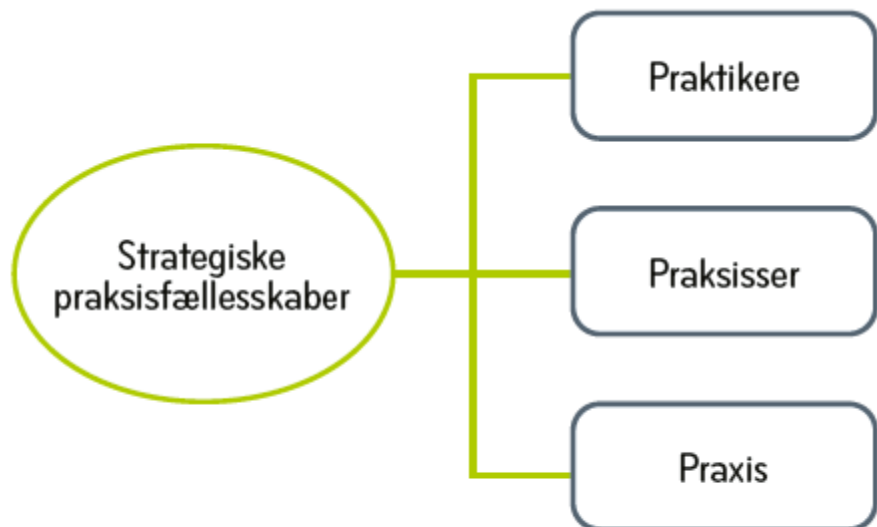


Modeller og figurer

Strategisk ledelse – fra teori til praksis

Kapitel 9-14

Kapitel 9

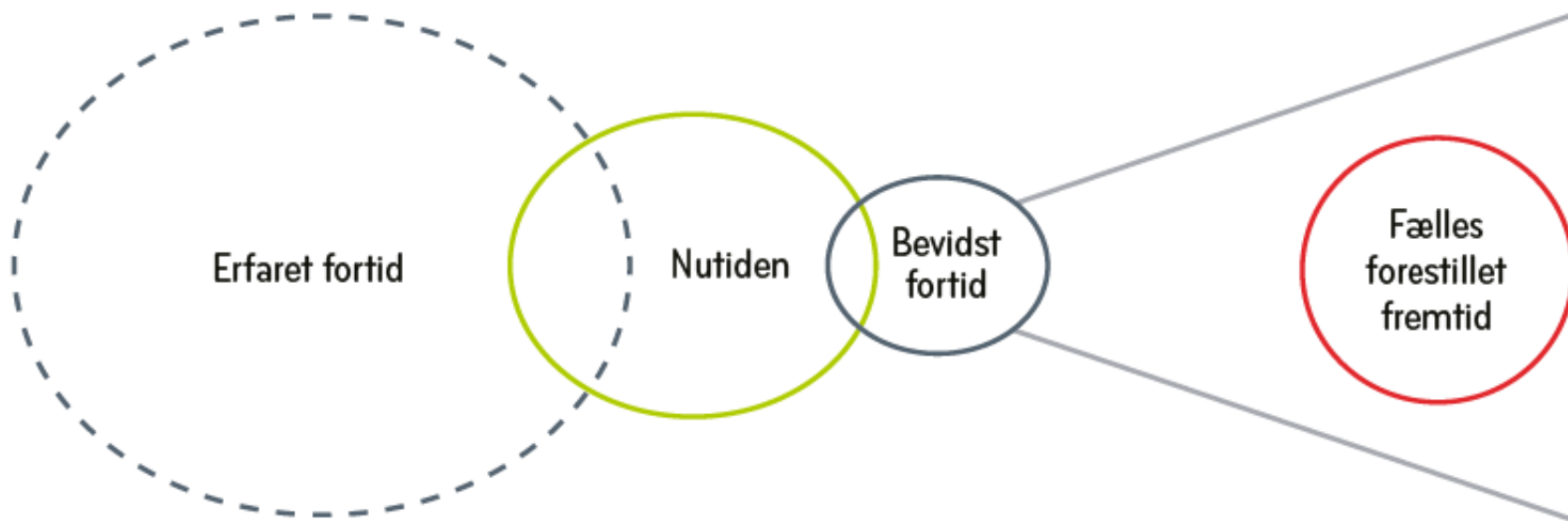


FIGUR 9.1: Strategiske praksisfællesskaber (Kilde: egen tilvirkning)

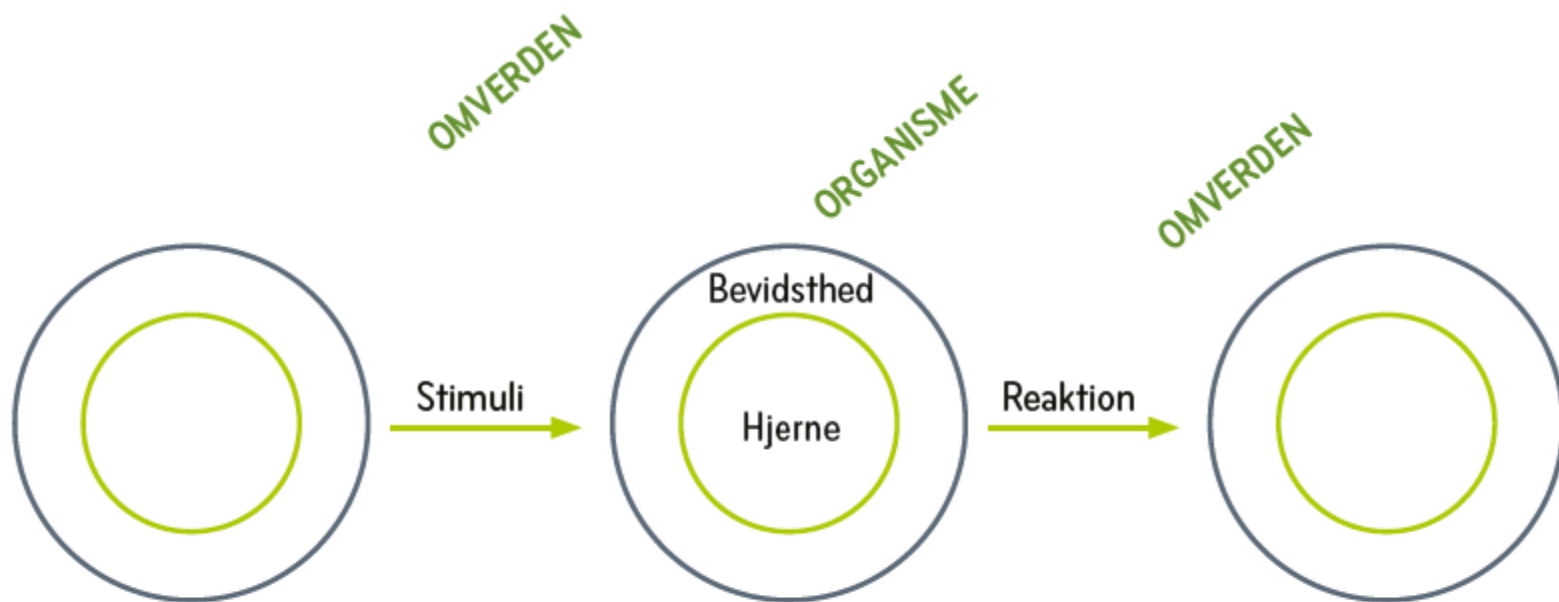
Strategisk planlægning (navigation)	Strategi som hverdagsfænomæn (stiftning)
Strategi med design	Strategi uden design
Praksis	Praxis
Deduktion, ontisk viden	Induktion, ontologisk indsigt (kap. 10)
Betragt strategi som en plan	Betragt strategi som et mønster af handlinger (kap. 11)
Bevidst designet og rationel/analytisk	Gradvist formet
Teams, ledelse, topledelse	Strategiske praksisfællesskaber (kap. 11, kap. 12)
Fremtiden søges forudset	Fleksibel og responsiv, søger kritiske øjeblikke
Logisk-lineær beslutningsproces (refleksion)	Iterativ og heuristisk beslutningsproces (mærk)
Adskillelse via analyse, planlægning og implementering	Ingen faseforløb
Proces er struktureret, dekomponeret	Proces udvikles gennem kritiske øjeblikke
Implementering, kontrol via programmering og økonomisk styring	Udvikling via erkendelse, samtaler (kap. 13)
Produktionsorienteret, inside-out	Optaget af oplevelser, antagelser og krop (mennesket, borgeren, kunden)
Formelt	Samtaleorienteret
Hierarki, top-down	Involvering, kulturelt orienteret
Konsensusorienteret	Friktionsorienteret (kap. 11, kap. 12)

FIGUR 9.2: Strategiske holddepunkter i hverdagen (Kilde: egen tilvirkning)

Kapitel 10



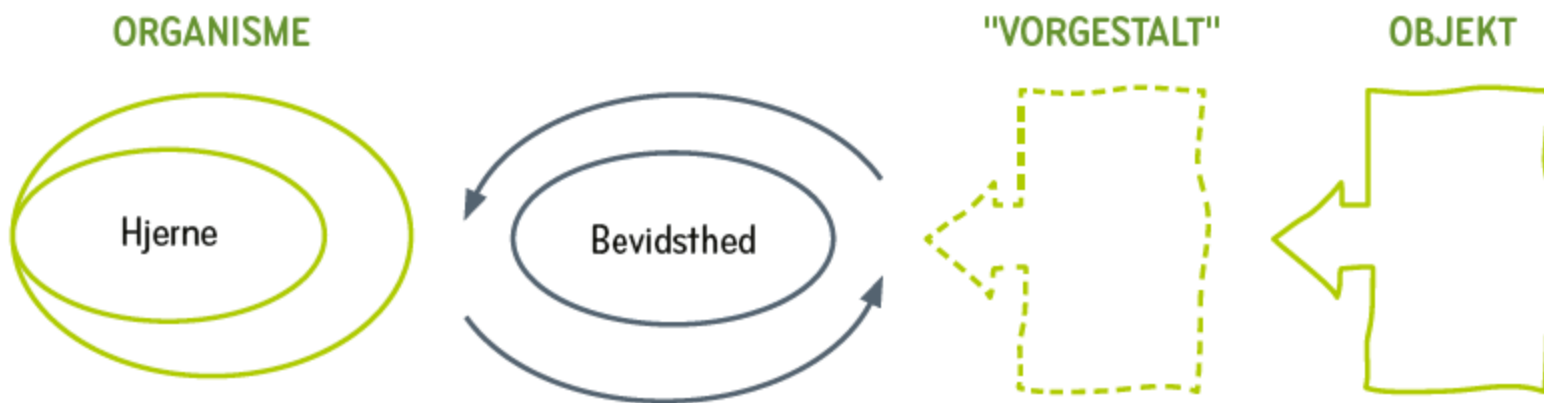
FIGUR 10.1: Fælles forestillet fremtid (Kilde: egen tilvirkning)



FIGUR 10.2: Linearitet og bevidsthed (frit efter Fuchs, 2018)

Ontisk viden (det faktuelle/på sprogets yderside)	Ontologisk indsigt (det eksistentielle/på sprogets inderside)
Oplevelse af 1. orden (det affektive)	Oplevelse af 2. orden (grundstemning)
Erfaring af 1. orden (det kognitive)	Erfaring af 2. orden (tænksomhed)

FIGUR 10.3: Den ontologiske differens (frit efter Thorsted & Hansen, 2021)



FIGUR 10.4: Intersubjektivitet – bevidsthedens cirkularitet (frit efter Fuchs, 2018)



FIGUR 10.5: Praksiskontrakten (Kilde: frit efter Schiemer, 2013)

	Format	Forestilling	Opmærksomhed	Ontologisk potentiale
Refleksionsværksteder	Workshop	Udforskning af medarbejderes umiddelbare reaktioner på strategiske udfordringer	Hold igen med konklusioner – lad fortællinger stå	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkelse af intuition • Tilstedeværelse
Anvendelse af fund	Samtaler/interview	Kontinuitet i processer/opfølgning	Gennemsigtighed	<ul style="list-style-type: none"> • Lærende organisation
Løbende feedback	Korte, strukturerede samtaler	Læring	<p>Betydning af indsats for kunde/borger</p> <p>Det førrefleksive udspiller sig i realtid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inddragelse • Samskabelse

FIGUR 10.6: Udvikling af praksiskontrakt (Kilde: egen tilvirkning)

Refleksionsramme ("dwelling")

Retning	Hvilke af dine ledelsesinitiativer forventer du skal bidrage til, at I udvikler mere langsigtede perspektiver? Hvad forstår I som ledelsesteam ved langsigtede perspektiver? Hvordan arbejder I som ledelsesteam med de forståelser?
Personlige lederkvaliteter	Hvad har du brug for i dit personlige lederskab for at kunne arbejde autentisk med samtaler, der fokuserer på ovenstående punkter?
Samtaleniveauer	Hvilke samtaler skal der til for at udvikle relationel dybde og et mere fundamentalt fokus på væren? Hvilke samtaler har vi på nuværende tidspunkt i organisationen, der gør, at vi fortsat kan udvikle væredygtige strategiske praksisfællesskaber? Hvilke distinktioner eller forskelle kendetegner de dialoger, som jeg har med medarbejdere og topledelse?

FIGUR 10.7: På vej mod dwelling (kilde: egen tilvirkning)

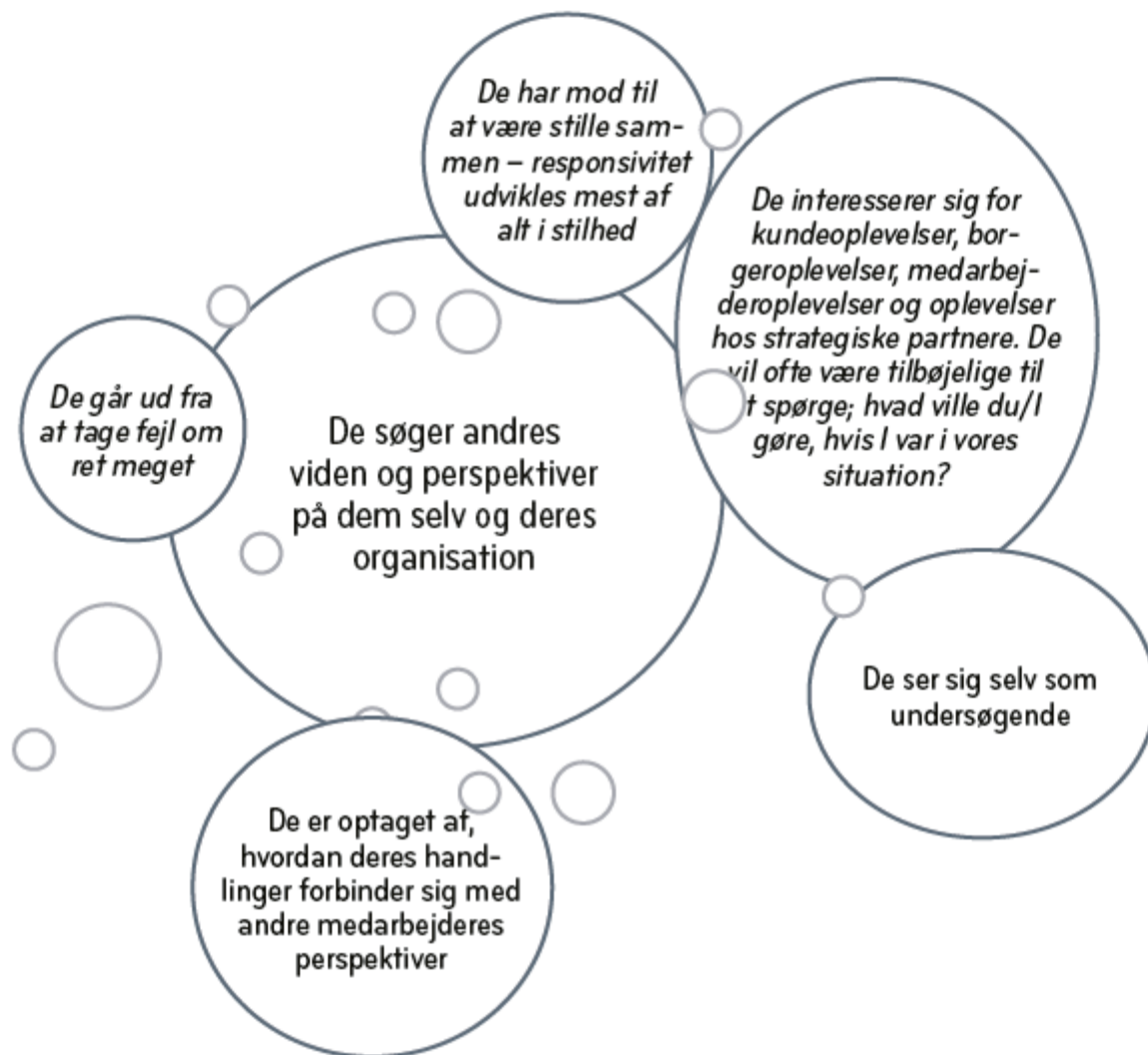
"Building"	"Dwelling"
Hvilke processer i min egen organisation har afsæt i denne praksisform – hvor ofte "kaldes der på" struktur ift. processer?	Hvor ofte har vage kropslige argumenter ("jeg kan mærke ...") legitimitet i din organisation? (intuition)
Hvor i min organisation møder jeg "implementering" som en udtalt forventning?	Hvor i min organisation stilles der krav om refleksion over hverdagens erfaring? (kritiske øjeblikke)
I hvilke situationer oplever jeg i særlig grad "hierarki" som udgangspunkt for fælles handling og forståelse?	I hvilke situationer oplever jeg, at forskelle i erfaringer giver grundlag for yderligere interesse og udforskning? (friktion)
I hvilken grad arbejder vi produktionsorienteret i ledelsesteamet?	I hvilken grad arbejder vi udviklingsorienteret?
I hvilke situationer oplever/italesætter organisationen fremtiden som fikseret eller defineret?	I hvilke situationer ser vi os selv som medskabende af fremtiden?

FIGUR 10.8: To centrale værensformer i praksis (Kilde: egen tilvirkning)

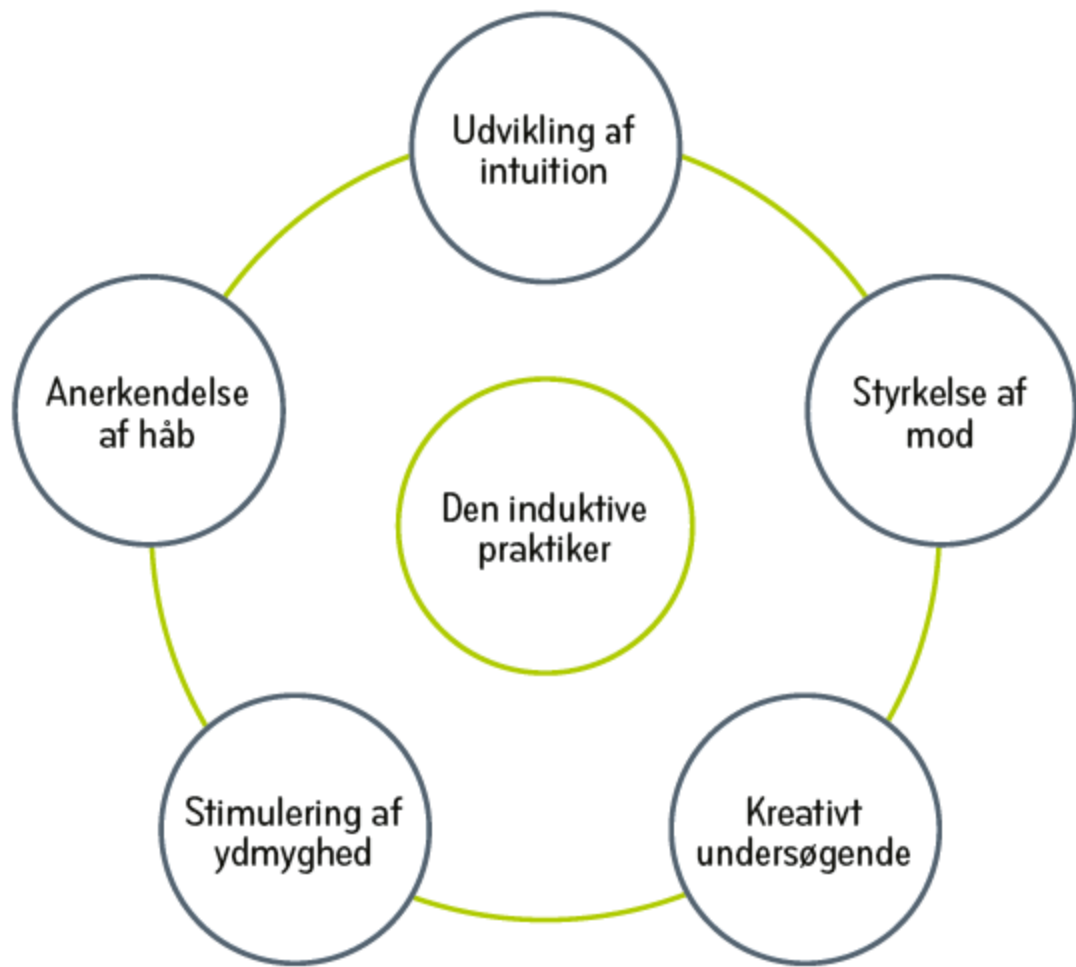
Kapitel 11



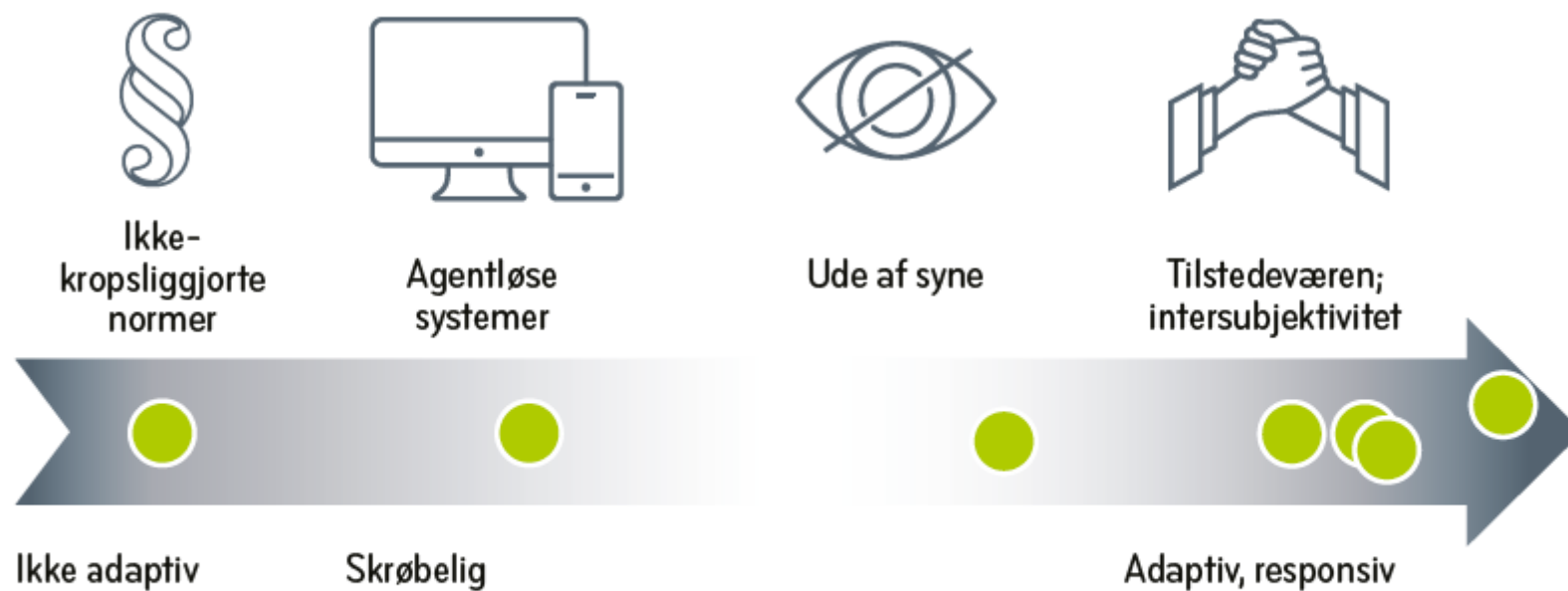
FIGUR 11.1: Udviklingszoner, habitus (Kilde: egen tilvirkning)



FIGUR 11.2: Oplevet handling (Kilde: egen tilvirkning)

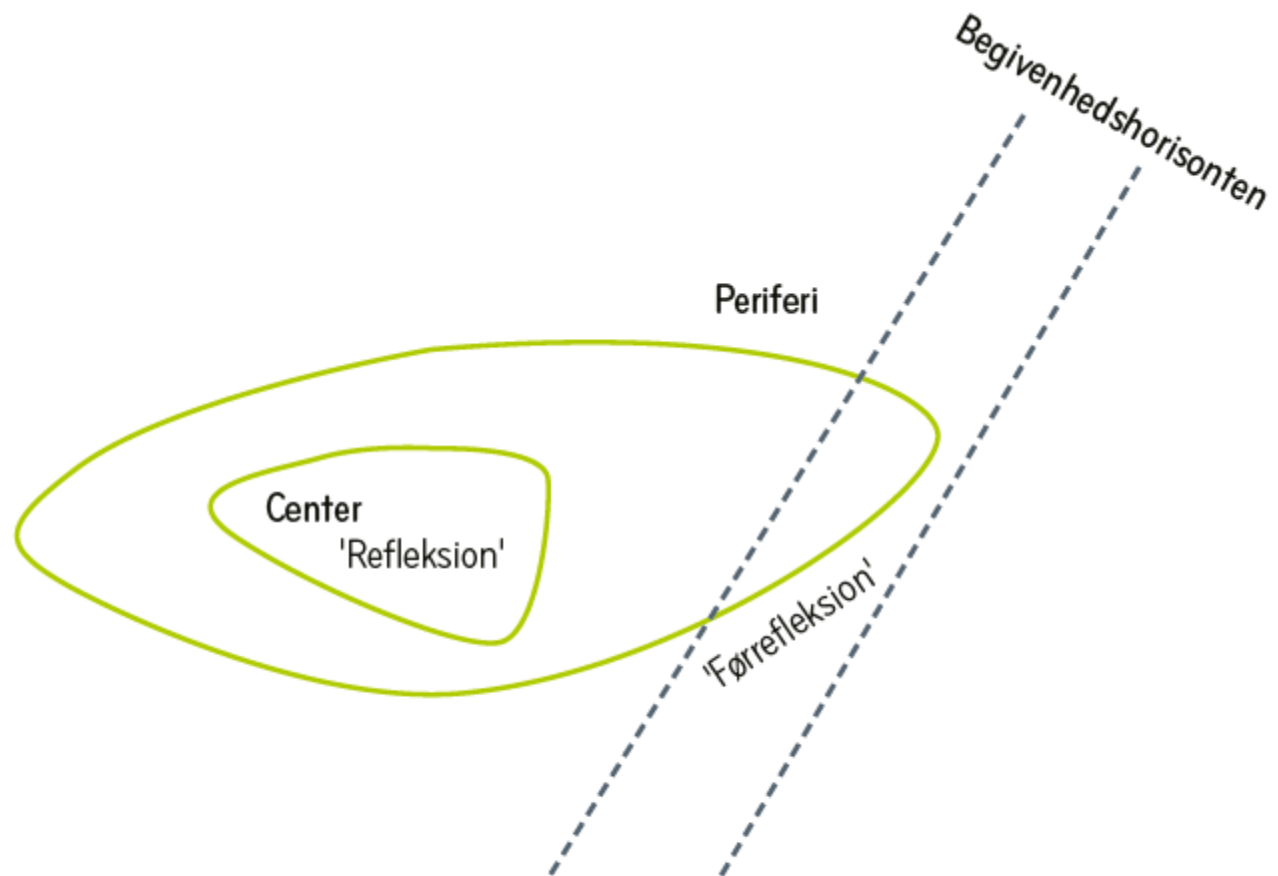


FIGUR 11.3: Den indirekte praktiker (Kilde: egen tilvirkning)



FIGUR 11.4: Kropsliggjorte normer (frit efter Simonsen, Steffensen & Sutton, 2022)

Kapitel 12



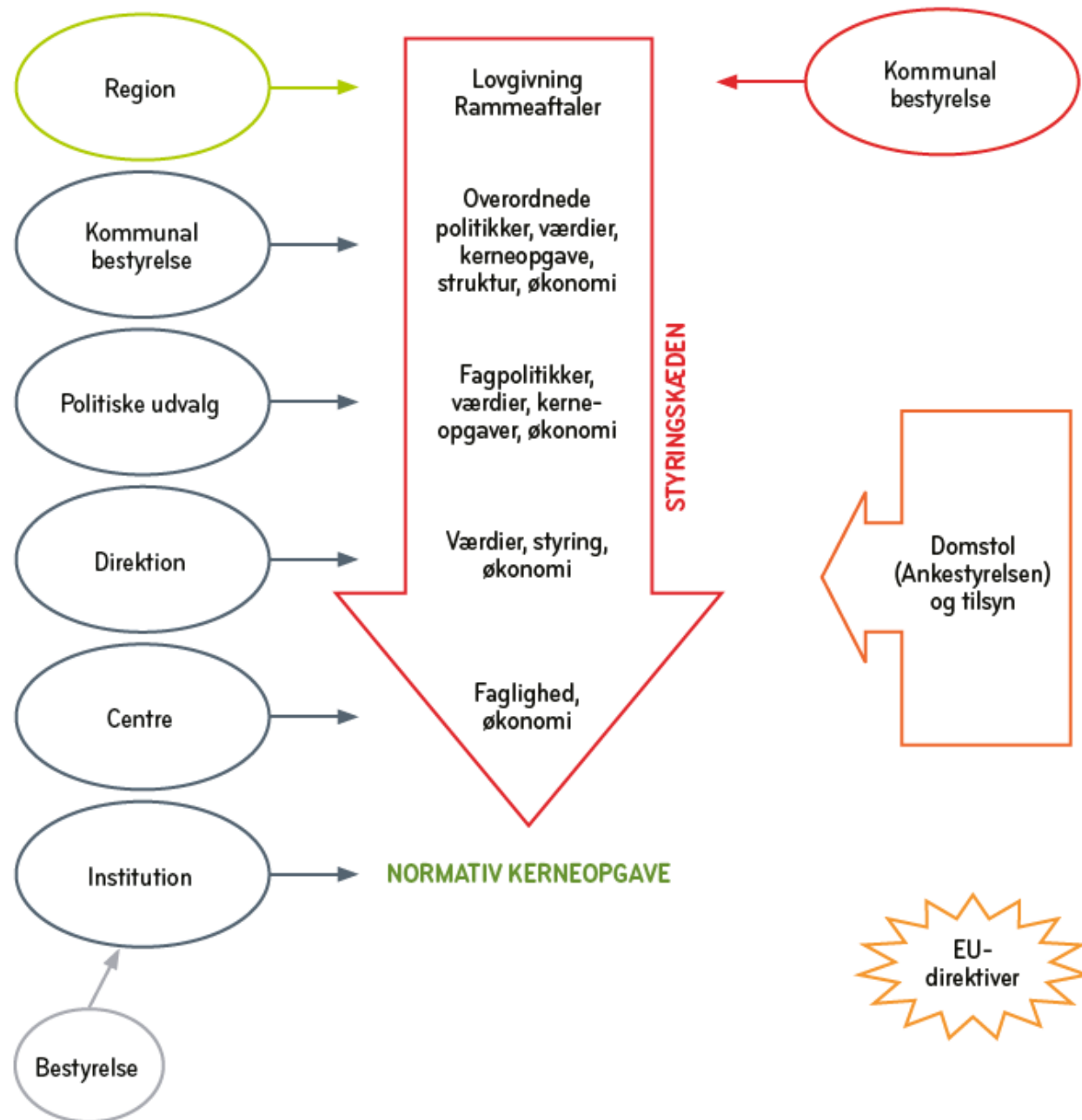
FIGUR 12.1: Begivenhedshorizonten (Kilde: frit efter Regnér, 2003)

Strategiske fejl	Disruption, konsekvens
Overfladisk oversættelse af intentioner fra chef-niveau til medarbejderniveau	Dekobling af medarbejderes erfaring, oplevelser
Manglende organisering af den tid, som du bruger på at lede, via strategisk opmærksomhed	Du overser potentialet i tegn fra omverdenen
Strategier formuleret centralt opfattes ikke nytænkende i den perifere kontekst	Handlingslammelse som følge af manglende anerkendelse
Medarbejderes dialoger er kendetegnet ved at være generelle og sympatiske	Afsporing ift. konkretisering, manglende fælleshed, erfaringdannelse
Din oversættelse af organisationens strategi er ikke funderet i din indlevelse af medarbejdernes erfaring	Dekobling af medarbejdere, udvikling af autonome systemer

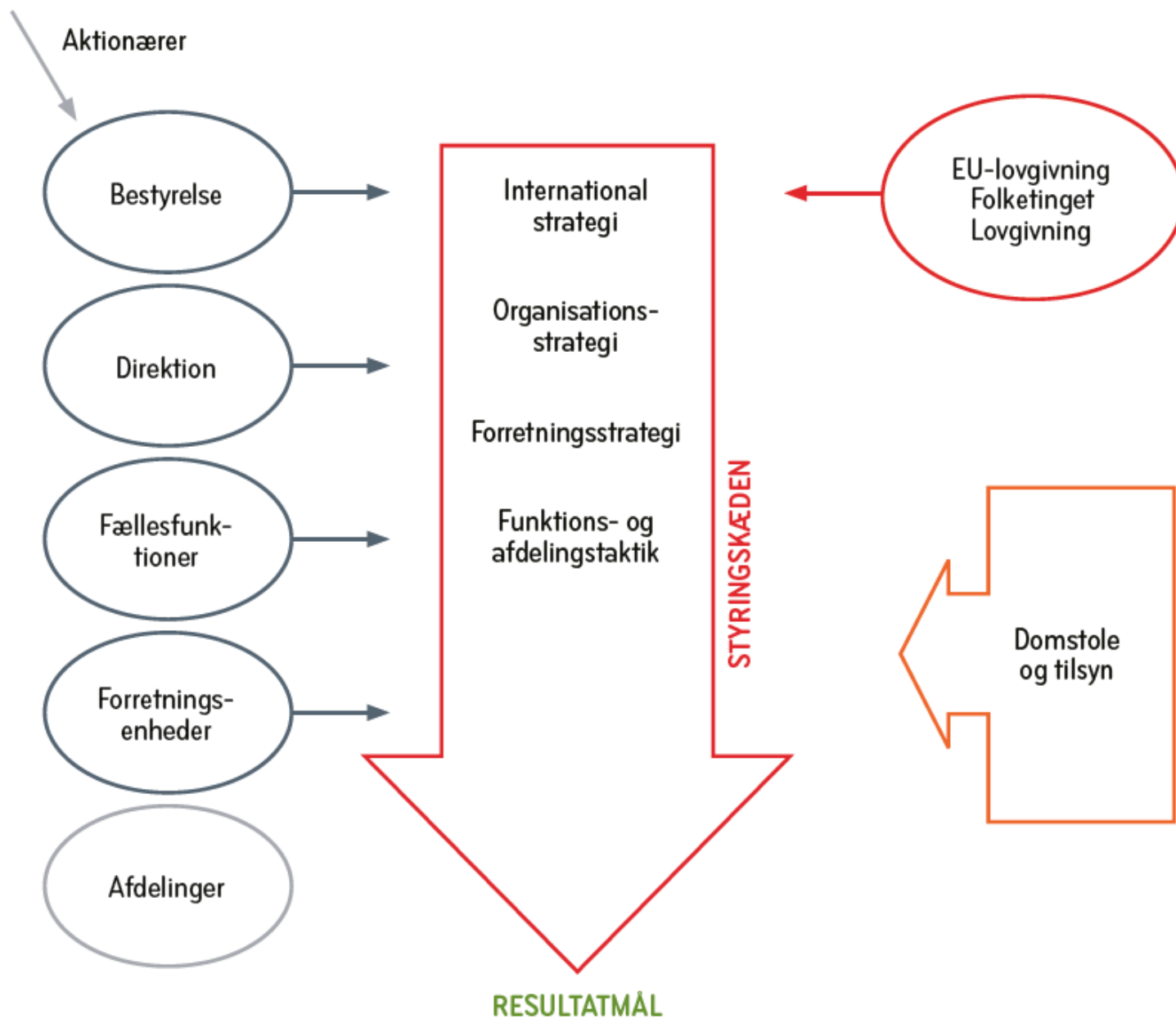
TABEL 12.1: Friktionsorientering (Kilde: egen tilvirkning)

Magtpraksis/magtpraxis	Deduktion ("building")	Induktion ("dwelling")
Orientering	Opererer med magt som en substans, indhold	Nærvær/fravær, fravær af fremtid og fortid
Relationspåvirkning	Relation mellem indehavere af magt og aktører, der har mindre magt (<i>magt til</i>)	Netværksdrevet Intersubjektiv (magt <i>imellem</i>)
Rationale	Nulsumsspil	Forøgelse gennem deling
Forandring	Kausal – årsag og virkning Konsensus, forhandling Stum tvang	Friktionsbaseret

FIGUR 12.2: Deduktive og induktive magtpraksisser (Kilde: egen tilvirkning)



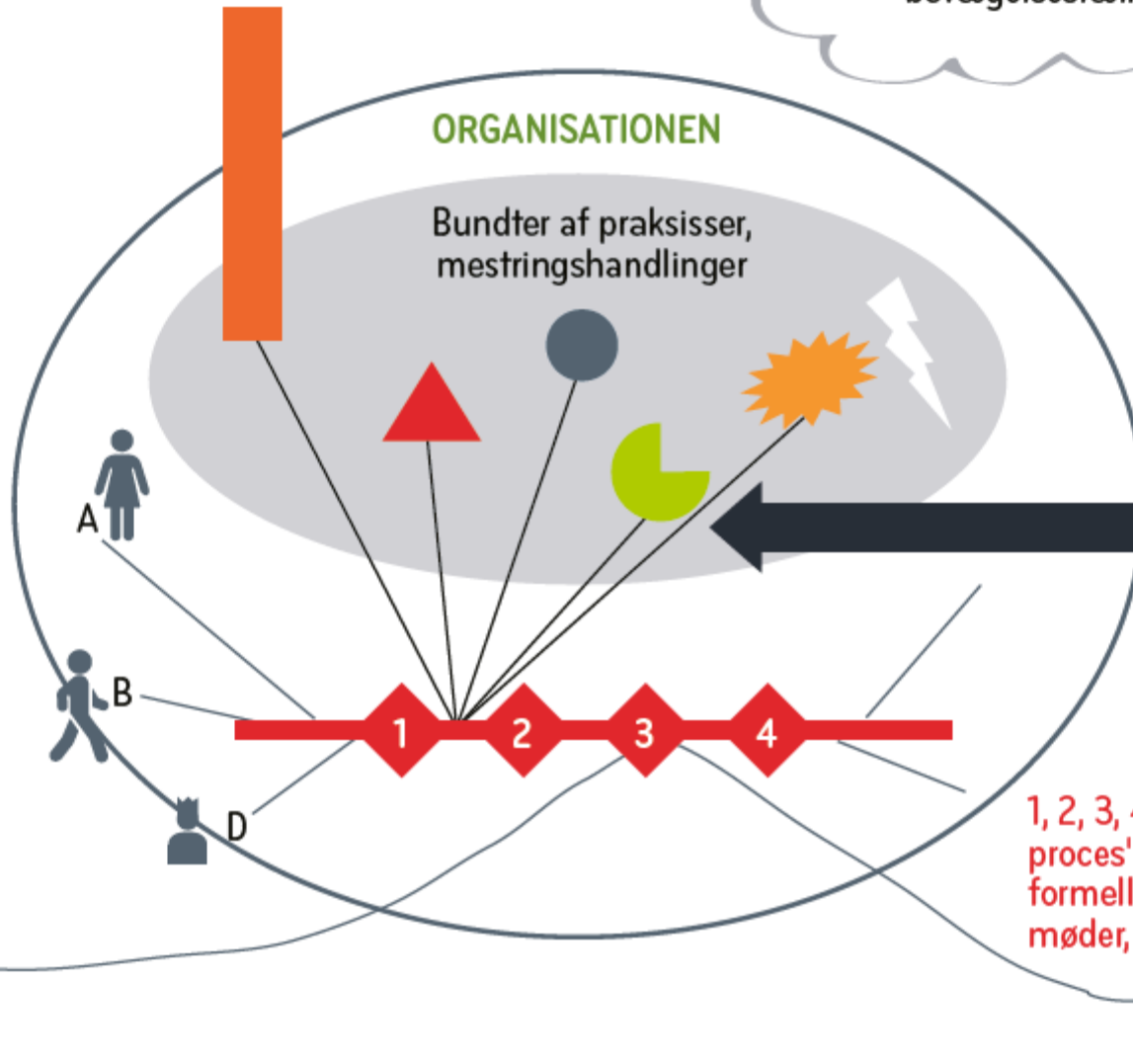
FIGUR 12.3: Styringskæde offentlig (Kilde: egen tilvirkning)



FIGUR 12.4: Styringskæde privat (Kilde: egen tilvirkning)

OMVERDENEN

Anne, Brian, Christian, Ditte er strategiske aktører med forskellige grader af konkret og abstrakt forbindelse til omverden



Hvordan går det med bevægelsesfællesskabet

De tynde sorte pile viser den praktiske strategisering, dvs. undersøgelser af potentialitet med andre aktører, som er i konkret forbindelse til omverdenen

1, 2, 3, 4 er "den strategiske proces" dvs. elementer i den formelle "building"-proces – møder, seminarer mv.

FIGUR 12.5: Arkitektur for organisatorisk habitus (Kilde: egen tilvirkning)

	Center	Center	Center	Center	Periferi	Periferi	Periferi
	Toplederen	Strategikonsulent, intern	Strategikonsulent, ekstern	Ledere af stab (HR)		Mellemlider	Medarbejder
Strategi- og forandringsforståelse	Rationel/mere eller mindre kontrol og styring	Medarbejdere vil følge logiske planer	Skab incitamenter, der stimulerer den ønskede adfærd	HRM-systemer, bonusordninger, resultatkontrakter		Rationel, tæt på styring, faglig ledelse	Modenhed gennem oplevet nærvær/ umodenhed gennem manglende nærvær
Legitimitet	Magt/ikke-magt (branche, bestyrelse)	“Plusposition” (mesterlære)	Kommercielt, præstation	Ret/uret +- overskud	Fornyelse, udvikling	Mobiliserings-evne	Faglige mål, faglige organisationer
Forandringsfokus	Organisationsformer, måltal, effektivitet	Implementering	Bestiller-udfører	Stabilitet gennem drift	Udvikling af ressourcer	Friktion/sprogspil	Fagligt og individuelt fokus Friktion
Teknologi	Konceptualisering, design (fx <i>Leadership pipeline</i>)	Procesmodeller	Generalisering (one size fits all) Design “Best practice”/ “fit” mellem ansatte og organisationens mål	Kontraktliggørelse	Procesmodeller, systematisk kompetenceudvikling	Konceptualiseret faglig ledelse, mentale modeller, privatpraktiserende	Privatpraktiserende
Implikation	Reduktion af oplevelse, mennesket i organisation Fokus på magt som forhandling kan skabe falsk konsensus	Blik for faglighed kan forsvinde	Præger organisationens kobling til omverdenen gennem fokus på egne forretningsmodeller	Risikerer ydre reguleret motivation	Dilemma mellem center og periferi producerer procesmodeller, der kan mimes, dvs. ingen friktion	Internaliseret dilemma mellem center og periferi medfører skyld og forræelse eller Stilfærdigt kontra eller Autonomi og dekobling eller Løgn/pleasing	Generaliseringer Idealisering (af borger/kundebehov) eller Stilfærdig kontra eller Forræelse eller Løgn/pleasing

FIGUR 12.6: Oplevet praksis for strategi og forandring (Kilde: egen tilvirkning)

	Organisations- kultur	Strategiske beslutninger	Innovation	Stakeholder- engagement
"Building"	Den struktur, man etablerer i en organisation Regler, procedurer, hierarkier	De strukturelle beslutninger, der tages for at nå et mål	Om oprettelsen af nye ideer, produkter eller tjenester	De broer, din organisation bygger til forskellige interessenter
"Dwelling"	En kultur, som mennesker i organisationen befinder sig i og skaber	Den kraft, der løbende genereres i praksis Medarbejderne integrerer og tilpasser sig omverdenen	Den proces, hvorved nye behov i omverdenen opdages/bevidstgøres i organisationen, markedet eller samfundet	Den dybere forbindelse og forståelse, der udvikles over tid/opleves som et "vi"
Praksis- betydning	Påvirker hinanden gensidigt gennem komplekse feedback-loops Vanskeligt at pege på begyndelser og afslutninger i organisationens levede liv	Strategiske beslutninger skal være mere løse Plads til samtaler undervejs, hvor strategiske beslutninger kan mærkes Hvordan forskellige dele af beslutningskæden læser omgivelserne	Kilden til innovation er erfaringer i praksis Involver periferien af organisationen (som har de praktiske erfaringer med omgivelserne) i innovative processer	Forbindelser til stakeholders skal skabes via oplevelser og erfaringer Skab plads til møder, hvor organisationen møder sine stakeholders

FIGUR 12.7: Fænomenologisk balanced scorecard (Kilde: egen tilvirkning)

Rolle	Personlige kendetegn	Interesseområder
Producentrollen (building)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatorienteret • Energi og vilje • Præstationsbehov • Viden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, sager, kunder
Administratorrollen (building)	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisk og systematisk • Besindig og tænsom • Stabilitet og orden • Styring og kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemet, regler, it • Økonomi, regnskab, finans, jura
Entreprenørrollen (dwelling)	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativ • Risikovillig • Ønske om nye udfordringer og forandringer • Visioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktudvikling • Overblik over forretningsgrundlaget • Markedsføring
Integratorrollen (dwelling)	<ul style="list-style-type: none"> • Menneskelig forståelse • Intuition • Samarbejde og fleksibilitet • Ønske om at være sammen med andre 	<ul style="list-style-type: none"> • Psykologi, sociologi • Organisatoriske sammenhænge • Personaleudvikling • Strategi, politikker

FIGUR 12.8: Rollefokus (frit efter Adizes, her i Larsen, 1998)

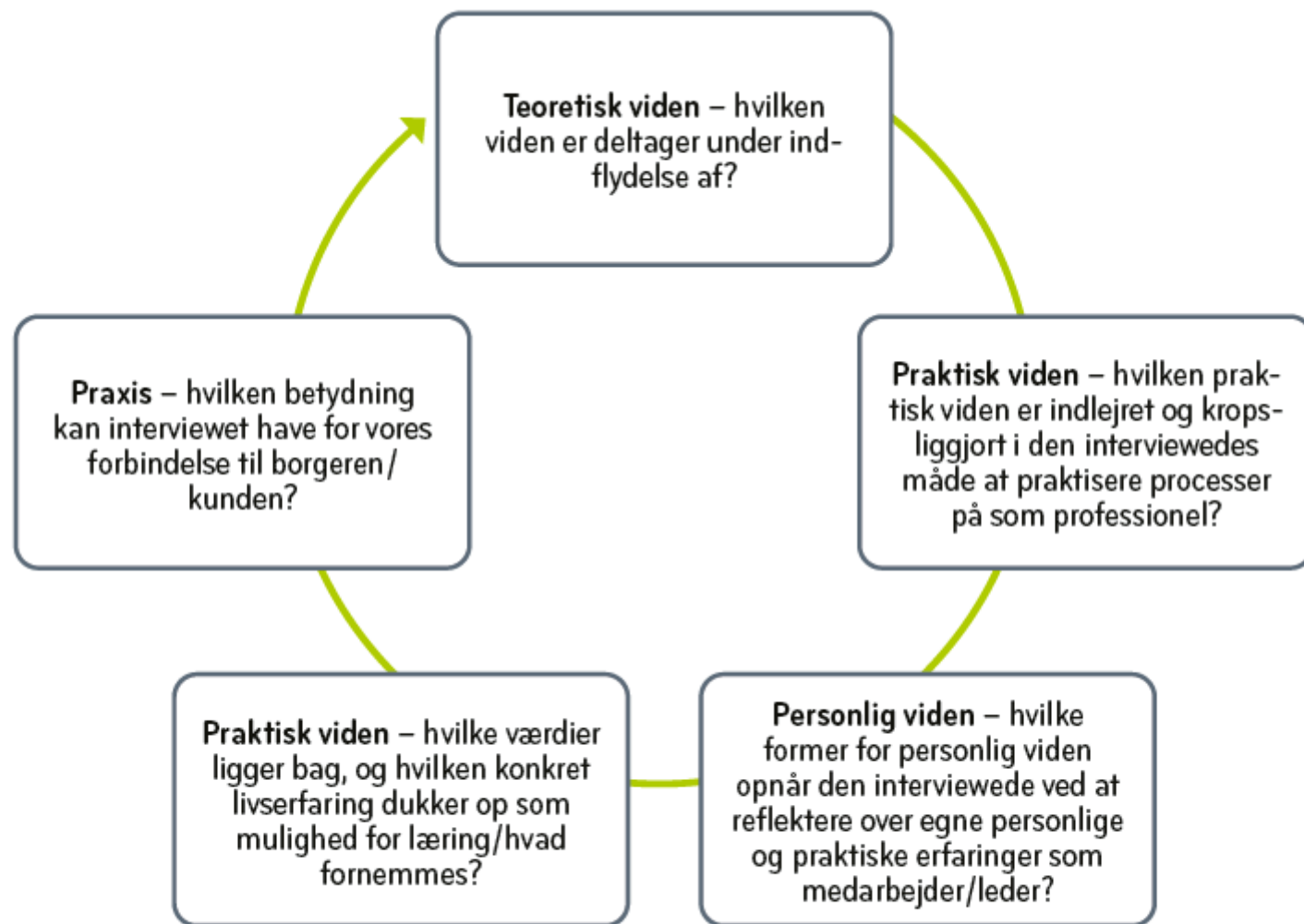
Analyseniveau	Refleksionsspørgsmål
Center/periferi – styringskæde	Hvor er du placeret i styringskæden? Hvilke forskellige positioner formaterer fremtiden for dig?
Kollektiv habitus i organisation	Hvordan plejer din organisation at lave strategi? Hvem og hvilke begivenheder er involveret? Hvordan foregår kommunikationen mellem de forskellige ledelseslag? Er det fællesmøder eller møder mellem enkelte aktører? Er det et trygt rum, hvor der er plads til feedback, som kan ændre de processer, som p.t. er planlagt?
Kollektiv habitus i din enhed	Hvordan positionerer dine medarbejdere sig i forhold til omgivelserne? Hvad fortæller det om, hvordan de ser fremtiden? Skab plads til, at dine medarbejdere kan lære hinandens motiver og erfaringer at kende. Se pop-up-ideer forned.
Individuel habitus hos aktørerne	Hvilke erfaringer har de strategiske aktører i din organisation? Hvordan påvirker det deres habitus? Se pop-up-ideer forned.
Din habitus	Hvilken habitus har du selv i forhold til building og dwelling? Hvordan åbner du dig i forhold til omgivelserne og fremtiden? Hvilken betydning har det for medarbejdernes mulighed for at åbne sig for omgivelserne og fremtiden? Start en ledelsesdagbog, hvor du dagligt nedskriver dine observationer og reflekterer over disse spørgsmål.

FIGUR 12.9: Refleksionsramme (Kilde: egen tilvirkning)

Kapitel 13

Kendetegn	Mødebevægelser – ontologisk indsigt
Kompetencer til strategi	... søg friktion på samtaleniveau ... brug færre designs
Omverdenskendskab	... styrk praksisfællesskabets samtaler om erfaringer ... inviter til, at borgere/kunder kan deltage i samtaler
Relationelt fokus	... søg mod et “vi” som en erfaring – søg mindre mod et kognitivt “jeg”, der bygger på et distanceret, metodebevidst ståsted
Kendskab til interne ressourcer og kernekompetencer	... fokusér på samtaler med afsæt i dine medarbejders varetagelse af kerneopgaven
Proces- og resultatledelse	... støt konkretiseringen hos dine medarbejdere gennem inkluderende og anerkendende processer ... styrk oplevelse af 2. orden (benævn grundstemninger)
Sammenhænge mellem sociale værdier og formuleret vision	... arbejd med fælles fremtidsbillede med afsæt i “det, vi er optagede af i dag”
Løbende nuancering af risici og muligheder via erfaringsdannelse	... styrk erfaring af 2. orden (tænksomhed) ... inviter til forskelligheder i erfaringsdannelsen
Lederens integration af kropslighed	... sprogliggør kropslige udtryk ... anvend analyseformer, der inviterer til førsproglige udtryk

FIGUR 13.1: Samtaler i praksis (frit efter Thorsted & Hansen, 2022)



FIGUR 13.2: Det fænomenologiske interview (frit efter Thorsted & Hansen, 2022)

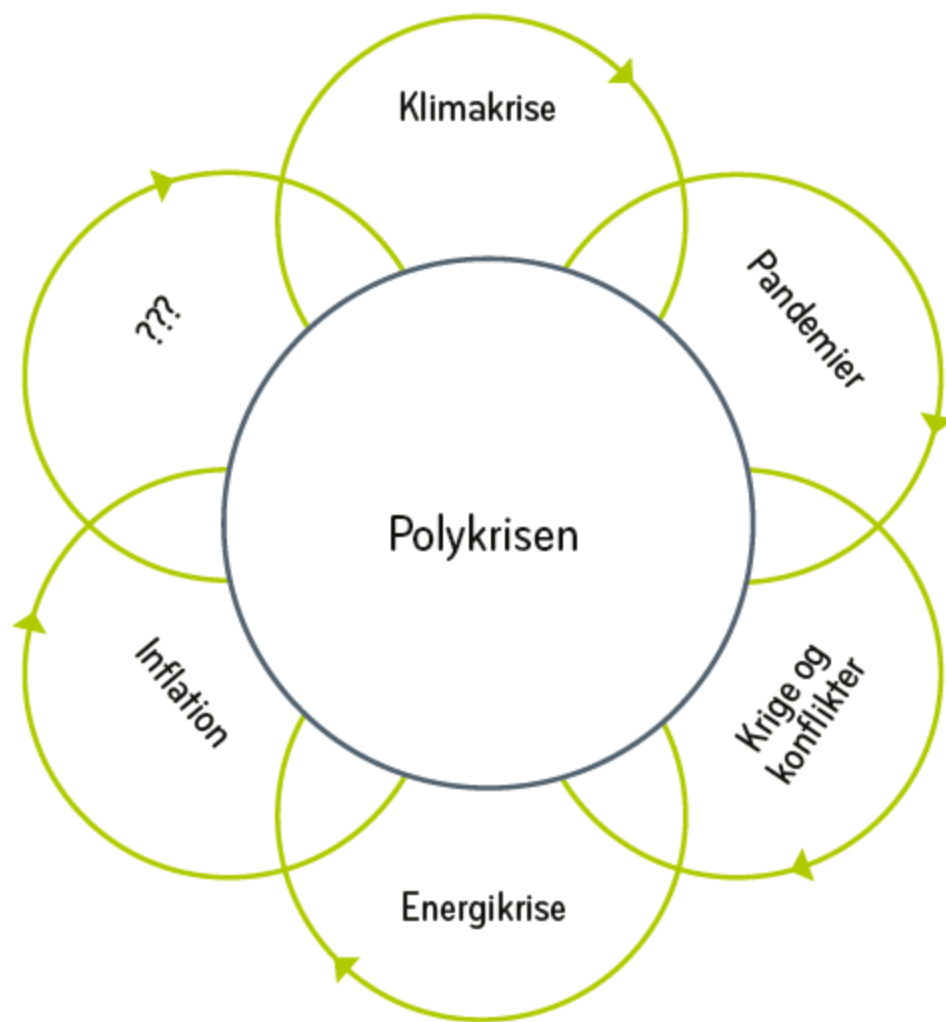
<p>Øve sanselighed gennem nye oplevelser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sanselighed øves ved at mærke fornemmelser i kroppen. En indgangsvinkel til at blive mere bevidst er at gøre noget andet, end I plejer, som derved stimulerer nye sansninger. • Gå på kunstmuseum sammen, gå ud i naturen, dans osv., og tal om, hvad I oplever og mærker. • Spørg sanseligt ind undervejs i jeres dialoger. Hvordan mærkes denne beslutning? Ligger det ligefor, eller er der noget, som skurrer?
<p>Opmærksomhed på åndedræt og rytme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Åndedrættet er vejen til at mærke kroppen. Vær opmærksom på rytmen i jeres samvær. • Er jeres samtaler staccato eller langsomme? • Er der pauser/tavshed i jeres samtaler? Gør plads til at trække vejret, når væsentlige spørgsmål adresseres. • Hvad styrer, hvem der siger noget på jeres møder? • Skal hånden hæves, og der er turtagning, eller skiftes I til at få sagt det, som opleves væsentligt? Eksperimentér med forskellige måder.
<p>Vær bevidst om rummets stemthed</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan inviterer rummet til samvær og interne positioner? Er der mørkt, lyst – er der god plads eller trængt? • Er der naturlige, levende materialer eller kolde støbninger? Hvilke baggrundslyde er der? • Hvordan er rummet indrettet? Eksperimentér med at tage bordene væk imellem jer ved samtaler eller invitere på kollegial walk and talk. • Sæt stemningsfuld musik på ved mellemrum, f.eks. mens dine medarbejdere finder sig til rette ved møder.

FIGUR 13.3: Førrefleksiv praxis (Kilde: egen tilvirkning)

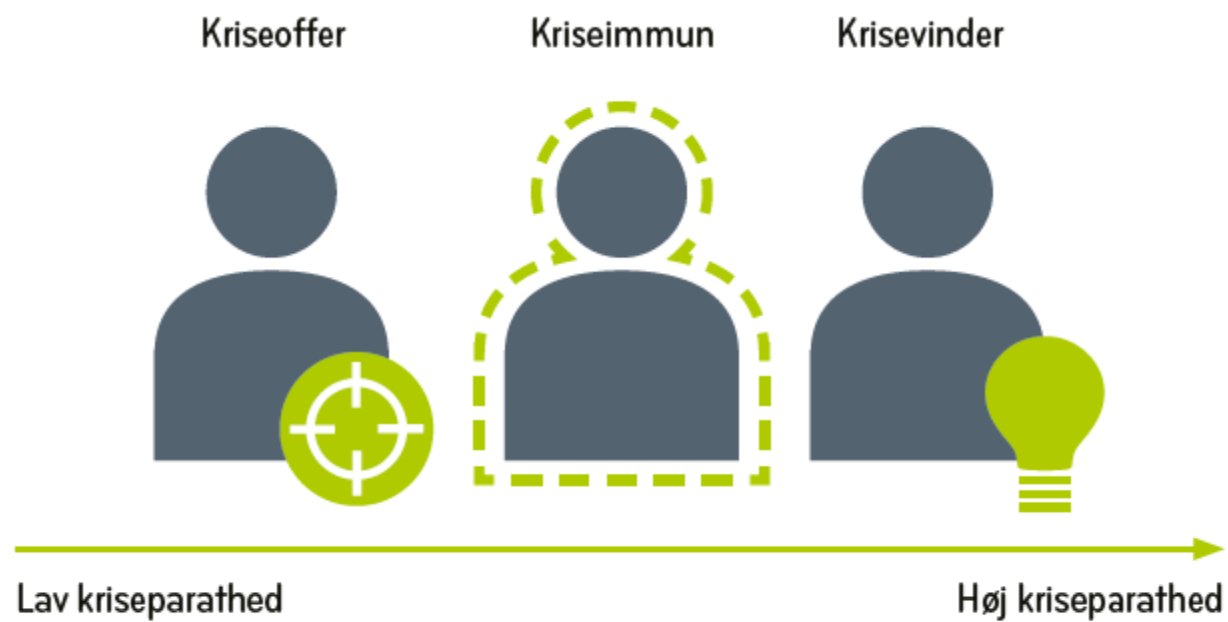
Kapitel 14



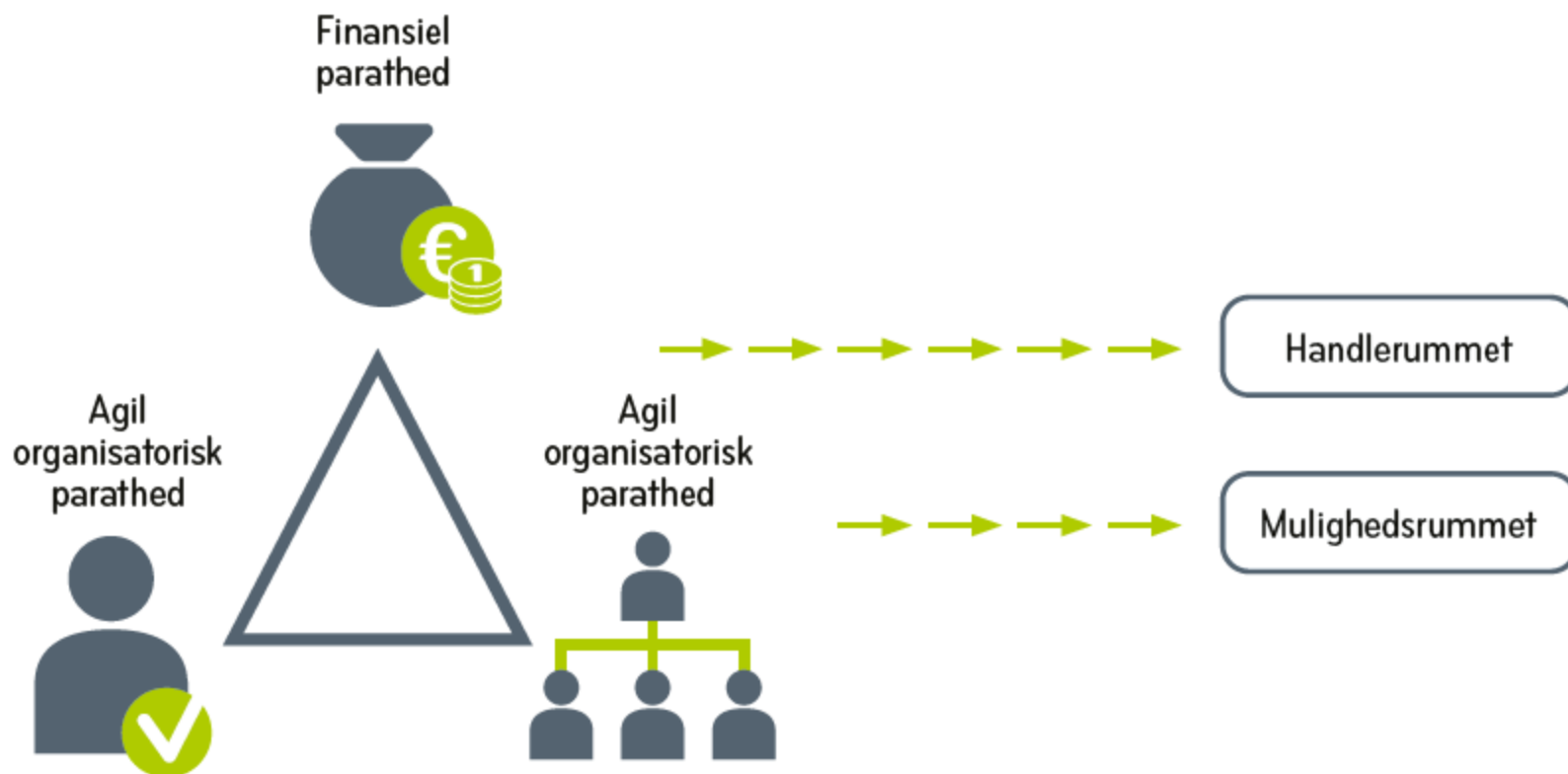
FIGUR 14.1: Kapitlets opbygning og indhold (Kilde: Klyver & Nielsen (2022b), s. 7)



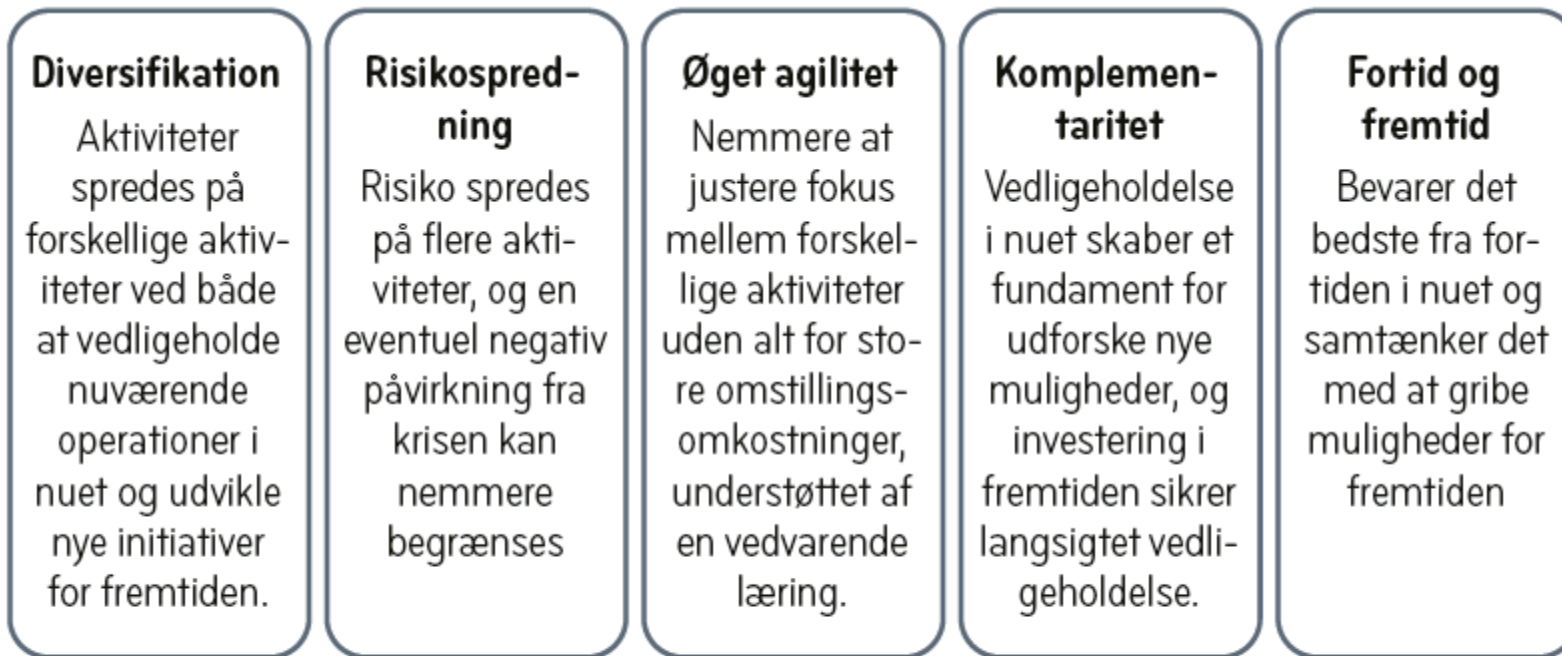
FIGUR 14.2: Sammenkoblede kriser (polykrisen) (Kilde: Klyver & Nielsen (2022b), s. 4)



FIGUR 14.3: Krisepåvirkning og kriseparathed (Kilde: Klyver & Nielsen (2022b), s. 5)



FIGUR 14.4. Handlings- og mulighedsrummet (Kilde: Klyver & Nielsen (2022b), s. 9)



FIGUR 14.5: Fordele ved at kombinere vedligeholdelses- og innovationstrategien (Kilde: Klyver & Nielsen (2021a))