

Ledarskapsutbildning

Fördjupat Chefsprogram - Intensivkurs 2+2 dagar

Senaste uppdatering 2011-04-13



Schema

Man kallar det Transformational leadership, ett begreppet i tiden. Medarbetarna identifierar sig med ledaren, delar hans eller hennes framtidsvision och gör insatser utöver sina egna intressen. Detta önskvärda resultat uppnås, säger man, genom att chefen medvetandegör betydelsen av de utpekade målen, får medarbetarna att se mer än till enbart sina egna intressen, ett större sammanhang samt förändrar eller höjer medarbetarnas behov till en högre nivå i behovshierarkin, mera strävar efter social gemenskap och förverkligande av en själv, snarare än efter enbart pengar.

Vi på MarknadsSkolan vill se att 360-testet är ett medel för att nå detta, än att testet är ett mål i sig. Vi flyttar fokus från respondenternas svar till det egentliga, mera långsiktiga värdet: den nya mentala plattformen, den ökade förståelsen som behövs för att vara en bra chef.

Utbildningen är personligt ganska krävande då den väcker många jag-reflekterande frågor, såsom vilket ledarskap man själv fungerar bäst i, som får en glatt energisk och förväntansfull, samt mitt behov av uppmärksamhet och uppskattning och hur jag betar mig när det uteblir.

Syfte

Ledarskapsutbildningen startar och skyndar på en mognadsprocess, ett nytt seende på vad det innebär att vara chef och vilken färdighet man har i den rollen, om man inte vet var man står kan man heller inte göra något åt det.

Vägen för att komma dit går bland annat genom:

1. Ökad förståelse för hur andra uppfattar mig
2. Insikt i hur jag uppfattar mig själv
3. Medvetenhet om grad av överensstämmelse mellan organisationens uppfattning och min egen
4. Förstå sannolika biases, orsaker till förvrängningar av testsvaren

5. Inse hur organisationen, gruppen och bolaget som sådant på verkar mitt ledarskap
6. Utveckla en individuell handlingsplan, med betoning på potential, vad man vill utveckla av det som idag anses önskvärt hos en effektiv och god ledare

Kvalificerad kursledning – en förutsättning

Bedömningen av den enskildes sammanställning av testsvaren, är helt beroende av kursledarens möjligheter att jämna vägen för en fördjupad förståelse. På MarknadsSkolan är det en självklarhet och ett absolut krav, att kursledaren själv har gedigen erfarenhet från chefskap i linjebefattning, detta förutom sin expertis inom beteendevetenskap, management, psykologi, organisation och förstås, ledarskapsutbildning. Vi har enbart de absolut bästa kursledarna anlitate.

Full diskretion, allt på deltagarens villkor

Behov av diskretion respekteras. MarknadsSkolans fokus är på individens roll som chef, just nu i en specifik situation, i ert Bolag. Vi vill absolut inte medverka till att ta fram underlag för lönesättning eller karriärpåverkande åtgärder.

Samtliga frågor besvaras därför anonymt och det går ej att härleda vem som har svarat vad. Deltagaren avgör dessutom själv med vilka han/hon vill dela informationen. Inget material eller resultat lämnas vidare till arbetsgivaren, allt material hanteras konfidentiellt och hanteras enbart av kursledaren samt av datorn på Försvarshögskolan.

Utvidgat koncept

Jämfört med andra institut som använder ett 360-test, går vi på MarknadsSkolan vill gå ett eller ett par steg längre, vi har vidareutvecklat "konceptet 360", främst på två sätt:

1. Hur vi svarar på ett test av den här typen

Till att börja med, sätter vi testet i sig "på kartan", går igenom de flesta senast framforskade rönen om sk biases, snedvridningar i resultaten, som förekommer i samband med just 360, och vad de ofta beror på.

Följande kommer vi ta upp: attityder grundade på om man är på väg in i eller ut ur organisationen samt svar beroende på hur väl man känner chefen i fråga. Behovet av att "tala ut anonymt", "tillfälle att ge den jäkeln en känga", vem skall anpassa sig till vem; den nya chefen till organisationen, eller tvärtom, vilket är chefens uppdrag? Risker för självförhärlikande finns förstås med, i samband med att vi utvärderar oss själva och vår egen förträfflighet, därtill kommer vi slutligen att konstatera, vad testet faktiskt kan bidra med, förutom svaren i sig.

2. Situationsanpassning, hänsyn till sammanhanget - en kontextjustering

Som i MarknadsSkolans övriga kurser, är vi mycket hands-on. I Ledarskapsutbildningen börjar vi med att sätta in ert Bolag i en situation, målar upp det läge ni och därmed du som chef befinner dig. På den "fonden" sätter vi in din självbild och dina responser från omgivningen. Tillsammans med dig utvecklar vi en situationsanpassad individuell handlingsplan, som du mellan tillfällena praktiserar, följs upp under Steg 2.

Situationsanalysen tar även upp Bolagets maktstruktur och hur det påverkar ditt ledarskap: Situationer såsom familjebolaget som styrs av grundaren själv, Bolaget där den lilla gruppen

av delägare sitter i Styrelsen, utgör Ledningsgruppen och där dessutom en av dem är VD, även situationen i ett Bolag med spritt ägande, där såväl Styrelsen som Ledningen och VD är anställda. Vi diskuterar även Börsbolagets påverkan på chefskapet, då yttre insyn och ständig rapportering i olika former är ett krav. Och förstås, villkoren för statligt ägda bolag, myndigheter, landsting och kommuner, stiftelser och annat, om det skulle vara relevant för dig. Vi utgår från deltagarna i gruppen.

Grundläggande teori och action-learning

Den grundläggande FIRO-modellen, med gruppdynamisk utveckling, redovisas i detalj. Vi studerar gruppens utveckling indelad i faser, hur det påverkar ledarskapet och även respondenternas svar på 360-testet.

Ett par djupdykningar görs inom psykologin. Vi tydliggöra ett par ”konstigheter” som ofta dyker upp i ledarrollen, de två försvarsmekanismerna projicering och överföring: där man som ledare får på sig det som medarbetaren själv har besvär med, eller där personen för över reaktionen på en tidigare erfarenhet av en viss person på nuvarande ledare.

Coach eller bara chef

I ledarskapsutbildningen tar vi upp frågan om chefen skall vara *coach eller bara chef*, går de två rollerna att förena; vad är i så fall en coachande chef? Vi diskuterar om det finns några dolda fallgropar som dubbelrollen kan hamna i, och som kan vara svår att ta sig ur.

Specialare

Här ges även utrymme för en kortare diskussion om Specialare, såsom alkoholism, drogmissbruk, upprepad frånvaroproblematik, kärleksrelationer, mobbning, hot, maktmissbruk, sexuella trakasserier.

Metod

Metoden är densamma i bägge stegen: Kortare föreläsningspass varvade med workshops i minigrupper eller personliga samtal.



Ett bra ledarskap kräver stor självinsikt. Kursen är ett steg på vägen, ett steg som kan vara ganska krävande.

Detaljschema

Ledarskapsutbildning - Fördjupat Chefsprogram är uppdelat i två steg, vardera på två dagar.

STEG 1

Målsättning: Deltagarna skall få klarhet i grundläggande begrepp, modeller och teorier, analyser och förstå enkätunderlaget samt börja upprätta en personlig utvecklingsplan.

Presentation ledare och deltagare

Avstämning av deltagarnas förväntningar på kursen i sin helhet samt Steg 1

Utmaningar för ledarutveckling, teoretisk bakgrund, egna erfarenheter

Dagens ledarskap; bra eller dåligt?

Feedback, självbild

Enkäten – bakgrund och eventuell påverkan av svaren

Egen analys av 360-enkät

Genomgång Ledarstilsmodellen

Ledarskapsmodellen, teorier

Omgivningens påverkan av mitt ledarskap

Omvärlden

Organisationen

Bolagssituationen

Gruppen

Fortsatt analys av enkäten i grupp

Personlig utvecklingsplan

Uppgift till Steg 2

STEG 2

Målsättning: Skapa förståelse för hur individen påverkar gruppen och hur gruppen påverkar individen.

Vilka olika faser går gruppen igenom. Vad behöver gruppen just nu?

Gruppens fasstyrda behov av aktivt ledarskap

”Kunskap är makt” – Kommunikation som ledningsverktyg

Värderingar

Återkoppling till Steg 1

Hur påverkar jag gruppen

Vad i gruppen påverkar mig

Stora och små ”irritationsmoment” i arbetslaget

Konflikt- och krishantering

Förebyggande av konflikt i en arbetsgrupp

Att förebygga, förbereda och hantera en kris

Stresshantering

Kommunikation

Som ledningsverktyg

I och till/från en ledningsgrupp

Brist på kommunikation

En fördjupad förståelse för chefskapet som sådant

Ökad medvetenhet om specifika ledarfrågor

Kvalitativt ledarskap som resultatmässig hävstång

Uppföljning av träningsuppgift

Återkoppling till Personlig utvecklingsplan

Chef eller Ledare eller både och?

Jagreflekterande frågor:

Vilket ledarskap man själv fungerar bäst i

Ledarskap som får en glatt energisk och förväntansfull

Mitt behov av uppmärksamhet och uppskattning

Hur jag beter mig när det uteblir

Specialare, diskussion

Agenda utifrån deltagarnas egna situationer, såsom alkoholism, drogmissbruk, upprepad frånvaroproblematik, kärleksrelationer, mobbning, hot, maktmissbruk, sexuella trakasserier.

Repetition av efterfrågade delar, frågor som kommit under dagarna

Utvärdering av leverans, överensstämmelse med förväntningarna

ÖVRIGT: Kursutvärdering sänd per mail några dagar efter avslutad kurs. Diplom skrivs på begäran.

Mer om 360-testet

Försvärshögskolans modell bygger på antagandet, att vi leder bättre genom att:

- Inspirera
- Motivera
- Visa omtanke
- Vara ett föredöme

Jämför detta med det som tidigare gällde: piska och morot; en viss skillnad, eller hur. Observera att det ute på marknaden finns även andra liknande modeller, som inte utvecklats av eller administreras av Försvärshögskolan.



Modellen Utvecklande Ledarskap, UL, är ett verktyg som Försvärsmakten använder för alla sina chefer och arbetsledare. UL är steget efter Utveckling av Grupp och Ledare, UGL. Bägge har en vetenskaplig utgångspunkt presenterad i en modell, som fokuserar på olika ledarstilar och självkännedom, där man vill påvisa vad som är utmärkande för framgångsrika och effektiva chefer.

Man anser idag att de effektiva cheferna tar ansvar för verksamheten – även i motgång, att de kan inspirera och motivera samt att de vågar ta en konfrontation. Dessutom i stresshänseende; man minimerar stressen i gruppen genom att klart och tydligt kommunicera målen; alla skall veta vad som gäller, tolka målet på samma sätt.

Metod

Innan Steg 1 får deltagaren ett brev direkt från Försvärshögskolan. Deltagaren gör en självskattning samtidigt som överordnade, sidosordnade och underordnade gör sina bedömningar av kursdeltagaren. Deltagaren distribuerar själv underlaget till de sex personer

som skall tillfrågas. Därefter sänds underlaget till Försvarshögskolan som sammanställer materialet. Kursledaren granskar sammanställningen före Steg 1.



FÖRSVARSHÖGSKOLAN
 Ledarskapsutbildning
 2011-2012, åren 11-12

Namn på ledare som bedöms: Ja Nej

LEDARFORMULÄR

Vilken av följande ledare är dig bäst? (Markera med kryss)

Jag föredrar att ha ledare som inte är så strukturerad, jag föredrar att ha ledare som är mer flexibla och som kan anpassa sig till situationen.

Jag föredrar att ha ledare som är strukturerade och som har en tydlig struktur och som kan ge tydliga instruktioner.

Jag föredrar att ha ledare som är strukturerade och som har en tydlig struktur och som kan ge tydliga instruktioner.

Ingen av dem

Jag har blivit person som ledare:
 Mindre än en månad
 1 månad - 6 månader
 6 månader - 1 år
 Mer än 1 år

Jag är: Kvinna Man

Bedöm i vilken utsträckning varje påstående passar in på den person som du bedömer. Använd skalan nedan. Märk bara X om du inte är helt säker på svaret.

	1 = Allt annat	2	3	4	5 = Mycket ofta	6 = Allt annat
1. Du skiter om att bedöma vilka värden som är riktiga	1	2	3	4	5	6
2. Du tycker att ett och samma ledarskap passar alla	1	2	3	4	5	6
3. Det uttrycker för värderingar som står på humanistiska grunder	1	2	3	4	5	6
4. Man får i överensstämmelse med sina värderingar	1	2	3	4	5	6
5. Förtroendet mellan ledare och ledad är viktigt	1	2	3	4	5	6
6. Ledaren ska vara tydlig och ha tydliga instruktioner	1	2	3	4	5	6
7. Det är viktigt för verksamheten - även i småskaliga	1	2	3	4	5	6

Bilden visar det översta partiet på ett av frågeformulären som fylls i flera veckor före kursstart.

Frågeområden

Frågorna berör ca 70 chefsrelaterade färdigheter och beteenden och olika kompetenser. Några exempel på vad som tas upp: chefsförmåga, social förmåga, förmåga att hantera stress. Vidare bedöms aspekter såsom chefsbeteendet, bolagets krav, effektivitetsbegreppet, kostnadsmedvetenhet och arbetstillfredsställelse. Ledarskapsutbildningen berör begrepp såsom konventionellt ledarskap, överenskommelser, nödvändiga åtgärder, piska och morot, överkontroll, icke-ledarskap, individuell utveckling, organisatoriskt resultat, utvecklande ledarskap, värdegrund, förebild, ansvar, stöd och konfrontation samt delaktighet och kreativitet.