

# Personlighed og Substans i Ledelse

Det personlige lederskab

Personaleledelse

Ledelse med organisatorisk perspektiv

# En træningsintensiv uddannelse

Personlighed og Substans i Ledelse er et praksisnært forløb, baseret på empiri og teori, der handler om din rolle som personaleleder. Du arbejder med din personlige og ledelsesfaglige udvikling, og du træner med cases og problemstillinger fra din egen ledelsespraksis.

Du får 'hældt på tanken' i form af forsknings- og empiribaserede tilgange til det personlige lederskab og til personaleledelse med den organisatoriske helhed for øje. Uddannelsen trækker på varierede teoretiske tilgange og metoder, med det formål at opnå en både bred og dyb forståelse for kompleksiteten i den menneskelige psykologi og i den organisatoriske dynamik.

Samtidig tilegner du dig en række konkrete færdigheder og metoder, som du gennem forløbet integrerer i din ledelse. Du oparbejder kompetencer gennem træning sammen med de øvrige deltagere på holdet.

Ledelsesområder	Det personlige lederskab	Personaleledelse	Ledelse i en organisatorisk kontekst
<b>Temaer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mennesket i rollen som leder</li><li>• Faglig og personlig legitimitet og følgeskab</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tydelig kommunikation</li><li>• At skabe mening</li><li>• Positiv og kritisk feedback</li><li>• Håndtering af frustrations-situationer</li><li>• Den vanskelige samtale</li><li>• Coachende ledelse</li><li>• Konfliktopløsning</li><li>• Forandringssamtaler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatorisk legitimitet f.eks. i forbindelse med at respondere på kritik og at give kritik, at forholde sig til organisatoriske dilemmaer og at lede forandringsprocesser.</li></ul>

# Målgruppe og udbytte

## Hvem henvender uddannelsen sig til?

Praksis og Personlighed i Ledelse er for dig, som har personaleledelse, og som ønsker at udforske, hvordan du i endnu højere grad kan forvalte din lederrolle på en måde, hvor du både er empatisk og tydelig, lyttende og rammesættende.

Uddannelsen er til dig, der vil søge ny inspiration og en dybere viden om, hvordan du gennem din ledelse kan fremme og understøtte arbejdsglæde, engagement, trivsel og resultater hos dig selv, dine medarbejdere og dermed for din organisation.

## Udbytte for dig som leder

- Større indsigt i dig selv og i, hvordan du bruger dig selv og dine personlige erfaringer i din lederrolle, så du får mest muligt følgeskab
- Større forståelse for andre og for, hvordan du bedst motiverer dine medarbejdere
- Viden om, hvordan du understøtter medarbejderne i deres udvikling
- Viden om og færdigheder i, hvordan du opnår resultater i samarbejde med andre
- Træning i at bruge indsigten om dig selv og andre til at kommunikere med såvel mere tydelighed som empati
- Færdigheder i at anvende en ledelsesbaseret coachingtilgang
- Kompetencer i at give feedback
- Færdigheder i at løse op for konflikter imellem to parter

### **Udbytte for dine medarbejdere**

Dine medarbejdere vil i dig opleve en leder, der arbejder for:

- tydelighed og afklaring i forhold til organisatoriske krav, mål og forventninger
- oplevelsen af at blive set, hørt og forstået
- overblik og prioritering
- et godt arbejdsmiljø, som både imødekommer behovet for frihed til at udfolde sin faglighed og behovet for at indgå i forpligtende fællesskaber
- at teamsamarbejder og f.eks. tværgående samarbejder foregår med værdiskabelse og motivation for øje

### **Udbytte for din organisation**

- En leder, der konkret har fokus på sit ansvar for at skabe klar opgaveforståelse, gode samarbejdsrelationer og organisatorisk retning
- Tryghed i (sam)arbejdsmiljøet og effektivitet i resultatopnåelsen
- Tydeligere rolleafklaring og forventningsafstemning for medarbejderne gennem en leder, der både kan coache og motivere samt afgrænse og give konstruktiv, kritisk feedback

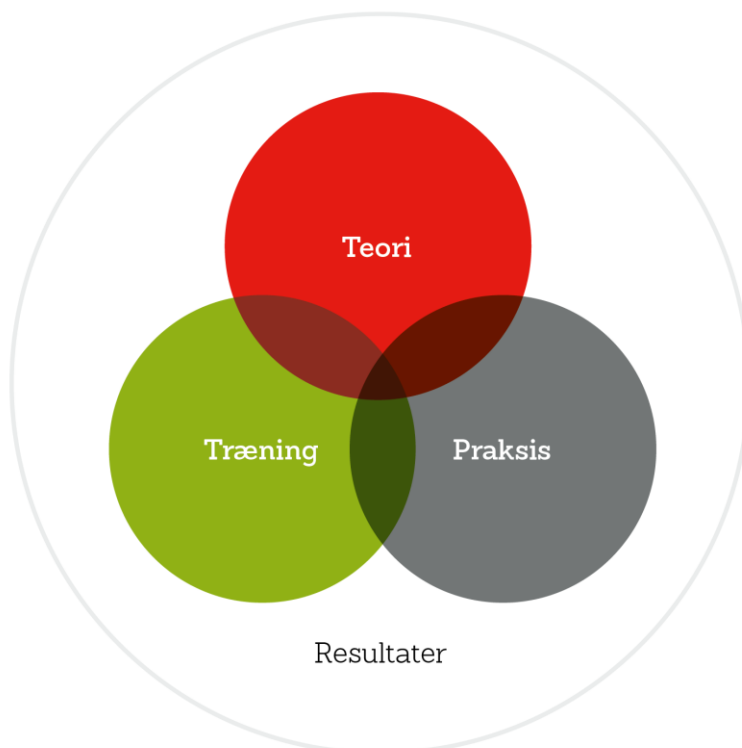
# Uddannelsens overordnede indhold

## Forventninger til ledere i en kompleks kontekst

Uddannelsen bygger på vores erfaring med, at for at være en god leder, må man være trænet i at reflektere over såvel sin praksis som over, hvordan man bruger sig selv som det menneske, man er, i lederrollen. Man skal kunne koble både sig selv og sine medarbejdere til den organisatoriske helhed, men også formå at bygge bro mellem helhed og individ, fra det strategiske niveau til den enkelte medarbejders opgaveportefølje.

## 3 moduler med teori, træning og dialogiske processer

Personlighed og Substans i Ledelse er fordelt over tre moduler på hver tre dage i internat. Første modul giver dig det ledelsesteoretiske fundament, på andet modul styrker vi dit personlige lederskab, og på tredje modul træner vi brugen af forskellige virkemidler i ledelse i praksis. Hen over hvert moduls tre dage veksler vi mellem teori og træning. Teorien vil hele tiden blive knyttet til praksis, og vi vil i øvelserne tage udgangspunkt i eksempler fra din egen hverdag.



# Uddannelsens 3 moduler

Modul 1	Netværksdag	Modul 2	Individuel	Netværksdag	Modul 3
▶ 3 dage	▶ 1 dag	▶ 3 dage	▶ 2,5 time	▶ 1 dag	▶ 3 dage
Indsigt i dig selv som leder og menneske og forståelse for andre	Fordybelse ude i en af organisationerne  (uden konsulenter)	Dit personlige lederskab. Hvordan opnår du følgeskab?	Individuel coaching	Fordybelse ude i en af organisationerne  (uden konsulenter)	Lederens virkemidler. Coaching, vanskelige samtaler og konfliktløsning.

# M

## odul 1. Indsigt i dig selv og forståelse for andre

*At blive sig selv er en indre dannelsesrejse mod en mere rummelig og substantiel udgave af en selv.*

Joakim Garff, lic. theol., leder af Søren Kierkegaard Forskningscenteret

Det første modul handler om at øge din selvindsigt i forhold til, hvordan du udfylder din lederrolle som det menneske, du er. Ligeledes handler det om at øge din generelle menneskeforståelse, og hvad der driver og motiverer dig selv og dine medarbejdere. Du får skærpet dit blik for egne styrker og udviklingspunkter, og du får inspiration til, hvordan du understøtter, at dine medarbejdere trives og udfolder deres faglighed og menneskelighed i et miljø, der fremmer gode resultater.

På dette modul kortlægger vi i samarbejde med dig din personlighedstype og gennemfører en række øvelser, der styrker dine kommunikative evner i de menneskelige relationer på arbejdspladsen.

### **Typepsykologien som et ledelsesredskab**

Med udgangspunkt i Jungs typepsykologi bliver alle deltagere typeindikerede ud fra en dialog med støtte i personlighedsindikatoren JTI (Jungiansk Type Index).

Typepsykologien handler om, at mennesker er mønstergenkendelige. Med over 90 års adfærdsstudier er empirien solid. Det giver noget at holde sig til. Den lærer os f.eks. noget om foretrukken kommunikations- og arbejdsstil, om basale psykologiske behov og kerneværdier, og om, hvad man har særligt flair for. Viden om medarbejders mønstergenkendelige typer giver mange konkrete forslag til, hvordan de forskellige typer skal ledes, for at de kan trives og præstere, samt inspiration til, hvad man kan gøre, hvis type-relateret stress flytter ind.

Indsigt i egen type skærper din evne til at finde sprog for, hvem du er og for, hvordan du kan udtrykke det hensigtsmæssigt i relation til din lederrolle. Du får også øget indsigt i egne styrker og potentielle faldgruber i lederrollen. Som leder skal du opnå resultater sammen med eller gennem andre og få det bedste ud af din afdeling.

### **Den narrative psykologi som afsæt for koordinering og mening**

På modul 1 får du også en introduktion til den narrative psykologi, der har blik for, at vi skaber vores identitet i kraft af de fortællinger, andre har om os, og som de spejler tilbage til os. Vi meningsskaber alle gennem tolkninger af hændelser, som vi kæder sammen til historier om vores virkelighed. Ledere har et særligt ansvar for at bidrage til at styrke de foretrukne fortællinger om medarbejderne og på den måde bidrage til positive identitetsspejlinger.

Jo flere fortællinger om at lykkes med noget og om, hvad der er vigtigt for os, des mere føler vi os i stand til at klare os, og i den forbindelse spiller en positiv anerkendende feedback fra lederen en vigtig rolle.

Andre fortællinger om os kan være hæmmende, og vi mener, at lederen har en forpligtelse til at prøve at ændre de historier, der "spænder ben" for medarbejderne.

Med udgangspunkt i den narrative psykologi og i en organisatorisk forankret feedbackmodel arbejder vi med at give kritisk feedback på uhensigtsmæssig adfærd. Kunsten er at give feedbacken på en måde, så medarbejderen får øje på effekten af den uhensigtsmæssige adfærd uden at blive positioneret negativt.

Vi arbejder med empati, som er en faktor blandt flere i den emotionelle intelligens: Hvad vil det sige at være empatisk? Hvorfor har empati så stor en effekt? Hvordan håndterer du kritik og frustration med empatien som løftestang?

Vi arbejder desuden med gennemslagskraft og tydelighed, som også er en faktor i den emotionelle intelligens: Hvornår er den empatiske kommunikation nødvendig, og hvornår skal du sige fra og sætte grænser – og hvordan gør du det på en respektfuld måde?

Endelig sætter vi fokus på stress med udgangspunkt i Jungs typepsykologi. Typepsykologien har gode input til, hvad der kan kalde på stressen, og hvilke tegn man skal være særligt opmærksom på.



# M

## odul 2. Dit personlige lederskab

*Lederen skal subjektivt finde sin rolle i lederskabet og derfra opbygge legitimitet.*

Jan Nørgaard, organisationsstrateg i Cairos A/S

Andet modul handler om at gøre dig tydelig og træde i karakter på en måde, der er engageret, troværdig og tillidsvækkende. Som leder skal du turde vove at være personlig på en ikke privat måde, sådan at dine medarbejdere har 'noget' at koble sig til. De skal kunne regne med dig ved at vide, hvad du står for, hvad du vil, og hvem du er – i forhold til din lederrolle.

### **En tale om, hvem du er som menneske i lederrollen**

På Personlighed og Substans i Ledelse arbejder vi i dybden med at finde ord for dine egne værdier, og hvordan du både kan være tro med dig selv og din organisatoriske kontekst.

Vi arbejder med forskellige øvelser, som dels tydeliggør dine egne værdier med udgangspunkt i eksempler fra dagligdagens praksis, dels minder dig om, hvad andre profiler end din egen har behov for. Du gennemskriver din tale, som du holder på modulet og får feedback på. Vi vil opfordre til, at du efterfølgende også holder talen for dine medarbejdere.

Din tale er et tillidsværktøj, fordi du gennem den får gjort dig tydelig som den, du er. Men ét er ordene, noget andet er måden, du udtrykker dig på. Det handler om at udtrykke dét om dig selv og din ledelse, som du finder vigtigt, på den mest ærlige måde, men det handler også om at bruge din stemme med den styrke, der er i din autenticitet. Vi får besøg af en stemmeekspert, som vil arbejde med stemmens potentiale. Du bliver bevidst om din stemme og dens betydning for budskabet. Du får desuden mulighed for at træne at tale til andre personlighedstyper end din egen, så budskabet opleves motiverende og overbevisende.



#### **Vibeke Dueholm**

Vibeke er oprindeligt uddannet i musik fra Aalborg Universitet. Hun har i hele sin karriere arbejdet professionelt med stemmer og er i dag en af Danmarks førende stemmeeksperter. Hun caster og instruerer mange af Danmarks bedste skuespillere, når der skal lægges stemmer til danske tegnefilm. Hun har i 10 år medvirket på Cairos' åbne lederuddannelse, hvor hun er en mester i at få deltagerens personlige stemme ud i rummet og samtidig understøtte dem i at skabe overensstemmelse imellem ord og udtryk.

#### **Forandringsledelse**

På andet modul arbejder vi endvidere med forandringsledelse med udgangspunkt i adfærdspsykologi og William Bridges, der har et skarpt blik for menneskers reaktioner under forandring. Du får indsigt i den psykologiske proces, mennesker skal igennem for at tage en forandring til sig, og hvad der er god ledelse i de forskellige faser. Vi lader os desuden inspirere af den narrative organisationspsykologi i arbejdet med forandringssamtaler og design af forandringsprocesser

#### **Emotionel intelligens - følelser og fornuft i ledelse**

Du får målt din emotionelle intelligens ved hjælp af testen EQ-i (Emotionel Quotient Inventory). Testen er udviklet af psykologen Dr. Reuven Bar-On.

Emotionel intelligens beskæftiger sig med vores tillærte adfærdsmønstre, som vi kan forholde os kritisk til og ændre på, hvis vi beslutter os for det og øver os i det. Den emotionelle intelligens er summen af vores tanker og følelser, og hvordan de fletter sig ind i hinanden og påvirker vores mønstre. Jo bedre vi forstår vores reaktioner og følelser, og hvad der igangsætter dem, des bedre kan vi styre vores impulser og arbejde med at være afbalancerede som ledere og menneske og stå tydeligt frem.

# M

## odul 3. Coaching. Vanskelige samtaler. Konfliktopløsning

*For at sikre organisationens fremdrift i en hyperkompleks situation bør god ledelse understøtte medarbejdernes egne refleksionsevner og samtidig give medarbejderne de bedste muligheder for udvikling og læring, både i forhold til deres faglighed og deres sociale og personlige kompetencer.*

Reinhard Stelter, professor og coachingpsykolog,  
Tredje generations coaching

Ledelsesopgaven handler om at skabe gode rammer for arbejdsudfoldelse. Det handler om at skabe en social sammenhængskraft og en stærk samhørighedsfølelse, så der løftes i flok og skabes synergi af forskellighed.

På tredje modul dykker vi dybere ned i lederens værktøjskasse. Coaching, konfliktopløsning og feedback er nogle af de værktøjer, lederen må tage i brug for at få teamsamarbejdet til at fungere, og som vi derfor træner. Dette er i høj grad et træningsmodul, hvor der bliver rig lejlighed til at prøve metoderne af i praksis og få feedback fra konsulenterne og de øvrige deltagere.

### **Coaching**

Vi træner coachingteknikkerne ud fra en systemisk tankegang, som siger, at intet fænomen kan forstås uafhængigt af den sammenhæng, det indgår i. Vi lader os inspirere af Wittgenstein, der var overbevist om menneskets evne til at vikle sig ud af selv de mest fastlåste problemer: Vi kan altid finde frem til en bedre måde at se og forstå en situation på samt de handlingsmuligheder, der ligger i situationen.

Coaching er en af de tilgange, som ledere må kunne bringe i spil: Som leder ved man ikke alt og er ofte afhængig af, at medarbejderne selv kan finde svarene. Vi vil også på modulet arbejde med timingen i, hvornår det egentlig er formålstjenligt at coache ud fra den overbevisning, at lederen først er leder, dernæst coach.

### **Vanskelige samtaler**

Dernæst træner vi at holde vanskelige samtaler. Vi er optaget af, at ledere skal være gode til at give kritisk feedback, fordi det betyder så meget for medarbejdernes professionelle identitetsfortællinger, personlige og faglige udvikling, for opgavevaretagelsen og præstationsevnen. Den kritiske feedback skal kunne begrundes organisatorisk. Det giver en legitim mur at spille bold opad. Det er lederens opgave at holde spejlet op, så medarbejderen får en chance for at arbejde med sin adfærd og skabe mere foretrukne identitetsfortællinger.

Vi vender tilbage til den narrative teori, som vi benyttede, da vi arbejdede med feedback på første modul. Vi præsenterer dig for en model for, hvordan du afholder den vanskelige samtale. Du kommer selv med et konkret eksempel på en samtale, du vil træne.

Det kan være én, du står foran at skulle gennemføre, eller én, du har gennemført, men gerne vil have en ommer på. Du forbereder samtalen inden modulet ved hjælp af et skema, vi sender til dig. På modulet træner du samtalen i et rollespil, hvor en af de andre deltagere spiller din medarbejder.

### **Konfliktopløsning**

Til sidst træner vi konfliktopløsning med afsæt i den narrative psykologi og en fiktiv case. Udgangspunktet er, at mennesker er forskellige, og som følge deraf er det naturligt, at der kan opstå uenighed – og denne kan lede til konflikt. Tankegangen bag metoden er, at konflikt opstår, når relationer er beskadigede, og meningen er gået fløjten. Konfliktopløsning handler derfor mere om at søge mening og forståelse end om at søge enighed og løsninger. Også her træner vi i form af rollespil, hvor du er dig selv som leder, og hvor to af de øvrige deltagere indtager rollerne som medarbejdere i en fiktive case. Efter gennemspilningen får du feedback fra kollegerne på holdet samt fra konsulenterne.

Som afslutning på modulet modtager deltagerne et uddannelsesbevis.

# U nderviserne

Bodil Mørck og Anne Quistgaard har gennem mere end 10 år undervist på Personlighed og Substans i Ledelse. De har begge selv mange års ledererfaring. Ligeledes har de stor erfaring med at undervise, proceslede udviklingssessioner på individ-, team- og organisationsniveau samt med at coache ledere – i såvel offentlige som private organisationer. De er optaget af, at mennesker får deres fulde potentiale i spil fagligt såvel som menneskeligt, og at de får taget hånd om det, der spænder ben for, at de kan indgå i givende og udviklende relationer med medarbejdere, kolleger og kunder. De tager desuden afsæt i, at den enkelte leder ikke - psykologisk set - er en ø, men er afhængig af og skal agere i en kompleks, social verden. Den gennemsnitlige deltager-evaluering af Personlighed og Substans i Ledelse ligger på 4,8.

## **Kontaktpersoner og tilmelding**

Uddannelsen foregår på:

Kragerup Gods  
Kragerupgårdsvej 33  
4291 Ruds-Vedby

Du tilmelder dig på e-mail til en af de to chefkonsulenter, der underviser på uddannelsen.

# Bodil Mørck



**Chefkonsulent, cand. mag.**

**Kontakt:** [bodil@cairosconsult.dk](mailto:bodil@cairosconsult.dk)

**Mobil:** +45 25 15 99 04

Bodil Mørck har mere end ti års ledererfaring og har igennem en længere årrække arbejdet med leder- og medarbejderudvikling i en lang række offentlige og private organisationer ud fra et psykologisk og organisatorisk perspektiv. Personalelederens rolle har Bodils særlige opmærksomhed i erkendelse af, at praktisk erfaring og 'naturligt flair' ofte ikke slår til, når ledere i dag skal lykkes med at få følgeskab i komplekse og dilemmafyldte kontekster. Fokus er på individet set i sammenhæng med fællesskabet og organisationen. Selvom individet ofte er i centrum, sker det i en forståelse af, at organisationens formål står over individet, og at der er retning, rammer og vilkår, som ens rolle skal operere indenfor. Sideløbende med sit mangeårige virke som konsulent har Bodil taget flere uddannelser inden for bl.a. det systemiske og det narrative felt. Hun er endvidere certificeret i flere forskellige psykologiske test og har en uddannelse som narrativ psykoterapeut.

# A

## anne Quistgaard



**Chefkonsulent, cand. phil.**

**Kontakt:** [anne@cairos.dk](mailto:anne@cairos.dk)

**Mobil:** 25 10 05 59

Anne har mere end ti års ledelseserfaring og har udover personaleledelse haft ansvar for udvikling af HR, leder- og medarbejdergrupper samt organisatoriske forandringsprocesser. Efterfølgende har hun i mere end ti år arbejdet som konsulent og underviser på Cairos' åbne lederuddannelse og i en række interne uddannelsesforløb i det private og i det offentlige. Anne arbejder med coaching af ledere og medarbejdere samt med konsultation og udvikling af grupper og organisationer. Hun er optaget af at skabe refleksionsrum for såvel enkeltindivider og grupper, hvor forståelse, mening og retning kvalificerer handlingsrepertoiret på det personlige og samarbejds-mæssige plan. Anne har blandt andet hentet sin psykologiske, organisatoriske ballast og sine konsultative kompetencer i en organisationspsykologisk uddannelse og en systemisk og narrativ efteruddannelse. Desuden er hun certificeret i en række psykologiske test.

# P raktiske oplysninger

## Priser og datoer for de hold, vi har oprettet i 2022 og 2023

### Priser for 2022 holdene

Uddannelsespris: 45.000 kr. eks. moms.

Ophold og forplejning: 4.800 kr. pr. modul.

### Efterår 2022 – hold 3 (udsolgt)

Den 7. - 9. september 2022

Den 26. - 28. oktober 2022

Den 7. - 9. december 2022

Netværksdage den 12. oktober og den 30. november 2022

### Efterår 2022 – hold 4

Den 16. - 18. november 2022

Den 11. - 13. januar 2023

Den 8. - 10. marts 2023

Netværksdage den 4. januar og den 1. marts 2023

### Priser for 2023 holdene

Uddannelsespris: 49.000 kr. eks. moms.

Ophold og forplejning: 4.900 kr. pr. modul.

### Forår 2023 – hold 1

Den 25. -27. januar 2023

Den 22. – 24. marts 2023

Den 10. - 12. maj 2023

Netværksdage: 1. marts 2023 og den 3. maj 2023

### Efterår 2023 – hold 2

Den 6. – 8. september 2023

Den 25. – 27. oktober 2023

Den 13. - 15. december 2023

Netværksdage den 4. oktober og den 29. november 2023

### Efterår 2023 – hold 3

Den 22. - 24. november 2023

Den 10. - 12. januar 2024

Den 6. – 8. marts 2024

Netværksdage den 13. december 2023 og den 28. februar 2024



# Udtalelser fra tidligere kursister

*“God blanding af teori og praksis. Dedikerede og vidende undervisere. Rabler ikke bare noget af, men tænker imens.”*

*“Det er både relevant, brugbart og tankevækkende at få et indblik i ledelse ud fra en narrativ forståelse. Der er tydeligt tale om et meget stort og komplekst emne, men undervisningen ramte lige ind situationer fra den praktiske dagligdag og var god til at sætte perspektiv på både egne og omgivelsernes handlinger.”*

*“Det er superfedt, at der er mulighed for refleksion med jer under hele forløbet. Opbygningen og flowet i kurset virker super godt. I formår at bygge en stemning op, som gør det interessant, og at man dermed gerne vil ha’ mere.”*

*“Samlet set om hele forløbet: Meget positivt. Klart adfærdsændrende. I det hele taget et fremragende kursus.”*

*“Hands on tilgangen + teori gør, at teorien får lov til at bundfælde sig i ‘kroppen’. Det tror jeg betyder, at det er nemmere at tage frem og bruge i virkelighedens verden. Jeres genuine interesse i mennesket imponerer mig! Og er meget inspirerende.”*

*“Umiddelbart forekom det vanskeligt at forene coaching, konfliktopløsning og vanskelige samtaler, men I forenede det så smukt. Meget operationelt! Alt i alt samlet set over de 3 gange: Mit livs kursusforløb.”*



*Cairos' egen Kairosfigur lavet af billedhugger Allan Therkelsen.*

Kairos stammer fra oldgræsk og betyder 'det rette øjeblik'.

De gamle grækere havde to udtryk for tid, nemlig kronos og kairos. Hvor kronos refererer til den kronologiske eller sekventielle tid, henviser kairos til 'tiden imellem' – det øjeblik, hvor der opstår noget særligt og betydningsbærende. Mens kronos i sig selv er kvantitativ, er kairos snarere kvalitativ.

Cairos – vores navn forpligter, da sproget ikke er gratis:

Kairos er kvalitetstiden – tiden ind imellem, hvor vi stopper op og får noget særligt til at ske.

cairos

relationer • udvikling • samarbejde

cairos