



GJELDER FOR STUDIEÅRET 2008/2009

BMP 2806 Strategi og ledelse i kunnskapsøkonomien

Studium

Bachelor of Management

Kursansvarlig

Institutt

Institutt for ledelse og organisasjon

Semester

Se studieplan for aktuelt studium

Studiepoeng

30

Undervisningsspråk

Norsk

Gjennom dette bachelor of management programmet får deltagerne forbedret evne til å analysere omverdenen, og systematisere usikkerhetene inn i håndterbare strategier. Programmet vil gjøre det å forberede seg for uforutsigbare fremtider til en praktisk og integrert del av enhver leders jobb. Akademisk kompetanse innenfor ledelse, organisasjonsteori, teknologiledelse og systemteori vil være basis for deltakerne. Det som vil bli lagt vekt på innenfor ledelse og organisasjon er fagområdene kunnskapsledelse, strategisk kompetansestyring, innovasjon, "management cybernetics", nettverksledelse, intellektuell kapital, organisatorisk læring og innovasjon. Bedre langsiktig tenkning og økt manøvreringsevne for å nå langsiktige mål, vil også være blant resultatene fra programmet.

Programmet henvender seg til ledere og mellomledere i private og offentlige virksomheter som er avhengig av å forstå usikkerhetene i den langsiktige fremtid og som ønsker et teoretisk og praktisk fundament for å stå bedre rustet til å forstå og å utvikle fremtiden.

Læringsutbytte

Vår ambisjon er å bygge opp kompetanse hos deltagerne til selv å kunne gjennomføre - og veilede gjennomføringen av fremtidige strategier i egne organisasjoner. Programmet består av en veksling mellom teori og praksis på alle samlinger og mellom samlingene. Det gir metoder, verktøy og nye teorier som er anvendbare i organisasjonenes arbeid med å forberede seg på fremtiden. Deltagerne skal mer spesifikt sitte igjen med følgende kompetanser:

- kunne analysere organisasjoners mentale modeller av fremtiden og kartlegge deres sentrale bekymringer og forestående beslutninger
- økt kunnskap for drivkrefter og trender med mulig relevans for organisasjonen
- å utvikle kommunikasjonsformer og systemmodeller som bidrar til langsiktighet og organisatorisk læring, samt
- overføre konsekvenser fra ulike metoder til strategier, lederskap og organisasjonsdesign.

Forkunnskaper

Det kreves ingen spesielle forkunnskaper for å delta på Bachelor Programmet, men deltakerne bør ha grunnleggende innsikt i organisasjon og ledelse.

Obligatorisk litteratur

Bøker:

Cairncross, F.. 2002. The company of the future. Harvard Business School Press, Boston. utdrag 100 sider
Chesbrough, H.. 2006. Open business models. Harvard Business School Press, Boston.
Christensen, C.M.; Anthony, S. D. & Roth, E.A.. 2004. Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Harvard Business School Press, Boston. 200 sider
Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. Primal leadership. Harvard Business School Press. 190 sider, utdrag
Gratton, L.. 2007. Hot spots. Prentice Hall, New York. 200 sider
Hamel, G. 2007. The management of the future. Harvard Business School Press, Boston. 250 sider
Kim, W.C. & Mauborgne, R.. 2005. Blue ocean strategy. Harvard Business School Press, Boston MA. 290

Malone, T.W.. 2004. The future of work. Harvard Business School Press.. utdrag 190 sider
Morgan, J.M. & Liker, J.K.. 2006. The Toyota product development system. Productivity Press, New York. utdrag 250 sider
Sennett, R.. 2006. The culture of the new capitalism. Yale University Press, London. 140 sider

Anbefalt litteratur

Bøker:

Aldrich, H.. 1999. Organizations Evolving. Sage
Baumard, Philippe. 1999. Tacit knowledge in organizations. London: Sage.
Beer, Stafford. 1961. Diagnosing the System for Organizations. Managerial Cybernetics of Organization.
Capra, Fritjof. 1997. The Web of Life. New York; Doubleday, Anchor Books
Choo, Chun W.. 1998. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions.. New York: Oxford University Press.
Churchman, W.. 1961. The Systems Approach.. reprint 1998
Davidow, W.H og Malone, M.S. 1993.. The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. Harper Business
Diamond, Jared. 1998. Guns, germs and steel: A short history of everybody for the last 13.000 years. London: Vintage
Drucker, P.F.. 1999. Management challenges for the 21 st century. Butterworth Heineman., London
Feyerabend, Paul
. 1987. Farewell to reason.. London: Verso.. kap 31-36
Friedman, Ken og Johan Olaisen, red. . . . 1999. Underveis til fremtiden: Kunnskapsledelse i teori og praksis. Bergen: Fagbokforlaget.
Jensen, Rolf. 1999. The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business.. New York: BmGraw-Hill.
Kauffman, Draper L.. 1980. Systems one: An introduction to systems thinking. Minneapolis, Minn.: Carlton Publ.
Kelly, Kevin. 1998. New Rules for the Economy. Penguin
Kleiner, Art. 1996. The Age of Heretics. New York: Currency Doubleday.
Lindgren, Mats. 1996. Scenarioplanering. 120 s
Polanyi, M.. 1983. The Tacit Dimension. Gloucester
Schwartz, Peter. 1996. The art of the long view. New York: Currency Doubleday.
Shapiro, Carl og Hal R. Varian.. 1999. Information rules: A strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press.
Stacey, R.D.. 2000. Strategic Management & Organizational Dynamics: The challenge of complexity. 3 edition. Prentice Hall, New York
Sveiby, Karl E. 1997. The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler.
Van der Heijden, Kees. 1996. Scenarios: The art of strategic conversation. Chichester: Wiley..
Kap. 7,8,9,10,11-14
Zuboff, S.. 1984, reprinted 1999.. In The Age of The Smart Machine. The Future of Work and Power. Basic Books

Tidsskrift:

Fahey, Liam and Robert M. Randall, red.. 1998. Learning from the Future
Wack, Pierre. 1985. Scenarios: Shooting the rapids. Harvard Business Review. 63(6). 139-150
Wack, Pierre. 1985. Scenarios: Uncharted waters ahead. Harvard Business Review. 63(5). 72-89.
World Business Council for Sustainable Development.. Sveits. Global Scenarios to 2050

Emneoversikt

Samling 1: Historisk introduksjon til fremtidens næringsliv samt marked, strategi og organisering
Samling 2: Systemteori og forestillinger om fremtidens næringsliv
Samling 3: Koordinering og teknologi
Samling 4: Organisering av fremtidens næringsliv

Dataverktøy

Ingen

Gjennomføring

Kurset gjennomføres med 150 undervisningstimer over to semestre. Deltakerne blir påmeldt til undervisning i hvert semester, forelesningskurset i 1. semester heter BMP 2807 og i 2. semester BMP 2808.

Eksamen

Kurset avsluttes med innlevering av en prosjektoppgave som teller 60% av total karakteren, samt en fem timers skriftlig individuell eksamen som teller 40 % av total karakteren i kurset. Prosjektoppgaven kan løses som gruppearbeid med inntil tre deltakere. Oppgaven skal være på maksimalt 30 sider.

Eksamenskode(r)

BMP 28061 - skriftlig individuell eksamen som teller 40% for å oppnå godkjent karakter i BMP 2806, 30 studiepoeng.

BMP 28062 - prosjektoppgave som teller 60% for å oppnå godkjent karakter i BMP 2806, 30 studiepoeng.

Begge eksamener må være fullført og bestått for å få godkjent kurset.

Hjelpemidler til eksamen

Alle hjelpemidler er tillatt for både prosjektoppgave og skriftlig individuell eksamen.

Kontinuasjon

Ved neste ordinære eksamen.

1. samling – Historisk introduksjon til fremtidens næringsliv samt marked, strategi og organisering

Gir en historisk introduksjon til fremtidsstudier, samt drøfting av strategisk kompetansestyring, kunnskapsledelse og nettverksledelse. Vi fokuserer spesielt på fremtidsrettede strategier for det systemet er designet for å gjøre, dvs. sammenhengen mellom strategi og organisering.

Samlingen skal gjennomgå de mest sentrale teorier og problemstillinger innenfor ulike fremtidsstudier. Et annet delmål er å gi en forståelse av distinksjonen å skape fremtiden og å tilpasse seg fremtiden. Gjennom blant annet økende markedsturbulens, en aksellererende teknologisk utvikling, og gjennom en nedbygging av tidligere beskyttende økonomiske grenser, opplever bedriftene en stadig hardere konkurranse. Dette gjør det avgjørende for organisasjonene å bli kjent med drivkreftene som former utviklingen og være forberedt på effektene av dem før de slår til. Hvordan kan organisasjoner institusjonalisere prosesser og rutiner som gjør dem i stand til å være proaktiv i forhold til usikre eksterne endringer? Hovedspørsmålet på samlingen er: Hva er systemet designet for å gjøre? Dette spørsmål ses så i relasjon til ulike metoder i fremtidsforskningen.

I løpet av samlingen diskuteres spesielt fremtidens kompetansebehov og hvordan organisasjoner kan bygge inn i sin dynamikk "øyet mot fremtiden", dvs. kontinuerlige prosesser for overvåkning av omverden. På den teoretiske siden typologiserer vi fremtidsstudier, samt undersøker en av disse typologiene (prognoser). På den praktiske siden skal samlingen orienteres rundt scenarier for hvordan system kan skape sin egen fremtid. Vi undersøker også sammenhengen mellom strategi og organisering. Samlingen skal ta for seg den globale kunnskapsøkonomi's betydning for strategiske prosesser. På hvilken måte påvirker den nye økonomi kunnskapsprosessene i organisasjoner, og hvilken betydning kan dette få for de strategiske valg virksomheten kan ta. Vi avdekker de viktigste drivkreftene i den nye økonomi, og undersøker hvordan man ved hjelp av ulike metoder fra fremtidsforskning kan analysere hvordan disse drivkrefter påvirker fremtidsfokus.

Emneoversikt

- Strategi, ledelse, organisering og teknologiledelse
- Strategisk kompetansestyring og kunnskapsledelse
- Trender i organisasjon og ledelse mot 2020
- Skandinavisk ledelse i et globalt perspektiv: Fra industriøkonomi til kunnskapsøkonomi
- Den nye økonomiens betydning for ledelse og organisasjonsdesign.
- Verdiskapningsprosesser i den globale økonomi
- Kunnskapsarbeidernes prestasjoner
- Hvem lykkes i kunnskapsøkonomien og hvorfor lykkes de?
- Fremtidsrettede strategier: Prognoser mot 2020
- Ny organiseringslogikk

Obligatorisk litteratur for samlingen (780 sider)

Cairncross, F. (2002). The company of the future, Harvard Business School Press, Boston(utdrag 100 sider).

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy, harvard Business School Press, Boston MA. (290 sider)

Morgan, J.M. & Liker, J.K. (2006). The Toyota product development system, Productivity Press, New York.(utdrag 250 sider)

Sennett, R. (2006). The culture of the new capitalism, Yale University Press, London. (140 sider)

Anbefalt litteratur

Drucker, P.F. (1999). Management challenges for the 21 st century, Butterworth Heineman., London

Kleiner, Art (1996) *The Age of Heretics* , New York: Currency Doubleday.
 Zuboff, S. In *The Age of The Smart Machine. The Future of Work and Power*. Basic Books 1984, reprinted 1999.
 Fahey, Liam and Robert M. Randall, red. 1998. *Learning from the Future* ., Kap 1,3,4,5,6,14,15,22,25
 Jensen, Rolf. 1999. *The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York: BmGraw-Hill.
 Schwartz, Peter. 1996. *The art of the long view* . New York: Currency Doubleday.
 Stacey, R.D. (2000 3 edition). *Strategic Management & Organizational Dynamics: The challenge of complexity*, Prentice Hall, New York
 Baumard, Philippe. 1999. *Tacit knowledge in organizations* . London: Sage.
 Lindgren, Mats 1996. *Scenarioplanering* , (120 s)
 Polanyi, M. *The Tacit Dimension*. Gloucester 1983.
 Shapiro, Carl og Hal R. Varian. 1999. *Information rules: A strategic guide to the network economy* . boston, Mass.: Harvard Business School Press.
 Van der Heijden, Kees. 1996. *Scenarios: The art of strategic conversation*. kap 7,8 og 10. Chichester: Wiley.

2. samling – Forestillinger om fremtidens næringsliv i lys av systemteori

Samlingen bruker systemteori som et fundament for å kunne forstå framtidens næringsliv i lys av den nye økonomi. Ulike perspektiv for å forstå oppdukkende trender blir belyst. Hensikten er anvendelse av denne tenkning for den daglige ledelse på ulike nivå i organisasjonen.

Vi fokuserer på systemteori i den hensikt å gi en kritisk forståelse av hvilke bidrag systemisk tenkning kan gi for utvikling av fremtidsrettede strategier. Dette skal sees opp mot nye organisasjonsformer og nye former for lederskap i den nettverksbaserte økonomi.

Delmålene for denne samlingen er også å gi deltakerne 1) forståelse og erfaring med systemtenkning 2) kjennskap til de viktigste systemarketyper, samt 3) få forståelsen av hvordan dette kan settes inn i en kontekst av ny lederskaps- og organisasjonsformer.

Et sentralt verktøy i fremtidsstudier er intuitive systemmodeller eller kausaldiagrammer. Systemteori brukes for å analysere komplekse sammenhenger uten at helhetsspektivet går tapt. Samlingen vil gi deltagerne kjennskap til systemteori og hvordan man kan lage systemmodeller for komplekse sammenhenger. Vi vil spesielt fokusere på distinksjonen mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap, og hvordan dette kan anvendes i beslutningsprosesser og hvordan dette kan anvendes av den daglige ledelse.

Emneoversikt

- Nye organisasjonsformer i kunnskapsøkonomien
- Nye lederskapsformer i kunnskapsøkonomien
- Taus kunnskap i den nye økonomi
- Fra hierarki til nettverksorganisering og holografisk organisering
- Systemteori og kausaldiagrammer
- Prestasjons og innovasjonskultur

Obligatorisk litteratur for samlingen (390 sider)

Gratton, L. (2007). *Hot spots*, Prentice Hall, new York. (200 sider)

Malone, T.W. (2004). *The future of work*, Harvard Business School Press. (utdrag 190 sider)

Anbefalt litteratur

Aldrich, H. *Organizations Evolving* .Sage, 1999.

Beer, Stafford (1961) *Diagnosing the System for Organizations. Managerial Cybernetics of Organization*.

Churchman, W. (1961, reprint 1998) *The Systems Approach*.

Capra, Fritjof (1997) *The Web of Life* , New York: Doubleday, Anchor Books

Choo, Chun W. 1998. *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions* . New York: Oxford University Press.

Feyerabend, Paul. 1987. *Farewell to reason* . London: Verso.

kap 31-36

Fahey, Liam and Robert M. Randall, red. 1998. *Learning from the Future* ., Kap 8,9,16,22

Kauffman, Draper L. 1980. *Systems one: An introduction to systems thinking* , Minneapolis, Minn.: Carlton Publ.

3. samling – Koordinering og teknologi

Formålet med denne samlingen er å undersøke fremtidsstudier fra et teoretisk makroperspektiv og gi deltakerne innsikt i de globale trender og drivkrefter for forandring. Fokus vil bli på hvordan systemteori kan benyttes for koordinering og integrering av organisasjoner.

Når mennesket står ovenfor uforutsigbarhet og kaos, så søker det å skape orden. Samlingen vil bidra til økt bevissthet om sosiale mekanismer som skaper de dominerende virkelighetsforståelser, slik at koordinering og integrering av system sikres.

Samlingen vil ta utgangspunkt i et bredt historisk perspektiv og se på noen av drivkreftene med størst samfunnsformende kraft for moderne nasjoner de siste hundre år. Deretter vil en se på regionale og globale trender for samfunnsutviklingen de neste 20-50 år innenfor områdene demografi, miljø, verdier, økonomi, teknologi, media og politikk.

Emneoversikt

- Kunnskapssamfunnet i et historisk perspektiv

- Hvordan ser den innovative organisasjonen ut?
- Nye samarbeidsstrukturer i den globale økonomi
- Drivkrefter for forandring i det post-industrielle samfunn
- Verdier: hvem driver forandringene?
- Koordinering og integrering av system
- Høyt teknologisk verdiskaping

Obligatorisk litteratur for samlingen

Chesbrough, H. (2006). Open business models, Harvard Business School Press, Boston.

Hamel, G. (2007). The management of the future, harvard Business School Press, Boston. (250 sider)

Anbefalt litteratur

Diamond, Jared. 1998. *Guns, germs and steel: A short history of everybody for the last 13.000 years*. London: Vintage.

Fahey, Liam and Robert M. Randall, red. 1998. *Learning from the Future*, . Kap 17,18.

Wack, Pierre. 1985. "Scenarios: Uncharted waters ahead". Harvard Business Review, 63(5): 72-89.

Wack, Pierre. 1985. "Scenarios: Shooting the rapids". Harvard Business Review, 63(6): 139-150.

World Business Council for Sustainable Development. 1998. *Global Scenarios to 2050*, Sveits.

4. samling – Organisering og strategi for framtidens næringsliv

På den teoretiske side ser vi her på forholdet mellom ulike fremtidsstudier og vitenskap. De teoretiske og praktiske implikasjoner av fremtidsstudier vurderes også. På den praktiske side ser vi på spørsmålet: Hvilke implikasjoner har fremtidsstudier for beslutninger som må fattes i dag men har langsiktige konsekvenser? Hvilke strategiske opsjoner åpner fremtidsstudier for?

Samlingen fokuserer på handlinger som kan gjøres på bakgrunn av de teorier og modeller vi har gjennomgått i de foregående modulene. Det er en overgang fra refleksjonsrommet til handlingsrommet som betones på denne samling. Sammenhengskunnskap, samskaping, system-omverden forståelse og del-hel forståelse vil være viktige perspektiv for praktisk å få til overgangen fra refleksjonsrommet til handlingsrommet..

Emneoversikt

- Organisering på ulike nivå
- Hvorfor har noen virksomheter suksess og andre ikke?
- Endringsprosesser
- Kunnskapsprosesser og endring
- Typer av segmenteringsstrategier
- Kollektiv blindhet
- Drivkrefter og strategiske pilarer
- Livsstils og livsløpsprodukter
- Verdier
- Nye forretningsmodeller

Obligatorisk litteratur for samlingen (390 sider)

Christensen, C.M.; Anthony, S. D. & Roth, E.A. (2004). Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change, Harvard Business School Press, Boston. (200 sider)

Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal leadership, Harvard Business School Press. 190 sider, utdrag)

Anbefalt litteratur

Davidow, W.H og Malone, M.S. *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. Harper Business 1993.

Fahey, L. & Randall, R. 1998. *Learning from the Future*, . Kap2,7,12,13,20,23,24

Friedman, Ken og Johan Olaisen, red. 1999. *Underveis til fremtiden: Kunnskapsledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kelly, Kevin 1998. *New Rules for the New Economy*. Penguin.

Sveiby, Karl E. 1997. *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Van der Heijden, Kees. 1996. *Scenarios: The art of strategic conversation*. kap 9,11-14. Chichester: Wiley.

Pedagogisk opplegg

Det pedagogiske opplegget vil i hovedsak fokusere på erfaringsbasert refleksjon (Mintzberg, 2004) Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs, Berrett-Koehler, San Francisco.. Deltakerne utvikler sin refleksjon ved å bringe inn sin egen erfaring. Denne erfaring blir så analysert ved hjelp av teorier, modeller og metoder som den enkelte modul fokuserer. I praksis betyr dette at hver deltaker skriver et notat på ca. 1-2 sider til hver modul, som har fokus på egne erfaringer knyttet til modulens hovedtema. Beskrivelsene sendes ca. to uker før hver modul til modulansvarlige, som systematiserer og strukturerer disse. På samlingene belyses og analyseres disse notatene, som er erfaringer fra deltakernes praksis, ved teorier, modeller og metoder som er i fokus på den aktuelle samling. Deltakerne og faglærer reflekterer over notatene og teoriene, slik at erfaringene blir satt inn i en teoretisk ramme. Siste skritt i erfaringsbasert refleksjon er at deltakerne anvender den nye kunnskap i sin arbeidssituasjon mellom samlingene, og rapporterer tilbake på neste samling hva som virket og hva som ikke virket så bra. Dette blir så reflektert

over i starten av neste samling.

En god del av læringen skjer ved erfaringsoverføring mellom de ulike beskrivelsene som bringes inn i læringsfellesskapet på samlingene.

Erfaringsbasert refleksjon er nært koplet til problembasert læring. Den viktigste forskjellen er imidlertid at problembasert læring kan benyttes i undervisningssammenheng hvor deltakerne ikke er i en praktisk arbeidssituasjon mens undervisningen foregår. Erfaringsbasert refleksjon har som en grunnleggende forutsetning at deltakerne er i praksis mens programmet foregår, og at programmet er modulbasert, slik at det er tid mellom samlingene til å anvende kunnskapen i praksis, og så reflektere over anvendelsen av lærdommene i deltakernes praksis på neste samling.