



---

# DEN GENERØSE UDDANNELSESINSTITUTION

– et inspirationsoplæg om strategisk ledelse af  
nutidens uddannelsesinstitutioner for fremtiden

---

Af Anja Weier Olesen & Flemming Bridal Rasmussen

## Forord

Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde! Sådan lød overskriften, da otte tidligere embedsmænd i Finansministeriet i en kronik i 2007 undskyldte for, at de havde været med til at skabe en styringstænkning i det offentlige, som var gået over gevind allerede dengang. Én af de sektorer, som i den grad har mærket konsekvenserne af det, er de videregående uddannelser.

Uddannelsesinstitutionerne har de seneste 20 år gennemgået en lang række fusioner og mærket konsekvenserne af en styring, der fortsat kvæerner videre uden hensyntagen til den virkelighed, som de skal ruste sig selv, medarbejdere og studerende til. Resultatet af det er ikke alene, at styringen er uforholdsmæssigt ressourcekrævende og gør det vanskeligt at udvikle institutionen i den retning, bestyrelsen og ledelsen ønsker, men også at institutionen indrettes og ledes ud fra styringsmæssige og økonomiske rationaler – og ikke med udgangspunkt i den studerende eller aftageren.

Det er alvorligt, da vi som aldrig før har brug for uddannelsesinstitutioner som kan skabe og lede på kanten af mulige fremtider. Vi har behov for, at uddannelsesinstitutionerne i hele deres væsen gearer praksis, organisering og tækning til en virkelighed præget af store teknologiske muligheder, og store og komplekse udfordringer, der truer klodens fremtid. Den gode nyhed er, at uddannelsesinstitutionerne set med vores øjne rummer et kæmpe potentiale og ser man dem i sammenhæng med de økosystemer, som de er en del af, er det en fantastisk skabende kraft.

Formålet med oplægget er at stimulere læserens længsel, nysgerrighed og forestillingsevne i forhold til, hvordan vi kan indrette og lede vores uddannelsesinstitutioner, så ledere, medarbejdere og studerende sammen som samarbejdspartnere får endnu bedre vilkår for at skabe løsninger på udfordringer, som vi som samfund og klode står med.

Oplægget rummer således ikke en opskrift i form af trin 1, 2, og 3, men vil forhåbentlig inspirere læseren til samtaler og prøvehandling om mulige fremtider. Ægte generøsitet, i forhold til fremtiden, består ifølge Albert Camus i at give alt til nutiden. Alt imens vi venter på større politisk mod, handlekraft og styringsmæssig opfindsomhed.

## Indhold

<b>Verdensborgere .....</b>	<b>4</b>
Vores afsæt .....	5
<b>Styringen der kom og sejrede af ..... til .....</b>	<b>7</b>
How may I serve you? .....	7
Dumhedens paradoks .....	9
<b>Organisationer er noget rod... heldigvis! .....</b>	<b>11</b>
Hvis bare organisationer vidste, hvad de ved... ..	13
<b>Den generøse uddannelsesinstitution .....</b>	<b>15</b>
Hvad nu hvis...? .....	16
Er det sådan, vi ønsker, at det skal være? .....	18
Holding the space .....	20
Et andet strategisk mindset .....	22
Intelligente huller i organisationen .....	23
Bæredygtige forstyrrelser gennem data og design .....	24
<b>For fremtiden .....</b>	<b>26</b>
Om forfatterne .....	27

# Verdensborgere

***“Education is the most powerful weapon  
which you can use to change the world.”***

*Nelson Mandela*

Den amerikanske ledelsesekspert Gary Hamel udtalte for nogle år siden, at tiden nu var kommet til at udvikle organisationer, der passer til mennesker – og ikke omvendt – hvis vi altså vil forløse den passion, det initiativ og ikke mindst den kreativitet, som organisationens medlemmer i udgangspunktet tager med på arbejde hver dag. Som flere og flere ifølge Hamel lader blive derhjemme: *“Initiative, imagination and passion can’t be commanded—they’re gifts. Every day, employees choose whether to bring those gifts to work or not, and the evidence suggests they usually leave them at home.”<sup>1</sup>*

Vi vil i det følgende komme med forskellige perspektiver på, hvordan vi kan udvikle uddannelsesinstitutioner, som i endnu højere grad får medarbejderne til at tage deres initiativ, fantasi og passion med på arbejdet. Vi brænder sammen med mange andre for uddannelsessektoren. Vi håber, at vores oplæg vil bidrage til, at vi som samfund i højere grad værdsætter og værner om disse institutioner som både er arbejdsplads og studiested for engagerede og begavede mennesker. Og at vi udvikler en ny og endnu bedre egnet ledelsespraksis til at lede disse institutioner, som bærer det største samfundsmæssige ansvar – nemlig at forme (unge) menneskers tænkemåde og fremtidens medarbejdere.

Bevidst arbejde med disse institutioners formål og virkemåde kan forandre den måde, vi går på arbejde på – den måde vi løser klodens store udfordringer på - ja den måde vi lever vores liv på. Vi tror på, at netop det måske lidt tågede og om end storslåede perspektiv ligger til grund for, at man vælger at blive underviser, forsker og leder i uddannelsessektoren. Vi er optagede af, at denne intention og mulighed ikke med tiden (for)tabes i rækker af møder, dokumentationer og procedurer. Jo, det skal naturligvis til – men hvis organisationen, styringen og bureaukratiet tager vores fokus og fylder vores kalendere, så bliver engagement og den engang så intense ild stadig svagere og mere uklar.

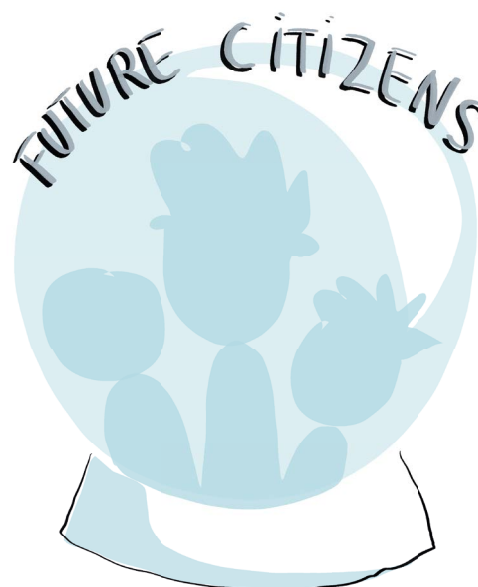
Vi er ikke didaktikere eller for den sags skyld eksperter i dannelse eller pædagogik. Når det er sagt, skal det ikke være en hemmelighed, at vi er meget inspirerede af filosof og teolog Peter Kemps tanker om verdensborgeren som politisk og pædagogisk ideal.

---

<sup>1</sup> <http://www.garyhamel.com/blog/reinventing-management-mashup-architecture-ideology>.

Verdensborgeren er ifølge Peter Kemp et *“menneske, der tager nutidens store brændende globale problemer op for at bidrage til løsninger, der kan være til gavn for hele menneskeheden.”*<sup>2</sup> Lidt populært sagt er dette oplæg et forsøg på at vække læserens forestillings- evner i forhold til, hvordan vi kan skabe og lede uddannelsesinstitutioner for fremtidens verdensborgere.

Vi påstår ikke, at vi med dette oplæg kommer med alle svarene. Måske leverer vi i bedste fald blot nogle af spørgsmålene. Håbet er, at vi med oplægget får startet en debat om, hvordan vi i langt højere grad får indfriet det potentiale, der er i vores uddannelsesinstitutioner. Vi påstår heller ikke, at de ideer, som vi præsenterer, ikke også vil føre nye udfordringer med sig. Men måske er det udfordringer, som vi bedre kan leve med. Vi er også med på, at uddannelsesinstitutionerne kæmper med stigende krav om højere kvalitet for færre ressourcer. Det er også vores oplevelse, at mulighederne for yderligere besparelser og effektiviseringer snart synes at være udtømte, når der samtidig skal fastholdes en vis kvalitet. Alene derfor kunne der være behov for at overveje, hvorvidt der er andre veje.



## Vores afsæt

Vi har gennem samlet set over 20 års ansættelser i universitets- og professionshøjskolesektoren været engageret i utallige samtaler, processer mv. med medarbejdere og ledere. Anledningen til samtalerne og processerne har været forskellige: Nogle har været planlagte og velkoreograferede, andre er opstået spontant og lokalt. Fælles har været, at vi i samtalerne og processerne med ledere og medarbejdere stort set uden undtagelser har oplevet en stærk dedikation, virkelyst og lyst til at gøre en forskel. Man er optaget af faglig-

<sup>2</sup> Peter Kemp: Verdensborgeren som pædagogisk ideal. Pædagogisk filosofi for det 21. århundrede, København: Hans Reitzels Forlag, 2005, s. 15.

heden og de studerende og den praksis, de skal blive del af. Alligevel ender mange uddannelsesinstitutioner med at blive optaget af andre dagsordener. Dagsordener der handler om styring, dokumentation, processer og strukturer.

Vi har oplevet, hvordan forpustetheden tager over og hvordan det meningsfulde arbejde kommer til at stå uklart i baggrunden. Fordybelsen og fagligheden bliver noget man må "snyde" sig til mellem det, som er i forgrunden; nemlig møder, koordinering, forhandling af dagsordener og produktion af efterspurgt dokumentation. Derved bliver ilden i øjnene hos mange ledere og medarbejdere langsomt, men sikkert sat på vågeblus.

Uddannelsesinstitutionerne er i deres grundfundament fantastiske organisationer. De bærer et stort ansvar for fremtidens "praktisører" i alskens fagligheder, og sætter stærke aftryk på både samfund, kultur og individer. Det er bekymrende, at vi ikke fuldt ud formår at indfri potentialet i at have flere tusinde studerende på tværs af uddannelser, fag og nationaliteter samlet under samme organisatoriske tag. For slet ikke at sige hele den skabende kraft i det økosystem som uddannelsesinstitutioner indgår i med studerende, aftagere, samarbejdspartnere, private virksomheder, offentlige institutioner og andre uddannelsesinstitutioner - nationalt og i udlandet.

# Styringen der kom og sejrede af ..... til

*“Uanset hvor langt du er gået  
ad en dårlig vej, så vend om.”*

*Kinesisk ordsprog*

Hvem er den skyldige? Hvem er det, der spænder ben for potentialerne? Undersøgelser foretaget af Uddannelses- og Forskningsministeriet og tænketanken DEA blandt topledere og bestyrelsesformænd for uddannelsesinstitutioner peger på, at de mange styringsredskaber med deres rødder i New Public Management (NPM) ikke blot er uforholdsmæssigt ressourcekrævende, men også gør det vanskeligt at udvikle institutionen i den retning, som bestyrelsen og ledelsen ønsker.<sup>3</sup> Vi tror faktisk, at det er meget værre. Vores oplevelse er, at NPM ikke kun har haft betydning for styrings- og ledelsesværktøjerne i uddannelsessektoren, men også for måden at indrette og lede uddannelsesinstitutionerne på som organisationer og dermed mulighederne for at indfri potentialet.



## How may I serve you?

Hans Jørgen Knudsen tegnede for nogle år siden, da NPM for alvor begyndte at træde ind på scenen i uddannelsessektoren, et billede som bekræfter vores oplevelser. Indførelse af NPM afstedkom ifølge Hans Jørgen Knudsen en opsplitning af den enkelte uddannelsesinstitution i to lag: *“det talende lag”* og *“det handlende lag”*.<sup>4</sup>

Det talende lag består af de personer, som formulerer de overordnede ideer og politikker, og som oftest tegner billedet af institutionen i forhold til den politisk-administrative omverden.

<sup>3</sup> DEA: Oplevelse af styring på de videregående uddannelser, 2016 og nextpuzzle: Kortlægning og erfaringer med og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner, 2016.

<sup>4</sup> Hans Jørgen Knudsen: *De seneste 20 års reformer i erhvervsuddannelserne – fra reformer til kontinuerlig forandring*, Tidsskrift for Arbejdsliv, 6. årgang, nr. 4, 2004, s. 91 – 103.

Det handlende lag består af de personer, som er optagede af organisationens formål og reelle kerneopgaver. Det talende lag er i de fleste tilfælde uddannelsesinstitutionens øverste ledelse, og det handlende lag er typisk forskere og undervisere. Ifølge Hans Jørgen Knudsen blev det talende lag i forbindelse med indførelsen af NPM optaget af deres eget projekt. Der blev skabt nye strukturer, nye organisationer og nye funktioner. Der blev udviklet og indført nye ledelsesstilgange, nye ledelses- og styringsredskaber osv. Alt dette som følge af en øget markedsføring og styring af uddannelserne som en del af NPM.

Daværende uddannelsesminister Morten Østergaard konstaterede allerede i 2012, at institutioner under Uddannelsesministeriet havde været igennem en kolossal udvikling de seneste 10-15 år med et stærkt fokus på de institutionelle forhold, fusioner og sammenlægninger samt etableringen af nye ledelser og ledelseslag.<sup>5</sup> Nu var tiden kommet til i højere grad at sætte fokus på uddannelserne og de studerende. Men er det sket? Det er vores oplevelse, at de stadigvæk større og mere komplicerede institutioner medvirker til, at det talende lag er og forsat vil være optaget af egne organisatoriske projekter.

Til at hjælpe sig med disse projekter er der, som Morten Østergaard også peger på, sket en stor fremvækst i nye leder- og medarbejdergrupper inden for økonomi, regnskab, HR, kommunikation, markedsføring, kvalitet osv. Fælles for mange af de nye leder- og medarbejdergrupper er, at de især rekrutteres til at understøtte det talende lag. De løser deres opgaver ved at rette opmærksomheden og spørgsmålet opad i systemet med *"How may I serve you?"*. Disse medarbejdere er ambitiøse og dygtige til deres fag. Sammen med ledelsen skaber de en meningsfuld virkelighed, som ikke intentionelt adskiller sig fra meningen "ude" i organisationen. Gennem deres adgang til topledelsen følger også en adgang til at fremme egen faglighed og perspektiver på udvikling af institutionen: Bedre økonomistyring, nyt brand, ny teknologi og nye initiativer, der skal klæde ledere på osv.

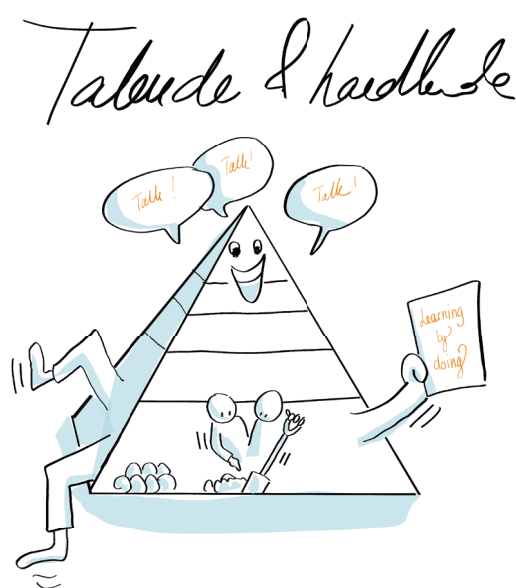
---

<sup>5</sup> Regeringen: Redegørelse – om større sammenhæng i det videregående uddannelsessystem, 2012.



Mange af initiativerne bliver (fortsat) begrundet i, at de skal styrke uddannelsesinstitutionen i konkurrencen med ikke blot udenlandske institutioner, men også professionshøjskolen, universitetet, erhvervsakademiet - hvis ikke henne om hjørnet, så i naboregionen. Der er meget at konkurrere om: medarbejdere, studerende, konkurrenceudsatte og eksterne midler til forskning og indflydelse på den politiske dagsorden. Helt nødvendige optagetheder, men faren er, at de bliver meningsfulde i sig selv, og at institutionernes "store mening" og potentiale bliver noget de uddannelseslokale "ekstremiteter" må tage sig af. Den lokale uddannelsesleder (som også kun har 24 timer i døgnet) må se sig splittet mellem de centrale projekter, hvor man "bør vise flaget" og den lokale virkelighed, hvor meningsfuldheden og kerneopgaven føles tættere på. De ledere, som bedst overlever, udvikler en

evne til at deltage, prioritere og oversætte det nødvendige op og ned i organisationen. De andre vælger én af siderne eller får stress.



Vores påstand er således, at uddannelsesinstitutionerne i dag fortsat bruger anseelige ressourcer på institutionelle forhold, på styring og på at konkurrere. Det større fokus på kerneopgaverne, som Morten Østergaard efterlyste i 2012, lader fortsat vente på sig. Samtidig tror vi, at det at skabe fremtidens uddannelsesinstitution kalder på et stærkere fokus på de studerende, men også på det samlede økosystem som en uddannelsesinstitution indgår i.

## Dumhedens paradoks

Konsekvensen af det talende lags fokus på egne organisatoriske projekter bliver et manglende helhedsperspektiv på institutionens udvikling. Sociologen Rasmus Willig stiller det så skarpt op, at den neoliberalistiske ideologi og konkurrencestatstænkning bag NPM har udviklet sig til en uangribelig autoritet, hvor alt begrundes i hensynet til økonomi og konkurrence.<sup>6</sup> Den pædagogiske dagsorden skubbes i baggrunden, og de fælles, strategiske og organisatoriske dagsordner fylder kalenderen. Det bliver i stigende grad vanskeligt for det handlede lag at se sig selv som en del af institutionernes udvikling, og man passer derfor sig selv og sin undervisning, forskning mv.

<sup>6</sup> Rasmus Willig: Afvæbnet kritik, København: Hans Reitzels Forlag, 2016.

Det fænomen betegner organisationsforskerne Mats Alvesson og André Spicer som 'dumhedens paradoks'.<sup>7</sup> Paradokset består i, at videnstunge arbejdspladser, herunder også uddannelsesinstitutioner, kæmper hårdt om at rekruttere de bedste og mest kompetente medarbejdere, som ikke desto mindre ender med at gøre "dumme" ting på arbejdet. Dumhed er ifølge forskerne i denne sammenhæng en snæver anvendelse af ens intellektuelle kapacitet, en ulyst til at stille kritiske spørgsmål, selvcensur og et fokus på at levere det umiddelbart forventede.



Dumhedens paradoks

Denne form for dumhed – altså at følelser, kritik, identitet og kreativitet undertrykkes for at "fytte in" - har umiddelbare fordele. For medarbejderen giver det en oplevelse af produktivitet, godt samarbejde med kolleger og ledere og ikke mindst mulighed for en god karriere. Også organisationen nyder godt af de få friktioner og udfordringer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere i form af et oplevet godt arbejdsklima og produktivitet. Men funktionel dumhed er et tveægget sværd. Medarbejdere, der ikke oplever at kunne bruge deres intelligens fuldt ud, kan udvikle en stigende meningsløshed og utilfredshed. For organisationen kan prisen, når medarbejdere hindres i at tænke selv og undgår at sætte spørgsmålstejn ved den eksisterende praksis, være mindre nytænkning, kreativitet og innovation.

---

<sup>7</sup> Mats Alvesson og André Spicer: The Stupidity Paradox, London: Profile Books, 2016.

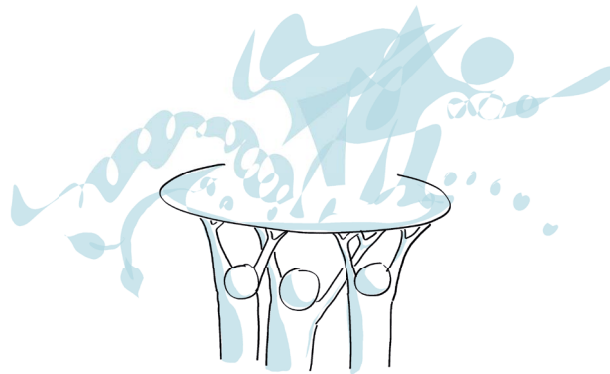
# Organisationer er noget rod... heldigvis!

*"There is a crack in everything.  
That's how the light gets in."*

*Leonard Cohen*

I princippet kunne dette oplæg jo så ende her. Med vores uddannelsesinstitutioner efterladt i styringens vold og tilsyneladende optaget af andre ting end deres hovedformål. Når vi alligevel oplever, at der kan være lys for enden af tunnelen, skyldes det: rod. Ja, du læste rigtigt. Rod. For at udfolde dette perspektiv bliver vi i dette kapitel lidt teoretiske for så i næste afsnit at komme op til overfladen igen.

*Yes to the Mess*



Professor, ledelsesforsker og erfaren jazzmusiker Frank Barrett skrev i 2012 en fantastisk bog med overskriften "Yes to the Mess".<sup>8</sup> I bogen viser Barrett, hvordan den improvisatoriske mentalitet og de færdigheder, der følger med det at være jazzmusiker, også er væsentlige ledelseskompetencer: Organisationer er som jazzmusikken levende, dynamiske, uforudsigelige og komplekse størrelser. Organisationer består, når alt kommer til alt, af processer, der udspiller sig i lokale kontekster mellem mennesker i gang med forhandle,

---

<sup>8</sup> Frank J. Barrett: Yes to the Mess. Surprising Leadership Lessons from Jazz, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012.

påvirke, skabe mening og skabe identitet, alt imens de løser deres arbejdsopgaver. Komplexiteten og uforudsigeligheden kommer af, at vi i disse processer møder hinanden med forskellige dagsordner, interesser og intentioner, hvilket medvirker til, at resultatet af disse gensidige interaktioner ikke kan forudsiges.

Dette tilsyneladende kaos rummer også spiren til forandring og udvikling. Tilbage i 2011 viste et forskningsprojekt støttet af Arbejds miljøforskningsfonden og under ledelse af ledelses- og organisationsforskeren Henry Larsen, at der gennem de daglige samtaler, handlinger og improvisationer nogle gange findes løsninger på vigtige problemer.<sup>9</sup> Løsninger som måske ikke er fuldstændig i overensstemmelse med den officielle politik, men som anses for nødvendige for at løse de konkrete arbejdsopgaver, når hidtidige arbejdsgange, metoder mv. ikke længere skaber de ønskede effekter måske som følge af forandringer i vores omverden eller når samarbejdspartnere eller kollegaer reagerer på uventede måder.

Når organisationer forandrer sig, sker det derfor ikke alene som resultat af velbeskrevne forandringsstrategier, men også og måske særligt gennem hverdagssamtaler og handlinger mennesker imellem. De handlinger, som skaber mening blandt og i organisationens praksisfællesskaber. Handlinger som opstår som følge af daglige improvisationer i forhold til konkrete opgaver og situationer. En større forståelse og nysgerrighed for, at hovedparten af den vigtige og værdiskabende videndeling og innovation i en organisation sker gennem menneskelig interaktion i hverdagen, er derfor et meget vigtigt skridt.



<sup>9</sup> Henry Larsen: Relationers betydning for trivsel og forandring, Arbejds miljøfonden, 2011.

## Hvis bare organisationer vidste, hvad de ved...

Man har gennem mange år været bevidst om, at den tavse viden i organisationer er guld værd, men det har samtidig været en enorm udfordring at få gjort denne tavse viden eksplicit og dermed anvendelig for organisationen som helhed.<sup>10</sup> Hvis man så fik den gjort eksplicit, hvordan skulle man så opsamle og aggregere den til noget meningsfyldt?

Fra omkring midten af 1990'erne kom der for alvor fokus på betydningen af viden for organisationernes performance. Hurtig herefter fulgte en stor interesse for videnledelse (knowledge management) med det formål effektivt at oprette, repræsentere, beholde, integrere, dele og distribuere både stiltiende og eksplicit viden i en organisation. *"If only HP knew what HP knows, we would be three-times more productive"* lød det på daværende tidspunkt fra administrerende direktør for HP, Lew Platt.

Barrett peger imidlertid på, at flere organisationer står overfor udfordringer, hvor tidligere tiders løsninger (best practice) ikke er tilstrækkelige. Derfor er der behov for nye måder at tænke, innovere og håndtere viden på. Måder som i langt højere grad respekterer, at viden i form af erfaringer og indsigter, som opstår gennem daglige samtaler, handlinger og improvisationer, ikke umiddelbart lader sig destillere ud af de sociale sammenhænge, som de indgår i.

Med LEAN-bølgen (som formentligt bidrager til bedre processer i produktionsvirksomheder) kom også en overbevisning om, at alt som er enslydende eller dobbelt bør slås sammen. Afdelinger, som laver det samme, skal være én afdeling, og beslægtede projekter må koordineres. Men det beror alt sammen på en forestilling om, at resultaterne af samme fokus eller handlinger vil blive det samme – en lineær og næste kausal forståelse af menneskelig praksis. Det lyder umiddelbart besnærende, for hvem vil ikke spare tid og penge, når vi har for lidt af begge dele. Men i praksis ved vi godt, at tre afdelinger som arbejder med samme tematik, kun sjældent kommer til samme resultater. Og at det netop kan være forskellige resultater af det forbudte "dobbeltarbejde", der resulterer i nye ideer og løsninger.

Så udover at lukke potentielt intelligente organisatoriske huller, fylder ambitionen om total koordinering arbejdstiden med møder og informationer, som ikke nødvendigvis bidrager til hverken bedre forskning eller undervisning. Hvis alle skal være fælles om at opnå

---

<sup>10</sup> <http://incento.com/blog/sikke-da-et-rod/>

organisationens grundlæggende formål på allerfineste vis, og overbevisningen om, at den tavse viden skal foldes ud og deles, og at organisationen skal være "aligned", koster det utroligt meget procestid. Flere og flere organisationer drukner i tværgående projekter og videndeling – også på områder, hvor det IKKE bidrager til mere sammenhængende behandling eller bedre borgerservice. Vi tror, vi sparer tid, men i stedet bruges tiden i de forkerte rum og de forkerte samtaler.



Samme synspunkter har den waliske professor og ledelsesrådgiver David J. Snowden, der i flere år har arbejdet med ledelse i komplekse kontekster. På den baggrund opstiller han en række "regler" for vidensdeling.<sup>11</sup> For det første skal videndeling være frivillig og kan ikke gøres obligatorisk. Få mennesker vil tilbageholde viden, hvis der er et reelt behov for deres viden i en konkret situation, men få vil uden en konkret anledning kodificere deres viden. For det andet ved vi altid mere end vi kan sige, og vi kan altid fortælle mere, end vi kan skrive ned. At skrive viden ned er at reflektere over viden. Og for det tredje ved vi kun, hvad vi ved, når vi er nødt til at vide det. Viden er kontekstbaseret. Hvis vi skal forstå, hvad andre forstår, er vi nødt til at stille det rigtige spørgsmål og dermed genskabe konteksten.

Hvad betyder dette så, hvis man som (top)leder er interesseret i de erfaringer og den viden, som lever i sprækkerne i organisationen? Kort fortalt er man simpelthen nødt til at forlade hjørnekontoret om ikke andet så for en stund og invitere sig selv ind i andre samtaler end med de centrale funktioner, ind i de samtaler, der udfolder sig i organisationen og lytte nysgerrigt til de fortællinger eller narrative fragmenter, der florerer i enhver organisation. Og man skal forvente det samme af organisationens centrale funktioner og af sine ledere. Gennem egen praksis kan man autorisere den viden og indsigt som ikke er dokumenteret og nedskrevet og fremkalde en praksis baseret på oprigtig nysgerrighed for, hvilke andre narrativer og muligheder organisationen rummer. Disse narrativer kan rumme nye svar på organisationens og samfundets udfordringer.

<sup>11</sup> <http://cognitive-edge.com/blog/rendering-knowledge/>

# Den generøse uddannelsesinstitution

*“Ægte generøsitet, i forhold til fremtiden,  
består i at give alt til din nutid.”*

*Albert Camus*

Som nævnt i indledningen er vi optaget af, hvordan vi kan skabe og lede uddannelsesinstitutioner, der giver konstruktive rammer for at studerende, virksomheder, undervisere og ledere i fællesskab kan udforske mulige løsninger på de reelle og komplekse udfordringer, som truer klodens fremtid og som bl.a. kommer til udtryk i FN's verdensmål. Uddannelsesinstitutioner der har det som deres vigtigste formål at uddanne verdensborgere, der med afsæt i Peter Kemps definition bidrager til løsninger på nutidens store brændende globale problemer til gavn for hele menneskeheden. Uddannelsesinstitutioner som formår at omsætte den skabende kraft i det økosystem som uddannelsesinstitutioner indgår i med studerende, aftagere, samarbejdspartnere, private virksomheder, offentlige institutioner og andre uddannelsesinstitutioner - nationalt og i udlandet.

Som tidligere nævnt er resultatet blevet, at NPM ikke kun har haft betydning for styrings- og ledelsesværktøjerne i uddannelsessektoren, men også for måden at indrette og lede uddannelsesinstitutionerne på som organisationer. Som professor Jacob Torfing og Eva Sørensen peger på, så dominerer den bureaukratiske ovenfra-og-ned styring gennem regler og instrukser stadig den offentlige sektor på trods af anbefalingerne om at skabe fladere organisationer.<sup>12</sup> Resultatet er blevet hierarkiske og ”siloserede” organisationer, der måske nok er effektive regelforvaltere og også giver indtrykket af at være effektive institutioner, men som kun i meget ringe grad i deres indretning tager udgangspunkt i omverdenen.



<sup>12</sup> <https://www.denoffentlige.dk/professorer-nedsaet-en-styringskommission>

Herunder i behovene blandt de studerende, et arbejdsmarked under hastig forandring og øvrige samarbejdspartnere. Hertil kommer så laget af administrative funktioner, der velmenende har skabt stærke og professionelle funktioner med fokus på struktur, organisation og ledelse.

Vi kan selvfølgelig håbe på politisk medvind til dette projekt gennem et endeligt opgør med NPM. En styringsform, der flere gange de senere år er blevet meldt afdøjet ved døden, og vurderet helt utilstrækkelig i forhold til de komplekse, samfundsmæssige og globale udfordringer, som den offentlige sektor i samarbejde med andre sektorer skal bidrage til løsning af. Men efter utallige mere eller mindre halvhjertede forsøg på at udfordre NPM gennem diverse afbureaukratiserings- og tillidsrefomer trives denne styringstankegang dog stadig og næres hyppigt af dens fremmeste frontkæmpere i form af Finansministeriet.

Det gode spørgsmål er derfor, hvordan vi holder op blot med at tale om at lægge NPM i graven fordi vi godt kan erkende, at der er behov for andre virkemåder og faktisk begynder at eksperimentere. Det siges, at man ikke kan stoppe med en vane, men skal erstatte den med en ny. Men et mindst lige så interessant spørgsmål er, hvorledes skaber og leder man organisationer med konstruktive rammer for hverdagens eksperimenter? Hvordan kan man som leder omfavne "roderiet", frydes ved det og blive bedre til drage nytte af det, når vi taler innovation og nytænkning? Hvordan gør man det på kompleksitetens, altså uforudsigelighedens, præmisser fremfor at blive ramt af usikkerhed og potentiel oplevelse af inkompetence, når processerne ikke umiddelbart er systematiserede og dokumenterede? Vores bud følger i nedenstående.

## **Hvad nu hvis...?**

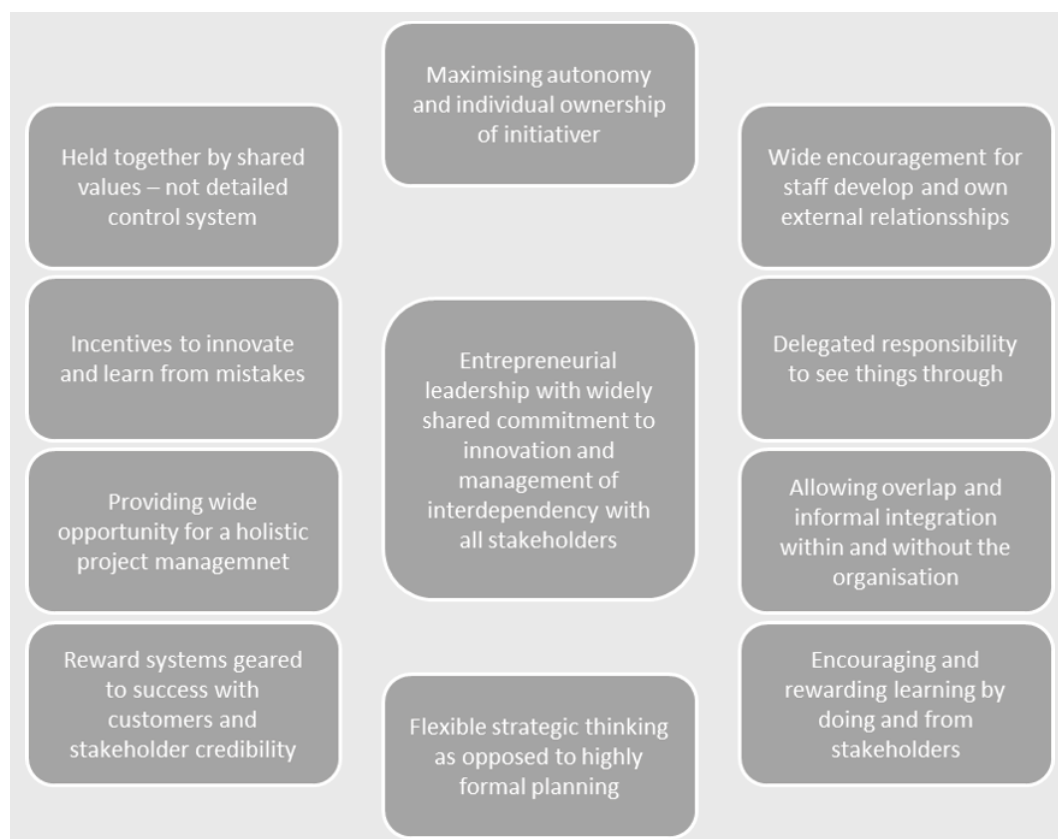
Skal der være håb for nutidens uddannelsesinstitutioner handler det efter vores mening om at skabe endnu bedre rammer for de lokale eksperimenter og improvisationer. Det handler om både at få øje på sprækkerne og om at skabe flere af disse.

I 2010 blev der i Storbritannien igangsat et omfattende ledelsesudviklingsprogram (Entrepreneurial University Leaders Programme), der skulle styrke de ledelsesmæssige forudsætninger i den britiske universitetssektor i forhold til at lede universiteterne i en verden



præget af stigende kompleksitet, modsatrettede krav, hårdere konkurrence osv. I forbindelse med udvikling af programmet blev en række førende forskere bedt om at belyse de ledelsesudfordringer og -opgaver, der ventede.

### Case: Leading the Entrepreneurial University<sup>13</sup>



Blandt disse pegede forskerne på, at hvis universiteterne skal imødekomme øgede forventninger om at skabe værdi for og med samfundet i en omverden præget af stigende usikkerhed og kompleksitet, så vil der være behov for at gentænke universiteterne som organisationer. Ovenstående figur illustrerer de elementer, som forskerne pegede på som værende centrale, hvis universiteterne skulle redesignes som organisationer.

<sup>13</sup> Allan Gibb m.fl.: Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions, Saïd Business School, University of Oxford, 2012.

Når vi har valgt at tage dette eksempel med, skyldes det, at forskernes bud på universitetet som en entreprenøriel organisation efter vores vurdering rummer mange af de elementer, som også kunne gælde for den generøse uddannelsesinstitution. Men det skyldes også, at der i høj grad er anlagt et mikrodesign-perspektiv med fokus på at skabe konstruktive rammer og processer for studerende, medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere til at samarbejde og eksperimentere på tværs af hele universitetets virke.

Samlet betyder det, at fokus ikke er på at oprette afgrænsende organisatoriske enheder, miljøer mv. med fokus på kommercialisering af viden, samarbejde med erhvervslivet, iværksætteri mv., men på at gentænke og sammentænke hele akademien: curriculum, pædagogik, undervisning, uddannelser, forsknings- og udviklingsaktiviteter, det eksterne samarbejde osv. Ifølge forskerne er en væsentlig komponent i den sammenhæng en nærværende ledelse, der i den daglige ledelse gennem handlinger, fortællinger og meningsskabelse understøtter og bidrager til en kultur kendetegnet ved improvisation, intuition og eksperimenter. I de næste afsnit stiller vi skarpt på hvilken ledelsesopgave, der kunne vente i en sådan institution.

## **Er det sådan, vi ønsker, at det skal være?**

Første indskydelse i forsøget på at forbedre organisationen og gøre op med de hierarkiske og "siloserede" organisationer kunne være at fremdrage det svar, der i mange tilfælde – og gerne med ekstern konsulentbistand – bliver det foretrukne universalmiddel: en stor reorganisering. Før dette drastiske skridt er det værd at overveje, hvorvidt der er andre veje at gå. Bagsiden af større reorganiseringer og omstruktureringer, hvor det overordnede organisationsdesign ændres, er, at sådanne indgreb ofte ender med at slå vigtige og afgørende relationer i stykker. Relationer, der måske ikke fremgår af organisationsdiagrammet, men som opbygges gennem de daglige interaktioner, og er afgørende for den daglige improvisation og innovation.

Særlig er der grund til at være vagtsom i forhold til de efterhånden mange forjættende løfter fra konsulentvirksomheder om at kunne skabe den perfekte og agile organisation. Det seneste skud på stammen i opgøret med den hierarkiske og silobaserede organisation er drømmen om den flade og (mellemløse) organisation. Teal-organisationen, holakrati, den agile organisation er nogle af de buzzwords, som bruges til at betegne nye

organisationsmodeller. Udgangspunktet for disse modeller er en grundlæggende tillid til, at medarbejderne både kan og vil tage ansvar for opgaven, sig selv og andre. I stedet for formelle ledere og en hierarkisk struktur distribueres myndigheden og beslutningstagen derfor mellem selvledende og selvorganiserende teams.

Men ifølge konsulenterne Morten Fogsgaard og Anders Trillingsgaard fra konsulentvirksomheden UKON overser fortalerne for disse lederløse organisationer en meget vigtig pointe: nemlig de menneskelige dynamikker, konflikter og den magt, som altid er en medspiller uanset organisationsmodel.<sup>14</sup> Alt dette er også en konsekvens af de processer, der udspiller sig i lokale kontekster mellem mennesker i gang med forhandle, påvirke, skabe mening, skabe identitet osv., alt imens de løser deres arbejdsopgaver. Disse interaktioner rummer, som tidligere nævnt kimen til innovation og improvisation i hverdagen, men rummer også grundlaget for konflikter, eksklusionsmekanismer osv. og dermed uigennemsigtige og usunde dynamikker, der altid og uundgåeligt opstår mellem mennesker.

Vi har i vores praksis set og understøttet – sågar gennemført adskillige reorganiseringer. Og det som står tilbage, er hvorvidt reorganisering reelt set var det bedste svar på de spørgsmål som rejste sig i ledelsen? Faktum er i alt fald at reorganisering er både tids- og ressourcekrævende. Der går lang tid, før der igen er ”produktionstid” i organisationen,

og kun sjældent skaber den nye organisering helt nye muligheder. Det er vores påstand, at den perfekte organisationsmodel ikke findes. Vi kan organisere os på nye måder, som giver nye konsekvenser, som vi bedre kan leve med. Vores opfordring er derfor, at man som leder grundigt overvejer, om det er stregerne på papiret, der skal ændres, eller den måde vi leder og handler på indenfor den nuværende organisering?



<sup>14</sup> Morten Fogsgaard og Anders Trillingsgaard: Er hierarkiet fjenden? Det ledelsesløse tyranni, Børsen Ledelse, 26. april 2019.

Naturligvis kan der være situationer, hvor større reorganiseringer er det helt rigtige svar. Ifølge Allan Holmgren handler den ledelsesmæssige opgave i et poststrukturalistisk og diskursivt perspektiv om at undersøge de aktuelle spil og magtforhold i organisationen, og om at skabe mulighed for, at der kan tales om alle de gode og virkeligt komplicerede problemer som organisationens medlemmer støder på.<sup>15</sup> Ikke for at falde for utopien om at kunne skabe magtfrie relationer og organisationer, men for - ved at italesætte og navngive det, der foregår - måske at kunne og ville skabe et andet spil end det, der aktuelt spilles. Ifølge Holmgren betegner Ole Fogh Kirkeby det at lære organisationens spil at kende for organisatorisk læring. En læring som skaber grundlag for at man kan etablere et andet spil og tage stilling til spørgsmålet: Er det sådan, at vi ønsker, at det skal være?

Et sådant spørgsmål kan åbne for en nysgerrig undersøgelse af andre handlemuligheder end at gennemføre en større reorganisering under oplevelse af, at man som topledelse er underlagt en handletvang. Handlemuligheder som måske tager udgangspunkt i en erkendelse af de modsætningsfyldte aspekter af det levede liv i organisationer. En erkendelse, der bl.a. kræver, at man som ledelse giver sig tid til og tør tale om tingene netop dér, hvor det bliver svært. Svært fordi sådanne samtaler også bør rumme en udforskning af, hvordan man som ledelse oplever at deltage i de daglige komplekse interaktioner, og hvordan den følelsesmæssige involvering er med til at forme ens ageren som leder.

## **Holding the space**

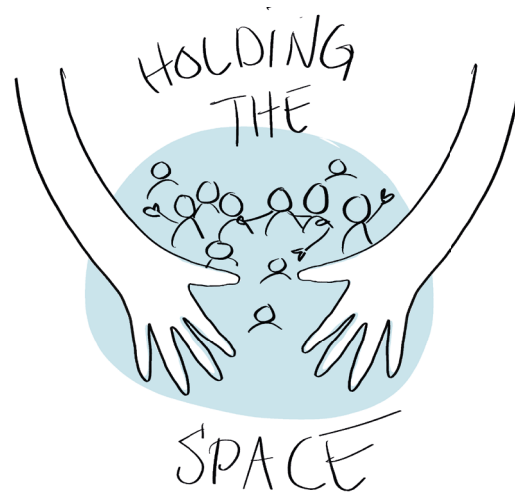
Ifølge Otto Scharmer, seniorforsker ved Management Sloan School, Massachusetts Institute of Technology (MIT), er "holding space" den absolut vigtigste ledelseskompetence i en verden præget af kompleksitet, uforudsigelighed og stor forandringshastighed. "Holding the space" er ifølge Scharmer at skabe rum for og invitere andre ind. Det er vigtigt at lytte til disse i arbejdet med at finde mulige løsninger på de udfordringer, som vi står overfor.<sup>16</sup> Det er også at åbne for den højeste mulige fremtid, som kan skabes gennem samskabelse.

---

<sup>15</sup> Allan Holmgren: "Ledelse med narrative og strukturalistiske perspektiver" i Poula Helth (red.): Lederskab. Det personlige lederskab. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2014, s. 114-118.

<sup>16</sup> Otto Scharmer, Theory U. Leading from the Future as It Emerges, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Nick Uldal, administrerende direktør i konsulentvirksomheden Nowhere, der arbejder med ledelsesudvikling på internationalt plan, udtrykker det således: *"We can no longer simply believe in and overly rely on superstar leaders, who burn brightly then burn out fast. Instead we need leaders who have the quiet humility to 'create and hold spaces' where diverse groups and communities can come together, become greater than the sum of their parts, and consciously and wisely shape, and make, the unmade future."*<sup>17</sup>



En lignende pointe fremkom professor emeritus Kristian Kreiner med, da han på et seminar på CBS i januar 2019 om den nyligt afdøde amerikanske organisationsforsker James G. Marchs arbejde påpegede én af de af myter, som ifølge March kendetegner mange lederuddannelser og litteratur om ledelse: nemlig at ledelse er løsningen! I stedet for dette perspektiv inviterer March os i stedet til at se ledelse, som en opgave der skal varetages.

Denne tilgang åbner også for en anden forståelse af magt – fra magt over nogen til i højere grad at være magt over noget. Ledelse bliver ikke inde i en leder og ikke noget, som påføres medarbejderne. Ledelse er en relation, som opstår, når en leder og en medarbejder er optagede af at skabe noget sammen, og det er et fælles ansvar, at ledelsesrelationen forbliver levende og meningsfuld. Magt bliver i denne sammenhæng en produktiv skabende kraft, der anvendes til at skabe resultater både for den enkelte og fællesskabet. Ledelsesopgaven består i at engagere sig i en mulig fremtid og i højere grad at vejlede organisationen fremfor at styre den med detaljerede planer.

<sup>17</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/holding-space-high-art-leadership-nick-udall/>

## Et andet strategisk mindset

Hvis vi vender blikket mod private virksomheder, er der noget, der tyder på, at flere virksomheder får øje på, at denne ledelsesopgave i stigende grad handler om at sætte de kreative kræfter i organisationen i spil. Ifølge konsulentvirksomheden Reload vil vi fremover se langt flere virksomheder betragte deres organisation som en platform for strategiske eksperimenter.<sup>18</sup> Langt henad vejen handler det om at minimere risici i en verden præget af usikkerhed og kompleksitet. Prøvehandling og eksperimenter øger sandsynligheden for at have succes, når den strategiske satsning skal følges op af betydelige investeringer.

Men som Reload også peger på, så kræver det tilstrækkelig autonomi, frihed og "slack" i organisationen, så mennesker og ressourcer kan forbindes, modne idéer samt bygge og teste prototyper. Den generøse uddannelsesinstitution er ikke udtryk for at "anything goes", men er fokuseret og ambitiøs i forhold til at skabe dannelse, viden og uddannelse – og det generøse handler om at omfavne og give plads til det enkelte menneskes selvtillid og virkelyst – både de studerendes, medarbejdernes og ledelsens.

Det er heller ikke gjort med at lave en Corporate Garage, et X-lab, et InnovationsLab. Enheder der på forskellig vis får ansvaret for organisationernes innovative kraft og som skal "disrupte" resten af organisationen. Ifølge konsulentvirksomheden McKinsey er det langt fra tilstrækkelig.<sup>19</sup> Den øverste ledelse skal sammensættes således, at der også her er repræsenteret erfaringer og kompetencer i forhold til design, kreativitet og innovation. Så ledelsesopgaverne i forhold til at åbne organisationen for at kunne handle mere varieret, eksperimenterende og skabende varetages lige så lidenskabeligt og professionelt som effektiv institutionsdrift.

---

<sup>18</sup> <https://reload.dk/blog/artikler/for-din-organisation-til-en-platform-strategiske-eksperimenter>

<sup>19</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/more-than-a-feeling-ten-design-practices-to-deliver-business-value>.

## Intelligente huller i organisationen

Overskriften er hentet fra et oplæg, som professor Morten Thanning Vendelø i starten af 2019 holdte på tidligere omtalte seminar om Marchs arbejde. Ifølge Vendelø er der behov for at finde og skabe flere intelligente huller i organisationen som modtræk på den funktionelle dumhed, der stigende grad bliver et organisatorisk problem. Og hvad er intelligente huller så? Vendelø peger på, at sådanne huller meget vel kunne tage udgangspunkt i det som James G. March beskrev som meningsfuldt fjollereri: *"At holde sjov er en bevidst, midlertidig ophævelse af gængse regler for derigennem at udforske mulighederne i andre regler."*<sup>20</sup>

I en tidligere artikel udfolder Morten Thanning Vendelø med afsæt i Marchs fjollereri som ensbetydende med, at organisationer opgiver ideen om, at de skal tænke, før de handler.<sup>21</sup> Mål skal betragtes som foreløbige hypoteser, der formentlig vil ændre sig i takt med fjolleriet. Ifølge Vendelø fjoller organisationer, når de for en tid dropper deres rutiner og ideen om, at deres adfærd skal være rationel, mens de laver intenderet sjov i håb om, at fjolleriet vil resultere i ideer til for eksempel nye produkter og services. Fjollereri i en organisation kan således være en væsentlig kilde til nye ideer, og dermed til skabelse af overraskelser for organisationens omgivelser.

Ifølge Vendelø er der dog en række udfordringer, som der er behov for at håndtere i forhold til at skabe intelligente huller. Hvordan kan man som leder skabe og beskytte huller fra normalisering? Hvad kan man gøre for at sprede resultater fra intelligente huller til resten af organisationen?



De organisatoriske  
Sprøkker

<sup>20</sup> James G. March, *Fornuft og forandring – i en verden beriget med uklarhed*, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, 2008, s. 100.

<sup>21</sup> Mie Augier og Morten Thanning Vendelø: *På Jagt efter Ledelse: Organisering af Viden i en Foranderlig og Usikker Verden, Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, bind 65, 2001.

Der er næppe tvivl om, at kreativitet, der i sin grundform handler om at ødelægge faste mønstre og i stedet skabe nye muligheder – er vanskeligt at rumme i organisationer. Det organisatoriske immunforsvar vil straks forsøge at bekæmpe hullerne med de mange normer, rutiner og regelmæssigheder. Alt sammen procedurer som også er vigtige for, at organisationer kan fungere og som er med til at gøre hverdagen effektiv og overskuelig.

## Bæredygtige forstyrrelser gennem data og design

Måske sidder man som læser tilbage med den oplevelse, at ledelse i ovenstående kommer til at handle om at lade de 1.000 blomster blomstre? Det korte svar hertil er nej! For os at se skal ledelse(n) på samme tid aktivere og anerkende/autorisere betydningen af lokale organisatoriske relationer – og samtidig udfordre den rationalitet, som disse relationer baserer sig på. Så ja, vi tror på potentialet i vores uddannelsesinstitutioner som organisationer. Men ikke uden en ledelsesmæssig ramme. *“You can’t improvise on nothing, man”* skulle den amerikanske jazzmusiker Charles Mingus have sagt for nogle år siden. Eller som Barrett peger på, så handler det om også at se *“leadership as provocative competence.”*

Når vi ovenfor anvender betegnelsen bæredygtige forstyrrelser, er det fordi, vi tror, at denne ledelsesopgave kalder på en høj grad af nænsomhed. Ifølge den tidligere kommunale topleder Klaus Majgaard består ledelsesopgaven her i at genetablere *“en anerkendelse af medarbejderen som et eksistentielt væsen, der skaber mening i sin tilværelse, og hvor reel udvikling af faglighed og arbejde er forbundet med vanskelige transformative læreprocesser, som må understøttes med nænsomhed og respekt gennem refleksion i faglige fællesskaber.”*<sup>22</sup>

Som tidligere nævnt er det vores vurdering, at meget af den ulykke, som uddannelsesinstitutionerne sidder i, kan tilskrives NPM, hvor man gennem mange år har forsøgt, at gøre den offentlige sektor, til en kopi af den private sektor. Det tragikomiske er, at flere og flere private virksomheder enten helt eller delvist vender sig bort fra micro-management, KPI’er mv. og i stedet arbejder på at styrke rammerne for medarbejdernes kreativitet.

Virksomhederne opererer ikke i blinde, men har flyttet sig fra udelukkende at bruge data til kontrol og benchmarking, til at bruge data til at skabe nye indsigter i brugernes behov og til at skabe mere målrettede løsninger. Et stigende antal virksomheder fokuserer på

---

<sup>22</sup> Klaus Majgaard: *“Livet efter NPM. Ledelse på kerneforretningens vilkår”* i Økonomistyring & Informatik, 23. årgang, nr. 5, 2007/2008, s. 479 – 505.



Big Data, AI og maskinlæring som måder at skabe mere og gensidig værdi for deres interessenter og stakeholders. Meget tyder på, at de succesfulde virksomheder er dem, der forstår at omsætte data til indsigt, innovation og i sidste ende værdi for kunderne.

Samtidig begynder flere virksomheder også at vise interesse for, hvordan strategisk design kan bruges til at nytænke tilgangen til emner som digitalisering, organisation, forretningsudvikling og forandring. Strategisk design handler om at anvende designmetoder og designtænkning som værktøj til større, komplekse og systemiske udfordringer uden oplagte eller kendte løsninger. Vigtige elementer i arbejdet med design er evnen til at sætte menneskers oplevelse og adfærd i centrum – at udvise empati for deres behov og kontekst, men også at eksperimentere og ”prototype” sig til frem til mulige løsninger.

Trods de meget forskellige udgangspunkter har både datadreven og designdreven innovation til formål at skabe mere meningsfulde produkter og services med udgangspunkt i en højere grad af indsigt i brugernes behov og virkeligheder. Samtidig stiller begge krav om at lederen skal turde udfordre egne antagelser og nytænke sin forståelse af interaktionen med organisationens kunder, brugere og indarbejde indsigten i organisationens strategiske valg.

# For fremtiden

***“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world: indeed, it’s the only thing that ever has.”***

*Margaret Mead*

Formålet med dette oplæg har været at stille spørgsmålet, hvorvidt vi har de uddannelsesinstitutioner, som er nødvendige for en bæredygtig fremtid? Som det fremgår, er det vores klare overbevisning, at NPM ikke kun har haft betydning for styrings- og ledelsesværktøjerne i uddannelsessektoren, men også for måden at indrette og lede uddannelsesinstitutionerne på som organisationer og dermed mulighederne for at indfri potentialet. Desværre er tiden i forhold til de globale udfordringer, som kloden står overfor, ikke til at vente på, at der fra politisk side bliver gjort noget, der for alvor vrister institutionerne fri fra de styringsmæssige jerngreb. Og selv om hver mulighed for at påpege de ressource-mæssige og kontraproduktive konsekvenser af NPM bør gribes, er tiden måske til at prøve en anden tilgang.

Den amerikanske professor, arkitekt og opfinder Richard Buckminster Fuller citeres ofte for at have sagt: *“You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.”* Vi har i oplægget med den generøse uddannelsesinstitution forsøgt at skabe et muligt billede af uddannelsesinstitutionen for fremtiden og hvordan den kan skabes og ledes. Vi er med på, at der helt sikkert er andre og ligeså virkningsfulde veje at gå. Uanset hvilke veje man vælger, vil det kræve modige ledelser og bestyrelser på landets uddannelsesinstitutioner, der sammen med medarbejderne tager de første skridt på denne rejse. Den gode nyhed i den forbindelse er, at grundlaget for denne rejse allerede eksisterer i sprækkerne og under den institutionelle overflade i vores uddannelsesinstitutioner. Vi lader Laura Storm, ledelsesekspert og udpeget som Young Global Leader af World Economic Forum, få det sidste ord:

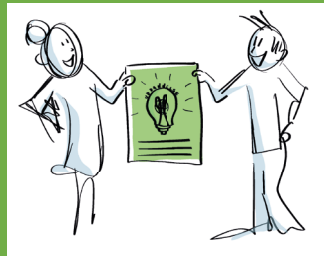
*“Vi har brug for ledere, der evner at adressere de forbundne kriser, vi står over for, med et leder-mindset, der tænker holistisk og bredt. Vi har brug for ledere, der åbner deres hjerter, hjerner og øjne, og som tør tjene selveste livet.”<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-oktober-2019/inspireret-af-livets-milliarder-aars-erfaring>

## Om forfatterne

**Anja Weier Olesen** er cand.mag. fra Aalborg Universitet. Efter flere år i det private forskede hun sig hovedkulds i uddannelsessektoren. Her har hun arbejdet med strategi-, organisations- og ledelsesudvikling både som fastansat leder og medarbejder. Hun er uddannet i Creative Leadership hos Kaospiloterne, proceskonsulent fra Attractor, grafisk facilitator fra ProcesInk samt facilitator i "The art of hosting and harvesting conversations that matter" og The Flow Game. For ca. to år siden startede hun konsulentvirksomheden WEIER Consulting, hvor hun faciliterer og understøtter strategiske forandringsprocesser og ledelsesudvikling i uddannelsessektoren. Hun har tegnet illustrationerne i oplægget.



**Flemming Bridal Rasmussen** er cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet. En uddannelse der siden er suppleret med sidefag i psykologi på Aalborg Universitet, en master i læreprocesser (MLP) fra Aalborg Universitet og en master i ledelsesudvikling (MMD) fra CBS. Hertil kommer senest kurser på CBS og KADK indenfor designtænkning som tilgang til innovation og radikal transformation. Efter 10 år som konsulent hos private rådgivningsvirksomheder startede han i 2008 i en af Danmarks største professionshøjskoler, hvor han som strategi- og HR-chef var beskæftiget med institutionens strategiske udvikling. Siden 2017 har han på et af landets universiteter arbejdet med strategi-, ledelses- og organisationsudvikling – det seneste år nu med udgangspunkt i FN's 17 verdensmål.