



Moduludbudskatalog for Master of Public Governance

Efterår 2012

København

Med forbehold for ændringer

Indholdsfortegnelse

Moduludbud på MPG efterår 2012	4
Afvikling af modulerne	8
Obligatoriske ledelsesfaglige forløb	9
Obligatoriske ledelsesfaglige moduler	11
Valgfrie moduler	12
Mastermodul	14
Ansøgningsprocedure	14
Adgangskrav	14
Modulbeskrivelser af obligatoriske ledelsesfaglige forløb på Master of Public Governance	15
Ledelsesfagligt grundforløb (LFG).....	16
Personligt udviklingsforløb (PUF)	17
Personligt udviklingsforløb A (PUF A).....	18
Personligt udviklingsforløb B (PUF B).....	19
Modulbeskrivelser af obligatoriske ledelsesfaglige moduler på Master of Public Governance	20
Strategisk ledelse i et governance perspektiv	21
Personligt lederskab og dialogisk coaching	22
Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv.....	23
Ledelse af reform og forandring.....	24
Kommunikation og ledelse	25
Offentlig styring: Idéer og praksis	26
Modulbeskrivelser af valgfrie moduler på Master of Public Governance.....	27
International Summer School in Caserta - Italy.....	28
International Summer School in Krakow - Poland.....	29
Den danske model og globaliseringen.....	30
New Public Management	31
Offentlige værdier og demokratisk etik	32
Risikokommunikation	33
Samfundsvidenskabelig metode	34
Organisationsanalyse for offentlige ledere	35
Politiske styringsformer.....	36
Comparing Policy for Public Sector Modernization in Denmark and the United Kingdom.....	37
Hospital Design and Health Care Provision	38
Moderne velfærdsorganisationers arbejde i et magtperspektiv	39
Samtalen som positivt ledelsesredskab	40
Styring af økonomi og incitamenter	41
Det demokratiske krydsfelt	42
Evidens og evidensbaseret evaluering	43

Innovationsledelse på tværs.....	44
Professionalisering af den offentlige sektors kommunikation.....	45
Working in Complex Networks.....	46
Leadership in Times of Crisis	47
Motivation af videnarbejdere	48
Offentlige udgifter og konsolidering – et institutionelt perspektiv.....	49
Paradokser i organisationer og ledelsespraksis	50
Strategisk forandringsledelse	51
Styring og motivation i den offentlige sektor.....	52
Tillidsbaseret ledelse	53
Modulbeskrivelse af masterprojektet	54
Masterprojektet	55

Moduludbud på MPG efterår 2012

I dette katalog finder du moduludbuddet for efterår 2012 på Master of Public Governance (MPG) i København, der udbydes i et samarbejde mellem Copenhagen Business School og Københavns Universitet. De specifikke klokkeslæt og endelige datoer for undervisningen på de hold, du er optaget på, vil fremgå af semesterguiden.

Sammensæt selv din MPG

Moduludbuddet inddeles i fire kategorier: *Obligatoriske ledelsesfaglige forløb, obligatoriske ledelsesfaglige moduler, valgfrie moduler og mastermodulet*. Hvis du ønsker at gennemføre en hel master, skal du gennemføre 60 ECTS (European Credit Transfer System) fordelt som følger:

Obligatoriske ledelsesfaglige forløb - 10 ECTS

Obligatoriske ledelsesfaglige moduler – 20 ECTS

Valgfrie moduler – 18 ECTS

Mastermodulet – 12 ECTS

Modulerne kan tages i vilkårlig rækkefølge, dog skal følgende forudsætninger overholdes:

- Ledelsesfagligt grundforløb skal gennemføres før personligt udviklingsforløb påbegyndes.
- Du må maksimalt gennemføre 18 ECTS på andre moduler, før ledelsesfagligt grundforløb påbegyndes.
- For at påbegynde mastermodulet skal du have gennemført 48 ECTS fordelt på de øvrige tre kategorier.

Et ECTS-point har en gennemsnitlig arbejdsbelastning for en studerende på 30 timer, dvs. at et modul på 5 ECTS har en arbejdsbelastning på ca. 150 timer.

Obligatoriske ledelsesfaglige forløb

- *Ledelsesfagligt grundforløb (5 ECTS)*
- *Personligt udviklingsforløb (5 ECTS)*

Ledelsesfagligt grundforløb (LFG)

Ledelsesfagligt grundforløb giver dig kendskab til ledelsesopgaven i en offentlig politisk kontekst, og du arbejder med konkrete ledelsesmæssige udfordringer. Modulpris: Kr. 23.000 plus udgifter til internat/eksternater på ca. kr. 5.500. Beløbene opkræves samlet. Endvidere kommer der udgifter til materialer.

Personligt udviklingsforløb (PUF)

Man skal have afsluttet og bestået ledelsesfagligt grundforløb inden PUF påbegyndes.

PUF løber over to semestre og det anbefales, at semestre tages i forlængelse af hinanden.

- *Personligt udviklingsforløb A (2,5 ECTS)*
- *Personligt udviklingsforløb B (2,5 ECTS)*

Modulprisen er kr. 13.500 pr. semester. Dertil kommer udgifter til eksternater på kr. 1.700 for PUF A og kr. 1.500 for PUF B. Beløbet for modulet samt eksternaterne opkræves samlet pr. semester. Endvidere kommer der udgifter til materialer.

For studerende der har taget PUF 1 og 2

Hvis du har taget PUF 1 og 2, men ikke nåede at deltage i PUF 3 i foråret 2012, hvor PUF 3 blev udbudt for sidste gang, kan du tilmelde dig PUF B. Det forudsætter dog, at du har deltaget i både PUF 1 og 2. Hvis du kun har deltaget i PUF 1, skal du tilmelde dig PUF A.

Obligatoriske ledelsesfaglige moduler (OLM)

- *Strategisk ledelse i et governance perspektiv (5 ECTS)*
- *Personligt lederskab og dialogisk coaching (5 ECTS)*
- *Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv (5 ECTS)*
- *Ledelse af reform og forandring (5 ECTS)*
- *Kommunikation og ledelse (5 ECTS)*
- *Offentlig styring: Ideer og praksis (5 ECTS)*

De obligatoriske ledelsesfaglige moduler har til formål at give viden, færdigheder og kompetencer i forhold til centrale ledelsesopgaver i en politisk og offentlig kontekst. Der er i alt seks obligatoriske ledelsesfaglige moduler, som alle udbydes i efteråret 2012. Modulprisen er kr. 17.000 plus udgifter til materialer.

For at få plads til alle moduler og eksamensafvikling i kalenderen, har vi placeret de obligatoriske ledelsesfaglige moduler i tre grupper. Man kan kun vælge ét obligatorisk ledelsesfagligt modul fra hver gruppe, da undervisningen inden for hver gruppe overlapper.

Valgfrie moduler på MPG

De valgfrie moduler har til formål at give dig mulighed for at uddybe viden og færdigheder, således at særlige faglige og praktiske interesser kan blive tilgodeset.

Der findes tre forskellige typer af valgfrie moduler:

- *Supplerende (S)*: Supplerer det eksisterende fagudbud på MPG-uddannelsen.
- *Videregående (V)*: I forhold til eksisterende moduler på MPG-uddannelsen.
- *Aktuelle (A)*: Belyser aktuelle temaer eller nye teorier.

De supplerende valgfrie moduler (S) supplerer det eksisterende fagudbud. F.eks. er der ikke et obligatorisk modul om økonomi, og derfor har vi økonomistyring som et valgfrit modul. Motivation af videnarbejdere er ligeledes et modul, der supplerer det eksisterende udbud af moduler, og som har været efterspurgt.

De videregående valgfrie moduler (V) giver mulighed for at fordybe sig yderligere i et område. De videregående moduler vil som regel forudsætte, at du har været igennem et obligatorisk ledelsesfagligt modul inden for området, eller at du på andre måder har forudsætning for at gennemføre modulet. Underviserne vil forudsætte et vist vidensniveau svarende til den viden, et obligatorisk ledelsesfagligt modul giver.

De aktuelle moduler (A) belyser helt aktuelle temaer eller nyere teorier inden for offentlig ledelse og styring. Der kan være tale om nye emner, som berører offentlige lederes hverdag eller en mulighed for at tage mere utraditionelle faglige problemstillinger op.

I fagbeskrivelserne benævnes de tre typer af valgfrie moduler med hhv. S (supplerende), V (videregående) og A (aktuelle).

Valgfrie moduler på engelsk

På et mindre antal valgfrie moduler undervises og eksamineres der på engelsk. Hvorfor? Fordi, vi har nogle dygtige forskere tilknyttet uddannelsen, der kun underviser på engelsk i Danmark, og som vi gerne vil give MPG-studerende mulighed for at møde og modtage undervisning af. Der er tale om meget kompetente forskere, som enten er fastansatte hos os, eller er i København som gæsteprofessorer i en periode. Underviserne ved godt, at de skal være omhyggelige med udtalen, og at mange af vores MPG studerende ikke bruger engelsk til hverdag. Det er dog samtidig klart, at undervisningen på disse moduler forudsætter, at man som studerende er fortrolig med engelsk på et vist

niveau og har mod på at bruge det aktivt i dialogen i undervisningslokalet. Vores vurdering er, at undervisernes faglighed og indsigt er et stort plus for MPG-studerende, så derfor er nogle af vore valgfrie moduler på engelsk. Der vil også være udvekslingsstuderende fra Hertie School of Governance, der følger visse af de engelsksprogede moduler.

International Summer School

Sommerskolen ligger under Master of Public Administration (MPA), og det betyder, at du som MPG studerende har mulighed for at søge om optagelse på MPA sommerskole som et valgfrit modul. I sommeren 2012 udbydes der to sommerskoler i henholdsvis Napoli og Krakow. Du søger om optagelse på modulerne via "Ansøgningsskema for efterår 2012". Bemærk, der er kun et begrænset antal pladser på sommerskolerne.

Moduler i Warwick og Haag

MPG samarbejder med University of Warwick, England og Netherlands School of Public Administration, Haag, Holland. Det betyder, at du som MPG-studerende har mulighed for at følge et valgfrit modul på et udenlandsk universitet. Du søger om optagelse på modulerne på samme måde som til de andre valgfrie moduler. CBS står for den officielle del af udvekslingsaftalen og den praktiske del i forhold til tilmelding mv. Du skal selv sørge for overnatning og transport.

Følgende moduler udbydes:

- Comparing policy for public sector modernization in Denmark and the United Kingdom (Warwick, 3 ECTS)
- Leadership in Times of Crisis (Haag, 3 ECTS)

Bemærk, at eksamen afholdes i Danmark i lighed med andre valgfrie moduler. Se detaljer i de enkelte fagbeskrivelser.

Der er et begrænset antal pladser, der udbydes til MPG studerende. Pladserne fordeles efter ansøgningstidspunkt.

Moduler på Aalborg Universitet

MPG udbydes også på Aalborg Universitet. Det er muligt at tage moduler i Aalborg, og det kan være en god idé at undersøge deres udbud, hvis du ikke har fået opfyldt dine ønsker i København. Via MPGs hjemmeside www.mpg-flex.dk finder du et link til udbuddet i Aalborg. Hvis du tager eller har taget et modul i Aalborg, er det vigtigt, at vi bliver informeret herom, da vi skal have registreret dine ECTS.

Har du et forslag til et valgfrit modul i fremtiden?

Hvis du har et forslag til et emne for et valgfrit modul på MPG, så hører vi meget gerne fra dig. I første omgang kan du blot sende en mail med en overskrift på emnet og en kort begrundelse for, hvorfor du synes modulet bør oprettes. Send mailen til mpg@cbs.dk. Der er ikke nogen fast deadline for, hvornår vi skal have dit forslag om et nyt emne for et valgfrit modul, men jo før jo bedre i forhold til planlægningen af vores moduludbud.

Valgfrie moduler for efteråret 2012*

- *International sommerskole i Italien - udbydes i samarbejde med MPA (in English, 3 ECTS) - S*
- *International sommerskole i Polen - udbydes i samarbejde med MPA (in English, 3 ECTS) - S*
- *Den danske model og globaliseringen (6 ECTS) - A*
- *New Public Management (6 ECTS) - A*
- *Offentlige værdier og demokratisk etik (3 ECTS) - S*
- *Risikokommunikation (6 ECTS) - S*
- *Samfundsvidenskabelig metode (6 ECTS) - S*
- *Organisationsanalyse for offentlige ledere (6 ECTS) - S*
- *Politiske styringsformer – med sundhedsvæsenet som case (3 ECTS) - A*
- *Comparing Policy for Public Sector Modernization in Denmark and the United Kingdom (in English at Warwick, 3 ECTS) - A*
- *Hospital Design and Health Care Provision (in English, 3 ECTS) - A*
- *Moderne velfærdsorganisationers arbejde i et magtperspektiv (3 ECTS) – A*
- *Samtalen som positivt ledelsesredskab – effektiv ledelseskommunikation i offentlig HR (3 ECTS) – S*
- *Styring af økonomi og incitamenter (3 ECTS) - V*
- *Det demokratiske krydsfelt – forholdet mellem politikere og embedsmænd (3 ECTS) - A*
- *Evidens og evidensbaseret evaluering (6 ECTS) - S*
- *Innovationsledelse på tværs (6 ECTS) - A*
- *Professionalisering af den offentlige sektors kommunikation (3 ECTS) - V*
- *Working in Complex Networks: Multistakeholder Partnerships and Collaborations between Public, Private and Civil Actors (in English, 6 ECTS) - V*
- *Leadership in Times of Crisis (in English at the Hague University, 3 ECTS) - A*
- *Motivation af videnarbejdere (3 ECTS) – S*
- *Offentlige udgifter og konsolidering – et institutionelt perspektiv (3 ECTS) - S*
- *Paradokser i organisationer og ledelsespraksis (3 ECTS) - S*
- *Strategisk forandringsledelse (6 ECTS) - V*
- *Styring og motivation i den offentlige sektor (3 ECTS) - A*
- *Tillidsbaseret ledelse (3 ECTS) - S*

* Der findes 3 typer af valgfrie moduler: Supplerende (S), Videregående (V) og Aktuelle (A). Se forudgående forklaring.

De valgfrie moduler har til formål at give dig mulighed for at uddybe viden og færdigheder fra de øvrige elementer af uddannelsen og det er her, du har mulighed for at vælge ud fra dine faglige interesser og præferencer. Der udbydes i alt 26 valgfrie moduler i efteråret 2012. Modulprisen for et valgfrit modul på 3 ECTS er kr. 10.000 og for et modul på 6 ECTS er prisen kr. 20.000 plus udgifter til materialer.

De valgfrie moduler er placeret i grupper, og man kan kun vælge ét valgfrit modul fra hver gruppe, da undervisningen inden for gruppen overlapper. Undervisningen på de valgfrie moduler afvikles over 3-6 dage med halv- og heldagsundervisning. Inddelingen af moduler i grupper fremgår af oversigten på side 12-13. Bemærk at der er sammenfald med undervisning i valgfagsgruppe 6 og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt. Dette er du selv ansvarlig for at koordinere.

Masterprojekt

Som afslutning på uddannelsen udarbejdes et masterprojekt. For at kunne tilmelde sig dette modul, skal der i alt være bestået 48 ECTS fordelt på ledelsesfagligt grundforløb (5 ECTS), personligt udviklingsforløb (5 ECTS), 4 obligatoriske ledelsesfaglige moduler (i alt 20 ECTS) samt 3 – 6 valgfri moduler (i alt 18 ECTS). Du kan finde mastermodul i ansøgningsskemaet. Beskrivelsen af mastermodul findes bagerst i kataloget. I det introduktion allerede ligger i juni, vil du modtage svar ultimo maj.

Afvikling af modulerne

Der undervises både hele og halve dage på MPG, dog altid i mindst 4 timer ad gangen. Som udgangspunkt ligger undervisningen på hverdage og starter kl. 9.00 og slutter 17.00 (inkl. 30 min. frokost). Halve dage starter typisk kl. 12.00 og slutter kl. 16.30. Der er ingen MPG undervisning i uge 42.

Ledelsesfagligt grundforløb (LFG) afvikles først i semestret sammen med de obligatoriske ledelsesfaglige moduler og de valgfrie moduler afvikles i perioden ultimo oktober til primo december. Personligt udviklingsforløb (PUF) afvikles løbende henover semestret. Vær opmærksom på, at der gælder særlige undervisningstidspunkter for ledelsesfagligt grundforløb, da dette modul har længere dage, og at de valgfrie moduler, der afvikles som blokundervisning (undervisning flere dage i træk), kan have særlige undervisningstidspunkter.

Obligatoriske ledelsesfaglige forløb

Ledelsesfagligt grundforløb - LFG

5 ECTS/48 konfrontationstimer

Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
27/8-23/10 2012	Udvalgte mandage og tirsdage samt onsdag d. 10. okt. 2012 for nogle hold. <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• 2 dages internat*: d. 27.-28. aug. eller 3.-4. sept. 2012• 1 dags eksternat**: d. 17. sept. eller 18. sept.• 1 dags eksternat: d. 9. okt. eller 10. okt.• 1 dags eksternat: d. 22. okt. eller 23. okt. <i>Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes d. 10-13. dec. 2012. Der er aflevering af eksamensopgave d. 12. nov. 2012

*Internat er to dages sammenhængende undervisning med overnatning. **Eksternat er en dags undervisning. Eksternater og internater afholdes på eksterne konferencesteder i Københavnsområdet.

Bemærk at der er sammenfald med undervisning i valgfagsgruppe 6 og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.

Personligt udviklingsforløb - PUF A (første semester af to)

2,5 ECTS

Personligt udviklingsforløb (PUF A) 1. semester	Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
	Hverdage i perioden 29. aug. – 19. nov. 2012	Der vil være gruppearbejde løbende og dette koordineres af de enkelte grupper. <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Introdag: d. 29. eller 30. august• En halv dag: d. 26. sept.• En hel dag: d. 5. eller 9. nov.• En halv dag: d. 19. nov. <i>Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes først efter PUF B

Personligt udviklingsforløb - PUF B (andet semester af to)

2,5 ECTS

	Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
Personligt udviklingsforløb (PUF B) 2. semester	Hverdage i perioden 10. sept. – 29. okt. 2012	Der vil være gruppearbejde løbende. <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Introdag: d. 10. eller 11. sept.• En hel dag: d. 28. sept. eller 1. okt.• En halv dag: d. 29. okt. <i>* Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes 17.-21. dec. 2012 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012.

Bemærk at der kan være sammenfald mellem gruppearbejde PUF B og Offentlig styring d. 28. sept.

Obligatoriske ledelsesfaglige moduler

5 ECTS/32 konfrontationstimer

Gruppe 1	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Strategisk ledelse i et governance perspektiv	31/8, 5/9, 12/9, 19/9, 24/9, 25/9, 2/10, 3/10, 8/10, 10/10	Udvalgte hverdage	<ul style="list-style-type: none">• 4 – 7 undervisningsgange• Hele og/eller halve dage	Eksamen afvikles d. 7. – 9. jan. 2013
Personligt lederskab og dialogisk coaching	24/10 2012			Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Gruppe 2	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Ledelse af reform og forandring	6/9, 13/9, 20/9, 4/10, 11/10 og 25/10 2012	Torsdage	<ul style="list-style-type: none">• 4-6 undervisningsgange• Hele og/eller halve dage	Eksamen afvikles d. 10. – 14. jan. 2013
Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv				Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Gruppe 3	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Kommunikation og ledelse	7/9, 14/9, 21/9, 27/9, 5/10, 12/10 og 26/10 2012	Fredage og én torsdag	<ul style="list-style-type: none">• 4-6 undervisningsgange• Hele og/eller halve dage	Eksamen afvikles d. 15. – 17. jan. 2013
Offentlig styring: Ideer og praksis	14/9, 21/9, 28/9 og 5/10 2012	Fredage	<ul style="list-style-type: none">• 4 hele undervisningsdage	Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Bemærk at der kan være sammenfald mellem gruppearbejde PUF B og Offentlig styring d. 28. sept.

Valgfrie moduler

MPG udbyder valgfrie moduler på både 3 ECTS (20 konfrontationstimer) og 6 ECTS (32 konfrontationstimer). Du skal være opmærksom på, at de valgfrie moduler på 6 ECTS bliver afviklet over flere datoer end et valgfrit modul på 3 ECTS. De valgfrie moduler er inddelt i 7 grupper (gruppe 1-7). Undervisningen på modulerne indenfor samme gruppe afvikles samtidig, hvorfor du kun kan vælge ét valgfrit modul fra hver gruppe. Vær opmærksom på at undervisningen i gruppe 1 (sommerskole i Italien), ligger i perioden 27. juni til 3. juli. Her kan der være sammenfald med eksamen i valgfrie moduler fulgt i foråret 2012. Der vil også være sammenfald med undervisningen i valgfagsgruppe 6 og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt. Dette er du selv ansvarlig for at koordinere.

Eksamen: Synopsis afleveres for gruppe 3, 4, 6 og 7 den 3. januar 2013. Mundtlig eksamen afvikles i perioden 18.-31. januar 2013.

I gruppe 5 afleveres synopsis den 14. december 2012. Mundtlig eksamen afvikles i perioden 18.-31. januar 2013. Gruppe 1 og 2 ligger i sommerferieperioden og har særlige forhold vedrørende eksamen.

Gruppe 1	Valgfrie moduler	Afvikling
	International Summer School, Italien <ul style="list-style-type: none">Public Governance: Economic Crisis Responses from a Governance Perspective (in English, 3 ECTS) <i>(bemærk kun et begrænset antal pladser)</i>	27. juni – 3. juli 2012

International Summer School, Italien: Da dette modul allerede ligger ultimo juni, vil du få særskilt svar sidst i maj, såfremt du er optaget på det.

Gruppe 2	Valgfrie moduler	Afvikling
	International Summer School, Polen <ul style="list-style-type: none">Public Governance: Economic Crisis Responses from a Governance Perspective (in English, 3 ECTS) <i>(bemærk kun et begrænset antal pladser)</i>	12. – 17. august 2012

Gruppe 3	Valgfrie moduler	Afvikling – tirsdage
	<ul style="list-style-type: none">Den danske model og globaliseringen (6 ECTS)New Public Management (6 ECTS)Offentlige værdier og demokratisk etik (3 ECTS)Risikokommunikation (6 ECTS)Samfundsvidenskabelig metode (6 ECTS)	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012

Gruppe 4	Valgfrie moduler	Afvikling – onsdage og én mandag
	<ul style="list-style-type: none">Organisationsanalyse for offentlige ledere (6 ECTS)Politiske styringsformer – med sundhedsvæsenet som case (3 ECTS)	7/11, 14/11, 21/11 og 26/11 2012

Gruppe 5	Valgfrie moduler	Afvikling – onsdag, torsdag og fredag
	<ul style="list-style-type: none"> • Comparing Policy for Public Sector Modernization in Denmark and the United Kingdom (in English, Warwick University, 3 ECTS) • Hospital Design and Health Care Provision (in English, 3 ECTS) • Moderne velfærdsorganisationers arbejde i et magtperspektiv (3 ECTS) • Samtalen som positivt ledelsesredskab – effektiv ledelseskommunikation i offentlig HR (3 ECTS) • Styring af økonomi og incitamenter (3 ECTS) 	31/10, 1/11 og 2/11 2012

Gruppe 6	Valgfrie moduler	Afvikling – torsdage og to mandage
	<ul style="list-style-type: none"> • Det demokratiske krydsfelt – forholdet mellem politikere og embedsmænd (3 ECTS) • Evidens og evidensbaseret evaluering (6 ECTS) • Innovationsledelse på tværs (6 ECTS) • Professionalisering af den offentlige sektors kommunikation (3 ECTS) • Working in Complex Networks (in English, 6 ECTS) 	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 og 3/12 2012

** Bemærk at der er sammenfald med undervisning i valgfagsgruppe 6 og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.*

Gruppe 7	Valgfrie moduler	Afvikling - fredage og en blok af onsdag, torsdag og fredag
	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership in Times of Crisis (in English, Haag University, 3 ECTS) • Motivation af videnarbejdere (3 ECTS) • Offentlige udgifter og konsolidering – et institutionelt perspektiv (3 ECTS) • Paradokser i organisationer og ledelsespraksis (3 ECTS) • Strategisk forandringsledelse (6 ECTS) • Styring og motivation i den offentlige sektor (3 ECTS) • Tillidsbaseret ledelse (3 ECTS) 	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012

Mastermodul

	Periode	Afvikling
Mastermodul	Onsdag 20. juni 2012 Fredag 31. august 2012 Fredag 5. oktober 2012 Onsdag 14. november 2012 Fredag 14. december 2012 7.-11. og 14.-16. januar 2013	Informationsmøde* Workshop Klyngemøde Klyngemøde Aflevering af masterprojekt Eksamen

*Dette er kun et informationsmøde for dem, som er parate til at skrive masterprojekt i efteråret 2012.

Ansøgningsprocedure

Du søger om optagelse ved at bruge "ansøgningskema for efterår 2012". Det findes i to versioner ét for igangværende studerende og ét for nye studerende. Igangværende studerende på MPG skal downloade ansøgningskemaet fra CBS LEARN i mappen fra "Information fra sekretariatet", og nye studerende skal downloade ansøgningskemaet fra hjemmesiden www.mpg-flex.dk. Det er meget vigtigt, at du benytter det rigtige ansøgningskema, da det har betydning for registreringen og optagelsesproceduren. Husk, at du i ansøgningskemaet specifikt skal angive, hvilke moduler du ønsker at følge. I tilfælde af et større antal kvalificerede ansøgere end studiepladser, prioriteres ansøgerne ud fra kriteriet *tidspunkt for ansøgning i forhold til ansøgningsfristen*. Der kan være større søgning på visse moduler. Det er derfor vigtigt også at angive 2. prioriteter, da der derved er større sandsynlighed for, at du bliver optaget på et modul, som du kan følge i det kommende semester.

Ansøgningsfristen er 1. maj 2012. Vi forventer at give svar om optagelse medio juni 2012.

De specifikke klokkeslæt og endelige datoer for de hold, du er optaget på, vil så vidt muligt fremgå af semesterguiden, der udsendes sammen med optagelsesbrevet medio juni 2012.

Eventuelle spørgsmål skal rettes til MPG-sekretariatet på tlf. 38 15 36 33 eller mpg@cbs.dk

Adgangskrav

Adgangen til uddannelsen er betinget af, at ansøgeren:

1. Har gennemført mindst en relevant akademisk bacheloruddannelse (fx inden for statskundskab, jura eller økonomi) eller professionsbacheloruddannelse/mellemlang videregående uddannelse (fx inden for pædagogik, undervisning, sygepleje eller socialrådgivning) eller en diplomuddannelse i ledelse gennemført som et forløb.
2. Har mindst 2 års relevant erhvervs erfaring, herunder erfaring med ledelsesmæssige opgaver. Der lægges vægt på, at ansøgerens erhvervs erfaring som helhed er relevant for uddannelsen.
3. Har sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau.

Modulbeskrivelser af obligatoriske ledelsesfaglige forløb på Master of Public Governance

Ledelsesfagligt grundforløb (LFG)

5 ECTS/48 konfrontationstimer

Sigtet med det introducerende ledelsesfaglige grundforløb (LFG) er at sætte scenen for hele masteruddannelsen både indholdsmæssigt og procesmæssigt samtidig med, at der i sig selv er tale om et afsluttet forløb. LFG har en særlig form, hvor aktiv deltagelse i de fem undervisningsdage lægger op til et stadigt højere refleksivt niveau hos den enkelte studerende.

Formålene med det ledelsesfaglige grundforløb er, at de studerende:

- får overblik over og indblik i det særlige ved ledelsesopgaven i en offentlig politisk kontekst.
- reflekterer systematisk over konkrete ledelsesmæssige udfordringer og gennem feedback herpå får indblik i både egne styrker og udviklingsmuligheder, samt i hvordan deltagerens organisation kan videreudvikles.
- skaber en personlig og organisatorisk udviklingsplan, som kan guide igennem MPG-forløbet. En del af planen består i overvejelser over hvilke moduler, der vil være mest interessante og relevante for den enkelte deltager.
- danner netværk.
- når frem til en forståelse for, hvilken investering forløbet kræver af deltageren.
- får etableret et trygt og givende læringsmiljø, der gør commitment og investering mulig og ønskværdig.

Der anvendes en vekselvirkning mellem (a) systematisk refleksivt arbejde individuelt, i par og i grupper, (b) praksisorienterede øvelser, der både træner ledelse i offentlig politisk kontekst og det personlige og relationelle i ledelsesopgaven samt (c) forelæsninger. LFG lægger i høj grad op til den studerendes aktive deltagelse i forløbet og progression i den studerendes refleksivitet. Undervisningen varetages af universitetslærere og erhvervspsykologiske konsulenter.

Der er et pensum på 400 sider og en række mindre hjemmeopgaver både inden LFG starter og mellem kursusgangene. Ved fravær udover en kursusdag skal den studerende besvare yderligere én større hjemmeopgave.

Fagansvarlig: Jacob Alsted, cand.scient.pol., Ph.d., Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Eksamen: Skriftlig opgave (personlig udviklingsplan). Mundtlig eksamen (20 min. inkl. votering).

Pris: Kr. 23.000 plus anslåede udgifter til internat/eksternater på ca. kr. 5.500. Beløbene opkræves samlet. Endvidere kommer udgifter til materialer.

Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
27/8-23/10 2012	Udvalgte mandage og tirsdage samt onsdag d. 10. okt. 2012 for nogle hold <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• 2 dages internat*: d. 27.-28. aug. eller 3.-4. sept. 2012• 1 dags eksternat: d. 17. sept. eller 18. sept.• 1 dags eksternat: d. 9. okt. eller 10. okt.• 1 dags eksternat: d. 22. okt. eller 23. okt. <i>Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes d. 10., 11., 12. og 13. dec. 2012. Der er aflevering af eksamensopgave d. 12. nov 2012

*Internat er to dages sammenhængende undervisning med overnatning i Københavnsområdet. **Eksternat er en dags undervisning på et konferencested i Københavnsområdet.

Personligt udviklingsforløb (PUF)

5 ECTS

Generelt for PUF gælder at:

Man kan ikke påbegynde PUF, før LFG er afsluttet og bestået.

PUF forløbene skal tages i kronologisk rækkefølge.

Af hensyn til det faglige indhold og samspillet i grupperne anbefales det, at PUF forløbene tages i umiddelbar forlængelse af hinanden.

PUF har fokus på den enkelte studerendes personlige lederskab, og her arbejdes der med, hvordan lederen kan fungere under de konkrete ledelsesvilkår og værdier, som den offentlige og politiske kontekst udgør. Undervejs i forløbet inddrager den studerende så vidt muligt relevant viden og perspektiver fra obligatoriske ledelsesfaglige moduler og valgfrie moduler i sin individuelle lederudvikling. Formålet med forløbet er at skabe mulighed for, at den studerende kan gennemføre et personligt udviklingsforløb, der omsætter ny faglig indsigt til personlig udvikling og øgede handlemuligheder i den studerendes konkrete ledelsesvirkelighed.

Den studerende arbejder i obligatoriske udviklingsgrupper og på grundlag af den individuelle udviklingsplan, hvis første udkast er udarbejdet på ledelsesfagligt grundforløb (LFG).

Forløbet er bygget op omkring tre læringsmål:

- 1) Indsigt i og evne til at reflektere over egne lederkompetencer, ledelsesrelationer og personligt lederskab.
- 2) Færdigheder til at omsætte faglig viden og teoretiske perspektiver til konkret analyse af egne ledelsesvilkår og ledelseshandlinger i egen organisation.
- 3) Kompetence til at tage lederskab og begå sig fagligt, professionelt og personligt i konkrete ledelsesrelationer samt at håndtere ledelsesudfordringer i egen organisation.

Fagansvarlig: Dorthe Pedersen, lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Afholdes først efter PUF B. Forløbet udprøves ved en mundtlig prøve på grundlag af den studerendes uddannelses- og udviklingsplan, øvelsesbesvarelser fra undervisningen og rapporten fra den studerendes lederudviklingsprojekt. Prøven skal forme sig som en dialog mellem den studerende, eksaminator og censor. Prøven bedømmes ved intern censur som bestået/ikke bestået og varer 30 minutter inkl. votering.

Pris: For PUF A og B kr. 13.500 pr. semester plus udgifter til eksterne på ca. kr. 1.700 for PUF A og kr. 1.500 for PUF B. Begge beløb opkræves samlet pr. semester. Endvidere kommer udgifter til materialer.

Personligt udviklingsforløb A (PUF A)

Første semester af to (2,5 ECTS)

Man kan ikke påbegynde PUF A, før LFG er bestået og man kan ikke påbegynde PUF B før PUF A er gennemført

Af hensyn til det faglige indhold og samspillet i grupperne anbefales det, at PUF A og B tages i umiddelbar forlængelse af hinanden.

PUF A: Fra udviklingsplan til udviklingsprojekt

Formålet med PUF A er, at udfordre og kvalificere de individuelle udviklingsplaner og deltagernes begreber om ledelse, forståelse af egen kontekst, opgaver og udviklingsbehov. Der arbejdes videre med den personlige udviklingsplan fra LFG, og der tages udgangspunkt i denne, når der skal formuleres en problemformulering og en konkret projektplan for et lederudviklingsprojekt i egen organisation. Herudover arbejdes der med dataindsamlingsmetoder og "lederspejlet". Deltagerne indsamler iagttagelser af udviklingsgruppekollegaernes ledelse gennem interviews af relevante informanter i hinandens organisationer. Iagttagelserne anvendes til perspektivering af egen ledelse i relation til udvalgte temaer i den personlige udviklingsplan. Den individuelle feedback på lederspejlet anvendes til afgrænsning og præcisering af det personlige udviklingsprojekt i egen organisation. Den sidste dag bruges med hele holdet til at sætte projekttemaer og udfordringer i et bredere perspektiv samt til at få sparring på problemformuleringen og justere denne med henblik på at opstille en konkret projektplan for det videre forløb.

	Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
Personligt udviklingsforløb (PUF A) 1. semester	Hverdage i perioden 29. aug. – 19. nov. 2012	Der vil være gruppearbejde løbende og dette koordineres af de enkelte grupper. <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Introdag: d. 29. eller 30. august• En halv dag: d. 26. sept.• En hel dag: d. 5. eller 9. nov.• En halv dag: d. 19. nov. <i>Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes først efter PUF B

Personligt udviklingsforløb B (PUF B)

Andet semester af to (2,5 ECTS)

Man kan ikke påbegynde PUF B, før PUF A er afsluttet.

Af hensyn til det faglige indhold og samspillet i grupperne anbefales det, at PUF A og B tages i umiddelbar forlængelse af hinanden.

PUF B: Projekt til analyse og rapportering

Den enkelte deltager gennemfører, forholder sig til og afrapporterer sit personlige ledelsesprojekt i egen organisation. Vi arbejder med iagttagelse af egen ledelsespraksis og organisatoriske kontekst, analyse samt refleksion i det valgte udviklingsprojekt. Processen monitoreres og kvalificeres af udviklingsgruppen og via vejledning og feedback fra lærere og konsulenter. Gennem forskellige øvelser og gensidig supervision arbejdes der med det personlige lederskab med udgangspunkt i konkret lederudvikling og handling i egen organisation. I projektrapporten evaluerer den enkelte studerende sin egen kompetenceudvikling i relation til gennemført projekt i form af iagttagelser, handlinger og aktiviteter, som afvikles både i og uden for undervisningen.

	Periode	Afvikling	Struktur	Eksamen
Personligt udviklingsforløb (PUF B)	Hverdage i perioden 10. sept. – 29. okt. 2012	Der vil være gruppearbejde løbende. <i>Bemærk: Det forventes, at man er til stede under al afvikling af undervisningen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Introdag: d. 10. eller 11. sept.• En hel dag: d. 28. sept. eller 1. okt.• En halv dag: d. 29. okt. <i>* Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på.</i>	Eksamen afholdes 17.-21. dec. 2012 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012.
2. semester				

Bemærk at der kan være sammenfald mellem gruppearbejde PUF B og Offentlig styring d. 28. sept.

Modulbeskrivelser af obligatoriske ledelsesfaglige moduler på Master of Public Governance

Strategisk ledelse i et governance perspektiv

5 ECTS/32 konfrontationstimer

Moderne offentlige organisationer har egne styringsstrategier samtidig med, at de indgår i en række samarbejds- og afhængighedsrelationer. Modulet sætter deltagerne i stand til at forholde sig strategisk og normativt til strategisk ledelse i komplekse relationer. Ledelsesudfordringen belyses både udefra og ind, hvor fokus lægges på kapaciteten til at tolke omgivelserne og indefra og ud, hvor organisationens egen strategikapacitet og normativitet er i centrum. Modulet sætter deltagerne i stand til at analysere deres egen organisatoriske strategier i relation til omgivelserne med fokus på afhængighedsrelationer, samarbejde, samspil og styring. Samtidig giver modulet indsigt i, hvordan organisationen indefra organiseres for at fremme de strategiske målsætninger, samtidig med at strategiernes underliggende normer og praktiske værdidilemmaer iagttages. Centrale områder, der belyses er:

- *Institutionelle pres i organisationens strategiske omgivelser.*
- *Organisatoriske strategier i samspil med andre organisationer.*
- *Organisationers egen strategizing.*
- *Strategi og normativitet.*

Fagansvarlig: Lotte Jensen, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Skriftlig opgave på 10-15 sider. Mundtlig eksamen (30. min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Opgaven afleveres d. 23. nov. 2012 og mundtlig eksamen afvikles d. 7.-9. jan. 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til materialer.

Gruppe 1	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Strategisk Ledelse i et governance perspektiv	31/8, 5/9, 12/9, 19/9, 24/9, 25/9, 2/10, 3/10, 8/10, 10/10 24/10 2012	Hverdage	• 4 – 7 undervisningsgange Hele eller halve dage	Eksamen afvikles d. 7. – 9. jan. 2013 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Personligt lederskab og dialogisk coaching

5 ECTS/32 konfrontationstimer

Det obligatoriske ledelsesfaglige modul "personligt lederskab og dialogisk coaching" sætter fokus på de samfundsmæssige forandringer, som har ført til, at personligt lederskab og coaching er kommet på dagsordenen både i den offentlige og private sektor. Coaching præsenteres som særlig samtaleform, der sikrer, at fokuspersonen/-gruppen er i stand til at udvikle sig på basis af egne perspektiver og ressourcer. Coaching kobles til nye teorier om læring og ledelse og inddrager forskellige centrale begreber, teorier og tilgange, som kan anvendes for at udvikle deltagerens personlige ledelses- og coachingstil. Formålet er at skabe forståelse for personspecifikke andele i lederskab samt at udforske personligt lederskab og coachingbaseret ledelse som et centralt element i samskabelsesprocesser. Konkret arbejdes der desuden med protreptik som særlig ledelseskunst og med lederdyder.

Centrale områder, der behandles er:

- *Det personlige lederskab.*
- *Videreuddannelse, livslang læring og coaching.*
- *Videreuddannelse som karrierens grundvilkår og livsrelevante udfordringer.*
- *Indføring i coaching.*
- *Introduktion til protreptik.*
- *Protreptik og udvikling af lederdyder.*
- *Ledelse, coaching og protreptik.*

Modulet skal være med til at udvikle følgende kompetencer

Faglige kompetencer: Forståelse for de særlige ledelsesudfordringer og deres håndtering i dagligdagen; erhvervelse af viden omkring kommunikation, selvledelse, coachings filosofi og forskellige teoretiske grundlag.

Omverdenskompetencer: At være i stand til at relatere teorier til forskellige ledelseskontekster og udfordringer, hvor coaching kan være relevant.

Anvendelseskompetencer: At være i stand til at overføre teorier og anvende coachings forståelsesramme og diverse tilgange i praksis på et basalt niveau.

Personlige kompetencer: At udvikle en forståelse for sin egen lederrolle i forhold til coaching, protreptik og værdibaseret ledelse.

Fagansvarlig: Reinhard Stelter, professor, Institut for Idræt, Københavns Universitet.

Eksamen: Synopsis 3-5 på sider. Mundtlig eksamen (30. min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 23. nov. 2012 og mundtlig eksamen afvikles d. 7.-9. jan. 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til materialer.

Gruppe 1	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Personligt lederskab og dialogisk coaching	Perioden 31. aug. - 24. okt. 2012	Hverdage	6 undervisningsgange: 1: 31. aug. eller 5. sept. 2: 12. sept. 3: 19. sept. eller 24. sept. 4: 25. sept. eller 2. okt. 5: 3. okt. eller 8. okt. 6: 10. okt. eller 24. okt. <i>Hvilke dage, man kommer til at have undervisning, afhænger af, hvilket hold man optages på, dog er der undervisning for alle d. 12. september.</i>	Eksamen afvikles d. 7. – 9. jan. 2013 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv

5 ECTS / 32 konfrontationstimer

Modulet undersøger, hvad det vil sige at tænke HR strategisk i regi af offentlige virksomheder, og hvordan det påvirker samt ændrer lederens rolle og handlerum. Det strategiske HR-arbejde handler om at nå den offentlige virksomheds mål og udfolde dens potentiale gennem fokuseret udvikling af personer, processer og organisationer inden for rammen af virksomhedsplanen. Det giver ikke bare et stærkt pres på den enkelte leder for at levere på de strategiske HR-initiativer, men også en ny form for udfordringer for det at være leder i en offentlig virksomhed. Årsagerne til denne udvikling af personalelederens ansvar og betydning handler blandt andet om den offentlige virksomheds:

- *Forøgede krav om professionaliseret styring og optimering af sine ydelser og deres værdi i en dagligdag, hvor det bliver stadigt sværere at præcisere, hvor og hvordan værdi faktisk produceres.*
- *Afhængighed af at forstå/styre sine borgere/brugeres behov.*
- *Stigende kompleksitet i relationerne mellem ledere og medarbejdere.*
- *Rolle som moderne arbejdsplads.*

Når lederen får en reflekteret og kritisk forståelse for samspil af denne mere komplekse karakter, bliver det muligt at forbedre forståelsen for konteksten af deres egen lederrolle i en offentlig virksomhedskontekst. Med kritisk menes både at kunne vurdere værdien af ledelse, men også at kunne forstå de grundlæggende betingelser og antagelser, som kendetegner mulighederne for at kunne lede. Udgangspunktet for at kunne være kritisk og reflektiv er at kunne erfare og direkte opsøge de modsatrettede forhold med henblik på at styrke sin evne til at positionere og målrette sine handlinger. Derved opbygges et grundlæggende kendskab og forståelse for den teoretiske og praktiske kompleksitet i den moderne ledelsesrolle, hvorigennem muligheder for ledelse og handling kan afsøges.

Modulet bevæger sig mellem tre emner: strategisk HRM, ledelse og det moderne arbejdsliv. Modulet diskuterer og udfolder, hvordan disse tre emner spiller stærkt sammen i undersøgelsen, forståelsen og arbejdet med umiddelbart modsatrettede produktions- og udviklingskræfter i den offentlige virksomhed. Samspillet dukker f.eks. op i forbindelse med samtidigheden i at skulle forbedre produktiviteten, levere bedre service til borgerne, minimere omkostningerne, give mulighed for personlig udvikling i jobbet, og undgå stress. Udgangspunktet for modulet er således at fokusere på, hvordan på én gang mange og 'modsatrettede' aktiviteter spiller sammen – med det formål at kunne sætte lederen i spil med sine personlige ledelseskompetencer. Det gælder såvel teoretiske som praktiske krydsfelter mellem strategiske HR-initiativer såsom performance management, kompetence- og organisationsudvikling, talent management og moderne arbejdslivsproblematikker som stress, grænseløst arbejdsliv samt balance mellem familie- og arbejdsliv.

Fagansvarlig: Anders Raastrup Christensen, adjunkt, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30. min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 23. november 2012 og mundtlig eksamen afvikles d. 10.-14. januar 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til forplejning og materialer.

Gruppe 2	Tidspunkt	Afvikling	Struktur	Eksamen
Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv	6/9, 13/9, 20/9, 4/10, 11/10, 25/10 2012	Torsdage	<ul style="list-style-type: none">• 4-6 undervisningsgange• Hele eller halve dage	Eksamen afvikles d. 10.-14. januar 2013 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Ledelse af reform og forandring

5 ECTS / 32 konfrontationstimer

Formålet med modulet er at give et forskningsbaseret indblik i reform og forandring som vilkår for offentlig ledelse. Modulet vil se på den globale reformbevægelse i den offentlige sektor. Modulet beskæftiger sig med forandring og reform på forskellige niveauer og med relationen og dynamikken mellem niveauerne, og giver en historisk funderet forståelse af forandring i tråd med den seneste samfundsvidenskabelige forskning, så proportionerne i tid kan begribes. Endelig vil der være fokus på aktuelle forandringstemaer og -modeller, eksempelvis offentlig innovation og resultatbaseret ledelse samt netværksledelse. Modulet afsluttes med en forandringsworkshop.

Modulet vil overordnet:

- Give lederne viden om reformer og forandringer i den offentlige sektor
- Udvikle ledernes forandringsforståelse og
- Sætte lederne i stand til at gennemføre forandringsprocesser på en ansvarlig måde

Fagansvarlig: Carsten Greve, professor, Department of Business and Politics, Copenhagen Business School.

Eksamen: Skriftlig opgave på 10-15 sider. Mundtlig eksamen (30. min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Opgaven afleveres d. 23. november 2012 og mundtlig eksamen afvikles d. 10.-14. januar 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til materialer.

Gruppe 2	Tidspunkt	Afvikling	Struktur	Eksamen
Ledelse af reform og forandring	6/9, 13/9, 20/9, 4/10, 11/10, 25/10 2012	Torsdage	<ul style="list-style-type: none">• 4-6 undervisningsgange• Hele eller halve dage	Eksamen afvikles d. 10.-14. januar 2013 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Kommunikation og ledelse

5 ECTS/32 konfrontationstimer

Det obligatoriske ledelsesfaglige modul i kommunikation og ledelse sætter fokus på lederen som strategisk kommunikatør i forhold til et bredt spektrum af interessenter f.eks. medarbejdere, borgere, politikere, medier og virksomheder, der hver stiller forskellige krav til formen og indholdet i kommunikationen. Formålet er at sætte den studerende i stand til at bruge kommunikation kompetent og strategisk i en ledelsessammenhæng samt at reflektere over implikationerne af konkrete kommunikationsinitiativer og forholde sig kritisk/analytisk til kommunikation som strategisk praksis. Teoretisk giver modulet den studerende en forståelse for kommunikationens voksende betydning og funktion i den offentlige sektor og det kommunikativt differentierede samfund. Modulet introducerer forskellige perspektiver på strategisk brug af kommunikation på såvel et politisk/samfundsmæssigt, et organisatorisk og et individuelt niveau. Samtidig trænes den studerende i praktisk brug af konkrete kommunikationsformer og redskaber.

Fagansvarlige: Mads Mordhorst, lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School og Ursula Plesner, adjunkt, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30. min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres 23. nov. 2012 og mundtlig eksamen afvikles 15.-17. jan. 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til forplejning og materialer.

Gruppe 3	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Kommunikation og ledelse	7/9, 14/9, 21/9, 27/9, 5/10, 12/10 og 26/10 2012	Fredage og én torsdag	<ul style="list-style-type: none">• 4-6 undervisningsgange• Hele eller halve dage	Eksamen afvikles d. 15. – 17. jan. 2013 Aflevering af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Offentlig styring: Ideer og praksis

5 ECTS / 32 konfrontationstimer

Det obligatoriske ledelsesfaglige modul i offentlig styring sætter fokus på forskellige styreformers fra klassisk hierarkisk og regelbaseret styring til nyere styringstænkning som f.eks. styring via netværk, system- og proceskrav, evalueringsrutiner samt styring af videnstrømme. Formålet med modulet er at sætte den studerende i stand til kritisk at reflektere over styringsideer og styreformers samt udvikle sin evne til konstruktivt at oversætte og tilpasse disse, så de giver mening i egen organisation eller anden specifik kontekst. Klassisk styringstænkning i den offentlige sektor fokuserer på hierarki, regler, inputbaseret ressourcefordeling og implementering af politiske beslutninger gennem flere organisatoriske lag fra top til bund i et nationalstatsligt perspektiv. Gennem de sidste 25 år er klassisk styringstænkning blevet udvidet med andre typer af styringsforestillinger og en bred vifte af konkrete styreformers.

Rummet for styring er udvidet både vertikalt og horisontalt. Styring sker i et komplekst og dynamisk samspil mellem mange niveauer internationalt, nationalt og lokalt. Styring sker gennem netværk, herunder gennem ændrede former for samspil og arbejdsdeling mellem den offentlige og den private sektor. Styring sker via strukturforandring, system- og proceskrav, evalueringsrutiner, konkurrence og styring af videnstrømme. Styring sker i og af organisationsfelter, i og af organisationer og har implikationer for den enkelte leder og medarbejder. Styringsideer udvikles internationalt og rejser ind i Danmark, hvor de tilpasses og videreudvikles til konkrete styreformers. Tænk f.eks. på mål- og resultatstyring i form af kontraktstyring, kvalitetsstyring, evaluering, brugerstyring, akkreditering, benchmarking, indikatorstyring, rating, balanced score card, LEAN, evidensbaseret politik og praksisudvikling, branding etc. Det obligatoriske ledelsesfaglige modul "Offentlig styring: Ideer og praksis" konfronterer deltagerne med denne udvikling og ser på hvordan styringen implementeres i en krisekontekst præget af effektiviserings- og sparekrav. Modulet sætter deltagerne i stand til kritisk at reflektere over styringsideer samt at vurdere, hvorvidt og hvordan disse ideer konstruktivt kan oversættes til styringspraksis, der giver mening i konkrete kontekster.

Fagansvarlig: Hanne Foss Hansen, professor mso, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Eksamen: Skriftlig opgave på 10-15 sider. Mundtlig eksamen (30 min. inkl. votering).

Eksamensdatoer: Opgaven afleveres 23. nov. 2012 og mundtlig eksamen afvikles 15.-17. jan. 2013.

Pris: Kr. 17.000 + udgifter til materialer.

Gruppe 3	Dato	Afvikling	Struktur	Eksamen
Offentlig styring: Ideer og praksis	14/9, 21/9, 28/9 og 5/10 2012	Fredage	• 4 hele undervisningsdage	Eksamen afvikles d. 15. – 17. jan. 2013 Afløsning af eksamensopgave d. 23. nov. 2012

Bemærk at der kan være sammenfald mellem gruppearbejde PUF B og Offentlig styring d. 28. sept.

Modulbeskrivelser af valgfrie moduler på Master of Public Governance

International Summer School in Caserta - Italy

- *Public Governance: Economic Crisis Responses from a Governance Perspective*

3 ECTS – in English

Ønsker du et internationalt perspektiv på offentlig ledelse, så er International Summer School et godt valg. Denne sommerskole arrangeres af Master of Public Administration (MPA) ved CBS og organiseres i år af Bocconi School of Management (Bocconi University i Caserta udenfor Napoli, hvor den italienske 'National School of Public Administration' har til huse umiddelbart ved siden af slottet Regia di Caserta, hvor kurset afholdes.

Sommerskolen er en integreret fagkomponent i MPA studiet, men er åbent som et valgfrit modul for MPG studerende. Intentionen er at give de offentlige lederuddannelser en international dimension ved at samle masterstuderende fra forskellige lande, et internationalt anerkendt fakultet og erfarne topledere som undervisere.

I årenes løb har ideen været så vellykket, at vi nu i samarbejde med andre universiteter og handelshøjskoler kører to parallelle sommerskoler. Temaet for dette års sommerskoler er 'Public Economic Crisis Responses from a Governance Perspective'. Titelne på sommerskolerne er ens, men undervisere og de temaer der behandles er forskellige.

Deltagerne kommer fra Erasmus Universitet i Holland, London South Bank University i England, ESADE i Spanien, Nord-Trøndelag University College og Sør-Trøndelag University College (HINT) i Norge, Bocconi University i Italien samt Master of Public Governance og Master of Public Administration.

Fra hvert af de deltagende universiteter, deltager en eller to undervisere.

Deltagerne er typisk ledere fra den offentlige sektor og nonprofit-organisationer, herunder fagforeninger og arbejdsgiverforeninger. Sommerskolen giver dermed gode muligheder for, at udvikle internationale netværk. For de danske deltageres vedkommende vil sommerskolen give mulighed for tillige at skabe netværk på tværs af de to lederuddannelser MPA og MPG og indenfor kredsen af MPG studerende.

Du skal være opmærksom på, at der er begrænset antal pladser til rådighed på sommerskolen.

Fagansvarlig: Lotte Jensen, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Tid: d. 27. juni til 3. juli begge dage inkl. (deltagere er selv ansvarlige for at arrangere transport).

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til transport. (Bemærk: Overnatning og forplejning er inklusiv).

Eksamen: Skriftlig opgave på max. 8 sider afleveres 18. juli 2012 (elektronisk). Opgaven vurderes bestået/ikke bestået.

Vært: SDA Bocconi University, www.sdabocconi.it

Gruppe	Periode	Afvikling	Struktur
1	27. juni – 3. juli 2012	1 uges internat	<ul style="list-style-type: none">1 uges sammenhængende undervisning

Bemærk: Det forventes, at man deltager i det fulde program inkl. al undervisning m.v.

International Summer School in Krakow - Poland

- *Public Governance: Economic Crisis Responses from a Governance Perspective*

3 ECTS – in English

Ønsker du et internationalt perspektiv på offentlig ledelse, så er International Summer School et godt valg. Denne sommerskole arrangeres af Master of Public Administration (MPA) ved CBS og organiseres i år af Copenhagen Business School og afholdes i Krakow, Polen. Vi skal bo på Hotel Radisson BLU, hvor kurset også afholdes.

Sommerskolen er en integreret fagkomponent i MPA studiet, men er åbent som et valgfrit modul for MPG studerende. Intentionen er at give de offentlige lederuddannelser en international dimension ved at samle masterstuderende fra forskellige lande, et internationalt anerkendt fakultet og erfarne topledere som undervisere.

I årenes løb har ideen været så vellykket, at vi nu i samarbejde med andre universiteter og handelshøjskoler kører to parallelle sommerskoler. Temaet for dette års sommerskoler er 'Public Economic Crisis Responses from a Governance Perspective'. Titelne på sommerskolerne er ens, men undervisere og de temaer der behandles er forskellige.

Deltagerne vil komme fra Erasmus Universitet og Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Holland, Krakow Academy of Economics i Polen, Warwick Universitet/Warwick Business School og University of Liverpool i England, Stellenbosch Universitet i Sydafrika, Nord-Trøndelag University College og Sør-Trøndelag University College i Norge samt naturligvis Master of Public Governance og Master of Public Administration, Danmark

Fra hvert af de deltagende universiteter, deltager en eller to undervisere.

Deltagerne er typisk ledere fra den offentlige sektor og nonprofit-organisationer, herunder fagforeninger og arbejdsgiverforeninger. Sommerskolen giver dermed gode muligheder for, at udvikle internationale netværk. For de danske deltageres vedkommende vil sommerskolen give mulighed for tillige at skabe netværk på tværs af de to lederuddannelser MPA og MPG og indenfor kredsen af MPG studerende.

Du skal være opmærksom på, at der er begrænset antal pladser til rådighed på sommerskolen.

Fagansvarlig: Morten Knudsen, lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Tid: Søndag d. 12. august til fredag d. 17. august begge dage inkl. (deltagere er selv ansvarlige for at arrangere transport).

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til transport. (Bemærk: Overnatning og forplejning er inklusiv).

Eksamen: Skriftlig opgave på max. 8 sider d. 3. sept. 2012 (elektronisk). Opgaven vurderes bestået/ikke bestået.

Vært: Copenhagen Business School - www.cbs.dk Denne sommerskole afvikles i år i Krakow, Hotel Radisson BLU, Polen: www.radissonblu.com/hotel-krakow

Gruppe	Periode	Afvikling	Struktur
2	12.-17. august 2012	1 uges internat	<ul style="list-style-type: none">1 uges sammenhængende undervisning

Bemærk: Det forventes, at man deltager i det fulde program inkl. al undervisning m.v.

Den danske model og globaliseringen

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Formålet med modulet er at give offentlige ledere en helhedsforståelse af både globaliseringen og den danske model og ikke mindst relationen mellem de to størrelser. Det er også en målsætning i sig selv at udvikle en bevidsthed om, hvilke udfordringer og betingelser den danske models globalisering stiller offentlige ledere og beslutningstagere overfor.

Deltagelse i modulet giver viden om globaliseringens økonomiske, politiske og kulturelle dimensioner og de mekanismer, der udgør en udfordring og mulighedsstruktur for den danske model. Mange forbinder "den danske model" med arbejdsmarkedet, men den er meget mere end det. Den er et system af private og offentlige institutioner og værdier, der sameksisterer i en meget fin balance. Det gør, at den er svær at forstå, ekstrem svær at styre, og at den er sårbar. Globaliseringen både udfordrer og understøtter denne model - men hvordan? Det bliver hovedspørgsmålet, der stilles gennem hele modulet.

Fagansvarlig: Martin Marcussen, professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Tidspunkt	Afvikling	Struktur
3	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012	Tirsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

New Public Management

- *Reformation af statslige, regionale og kommunale virksomheder og institutioner*

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Dette valgfrie modul sætter den studerende i stand til at analysere perspektiver, virkemidler og resultatskabelse inden for New Public Management i den offentlige sektor. Modulet beskæftiger sig med drivkræfter, politisk-administrativ design, organisationstyper, konvergens og divergens mellem lande og implementerings-modeller (Angelsaksiske lande, Kontinental-Europa, Skandinavien og Asien), sektorstudier (sundhedsvæsenet, politireformen, vandsektoren, postsektoren, lufthavne og kulturinstitutioner), ledelsesmodeller og auditering (benchmarking), privatisering og organisering af offentlige-private-partnerskaber (OPP), effektivisering og implikationer, offentlig "voice" og demokratisering samt perspektivering af offentlig ledelse og service.

Undervisningen vil være en kombination af oplæg fra underviserne og aktive diskussioner, inddragelse af undervisernes forskning, studenteroplæg samt cases fra offentlige institutioner og virksomheder. Dertil kommer sammenligning og kontrast mellem teori og empiriske cases fra ind- og udland.

Ved forelæsningerne introducerer underviseren såvel det teoretiske perspektiv som empiriske cases med oplæg. Sammen med de studerende diskuteres og reflekteres over etiske, samfundsmæssige og politiske dilemmaer samt muligheder indenfor New Public Management, dels på teoriens egne præmisser og dels i relation til dens konkrete anvendelse i de empiriske cases.

Fagansvarlig: Linne Marie Lauesen, Ph.d, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Tidspunkt	Afvikling	Struktur
3	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012	Tirsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

Offentlige værdier og demokratisk etik

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

Modulet "Offentlige værdier og demokratisk etik" stiller skarpt på konkrete etiske spørgsmål og demokratiske værdidilemmaer i den offentlige forvaltning. Der tages udgangspunkt i to typer cases, dels relevante cases fra deltagernes egne organisationer og dels andre administrative, ledelsesmæssige og politiske cases, hvor den offentlige forvaltnings grundlæggende demokratiske værdier bliver udfordret eller kommer til at stå i modsætningsforhold til hinanden, og hvor embedsmænds og andre offentlige ansattes professionelle og personlige integritet bliver sat i spil. På baggrund af den teoretiske etiks forskellige grundpositioner vil der blive lagt vægt på kritisk analyse af værdikonstruktion og -dilemmaer i den offentlige forvaltning og konstruktive vurderinger af etiske handlemuligheder. Formålet med det valgfrie modul "Offentlige værdier og demokratisk etik" er at gøre de studerende i stand til at identificere og analysere, forstå og håndtere relevante etiske spørgsmål og demokratiske værdidilemmaer i den offentlige forvaltning generelt og specifikt i deres egen organisation og i forhold til egen profession og person. Modulet sigter således på både *analytisk* og *konstruktiv* kompetenceudvikling hos de studerende.

Fagansvarlig: Anders Berg-Sørensen, lektor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Tidspunkt	Afvikling	Struktur
3	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012	Tirsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

Risikokommunikation

– fra oplysningskampagner til risk governance

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Risiko er i stigende grad kommet på samfundets og mediernes dagsorden, f.eks. på områder som miljø, sundhed og forebyggelse, økonomi og finanser, omdømme og krisestyring samt terrorbekæmpelse. Håndtering af risici er dermed også blevet et centralt tema for den offentlige forvaltning. Det stiller nye krav til offentlige leders kompetencer i forståelse, håndtering og kommunikation af risici både internt og eksternt i organisationen.

Parallelt med indførelsen af New Public Management, er traditionel risikobaseret regulering og oplysning de seneste tre årtier blevet suppleret med risikostyring (Risk Management) forstået som systematisk kortlægning, prioritering og forebyggelse af risici i organisationer. Mange kommuner har i dag risikostyringsenheder tæt på direktionen, og også indenfor det statslige og regionale område er risikostyring i stigende grad kommet på dagsordenen.

For nylig er fokus igen skiftet, og der tales i stigende grad om behovet for egentlig risikoledeelse (Risk Governance) forstået som strategisk ledelse i et komplekst og polycentrisk risikounivers. Risikokommunikation har hermed fået en helt ny betydning. Fra envejs-formidling af budskaber om risiko til kontinuerlig dialog med stakeholders om håndtering af og beslutninger under usikkerhed.

Det er modulets formål at give de studerende et grundigt overblik over risikokommunikationens historiske udvikling, herunder en teoretisk forståelse af betydningen af risici i den sociale omverden og vigtigheden af kontekst i kommunikation. De studerende får konkrete redskaber og færdigheder, der sætter dem i stand til at møde de nye udfordringer og vilkår på måder, som kan fremme en konstruktiv, oplyst, anerkendende og tillidskabende kommunikation som grundlag for beslutninger om risiko.

Modulet retter sig især til offentlige ledere med interesse for, hvordan kommunikation om risikoforhold har indflydelse på det beslutningsmæssige råderum og på kvaliteten og den sociale robusthed af de truffe beslutninger og de valgte løsninger. Modulet vil i særlig grad være interessant for ledere i f.eks. kommuner, regioner og stat, der arbejder med risikostyring, risikoledeelse og videnskabelige risikovurderinger som grundlag for organisatoriske beslutninger og prioriteringer, medierelationer samt sundhedsoplysning, rådgivning, kampagner osv.

Fagansvarlig: Thomas Breck, direktør, Center for risikokommunikation og ekstern lektor ved CBS.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer

Gruppe	Tidspunkt	Afvikling	Struktur
3	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012	Tirsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

Samfundsvidenskabelig metode

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Samfundsvidenskabelig metode handler om, hvordan man producerer og vurderer samfundsvidenskabelig viden, dens rækkevidde og gyldighed. Metode og videnskabsteori leverer en række af de begreber og problemstillinger, som hjælper og kvalificerer os i arbejdet med og refleksionen over såvel egne som andres analyser. Det handler om at gøre fremgangsmåder, valg og fravalg, så eksplicite som muligt for dermed at gøre præmisserne for den producerede viden mere gennemskuelig. Metode handler således om at kontrollere vidensproduktion, men også om at designe undersøgelser, så de muliggør overraskelser, dvs. muliggør ny læring. Modulet vil behandle konkrete "how to" spørgsmål relateret til projektopbygning, problemformulering, brugen af teori, dataproduktion og analyse.

På modulet introduceres videnskabsteoretiske begreber for at øge forståelsen for sammenhænge mellem teori og empiri, for kvalitetskriterier og for argumentationsstrukturer. Samfundsvidenskabelig metode handler således både om, hvordan man konkret går til værks i sit projektarbejde og om de videnskabsteoretiske aspekter i projektarbejdet.

Dette valgfrie modul kan bruges til at kvalificere de metodiske aspekter ved udarbejdelsen af samfundsvidenskabelige analyser, ikke mindst masterafhandlingen. Det handler om udarbejdelsen af forskningsspørgsmål, om brugen af teori, om produktionen, anvendelsen og analysen af data samt kvalitetskriterier for analysen. Det handler om at få forskningsprocessen og dens mange valg kvalificeret, ikke mindst ved at få valgene og præmisserne gjort så transparente som muligt.

Vi tager afsæt i projektarbejdets forskellige elementer – fra problemstilling/problemformulering over arbejdsproces, teori, indsamling og analyse af relevante data til konklusion og perspektivering. Vi vil her ikke mindst arbejde med forholdet mellem elementerne, fx: hvilke typer data vil muliggøre en besvarelse af min problemformulering? Hvordan får jeg teori og data til at spille sammen på en konstruktiv måde?

I diskussionen af forskellige kvalitetskriterier for videnskabelige analyser kommer vi bl.a. ind på argumentationsteori. Det sker for at træne refleksionen over gyldigheden af egne analyser. Men argumentationsteori kan også kvalificere læsningen af de empiriske kilder - hvad hævder de med hvilke argumenter baseret på hvilke implicite antagelser?

Fagansvarlig: Morten Knudsen, lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Tidspunkt	Afvikling	Struktur
3	30/10, 6/11, 13/11, 20/11, 27/11 og 4/12 2012	Tirsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

Organisationsanalyse for offentlige ledere

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Formålet med dette modul er at give en introduktion til, hvad en organisation er, og hvordan man som leder kan arbejde med at analysere og udvikle sin organisation. Som udgangspunkt undersøger vi hvilke elementer organisationen består af, under hvilke vilkår den fungerer og hvilke processer, der i øvrigt anvendes til at nå organisatoriske mål. Derudover kobler vi organisationen til strategibegrebet og sætter fokus på, hvordan man kan arbejde med sin organisation ud fra en given strategi. Vi kommer tættere på spørgsmålet om, hvordan forskellige strukturer ledes, herunder især hvordan specialisering og arbejdsdeling stiller krav om koordinering af organisatoriske aktiviteter.

Diskussionerne munder ud i gennemgang og forståelse af organisationsanalyse som en praktisk tilgang til konkrete overvejelser over de organisatoriske forhold i egen organisation. Der er en stærk kobling mellem teori og praksis, som giver en vekselvirkning mellem refleksion og handling – gennem faget i både form og indhold. Modulet er intensivt og kræver engagement og villighed til at inddrage egen praksis fra de studerende.

Fagansvarlig: Rex Degnegaard, adjunkt, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
4	7/11, 14/11, 21/11, 26/11 2012	Onsdage og én mandag	Halve og/eller hele dage over 3-4 undervisningsgange.

Politiske styringsformer

– med sundhedsvæsenet som case

3 ECTS/ 20 konfrontationstimer

Formålet med dette modul er, at give deltagerne en forståelse for kompleksiteten i den politiske styring - med særlig vægt på sundhedsvæsenet som gennemgående case. Modulet vil sætte fokus på tre konkrete styringsformer, nemlig traditionel offentlig administration, New Public Management og netværksstyring. Modulet vil belyse, hvordan og gennem hvilke (politiske) processer styringsmål og styringsrationaler dannes, samt hvordan forskellige typer styring involverer og aktiverer forskellige aktører. Gennem en præsentation af de tre styringsformer samt udvalgte teoretiske tilgange får deltagerne kendskab til analytiske begreb, som kan anvendes i analyser af (politisk) styring i egen organisation og også sætte egne ledelses- og handlemuligheder i perspektiv.

Modulet er bygget op omkring tre temaer, der afvikles over tre halve dage, hvorefter vi samler op og relaterer temaerne til hinanden (tre dage á 4 timer samt én dag á 8 timer).

- Tema 1 **"Fra minister til patient"**. Giver en generel introduktion til faget samt en præsentation af den formelle og traditionelle offentlige administration som styringsform.
- Tema 2 **"Med markedet som ideal"**. Præsenterer New Public Management som en særlig politisk styringsform, der fremmer markedsliggørelsen af visse områder i sundhedsvæsenet
- Tema 3 **"Strategisk styring af selvstyring"**. Sætter fokus på politisk styring af formelle og uformelle aktører gennem metagovernance, netværksstyring og selvledelses teknologier.

Men den enkelte politiske styringsform optræder sjældent isoleret – ofte er alle tre former på spil i praksis. Derfor vil vi afslutningsvis sætte styringsformerne i relation til hinanden og diskutere nogle af de udfordringer og muligheder, som udspringer af den politiske styrings kompleksitet.

Modulet vil udspille sig som et mix af oplæg, gruppearbejde og forskellige øvelser.

Fagansvarlig: Susanne Boch Waldorff, adjunkt, Institut for Organisation, Copenhagen Business School og Anne Reff Pedersen, lector, Institut for Organisation, Copenhagen Business School

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. januar 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
4	7/11, 14/11, 21/11, 26/11 2012	Onsdage og én mandag	Halve og/eller hele dage over 3-4 undervisningsgange.

Comparing Policy for Public Sector Modernization in Denmark and the United Kingdom

3 ECTS/20 lessons – in English at Warwick University

Denmark and the United Kingdom are both challenged by the current financial crisis. In the UK, the government has responded with cutbacks in the public sector and in Denmark, the economic pressure on the public sector is expected to continue under the current government. In the UK, the government has talked about “The Big Society” as one key policy idea for public sector modernization. The UK government also talks about “Open Government”. In Denmark, the government has committed itself to a broad agenda on modernization which includes further digitalization amongst other initiatives. Both strategies rise new challenges for public managers in dealing with the impact of financial crisis in their daily management and leadership portfolio.

Theoretically, one answer has been to pursue the idea of “value creation in the public sector”. The idea of creating public value was first suggested by the American scholar Mark Moore and has since been taken up by British scholars, among others. One key aspect is to examine how public value is created in different institutional settings, such as the UK compared to Denmark. Both are welfare states with a proud history of providing public service, but both countries have experienced pressure in recent years.

The purpose of this elective is to compare policy from Denmark and the UK, and discuss the similarities and differences in coping with challenges created by the financial crisis. The theoretical common ground will be to explore what public value creation means in the two nations and to explore learning potentials. Students will leave this elective with experiences and lessons from the UK which can help and inspire them in their own management context. We aim to have an equal representation of Danish and British participants. Teachers will include faculty from both Copenhagen and Warwick. As both Copenhagen Business School and the University of Warwick are leading schools within the field of master programs, this should prove an exciting opportunity.

The course is taught in English but students can choose to take the exam in either Danish or English. Teaching will take place at Warwick University’s conference centre, located in the middle of the university campus in Warwick. The exam will take place at Copenhagen Business School.

Course coordinator: Carsten Greve, professor, Department of Business and Politics and Anne Reff, lecturer, Department of Organization, Copenhagen Business School and teachers from Warwick University.

Exam: Synopsis of 3-5 pages and an oral exam (30 min incl. grading).

Exam dates: Synopsis to be handed in December 14 2012 and the oral exam will take place in week 3, 4 and 5 2013.

Price: 10.000 kr. excluding expenses for transportation, accommodation, meals and materials.

Group	Dates	Days	Structure
5	31/10, 1/11 and 2/11 2012	Wednesday, Thursday and Friday	Consecutive block: Wednesday, Thursday and Friday

Hospital Design and Health Care Provision

3 ECTS/20 lessons

There are currently some 30 hospitals in preparation or under construction in Denmark. The projects are of different types, ranging from mega projects such as the large green field investments in the 'super hospitals' to a more modest upgrading of existing hospitals. They represent one of the largest societal investments in Denmark ever and their relevance and value extends far beyond the economic issues. As the complexity in these projects is massive, there is a pertinent need to consider the many challenges of managing the different actors involved in such projects and the various concerns they represent. These are concerns that regard the location, design and technology; the capacity and quality in treatment and health care provision; the level of democracy and the involvement of various user groups in the development of the design; the buildings' level of flexibility for future use – just to mention a few relevant issues.

The purpose of the course is to provide participants with analytical skills to comprehensively explore; examine and understand the challenges and implications of hospital design for work practices and processes in healthcare service provision. We consider hospital design from two interrelated dimensions – a spatial and an organizational. The spatial design matters for hospital and healthcare performance and the work processes that take place in this space. In the course, we focus on design as a process of designing: on how to organize the process of designing hospitals and similar healthcare facilities – workspaces that can facilitate well-functioning high quality work practices and processes. We will discuss different aspects of – and approaches to – such design processes, but the trend towards organized user participation as an integrated part of the (hospital) design process will be addressed as a central aspect. Today there is increasing focus on user participation in the development of projects in the public sector. Within hospital design and the design of other healthcare facilities the many involved parties (patients and relatives, medical and technical staff, and many other actors) represent substantial complexity with regards to technical, functional, social, emotional and pedagogical aspects. In the organization of these processes we may say that spatial and organizational dimensions meet, a connection that are under particular study in the course.

The perceived target group: Public management at local (municipalities), regional and national levels (senior and middle managers, project management in hospital design and construction), hospital management responsible for healthcare service provision, as well as health care professionals nurses, doctors, IT & technical staff.

Course coordinator: Kjell Tryggestad , Associate professor, Marianne Stang Våland, Post.doc. and Sara Brorstrom, Post.doc.

Exam: Synopsis of 3-5 pages. Oral exam (30 min incl. grading).

Exam dates: Synopsis to be handed in December 14 2012 and the oral exam will take place in week 3, 4 og 5 2013.

Price: 10.000 kr. excluding expenses for teaching materials.

Group	Dates	Days	Structure
5	31/10, 1/11 and 2/11 2012	Wednesday, Thursday and Friday	Consecutive block: Wednesday, Thursday and Friday

Moderne velfærdsorganisationers arbejde i et magtperspektiv

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

Organisationsforskningen stiller i disse år særlig skarpt på magt i velfærdsorganisationer. Meget af denne forskning er stimuleret af Foucaults blik på magt, dvs. på de teknologier i organisationer der bevirker, at nogle virkelighedsfremstillinger fremstår som mere sande end andre. Magt er således ikke (kun) et spørgsmål om at have magt over en person eller gruppe, magt er også – og måske snarere – et spørgsmål om, at organisationers indretning og teknologier får ledere, medarbejdere (og klienter/patienter) til at se på sig selv og hinanden på en ganske bestemt måde. Nærværende temamoduls emne er således magt, styring og paradokser i moderne velfærdsorganisationer.

Modulets formål er at undersøge, hvordan nyere sociologisk teori og organisationsteori kan bidrage til at forstå de magtmekanismer, dilemmaer og paradokser, som medarbejdere og ledere i moderne velfærdsorganisationer oplever i dag. Der vil være særlig fokus på velfærdsinstitutioner, der arbejder med de sociale, uddannelsesmæssige og sundhedsmæssige områder. Modulet vil styrke de studerendes evne til at kæde organisationer direkte sammen med det samfund (og de dominerende værdier i samfundet), som de eksisterer i. I undervisningen vil der derfor være særlig fokus på centrale positive værdier i dag, som f.eks. ansvar, frihed, motivation, kontrol mv., og vi vil diskutere, hvordan disse værdier sætter nogle særlige betingelser for organisationen og dens ledere og medarbejdere. Kurset vil give de studerende kendskab til centrale tekster om magt og styrke samt evne til analytisk at undersøge, diskutere og vurdere moderne velfærdsorganisationers arbejde i et magtperspektiv.

Fagansvarlig: Nanna Mik-Meyer, lektor og Lise Justesen, lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 14. december 2012 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
5	31/10, 1/11 og 2/11 2012	Onsdag, torsdag og fredag	Blok: 2 hele dage og ½ dag

Samtalen som positivt ledelsesredskab

– effektiv ledelseskommunikation i HR

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

Formålet med dette modul er, at give offentlige ledere indsigter, redskaber og færdigheder til, på en konstruktiv måde, at gennemføre både motiverende og svære samtaler som led i deres daglige offentlige ledelse. Gennem analyse og forståelse af dialogisk kommunikation og konstruktiv feedback, sættes der fokus på, hvordan samtalen som positivt ledelsesredskab kan skabe værdioplevelse og ejerskab hos de ansatte – til gavn for såvel HR-udviklingen som teamsamarbejdet i den offentlige forvaltning. Ved forståelse og træning af kommunikationsfærdigheder samt konflikthåndteringsforståelse og – redskaber, skaber den offentlige leder erfaringer med at cope sig selv samt at kunne bringe andre i en optimal mental præstationstilstand. En tilstand af mental parathed og nærvær, der er afgørende for størst mulig udnyttelse af medarbejdernes individuelle styrker og kompetencer til gavn for både medarbejderen selv, teamsamarbejdet og forvaltningens samlede performance.

Undervisningsmetode

- Modulet kombinerer teoretiske forelæsninger med praksisrettede øvelser og gruppeopgaver.
- Der anvendes en online platform til indbyrdes dialog mellem de studerende samt dialog mellem undervisere og studerende.
- Eksterne videnspersoner inddrages for at belyse forskellige vinkler til emnerne.
- Gruppearbejde anvendes for at skabe kompetencerelationer mellem kursisterne.

Fagansvarlig: Claus Nygaard, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 14. december 2012 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
5	31/10, 1/11 og 2/11 2012	Onsdag, torsdag og fredag	Blok: 2 hele dage og ½ dag

Styring af økonomi og incitament

3 ECTS/20 konfrontationstimer

Med indførelsen af markedsbaserede incitamentsmekanismer som takststyring og med den øgede fokus på måling af præstationer i den offentlige sektor via akkreditering og offentliggørelse af smileys og andre nøgletal, øges behovet for økonomisk og styringsmæssig indsigt blandt offentligt ansatte.

Dette modul giver økonomisk og styringsmæssig indsigt med udgangspunkt i økonomisk organisationsteori, spilteori (for eksempel fangernes dilemma), omkostningsteori og psykologisk teori som alle er velegnede til at analysere og håndtere de styringsudfordringer der er i den offentlige sektor.

Modulet har til formål at analysere og skabe et billede af de udfordringer, der er med at styre økonomien i den offentlige sektor, herunder at skabe incitament og praksisser, der gør at forskellige faglige kulturer kan arbejde mod bedre kvalitet for pengene. Modulet vil både diskutere den økonomiske styring på et overordnet niveau, men vil også diskutere specifikke problemstillinger som mellemledere i den offentlige sektor står overfor såsom budgetoverskridelser, incitament i relation til intern afregning, relationen mellem øget brug af præstationsmålinger og motivation.

De studerende skal være i stand til at analysere en konkret offentlig praksis, hvor den økonomiske styring sættes i værk. De studerende skal både være i stand til at specificere potentielle problemer, og komme med anvisninger til løsninger af problemerne.

Centrale områder: intern afregning og aktivitetsbaserede omkostningsregnskaber, budgetoverskridelser, præstationsmålinger og styringstiltagenes sammenstød med faglige normer.

Fagansvarlig: Ivar Friis, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 14. december 2012 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
5	31/10, 1/11 og 2/11 2012	Onsdag, torsdag og fredag	Blok: 2 hele dage og ½ dag

Det demokratiske krydsfelt

– forholdet mellem politikere og embedsmænd

3 ECTS/20 konfrontationstimer

Formålet med modulet vil være tredelt. Først og fremmest vil modulet have fokus på at bibringe deltagerne en større teoretisk, analytisk og refleksiv forståelse af de særlige rammevilkår for offentlig ledelse, som konstitueres i krydsfeltet mellem politik og administration. Modulet vil indeholde en indledende afklaring og typologi over forskelle og ligheder i rammevilkår for ledelse i hhv. statslige, kommunale og regionale politiske systemer – men også øvrige organisationsformer med semioffentlige træk såsom interesseorganisationer, forsyningsvirksomheder osv. vil blive berørt.

For det andet vil modulet forsøge at tilvejebringe den enkelte studerende et større personligt overblik over egne fordomme og implicitte antagelser om fornuften i det politisk-administrative systems funktionsmåde - herunder en større forståelse af de specifikke politisk-administrative logikker i egen organisation. Det vil således være en central målsætning for modulet at etablere en tæt kobling mellem teori og den konkrete ledelsespraksis, som deltagerne oplever i relation til håndteringen af det politiske niveau i egen organisatoriske kontekst. Ambitionen er at udfordre den enkelte deltager på vedkommendes eget lederskab i relation til det politiske system – herunder hvordan man som embedsmand personligt kan og bør håndtere fx anstrengende relationer til det politiske niveau.

Endelig vil modulet som det tredje element overordnet set stille skarpt på de særlige strategiske vilkår for offentlig ledelse, som det politisk-administrative krydsfelt konstituerer for embedsmanden. Relationen mellem politiker og embedsmand vil blive belyst gennem forskellige teoretiske indfaldsvinkler, herunder antagelsen om at det politisk-administrative krydsfelt kan forstås og forklares ud fra en tese om at begge roller bidrager til den demokratiske legitimitet med væsensforskellige rationaliteter; politikerens med repræsentativ legitimitet og embedsmanden med legitimitet funderet i hhv. retssikkerheds- og effektivitetsrationaler. Det vil være modulets udgangspunkt, at meget af "bøvlet" i politiker-embedsmandsrelationen netop kan tilskrives kollisioner mellem disse væsensforskellige rationaliteter.

Modulet henvender sig til offentlige ledere, der ønsker at blive klogere på spændingsfeltet mellem politikere og embedsmænd – måske fordi de selv arbejder i dette krydsfelt, eller fordi de ønsker at kvalificere sig yderligere til at kunne håndtere dette forhold i relation til fremtidige jobmuligheder. Modulet vil indeholde eksterne oplæg af relevante forskere, topembedsmænd samt repræsentanter fra det politiske niveau.

Fagansvarlig: Jacob Vase, ekstern lektor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
6	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 og 3/12 2012	Mandage og torsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

* Bemærk at der er sammenfald med undervisning i denne gruppe og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.

Evidens og evidensbaseret evaluering

6 ECTS/32 konfrontationstimer

I dag er det vanskeligt for ikke at sige umuligt at undgå evalueringer inden for offentlig forvaltning. Enten fordi man skal bruge andres evalueringer i sit arbejde, eller fordi ens eget arbejde evalueres (som f.eks. med konsulentrapporter, audit, certificering, akkreditering ol.).

Evaluering inden for offentlig forvaltning omfatter kontroversielle strategier, der søger at kontrollere, videreudvikle, forandre eller udvikle sektorområder. Uanset hvad og hvordan forpligtes vi på evalueringer – som ledere, som medarbejdere, som konsulenter og som borgere.

Evalueringsmodulet er et værktøj og en disciplin, der giver overblik over muligheder og begrænsninger inden for evaluering i den offentlige sektor. Modulet kan bruges til at kvalificere arbejdet med at tilrettelægge relevante evalueringer og evalueringsprogrammer; Hvordan undersøges en given problematik? Hvordan går man til værks/hvilke metoder kan anvendes? Hvordan konstrueres præcise data? Hvad og hvordan konkluderes? Hvad er sandt? Hvad er 'mindre' sandt? En kritisk stillingtagen til de opnåede resultater kvalificerer anvendelsen af resultaterne: Hvordan kan man følge op på evalueringsrapporten? Hvor ligger guldkornene?

Forandring og stigende forandringer er et vilkår. Det betyder, at en evaluering kan være forældet på det tidspunkt, den foreligger. Derfor behandles også problematikken om, hvordan konklusionerne fra en evaluering kan anvendes. En (ledelses)problematik kunne lyde: Hvordan integreres evalueringselementer i den daglige ledelse, således at organisationen løbende udvikler sig/ følger med udviklingen eller inspirerer til udvikling?

Indledningsvist præsenteres forskellige evalueringsteorier og evalueringsmodeller. Herefter følger konkrete evalueringseksempler inden for offentlig og privat administration og forvaltning – såvel nationale som internationale eksempler. Vi besøger - og taler med/interviewer - konsulenter. Formålet er at skærpe bevidstheden om, hvad evalueringer er og ikke er; hvad evalueringer kan og ikke kan (og dermed indirekte hvordan de misbruges).

Fagansvarlig: Merete Watt Boolsen, lektor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Eksamen: Synopsis på 3 - 5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
6	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 og 3/12 2012	Mandage og torsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

* Bemærk at der er sammenfald med undervisning i denne gruppe og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.

Innovationsledelse på tværs

6 ECTS/32 konfrontationstimer

Formålet med modulet er at give indsigt i innovationsledelse som disciplin, og hvad innovationsledelse fordrer af den enkelte leder i form af både strategier, processer og ikke mindst samarbejde på tværs. Ud over således at identificere, analysere og bringe forskellige ledelsesmæssige innovationsmodeller og metoder til anvendelse (base-of-pyramid, åben innovation, bruger-drevet innovation, outcome-driven innovation, blue ocean strategy, nexialisme, netværksbaseret innovation etc.), vil modulet også klæde deltageren på til kritisk at evaluere styrker og svagheder ved hver af disse tilgange og ikke mindst kritisk analysere hvordan og hvorvidt, de hver især kan omsættes til praksis i en dansk, offentlig organisation.

Yderligere formål med modulet er at skabe forståelse for de ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med ledelse af innovation i praksis, og ikke mindst de krav det stiller om samarbejde både internt i egen afdeling / organisation, men også eksternt - og hvad man som leder kan gøre for netop at motivere til og ikke mindst skabe de bedst tænkelige vilkår for innovation gennem samarbejde på tværs.

Modulet indledes med en grundlæggende introduktion til innovation og innovationsledelse (strategi, introduktion af forskellige modeller, processer, ledelsesteori & praksis) som beskrevet ovenfor. De forskellige tilgange til innovationsledelse analyseres, diskuteres og evalueres og sættes ind i en dansk kontekst. Anden del af kurset sætter fokus på innovation og samarbejde på tværs, og hvordan viden-diversitet (tvær-organisatorisk, eksternt, faglig diversitet) kan omsættes til innovation og nytænkning gennem strategisk innovationsledelse.

Modulet henvender sig til offentlige ledere, der interesserer sig for balancen mellem drift og udvikling, mellem at være effektiv og innovativ leder, og som har brug for en bedre indsigt i de modeller, processer og ledelsesmæssige værktøjer, der findes indenfor disciplinen innovationsledelse i forhold til at skabe mere innovation og nytænkning på tværs i egen organisation.

Fagansvarlig: Susanne Justesen, ph.d., Innoversity (www.innoversity.dk).

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
6	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 og 3/12 2012	Mandage og torsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

* Bemærk at der er sammenfald med undervisning i denne gruppe og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.

Professionalisering af den offentlige sektors kommunikation

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

New Public Management har med sit fokus på decentralisering og markedsorientering skabt et øget behov for kommunikation. Men det er først de seneste år stat, regioner og kommuner har erkendt dette behov og har påbegyndt en oprustning af kommunikationsområdet. Sideløbende med at den offentlige sektor er blevet mere markedsorienteret, er den private sektor, i kraft af øgede krav om ansvarlighed og transparens, blevet mere politiseret. Det har resulteret i, at både den private og den offentlige sektors kommunikation i dag styres efter mange af de samme principper.

Modulet henvender sig til ledere, som arbejder med kommunikation og/eller leder kommunikationsmedarbejdere.

Formålet med dette modul er at introducere principperne i *corporate communication* og belyse deres relevans og anvendelighed i den offentlige sektors kommunikation. Forsøget på at integrere al kommunikation så organisationen 'taler med én stemme' er et centralt princip i corporate communication, hvormed den private virksomhed – i kraft af den opnåede entydighed i kommunikation – skaber et robust fundament for sit *corporate brand*. Denne brandmæssige positionering tjener på den ene side det formål at forøge værdiskabelsen – internt gennem opbygning af en distinkt organisationskultur og eksternt ved at appellere til kunder og andre interessenter. På den anden side virker den som værn imod kriser, hvor virksomheden kan trække på sin omdømme-kapital. Lignende tendenser ses på makroniveau i den offentlige sektors kommunikation, hvor offentlige institutioner, byer, regioner og lande søger at positionere sig og derved skabe en distinkt identitet. På mikroniveau kan corporate communication ses som et specifikt styringsrationale for kommunikationen, hvor afsenderens troværdighed sikres gennem den konkrete koordinering af budskaber og udtryksformer.

Corporate communication fungerer i mange henseender som et godt styringsideal for den offentlige sektors kommunikation. Men det er ikke uden begrænsninger. På dette modul vil vi gennemgå både fordele og ulemper ved en tillempet version i corporate communication i arbejdet med professionaliseringen af den offentlige sektors kommunikation.

Fagansvarlig: Henrik Merkelsen, lektor, Institut for Internationale Kultur og Kommunikationsstudier, Copenhagen Business School

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
6	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 og 3/12 2012	Mandage og torsdage	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange.

* Bemærk at der er sammenfald med undervisning i denne gruppe og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.

Working in Complex Networks

- *Multi-stakeholder Partnerships and Collaborations between Public, Private and Civil Actors*

6 ECTS/32 lessons – in English

The institutions we rely on to solve today's most pressing problems were built decades ago for a different world, a world where the spheres of responsibility were more clearly defined and legitimized. These organizations have done their best in the face of daunting new challenges in shrinking budgets at all levels of government but the fit between the old institutions and emergent problems is increasingly strained.

The need to find ways to exploit and transform the capacities of old institutions to deal with today's realities is creating new forms of collaboration. The efforts of some are revealing new ways that leaders in public, private, and nonprofit organizations can address new and old challenges. The new focus is on processes of governance that combine the collective capacities of society's different sectors and institutions in **joint conversations directed to problems-solving initiatives**. It challenges the idea of a single government interface for businesses and requires public managers to develop cross-sector/cross **issue mindset and a different approach to issue resolution**. In this course, we argue that new forms of relations such as multi-stakeholder initiatives, public-private partnerships and global standards are pre-conditions for defining innovative solutions in a globalized society.

The **skills needed** to create these new arrangements are not those used to run traditional top-down organizations; they are the ones **social entrepreneurs use** to marshal diverse resources beyond their direct control.

The **tools needed** to create these organizations are based on the **principles of complexity and collaborative networks** leveraging new technologies and the use of the web 2.0.

Course coordinator: Itziar Castelló, Assistant Professor, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Copenhagen Business School. Steen Vallentin, Associate Professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School

Exam: Synopsis of 3-5 pages. Oral exam (30 min incl. grading).

Exam dates: Synopsis to be handed in January 3 2013 and the oral exam will take place in week 3, 4 and 5 2013.

Price: 20.000 kr. excluding expenses for teaching materials.

Group	Dates	Days	Structure
6	22/10*, 8/11, 15/11, 22/11, 29/11 and 3/12 2012	Mondays and Thursdays	Full days or half days taking place over 3-6 teaching days

* **Bemærk at der er sammenfald med undervisning i denne gruppe og ledelsesfagligt grundforløb d. 22. okt.**

Leadership in Times of Crisis

– *Learning from Management Experiences in Denmark and the Netherlands.*

3 ECTS / 20 lessons – in English at Netherlands School of Public Administration, the Hague

Denmark and the Netherlands are both challenged by the current financial crisis. In both countries, the governments have responded with cutbacks in the public sector. The Netherlands and Denmark share a common identity in being amongst the smaller northern European countries within the European Union. Both countries have a tendency to prefer negotiations and institutionalized network arrangements to deal with challenge and pressures. This tradition for negotiation and networking may be a key to understanding how the countries manage the current crisis.

Theoretically and practically, there has been renewed interest in leadership in times of crisis. There is some academic literature that focuses on leadership in times of crisis. One of the leading experts on this field is professor Paul t'Hart from Utrecht University and the Netherlands School of Public Administration. It is therefore relevant to discuss and compare the Dutch experiences with the Danish ones.

The purpose of the elective is to compare how leadership works in times of crisis, and which opportunities can be explored to get ahead of the crisis. Theoretically, the elective will take its point of departure in the literature on leadership in times of crisis developed by Paul t'Hart and others. We will also discuss public management reform theory that compares and explores the differences and similarities between the Netherlands and Denmark.

Students will leave this elective with experiences and lessons from the Netherlands which can help and inspire them in their own management context. Teachers will include faculty from both Copenhagen and Netherlands School of Public Administration.

The course is taught in English but students can choose to take the exam in either Danish or English. Teaching will take place at Netherlands School of Public Administration, the Hague. The exam will take place at Copenhagen Business School.

Course coordinator: Carsten Greve, professor, Department of Business and Politics and Anne Reff, lecturer, Department of Organization, Copenhagen Business School.

Exam: Synopsis of 3-5 pages and an oral exam (30 min incl. grading).

Exam dates: Synopsis to be handed in January 3 2013 and the oral exam will take place in week 3, 4 and 5 2013.

Price: 10.000 kr. excluding expenses for transportation, accommodation, meals and materials.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	5/12, 6/12 og 7/12 2012	Wednesday, Thursday and Friday	Consecutive block: Wednesday, Thursday and Friday

Motivation af videnarbejdere

3 ECTS/20 konfrontationstimer

Videnarbejderne og fagprofessionelle medarbejdere fylder meget i ledelsesdebatten, og de udgør en central ledelsesudfordring. Det er der flere årsager til. For det første kommer der flere og flere af dem. For det andet er det i høj grad dem, Danmark skal leve af i fremtiden. For det tredje er de omgærdet af myter: De er ledelsesfremmede, de stiller urimelige krav, de er selvcentrerede osv. Og for det fjerde er der ikke mange motivations- og ledelsesteorier, der fokuserer specifikt på denne særlige medarbejdertype.

Modulet har til formål at klæde ledere på, således at videnarbejdernes potentiale udnyttes fuldt ud, og således at man er bedre rustet til at håndtere de udfordringer, som videnarbejderens særlige motivationsprofil udgør.

Modulet sigter frem for alt mod at skabe refleksion over, hvad der motiverer videnarbejdere, samt hvordan forskellige ledelsestiltag påvirker videnarbejdernes motivation. Modulet hviler på en antagelse om, at ledelsesudøvelsen bør tilpasses medarbejdernes motivationsprofil. Den studerende skal derfor være i stand til at reflektere både over motivationsteoriernes styrker og svagheder og anvendelsesmuligheder i praksis, motivationspraksis i den studerendes egen organisation og ikke mindst over egen ledelsesudøvelses konsekvenser for medarbejdernes motivation.

Modulet har også til formål at give den studerende en metodisk kompetence til at kunne undersøge, hvad der motiverer medarbejderne, og til at reflektere over forskellige metoders styrker og svagheder.

Fagansvarlig: Helle Hedegaard Hein, ekstern lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Offentlige udgifter og konsolidering – et institutionelt perspektiv

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

Den internationale finanskrisen har sat styring af de offentlige udgifter på dagsordenen både i Danmark og internationalt. Bortset fra Sverige, står de lande, vi normalt sammenligner os med, overfor både økonomisk genopretning og langsigtet konsolidering af de offentlige økonomier. I den sammenhæng har en lang række lande lanceret reformer af deres budgetsystemer og dermed af spillereglerne for, hvordan de offentlige udgifter besluttes, fordeles, styres og overskues. I Danmark kommer reformen til udtryk i regeringens forslag til lov om udgiftslofter for stat, regioner og kommuner. Udgiftspolitik og budgetlægning er langt fra blot tal og teknikaliteter - det er rygraden i et moderne demokrati og samtidig det institutionelle omdrejningspunkt for politiske kampe, konflikter og kompromisser. Derfor er reformer af budgetsystemerne langt mere end tekniske justeringer. Formel lovregulering af den statslige budgetlægning og regioner og kommunernes økonomi er et brud med den danske forvaltningstraditions relative formløshed og pragmatisme. En reform af spillereglerne for de offentlige udgifters niveau og fordeling er derfor samtidig en kamp om, hvilke aktører, der fremover vil have hvilke positioner, ressourcer og manøvrerum.

Modulet forener økonomi, forvaltning og politik. Det introducerer til et institutionelt perspektiv på udgiftspolitik og budgetlægning som styringsaktivitet generelt og behandler både den institutionelle histories betydning, de relevante aktørers roller og de økonomiske rationaler bag udgiftspolitikken og budgetlægningens institutionalisering. Samtidig sætter modulet den nationale udgiftsstyring ind i et internationalt perspektiv og åbner for en diskussion af forskellige teorier om drivkræfterne bag budgetinstitutionernes udformning, herunder de politiske incitamenter, den politiske struktur og de vidensregimer der ligger bag. Ud over Danmark, vil modulet ikke mindst sammenligne med Sverige, som ud over at være i en anderledes finanspolitisk situation end resten af den vestlige verden, bygger budgetlægningen på en formaliseret budgetlov fra 90'erne, som i dag hædres mange steder i verden.

Modulet henvender sig til deltagere med interesse for udgiftspolitik i krydsfeltet mellem politik, forvaltning og økonomi og som f.eks. ønsker at sætte budgetstyringshverdagen i egen organisation ind i et større perspektiv eller ønsker et internationalt blik på de institutionelle valg, Danmark er på vej til at træffe.

Fagansvarlig: Lotte Jensen, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Paradokser i organisationer og ledelsespraksis

3 ECTS/20 konfrontationstimer

I dette modul udforskes organisatoriske og ledelsesmæssige paradokser ud fra forskellige teoretiske perspektiver med vægt på et organisatorisk forandringsperspektiv, et magtperspektiv og et narrativt perspektiv. I forløbet sættes fokus på hvordan paradoksteori kan bidrage til forståelse af ledelse i praksis. Vi skal beskæftige os med paradoksbegreber og metoder til analyse af paradokser som opstår i det organisatoriske hverdagsliv. Der gives en række forskellige teoretiske indfaldsvinkler til forståelse og analyse af paradokser som desuden belyses ud fra casemateriale. De studerende medbringer og arbejder desuden med casemateriale fra egen organisation til analyse og refleksion. Der arbejdes såvel teoretisk metodisk med paradoksforståelse som med at styrke den enkelte i at håndtere ledelsesparadokser i praksis.

Forløbet giver, kort sagt, viden om paradoksteoretiske perspektiver som grundlag for at kunne analysere praktiske organisatoriske problemstillinger, færdigheder i at vurdere praktiske og teoretiske problemstillinger og kompetence til at kunne håndtere komplekse organisatoriske analyser og problemstillinger. Perspektivet er lederens og målet er at tilbyde redskaber til analyse og reflekteret ledelsespraksis i offentlig organisation.

Fagansvarlig: Alice Juel Jacobsen, adjunkt, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet og Gitte P. Jakobsen, ph.d. selvstændig erhvervspsykolog.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Strategisk forandringsledelse

6 ECTS/ 32 konfrontationstimer

Målgruppe og forudsætninger:

Modulet henvender sig til offentlige ledere på tværs af den offentlige sektor. Modulet er ikke relevant for studerende der har taget det valgfrie modul 'Strategic Change management'.

'Strategisk forandringsledelse' viderefører nogle af de temaer, som introduceres i det obligatoriske ledelsesfaglige modul 'ledelse af reform og forandring'. Tillige inddrages strategiske perspektiver, hvor dette modul har fokus på design af forandringstilgange og eksekvering af strategi. Der arbejdes med strategisk forankring af initiativer og design af strategisk eksekvering i offentlige organisationer – herunder hvordan man som offentlig leder kan arbejde med de udfordringer og muligheder, forandringsinitiativer medfører.

Offentlige organisationer bruger mange ressourcer på at udvikle og implementere strategiske udviklings- og forbedringstiltag. På trods af, at disse initiativer ofte er forbundet med omfattende planlægning og mange overvejelser om hvordan de skal indføres, så ender de ofte med en dårligt implementeret løsning.

I dette modul vil vi undersøge og udforske hvordan man som offentlig leder kan arbejde strategisk med forandringsledelse. Der vil blive sat fokus på hvilke faktorer, der er særligt kendetegnende i offentlige organisationer, og hvorfor man ikke blot kan bruge en standard forandringsledelsesmodel. Her vil vi se på både eksterne og interne faktorer.

Metodemæssigt vil vi arbejde med forandringsprojekter fra de studerendes egen praksis. Vi vil arbejde konkret med en af de mest anerkendte funktionelle forandringsledelsesmodeller og se hvad den kan bidrage med af værdi til forandringsledelse i praksis. Samtidig vil vi se på hvor den kommer til kort og inddrage perspektiver fra andre teoretiske vinkler til at skabe et mere nuanceret billede af ledelse af forandringer i offentlige organisationer. Modulet rummer en høj grad af praksis-relevans. En konkret forandringsledelses-laboratorium, hvor vi vil arbejde med en design-tilgang, danner baggrund for refleksioner over værdien og faldgruberne i forandringsledelses-modeller samt konkrete overvejelser over hvordan man kan imødegå disse udfordringer. I modulet inddrages forskellige metoder, perspektiver og key note speakers med erfaring inden for forandringsledelse i offentlige organisationer og ekspertise inden for strategisk forandringsledelse. På modulet har vi således en stærk kobling mellem teori og praksis, som giver en vekselvirkning mellem refleksion og handling – gennem modulet i både form og indhold. Modulet er intensivt og kræver engagement og villighed til at inddrage egen praksis fra de studerende.

Fagansvarlig: Rex Degnegaard, adjunkt, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 20.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Styring og motivation i den offentlige sektor

3 ECTS / 20 konfrontationstimer

Det siges, at tillid er godt, men at kontrol er bedre. Men forskningen peger på, at det ikke gælder alle former for kontrol. Mange ansatte har en stærk motivation til at levere gode offentlige ydelser, men de kan miste motivation, hvis de oplever, at regler og økonomiske incitamenter ikke understøtter deres arbejde. På den anden side er blind tillid til de offentligt ansatte heller ikke vejen frem. Tillid kræver verificering.

I dette modul diskuteres samspillet mellem regler, medarbejdernes motivation, borgernes handlingskapacitet og leverancen af offentlige ydelser. Hvad sker der med medarbejdernes motivation, når regler og dokumentationskrav opleves som unødige eller som udtryk for mistillid? Hvad sker der omvendt, hvis man ikke styrer stramt? Kan man stole på, at medarbejderne alligevel gør det rigtige og forsøger at løse opgaven så godt som muligt? I hvilke sammenhænge kan man forlade sig på medarbejdernes motivation, og når man ikke kan, hvordan påvirker styringen så medarbejdernes motivation?

Undervisningen sker på baggrund af den nyeste forskning og den overordnede begrebsramme udgøres af Julian Le Grands teori om hvordan medarbejdernes motivation og brugernes handlingskapacitet påvirker samspillet mellem styreformer og leverancen af offentlige serviceydelser. Undervisningen går i dybden med forskellige motivationsformer. Her er det centralt at oplevelsen af autonomi, kompetence og menneskelige relationer ses som afgørende for, hvilken energi medarbejderne lægger i arbejdet. I forlængelse heraf ser vi på den nye forskning der viser, at medarbejdernes motivation udhules, hvis den styring – fx i form af dokumentationskrav og økonomiske incitamenter - medarbejderne udsættes for, opleves som kontrollerende frem for som understøttende for arbejdet. Svaret på dette er imidlertid ikke blot blind tillid. Undervisningsformen inkluderer underviseroplæg, eksterne oplægsholdere, summe-grupper, gruppearbejde og deltageroplæg.

Fagansvarlig: Lene Holm Pedersen, Ph.d. Anvendt KommunalForskning.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. jan. 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Tillidsbaseret ledelse

3 ECTS/20 konfrontationstimer

Dette valgfrie modul sætter fokus på forholdet mellem tillid, magt og ledelse i moderne offentlige organisationer. Dets mål er at få deltagerne til at reflektere over tillidens betydning for deres lederskab og tænke i muligheder for fremadrettet strategiformulering og organisationsudvikling baseret på tillid. Modulet forstår tillid som et princip for skabelse af sammenhængskraft og social kapital og giver dermed et alternativt bud på, hvordan der kan skabes værdi i organisationer.

Tillid og ledelse er ikke mindst i dag forbundne størrelser:

Ledelse bliver i stigende grad et spørgsmål om at lede medarbejdere (eller grupper af medarbejdere), som er selvledende. Det kommer til udtryk i ledelsesformer som coaching, performance management, projektledelse og værdibaseret ledelse og i ledelsesredskaber som MUS og GRUS; Den direkte magt, som består i at give ordrer, og udstikke regler for, hvordan tingene skal gøres, er utilstrækkelig i forhold til den kompleksitet og de udfordringer og stadige krav om udvikling, fornyelse og fleksibilitet, som moderne organisationer og deres ledere står over for.

Vidensarbejdere stiller krav om individuel behandling og frihedsgrader, og stram styring har det med at virke demotiverende, fordi der hermed signaliseres manglende tillid eller decideret mistillid fra ledelsens side. Mange ledere får en coachende snarere end besluttende og bestemmende rolle i forhold til et højt kvalificeret personale.

Offentlige ledere er udsat for et øget styringspres, hvor der sættes fokus på effektivitet og kvalitet, og hvor styringsredskaberne ofte er kontrol- snarere end tillidsbaserede. Det gør tillidsbaseret ledelse til en stadig udfordring, men en fundamental nødvendighed, hvis opgaverne skal løftes og løses.

Modulets formål er at udvikle en forståelse hos den studerende om følgende:

- *Tillidsbaseret ledelse som teoretisk perspektiv på ledelse i det offentlige*
- *Tillidsbaseret ledelse som ledelsespraksis*

Tillidsbaseret ledelse vil tage fat om det helt generelle forhold mellem tillid og ledelse. Modulet vil både arbejde på det organisatoriske plan; hvad tillid betyder for en organisations måde at performe og modulet vil arbejde med det personlige lederskab; hvordan du som person selv arbejder med tillid i dit lederskab.

Fagansvarlig: Steen Vallentin, lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School.

Eksamen: Synopsis på 3-5 sider. Mundtlig eksamen (30 min inkl. votering).

Eksamensdatoer: Synopsis afleveres d. 3. januar 2013 og mundtlig eksamen afvikles uge 3, 4 og 5 2013.

Pris: Kr. 10.000 + udgifter til materialer.

Gruppe	Datoer	Afvikling	Struktur
7	16/11, 30/11, 5/12, 6/12 og 7/12 2012	Fredage og en blok med onsdag, torsdag og fredag	Halve og/eller hele dage over 3-6 undervisningsgange og/ eller en blok med 2½ dag

Modulbeskrivelse af masterprojektet

Masterprojektet

12 ECTS

Den fulde MPG-uddannelse afsluttes med masterprojektet. Masterprojektets sigte er at udvikle den studerendes kompetencer til at beskrive, analysere, bearbejde og afrapportere en eller flere komplekse problemstillinger på et højt fagligt niveau.

Formålet med masterprojektet er, at den studerende på grundlag af egen udviklingsplan og de tidligere gennemførte uddannelsesmoduler demonstrerer kompetencer i

- at udarbejde en eller flere problemformuleringer,
- at analysere og bearbejde problemformuleringen/-erne og
- at afrapportere resultaterne af projektarbejdet.

Masterprojektet skal demonstrere, at den studerende kan reflektere over problemstillingens relation til egen rolle som leder og/eller til egen organisation.

Masterprojektet skrives individuelt eller i grupper af to personer (max 50 sider ved individuel besvarelse, max 80 sider ved gruppebesvarelse). Der udarbejdes et fremmedsproget resumé på 2 sider. Afhandlingen afleveres i 3 eksemplarer samt en elektronisk version i pdf-format eller tilsvarende.

Ifølge studieordningen vælger de(n) studerende mellem tre masterafhandlingsformer: en "klassisk" masterafhandling, en masterafhandling med udgangspunkt i organisationen eller en afhandling med udgangspunkt i et ledelsesudviklingsprojekt, hvor personen er mere i centrum. Studieordningen beskriver de tre former nøjere. Skriveprocessen understøttes af et intensivt forløb, der udgør en ramme for de(n) studerendes løbende tekstproduktion. Det nærmere indhold i forløbet vil fremgå af undervisningsplanen.

Masterafhandlingen udprøves ved en individuel mundtlig prøve med ekstern censur. Den mundtlige prøve varer 40 minutter inkl. votering.

Prøven består i, at den studerende først fremlægger projektets hovedresultater samt derpå en dialog mellem studerende, vejleder og censor.

De kriterier for målopfyldelse, der lægges til grund ved eksamen er følgende:

1. Den studerende kan opstille en problemformulering, der omfatter konkret analyse af en selvvalgt ledelsesmæssig kontekst.
2. Den studerende demonstrerer overblik over kontekst, relevante teorier, analyseformer og metoder til behandling af problemformuleringen.
3. Den studerende demonstrerer kompetence i at beskrive og analysere den valgte organisatoriske kontekst for projektet.
4. Den studerende dokumenterer og analyserer egen ledelsesmæssige udvikling i relation til den konkrete udformning af masterprojektet

Fagansvarlig: Morten Knudsen, lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Eksamen: Masterprojektet afleveres 14. december 2012. Eksamen afholdes 7.-11. og 14.-16. jan. 2013.

Dimission: Lørdag d. 19. januar 2013.

Pris: kr. 24.000

	Periode	Afvikling
Mastermodul	Onsdag 20. juni 2012 Fredag 31. august 2012 Fredag 5. oktober Onsdag 14. november	Informationsmøde** Workshop Klyngemøde Klyngemøde

**Dette er kun et informationsmøde for dem, som er parate til at skrive masterprojekt i foråret 2012.