

Strategi med mening, motivation og magi

- At komme fra ord til handling i de strategiske processer i politisk styrede offentlige organisationer

Forskningsprojektet er en del af forskningsprogrammet Fremtidens Offentlige Lederskab, der er støttet af Finansministeriet. Projektet 'Strategi med mening, motivation og magi' er et samarbejde mellem CBS, Strategos, Integrationsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet. Projektet gennemføres som et ph.d.-forløb fra 2010-2013 med eksplorative studier i de tre ministerier. Hovedkraften i forskningsprojektet er ph.d-stipendiat cand. scient. pol. Søren Obed Madsen, der tidligere har været ansat som seniorkonsulent i Strategos.

Baggrunden for dette forskningsprojekt skal findes i både debatten om den strategiske ledelse i den offentlige sektor og nyere forskning om strategisk arbejde i den private sektor i Danmark.

Kernen i projektet er at identificere de barrierer og motiver, der driver strategiprocessernes forløb i politisk styrede organisationer.

1. Projektets temaer og problemstilling

I de sidste 25 år er der blevet gjort en stor indsats for at forbedre styringen og ledelsen af den offentlige sektor. Denne indsats går populært under navnet New Public Management (NPM). Selvom NPM på mange måder har bidraget positivt til styring og ledelse i den offentlige sektor, er der igennem de sidste par år vokset en erkendelse frem af, at NPM ikke længere er hele svaret på de udfordringer som den offentlige sektor står overfor (Lerborg, 2010). Det styringsansvar, som centrale myndigheder søger at løfte ved hjælp af kontrakter, måltal, evalueringer etc., tager alt for mange ressourcer fra de faglige medarbejderes kerneopgaver. Dette har ført til en erkendelse af, at målstyringen har taget overhånd, og dette skaber frustration blandt de ansatte (Melander, 2008).

Et alternativ til denne form for styring kunne være en strategisk styring, hvor styringen ikke foregår igennem ordrer og kontrakter, men igennem strategier, hvor ledelsen involverer og bemyndiger alle aktører i realisering af organisationens vision. Denne opgave kompliceres af flere forhold:

- De strategiske muligheder ændrer sig over tid og kræver tilpasning af de lokale aktørers forståelse, adoption og accept af mulighedernes betydning og konsekvens (J.G. March, 1981, 1975, Røvik 2007)
- Toplevelsens strategiske mål og visioner skal forankres i en kompleks organisation, opdelt i flere niveauer, funktioner og professioner, hvor strategierne oversættes, omfortolkes og udbygges undervejs fra top til tå (Røvik 2007).
- De strategiske idealer tillægges ofte forskellig betydning og ændrer mening undervejs ned gennem ledelseskæden. Det sker f.eks. på grund af divergerende kulturelle, sociale og fagprofessionelle virkelighedsopfattelser (Borum 1995).
- Strategier skal, hvis de skal give mening på det lokale plan, ikke kun afspejle, men også udfordre den kompleksitet og dynamik, som kendetegner den lokale virkelighed (Stacey, 2003).
- De udførende enheder vil af naturlige årsager have svært ved at koncentrere sig om strategiens indhold, når det kommer til handlingsudførelsen. Strategier må derfor være robuste, simple, synlige og adopterede, således at de også fungerer vejledende, når "kampen" er i gang (Clausevitz, 1807).
- Hverdagen i en organisation er præget af interessekonflikter, hvilket kan medføre, at aktørerne spiller forskellige roller afhængig af konteksten (Goffmann, 1959).
- På trods af at de fleste strategimodeller er lavet med udgangspunkt i den private sektor i USA, præsenteres de ofte som et one size fits all koncept af konsulenter eller forskere der kan mistænkes for at have egeninteresse i promoveringen af lige netop dette koncept. (Stacey, 2010).

Arbejdet med at omsætte strategiens ord til handlinger bliver i høj grad et spørgsmål om tilpasning til konteksten, eller formuleret med andre ord: strategien skal oversættes. Strategier skal altså implementeres i et miljø, som kan være præget af uforudsigelighed og sprogforvirring. Det stiller krav til strategiens kommunikationskvalitet og til såvel afsenders som modtagers evne til at gå i dialog og til at improvisere. Oversættelserne handler ikke kun om at bringe budskaberne ned igennem organisationen, men også om at strategierne skal passe ind i de lokaler miljøer med deres fagligheder, eksisterende styringsværktøjer og eksisterende opgaver, samt etablering af feedback loop, så indholdet af strategierne kan justeres, hvis det er nødvendigt. Denne opgave kompliceres yderligere af den politiske virkelighed, hvor den politiske strategi ikke nødvendigvis stemmer overens med den rationelle strategi (Borum, 1995). Det gør det til en kompliceret opgave at udvikle og implementere nye tiltag i organisationen.

"Strategisk effektivitet" er et omfattende erhvervsforskningsprojekt af private virksomheders strategiske arbejde i praksis. Projektet blev gennemført i perioden 2007 – 2009 af CBS Leadership Lab og Strategos

(Poulfelt, 2008) i samarbejde med knap 100 virksomheder og har blandt andet vist, at de tre centrale parametre, der har betydning for, hvor god en virksomhed er til at lykkes med deres strategier er mening, commitment og handlekraft:

- Strategien skal give mening for ledere og medarbejdere, de skal føle commitment til strategien, og der skal være handlekraft til at føre strategien ud i livet
- Strategiforankring er bestemt af en lang række kontekstafhængige faktorer, som organisationen – både ledelsen og medarbejderne – må tage højde for.
- Strategikommunikationens effektivitet bygger på en række elementære, men oversete, faktorer, som hænger specielt sammen i den lokale organisation. Disse faktorer er fx medarbejdernes og ledernes fælles sprog, strategiens lokale nedbrydning, opfølgingsprocedure og mellemlidernes rolle.

Strategiforankringen generelt er bestemt af den "ledelsesværdikæde", som strategien følger gennem organisationen samt de fortolkninger, som finder sted undervejs. Derfor bliver det relevant at søge at identificere, hvilke oversættelsesregler som strategien følger (Røvik, 2007).

Det centrale forskningsspørgsmål er inspireret af resultaterne fra dette forskningsprojekt, og søger at overføre relevante elementer fra private organisationer til offentlige organisationer. Men projektet vil også opsøge og skabe forståelse for de særlige barrierer og motiver der driver strategi processernes forløb i de forskellige offentlige kontekster.

2. Forskningsprojektets ambition

Projektet tager udgangspunkt i de problemer, som ledere og medarbejdere oplever som væsentlige i forhold til at omsætte strategiens ord til handlinger i dagligdagen.

Det er forskningsprojektets ambition at bidrage til, at politiske organisationer får en øget performance ved at forbedre organisationernes evne til at implementere og forankre nye tiltag i organisationen. Det vil ske ved at producere ny viden om strategisk arbejde i praksis i politisk styrede organisationer.

Projektet vil levere en analyseramme, der beskriver og forklarer, hvordan strategi kan forankres i politisk styrede organisationer, og hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer denne forankring.

På den baggrund vil der blive udviklet kontekstafhængige strategiforankringsmodeller og typologier af de tilgange, som ministerierne har til deres strategiske arbejde. Modellerne skal sætte ledere og medarbejdere i stand til at udvikle en lokal implementering og forankring, som styrker organisationens samlede performance. Modellerne udvikles eksperimentelt med basis i studier af den strategiske praksis på tværs af niveauer, funktioner og professioner.

Projektet vil løbende formidle sine forskningsobservationer gennem tidsskriftsartikler, workshops og konferencer til gavn for andre organisationer. De observerede strategiske processer vil blive rapporteret og beskrevet med diskretion, således at alene de proceduremæssige aspekter vil blive dokumenteret udadtil. Projektets afsluttende ph.d.-afhandling vil afslutningsvist dokumentere projektets videnskabelige dybde og nyhedsværdi.

3. Forskningsspørgsmål – om strategisk arbejde i praksis

Det centrale forskningsspørgsmål er: ”hvordan foregår strategiske processer i en politisk styret organisation, herunder hvad fremmer og hæmmer omsættelsen af strategien fra ord til handling?”

Foruden dette centrale spørgsmål er der en række tentative underspørgsmål, der danner grundlag for at kunne besvare det centrale forskningsspørgsmål:

1. Hvordan påvirkes strategiprocesserne af den politiske ledelsesform?
2. I hvor høj grad eksisterer der skyggesystemer, hvor der findes både en symbolsk og en reel strategisk praksis?
3. Hvordan påvirker magtrelationer og behovet for legitimering de strategiske processer?
4. Hvordan fungerer strategi som et styringsredskab?
5. I hvor høj grad kan strategimodeller, udviklet på baggrund af amerikanske private virksomheder, bruges i den kontekst, som offentlige danske organisationer befinder sig i?
6. Hvordan oversættes strategierne på tværs og horisontalt af organisationen?

Spørgsmålene vil blive besvaret igennem studier af strategisk arbejde i Skatte-, Integrations- og Beskæftigelsesministeriet.

Forskningsprojektet lægger op til en søge- og læringsproces, hvor de forskellige forhold der har indflydelse på processen vil blive undersøgt, herunder de kommunikative og magtrelationelle faktorer.

4. Projektets teoretiske udgangspunkt – skitserne til en teoretisk ramme

Projektet tager udgangspunkt i de nyeste teorier om strategi og kommunikation, hvor lederskabet fremmer organisationens evne til at arbejde med at omsætte strategien fra ord til handlinger (Stacey, 1995).

Projektets teoretiske ramme optræder som en virkelighedsfortolkning, der hjælper med at sætte ord på empirien. Dermed er det også indforstået, at der er dele af empirien, der ikke kan forklares ud fra den teoretiske ramme. Derfor lægger dette projekt op til et tæt sammenspil mellem den teoretiske ramme og den indsamlede empiri, hvis formål er at bidrage til viden og teori om strategisk arbejde i politisk styrede organisationer.

Den teoretiske ramme består af elementer fra teorier om magt, kommunikation, strategi og organisationer. De fire teoretiske områder er hver for sig enorme og derfor vil projektet benytte sig af udvalgte dele inden for de teoretiske områder, der tilsammen kan bidrage til at besvare forskningsspørgsmålet. Fælles for de valgte teoretikere er, at de kan bidrage med at beskrive, forstå og forklare interpersonelle relationer i forskellige kontekster i en organisation. Det sker ud fra et procesorienteret konstruktivistisk perspektiv der ikke ignorerer interessekonflikter eller eksisterende strukturer.

Inden for kommunikation trækker projektet blandt andet på translationsteori (Røvik, 2007), binære koder (Luhmann, 2000, 2002), doublebind (Bateson, 2000), semiotik (Saussures, 1983) og kritisk diskursanalyse (Fairclough, 2010). Formålet med denne del af den teoretiske ramme er at have begreber og ord for, hvordan strategien formuleres, fortolkes og kommunikeres mellem aktører, herunder, hvorfor nogle aktører hører eller læser noget andet ind i strategien end afsenderne intenderede.

Brugen af magtteori skal bidrage til at kunne analysere de interessekonflikter der opstår undervejs i det strategiske arbejde, herunder hvilke strategier som de enkelte aktører bruger for at varetage deres interesser og forsvare sig mod andres indblanding. Derfor repræsenterer de valgte teoretikere primært den del af magtbegrebet, som fokuserer på magt igennem kommunikation som f.eks. magt i relationer (Foucault, 1999), symbolsk magt (Bourdieu, 1992), den dagsordensættende magt (Bachrach og Baratz, 1970), bevidsthedskontrollerende magt (Lukes, 2005) og autoritetens legitimitet (Weber, 1992).

Studiet af det strategiske arbejde vil bygge på et konfliktorienteret, til tider løst koblet og menneskeskabt organisationssyn (Weick 1993), hvor de enkelte enheder og aktører skaber sin egen virkelighed og identitet, og hvor organisationens sammenhængs- og forankringsenergi er udviklet og struktureret i tid og rum gennem socialt skabte sprog-, norm- og magtstrukturer (Giddens, 1976, 2004). Denne del af den teoretiske

ramme bidrager med perspektiver som kompleksitet (Stacey 2003, 2010) begrænset rationalitet (March 1979, 1995), sammenspillet mellem aktørerne, styringsdokumenter som fx en strategiplan og ideerne (Latour, 2006,2007), systemet og dets omverden (Luhmann, 2000, 2002), samt sensemaking og enactment (Weick, 1997, 2000). Endelig suppleres der med det perspektiv, at interaktionen mellem aktører kan opfattes som et teaterstykke, hvor aktørerne spiller roller ud fra deres positioner (Goffmann, 1959). Til sammen kan denne del af den teoretiske ramme bidrage til at forklare nogle af de fænomener som en mere rationel tilgang har vanskeligt ved at rumme.

De forskellige perspektiver fra udvalgt strategiteori skal bruges til at forstå, hvilke tilgange ministerierne har til strategi. Da der endnu ikke indgår empiri i projektet er det ikke muligt at afgøre, hvilke teoretikere der bedst kan bruges i forhold til den teoretiske ramme. Der eksisterer forskellige perspektiver på strategi, og disse er velbeskrevet i litteraturen. Nærværende beskrivelse vil derfor ikke gennemgå de forskellige perspektiver, men blot konstatere, at de forskellige definitioner af strategi medfører, at der lægges vægt på forskellige elementer i det strategiske arbejde. (Mintzberg et al, 1998).

Afhængigt af perspektivet på strategibegrebet, kan en strategiplan for eksempel være:

- Med en rationel tilgang anses for at være en projektplan, der skal føres ud i livet.
- Med et læringsperspektiv kan det være et dokument, der viser udgangspunktet, og som må revideres, når der sker nye erkendelser i forhold til strategien.
- Med et magtperspektiv være et forhandlingsdokument, der viser, hvad de involverede aktører blev enige om.
- Med et blik for dramaturgi blive et manuskript til et skuespil, der skal opføres.

Som tidligere beskrevet er dette projekt inspireret af blandt andet erhvervsforskningsprojektet "Strategisk effektivitet", der søgte at identificere de faktorer, der har betydning for om en strategi bliver forankret i organisationen. Mange af disse faktorer er forskellige fra virksomhed til virksomhed, men der er dog tre faktorer der altid optræder i analyserne fra strategisk effektivitet. Det er:

- nærmeste leders rolle i det strategiske arbejde
- nedbrydning af strategien
- opfølgning på strategien.

Nedbrydning er en forudsætning for opfølgning, hvilket gør nedbrydningen helt central i det strategiske arbejde. Nedbrydningen foregår primært via mål og aktiviteter, ud fra at perspektivet på strategi som

værende en projektplanlægning, hvorimod den sproglige nedbrydning ofte overses i design af processen. Denne sproglig nedbrydning kan beskrives som oversættelser, hvor aktører oversætter strategien ind i deres egen kontekst. Det må formodes at der kan findes oversættelsesregler ud fra kriterier som faglighed, interesser og kontekst. Røvik er fortalende for, at disse oversættelser og de tilknyttede regler er centrale for at forstå, hvordan ideer opstår og påvirker organisationer (Røvik, 2007).

Oversættelser i en organisatorisk sammenhæng kan med fordel beskrives ved hjælp af teorier fra sprogvidenskaben, men må nødvendigvis suppleres med teorier om magt og interessevaretagelse for at kunne medtage den dimension der omhandler, at aktører har forskellige interesser. Magt, interessekonflikter og tilhørende strategier for at styrke sin egen position og interessevaretagelse er velbeskrevet i teorier om organisationer. Det kan dog undre, at strategilitteraturen ikke i højere grad behandler emner som oversættelsesprocesser, magt og interessekonflikter, da det må formodes at være en væsentlig del af det strategiske arbejde. Når strategi blandt andet kan handle om at opstille mål for organisationens fremtidige virke og finde midlerne til at opnå disse mål, må interessekonflikterne og –varetagelsen fremstå meget tydelige.

Dette magtperspektiv på strategiproceser medfører, at projektet ikke anser organisationer som ét homogent system, men at det konstruerede begreb "organisation" i virkeligheden dækker over mange former for organisationer, eller fællesskaber, i én, og de forskellige organisationer er påvirket af magtkampe, der giver sig udtryk i alliancedannelser, interessekonflikter og modstand (Risak et al, 2007).

Magtperspektivet medfører også, at projektet skelner mellem de to dimensioner, frontstage og backstage, i organisationerne (Goffmann, 1959). Dimensionerne optræder i forskellige sammenhænge og kaldes også legitime/skyggesystemer (Stacey, 2009) eller synlige/usynlige (Scott, 1990). Projektet antager, at de ikke kan adskilles, men skal ses i sammenhæng og gensidigt påvirker hinanden. Frontstage producerer backstage og omvendt. De to dimensioner er vævet ind i hinanden, og afhængig af situationen og beskueren, vil dimensionerne give sig udtryk på forskellige måder der blandt andet kan analyseres ved at have fokus på aktørernes kommunikation (Holmes, 2003).

Størstedelen af litteratur om strategi forudsætter, at hensigten med strategien er konkrete resultater. Dette er nødvendigvis ikke tilfældet i en virkelighed, hvor der tales om både symbolpolitik og realpolitik (Ring, 1985). På samme måde som projektet skelner mellem to dimensioner i organisationer, skelner projektet også mellem to former for strategisk arbejde, symbolsk og reelt, som har relation til de to

dimensioner, frontstage og backstage, i organisationerne. Det symbolske igangsættes for at opnå legitimitet og har en signalværdi, men har ikke nødvendigvis til hensigt at frembringe observerbare resultater, hvorimod det reelle strategiske arbejde igangsættes for at opnå reelle resultater. Denne skelnen er inspireret af poststrukturalisternes skelnen mellem det imaginære, det reelle og det symbolske (Gilles, 1998) og det strategiske arbejde vil blive analyseret ud fra dette perspektiv.

Projektet anlægger et cirkulært eller et spiral syn på det strategiske arbejde, hvor der er et sammenspil mellem de to faser i strategisk arbejde, formulering og implementering, hvorved der ikke kan laves en skarp opdeling mellem, hvornår strategien formuleres og hvornår den implementeres. Dette skal ses i lyset af, at implementeringen består i at omsætte beslutninger og ord til handlinger i den lokale kontekst. Det antages, derfor at strategien er i konstant formulering og implementering, når den oversættes og forhandles mellem aktørerne i deres egne kontekster.

5. Metode – triangulering og dobbeltperspektiv

Forskningen er empirisk baseret på studier af Skatteministeriet, Integrationsministeriet og Beskæftigelsesministeriet med interaktionsforskning som et centralt element, hvor projektets resultater vil overføres til de arbejdsgrupper, der i de deltagende organisationer arbejder med ledelsessystemer, strategisk metodedesign, strategiudformning og strategikoordination.

For at afgrænse projektet, er der fokus på få udvalgte strategier i organisationerne. I Skatteministeriet studeres arbejdet med den overordnede strategi. I Beskæftigelsesministeriet er det delstrategier for hver styrelse og i Integrationsministeriet er det de to tværgående strategier, innovationsstrategien og digitaliseringsstrategien. Disse strategier kan både evalueres og følges fra top til bund gennem interaktiv procesinvolvering. De teoretiske støttepunkter leveres af den teoretiske ramme der er under udarbejdelse.

Forskningsprojektet vil følge nedenstående fremgangsmåde (Bryman, 2001)

1. General research questions
 2. Selecting relevant site(s) and subjects
 3. Collection of relevant data
 4. Interpretation of data
 5. Conceptual and theoretical word
 6. Writing up findings/conclusions
- 5a. Tighter specifications of the research question(s)
- 5b. Collection of further data
-
- ```
graph TD; 5a[5a. Tighter specifications of the research question(s)] -.-> 4[4. Interpretation of data]; 5b[5b. Collection of further data] -.-> 4; 4 -.-> 5a;
```



Projektet vil gøre brug af både kvalitative og kvantitative metoder for at sikre konklusionernes gyldighed og validitet. Brugen af den kvalitative metode vil give en forståelse for, hvordan organisationerne arbejder med strategi i praksis. Den kvantitative metode har primært til formål at beskrive den indbyrdes dynamik mellem de faktorer der fremmer og hæmmer forankringen af strategien.

De kvalitative metoder vil indbefatte dokumentanalyser, semistrukturerede interview og observationsstudier. Projektet har en analysestrategi, hvor der anlægges to perspektiver på analyserne der indbefatter, at både indholdet og relationerne vil blive analyseret. (Kvale 1996, Järvinen og Mik-Meyer et al, 2005). Ved interview vil interviewene efterfølgende blive transskriberet og uploadet i et specielt computerprogram. De forskellige tekststykker fra de forskellige interview gives en række koder, således at man efterfølgende kan sortere dem og se mønstre og sammenhænge, der ellers var i fare for at blive overset på grund af teoretisk eller ikke-teoretisk forforståelse. (Gilje og Grimen, 1994).

Den kvantitative analyse vil tage udgangspunkt i et webbaseret spørgeskema. Spørgeskemaet er bygget op omkring en lang række drivere og analysens resultatparametre, eksempelvis nærmeste leder, nedbrydning og opfølgning. Alle drivere og resultatparametre er operationaliseret til en række spørgsmål, der tilsammen favner nuancerne og kompleksiteten i hvert enkelt begreb. Spørgeskemaet forventes at komme til at bestå af omkring 100 spørgsmål og skal besvares af alle eller udvalgte medarbejdere og ledere i organisationerne. Spørgeskemadata analyseres ved hjælp af strukturelle ligningsmodeller, fordi strukturelle ligningsmodeller kombinerer faktor- og regressionsanalyser (Hellevik, 1997). Dermed opnås validering af begrebsoperationaliseringen og måling af scoren på hver enkelt driver og resultatparameter for det enkelte individ. Samtidig opbygges en model for det komplicerede samspil – kausalsammenhængene – mellem analysens drivere og resultatparametre. Denne kausalmodel kaldes populært en stimodel, fordi årsagerne til resultatparametrene beskrives i flere led, således at der dannes stier hen imod resultatparametrene.

På den måde bliver det muligt at identificere de drivers, der har særlig betydning for effektiv og succesfuld strategiimplementering i organisationen, og det er muligt at sammenligne organisationernes resultater på de forskellige drivere med de andre organisationer.

## 6. Tidsplan og organisering

Projektet vil forløbe over en 3-årig periode med start 1. marts 2010. Hovedvejleder er professor Flemming Poulfelt og bivejleder er lektor Per Darmer.

Projektets inddeles i følgende faser:

1. Opstart og forstudie (4-6 måneder)
  - a. Kontakt til organisationerne
  - b. Litteraturstudie
  - c. Analysestrategi
  - d. Metodedesign
  
2. Indledende indsamling af empiri og indledende analyse (3 måneder)
  - a. Dokumentanalyser
  - b. Observationsstudier
  - c. Semistrukturerede interview
  
3. Præcisering af forskningsspørgsmålene (1 måned)
4. Indsamling af empiri og endelig analyse(14 måneder)
5. Afhandling (12-14 måneder)

De obligatoriske Ph.d. kurser på 840 timer vil blive gennemført parallelt med ovenstående faser. Da dette projekt er en del af et større forskningsprogram, vil der blive oprettet målrettede kurser til ph.d.-studerende under dette program. Der planlægges dog af deltage i følgende kurser på CBS.

- Efteråret 2010: Theory Building at the Intersections of Organizing and Communication, 2,5 ECTS.
- Forår 2011: Metodologi i organisations- og ledelsesanalyser, 5 ECTS.

Projektet indgår som en del af Finansministeriet program: 'Strategisk forskning i fremtidens ledelse indenfor den offentlige sektor' og er delvist finansieret af Finansministeriets forskningsbevilling på kr. 10 mio. Derudover er projektet medfinansieret af en række partnere og sponsorer, som støtter projektet med penge, arbejdstimer og social kapital.

Interessenterne er følgende:

Projektet gennemføres af en forskergruppe ved CBS med Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) og med Leadership Lab som sparringspartner. I den videnskabelige støttegruppe deltager forskere med omfattende kendskab og meritering indenfor strategisk ledelse, kommunikation, oversættelse og implementering. I støttegruppen deltager:

- Professor Anders Drejer, Strategy Lab., Handelshøjskolen, Aarhus Universitet
- Professor Flemming Poulfelt, Leadership Lab, CBS
- Tidl. generaldirektør i DR, adj. professor Christian S. Nissen, CVL/CBS
- Professor Hanne Nørreklit, Aarhus Universitet
- Professor Preben Melander, CVL/CBS

Ved projektets praktiske iscenesættelse og formidling suppleres støttegruppen med:

- Ledende partner Mark Holst Mikkelsen, Konsulentvirksomheden Strategos
- Direktør Christian Bason, MindLab.
- Projektleder Henrik Hjortdal, FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring efter NPM
- Adjunkt, ph.d. Peter Aagaard, Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet

Projektets forskning og administration varetages af Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School (CBS), som ansætter kandidatstipendiaten. Projektet er en integreret del af forskningsprogrammet "Fremtidens Offentlige lederskab". Ansvar for Ph.d.-programmets samlede gennemførelse varetages af en programledelse tilknyttet CVL og med professor Preben Melander som ansvarlig for programmets forskningskvalitet og sammenhængskraft.

Ansvar for projektets formidling og empiriske forankring varetages af repræsentanter for ovennævnte partnere samt programmets daglige ledelse.

## 7. Litteraturliste

Litteraturen til projektet vil indeholde forskellige typer af litteratur, da der både vil være litteratur om strategi, metode, kommunikation, magt og organisationer. Listen vil blive udbygget undervejs i projektet.

Agyris, C. (1999): Om Organizational Learning. N.Y. Blackwell

Bachrach, P., Baratz, M. S., (1970): Makt och fattigdom, Malmø, Wahlström & Widstrand

Bateson, G. (2000) Steps to an ecology of mind Chicago, Chicago Press.

Becker, H. (1998): *Tricks of the Trade. How to Think About Your Research While You're Doing it.* The University of Chicago Press, Chicago.

Borch, C., Larsen, L. (2003) *Perspektiv, magt og styring : Luhmann og Foucault til discussion,* København , Hans Reitzel, 2003.

Borum, F. (1995): *Strategier for organisationsændring.* København. Handelshøjskolens Forlag

Bourdieu, P. (1992): *Language and Symbolic Power,* Cambridge, Polity Press.

Christensen, S. & Jensen, P. D. (1986): *Kontrol I det stille – om magt og deltagelse,* Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Clausewitz, Carl von (1982): *On war,* Harmondsworth, Penguin.

De Wit, B., Meyer, R. (2010) *Strategy process, content, context; an international perspective,* 4. Ed. Andover, Hampshire, Cengage Learning.

De Wit, B., Meyer, R. (2010) *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage,* 3. Ed., Andover, Cengage Learning

Fairclough, N., (2010): *Critical discourse analysis :The critical study of language* 2. ed., Harlow, Longman.

Foucault, M. (1999): *Ordene og tingene::en arkæologisk undersøgelse af videnskaberne om mennesket,* København : Spektrum.

Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt,* Århus, Akademisk forlag.

Giddens, A. (1976): *New Rules of Sociological Method,* London, Polity Press

Giddens, A. (2004): *The Constitution of Society,* London, Polity Press

Gilles Deleuze (1998): "How do we recognize structuralism?" i Stivale, Charles J.: The two-fold thought of Deleuze & Guattari, New York: Guilford Press.

Gilje, Nils & Grimen, Harald (1997): Samfunnsvitenskapenes Forutsetninger - innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi, Oslo: Universitetsforlaget.

Goffmann, Erving (1959): The Presentation of Self in Everyday Life, New York: Anchor Books.

Hellevik, O. (1997): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Oslo, Universitetsforlaget

Holmes, J. og Stube, M (2003): power and politeness in the workplace: a sociolinguistic analysis of talk at work, London, Pearson Education

Järvinen, M.& Mik-Meyer, N. (2005) Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter. København: Hans Reitzels Forlag.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2009): Eksekveringsgevinsten : Øget konkurrencekraft med fokuseret strategi og drift, København, Gyldendal Business

Klaudi Klausen, K. (1998): New Public Management i Norden. Odense. Odense Universitetsforlag

Klaudi Klausen, K. (2004): Strategisk ledelse – de mange arenaer. Odense. Odense Universitetsforlag.

Latour, B. (2007): Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory, Oxford, Oxford University Press

Latour, B. (2006): Vi har aldrig været moderne Et essay om symmetrisk antropologi, Købehavn, Hans Reitzels Forlag

Lerborg, L. (2010): Styringsparadigmer i den offentlige sektor , Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Luhmann, N. (2002): Theories of distinction : Redescribing the descriptions of modernity (edited by William Rasch), Stanford, Stanford University Press

Luhmann, N. (2000): Sociale systemer: grundrids til en almen teori, København, Hans Reitzel

Lukes, S (2005): Power: A Radical View Basingstoke 2. ed., Palgrave Macmillan

March, J.G. (1995): Fornuft og Forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. København, Samfundslitteratur

March, J. & Olsen, J. (1995): Democratic Governance, New York, The Free Press.

March J. G., Olsen J. P (1979): Ambiguity and choice In Organizations, 2. Ed., Bergen, Universitetsforlaget

Melander, P. (1996): Økonomistyring i politisk styrede organisationer. Konfrontation mellem økonomiske rationaler og andre værdisystemer. København. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel J. (1998) Strategy safari : The complete guide through the wilds of strategic management, Hemel Hempstead, Prentice Hall

Mintzberg, H. (1983) Power in and around organizations, Englewood Cliffs, Prentice -Hall

Peirce, C. (1994): Moderne Tænkere, Semiotik og pragmatisme, Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S.

Pettigrew, A., M, (1977): Strategy formulation as a political process i: International Studies of Management and Organization, summer

Porter, M. E., Collins, J., C., (2009): Harvard Business Review's must-reads on strategy Boston, Harvard Business Review.

Poulfelt, F. og Holst Mikkelsen, M. (2008) Strategi med mening. København. Børsen.

Ring, P. S., James P. L, (1985) Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints i The Academy of Management Review, vol 10 No, 2.

Røvik, K.A. (2007): *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. Århundredets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget

Saussure, F. de (1983): *Course in general Linguistics*, London, Duckworth

Scott, J. C(1990) *Domination and the arts of resistance: hidden transcripts*, New Haven, Yale University Press

Scott, J. (1994) *Power. Vol. 2 : critical concepts* London, Routledge.

Stacey, R. (2003) *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. New York. Prentice Hall

Stacey, R. (2010) *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, 2. ed., London, Routledge

Strauss, A. & Corbin, J. (1990): *Basics of Qualitative Research*, London, Sage Publications Inc.

Tzu, Sun (1971) *The Art of War*, New York, Oxford University Press Inc.

Weber, M. (1992) *Makt og byråkrati*, Oslo, Gyldendal

Weick, K.E. (1997): *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edition. Reading MA. Addison-Wesley

Weick, K.E. (1993): *Organizational Redesign and Improvisation*. I: Huben, G.P. og Glick, W.H. (red.) *Organizational Change and Redesign*. New York. Oxford. University Press.

Weick, K.E. (2000): *Making Sense of the Organizations*. London. Blackwell Publishing.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research – designs and methods*, London, Sage Publications.

Aagaard, P. (2009): Strategiske læringsmønstre i offentlige organisationer. I: Økonomistyring & Informatik, 25. årgang nr. 1, september.