



# NOTAT

## CBS ledelse - et oplæg

På CBS undervises der i ledelsesdiscipliner og ledelsesværktøjer – men kun undtagelsesvis i ledelse. Ledelse antages at være en metafor for en række organisatoriske relationer og processer i hvilke 'lederen' som oftest, men ikke altid indgår som en væsentlig aktør. CBS er et lærende universitet og således som strategien tilsiger at institutionen uddanner handlekraftige tænkere – således kan man med en parafrase sige at CBS ledelse handler om at udvikle egne ledere til reflekterede praktikere. Når det er interessant at adressere fænomenet ledelse skyldes det antagelsen om at ledelse spiller en afgørende rolle for virksomhedens samlede performance. Udvikling af ledelse handler således om at øge betingelserne for at virksomheden hensigtsmæssigt og effektivt identificerer og varetager de mål og opgaver som er dens raison d'être.

Men ledelsesudvikling er ikke blot udvikling af ledere. Ledelsesudvikling er udvikling af virksomhedens ledelsesprocesser. Virksomhedens ledelsesprocesser er på denne måde omdrejningspunktet og udpeger den afgørende sammenhæng mellem ledelse og organisering.

I meget ledelseslitteratur adskilles ledelse og organisering. Der formuleres teorier og modeller der beskriver forskelligartede organisatoriske strukturer og organiseringsformer. Der formuleres teorier og modeller der beskriver forskelligartede lederroller og forskellige former for ledelsesadfærd. Det sker sædvanligvis i forskellige bøger (...kapitler i ) eller tidsskrifter. Det antages at ledelse og organisering lader sig beskrive og håndtere som selvstændige og delvist uafhængige virksomhedsfænomener. Ledelsen kan således udvikle sin forestilling om roller og formålstjenlig adfærd, og ledelsen kan udvikle sin forståelse af forskelligartede løsninger på virksomhedens behov for struktur og organisering af opgavevaretagelsen. Ledelsesudvikling bliver på en sådan baggrund ofte til spørgsmål om at 'klæde ledelsen på' til at identificere og implementere hensigtsmæssige organisatoriske 'løsninger'.

Overfor denne opfattelse af mål-middel relationen mellem ledelse og organisering er der i de senere år vokset en anden forståelse frem: Ledelse og organisering ses her som hinandens forudsætninger.

At betragte ledelse og organisering som hinandens forudsætninger har nogle vigtige konsekvenser for hele spørgsmålet om ledelsesudvikling. Mest grundlæggende betyder det at ledelsesudvikling ikke lader sig håndtere som selvstændiggjorte aktiviteter hvor

# N O T A T

## CBS ledelse - et oplæg

ledere lærer noget om at lede. Det betyder også at appliceringen af organisatoriske principper ikke er et frit tilgængeligt repertoire som enhver ledelse uanset ledelsestradition kan betjene sig af.

Når virksomhedens chefer over tid indgår i ledelsesarbejdet håndgribeliggøres en række rammer og betingelser for hverdagslivet i organisationen. Gennem den 'ordinære' opgavevaretagelse udtrykkes en implicit ledelsesmodel. I de fleste tilfælde vokser denne ledelsesmodel ud af den måde organisationen af arbejdet finder sted. I den bureaukratiske organisation er ledelsesmodellen således snævert knyttet til den sagsstyring og indholdsmæssige overvågning af opgavevaretagelsen som ligger i opbygningen af et faghierarki. I den vidensbaserede professionelle virksomhed er ledelsesmodellen snævert knyttet til den kollegiale, gensidige koordination som ligger i udviklingen af en matrixstruktur. Det er på ingen måde et frit gode for en chefgruppe i en matrixstruktur at indføre direkte overvågning og detaljeret sagsstyring. Det er på ingen måde et frit gode for chefgruppen i et faghierarki at indføre gensidig koordination som ledelsesprincip.

Der er naturligvis tale om to grove, karikerede illustrationer. Den principielle iagttagelse er dog forhåbentlig tydelig. Ledelsesprincipper og organiseringsformer hænger ikke bare sammen; de fremstår i en gensidig konstitueringsproces hvor det fortaber sig hvad der kom først: ledelsesprincippet eller organiseringsformen.

I takt med at opgavevaretagelsen raffineres og professionaliseres udvikles på den ene side nogle betingelser for organisationen af arbejdet (forskellige former for arbejdsdeling, specialisering af faglighed, opdeling og placering af medarbejdere etc). I takt med at opgavevaretagelsen raffineres og professionaliseres udvikles en ledelsesproces der gør det muligt at koordinere og nyttiggøre forskellige medarbejderes erfaringer og kvalifikationer.

I takt med at organisationen af arbejdet finder sin form (formaliseres) standardiseres ledelsesprocessen tilsvarende.

I takt med at ledelsesprocessen standardiseres formaliseres organiseringsformen tilsvarende.

God ledelse handler om at skabe det bedste udgangspunkt for at løse de opgaver som organisationen har- eller tager ansvar for. Det er på en sådan baggrund nødvendigt at undersøge spørgsmålene om

"Hvad kendetegner CBS som en god organisation?"

"Hvorledes genkendes god ledelse på CBS?"

før det med mening kan lade sig gøre at præcisere betingelserne for en målrettet kompetenceudvikling i ledelsesarbejdet.

### #1

#### **Hvad kendetegner CBS som en god organisation**

*CBS som et organiseret anarki hvor mål og strategier udtrykker mødet mellem emergens og planlægning:*

Mål og strategier er klare, forståelige og kommunikeret ud til alle

Mål og strategier udtrykker et samarbejde bredt ud i organisationen

*CBS opbygget som en matrix struktur med professionelle støttefunktioner*

en velfungerende og kompetent HRM funktion med budgetterede ressourcer til kompetenceudvikling

Velfungerende infrastruktur med up-to-date tekniske og administrative systemer

# NOTAT

## CBS ledelse - et oplæg

Skiftende balancer mellem lokale og centrale ressourcecentre  
Centralisering af systemer og standardopgaver  
Decentralisering af initiativ, beslutningskraft og ansvar.

### *CBS kendetegnet ved fleksibilitet og transparens:*

Incitamentsstrukturen og kriterierne for ressourceallokering er klare, forståelige og bredt kommunikeret.

miljømæssig og social ansvarlighed for hele organisationen  
demonstration af god corporate governance

### *CBS som en værdibaseret kultur:*

Hverdagens samarbejdsrelationer og opgavevaretagelse bygger på gensidig tillid og anerkendelse.

en erklæret, synlig og konsekvent ETIK: redelighed, retfærdighed og respekt  
et menneskesyn der tager afsæt i forestillingen om 'det gode menneske'

## #2

### **Hvorledes genkendes god ledelse på CBS**

#### *CBS ledelse bygger på refleksion og handlekraft*

Ledelsesmæssig beslutningskraft og præcis kommunikation om præmisser, ansvar og konsekvenser.

Refleksiv ledelse forstået som at lytte til kritik - se sin ledelsesrolle i relationen til andre  
Synlighed overfor medarbejdere – at være til stede uden altid at være til rådighed.

Fremmer konstruktiv uenighed og professionel forskellighed.

At styre uden at diktere og at kunne promote uden at skulle skubbe (skabe lyst til initiativ)

#### *CBS Ledelse er konsekvent, konsistent og kontingent*

Delegering – de der er bedst til at løse en opgave, får ansvaret for den

Evnen til at skære igennem – holder performance op mod eksplicitte mål og økonomisk ansvarlighed.

Handler og baserer beslutninger på en forståelse af kontekst og relationer.

Vurderer løsninger ud fra pragmatiske og performative kriterier.

#### *CBS ledelse omfatter alle medarbejderkategorier*

Alle medarbejdere har mulighed for og (så vidt muligt) lyst til at drøfte faglige og personlige problemer med deres nærmeste leder.

Alle ledere giver regelmæssigt deres medarbejdere kvalificeret feed-back og hjælper medarbejdere til fortsat kompetenceudvikling.

Kapacitet til at 'rumme' andre menneskers originale og personlige fremtoninger.

#### *CBS ledelse bygger på relationer*

Skaber relationer der fremmer nysgerrighed, eksperimenter, samarbejde, gensidighed.

Stiller interesserede spørgsmål og inviterer til dialog.

Udvikler 'løsninger' gennem direkte involvering af de berørte parter.

Tager ansvar for intern og ekstern kommunikation.

Formår klar krise-kommunikation – medierer interesse modsætninger.

#### *CBS ledelse bygger på historien og former fremtiden*

Faglig legitimitet og kendskab til CBS historie

Skaber stolthed og gør medarbejderne til CBS' bedste ambassadører

Giver retning og formidler mål og ambitioner

Tager ansvar for en løbende omverdenshåndtering og pleje af CBS stakeholders