skal downloade (de kan hentes fra nettet eller via biblioteket). I gamle dage kunne vi trykke dem i kompendiet, men det er altså (desværre) ikke længere den måde, vi gør det på.

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?

### **Grundbog:**

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

+ Kompendium.

Dertil kommer supplerende litteratur som angivet nedenfor (**det er ikke pensum**).

## Modul I 13. 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 (Galbraith, Burton and Obel) og redesign (Hammer and Champy). Dette perspektiv har historisk set fyldt mest som strategisk bestræbelse i det offentlige.

Vi ser på et nyere forsøg på at skyde sig ind på 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 dekolpling mellem det vi siger, og det vi gør (den lille tekst af Nüssler – vi vender tilbage hertil i sidste modul nemlig vedr. processtærkning, strategisk kommunikation og den strategiske samtale).

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.

#### Case

Dansk interessevaretagelsesforening.

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

#### Pensum / litteratur:

**Burton and Obel** (2004) *Strategic Organizational Diagnosis and Design. The Dynamics of Fit* (16-38) hæft jer ved deres generelle forestilling om org.con if-then sætningerne – brug ikke tid på at forstå teksten i detaljer, herunder på formler.

**Galbraith** (2002) *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, kapitel 6 og 10 (73-90, 154-180) hæft jer ved the Star Model og hans forestilling om rekonfiguration spring endelig hurtigt hen over eksemplerne.

**Hammer and Champy** (1993/2008) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, kapitel 2 og 3 (34-68) hæft jer ved den generelle forestilling om gentænkning.

**Moore and Khagram 2004** "On Creating Public Value." John F Kennedy School of Government Working Paper no 3 (skal doanloades fra nettet)

**Nüssler** (2016) "Strategisk ulydighed" COK

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

### Supplerende litteratur:

**Klausen, Kurt Klaudi (2011)**: *Strategisk ledelse – de mange arenaer*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, specielt kapitel 2, 7 og 8.

## Modul II 11. 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 syntesemodel" (Bourgon og Dahl). Vi ser på, hvad denne kan bruges til. En anden trend i tiden er at fokusere på effektledelse/datedrevet ledelse. Vi ser på hvad dette perspektiv tilføjer (Bukh og Christensen).

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); datadrevet /-informeret ledelse.

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

Nationalmuseet (her kan vi også lige vende, hvad Willerslev nu har gang i).

### Pensum / litteratur:

**Bourgon og Dahl** (2017): *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*, København: Dansk Psykologisk Forlag. Kapitel 3 og Epilog. Læs hurtigt hen over teksten med henblik på at fange modeltænkningen.

**Bukh og Christensen** (2018): *Strategi og styring med effekt. Danske erfaringer*, København: DJØF Forlag. Kapitel 2, 3, 9 og pp 129-146. eksemplerne er hurtigt læst, tænk efter hvad det drejer sig om i din kontekst.

**Miles and Snow** (1994) *Fit, Failure & the Hall of Fame. How companies Succeed or Fail* kapitel 1 (11-24).

**Porter** (1985) *Competitive Advantage* (1-61). Læs med henblik på at forstå hans modeltænkning og centrale argumentation (five forces og værdikædeanalyse) endelig ikke i dybden

**Porter** (2010): What Is Value in Health Care? *The New England Journal of Medicine*, december 2010 (download selv artiklen)

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

### **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.

## **Modul III 1. 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**

Lilleby Gymnasium

### **Pensum / litteratur:**

**Chia and Holt** (2009): *Strategy without design*. Introduction og kapitel 7 (1-24, 186-208).

**Golsorchi, Rouleau, Siedl and Vaara** (2010): *Strategy as practice*, indledningen (1-20) – læs med henblik på at notere de forskellige indfaldsvinkler.

**Nygaard** (2006) *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori* kapitel 1(11-35).

**Lustig** (2015) *Strategic foresight* (63-84)

**Snowden and Boone (2007)** "Leaders Framework for Decision Making", *Harvard Business Review* nov. 2007 (skal doanloades fra nettet) - det afgørende er kategoriseringen af situationerne og hvad de kræver.

**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 (skal downloades).

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

**Klausen** (2014): *Strategisk ledelse i det offentlige*, kapitel 4

Supplerende litteratur:

**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 22. november

### FORESTILLE

Strategi drejer sig om at fremskrive og forudse, men også om at forestille sig og skabe fremtiden. 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 også et uddrag Burgelmans bog, der interesserer sig for, hvordan innovation finder sted i et evolutionært perspektiv, samt 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.

### Pensum / litteratur:

**Burgelman** (2004) *Strategy is Destiny. How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, (3-23). Hæft jer ved hans modeltænkning i Tool I, II og III.

**Hamel and Prahalad** (1994) *Competing for the Future*, kapitel 2

**Kim and Mauborgne** (2005) *Blue Ocean Strategy*, kapitel 1 og 2

**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 12. 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 de kobledede strategier). Der skal være en affinitet mellem strategi og kontekst som er både individuel og organisatorisk. Men 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 være, hvilke paradigmer der er dominerende / hvilket miks af paradigmer, der er tale om.

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

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. 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 concernlede offentlige organisationer (jf. supplerende litteratur/netsøgning).

Kodeord er concernledelse, organisatorisk identitet, identitet – image; 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 concernledelse.

Desuden samler vi op på efterårets undervisning.

#### Case

Den fælles akutmodtagelse, FAM.

Jeres egne oplevede eksempler på concernledelse

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

#### Pensum / litteratur:

**Andersen, Greve, Klausen og Torfing (2017)** *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag kapitel 7

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

**Bakir and Todorovic (2010)**: A Hermeneutic Reading into "What Strategy is" Ambiguous Means-End Relationships. *TOR The Qualitative Report* vol. 15/5 (skal downloades). Læs oversigtligt.

**Hatch and Schultz (2004)** The Dynamics of Organizational Identity, pp 377-403 in Hatch and Schultz eds. *Organizational Identity*. Hæft jer ved modellen.

**Klausen, K. K.** (2014): Still the century of government! No signs of governance yet?  
*International Public Management Review* Vol 15 nr 1 (downloades via nettet), overvej om  
det er rigtigt, at der primært er tale om topdowntænkning.  
**Weick** (1995) *Sensemaking in Organizations* pp 61-82.

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

**Supplerende litteratur:**

**Andersen, Greve, Klausen og Torfing** (2017) *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.