

## Kommende artikler

*Få indblik i nogle af de artikler, som udkommer i de næste numre af Samfundslederskab i Skandinavien*

### Organisatorisk og personlig værdi i efter- og videreuddannelse: Indsigter fra Skandinavien

På tværs af Skandinavien er der tydelig politisk og uddannelsesmæssig bevægelse mod kortere grunduddannelser og en styrket satsning på efter- og videreuddannelser (EVU). Ambitionen er, at læring skal være livsland, og at den løbende kompetenceudvikling skal sikre sammenhæng mellem arbejdsmarkedets dynamiske krav og de bredere samfundsmæssige forandringer og behov (Ehlers et al. 2011). EVU kan derfor ikke længere betragtes som et supplement, men derimod ses som en integreret og strategisk forudsætning for at udvikle, fastholde og organisere kompetencer på tværs af arbejdsmarkedet. Dette skaber imidlertid nye forventninger til aktørerne, som er involveret i disse uddannelsesforløb, herunder ledere, arbejdsgivere og uddannelsesinstitutioner.

Efter- og videreuddannelsesforløb skal planlægges og gennemføres med blik for både individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige behov, hvis de skal skabe værdi for alle involverede parter. I praksis viser det sig imidlertid ofte, at aktørernes behov ikke er i fuld overensstemmelse. Det er velkendt, at der ofte opstår divergens mellem individets ambitioner og arbejdsgiverens forventninger til EVU (Cossham and Fields, 2007). Samtidig oplever mange ledere en forskel mellem, hvad de fagligt set ønsker at udvikle, og hvad deres organisation efterspørger eller prioriterer. Dertil kommer, at uddannelsesinstitutionernes faglige indhold ikke altid opfattes som direkte relevant i forhold til de konkrete kompetencer, lederne mener at have behov for i deres praksis (Tan and Ko, 2019).

Denne divergens skaber et væsentligt og komplekst spørgsmål: Hvordan kan EVU tilrettelægges på en måde, der både rummer den enkelte leders behov for faglig og personlig udvikling, imødekommer organisationens strategiske mål og samtidig fastholder de akademiske idealer, der er fundamentale for uddannelsesinstitutionernes virke? At balancere disse perspektiver er ikke blot en praktisk udfordring, men et centralt vilkår for, at EVU kan skabe reel og varig værdi.

Det kommende special issue i Samfundslederskab i Skandinavien sætter disse spændingsfelter i fokus. Artikelsamlingen undersøger, hvordan værdi skabes i efter- og videreuddannelsesforløb samt hvilke barrierer

og modsætningsforhold, der kan præge denne proces. Særligt fokuseres der på, hvordan ledere håndterer balancen mellem personlig og organisatorisk værdi i forbindelse med efter- og videreuddannelse, samt hvordan undervisere og uddannelsesstilletæggere arbejder for at understøtte meningsfulde læringsforløb, der skaber værdi for flere parter på én gang. Ved at samle bidrag, der analyserer disse forskellige perspektiver, søger special issue'et at belyse de potentialer og udfordringer, der opstår, når aktører med forskellige – og til tider modsatrettede – interesser skal finde fælles retning i udformningen og gennemførelsen af EVU-forløb. Dermed bidrager artikelsamlingen til en dybere forståelse af, hvordan værdiskabelse i EVU kan understøttes i praksis ved at sætte fokus på, hvordan balancen mellem individuelle, organisatoriske og akademiske perspektiver kan styrkes.

## Værdien af efter- og videreuddannelse i spændingsfeltet mellem teori og praksis: Udvikling og drift af en HDO-uddannelse

Efter- og videreuddannelse (EVU) rummer et betydeligt potentiale for at skabe værdi på tværs af individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige niveauer. Samtidig er EVU præget af komplekse spændingsfelter mellem teori og praksis, som kræver løbende afbalancering og udvikling. Denne artikel undersøger, hvordan der på HD2-uddannelsen i Organisation og Ledelse (HDO) ved Aalborg Universitet arbejdes systematisk med teori-praksis-integration gennem en flerfacetteret og holistisk tilgang. Med afsæt i forfatterens erfaring og indsigter som studiets fagkoordinator og understøttet af empiriske data og dokumentation, analyseres uddannelsens pædagogiske og organisatoriske praksis. Artiklen bidrager med indsigt i, hvordan EVU kan designes, driftes og løbende udvikles med henblik på at styrke de studerendes evne til at forstå, lede, drive og udvikle organisationer i komplekse kontekster.

## Ledelse i forandringers komplekse landskaber – indsigter fra et aktionsforskningsprojekt om afvikling på Rigshospitalet

Artiklen belyser de dynamikker, der kan opstå, når ledere i sundhedsvæsenet afvikler kliniske praksisser, og belyser også hvilke implikationer et kompleksitetsteoretisk perspektiv kan have for sådanne processer. Med afsæt i et aktionsforskningsprojekt på Rigshospitalet, hvor en række undersøgelser blev vurderet overflødige og skulle afvikles, undersøger artiklen to hovedaspekter: For det første, hvordan forandringer – selv når de bygges på evidens – skaber rationelle, kulturelle og organisatoriske spændinger. For det andet, hvordan et kompleksitetsteoretisk ståsted, operationaliseret gennem undersøgende samtaler, kan skabe menings-skabelse, tillid og faglig implementering. Artiklens bidrag er todelt: 1) Den kvalificerer forståelsen af, hvorfor implementering i praksis involverer komplekse dynamikker; 2) den viser, hvordan ledere kan arbejde med afvikling i en involverende proces hvor det at undersøge frem for at reducere kompleksiteten styrker både proces og resultat.

## Den Dynamiske Ledelsesmodel: Toplederes svar på nye kompetencer og adfærd i en KI-drevet økonomi

Denne artikel præsenterer Den Dynamiske Ledelsesmodel (DLM), som er udviklet som en strategisk respons på virksomheders behov for at tilpasse sig de hurtigt skiftende og uforudsigelige teknologiske omgivelser, der er drevet af den accelererende udvikling inden for kunstig intelligens (KI). Modellen er forankret i et omfattende empirisk grundlag fra en longitudinel undersøgelse gennemført i perioden 2020-2024, hvor 50 topledere fra etablerede virksomheder i norsk erhvervsliv deltog. DLM tilbyder et teoretisk og praktisk rammeværk, der belyser, hvordan virksomheder kan udvikle nødvendige, dynamiske kapabiliteter såsom teknologisk forestillingsevne, strategisk fremsyn og scenarietænkning for at opnå varige konkurrencefordele. Artiklen diskuterer desuden de uddannelsesmæssige implikationer, idet den understreger nødvendigheden af, at uddannelsesinstitutioner reformerer deres læringsmodeller for at forberede fremtidens ledere på at operere i et KI-drevet paradigme.

### Kan kunstig intelligens lægge et budget?

Kunstig intelligens og big data påvirker virksomheders beslutninger. De hjælper med at profilere kunder. De hjælper med at optimere produktionsprocesser. De hjælper med at designe produkter. De er med til ruteplanlægning, til at finde fejl i regnskabsprocesser og til at opdage hvidvask. De er også med til at overvåge medarbejdere. De er med til mange ting. De er også mere generelt med til at lave prognoser, men kan de lave et budget? Deres rolle i at lave budgetter er interessant, fordi på den ene side er det rigtigt, at prognoser betyder noget, men på den anden side er budgetter også med til at lave om på virksomheden, hvorfor man ikke rigtigt kan forlade sig på historiske big data — her om-allokeres ressourcer, laves nye incitament og ændres i produktion og marked. Det er muligt at kunstig intelligens og big data kan være hindringer i forbindelse med budgettering. Denne artikel diskuterer denne hypotese.

### Vilde problemer eller tamme organisationer? Tamme organisationer kan ikke tæmme vilde problemer

Diskussionen om vilde problemer fokuserer på problemet natur, fremfor den organisation, der søger at løse problemet. Denne artikel ønsker at drøfte, hvilke organisationer der kan løse hvilke problemtyper. Det gør den ved at introducere begreberne tamme og vilde organisationer ud fra ideen om, hvilken type der er mest velegnet til at løse vilde problemer. Ved at bygge videre på Rittel og Webbers artikel fra 1973, der beskriver vilde problemers karakteristika, beskriver denne artikel de tamme og de vilde organisationers karakteristika.

---

<sup>1</sup> KI (kunstig intelligens) er i SiS også forkortet til AI (Artificial Intelligence)

## Fremtidens økonomiske styring på ældreområdet

De fleste kommuner forventer, at det økonomiske pres på ældreområdet vil vokse i de kommende år. Det er ikke kun det stigende antal ældre, der presser kommunerne, men også ændringer i både borgerens egen og pårørendes forventninger, samt ændringer på sundhedsområdet, hvor en større del af behandlingen kommer til at foregå i borgerens eget hjem. Mange kommuner er begyndt at eksperimentere med nye forløbsbaserede og fagligt integrerede organisationsformer. For at realisere gevinsterne ved ændrede faglige indsatser og organiseringer skal der også ske ændringer i den økonomiske styring. Denne artikel skitserer med udgangspunkt i erfaringer fra en dansk kommune, hvordan en forløbsbaseret økonomistyring kan konstrueres indenfor rammerne af en BestillerUdfører model. I artiklen tager vi udgangspunkt i, hvordan produktions- og økonomistrukturen har betydning for, hvordan en tildelingsmodel bedst designes. Vi illustrerer både, hvordan forløbs- og periodebaserede indsatser på ældreområdet understøttes af nye former for tildelingsmodeller.

## Universitets rolle i den bæredygtige omstilling af samfundet

Artiklen sætter fokus på den bæredygtige omstilling af samfundet. Der er i høj grad brug for, at videnskaben bidrager med de kritiske, gode løsninger, der kan ruste samfundet mod klimaforandringer og drivhusgasreduktioner samt bidrage til den bæredygtige omstilling af samfundet og bane vejen for klimaneutralitet i 2050. Bag særnummeret står Syddansk Universitets Sustainable Development Goal Collaboratorium et tværvideenskabeligt eksperiment, hvor universitetets formål og institutionelle frihed kan udfoldes gennem kritisk samarbejde med andre, i tilgange til arbejdet med FN's verdensmål for en mere bæredygtig fremtid.

**HUSK** at du kan abonnere på Samfundslederskab i Skandinavien ved at sende en mail til [SiS@cbs.dk](mailto:SiS@cbs.dk)  
Eller registrere dig på tidsskriftets hjemmeside. Abonnementet er gratis.