

# Afslutningsrapport: Dannelsesbegrebet i fremtidens organisationer

## Indhold

|                                              |      |
|----------------------------------------------|------|
| Hvad er formålet med projektet?              | s. 1 |
| Projektplan og projektaktiviteter            | s. 2 |
| Metode, teori og empiri                      | s. 3 |
| Empiri del 1                                 | s. 5 |
| Dannelsesgrundlag                            | s. 6 |
| Empiri del 2                                 | s. 7 |
| Interventioner i undervisningen efterår 2020 | s.10 |
| Interventioner i undervisningen forår 2021   | s.14 |
| Feedback fra advisory board                  | s.19 |
| Opsamling og afsluttende bemærkninger        | s.20 |

## Hvad er formålet med projektet?

*Dannelsesbegrebet i fremtidens organisationer* udspringer af litteraturstudiet *Morgendagens Leder* (gennemført i perioden 1. februar 2019 til 31. juli 2019).

En gennemgående tendens fra arbejdet med litteraturstudiet var, at fremtidens dygtige leder må have solide mellemmenneskelige og kommunikative kompetencer. Det kom meget tydeligt til udtryk i de gennemførte spørgeskemaundersøgelser i forbindelse med litteraturstudiet. Desuden var det gennemgående i de internationale rapporter, der indgik i studiet, at fremtidens leder skal kunne skabe og kommunikere *purpose* til forskellige interessentgrupper, tro på egen evne til at lede i komplekse og flertydige situationer og evne at motivere en divers medarbejdergruppe.<sup>1</sup>

Sideløbende med disse internationale tendenser har samfunds- og uddannelsesdebatten i Danmark i de senere år været præget af et nyt fokus på dannelsesbegrebet. Desuden har tendenser fra uddannelse af ledergrupper på kurser udviklet af Ledelse & Kommunikation på Cphbusiness og samarbejde med ledelsesnetværk vist, at ledere i fremtiden har behov for et solidt personligt fundament og et godt etisk og moralsk kompas for at bedrive god ledelse.

På den baggrund kom projektet i stand med det formål at undersøge, hvordan Cphbusiness som uddannelsesinstitution kan bidrage til at styrke forbindelsen mellem menneske og verden<sup>2</sup>, således at vi giver de medarbejdere og mellemledere vi

---

<sup>1</sup> Se bl.a. afsnit om 21st century leadership her:

<https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html>

<sup>2</sup> Pædagogisk filosof Thomas Aastrup Rømer i *FAQ om dannelse*, Hans Reitzel 2019

videreuddanner både indsigt og udsyn til at kunne agere i en kompleks og omskiftelig fremtid.

Projektets formål er yderligere konkretiseret på følgende måde:

- Vi vil formulere et dannelsesgrundlag, der forsøger at indkredse dannelsesbegrebet i en sammenhæng, der er relevant for Cphbusiness
- Vi vil afdække hvordan vi som uddannelsesinstitution for medarbejdere og mellemledere kan bidrage til vores studerendes forståelse af dannelse som forbindelsen mellem mennesket og verden
- Vi vil dele den viden vi får gennem vores undersøgelsesresultater med vores studerende, øvrige kunder og samarbejdspartnere – i form af pilotprojekter i undervisningen og i dialog med samarbejdspartnere.

## Projektplan og projektaktiviteter

Projektet er gennemført i perioden februar 2020 til juli 2021.

Lektor Karen Hoby Skanning har været projektleder og lektor Rikke Bjergaard Dinnetz og lektor Niels Lund Poulsen har været projektdeltagere. Desuden har projektkoordinator Camilla Bernt bistået med blandt andet transskribering af interviews og ph.d. og lektor Hans-Christian Christiansen har bidraget med sparring om metode og formål.

Et advisory board har været løst tilknyttet projektet og har haft lejlighed til at give feedback på foreløbige resultater og at komme med input på et møde afholdt d. 10. december 2020. Disse resultater blev præsenteret for ledelsen på Cphbusiness på et udvidet styregruppemøde d. 11. december 2020.

I projektplanen er opstillet en række milepæle for arbejdet. Planen er samtidig udtryk for en betydelig revidering af processen i forhold til den skitserede i projektansøgningen. Disse ændringer skyldes forskellige forhold, især Covid-19, og er løbende afstemt på møder med projektets styregruppe.

Der har været gennemført følgende aktiviteter i projektperioden:

- 10 semistrukturerede interviews med udvalgte personer, der i en eller anden forstand forholder sig til dannelse i deres virke
- Læsning af litteratur relateret til dannelse (se litteraturliste)
- Heldagsworkshop for projektgruppen om Søren Kierkegaard og ledelse ved ph.d. og forfatter Pia Søltøft
- Udarbejdelse af dannelsesgrundlag på baggrund af ovenstående
- Interventioner på tre hold på diplom i ledelse, og AU i kommunikation i efterårssemesteret 2020 (udbydes i det følgende)
- Involvering af 16 kolleger fra Ledelse & Kommunikation med øvelsen: *Tre ord om dannelse* (stikordsinspiration fra kolleger på fælles videndag)
- Indsamling af kvantitative og kvalitative data om dannelsesforståelse i form af spørgeskema til studerende på Ledelse & Kommunikation (resultater præsenteres i det følgende)
- Møde med advisory board med fokus på projektets værdi for erhvervene

- Interventioner på tre hold på diplom i ledelse og AU i ledelse og kommunikation i forårssemesteret 2021 (uddybes i det følgende)
- Halvdagsworkshop for projektgruppen om undringsbaserede dialoger med professor på Aalborg Universitet og forfatter Finn Thorbjørn Hansen
- Udvikling af Moodlerum med dannelsesinspiration til kolleger på Ledelse & Kommunikation
- Udvikling af indhold og udbud af valgfag *Filosofi i ledelse* (10 ECTS) på AU uddannelsen i ledelse (aflyst)

## Metode, teori og empiri

Projektets undersøgelsesdesign er eksplorativt og søger at udforske og præcisere begrebet dannelse på en måde, der kan kvalificere det videre arbejde med at integrere begrebet i en ledelsesrelevant erhvervsakademisammenhæng. Designet er præget af en fænomenologisk-hermeneutisk tilgang. Derfor er det de meninger og betydninger mennesker har nedlagt i begrebet, som vi gør til genstand for undersøgelse.

### Teori

Projektet forholder sig overordnet til forskellige pædagogiske og filosofiske dannelsessyn og -forståelser, blandt andre repræsenteret ved forskerne ved Aarhus Universitet (DPU), Thomas Aastrup Rømer og Lars Geer Hammershøj og forskerne ved Aalborg Universitet, Svend Brinkmann, Lene Tanggaard og Finn Thorbjørn Hansen. Etisk/filosofiske referencer er primært Kierkegaard og Løgstrup (Se litteraturliste).

### Empiri

Empiriindsamlingen falder i to dele. Første del er en interviewundersøgelse, der overvejende følger de første fem faser i Kvale og Brinkmanns design af interviewundersøgelser med *tematisering, design, interview, transskription og analyse* (Kvale og Brinkmann, 2015). Den består af 10 semi-strukturerede kvalitative interview med respondenter, der er udvalgt på baggrund af deres forskellige perspektiver på dannelse. (Se oversigt herunder).



| Baggrund for udvælgelse                                                                                           | Stilling                                                       | Navn                  | Dato for interview | Ansvar |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|--------|
| Etisk/filosofisk/kristent perspektiv på dannelse                                                                  | Sognepræst, Holte Kirke                                        | Christian Tolstrup    | 7/5                | NPOU   |
| Amerikansk nationalitet, anden kulturel baggrund og ledelsesperspektiv på dannelse                                | Facilitator og konsulent<br>Fremtidens leder,<br>Rigét Netværk | David Engle           | 8/6                | KSKA   |
| Etisk/filosofisk/kristent perspektiv på dannelse                                                                  | Sognepræst, Simon Peters Kirke, Amager                         | Amalie Nørgaard Ratje | 8/6                | RBD    |
| Tyrkisk nationalitet<br>Anden kulturel baggrund og samfundsborgerperspektiv på dannelse                           | Forfatter og debattør                                          | Rushy Rashid          | 9/6                | RBD    |
| Klassisk musik - <u>mestringsperspektiv</u> på dannelse                                                           | Direktør Sangcenter Nordsjælland, Kgl. Operasanger             | Morten Ernst Lassen   | 18/6               | KSKA   |
| Naturvidenskabeligt perspektiv på dannelse. Tidligere deltager i kommission om dannelse i gymnasiet.              | Professor, astrofysik og planetforskning, Niels Bohr Institut  | Anja C. Andersen      | 23/6               | KSKA   |
| Pædagogisk/didaktisk perspektiv på dannelse                                                                       | Lektor Uddannelsesvidenskab, SDU                               | Steen Beck            | 24/6               | KSKA   |
| Klassisk forfatterhåndværksperspektiv på dannelse                                                                 | Forfatter og oversætter                                        | Hanne Richardt Beck   | 24/6               | KSKA   |
| Klassisk sprog - <u>mestringsperspektiv</u> på dannelse. Tidligere deltager i kommission om dannelse i gymnasiet. | Forfatter, oversætter, journalist og anmelder                  | Thomas Harder         | 26/6               | KSKA   |
| Historisk og internationalt perspektiv på dannelse. Stifter af internationalt dannelsesnetværk                    | Futurist, forfatter, medstifter af European Bildung Network    | Lene Rachel Andersen  | 29/6               | KSKA   |



I det fælles arbejde med udarbejdelsen af spørgerammen har projektgruppen lagt vægt på det undrende og udforskende element i de indledende, helt åbne spørgsmål som *Hvad er dannelse for dig?* med det formål at lade respondenternes personlige tilgang til spørgsmålene træde frem. Vi har dog afsluttet med mere målrettede

spørgsmål som *Hvilken rolle spiller dannelse i ledelse?* Interviewformen kan altså karakteriseres som det Kvale og Brinkmann benævner begrebsinterview.

## Empiri del 1

### Overordnet spørgeramme til interviews om dannelse

Hvad er dannelse?

Hvad lægger du selv i begrebet?

Er dannelse vigtigt? I givet fald – hvorfor?

Er du selv dannet? I givet fald – hvorfor/hvordan? Hvordan reflekterer du over dig selv som dannet menneske? Hvad gør det ved dig? Og ved dem, du omgås?

Hvor kommer dannelsen fra?

Er dannelse i sig selv godt?

Hvad bør dannelse være?

Hvad er dannelse ikke?

Hvordan hænger dannelse og etik sammen?

Hvordan hænger dannelse og ligeværd sammen?

Hvordan hænger dannelse og fællesskab sammen?

Hvordan hænger dannelse og trivsel sammen?

Hvilken rolle spiller dannelse i ledelse? Og i kommunikation?

Hvordan kan vi som undervisere af voksne i ledelse og kommunikation bringe dannelse i spil?

Hvilket ansvar har vi i forhold til at danne vores studerende?

Spørgsmålenes brede karakter har nødvendiggjort, at respondenterne fik tid til at forberede sig, inden de blev interviewet. Projektgruppen udsendte derfor forhåndsinformation per mail.

For selv at blive udfordret i bredden af vores dannelsesforståelse (den etisk/filosofiske dimension i tillæg til den pædagogiske) har projektgruppen i juni 2020 deltaget i en workshop om dannelse ledet af ph.d. og teolog Pia Søltoft. Pia Søltoft har været leder af Søren Kierkegaard Forskningscenteret og arbejder med de etiske perspektiver i dannelse og filosofi (specielt Kierkegaards tanker) i en ledelsesmæssig sammenhæng

Udbyttet af workshoppen, projektgruppens indledende litteraturstudier og de ti interview indgår i det samlede datagrundlag og danner udgangspunkt for formuleringen af et dannelsesgrundlag, der fungerer som afsæt for empiriindsamlingens anden del. Et dannelsesgrundlag definerer vi som den afgrænsede forståelse af dannelse vi vil arbejde ud fra i projektet og indledningsvist vil præsentere for vores studerende.

Processen med formuleringen af dannelsesgrundlaget har vi indledt med en fælles analyse af de ti interview. Arbejdet var baseret på vores noter efter gennemlytning af interview plus læsning af transskriptioner for at sikre reliabilitet. Derefter har projektgruppemedlemmerne hver især udarbejdet et kort udkast baseret på vores kvalitative fortolkninger af materialet kombineret med vores selvstændige konklusioner på litteraturlæsning og workshop. Alle tre udkast er derefter blevet sammenskrevet og tilpasset til nedenstående endelige version.

### Dannelsesgrundlag

Dannelse er både social og individuel.

Den sociale dannelse handler om den almene dannelse – at have viden om kulturer, skikke, regler og manérer. Det er også at vide noget om forskellige emner, så ens viden ikke bliver for ensporet. Desuden handler det om at kunne begå sig og være høflig, konversere og være godt selskab.

Den individuelle dannelse handler om at være menneske i verden og at blive menneske i verden. At bygge sig selv op som menneske og at komme til sig selv ved at blive den man er. At leve sandt og at ville sig selv og overtage sig selv ansvarligt med etisk dybde.

Dannelse hænger således sammen med karakter. Karakteren relaterer til menneskets egenskaber, som det selv råder over. At udvikle sin karakter og sit fulde potentiale ved at undre sig og stille sig selv de store spørgsmål - og at drøfte dem i åben og fordomsfri dialog med andre.

Dannelse er at finde det ideal, der kan blive kompasset, man styrer efter i livet. Det er den livslange dialog med sin samvittighed, hvor man finder sin personlige grundværdi – eller 'ideal' som Kierkegaard kaldte det. Dannelse er at have *rygrad* i form af viden om livet og verden og *rummelighed* i form af åbenhed for nye erkendelser i interaktion med andre. Dannelse er selvrefleksion og empati – at skabe kontakt både til sig selv og andre. Det handler om nærvær og en oprigtig evne til at lytte både til sig selv og andre.

Dannelse er en opgave der handler om at præge sig selv og lade sig præge af andre. Det er en kontinuerlig opgave, der både fordrer introspektion via refleksion og relationer, hvorigennem dannelsen afprøves, udvikles og bekræftes. Tre egenskaber i processen er centrale: At lytte, være rummelig og have en vilje. Formålet er at blive god til at være menneske blandt andre mennesker.

Dannelse er at kunne forvalte sit arbejde og sin position på bedste vis gennem kløgtig og taktfuld handling i forhold til sin faglighed og med gehør for situationens krav og de relationer man indgår i.

Dannelse er kombinationen af indsigt og udsyn.

Dannelse er at have et verdensborgerperspektiv og evnen til at orientere sig i verden og placere sig i verden.

Der er mange veje til dannelse: At interessere sig for naturen, kunst, historie, litteratur og naturvidenskab. At mestre et sprog, et musikinstrument, et håndværk eller en idræt. At tænke, reflektere, filosofere, meditere og samtale med andre.

I projektgruppens arbejde med litteraturlæsning i tilknytning til projektet er vi endvidere blevet opmærksomme på Finn Thorbjørn Hansens forskning og arbejde med dannelse i form af undringsbaserede dialoger. FTH er tilknyttet Aalborg Universitet som professor og forsker og samarbejder med offentlige og private organisationer. FTH arbejder med filosofisk og fænomenologisk aktionsforskning og fænomenologisk tænkning hos ledere. Projektgruppen har i juni 2021 deltaget i en workshop om undringsværksteder og hvordan man faciliterer undringsbaserede dialoger.

## Empiri del 2

Anden del af empiriindsamlingen udgøres af et spørgeskema sendt til studerende på Ledelse & kommunikation – både på AU og diplomniveau – i efteråret 2020. Desuden omfatter empirien erfaringer fra en række interventioner og øvelser med afsæt i dannelsesgrundlaget, som projektgruppen har afprøvet på udvalgte hold på akademi- og diplomuddannelserne i efterårssemesteret 2020 og forårssemesteret 2021.

### Spørgeskemaundersøgelse

#### Kommentarer til undersøgelsens kvalitet

Undersøgelsen er næppe repræsentativ, da kun 35 studerende har besvaret spørgeskemaet til trods for, at alle studerende på Ledelse og kommunikation burde have modtaget det. Dette kan skyldes emnets karakter sammenlignet med andre typer spørgeskemaundersøgelser, som de studerende er mere vant til at svare på. En anden årsag kan være en slags spørgeskema fatigue hos de studerende: Spørger vi dem om for meget for ofte? Endelig er projektgruppen ikke i tilstrækkelig grad lykkedes med at få kolleger til at promovere undersøgelsen og det er derfor sandsynligt, at de fleste respondenter har været deltagere på de tre hold, hvor projektgruppen har gennemført interventioner.

#### Opsummering af undersøgelsens resultater

Hele undersøgelsen, inklusive spørgsmål, er tilgængelig i bilag 2.

I det følgende har vi valgt at uddybe en række nedslag i resultaterne.

Svarene på det første spørgsmål: *Hvad er dannelse for dig? Skriv 3 ord eller sætninger* bekræfter den generelle udfordring, der ligger i at indkredse begrebet, som vi i projektgruppen også har oplevet i vores indledende arbejde.

Respondenterne svarer på den ene side: 'gode manerer', 'god tone', 'høflighed og aktiv lytning' og på den anden side 'etik', 'karakter', 'ånd' og 'ordentlighed', hvilket vi mener understreger behovet for en opdeling mellem det vi i dannelsesgrundlaget kalder social dannelse og individuel dannelse. Altså både en normforståelse og en værdiforståelse af dannelse.

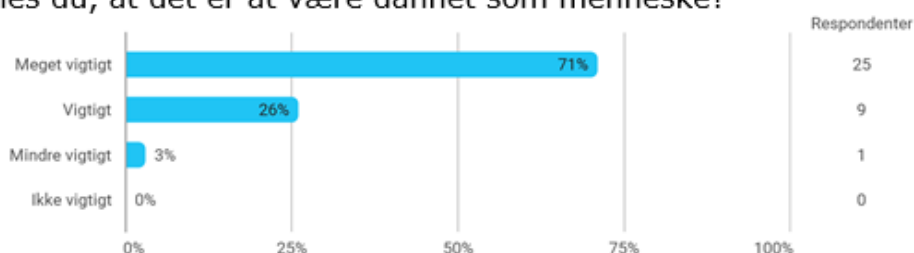


I de nedenstående spørgsmål 2 ser vi, at 97% af respondenterne mener, at det at være dannet som menneske er meget vigtigt eller vigtigt. Dette spørgsmål kan dække både den sociale og individuelle dannelse og derfor både referere til normforståelsen og værdiforståelsen af begrebet.

Hvad angår spørgsmål 4 mener 86%, at det er af stor betydning at diskutere de store spørgsmål i livet, hvorimod 100% af respondenterne i spørgsmål 5 er enige om, at det at kende sig selv som leder er meget vigtigt.

Vi kan altså konkludere, at der blandt respondenterne er en høj, men ikke en absolut forståelse for spørgsmål 4 som forudsætning for spørgsmål 5, hvilket vi synes er et tankevækkende resultat.

## 2. Hvor vigtigt synes du, at det er at være dannet som menneske?



## 4. Hvor stor betydning har det for dig, at du i undervisningen har mulighed for at diskutere/tale om store spørgsmål om verden og livet?



## 5. Hvor vigtigt er det som leder at kende sig selv?

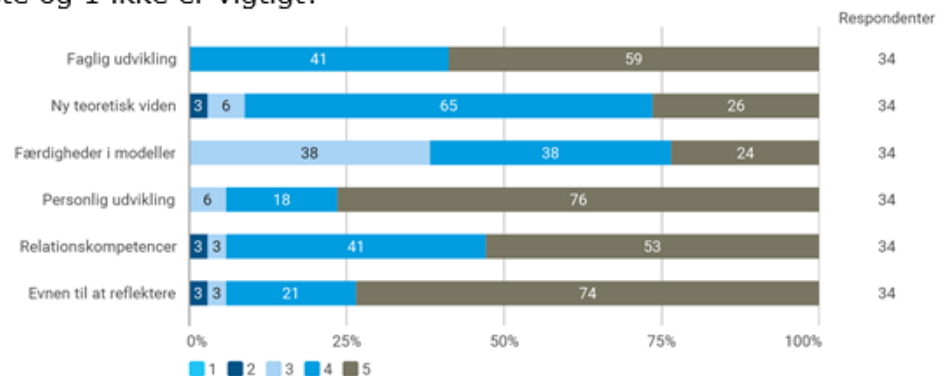


I forhold til spørgsmål 6, der vedrører, hvad der er vigtigst at få med sig fra sin uddannelse ligger personlig udvikling og evnen til at reflektere i top med henholdsvis 76% og 74%. Igen svar der understreger et ønske om at arbejde med sig selv og få nye perspektiver på sit liv og som ligger fint i tråd med den del af dannelsesgrundlaget, hvor vi skriver:

Dannelse er en opgave der handler om at præge sig selv og lade sig præge af andre. Det er en kontinuerlig opgave, der både fordrer introspektion via refleksion og relationer, hvorigennem dannelsen afprøves, udvikles og bekræftes.



6. Hvor vigtigt er følgende for dig i din uddannelse på en skala fra 1-5, hvor 5 er det vigtigste og 1 ikke er vigtigt?

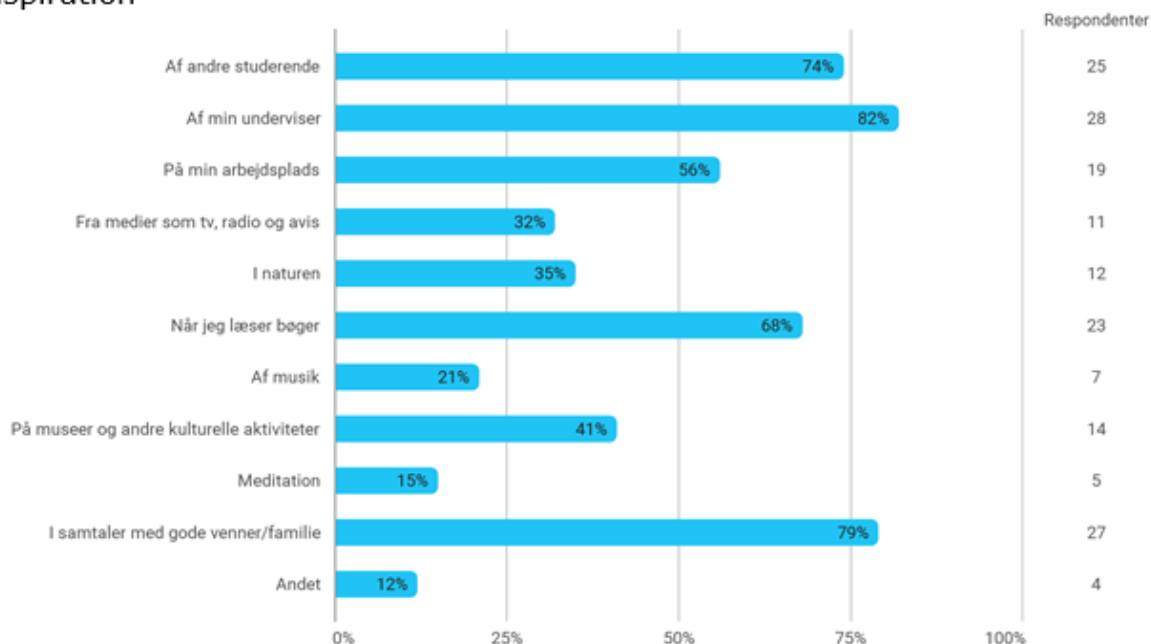


I det sidste nedslag fra spørgeskemaundersøgelsen ser vi nærmere på spørgsmål 7 herunder.

Her er underviseren, familie og venner og medstuderende de vigtigste inspirationskilder svarende til 82%, 79% og 74%. Vi kan altså konkludere, at inspiration for respondenterne i høj grad er et fænomen knyttet til relationer og interaktion med andre. Efter disse foretrukne inspirationskilder kommer det at læse bøger på en fjerdeplads med 68%. Vi har i spørgsmålet ikke skelnet mellem faglitteratur og skønlitteratur, så deltagernes svar kan derfor meget sandsynligt omfatte lærebøger til uddannelsen.

Som det fremgår senere i beskrivelsen af en af de gennemførte interventioner, har vi dog fremhævet skønlitteraturens betydning som en vej til dannelse og personlig udvikling.

7. Hvor bliver du især inspireret i dit liv? Sæt kryds de steder, du især henter ny inspiration



Andet:

- Podcast
- på Golfbanen
- Især medstuderende og undervisere giver inspiration.
- Internettet

## Interventioner i undervisningen efterår 2020

Som allerede nævnt har vi i supplement til spørgeskemaundersøgelsen indsamlet erfaringer med de studerendes forhold til og forståelse af begrebet dannelse gennem forskellige interventioner på tre forskellige typer hold i efterårssemestret 2020 og yderligere tre hold i forårssemestret 2021. Interventioner definerer vi i denne forbindelse som etablering af konstruktive erfaringsrum for de studerende.

Interventionerne er ret forskellige og afspejler naturligvis også de fag de indgår som del af. Men fælles for dem er, at de alle tager afsæt i en eller flere dele af dannelsesgrundlaget med det formål at afdække i hvilken grad det skaber resonans hos de studerende.

### Første intervention: Niels Lund Poulsen: Ledelse og filosofi (Diplomuddannelsen i ledelse)

**Beskrivelse:** Øvelse i to trin: d. 23. september 2020 med opfølgning d. 07. oktober 2020

Alle studerende vægtede individuelt 12 lederdyder oparbejdet fra de klassiske dyder til en moderne kontekst. Derefter parvis samtale om vægtningen, og hvad der overraskede i egen og makkers vægtning.

Så fulgte gruppesamtale med to eller tre medlemmer om dannelsens herkomst, væsen, udtryk og betydning samt kobling mellem dannelse og lederskab samt plads, rolle og position i lederskabet. Afslutningsvis drøftelse af kobling mellem dannelse og værdier, udvikling af dannelse hos ledere samt, hvordan dannelse kan trænge igennem og opnå fylde.

Jeg lagde lagt vægt på en eksplorativ samtale på 45-60 minutter på baggrund af en spørgeguide. Samtalen skulle ikke skabe enighed, men holdes åben for forskellige aspekter.

### **Undervisers konklusion og fortolkning på baggrund af interventionen og de studerendes efterfølgende refleksioner**

Når dannelse tales frem får den betydning og anses som vigtig og en bærende søjle endnu mere almen og dybere grundet end organisationskulturer

Måske er dannelsens sprog og begreber i nogen grad eroderet og opløst i andre begreber som værdier og kultur.

Dannelse og lederskab er forbundet og løber også sammen i pædagogik på den måde at lederskabet medfører arbejdspladsens relationer, moral, etik, normer og de formelle rammer om organisationens sammenhængskraft, symbolreservoir, handlerepertoire og meningsskabende kodeks for fortolkninger af organisationens indre verden, selvforståelse og identitet.

Uddannelse af ledere bør skænke lederskabet opmærksomhed på bl.a. disse dannelsesaspekter, give dem sprog, opmærksomhed og rum på en måde, der er bundet til en dybere grundlagsetik som springer af livet selv, fra det at være menneske blandt andre mennesker og blive god til at være menneske blandt mennesker og dermed afkaste og indlejre dannelsesmæssig autoritet.

[Anden intervention: Rikke Bjergaard Dinnetz: Coaching og konflikthåndtering \(Akademiuddannelsen i Kommunikation\)](#)

**Beskrivelse:** De studerende lavede på første undervisningsgang en værdiafklaringsøvelse (dannelse blev ikke direkte nævnt).

På tredje undervisningsgang, d. 28. september 2020 lavede de studerende to yderligere dannelsesøvelser i forlængelse af værdiafklaringsøvelsen: En, hvor de lavede et livshjul/joblivshjul og fik overblik over, hvad der var vigtigt for dem i hhv. livet/arbejdslivet. De lyttede til et stykke klassisk musik (opera) imens de skulle mærke efter, hvad de virkelig havde brug for. Dernæst lavede de en "varm dusch"-øvelse, hvor de alle på skift delte, hvad de virkelig havde brug for/ønskede sig lige nu - hvorefter de skulle gå forbi alle, der kom med anerkendende ord.

Efter øvelserne fortalte jeg om dannelse og om projektet og delte dannelsesgrundlaget ud. Jeg fortalte dem ligeledes om dannelsessporet versus kompetencesporet. Hernæst delte jeg dem op i grupper á 3, hvor de skulle tale sammen om følgende spørgsmål:

- Hvad er dannelse?
- Hvad er vigtigst – kompetencer eller dannelse?
- Hvorfor er dannelse vigtigt på coaching & konflikthåndtering?
- Hvad fik I ud af de tre dannelsesøvelser? (Værdiafklaring, livshjul og varm dusch)

### **De studerendes evaluering efter interventionen: Hvad gav dannelsesøvelserne? (Værdiafklaringen, livshjulet, den varme dusch)**

- Selvrefleksion
- Jeg glemmer teorierne, fordi de ikke bliver integreret i dig. Hvor at dannelsesøvelsen og livshjulet og den varme dusch går ind i mig på en anden måde, det skal jeg ikke slå op. Der sker noget, når det er på det personlige og ikke på det teoretiske plan.
- Værdiafklaringen var sindssygt god. Men man skal jo huske ligesom at bruge det, for ellers bliver det ikke brugt.
- Den varme dusch: Mange syntes, at det var lidt grænseoverskridende, og derfor fik man det implementeret på flere planer.
- Livshjulet gjorde mig mere bevidst.
- Det varme dusch var overvældende.
- 

Tredje intervention: Karen Hoby Skanning: Strategisk kommunikation (Akademiuddannelsen i Kommunikation)

**Beskrivelse:** De studerende var på første mødegang d. 2. september 2020 blevet introduceret til dannelsessporet og kompetencesporet og arbejdede ved begyndelsen af hver mødegang, fra d. 2. september til d. 25. november 2020, med såkaldte indflyvninger til dagens tema. Der var tale om øvelser af 15 min. varighed efter think – pair – share metoden: Individuel refleksion, samtale parvis eller i mindre grupper og til sidst fælles opsamling. Indflyvningerne var typisk citater, der var tænkt som en mere filosofisk dimension i forhold til dagens tema og som derved skulle få de studerende til i højere grad at løfte blikket fra stoffet. Power point layoutet var det samme hver gang for genkendelighedens skyld – altid med et billede af Auguste Rodins *Grubleren*.

Eksempel 1 var en indflyvning til temaet Forandringskommunikation og eksempel 2 en indflyvning til temaet Krisekommunikation.

#### **Eksempel 1**

## Indflyvning til dagens tema: Der er altid et andet perspektiv...

*Vi ser ikke verden som den er. Vi ser verden som vi er.*

Hvad betyder dette citat?  
Hvorfor er det væsentligt i forbindelse med dagens tema?

Anaïs Nin



3

### Eksempel 2

## Indflyvning til dagens tema:

*Først når skumringen bryder frem, flyver Minervas ugle ud.*

Georg W.F. Hegel

Hvad menes der med dette citat af Hegel?  
Hvorfor er det relevant i denne forbindelse?



3

**De studerendes evaluering af interventionen: Hvad gav dannelsesøvelserne? (Indflyvninger):**

- En mere filosofisk tilgang til faget som gør, at jeg bedre forstår det. Det ligger nærmere mig end måske organisationsverdenen.
- Det har været spændende at tage udgangspunkt i specifikke sager, f.eks. Danske Bank: Hvad prøver de at gøre, hvad er det, der ikke lykkes, hvad betyder etikken og etos? Det er vigtigt at forstå, at de ting hele tiden griber ind i hinanden.
- Det har fungeret godt med indflyvninger. At starte i det mere overordnede, holistiske perspektiv. Hvad sker der i samfundet. Hvilke bevægelser er der – og hvordan hænger det sammen med vores teorier. Det overordnede dannelsesspor sammen med det praktiske kompetencespor har gjort det lettere at forstå, hvordan teorierne hænger sammen.
- Ved at indlede undervisning med en snak om, hvordan en given sag hænger sammen med aftenens tema, har sat gode rammer for undervisningen.
- Det har været lærerigt at tale om den del af kommunikation, som frembringer en reaktion hos os (etiske dilemmaer).
- En mere filosofisk tilgang til teorier har været godt.
- Når vi har 'befundet' os på dannelsessporet, har det startet diskussioner med relevans for hverdagen, som man har kunne deltage mere engageret i, fordi det har været med udgangspunkt i sager, som har nyhedsværdi og som alle i et eller andet omfang har hørt om.
- Det har været spændende at folde teori ud i et større perspektiv, og det har bidraget til en større forståelse af fagets indhold.

## Interventioner i undervisningen forår 2021

### Første intervention: Niels Lund Poulsen: Ledelse og filosofi (Diplomuddannelsen i ledelse)

**Beskrivelse:** Dannelse som begreb er blevet afprøvet på to hold i ledelse og filosofi. Tilrettelæggelsen inviterede til drøftelse af, hvad dannelse er i den tid vi lever i nu, og hvilken relevans dannelse har på arbejdspladsen og i det hele taget i arbejdskontekster. Den 30 marts 2021 blev den seneste afprøvning udført på en halv dag over fire lektioner lagt som supplement til flowplanen. Deltagelse var et ekstra tilbud. Der var ikke krav til inddragelse af stoffet ved den følgende eksamen. Kun to studerende valgte ikke at deltage. Mødet foregik på Zoom. Afsæt for arbejdet var dannelsesgrundlaget, som projektgruppen har udarbejdet. Efter en kort introduktion blev holdet delt ind i breakout rooms og bedt om at drøfte følgende:

#### Del 1:

Læs dannelsesgrundlaget og diskutér i grupper:

- Hvilke dele af dannelsesgrundlaget taler direkte til dig som menneske?
- Hvilke dele taler til dig som leder?
- Hvilke dele vil du især arbejde med at udvikle?

**De studerendes konklusioner som følge af første del af interventionen: Hvad gav afprøvningen af dannelse som begreb?**

Dannelsesgrundlaget blev i høj grad bekræftet som en relevant ramme for, hvad man bør tilstræbe som menneske og leder

- Man må udvikle evnen til at forholde sig til sig selv og leve sig ind i andres menneskers grunde og livsverdener.
- Man må udvikle evnen til at handle og indse egne grænser
- Man må løbende grunde sit etiske ansvar og spejle egen og andres moralske handlinger. På denne måde udvikler man autenticitet i sit lederskab
- Man må løbende opbygge sin karakter og balancere sine kræfter herunder bøj sig for det nødvendige
- Man må se op og ud over sig selv, evne at balancere egen vilje og opføre sig som et ordentlig menneske
- Man må udvikle sin integritet ved at tage sine egne erfaringer alvorligt, herunder have mod til at angre og se sig selv i øjnene fra noget større end en selv, i praksis som daglig dialog med sin samvittighed.
- Man skal altid respektere menneskers værdighed og stræbe efter det gode og det sande i sin gerning
- Man skal leve i ét med sig selv og sine indre dybe værdier og stå ved den man er.

## **Del 2:**

Herefter gik en debat i gang i 3 mandsgrupper baggrund i følgende interviewguide:

- Hvad er dannelse for dig, hvilke kilder springer den fra?
- Hvordan kan man tale om dannelse i samfundet, på arbejdspladsen, andre steder? Hvad bliver opgaven for dig / for andre?
- Hvem skal lede, at dannelse bygges op på arbejdspladsen? Hvordan?
- Hvad er forholdet mellem kultur og dannelse
- Hvad er forholdet mellem dyd og dannelse?
- Kan man vælge frit om man vil dannes eller er man bundet på en form for fordring?
- Hvordan får dannelse fylde og betydning i sig selv, givet at den ikke bør instrumentaliseres
- Hvis dannelse ikke er en kompetence, hvad er den så?
- Hvor bringer disse spørgsmål dig hen? Hvilke nye spørgsmål dukker op mens du tænker?

## **De studerendes konklusioner som følge af anden del af interventionen: Hvad gav afprøvningen af dannelse som begreb?**

Her kom det klart frem at ledergerningen fordrer, at man tager sit ansvar alvorligt og lader sig danne / bygge op. Man bør også inspirere andre og handle ordentligt med ærlighed, åbenhed og retfærdighed.

Dannelse skal ses som et spor der løber parallelt med kompetencesporet. Dannelse kan ikke påtrykkes og læres som sådan, men opdages indefra gennem undring og refleksion set op imod kræfter større end dig selv.



Man skal være sit ansvar etisk bevidst. Faglig viden og erkendelse kobler sig på kompetencesporet som viden, færdigheder og kompetence.

Dannelsessporet arbejder med tænkning, fornuft og mening samt levet erfaring og refleksion mellem dig selv og det større menneskelige, der grunder den måde du står og går på i verden, din væren, den du er gennem hele livet også din herkomst, dine indre værdier og dit menneskelige ideal. Hvordan kommer du overens med dig selv og oplever en større mening for dit liv ikke som kopi af andre, men som dig selv og den forskel din væren gør i verden.

### **De studerende samlede evaluering af interventionen**

Grupperne var enige om at selve talen om, hvad dannelse er, falder svært at udtrykke sprogligt, men at italesættelsen på dagen vækkede ord og betragtninger til live, som samlet munder ud i følgende evaluering: Dannelse er som en bildung og livsmestring et nærmest ufravigeligt krav, når du vil lede andre.

Din etiske forholdemåde og almene indsigt i andres tilværelsesverdener er afgørende

Ledelse og filosofi bliver af flere studerende foreslået som obligatorisk fag på uddannelsen Diplom i ledelse.

Alle fandt undersøgelsen vældig relevant og finder, at der bør arbejdes videre med dannelse. Dannelse er noget, der væves tæt sammen med vores måder at leve på og kan opleves klemmt inde af træk ved vores liv i samtiden, som går meget på udvendige værdier og måder udefra at give sig selv betydning.

Løsningerne skal ikke findes i samme skuffe som kompetencerne, men rulles ud på nye måder ellers er det hele værdiløst og uden mening.

[Anden intervention: Rikke Bjergaard Dinnetz: Kommunikation i praksis \(Akademiuddannelsen i Kommunikation\)](#)

Interventionen blev udført undervisningsdag 5, onsdag den 21. april 2021. Jeg præsenterede en variation af Karen Hoby Skannings Power Point om dannelse. Først fik de studerende mulighed for at drøfte citatet "Vi ser ikke verden, som den er. Vi ser verden, som vi er" af Anaïs Nin. Som opfølgning på deltagernes refleksioner talte vi om det indre landskab. Herefter blev deltagerne introduceret for vores dannelsesgrundlag og FoU-projektet "Dannelse i fremtidens organisationer". Med udgangspunkt i dannelsesgrundlaget blev holdet delt op i breakout rooms og fik mulighed for at tale med hinanden om, hvilke aspekter i dannelsesgrundlaget der især betød noget for dem, hvordan dannelse spillede ind i forhold til kommunikation, og hvorvidt de fandt dannelse eller teoretisk viden vigtigst i uddannelsesforløbet.

### **De studerendes evaluering af interventionen og dannelseselementerne i undervisningen**

To af de studerende sagde, at det vigtigste for dem var teori og værktøjer. Ikke dannelsen. Mange af de øvrige studerende italesatte dannelsen, og herunder den personlige udvikling, som det allervigtigste for dem. En studerende sagde, at hun

aldrig havde troet, at læringen ville være så dyb, og at hun ville have elsket at vide det, inden hun havde tilmeldt sig. Hun syntes, at hun havde fået så meget mere og vigtigere med, end hvad hun havde forventet, da hun tilmeldte sig. "Det var en positiv overraskelse med så meget personlig horisontudvidelse. Det havde jeg ikke set komme", sagde hun. Flere studerende hæftede sig ved, at den dybe udvikling og transformation, de oplevede, både var noget, der foregik i deres arbejdsliv og privat. Flere var blevet positivt overraskede over de mere dybe psykologiske dannelsesaspekter ved undervisningen. En studerende sagde "jeg føler næsten, at jeg er til psykolog. Det er ren terapi at være her, sagde en anden. Andre igen så det som en positiv overraskelse, at faget ikke bare gik ud på, hvordan de kunne bruge teorierne i praksis. Men at der var et dybere element. En af dem sagde, at hun var begyndt at reflektere rigtig meget over, hvad hun gør og føler, og hvordan hun kan komme et andet sted hen. I gruppen havde de talt om, at det mere transformative dannelseselement krævede, at man som studerende ville give en masse af sig selv i plenum. En studerende, som allerede har en akademisk kommunikationsuddannelse fra CBS fortalte, at begge dele var vigtigt for ham. Han havde fået opfrisket en masse teori, han kunne bruge i praksis, og samtidig var han blevet beriget og positivt overrasket over de nuancerede refleksioner, han oplevede og deltog i på holdet.

[Tredje intervention: Karen Hoby Skanning: Ledelse i praksis \(Akademiuddannelsen i Kommunikation\)](#)

**Beskrivelse:** På samme måde som beskrevet under efterårets intervention på faget Strategisk kommunikation, var arbejdet med indflyvninger ved hver mødegang også en fast del af forløbet på dette Ledelse i praksis hold i foråret 2021. Aktiviteterne blev gennemført ved begyndelsen af hver mødegang i perioden fra d. 25. februar til d. 6. maj 2021. Desuden blev deltagerne inden den første mødegang bedt om at præsentere sig selv efter refleksion over nogle i højere grad eksistentielle spørgsmål end vanligt.

## Hvem er du? præsentation

- Hvad hedder du?
- Hvad arbejder du med?
- Hvilke personer (udover din evt. livsledsager) har betydet mest for at forme dig til den du er blevet?
- Hvilken fase i dit liv ser du tilbage på med størst glæde og varme?
- Hvad er det vigtigste du har gjort for at få det arbejdsliv, du gerne vil have?
- Hvad har fået dig til at begynde på en uddannelse? Hvad er dit mål med at læse ledelse i praksis?
- Hvad hedder den bedste ikke-faglige bog du har læst? Hvorfor var det den bedste?
- Hvad drømmer du om?

Overvej spørgsmålene, start en tråd på [Moodle](#) og forbered dig på at uddybe, når vi mødes d. 2. februar

Endelig blev de på første mødegang introduceret til en lidt anden tilgang til begrebet *At være leder*, hvor blandt andet litteratur indgik som en af den gode leders veje til dannelse.

### **De studerendes evaluering af interventionen: Hvad gav dannelsesøvelserne? (Præsentation, indflyvninger og introduktion til det at være leder):**

Hvad synes du om dannelseselementerne i undervisningen? (indflyvningsøvelserne og de store refleksionsspørgsmål. Svar gerne grundigt på dette)

- Rigtig fint at starte med indflyvning som en lille opvarmning inden dagen går løs. Refleksionsspørgsmålene kunne godt være meget filosofiske i forhold til min person, og de gav mest mening når man var ude i grupper og lige vende dem. Til gengæld når de så blev vendt og snakket om i plenum, så synes jeg de var ret interessante.
- Jeg har fået meget ud af det, men ofte er det her bagefter, når man har fået tid til at gå reflektere over det, at det giver mere mening. Og den udvikling syntes jeg er spændende, og inspirerer til at uddanne, udvikle mig mere.
- Synes det har været en rigtig fin måde at starte undervisningsdagen på, da man på den måde bliver tvunget til at komme i gang fra start af.
- Det har også givet en god dialog fra start og det tror jeg kan være med til at få folk til at forsætte sådan i resten af undervisningen.

## Feedback fra advisory board

Fra projektstart oprettede projektgruppen et advisory board bestående af fire repræsentanter for erhvervslivet med henblik på at få kvalificeret feedback på projektarbejdet undervejs i processen.

Intentionen var at mødes med advisory board 2-3 gange i løbet af projektperioden. Men på grund af ændringer og forsinkelser i projektaktiviteter som følge af Covid-19, lykkedes det kun at afholde et to timer langt (Zoom)møde med advisory board d. 10. december 2020. (Henrik Wellejus blev desværre forhindret i at deltage i mødet.)

Se præsentation af advisory board herunder.

| Baggrund for udvælgelse                                                                                                                                                                                                                                                                | Stilling                                                  | Navn            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|
| Samarbejde om lederuddannelsesforløbet <i>Leading the future</i>                                                                                                                                                                                                                       | HR direktør i Rockwool                                    | Kith Krog       |
| Netværkssamarbejde                                                                                                                                                                                                                                                                     | HR direktør i Orkla Foods                                 | Elisabeth Voss  |
| Netværkssamarbejde med Cphbusiness på baggrund af advertorial om <i>Leading the future</i> . Initiativtager til projektet Fremtidens leder, hvor jeg sad i <i>advisory board</i> og holdt oplægget <i>Fremtidens leder har dannelse og karakter</i> på konference om fremtidens leder. | Direktør i <i>Rigét</i> Netværk                           | Peter Balstrup  |
| Jeg kontaktede Henrik Wellejus på baggrund af en artikel i Børsen fra d. 4. februar 2020 om hans forhold til dannelse. (Se link i litteraturliste)                                                                                                                                     | Partner og leder af Deloitte Danmarks revisionsforretning | Henrik Wellejus |

Medlemmerne af advisory board fik tilsendt dannelsesgrundlaget inden mødet og blev præsenteret for vores projektræsultater på daværende tidspunkt som optakt til en diskussion af, hvordan de så projektets muligheder i forhold til erhvervslivets behov. Derefter diskuterede de følgende spørgsmål indbyrdes:

Med udgangspunkt i vores dannelsesgrundlag beder vi jer overveje og diskutere følgende:

- Hvilke elementer i dannelsesgrundlaget ser du som særligt vigtige i din organisation? (evt. i forhold til ledelse til medarbejder, medarbejder til medarbejder, organisation til omverden)
- Hvad kan I evt. bruge dannelsesgrundlaget til?
- Har I forslag eller gode råd til os?

Opsamling på svarene fra advisory board:

- Det er et flot skriv I har lavet, det vi savner det er: What's in it for us? Hvad får vi ud af det her, som vi ikke får et andet sted?
- Vi talte om at lægge det op ad de begreber vi kan genkende i organisationerne, vision, mission og værdier.
- Vi blev hurtigt enige om, at det er noget vi alle vil arbejde videre med i vores organisationer. Dels for at komme dybere ind på begrebet, men også for at komme tættere ind på individet. Det skulle jo nok faciliteres af en der er inde i filosofien, en der kender begreberne, ikke en traditionel ledelsescoach.

Supplerende spørgsmål i diskussionen:

*KSKA: Hvis man skal ud over sin egen forståelsesramme skal man nogle gange provokeres, hvordan griber vi det an?*

- Hvis man skal have folk til at løfte blikket, så skal det gøres på en enkel og let tilgængelig måde, som ikke er tidskrævende. Det er folk der er meget konkrete og resultatkrævende.

*NLP: Tænker I at målgruppen for det her er ledere?*

- Ja (alle)
- Hvis man skal ind og virkelig påvirke, så skal man ind fra toppen.
- Det skal kobles til den eksisterende dialog, værdier etc.
- Vi skal tænke på fremtidens lederadfærd. Fremtidens leder er den, der kan tyde drømmene og omsætte dem til den øvrige organisation, være coach, facilitator. Magtledelse dør, KPI'er er på vej ud.
- Forskellen på situationsbestemt ledelse og dannelsesbegrebet skal tydeliggøres

## Opsamling og afsluttende bemærkninger

Formålet med projektet har været at undersøge, hvordan vi som uddannelsesinstitution for medarbejdere og mellemledere kan bidrage til vores studerendes forståelse af dannelse som et afsæt for at kunne forstå verden omkring os og derved bedre ruste dem til en mangfoldig, kompleks og omskiftelig fremtid.

Udfordringerne i projektet har især i de indledende faser været i forhold til rammesætning og indhold. Emnets omfang var ganske overvældende og svært at fastholde.

Vores arbejde med indkredsning af dannelsesbegrebet og formulering af dannelsesgrundlaget i projektets første del har dog givet os lidt mere fast grund under fødderne – og et afsæt at arbejde ud fra i anden del af projektet, hvor det har handlet om at gøre projektet levende og relevant for de studerende.

Det har været vigtigt for os at introducere de studerende til dannelsesgrundlaget og gøre det til en form for arbejdsredskab.

Det mener vi, at vi er lykkedes med i nogen grad gennem vores arbejde med øvelser og interventioner. Men der skal mere til og det skal rodfastes dybere.

Som det fremgår af de mange udsagn fra interventionerne og spørgeskemaundersøgelsen, er der blandt de studerende overvejende en stor åbenhed over for dannelsesbegrebet og en nysgerrighed i forhold til en mere filosofisk tilgang (også selvom nogen mener, at det kan være for højtravende ind imellem)

Mange ser også dannelse - og det moralske og etiske aspekt – som afgørende vigtigt i det moderne samfund og for ledere specielt.

Tilbagemeldingen fra advisory board bærer også præg af en lidt famlende tilgang til, hvad dannelse egentlig er. Der er ingen tvivl om, at dannelsen har vi brug for, fastslår både studerende og advisory board, men de sidstnævnte efterlyser en skarpere vinkling for at tilpasse begrebet bedre til erhvervslivets fokus og behov.

Kommunikationen om projektet har næsten udelukkende været intern. Covid-19 satte en stopper for de mere udadvendte aktiviteter, som vi havde planlagt. Bl.a. havde vi håbet at kunne afholde en åben konference i foråret 2021 om dannelsens nødvendighed for fremtidens ledere og i fremtidens organisationer med nogle af interviewpersonerne som keynote speakere.

Vi har i projektet afsøgt et område, som de fleste synes er vigtigt, et emne som mange har svært ved at sprogliggøre tilstrækkelig præcist og et emne som kræver meget skarp vinkling.

Derfor glæder vi os til at arbejde videre med et opfølgende projekt om dannelse der tager afsæt i dette projekt og yderligere inddrager bæredygtighedsaspektet.

## Litteraturliste:

Brinkmann, S. (2019) *Hvad er et menneske? – En filosofisk dannelsesrejse*, Gyldendal.

Brinkmann, S. (Klumme i Politiken 28/01/19) 'Spørg ikke, om dannelse og demokrati styrker økonomien. Spørg, om økonomisk tænkning styrker dannelse og demokrati'

Brinkmann, S. (Klumme i i Politiken 12/05/19 'Dannelse som kulturens hjerte'

Hammershøj, L.G. (2017): *Dannelse i uddannelsessystemet*, Hans Reitzels Forlag.

- Hansen, F. T. (2018): *At møde verden med undren*, Hans Reitzels Forlag.
- Kemp, P: (2015): *Løgner om dannelse*, Tiderne Skifter.
- Kvale, S. og Brinkmann S. (2015): *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, 3.udgave, Hans Reitzels Forlag.
- Løgstrup, K.E. (2010): *Den etiske fordring*, Klim
- Mellon, K.(red.) (2021) *God ledelse*, Hans Reitzels Forlag
- Mellon, K.(red.) (2020) *Mod i kriseledelse*, Hans Reitzels Forlag
- Münster, L.T. (2020): *Det læsende menneske, Hvad sker der med os, når vi læser litteratur?*, Samfundslitteratur
- Rømer, T.A. (2019): *FAQ om dannelse*, Hans Reitzels Forlag.
- Sløk, K. (2020): *Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab*, Dansk psykologisk forlag.
- Søltoft, P. (2018): *10 ting ledere kan lære af Kierkegaard*, Akademisk Forlag.
- Tanggaard L. (2008) "Håndværket som identitetsoase i vidensamfundet? I Nordiske Udkast, Nr.1/2
- Tholstrup, S. artikel i Børsen, Ledelse & Organisation, 04/02/20: "Opsang fra 12-årig søn var dråben..", <https://borsen.dk/ledelse/ledelse-organisation/artikel/opsang-fra-12-arig-son-var-draben-deloitteboss-aflyste-alle-moder-og-skrev-i-en-mail-til-ledere-og-partnere-at-han-gerne-ville-starte-forfra> (set 04/02/20)
- Øhrstrøm, D. Interview i Kristeligt Dagblad 29/07/17 "Svend Brinkmann: Dannelse handler om at komme væk fra sig selv" <https://www.kristeligt-dagblad.dk/kultur/dannelse-handler-om-komme-vaek-fra-sig-selv>

## Bilag:

Bilag 1: Udtræk fra spørgeskema