Aarhus Universitet / Syddansk Universitet
Master i offentlig ledelse
Forårssemesteret 2021

Læseplan

Ledelse af ledere

Undervisere:
Lotte Bøgh Andersen, Institut for Statskundskab, AU
Lars Dahl Pedersen, Institut for Statskundskab, AU
Jan Tønnesvang, Psykologisk Institut, AU
Thomas Pallesen, Aarhus BSS, AU
Mickael Bech, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

Det primære formål med faget er at gøre ledere med ledelsesansvar for andre ledere bedre i stand til at bidrage til at opnå deres organisationers målsætninger både via deres ledelse af disse ledere og via deres betydning som rollemodeller (fx signaler til medarbejderne om organisationernes værdier og visioner).

Det sekundære formål med faget er at integrere denne ledelse nedad i det hierarkiske system med en velgennemtænkt ledelse opad (til det politiske niveau og/eller ledere over en selv) og på tværs (til sideordnede ledere af ledere og til relevante aktører uden for det organisatoriske hierarki).

Som det fremgår af målskrivelsen, skal I efter kurset kunne demonstrere

- viden om fagets centrale begreber og teorier, så I er i stand til at oversætte disse i forhold til anvendelighed for praktisk ledelse
- færdigheder i at planlægge ledelse af ledere i samspil med ledelse opad og udad
- kompetence til selvstændigt at kunne iværksætte koordinerede ledelsestiltag rettet mod andre ledere, politikere, ledere på samme niveau og relevante aktører uden for det organisatoriske hierarki
- kompetence til at identificere, hvorledes mål deles og indføres i jeres organisationer, samt hvordan ledere af ledere konkret kan håndtere udvikling og ændringer i organisationens overordnede mål.

Indhold:
Forløbet indeholder fire overordnede elementer, der alle bidrager til såvel det primære som det sekundære formål:

- Den styringsmæssige kontekst for ledelse af ledere
- Ledelse som oversættelse, meningsskabelse og motivation af ledere
- Ledelse af ledere koblet til ledelse opad: Det systematiske arbejde med den gode styringsdialog både opad og nedad
- Ledelse på tværs: Kombinationer af hierarkiske og netværksbaserede ledelsesformer

Selve undervisningen foregår på fire hele dage med følgende overskrifter og indhold:

1. Den styringsmæssige kontekst for ledelse af ledere (Lotte Bøgh Andersen og Lars Dahl Pedersen)
   Rammerne og kravene til ledelse påvirkes af, hvilke styringsparadigmer der er i spil i en given kontekst, og typiske er der flere sameksisterende og konkurrerende styringsparadigmer i spil. Ledere af ledere har et særligt ansvar for at tage højde for og oversætte disse styringsmæssige rammer nedad i resten af organisationen. På denne undervisningsgang arbejder vi også med betydning af værdi for, hvordan ledere af ledere kan lykkes med forskellige former for ledelse.

2. Ledelse af ledere i en politisk kontekst (Thomas Pallesen og Lars Dahl Pedersen)
   Ledelse af ledere kræver i særlig grad en forståelse for og evne til at kunne arbejde systematisk med styringsdialogen både opad og nedad. På denne undervisningsgang arbejder vi særligt med

betydningen af, at de ultimative beslutningstagere i den offentlige sektor er politikerne på vegne af vælgerne.

3. Ledelse af ledelsesteam samt ledelse på tværs (Mickael Bech)
   Ledelse i og af ledelsesteam er særligt vigtigt for ledelse af ledere, men hvad kendetegner ledelsesteams og forskelle mellem ledelsesteams? Vi vil se på hvordan ledelsesteams kan skabe fælles kurs, koordination og commitment for at lykkes som et ledelsesteam. Det gode ledelsesteam er ikke blot karakteriseret ved selve ledelsesteamets sammensætning, men også hvordan ledelsesteamet arbejder, og derfor kommer vi til at se på forskellen mellem ledelsesteam som en stabil etableret gruppe og teaming som aktivitet. Anden halvdel af det fjerde tema fokuserer på ledelse på tværs af det traditionelle hierarki, hvor vi kommer til at se på relationel koordination, ledelse af tværgående teams (extreme teaming) og ledelse i formelle og uformelle netværk.

4. Ledelse som oversættelse, meningsskabelse og motivation af ledere (Jan Tønnesvang)
   Ledelsesformat og forståelse for organisationskultur og vitaliseringsdynamik (alternativt: relationsdynamik) har betydning for, hvorledes forskellige former for arbejde med at oversætte styringsrammer opleves meningsfuldt og motiverende eller fremmedgørende og demotiverende udad og nedad i organisationen. Vi skal se på, hvordan relationer mellem styring, kultur, lederens selvforståelse og perspektivtagningsevne har betydning i arbejdet med at spille sine ledere gode.

Eksamen:
Eksamen er mundtlig uden hjælpemidler. Der afsættes 30 minutter pr. eksaminand med tilsvarende forberedelsestid, således at næste eksaminand trækker en case, lige efter karaktergivningen for eksaminanden placeret to pladser før på listen. Casene omhandler praktisk ledelse af ledere, evt. kombineret med overvejelse om ledelse opad og/eller udad.

Aarhus Universitet / Syddansk Universitet
Master i offentlig ledelse
Forårssemesteret 2021

Overblik over undervisningsgange og litteratur (alle er kl. 9.30 til 16.30 med mulighed for sparring i forlængelse af timerne frem til kl. 17.30 – undtagen spørgetimen, som er to timer et par dage før eksamensdatoen).

Undervisnings-gang	Overordnet fælles tema	Primærtekster	Uddybende litteratur (blandet engelsk/dansk)
1 (9. februar) Lotte Bøgh Andersen Lars Dahl Pedersen	Styringsmæssig kontekst 163 sider	• Andersen, Greve, Klausen, Torfing 2020 (bogens 9 kapitler) 153 sider (side 11-163)	Krogsgaard m.fl. 2014 Andersen, Greve, Klausen og Torfing 2020. Efterskrift (side 165-169) Andersen m.fl. 2017b (s. 105-120) 16 sider
2 (2. marts) Thomas Pallesen Lars Dahl Pedersen	Ledelse af ledere i en politisk kontekst 154 sider	• Holmgren og Nüssler, Kapitel 6-10 (2019) (side 131-206). 75 sider Christensen og Mortensen (2016). Kapitel 2 (side 33-60). 27 sider. • Pallesen, kapitel 8. (2019). 26 sider. • Ledelseskommissionen (2018), side 19-45. 26 sider •	Brødsgaard et. al. 2016
3 (17. marts) Mickael Bech	Ledelse i og af ledelsesteam samt ledelse på tværs 161 sider	• Trillingsgaard (2015), kapitel 1-4, 8 og 10. 118 sider • Dahl & Søholm (2017). 21 sider • Bryde m.fl. (2016). 22 sider.	Edmondson & Harvey (2017), kapitel 8. Edmondson & Harvey (2018) Gittell & Douglass (2012)
4 (23. april) Jan Tønnesvang	Oversættelse, meningsskabelse og motivation 136 sider	• Edwards, M. G. (2005). 20 sider • Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). 8 sider • Laloux, F. (2014, kap 2.7.) 11 sider. • Rook, D. & Torbert, W. R. (2005). 9 sider. • Sonne, M., & Tønnesvang, J. (2013). 33 sider med god luft • Tønnesvang, J., Schou, S. & Hansen, M. M. (2020). ca. 90 sider med god luft - inklusiv en del sider med modeller og spørgsmål	Fein, E. (2015). Goffee, R. & Jones, G. (2000). McGuire, J. B. & Palus, C. J. (2018). Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Tønnesvang, J. (2018).
Spørgetime (2 timer)	Tidspunktet afhænger af eksamensdatoen. Vi forventer, at spørgetimen bliver placeret i slutningen af maj i tidsrummet 16.00-18.00. Alle de undervisere, der skal eksaminere, deltager.		

Total: 602 sider

Aarhus Universitet / Syddansk Universitet
Master i offentlig ledelse
Forårssemesteret 2021

Tekster opdelt på undervisningsgangene (de uddybende tekster er ikke pensum):

Undervisningsgang 1, primærtekster:

- Andersen, L.B., C. Greve, K.K. Klausen og J. Torfing (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag**. Kapitel 1-9. (Bogen købes). ***

Uddybende, UV-gang 1:

- Andersen, Lotte Bøgh; Bøllingtoft, Anne; Mundbjerg Eriksen, Tine Louise; Holten, Ann-Louise; Jacobsen, Christian Bøtcher; Jensen, Ulrich Thy; Ladegaard, Louise; Ladenburg, Jacob; Nielsen, Poul; Salomonsen, Heidi Houlberg; Westergård-Nielsen, Niels; Würtz, Allan. (2017b). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag (kapitel 5, dvs. side 105-119). **Blackboard. ****
- Andersen, L.B., C. Greve, K.K. Klausen og J. Torfing (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag**. Efterskrift. (Bogen købes jf. ovenfor). ***
- Krogsgaard, Julie Alsøe, Pernille Thomsen & Lotte Bøgh Andersen (2014) Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907. **Hentes elektronisk via biblioteket. ***

Undervisningsgang 2: primærtekster:

- Holmgren, Jens og Christina Nüssler (2019) *Strategisk ledelse for offentlige ledere.* København: Samfundslitteratur (Kapitel 6-10 er pensum, dvs. side 131-206). **(Bogen købes). ***
- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016) *I politikkens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag. Side 33-60 læses. **Blackboard ****
- Pallesen, Thomas (2019) Forvaltningslære og -organisationsteori: Hvad kan vi lære af – organisationsteorien? *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv. 2.udgave. København: Hans Reitzels Forlag.* Kapitel 8 (side 209-234). **Blackboard ****
- Ledelseskommissionen (2018) *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommissionens rapport. (*pp. 19-45) (link)

Uddybende, UV-gang 2:

- Brødsgaard, Marie-Louise Frølich, Caroline Howard Grøn, Mette Dalgaard Nielsen og Heidi Houlberg Salomonsen (2016). Afklaring af ledelsesrum mellem politikere og embedsmænd: Hvordan og hvor meget? *Public Governance Research*, Vol. 2, pp. 1-25. (link)

Undervisningsgang 3: primærtekster:

- Trillingsgaard, A. (2015) *Ledelsesteamet gentænkt - Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag. Kapitlerne 1-4, 8 og 10 er pensum. **(Bogen købes) ***
- Dahl, Kristian og Thorkil Molly Søholm (2017) Leadership Pipeline i den offentlige sektor, *Akademisk Kvarter* Volume 06. Forår 2013, side 9-29 (link))
- Bryde, M., Hess, C.J., Bjerregaard, T. Relationel koordinering. *Lederweb*, 2016. Side 4-25. (link)

Uddybende, UV-gang 3:

- Edmondson AC, Harvey J-F. (2017). *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Bingley: Emerald Publishing Limited. Se specielt kapitel 8 (side 109-132). + **adgang til E-bog via AU Library:** https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK_KGL/143rgf3/alma99123055299705763
- Edmondson, Amy C., and Jean-François Harvey (2018) "Cross-boundary Teaming for Innovation: Integrating Research on Teams and Knowledge in Organizations." Special Issue on Creating High

Performance Teamwork in Organizations. *Human Resource Management Review* 28, no. 4: 347–360. **Hentes elektronisk via biblioteket. ***

- Gittell JH, Douglass A. (2012) Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review*. 37(4):709-33. **Hentes elektronisk via biblioteket. ***

Undervisningsgang 4: primærtekster:

- Edwards, M. G. (2005). The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 18. (no. 3),* 269-288*.* **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). Developing versatile leadership. *Mit Sloan Management Review*, Summer,19-26*.* **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Laloux, F. (2014). Common cultural traits. I: *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness.* First Edition. (pp. 225-234). Belgium: Nelson Parker. **Blackboard. ****
- Rook, D. & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, s. 67-76. **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Sonne, M., & Tønnesvang, J. (2013). Den systematiserede feltmodel. I: *Integrativ Gestalt Praksis. Kompleksitet og helhed i arbejdet med mennesker,* 1. udgave. (pp. 30-59; 177-182). København: Hans Reitzels Forlag. **Blackboard. ****
- Tønnesvang, J., Schou, S. & Hansen, M. M. (2020). *Medarbejdervitaliserende samtaler. Guide til fremme af engagement og kvalificeret selvbestemmelse i arbejdslivet samt udvikling af vitaliserende arbejdsmiljøer*. Aarhus: Klim (pp. 7-107). **Bogen købes**. ***

Uddybende, UV-gang 4:

- Fein, E. (2015). Strategy as emergence: reviewing the practice turn in social, organizational and leadership studies from an integral perspective. *Integral Review, Vol. 11, (No. 3),* 93-116*.* **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review, September-October,*1-9*.* **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- McGuire, J. B. & Palus, C. J. (2018). Vertical transformation of leadership culture. *Integral Review, Vol. 14, (No. 1),* 144-165*.* **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: new directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20(2)*, 133-147. **Hentes elektronisk via biblioteket. ***
- Tønnesvang, J. (2018). Kvalificeret selvbestemmelse – tilværelseskompetence i en helhed. (pp. 32-51). *KvaN*, 38 (110). **Blackboard ****