

# Fra medindflydelse til understøttet entreprenørskab

Niels Åkerstrøm Andersen

Institut for ledelse, Politik og Filosofi

CBS

# Rapportens diskurs

- “The Panel finds that the universities have not implemented codetermination procedures and structures to a sufficient extent.” (s. 42)

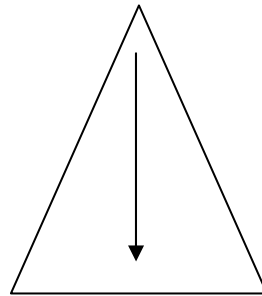
# Hierarkisk diskurs

- Rapporten antager, at ledelse altid tager hierarkiets form
- Alt kommer fra oven og så kan medarbejderne have *medindflydelse*. Der så gerne skal være større
- I dette ligger, at kilden til skabelse er den formelle topledelse
- Hermed kommer medarbejdernes indgåelse i universitetet alene til at handle om procedure for inddragelse og involvering
- Ledelsen bliver på den måde responsiv
- **Det er hamrende gammeldags ledelsestænkning og mere en del af problemet end løsning**

# Alle skal være ledere!

I stedet for at diskutere medindflydelse bør vi diskutere, hvordan vi gør alle til medledere

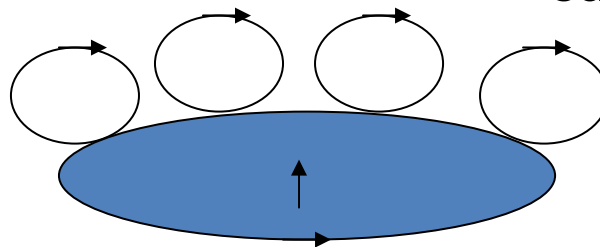
- Bureaukratisk ledelse af adfærd gennem regler og ressourcfordeling



- Medarbejderne ses som undersåtter, der skal inddrages

- Supervisionsledelse af skabende medarbejdere og miljøer

- Medarbejderne ses som entreprenører, der skal understøttes og bringes i samarbejde med hinanden



# Hvorfor?

- Selvfølgelig er det ikke enten/eller. Begge modeller må gøre sig gældende
- Men universitetet dør, hvis vi alene tænker i ledelse/medindflydelse
- Det hindrer simpelthen medarbejderne i at realisere universitets potentiale

# Alternativet

- Grundprincippet må være, at universiteterne skal gennemsyres af ledelse.
- Ledelse er repræsentation af helheden
- Traditionelt skal lederen repræsentere helheden og medarbejderen delen: **Det må vi gøre op med!!!**
- Helheden skal produceres og repræsenteres over alt på universitetet –ikke kun af de formelle ledelser.
- Der er ikke nok med mere (med)indflydelse.
- Medarbejderne må anerkendes som medledere. Og bør til gengæld tage helheden på sig.

# Konklusion

- Det kræver en ledelsesform, hvor den formelle ledelse træder ned fra sin trin højere status og ser sig som bærebølge og understøtter af medarbejdernes entreprenørskab og ledelse