

Modulbeskrivelse Indre lederskab- skabende ledelse

Uddannelsen er bygget op i otte moduler. Der er mødepligt til alle. Ved uddannelsens start udleveres en logbog, som føres undervejs på modulerne og med kort opfølgning mellem modulerne. Dette for at man skaber sit eget ledelsesredskab og forbinder læring med egne erfaringer og tidligere uddannelser. Samtidig danner logbogen basis for den afsluttende opgave.

Til hvert modul følger et skriftligt kompendie med teori og øvelser, der sendes ud elektronisk.

Mellem hvert modul mødes man i netværksgrupper, og arbejder med på forhånd udsendte øvelser.

Bogen Kompas til indre og ydre lederskab er pensum på uddannelsen.

Uddannelsen afsluttes med en skriftlig opgave på 10 – 15 sider, samt et selvstændigt kreativt udtryk. Eksamensformen består af bevidning fra de øvrige kursister, og feedback fra underviserne.

Modul 1: Selvledelse. Syv kvaliteter som kompas til dit indre lederskab

1. **modul:** *Ledelse handler om mennesker og relationer, og god ledelse begynder indefra. På dette modul er fokus på den indre leder – dit personlige indre lederskab. Du bliver introduceret til ledelseskompasets seks kvaliteter, der to og to er poler, balanceret af midten, den syvende: din indre leder. Du lærer dine præferencer at kende og koble dem til din ledelsespraksis.*

Du bliver introduceret for den grundlæggende teori, og de begreber og metoder, der er gennemgående på uddannelsen, som har til formål at integrere læring på alle niveauer. Du bliver ikke en god leder alene af at kende teorien. Den skal også opleves, forbindes med din egen virkelighed og afprøves og omsættes i konkret praksis. Derfor benytter vi os af teoretiske oplæg, kunstneriske illustrative øvelser, og masser af træning, der forankrer læring med krop, hjerte og hoved.

Når du er færdig med modul 1 kan du:

- Orienter dig i de 7 kvaliteter og genkende dem i dig selv
- Genkende dine polariteter og hvordan du bruger dem
- Forstå forskelle og ligheder i socialøkologisk og systemisk teori
- Få skærpet din opmærksomhed på ledelse og management

Modul 1: Selvledelse. Syv kvaliteter som kompas til dit indre lederskab

Indhold	Formål	Redskaber
Ledelseskompaset	At genkende kvaliteterne i sig selv og opdage sine blinde pletter	At orientere sig i kompasset
Lemniskaten – ottetallets inder- og yderside	At forstå ledelse som bevægelse og åndedrag mellem indre og ydre	At arbejde med ottetallet som balancerende modpoler i kompasset
Teori U som udviklingsparabel	Genkende downloading og de tre niveauer af tanke, følelse og adfærd niveauer i ledelsespraksis	Bearbejde indhold på modulet igennem bevidsthed, oplevelse og handling
Ledelse og management Ledelse fra jeget – midten i kompasset	Genkende forskellen i egen praksis. At forstå forskellen	Udfolde begrebet lederskab for at skabe bevidsthed og ejerskab
Socialøkologi og systemisk teori	Forstå den systemiske og socialøkologiske teori Forstå hvilken teori vi læner os ind i. At få en holistisk forståelse af ledelse og jeget som leder.	Systemisk opstilling som metode. Socialøkologisk guidning i kompasset
De tre niveauer i uddannelsen: Det personlige, Det professionelle Det eksistentielle	At skelne mellem det personlige, som bearbejdes i logbog, og det professionelle, der adresser det ydre lederskab, og det eksistentielle som erkendelsesniveau.	At begribe de tre niveauer igennem metabetragtning
Kunstens rolle i lederskab	At forstå og opleve ledelse som en kunstnerisk proces	Bevæge temaerne i fællesskab Lytte til klang og musik
Lytte og spørge	Blive en bevidst lytter og spørger som De vigtigste greb i relationsarbejde	Træne forskellige lytteniveauer og bruge spørgsmålet som redskab
Netværksgrupper	At forbinde læring med praksis ved at mødes	Øvelser gives til hvert netværksmøde

	med kolleger og omsætte læring til egen praksis	
--	--	--

Modul 2: Kommunikation og relation

På 2. modul går vi fra selvlædelse og fokus på dig som leder, over til det, der handler om den anden – relationen. Vi undersøger relationskompetencens etiske fordring i teori og praksis, og dermed de mange greb, du som leder må kende for at opbygge de gode relationer. Samtalen bliver omdrejningspunktet, og du lærer at bruge kompasset i samtalskomposition, ligesom du lærer den coachende samtale og de gode spørgsmål. Kompassets syv kvaliteter bliver belyst ud fra deres for- og bagside, og vejen til at integrere begge beskrives. Toheden er dualitet og modsætninger, sympati og antipati, for og bagside, som balanceres af midten, den indre leder.

Når du er færdig med modul 2 kan du:

- Føre professionelle samtaler med en bred palette af modeller og spørgsmålstyper
- Vide, hvornår du skal coache hhv. korrigere
- Bruge kompasset i samtalen
- Genkende ledelseskvaliteternes dualitet, for og bagside.

Modul 2: Kommunikation og relation		
Indhold	Formål	Redskaber
Relationens betydning i ledelse	At forstå relationskompetence og den betydningsfulde anden	At kunne omsætte det i praksis ved at spørge og lytte bevidst
Bevidning og aktiv lytning	At træne nærvær og åbenhed overfor den anden og kunne træde ind i andre positioner	Bevidningspositioner
Ledelseskompasset i den professionelle samtale	At genkende og bruge kvaliteterne som positioner i samtalen	At træne samtalen ud fra kompasset
Coaching og samtalskomposition og spørgsmål	At professionalisere samtalen og lære grundstrukturen i	At træne rammesætning og spørgsmålstyper

	den coachende samtale	
Ledelseskvaliteternes forside og bagside	At forstå begavelsens bagside som udfordring. At genkende og anerkende kvaliteterne i den anden og sig selv	At træne i sit eget kompas
Dualiteten mellem sympati og antipati	At kunne træde bevidst ind i sin professionelle rolle og overvinde sympati og antipati med interesse og empati	At træne at træde ind og ud af sin private og sin professionelle rolle
Kunstnerisk proces og bevægelse	At forbinde sig med læringsstoffet via kunsten. At få en kropslig forankret oplevelse af relationsarbejde	Eurytmi og systemisk opstilling Musik som metode til lytning og samskabelse

Modul 3: Organisationen som levende organisme. At lede fællesskaber

3. Modul. På dette modul går vi fra relationen 1:1 over i hele organisationen, og undersøger denne som en levende organisme med det kognitive, det emotionelle og det adfærdsmæssige niveau. Dette føres over på de tre dialoger, organisationen fører, med sin grundide, indadtil med hinanden og udadtil med sine interessenter. Interessentanalyse, domæneteori, policyudvikling og personaleledelse er dele af pensum. De syv kvaliteter præsenteres som kompas, analyse- og styringsredskab for organisationen.

Når du er færdig med modul 3 kan du:

- Afgøre hvor din virksomhed skal styrkes ift. styrkelse af dialog med impuls/hinanden/omverden
- Bestemme hvornår du er privat/personlig/professionel i dine relationer
- Genkende organisationen ud fra ledelseskvaliteterne og se styrker og svagheder

- *Forstå organisationers udviklingsfaser og erkende hvad det kræver af din lederstil*

Modul 3: Organisationen som levende organisme. At lede fællesskaber		
Indhold	Formål	Redskaber
Organisationen set ud fra ledelseskompaset	At forstå organisationen som levende organisme At kunne genkende organisationens styrker og svagheder ud fra kompasset	At træne kortlægning egen organisation ud fra kompasset og oversætte det til praksis
Domæneteori – de tre domæner i organisationen	Forstå det personlige, refleksionens og handlingens domæne	Træne forståelsen af et dilemma
Tanke – følelse – vilje i organisationen De tre dialoger i organisationen	Forstå organisationens rolle internt og eksternt og idemæssigt	Træne adskillelse af de tre niveauer af oplevelse med bevidningsøvelse
Policyudvikling Formuleret Accepteret Praktiseret	Forstå hvordan man skaber kongruens og ejerskab. Bruge tredelingen i egen praksis	Træne ud fra konkrete cases
Ledelsesteorier læst ud fra kompasset	Forstå forskellige tilgange. Kende egen ledelsesstil	Samtale
Systemiske lovmæssigheder i organisationen	Forstå hvad der kan udfordre organisationen	Organisationsopstilling
Organisationers udviklingsfaser	Forstå organisationen i et tids- og udviklingsperspektiv og kendetegn i de enkelte faser	Samtale og kortlægning
Kunstnerisk – at skabe sammen	At styrke forståelsen af organisationen som	Bevægelse som samskaben

	organisme igennem samskabelse	
--	----------------------------------	--

Modul 4. På dette modul får du lejlighed til i smukke, rolige omgivelser at fordybe dig i din biografi. Formålet er at du gennem denne undersøgelse finder ansatser til dit lederskab, og forstår hvad der har bevæget og motiveret dig til hvor du er i dag. På denne baggrund får du mulighed til, i 12 timers stilhed, at afklare hvad du er klar til at give slip på, og hvad du ønsker at tage imod. Igennem kompassets 7 prismer får du mulighed for at se og opleve forskellige indgange til din historie og det narrativ, der er kommet ud af den. Du kommer også til at beskæftige dig med din organisations biografi, og undersøge mønstre igennem organisationsopstilling. Vi får hjælp til at gå indad med musik og klang, og til at formulere udad gennem skriveøvelser.

Når du er færdig med modul 4 kan du:

- Bedømme hvilke ting fra din biografi der stadig er gode at tage med videre, hvilke du med fordel kan lade bag dig – den røde tråd.
- Gennem fordybelse få en anelse om nye veje der kan være hjælpsomme – praksis foran det tomme lærred – lytte til fremtiden!

Modul 4: På sporet af livsvejen. Retreat 3 dage i Gl Bryderupgård		
Indhold	Formål	Redskaber/metode/kunstnerisk proces
Teori U – at være i bunden af U'et og give slip for at lytte til det, der er på vej	Bevidsthed, bearbejdning, omdirigering, beslutning	Klang, eftertanke, skrive
Biografien belyst gennem de syv kvaliteter	At se biografien som et sæt narrativer, præget af både opvækst og livsmission	Fortælle sin tidsmæssige biografi til en anden
Biografiens livsfaser	Tidsperspektiv og fasers forskellige fokus	Genkende temaer og valg i livet som baggrund for det indre og ydre lederskab
Biografien i et helikopterperspektiv – mønstre og tråde	Overblik, essens. Afsøge mening	"Flyve" hen over sit liv

Biografien som en livsbog med kapitler	Overskrifter og visuelt udtryk	Afdække faser og temaer og beskrive overskrifter i logbog. Male forside
Stilhed – at slippe det gamle og lytte til det nye	Overgivelse.	Gribe det nye
Biografien om dine beslutninger og behov	Erkende bevidste og ubevidste handlinger som skaber vores fortælling	
Skriveøvelser ud fra et narrativt perspektiv	Skriftlighed som dokumentation og diskretion	Træne bevidst skrivning: fra oplevelse til professionelt redskab
Organisationers biografi	Læse sin egen organisation og genkende mønstre og sammenhænge	Systemisk organisationsopstilling
Musik og klang	At lytte og træne sit nærvær	Lytte og beskrive

Modul 5: Kompas til balance – om bæredygtighed af kræfter og ressourcer

På 5 modul arbejder vi med, hvordan du som menneske og leder bevarer balancen mellem ydre krav og indre integritet. Bæredygtighed kan i vores liv og arbejdsliv ses som den enkeltes evne til at leve i et godt "livsåndedræt", en dynamisk pendlen mellem aktivitet og egenomsorg. Modulet vil være forberedt som eksempel på en sådan balance.

Med kompasset som redskab belyses balanceakserne mellem ideal og forudsætning, mellem at gøre og at være, mellem planlægning og improvisation. Du vil lære redskaber til at passe på dig selv og passe på dine kolleger/medarbejdere, ud fra det kognitive, det emotionelle og det kropslige – altså et tanke-, følelses- og viljesperspektiv. Forskellen på psykisk træthed, stress, udbrændthed og omsorgstræthed beskrives ud fra nyeste forskning.

Når du er færdig med modul 5 kan du:

Kortlægge dine værdier og undersøge, hvad der skal til for at skabe en sund balance mellem opgaver, krav og værdier.

Genkende, hvordan belastning og stress kan vise sig og hvad man kan gøre – dels for at forebygge, dels for at hjælpe den stressramte.

Modul 5: Kompass til balance – om bæredygtighed af kræfter og ressourcer

Indhold	Formål	Redskaber/metode/kunstnerisk proces
Kompasset i balance og kompasset i ubalance	Begribe, opleve og mærke det	Oplæg, samtale og guidet opstilling
Hvad er egentlig stress – og hvad er det ikke	Begrebsafklaring	Oplæg
At finde ind til midten i sig selv	At 'kende sine honningdepoter	Mindfulness, maling og vandring
At genkende belastning hos kolleger og medarbejdere	At tage ansvar som leder	At finde den rette hjælp
Stressforebyggelse på arbejdspladsen, individuelt, kollegialt og organisatorisk	Kende metoder til at skabe bæredygtighed i organisationen – det sunde organisatoriske åndedræt	Gruppeøvelser
Genkende energiudslip på arbejdspladsen	Bruge kompasset til at belyse det	Samtale, mindfulness
Den svære samtale med den belastede medarbejder	Lære de gode samtalegreb og opmærksomhedspunkter	Træne samtalen
Kropslig forankring	Indirekte undersøgelse	Mindfulness, vandring, kropsøvelser, åndedrætsøvelser

Modul 6: Ledelse i praksis. Om mødeledelse, medarbejderansvar og beslutninger

På modul 6 går vi ind i ledelsespraksis. At holde møder optager en stor del af manges arbejde, og derfor er mødeledelse en vigtig kompetence for at møder bliver konstruktive, tydelige og fører til konkrete resultater. Også her er kompasset et af redskaberne til balancerede og dynamiske møder. At tænke det kognitive, emotionelle og formelle ind i mødets struktur skaber klarhed og struktur. Personaleledelse og mellemlederens rolle i krydspreset mellem at lede nedad, opad og til siden og samarbejde med alle belyses. Ledelse handler om at træffe beslutninger, og vejen igennem fire faser til den bæredygtige beslutninger beskrives.

Når du er færdig med modul 6 kan du:

- Lave god mødeledelse
- Bruge samtaleredskaber på gruppeniveau
- Facilitere gruppeprocesser
- Træffe bæredygtige beslutninger på et oplyst grundlag

Modul 6: Ledelse i praksis. Om mødeledelse, medarbejderansvar og beslutninger		
Indhold	Formål	Redskaber/metode/kunstnerisk proces
Mødeledelse. At facilitere det gode møde og bruge de 7 kvaliteter	Lære mødets basisaftaler. Grundgreb i facilitering Kompas til mødeledelse	Træne mødeledelse i praksis
Domæner i mødeledelse	Forstå positioner	Træne
Gruppeprocesser og positioner.	Forstå gruppedynamikker og kunne facilitere dem.	Systemisk opstilling
Tredelingen Indhold, samspil, form på møder	At genkende tanke, følelse og handling/form på møder	Iagttagelsesøvelser ud fra praksis
Teambuilding i bevægelse	At opleve samarbejde gennem enkle øvelser	Bevægelse
Beslutningen som proces fra ide til virkelighed	Faserne i den bæredygtige beslutning	Træne en beslutningsproces
Mandater og uddelegering	Metode til at uddelegere ansvar	Oplæg
At skabe følgeskab	At lære at se sit eget lederskab ud fra dem, man skal lede	Bevidnings proces

Modul 7: Kompas i konflikt og samarbejde

7. modul handler om det, der kan udfordre organisationen og samarbejdet. Samarbejde og konflikt er to sider af samme sag. Derfor skal du som leder kunne forstå, forebygge og håndtere det, så man kan have konflikten uden at den har en. Du lærer at bruge kompasset som viser skyggesiderne af kvaliteterne, der viser sig når jeget, lederen, er fraværende. Vi vil arbejde med organisationsopstilling for at se, hvor ubalancen i konflikten bor. Og vi vil træne den svære samtale.

På dette modul får vi besøg af skuespiller Inge Sølvsten der vil arbejde med Forumteater med os som redskab i konflikter.

Når du er færdig med modul 6 kan du:

- *Se konflikters muligheder*
- *Genkende niveauet af konflikt*
- *Bruge kompasset som redskab i konflikten*
- *Kende redskaber til intervention*
- *Tage den svære samtale*

Modul 7: Kompas i konflikt og samarbejde		
Indhold	Formål	Redskaber/metode/kunstnerisk proces
Valget mellem samarbejde og konflikt – samarbejdstrappen og konflikttrappen	At se de tre trin op i samarbejdet spejlet i modpolen af de tre trin ned i konflikten	Træne ud fra cases
Konflikters væsen	Begribe konflikters kompleksitet	Systemisk opstilling
Konfliktunger og konfliktvenlighed	Udviklingsmuligheder i konflikten	Cases - samtale
Konflikten som ubalance set gennem kompasset	Forstå konflikten som ubalance og finde veje til at genskabe balancen	Cases
Konflikten som budbringer	Forstå konflikten som mulighed. Systemisk forståelse af konflikten	Oplæg
Forebyggelse af konflikter	At lære metoder til forebyggelse	Forumteater
Indgreb i konflikter	At kunne intervenere i konflikten	Oplæg og øvelse

8. modul

DET SKABENDE LEDERSKAB. Ledelseskunst og ledelse for fremtiden

Modul 8: Ledelseskunst og ledelse for fremtiden

Indhold	Formål	Redskaber/metode/kunstnerisk proces
Ledelseskunst og det skabende lederskab	At forstå ledelse som et kreativt, levende anliggende	Oplæg og samtale
Ledelsesteorier gennem tiden	At få et historisk blik på ledelses forståelse	Oplæg og samtale
Præsentation af kreative projekter fra deltagerne	At deltagerne praktiserer at være skabende	Deltagernes projekt
Eksamen med bevidning og feedback	At skabe balance mellem den anerkendende og den vurderende feedback, som giver kursisten størst mulig frihed og mulighed for indsigt og udvikling	Metoden kan overføres på processer på arbejdspladsen