

# Kaospilot. Una escuela autónoma de liderazgo creativo

CHRISTER WINDELØV-LIDZÉLIUS

## AVANCE

Contextos difíciles y soluciones imaginativas. Kaospilot es resultado de ese, a menudo, fructífero binomio. Esta escuela de liderazgo situada en Aarhus (Dinamarca) fue fundada en 1991 por el político, escritor, periodista y empresario Uffe Elbek en conjunción con un grupo de personas de la organización juvenil Frontrunners. El objetivo original era crear un programa educativo para la gestión de proyectos culturales y el telón de fondo, los difíciles años ochenta en Dinamarca. Kaospilot se vio como una respuesta a ese contexto.

Única desde el mismo modelo de financiación –que combina ayuda estatal, pago de los alumnos y de programas profesionales–, hasta la forma en que enseña y titula a estudiantes, su responsable en la actualidad y autor del artículo, Christer Windeløv-Lidzélius, la define como «un acelerador de los valores y aspiraciones de las personas». Haciendo de la necesidad virtud –y ante la imposibilidad de crear un cuerpo docente clásico a tiempo completo–, no cuentan con profesores al uso, sino con responsables de equipo. Tampoco existe un modelo de acreditación formal, sino más bien un sistema de calidad basado en los resultados y la experiencia. Su modelo de aprendizaje lo definen como el de las 4E: experimentación, explo-



Alumnos y jefes de equipo aprenden y se enseñan mutuamente.

Foto: © Kaospilot

ración, experiencia y empresa. Entre todas las partes que lo conforman, lejos de jerarquías, tratan de promover un crecimiento como sistema, de aprender todos de todos y con todos; lo que significa que, en la práctica, no es infrecuente que los estudiantes actúen como profesores de los jefes de equipo en vez de al revés.

Respecto al plan de estudios, está compuesto por las respuestas a qué tipo de liderazgo y de proyectos necesita el mundo y qué es lo que realmente hace vibrar a los estudiantes, a las personas que componen el centro. La intención de Kaospilot es proporcionar un escenario y una red de apoyo donde sea posible movilizar y materializar las respuestas a esos interrogantes. Los resultados son muy interesantes; los estudiantes toman direcciones muy diferentes, pero tienen en común valores y recursos que los unen más allá del conocimiento que adquieren y la categoría de ser un «piloto del caos». El centro opera ya en España a través de un programa de máster que acaba de iniciar con la escuela Elisava en Barcelona, donde oferta el Máster en Diseño Estratégico en Complejidad (*Strategic Design in Complexity*).

Leer el artículo completo →

**E**n el contexto europeo, suele haber una clara distinción entre instituciones de enseñanza superior públicas y privadas. Sin embargo, hay algunos casos atípicos que se atreven a cruzar fronteras y generar proyectos que combinan ambas. Este es el caso de Kaospilot, una escuela autónoma de liderazgo creativo y emprendimiento responsable de fama mundial con sede en Aarhus (Dinamarca).

El centro fue fundado en 1991 por Uffe Elbek y un grupo de personas procedentes de la organización juvenil Frontrunners. El objetivo original era crear un programa educativo para la gestión de proyectos en el sector cultural. El telón de fondo eran los difíciles años 80 en Dinamarca, con un elevado desempleo juvenil, que alcanzó su máximo histórico del 17,40% en 1983. En cierto modo, Kaospilot se vio como una respuesta a ese problema.

Kaospilot es una organización, con apoyo del gobierno, que ofrece sobre todo programas no acreditados. Tenemos más de treinta años de experiencia en educar a los líderes del futuro para el futuro. Ofrecemos una amplia variedad de programas y cursos internacionales de gestión en los campos de proyectos, gestión de procesos, liderazgo, comunicación, cocreación, diseño de experiencias y desarrollo empresarial. Todos nuestros cursos y teorías se ponen a prueba en proyectos establecidos por algunas de las empresas danesas internacionales más destacadas y reconocidas, como Carlsberg, Grundfos, Novo Nordisk y LEGO.

Kaospilot puede considerarse una innovación en sí misma. Es una escuela única, desde su modelo de financia-

ción (ayuda estatal 30%, pago de los estudiantes 25%, consultoría y programas profesionales 40% y 5% otros), hasta la manera en que forma y titula a estudiantes que son diferentes —al menos en cierta medida— a la inmensa mayoría de los estudiantes de enseñanza superior en Escandinavia. Ante todo, somos una escuela, pero también somos una empresa, un espacio de proyectos, una comunidad, un espacio cultural y social. La combinación genera una calidad única en nuestra oferta.

Quizá lo más sencillo y lo más acertado sea considerar nuestra escuela como un acelerador. Un acelerador de los valores y aspiraciones de las personas. Es un lugar y un espacio donde nosotros, como individuos y como comunidad, exploramos y nos planteamos preguntas sobre qué tipo de liderazgo necesita este mundo, qué tipo de proyectos necesita este mundo y qué te hace vibrar.

Si nos centramos más concretamente en la escuela, veremos que no tenemos profesores al uso. Y hay muchas más áreas en las que nos diferenciamos de otros programas de educación superior: por ejemplo, nuestro proceso de solicitud; nuestro plan de estudios, que evoluciona y cobra vida en los proyectos que hacemos y que, a medida que avanza el programa, va depositando progresivamente la responsabilidad de la educación en manos de los estudiantes; nuestro modelo basado en la acción-reflexión-teoría, etc.

Si tú vienes a Kaospilot con un sueño, un proyecto, una pregunta o simplemente con ganas de saber más, aquí puedes aprovechar nuestra plataforma, trabajar con lo que se proporciona y con lo que se genera y convertirlo en algo de valor para ti. Esta escuela es realmente lo que tú haces

que sea. Solemos decir que la educación no la recibes, sino que la tomas, la eliges. O la creas.

EL MODELO DE APRENDIZAJE DE KAOSPILOT: LAS 4E

Nuestro modelo de aprendizaje ha evolucionado hasta convertirse en lo que es sobre la base de treinta años de experiencia ayudando a la gente a crecer. Se adentra y profundiza en algunas nociones clásicas del aprendizaje basado en la práctica y orientado a esta. Nuestro modelo puede esbozarse siguiendo el modelo de las 4E: experimentación, exploración, emprendimiento y experiencia como pilares clave.

1. Experimentación. En combinación con proyectos y métodos, la mayor parte de nuestra enseñanza tiene un carácter experimental. No se trata solo de adquirir y transmitir conocimientos, sino también de desarrollar nuevos conocimientos y nuevas perspectivas.

2. Exploración. Nuestro planteamiento está orientado a objetivos y basado en la realidad. Todos nuestros programas exploran las tendencias actuales y potenciales dentro de sus campos de estudio. Al mismo tiempo, se anima y apoya a los estudiantes y participantes a desarrollar su propio campo de interés, a imaginar qué futuro quieren y con qué valores, y a poner a prueba teorías y métodos para lograr ese cambio.

3. Experiencia. El aprendizaje se experimenta en primera persona. La participación activa de los alumnos es fundamental. La práctica en entornos reales fomenta no solo un creciente nivel de aptitud, sino también una nueva comprensión del mundo.

4. Empresa. Un planteamiento emprendedor impulsa a los alumnos y participantes al abordar al individuo como

punto de partida y desarrollar un entorno de aprendizaje en el que puedan avanzar hacia otros saberes. Nuestros programas apuestan por la imaginación y la iniciativa, y animan a nuestros alumnos a mostrar esas mismas cualidades.

**Kaospilot es innovadora desde la financiación (ayuda estatal, pago de estudiantes y programas profesionales), hasta la manera de formar y titular al alumnado**

---

#### UNA ESTRUCTURA NO CONVENCIONAL

Básicamente, la calidad se basa en un sistema de retroalimentación en el que los estudiantes, el personal, los profesores, los socios y colaboradores del proyecto, todos, contribuyen a garantizar una orientación más integral, orgánica, del aprendizaje. Tiene lugar a nivel individual y de grupo, pero también supone una especie de reconocimiento de los profesores que se incorporan, que consolidan un módulo o bloque, y así sucesivamente.

Cabe mencionar aquí que no contamos con una estructura clásica propiamente dicha. En la escuela tenemos el papel de un jefe de equipo, más que el de un profesor. El jefe de equipo es responsable de interpretar el plan de estudios y diseñar el itinerario de aprendizaje —a menudo con los estudiantes—, garantizar el aprendizaje y el progreso y evaluar los resultados. Eso no significa que no enseñe, pero se puede decir que, en términos de enseñanza, su principal contribución es servir de modelo. En cuanto a los profesores y formadores, a menudo nos referimos a ellos como nuestros colaboradores externos. Se trata de personas procedentes de distintos ámbitos, con diferentes



conocimientos y que, a veces, trabajan solo una hora, pero, otras, el horario se extiende hasta un semestre.

Si hablamos más concretamente de nuestros jefes de equipo, normalmente tenemos una estrategia de varios niveles. En primer lugar, contratamos a las personas por sus méritos, pero también sopesamos el hecho de formar parte de un grupo en el que buscamos cualidades complementarias. Esto nos facilita acoger a estudiantes diferentes, pero también a considerar las oportunidades de cambio desde diversas perspectivas. Normalmente se lleva a cabo una formación en el propio puesto de trabajo, donde se cuenta con el apoyo de los compañeros y del jefe de estudios, pero también de otras personas de la organización. Cuando lo considere oportuno, el nuevo colaborador, futuro jefe de equipo, puede unirse a nuestros programas más breves para tener una mejor perspectiva de lo que hacemos y cómo trabajamos. Esto puede ser especialmente importante si no se ha tenido experiencia previa en Kaospilot. Es importante que el papel y la responsabilidad vayan mucho más allá de facilitar la mera transferencia de conocimientos de un experto a un alumno. Kaospilot tiene más que ver con la cultura que con la estructura y, como tal, un jefe de equipo tiene que aprender a ser promotor de una cultura inclusiva y productiva. Esto se consigue muchas veces a base de ensayo y error y, por ello, lo que tratamos es de fomentar la honestidad con los estudiantes y los compañeros a medida que todos aprendemos como sistema, lo que significa que, a menudo, los estudiantes actúan como profesores de nuestros jefes de equipo y no al revés.

## EL PROCESO DE SELECCIÓN

A nuestros cursos se apuntan estudiantes de todo el mundo y, de hecho, se imparten en todo el mundo. En cuanto a nuestro programa de tres años en Aarhus, Dinamarca, solo podemos

aceptar estudiantes con pasaporte del Espacio Europeo de Educación (EEE). Sin embargo, el Máster en Strategic Design in Complexity, impartido en colaboración con Elisava, en Barcelona, acepta estudiantes de todo el mundo para programas profesionales más cortos. Seleccionamos a las personas que se incorporan a nuestros programas educativos de forma ligeramente diferente en Barcelona y en Aarhus y Berlín, pero que tienen en común el criterio de selección basado en la experiencia y la adecuación al programa, más que en el mero mérito académico.

Como proceso estándar, las personas se inscriben y empiezan a trabajar en el material de solicitud en cuestión. Este consiste normalmente en desplegar más información sobre quién eres, qué aportas y qué esperas obtener de una educación en Kaospilot. Luego hay una tarea creativa o la presentación de un portafolio. Por último, en Aarhus y Berlín, hay un proceso de solicitud que dura dos o tres días en el que tienes la oportunidad de demostrar quién eres y cómo afrontas los retos individualmente y en grupo.

Cuando seleccionamos al alumnado, lo primero que hacemos es asegurarnos de que reúnen los requisitos para empezar, luego nos fijamos en sus méritos individuales y, por último, evaluamos cómo pueden apoyar al equipo y a la

**Experimentación, exploración, emprendimiento y experiencia son las 4E, los pilares sobre los que se asienta el modelo educativo de Kaospilot**

---



comunidad de aprendizaje del centro. Un aspecto importante es que los alumnos actuales participan en la selección de los nuevos: forma parte de su formación en la escuela.

#### DIFERENCIAS CON LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL

Creo que es preciso mencionar que la experiencia universitaria ha cambiado mucho en las dos últimas décadas. Quizá la mayor diferencia con Kaospilot es que nosotros hacemos de la experiencia de aprendizaje la clave de nuestra propuesta, mientras que la creación de conocimiento es la característica central de la propuesta universitaria.

Se dice que la necesidad es la base de la innovación y es cierto en algunos aspectos cuando se trata de Kaospilot. Tomemos, por ejemplo, el papel del jefe de equipo. En parte, es consecuencia de una financiación limitada que hace imposible crear un cuerpo docente clásico a tiempo completo. Asimismo, también hemos restado importancia a algunas de las formalidades en cuanto a títulos y exámenes, cualificaciones de los profesores y jerarquía.

Tal vez una forma más acertada de enfocar esto consistiría en centrarse no tanto en eliminar o recortar como en acometerlo de otra manera. Tomemos el ejemplo de las calificaciones y los exámenes. Los tenemos, pero no tantos. Nos centramos mucho más en el aprendizaje que en el rendimiento (es decir, en demostrar un nivel de conocimientos) y esto es válido para los exámenes, pero va más allá, ya que apostamos por el aprendizaje continuo.

En cuanto a los «proveedores de contenidos», tenemos un planteamiento un tanto distinto respecto a la necesidad de titulaciones académicas para enseñar. Valoramos

y garantizamos una variedad cultural y experiencial: desde el político, al activista, pasando por el académico, el empresario, etc. Nos centramos en la aplicación del conocimiento, no tanto en la acumulación de conocimientos.

En cualquier sistema existen estructuras de poder y, con mucha frecuencia, jerarquías: funciones y responsabilidades formales. Lo mismo ocurre en Kaospilot, pero diría también que el acceso a la dirección es mucho más fácil que en muchas otras escuelas. Yo, por ejemplo, tengo mi escritorio prácticamente en la cocina. Del mismo modo, la mayoría de las críticas e ideas se reciben desde un enfoque abierto y constructivo, más que desde una perspectiva despectiva o desinteresada. La escuela también puede aprender.

Un aspecto que hemos cuidado conscientemente es la experiencia de formar parte de la educación. Aquí nos hemos centrado en algo que nuestra pequeñez tal vez pueda hacer más fácilmente que la enseñanza superior clásica. De hecho, varias universidades reconocen el valor de lo que ocurre fuera de las aulas (a menudo denominadas actividades extracurriculares). Yo diría que nosotros no lo separamos necesariamente, sino que consideramos nuestra oferta como una experiencia de 360 grados las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Es un paquete completo que aprovechamos, aunque tengamos poca influencia en el desarrollo de las partes principales de esta experiencia.

**En la escuela, más que profesores, hay jefes de equipo responsables de interpretar el plan de estudios y diseñar itinerarios de aprendizaje en colaboración con el alumnado**

---

En cuanto a la evaluación y acreditación, Kaospilot en Dinamarca y la plataforma Kaospilot+ en Berlín no están acreditadas formalmente.

Kaospilot en Aarhus está aprobado y supervisado por la Universidad de Aarhus y la plataforma Kaospilot+ en Berlín —una plataforma interdependiente que ofrece programas educativos— estaría acreditada por Kaospilot en Aarhus.

Así que, en resumen, no existe un modelo de acreditación formal y clásico, sino más bien un sistema de calidad basado en los resultados y la experiencia. El proceso es bastante sencillo; Berlin+ proporciona datos y análisis basados en sus resultados. Kaospilot en Aarhus viene acompañado de instrucciones para garantizar la adecuación a las expectativas. Las áreas que deben tenerse en cuenta son la plantilla, los proyectos, la cultura de aprendizaje, los socios, etc.

#### APOYO AL ALUMNADO

Quizá la mayor baza que tenemos a este respecto es que son muy pocos los alumnos que, tras su paso por la escuela, puedan seguir necesitando la ayuda del centro. No tenemos en sí una organización de antiguos alumnos, pero sí contamos con varias plataformas para ellos en las que animamos a pedir ayuda, ofrecerla, etcétera. Como escuela ponemos nuestros programas más cortos y otras iniciativas disponibles en modo *online* para aquellos que busquen actualizar o encontrar nuevos conocimientos y habilidades. A menudo también facilitamos ofertas de trabajo proporcionadas por diferentes colaboradores de nuestra red. También disponemos de un espacio de colaboración donde los antiguos alumnos pueden sentarse a trabajar con otros profe-

sionales en sus proyectos y *startups*. A veces, los antiguos alumnos aprovechan los proyectos que podemos estar realizando en diferentes lugares simplemente conectándose, aprovechando los espacios y las personas disponibles en ese momento.

#### KAOSPILOT Y EL FUTURO

Queremos ser la mejor escuela del mundo. Nuestra forma de abordarlo pasa principalmente por formar a personas con la capacidad y la voluntad de realizar cambios positivos. Cuáles puedan ser estos cambios depende, en gran medida, de una decisión individual, por supuesto. Solemos decir que en el núcleo del plan de estudios de Kaospilot hay un interrogante. Lo componen tres preguntas: Qué tipo de liderazgo necesita este mundo, qué tipo de proyectos necesita este mundo y qué te hace vibrar. Descubrir esta intersección es un viaje individual, pero la escuela es un escenario, un terreno de juego y un sistema de apoyo para hacerlo. También por eso vemos a tantos estudiantes ir en direcciones diferentes, aunque haya cualidades claras que los unan más allá del conocimiento y las herramientas y la etiqueta de ser un «piloto del kaos». Estamos desarrollando nuestro modelo y orientación educativos para responder mejor a las expectativas actuales. En concreto, esto significa que, después de varios años de transformación, estamos tomando medidas más activas para convertirnos en una B Corp<sup>1</sup> acreditada para mostrar nuestro compromiso con un mundo más sostenible y regenerativo, pero también para estar a la altura de nuestra aspiración de ser la mejor escuela para el mundo.

Estamos desarrollando diferentes áreas. Por un lado, trabajamos en un desarrollo vertical de nuestra oferta edu-

cativa en el que se inscribe el programa de máster que acabamos de iniciar con Elisava en Barcelona, el mencionado Máster en Diseño Estratégico en Complejidad (Strategic Design in Complexity). También hemos empezado a desarrollar las primeras iniciativas para crear un instituto Kaospilot. Eso sí, no se trata tanto de una alternativa a los institutos existentes, sino más bien de un complemento, centrado en muchas aptitudes buscadas hoy en día, pero no necesariamente trabajadas, como la creatividad, la colaboración y el bienestar. Además, hemos puesto en marcha en Berlín una plataforma pionera llamada Kaospilot+, donde estamos experimentando con diferentes programas, entre los que destaca uno sobre liderazgo y activismo.

En otro orden de cosas, somos pioneros en educación e impulsamos una agenda que explora los límites de la misma. Para nosotros es importante que la gente nos considere relevantes y únicos. A medida que el panorama educativo cambia, nosotros lo hacemos con él hacia nuevos e inexplorados territorios.

Por último, se puede decir muy simplemente que formamos a los líderes del mañana. Aquí creemos que el mundo necesita líderes empáticos, audazmente pragmáticos y capaces de mostrar el camino. Queremos líderes globales en el sentido de que puedan funcionar en diferentes culturas y actuar en tareas para las que, en realidad, no están necesariamente capacitados. Se trata de sentirse incómodo con el *statu quo*, cómodo con la ambigüedad y las turbulencias y de aspirar a conectar con la gente.

Buscamos socios que compartan algunas de estas aspiraciones y valores hacia el mundo y las personas, que puedan facilitarnos proyectos y oportunidades en distintos lugares.

## RESULTADOS DE KAOSPILOT EN LOS PRIMEROS 30 AÑOS

Llevamos a cabo estudios sobre el alumnado que ha pasado por los diferentes programas, así como un seguimiento de a quién llegamos y con quién trabajamos o colaboramos. Si nos fijamos en las cifras más macro, nos salen alrededor de 900 antiguos alumnos del Programa de tres años de Liderazgo Emprendedor y alrededor de 8.000 personas en nuestros programas más cortos. Como entidad, realizamos unos 200 proyectos al año (combinando plantilla y alumnado) y, si nos fijamos en el número de organizaciones con las que hemos trabajado a lo largo de los años, estas rondan las 10.000.

Desde un punto de vista más cualitativo, puedo señalar que la última investigación interna sobre antiguos alumnos (2021), centrada en los graduados de los últimos cinco años, arroja resultados muy interesantes. Quizás destaquen, sobre todo, las preguntas: «¿Hasta qué punto vives una vida de acuerdo con tus valores?» y «¿hasta qué punto persigues una dirección en la vida en línea con tus aspiraciones?». En estos puntos las respuestas fueron abrumadoramente positivas, superando el 80% y el 70% (aproximadamente). ■

Christer Windeløv-Lidzélius es el director de Kaospilot y cuenta con veinte años de experiencia trabajando en los ámbitos del liderazgo, la estrategia, la innovación y el espíritu empresarial.

Traducción: © Pilar Gómez

## NOTAS

<sup>1</sup> B Corp designa un nuevo modelo de empresa que mide el desempeño social y ambiental de toda la compañía a partir de una certificación o acreditación privada. La certificación B Corp es otorgada por B Lab, una organización global sin ánimo de lucro con oficinas en Estados Unidos, Europa, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y una asociación en América Latina. Para saber más: <https://www.bcorpSpain.es/>