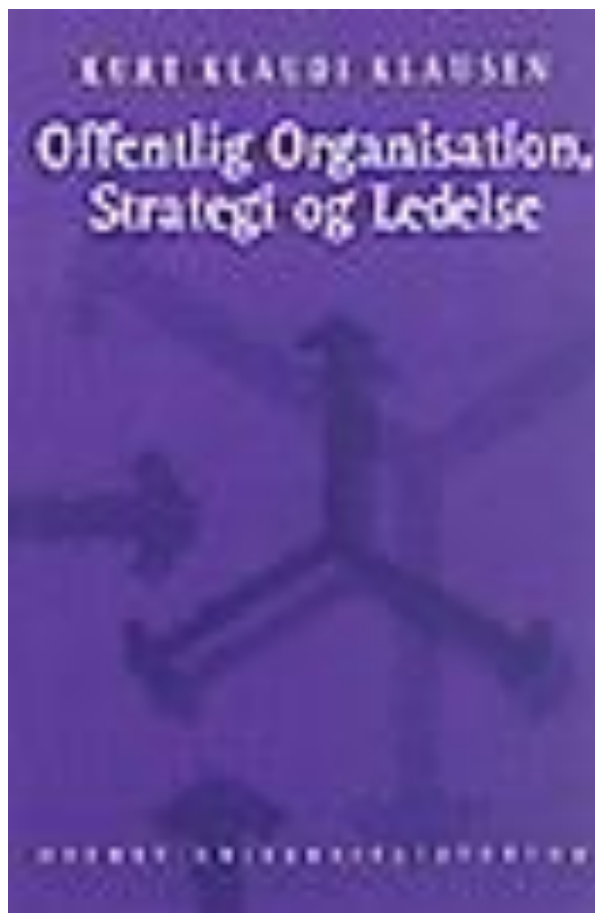




- Offentlig Bestyrelseskonference 2014
- Bestyrelsens strategiske fodaftryk

- **Udnyt bestyrelsens kompetencer bedst muligt i det strategiske arbejde**
- Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet

Tre bøger om strategisk ledelse: 1996, 2004 og 2014



Min erfaring fra bestyrelsesarbejde

- Ved siden af eksempelvis bestyrelser for idrætsforeninger
- Har jeg været medlem af bestyrelsen for en lang række akademiske selskaber såsom Dansk Selskab for Statskundskab, Nordisk Forbund for Statskundskab og Dansk Selskab for Europaforskning
- Jeg har desuden siddet i repræsentantskabet og hovedbestyrelsen for Foreningen af Danske Civiløkonomier (FDC)
- Været medlem af bestyrelsen for konsulentfirmaet Muusman Research and Consulting
- Dafolo A/S fondsbestyrelse
- Bankrådet for Nordea Fyn
- Var gennem en årrække formand for bestyrelsen for Nyborg Gymnasium
- Er medlem af bestyrelsen for Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)
- Er medlem af bestyrelsen for Ny Nordisk Skole

Indledende spørgsmål til overvejelse

- I hvilken udstrækning rummer bestyrelsen komplementære kompetencer? > kreativitet og realisme
- I hvilken udstrækning er der tale om kooptering? > stakeholder management
- Hvor lang tid bruger I på strategiovervejelser?
 - Det er en god idé, at der er tale om en tilbagevendende proces (årshjul og kritiske hændelser)
 - Er strategierne reaktive eller proaktive?
- I hvilken udstrækning har I en fælles opfattelse af og et sprog om hvad der udgør de væsentligste strategiske udfordringer?
- Hvordan vil I fremover tilrettelægge den fællesstrategiske proces?

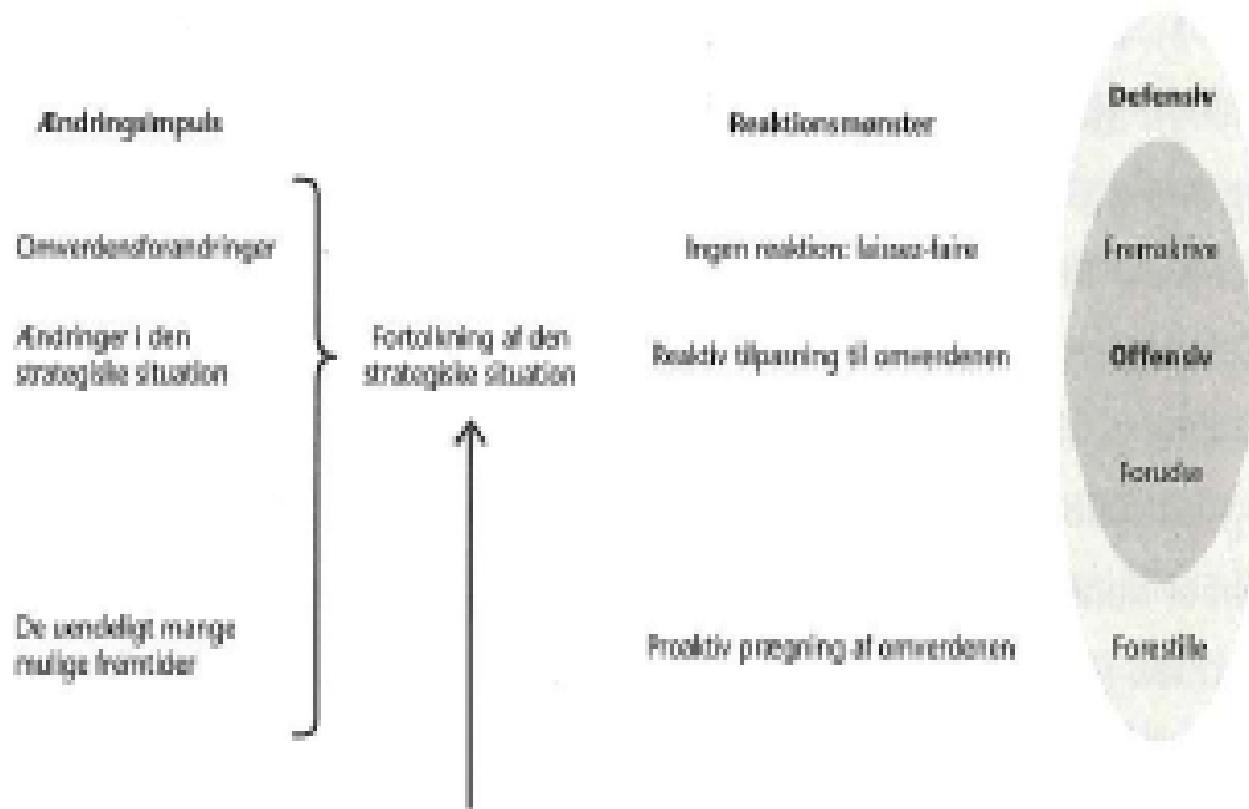
Men hvad er strategisk ledelse - som jeg ser det?

At se det store mønster og vælge prioriterede indsatser/veje til indløsning af organisationens overordnede mål

- strategi indgår i et hierarki: lovgivning/politik, mission, vision, strategi
- At stille de eksistentielle spørgsmål
- En teori om fortidig og fremtidig succes
- Det lange seje træk
- Langsigtet, overordnet, helhedsorienteret og prioriteret
- Strategisk fit og alignment
- Reaktivt, offensivt eller defensivt
 - De tre F'er: fremskrive, forudse, forestille!

Generel forståelsesmodel (Klausen 2014, model I side 32) lang pil = den strategiske samtale

Model 1: Offensiv eller defensiv – passiv tilpasning eller offensiv prægning af omverdenen i samtiden og fremtiden?



Værktøjer: de tre F'er som løftestang for en succesfuld strategiudvikling

- **Fremskrive (og reagere)**
 - Oplæg baseret på tilgængeligt materiale typisk i form af interressent, netværks, SWOT, PEST, portfolio, værdikæde / værdiprofiler, arena- og five-forces analyser
- **Forudse (og foregribe)**
 - Hvad kan I forudse vedr. det der kan/vil ske (politisk cyklus, aktørreaktioner, barrierer eller lignende)
- **Forestille (og skabe)**
 - Hvilke visioner, hvilke innovative tiltag, radikal eller inkrementel innovation?
 - Strategi-innovation-entreprenørskab
 - Blå oceaner, the grid, Teori U m.m. ?

Hvilke redskaber har vi typisk til rådighed for det strategiske arbejde?

- Klassiske "Omverdensanalyser" såsom:
 - Interessentanalysen
 - SWOT, TOWS, PEST,
 - Five Forces og Portfolioanalyse
 - Analyse af strategiske arenaer
 - Værdikædeanalyse, værdiprofiler
 - Visionering og innovation
 - The grid: reduce, eliminate, raise, create
- Keep it simple: I skal være selektive – ikke analyseoverload.
- Rigtige strategier er intet værd, hvis ikke de implementeres!
- Processen er afgørende!

Den (intelligente) strategiske samtale som procesforudsætning

- En samtale hvor strategier kan udvikles, trykprøves og revideres
 - Spilleregler: bl.a. åbenhed og ligeværdighed
- Bestyrelsen eller ledelsen (direktionen) laver udspil vedr. vision, og strategisk situation
 - Tilbyder en fortolkning til modsigelse og fælles diskussion
 - Henimod etableringen af fælles/kollektive forestillinger
- Hvem skal være med (fora) og hvor ofte skal I mødes?
 - Ledelsen og Bestyrelsen
 - Yderligere medarbejdere?
 - Andre interessenter?
 - Med jævne mellemrum og når det er nødvendigt
- Hvilke antagelser ligger bag jeres nuværende strategi?