

Lederuddannelse i vidensamfundet

At have høj faglighed og stærke kompetencer vil ikke være tilstrækkeligt i fremtidens vidensamfund. Morgendagens ledere skal have – eller tillære – personlige egenskaber, der gør dem i stand til at anvende kreativitet og innovation i det daglige arbejde.

Af Niels Erling Hansen, Olav Damholt, Lasse Karlberg og Lea Sørensen

Danmark udvikler sig med sikre skridt i retning af et vidensamfund. Vi har allerede i dag en samfunds- og erhvervsstruktur, hvor et stadigt stigende antal mennesker tjener til det daglige brød ved at skabe ny viden eller ved at anvende eksisterende viden på en ny måde. Det stiller nye krav til uddannelsen af de ledere, der skal skabe vækst og konkurrenceevne i de private virksomheder, og til de ledere, der skal sikre velfærdssamfundets sammenhængskraft og stabilitet i den offentlige sektor.

Før i tiden handlede lederuddannelser i høj grad om at give lederne ny adfærd gennem teori og høj faglighed. I takt med industrisamfundets udvikling blev kravet til sammenhæng mellem teori, faglighed og daglig praksis forstærket. I dag, hvor vi står på kanten af industrisamfundets afslutning og vidensamfundets begyndelse, er kompleksiteten øget, og der er et behov for at udvikle både ledere og lederuddannelser til vidensamfundets kreative og innovative udfordringer.

Det bliver mere og mere tydeligt, at vi ikke kan opnå afgørende fordele ved

at følge i andres fodspor, men at vi i stigende grad må finde vore egne veje. Andres teorier, modeller og metoder kan stadig give inspiration, men vi må også selv kunne udvikle nye måder at angribe vores ledelsespraksis på.

Derfor er det påtrængende pædagogiske spørgsmål nu, hvordan man lærer at blive kreativ og innovativ.

Følgende er en artikel om Ledelsesakademiets arbejde med og valg af en ny pædagogisk platform. Artiklen behandler både de uddannelsesmæssige diskurser og konsekvenser i det daglige arbejde med at undervise og facilitere processer med fremtidens ledere.

Hvad er vigtigt for lederne at lære i vidensamfundet?

For at vores lederuddannelsesaktiviteter giver mening for lederne er det væsentligt at have en pejling af, hvad der er vigtigt for lederne at lære i vidensamfundet. Pejlingen kan vi bruge som inspiration til vores fastlæggelse af pædagogik, didaktik og metoder. I den forbindelse er vi blevet inspireret af artiklen "Hvad er vigtigt at lære i vidensamfundet?"¹ af Lars Geer Ham-

mershøj, der stod at læse i Dansk Pædagogisk Tidsskrift i maj 2009.

I artiklen præsenterer Hammershøj tre forskellige diskurser, som han anser som fremherskende i dagens uddannelsespolitiske debat nemlig:

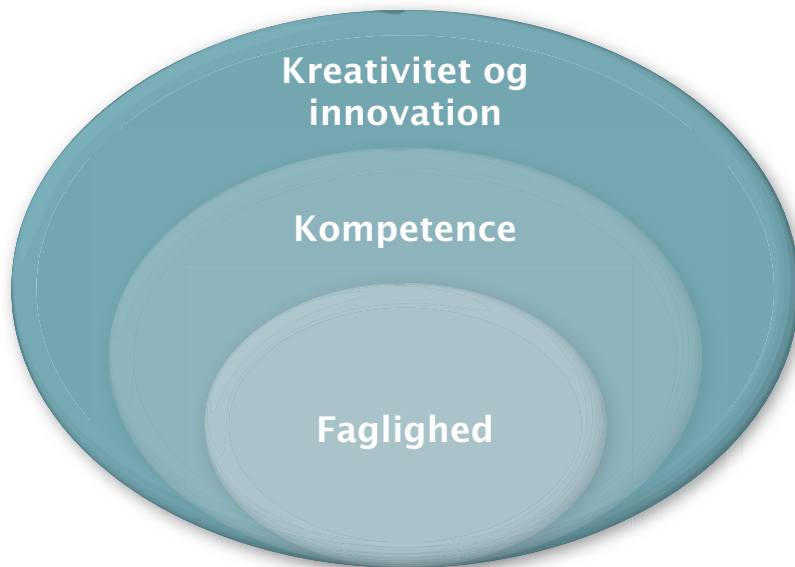
- Faglighedsdiskursen – hvor fokus er på tilegnelse af viden
- Kompetencediskursen – hvor fokus er på at lære at lære samt på anvendelse af viden
- Kreativitets- og innovationsdiskursen – hvor fokus er på skabelsen af ny viden og fornyende anvendelse af eksisterende viden.

Hammershøj argumenterer i artiklen for, at kreativitetsdiskursen vil få størst betydning i vidensamfundet, hvor skabelse af ny viden (kreativitet) og fornyende anvendelse af viden (innovation) er i fokus. Det giver rigtig god mening for os. Vi hører jo dagligt historier fra vores studerende om, hvordan der til stadighed er behov for nytænkning. I den private sektor er det en forudsætning for at kunne være konkurrencedygtig. I den offentlige sektor er det en forudsætning for bedst muligt at kunne imødegå øgede forventninger og behov med begrænsede ressourcer.

Vi ser imidlertid ikke diskurserne som gensidigt udelukkende. Vi mener, at alle tre diskurser kan være med til at skabe klarhed over, hvad der er Ledelsesakademiets uddannelsesmæssige opgave. Som illustreret i figuren på side 2 ser vi således diskurserne som overlappende. I det følgende vil vi redegøre for, hvordan vi lader os inspirere af hver af de tre diskurser.

1 Lars Geer Hammershøj: Hvad er vigtigt i vidensamfundet, Dansk Pædagogisk Tidsskrift 3/2009

Figur 1 Uddannelsespolitiske diskurser



Faglighedsdiskursen

Faglighedsdiskursen har fokus på, at den studerende skal tilegne sig et bestemt "stof". I hvilket omfang dette lykkes dokumenteres via prøver og test. Denne diskurs har de senere år været særdeles synlig i diskussionen om indførelse af nationale test i skolevæsenet.

Tidligere var faglighedsdiskursen også meget dominerende på erhvervsskoleområdet. For eksempel var den traditionelle merkonomundervisning styret af centrale læreplaner og fokus på "at nå stoffet". Eksamen var typisk baseret på at dokumentere, at den studerende havde tilegnet sig stoffet.

Ledelsesakademiet startede i 1995 og etableringen af det nye erhvervsdiplomniveau² var i høj grad et brud med denne faglighedsdiskurs. Her blev der i langt højere grad sat fokus på at lære at lære og på at anvende det lærte i praksis. Men alligevel har faglighedsdiskursen i dag noget at bidrage med. Vi mener stadig, det er værdifuldt, at vi udvælger centrale teorier og tekster til de studerende – at vi fastlægger et pensum! Som underviser er det berigende at opleve, hvilken øjenåbner det kan være for en studerende at få tilført nogle "begreber til at begribe" sine ledelsesmæssige

udfordringer. For eksempel kan det på vores kursus i Grundlæggende ledelse give en helt ny bevidsthed om egen og lederkollegers styrker at få præsenteret Adizes lederroller. På diplom i ledelse kan præsentationen af forskellige fagteorier give den studerende en erkendelse af, at man kan se og handle i dagligdagen med forskellige teoretiske udgangspunkter. Og at hver teori åbner op for forskellige forståelser og handlemuligheder.

I modsætning til en renlivet faglighedsdiskurs har Ledelsesakademiet imidlertid aldrig haft som isoleret mål, at den studerende skal tilegne sig et bestemt pensum eller en bestemt teori.

Kompetencediskursen

Ledelsesakademiet er etableret i 1995 og har dermed sine rødder i kompetencediskursen. I 1990'erne blev der sat fokus på forskellen mellem kvalifikationer og kompetencer. Den korte sondring mellem begreberne kunne lyde: Kvalifikationer er det man lærer for eksempel på en uddannelse. Kvalifikationer bliver til kompetencer, når man formår at omsætte dem på en værdiskabende måde i en given praksis.

Hele kompetencediskussionen var initieret af, at de menneskelige ressourcer i stigende grad blev betragtet som en strategisk ressource i det videnssamfund, som man anede konturerne af. Helt i denne ånd besluttede Undervisningsministeriet, blandt andet på opfordring fra Dansk Industri og Ledernes Hovedorganisation, at etablere en formel lederuddannelse, der skulle have fokus mere på kompetencer end på kvalifikationer.

Ledelsesakademiet blev en af de centrale aktører i realiseringen af dette forslag, der udmøntede sig i den tidligere omtalte erhvervsdiplomlederuddannelse.

I vores søgen efter en pædagogisk begrebsramme, der kunne hjælpe os til at arbejde med at omsætte viden til handling, valgte vi at tage udgangspunkt i Kolbs indlæringscyklus. Indlæringscyklussen har i Ledelsesakademiet's første 15 leveår været vores helt centrale omdrejningspunkt. Næppe nogen studerende eller kursist har forladt Ledelsesakademiet uden at have oplevet indlæringscyklussen i praksis. Måden, hvorpå vi ønsker at støtte de studendes kompetenceudvikling, er illustreret i figur 2³ og kort beskrevet på næste side.

Støtte til at tænke omfatter den mere traditionelle undervisning med tilførsel af viden for at opnå en vidensmæssig baggrund at løse problemerne på. Denne del af indlæringen sker gennem underviseroplæg, litteraturstudier og gæstelærere.

Støtte til at beslutte kan også kaldes en konsulentopgave. På uddannelserne bliver de studerende inddelt i netværksgrupper. På de første mødegange arbejdes der intenst med teambuilding, der skal sikre en åben kommunikation i gruppen. Gruppefællerne fungerer gennem uddannelserne som konsulenter for hinanden og støtter hinanden i at betrede nye veje i forhold til det daglige arbejde.

Støtte til at handle består normalt i at træne den enkelte i de praktiske færdigheder, som den enkelte skal bruge til udførelsen af den aktuelle opgave. På uddannelserne søger vi at give de studerende konkrete værktøjer

² Erhvervsdiplomniveauet blev i forbindelse med Lov om Videregående Voksen Uddannelse i 2002 opdelt i de nuværende akademi- og diplomniveauer.

³ Kolbs indlæringscyklus er her gengivet i en bearbejdet form som er hentet fra Finn van Hauen, Vagn Strandgaard og Bjarne Kastberg, "Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring", Industriens Forlag, København, 1995.

vi i stigende grad må finde vore egne veje. Andres teorier, modeller og metodikker kan stadig give inspiration, men vi må også selv kunne udvikle nye måder at angribe vores ledelsespraksis på.

Det påtrængende pædagogiske spørgsmål er nu, hvordan man lærer at blive kreativ og innovativ. Ifølge Hammershøj handler kreativitet om to nøglebegreber: selvoverskridelse og smagsafgørelse.

Selvoverskridelse beskriver Hammershøj via G. Wallas tanker om den kreative proces. Allerede i 1926 beskrev Wallas den kreative proces i bogen: *The Art of Thought*. Det var en undersøgelse af, hvordan flere vigtige opfindelser var blevet til. Wallas konkluderede, at en kreativ proces indeholder følgende fire faser (her gengivet efter Hammershøj):

1. Forberedelse – man sætter sig ind i problemet og den relevante viden på området
2. Udklækning – man ruger over problemet og har en sær fornemmelse af, at tingene ikke hænger sammen, som man troede
3. Illumination – man danner den lyse idé
4. Efterprøvning – man forsøger at efterprøve eller teste den nye idé.

Kreativitet er imidlertid også et spørgsmål om at kunne skelne imellem de brud med den eksisterende viden, der er frugtbare, og de der ikke er. Det er netop denne egenskab Hammershøj benævner smagsafgørelse.

Det at arbejde med udvikling af kreative egenskaber ser Hammershøj som en dannelsesproblematik:

Når kreativitet hører til en dannelsesproblematik er det, fordi selvoverskridelse og smagsafgørelse er egenskaber ved personligheden. Der er ikke tale om kompetencer, fordi det at overskride sig selv og lade smagens afgørelse indtræffe snarere er et resultat af én måde at forholde sig til verden og én selv end af en bestemt kunnen.⁴

Hvor kompetencer udvikles kontinuerligt sker dannelse gennem en forryk-

Figur 3 *Forskellige teoriniveauer*



kelse af éns forståelseshorisont. Hvordan kan vi så arbejde med "forrykkelse af forståelseshorisonten" i praksis? Vi finder kimen til et svar hos Hammershøj:

I et selvdannelsesperspektiv handler det for det første om at danne eleven, så han eller hun bliver bedre i stand til af egen kraft at overskride sig selv og sit eget perspektiv for en tid. Det gør læreren i overført forstand ved at tage eleverne på dannelsesrejser i fremmede faglige eller kulturelle meningsverdener og ved at optræde som den erfarne explorer, der leder eleverne på vej og åbner deres øjne for endnu ukendte verdener.⁵

For det andet handler det om at danne elevens smag, så han eller hun bliver i stand til at skelne mellem det, der er interessant og værd at bruge tid på, og det, der ikke er. Smagen dannes gennem efterligning af det efterlignelsesværdige, og det, der efterlignes, er den andens stil forstået som vedkommendes eksemplariske måde at forholde sig til selv og verden på. Smagsdannelse forudsætter således, at læreren har en personlig tilgang til stoffet som et tilbud til efterfølgelse – et tilbud eleven så kan tage imod eller afvise, men vigtigst af alt et tilbud eleven kan forholde sig til.⁶

Vores opgave som undervisere bliver med andre ord:

- at tage de studerende med på en dannelsesrejse i fremmede faglige verdener
- at være transparente om vores egne holdninger og tilgange
- at lade de studerende forholde sig til disse nye faglige verdener – og lade de studerende foretage nogle valg med henblik på at udvikle nye værdiskabende praksisser.

Her kan man indvende, at det med at præsentere "fremmede faglige verdener" vel er det, vi altid har gjort, når vi har præsenteret diverse ledelsesteorier, metoder og værktøjer. Traditionelt har vores fokus på Ledelsesakademiet imidlertid været fagteorier, og hvad man bredt kan benævne "værktøjer" og "metoder". Først i de senere år er det videnskabsteoretiske niveau for alvor begyndt at gøre sit indtog på vores uddannelser.

Videnskabsteori handler kort fortalt om, hvad viden er, hvordan vi erkender og hvordan vi producerer viden. Der findes, som det formentlig vil være de fleste læsere bekendt, en række forskellige videnskabsteoretiske skoler for eksempel positivismen, hermeneutikken og socialkonstruktionismen.

Fagteori er teorier, der knytter sig til

⁴ Ibid s. 71

⁵ Ibid s. 72

⁶ Ibid s. 72

et bestemt fag. Her faget ledelse og som eksempler kan nævnes situationsbestemt ledelse og Adizes teori om ledergrupper.

Metoder og værktøjer er bud på, hvordan man kan løse konkrete problemstillinger i praksis. Det kunne være en tjekliste til at gennemføre en ansættelsessamtale eller en opskrift på, hvordan man kan opstille en kompetenceudviklingsplan.

I vores kontekst ser vi netop videnskabsteorien som central i forhold til at præsentere vores studerende for *fremmede faglige eller kulturelle meningsverdener*.

En given videnskabsteoretisk position inviterer til udvikling af særegne fagteorier og metoder/værktøjer. Hidtil har vi ladet teoretikerne om at udvikle fagteoriene og metoderne/værktøjerne. Men at bruge andres fagteorier og metoder/værktøjer til at kaste klarhed over egen praksis vil jo i en eller anden forstand betyde, at man går i andres fodspor.

Når vi tager udgangspunkt i forskellige videnskabsteoretiske perspektiver kan den studerende derimod søge inspiration til at gribe de situationer, som ikke allerede er beskrevet i de eksisterende fagteorier og metoder/værktøjer. Videnskabsteorien kan dermed inspirere til nye løsninger – til kreativitet og innovation.

Så hvordan kan en relevant opgave på diplomuddannelsen i ledelse se ud anno 2010? Her er et eksempel:

Gruppeopgave i rekruttering

- Opstil en eksemplarisk udvælgelsesproces ud fra
 - ✓ et positivistisk perspektiv
 - ✓ et psykodynamisk perspektiv
 - ✓ et hermeneutisk perspektiv
 - ✓ et socialkonstruktionistisk perspektiv
- Diskuter ud fra en eklektisk forholdemåde, hvordan de fire processer eventuelt kan kombineres?
- Individuelt: Hvilke af perspektiverne giver mest mening i forhold til netop din virksomhed?

Denne og lignende opgaver har vi i de senere år udfordret vores studerende med. Det har allerede resulteret i mange kreative og innovative svar, der har fundet vej til praksis.

Hvad vil dit svar på opgaven være?

Besvarelserne og processen med at arbejde med opgaven giver de studerende en forståelse for, hvilke erkendelsesgrundlag og kriterier der ligger til grund for designet af udvælgelsesprocessen. Helt grundlæggende drejer det sig om, at de skal opleve indholdet og konsekvenserne af de forskellige perspektiver.

Dette kan inspirere til nye veje og metoder i udvælgelsespraksis i egne organisationer. Det er blandt andet ad den vej, at de studerende tester, bruger og udvikler deres egen selvoverskridelse og smagsafgørelse.

Anslag til en ny begyndelse

I fremtiden vil det være nødvendigt både at arbejde med faglighed og kompetencer. Faglighedsdiskursen og især kompetencediskursen mener vi at have rigtig godt fat i på Ledelsesaka-



demiet, men de vil ikke længere være tilstrækkelige i vidensamfundet. Kreativitets- og innovationsdiskursen skal i fremtiden prioriteres højt. Dermed bliver lederuddannelse til et dannelsesprojekt.

Det betyder, at nogle af vores undervisningsprincipper skal bevares, andre skal udvikles og nye føjes til. Så både i tilrettelæggelsen af og i undervisningen på Ledelsesakademiet vil vi fortsat arbejde på at fremme de studerendes udvikling ved at arbejde med:

Faste netværksgrupper

- Vi sammensætter netværksgrupper efter størst mulig forskellighed blandt deltagerne. Dermed repræsenterer netværksgrupperne arbejdsmarkedets mangfoldigheder og giver mulighed for at fastlåste erfaringer og holdninger bliver udfordret. Derved bliver der skabt rum til den individuelle erfaringsudveksling.

Vekselvirkning mellem handling og læring

- De studerende skal reflektere over følgerne af deres handlinger både frem i tiden og bagud. Det skaber en læringsspiral, hvor handlinger og erfaringer forbindes med hinanden, og nye handlinger kan integreres på et nyt og forbedret niveau. Derfor er det væsentligt, at der mellem undervisningsdagene er tid og plads til både handle, erfare og reflektere over konsekvenser og ny læring.

Individuel læring

- Den individuelle læringsproces foregår i den studerendes eget tempo – både i den studerendes hjerne, krop og sjæl om man vil. Læringen er derved bundet til den enkelte som et grundlæggende ansvar for egen læring. Med fokus på afstemning af forventninger og personlig feedback støtter vi den individuelle læringsproces. Det kan for eksempel være via visitationsamtaler før uddannelsens start samt vejledning og evaluering i forbindelse med eksamen.

Relationer og læring

- Læring som social proces finder sted i samspillet mellem de studerende og underviseren. Denne proces medfører, at den studerende opdager nye meningsfulde sam-

menhænge, der kobler det tillærte med en fremtidig praksis. Den studerendes relation til medstuderende og underviser får derved afgørende betydning for facilitering af den sociale læreproces.

Problem- og projektorienteret

- Undervisningen foregår som en kombination af holdundervisning, projektarbejde i grupper og individuelt arbejde – oftest med tværfaglige problemstillinger og altid med et anvendelsesorienteret sigte.

Vi ser frem til i de kommende år at udvikle vores praksis ved til stadighed af have fokus på at:

Bringe den studerende i tvivl

- Vi skal sætte denne "tvivl" proces i gang gennem en konstant præsentation af nye teorier og modeller. Den studerende får derved lejlighed til at gå på opdagelsesrejse i nye og ukendte faglige områder, og derved sætte sig selv i læring gennem afprøvning af det nye i egen praksis. Den studerende arbejder derigennem med egen selvoverskridelse og smagsafgørelse. Er det nye bedre end det gamle? Når den studerende kommer i tvivl kan det til tider være en frustrerende proces. En frustration vi som undervisere selvfølgelig skal kunne håndtere professionelt.

Fremme de studerendes kreativitet og innovation

- Vi vil have særlig fokus på fagteorier og ledelsesværktøjer, der omhandler innovation og kreativitet. Derudover vil vi bruge videnskabs-teori som en kilde. Ved at tage udgangspunkt i en given videnskabsteoretisk position kan den studerende søge inspiration til at gribe de situationer, som ikke allerede er beskrevet i de eksisterende fagteorier og ledelsesværktøjer.

Undervise eklektisk

- Vi skal give en grundig og grundlæggende forståelse for de forskellige videnskabsteoretiske perspektiver, således at de studerede bevidst kan bevæge sig fra det ene perspektiv til det andet og er i stand til at opfylde de enkelte perspektivers individuelle krav og forventninger. Dermed bliver de studerende tvunget ud i at arbejde med perspektiver,

der ikke bekræfter men udfordrer den studerendes praksis.

Være transparente

- For at fremme de studerendes selvudvikling og smagsafgørelse giver underviseren sin personlige tilgang til stoffet. Dermed har de studerende en mulighed for aktivt at foretage et valg eller fravalg i forhold til teorier, tilgange og retninger for, hvad "god" ledelse er for dem.

For at dette kan lykkes, skal der være en mangfoldighed af undervisnings- og læringsveje på Ledelsesakademiet, således at de studerende kan skabe og udvikle nye værdiskabende praksisser. Dette udviklingsarbejde er godt i gang, og vi ser frem til selv at betræde nye og ukendte stier til gavn for de studerende og deres organisationer i fremtidens vidensamfund.





Om Ledelsesakademiet

Ledelsesakademiet har eksisteret siden 1995 og er i dag en del af Erhvervsakademi Århus. Vores faglige kompetenceområde er strategisk forankrede leder- og organisationsudviklingsforløb for ledere på alle niveauer i organisationen. Det praktiseres gennem Ledelsesakademiets udbud af en række kurser og kompetencegivende uddannelser og virksomhedstilpassede forløb.

Ledelsesakademiet har en bred vifte af kunder lige fra de største, offentlige og private virksomheder til mindre organisationer. I forbindelse med 15-års jubilæet i 2010 har Ledelsesakademiet videreudviklet det pædagogiske fundament og tilføjet nye aspekter for at møde de ledelsesmæssige udfordringer i vidensamfundet. Læs mere på www.ledakad.dk