

Master i Ledelse



FINANSSEKTORENS
UDDANNELSESCENTER



MASTER
I LEDELSE



finansudd.dk

Indhold

Velkommen 2 – 3

2-årig lederuddannelse 5

Niveauvurderet 6

Action Learning 8

Det kommer vi igennem 10

Indhold 12 – 13

Opbygning 14 – 15

De otte felter 16 – 19

Læringspaletten 21

Regenerativ ledelse 22

Velkommen til Master i Ledelse

Finanssektorens unikke 2-årige lederuddannelse for ledere i den finansielle sektor og beslægtede brancher.

Finanssektorens Uddannelsescenters Master i Ledelse (MiL) er målrettet erfarne ledere i den finansielle sektor og beslægtede brancher som forsikring, pension og revision.

Flere hundrede ledere har gennemført uddannelsen. Det er en fornøjelse at se tidligere deltagere fungere i spændende stillinger – flere som topledere og rigtig mange som driftssikre, nysgerrige og udviklingsorienterede ledere.

Vi udvikler hele tiden uddannelsen, så den både understøtter det, der sker i sektoren, og følger udviklingen inden for ledelsesfeltet. På den måde sikrer vi, at Master i Ledelse bliver ved med at være den uddannelse, der skaber Danmarks dygtigste ledere i den finansielle sektor.

Det får du med fra MiL'en

De to år på Master i Ledelse sætter sig fast. Det ændrer den måde, du er leder på – og måske også den måde, du er menneske på. Tidligere deltagere på uddannelsen siger, at det er den bedste og mest dybdegående uddannelse, de har taget.

En uddannelse til alle erfarne ledere

Ledelsesopgaven i sektoren ændrer sig hele tiden, så krav og forventninger til lederne er i bevægelse. Det betyder, at alle ledere, uanset niveau og erfaring, er nødt til at udvikle sig.

På Master i Ledelse får du nye måder at forstå ledelse på og agere som leder. Det gælder også for dig, der er leder med mange års ledererfaring.

På MiL har vi fokus på strategisk indsigt, forståelse for forretningen og menneskelige mekanismer med det formål at gøre dig som leder dygtigere til at eksekvere strategier og skabe resultater.



"Vi skal huske at udvikle os. Og det er ikke kun at udvikle os som organisation og som virksomhed, men det er også i vores lederskab. Lederskab er en disciplin, og en disciplin betyder, at man faktisk ikke er født med det. Det er noget af det, man hele tiden skal dygtiggøre sig i."

Svend Randers, Bankdirektør, Arbejdernes Landsbank

Uddannelsen bliver koblet tæt sammen med forretningen og det, der foregår i din organisation. Du får større kapacitet til at skabe, støtte og udvikle en adfærd og kultur, der understøtter jeres strategi.

Derudover sætter vi bl.a. lys på digitalisering, innovation og regenerativ ledelse.

Underviserne

På Master i Ledelse møder du nogle af Danmarks bedste undervisere. Både forskere og lektorer fra landets universiteter, interne og eksterne konsulenter samt kapaciteter med stor erfaring fra den finansielle sektor og fra erhvervslivet.

På Master i Ledelse bliver du en bedre leder – sammen med os. Vi glæder os.

Med venlig hilsen

Remille Bech Hansen



"Det har været fantastisk for mig. Jeg føler mig bedre klædt på til at bestride min ledelsesrolle og har samtidig gennemgået en personlig udvikling, som jeg nødig vil være foruden."





2-årig lederuddannelse

Master i Ledelse kombinerer ledelse med virkeligheden i den finansielle sektor. Vi arbejder med generelle ledelseskompetencer i kombination med forståelse af særlige strategiske og ledelsesmæssige udfordringer i sektoren.

Uddannelsen er unik ved, at den kobler teori, praksis og dannelse. Det betyder, at den måde, lederen arbejder med sig selv, er forankret i udvikling af egen ledelsespraksis i afdelingen.

En kompleks og vigtig disciplin

Ledelse er en kompleks størrelse. Det handler om at skabe resultater gennem fokuseret udvikling af kultur og de enkelte medarbejdere med udgangspunkt i strategien og forandringerne i sektoren og i verden.

For at mestre det kræver det en stor forståelse for forretningen og for, hvordan man som leder skaber omsættelighed, retning, mening og udvikling i afdelingen og hos de enkelte medarbejdere.

Endelig er indsigt i egne ressourcer, kapacitet og udviklingsområder en forudsætning for at være en dygtig leder.

MiL er en helhedstænkende lederuddannelse, hvor lederen gennem strategisk indsigt, forståelse for forretning og menneskelige mekanismer bliver dygtigere til at eksekvere strategier og skabe resultater.

Virksomhedens **udbytte**

Med en deltager på Master i Ledelse får virksomheden en leder, som

- omsætter strategi til konkrete ledelseshandlinger, der bidrager til bevægelse i den rigtige retning.
- udvikler kulturen og den enkelte medarbejder i overensstemmelse med organisationens værdier.
- handler samt skaber resultater og afkast i egen afdeling undervejs i forløbet.
- har en høj grad af forretningsforståelse og forstår at få medarbejderne med.
- perspektiverer en teoretisk ballast, så den anvendes i praksis.
- har et godt netværk inden for sektoren og kan trække på andres erfaringer.

Niveauvurderet masteruddannelse



Master i Ledelse er blevet niveauvurderet af Akkrediteringskontoret, Uddannelses- og Forskningsstyrelsen til niveau 7.

I det offentlige uddannelsessystem er kandidat- og masteruddannelser indplaceret på niveau 7. Niveauvurderingen gør det nemmere for den studerende og andre at få indsigt i niveauet og gør det nemmere ved efterfølgende realkompetencevurdering i uddannelsessystemet.

"Jeg har været mentor på mange forskellige uddannelser i min tid, men det her har været et helt andet forløb. Forløbet går tæt på, og de ledere, jeg har haft på Mil, har virkelig udviklet sig."

Pia Avnsted, områdedirektør
Sparekassen Kronjylland



Praksis. Refleksion. Træning.

Action learning

Master i Ledelse er et praksisnært, refleksions- og træningsbaseret forløb. Vi bruger teori og værktøjer som en forståelsesramme, der giver perspektiv, og sætter teorien i forhold til den virkelighed, værktøjerne skal bruges i.

Et grundlæggende fundament på uddannelsen er Action Learning. Den tilgang sikrer, at vi forener undervisningen med det daglige arbejde ved at tage udgangspunkt i konkrete ledelsesmæssige udfordringer og implementering af forandringer i praksis.

Vi anvender Action Learning-metodikken for at sikre, at deltageres oplevelser, refleksioner og aktive træning bliver skærpet, integreret og sikret en plads i den enkeltes egen ledelsespraksis.

Det betyder, at deltagerne aktivt er engagerede i at anvende teori, viden og begreber – ikke kun i opgaver og prøver, men også i konkrete oplevelser og i refleksion.

Netværk og stærke hold

Derudover er der på uddannelsen indlejret et stærkt fagligt netværk med andre ledere fra sektoren og stor indsigt i, hvordan man arbejder i andre finansielle virksomheder.

MiL-holdet deles op i teams på fem-seks personer, hvor deltagerne arbejder tæt sammen undervejs i forløbet, og hvor deltagerne fungerer som hinandens sparrings- og udviklingspartnere.

"MiL giver en unik selvindsigt, som giver dig mulighed for at være 110 % bevidst om egne styrker og svagheder. MiL har betydet, at jeg som leder har en værktøjskasse, som ikke blot er teori, men som jeg rent faktisk har fået lov til at bruge i praksis gennem de 2 år på uddannelsen."



Det kommer vi igennem på

Master i Ledelse

Felterne

Master i Ledelse er bygget op af otte felter med hvert sit overordnede emne.

Projektopgaver

I løbet af uddannelsen er der fire projektopgaver koblet til egen praksis.

Eksamen

Efter to år bliver uddannelsen afsluttet med en individuel eksamen og en teameksamen.

Individuel eksamen

Den individuelle eksamen tager udgangspunkt i deltagernes egen strategieksekvering og personlige udvikling.

Teameksamen

Den teambaserede eksamen tager udgangspunkt i et strategisk forandringsprojekt i en konkret virksomhed.

Karakterer

Der gives karakterer til eksaminer og for projektopgaver.

"På uddannelsen er det meget hurtigt gået op for mig, at ledelse i høj grad handler om at frigøre sig selv fra driftsopgaver, således at der bliver tid til dialog, sparring og udvikling af medarbejdere og forretningen."



Uddannelsens indhold

MiL er bygget op om forskellige læringsrum.

Otte læringsfelter danner tilsammen rammen for uddannelsen. I de mellemliggende perioder arbejder deltagerne med implementering i egen afdeling og med projekter og opgaver, enten individuelt eller i samarbejde med teamet.

Eksekvering

På uddannelsen arbejder deltagerne løbende med konkret strategieksekvering i egen afdeling samt fire projekt-opgaver. Indholdet i projekterne defineres i forhold til egne konkrete ledelsesmæssige problemstillinger og opgaver.

Udvikling

Parallelt med ovenstående er der individuelle udviklings-dialoger med konsulenter fra FU, og der bliver foretaget en profilanalyse samt en 360-graders lederevaluering. Det skærper den enkelte leders selv- og ledelsesopfattelse.

Som en del af uddannelsen certificeres deltagerne i brugen af Garudas Fokusprofil, som er et udviklingsværktøj, der understøtter opgaver i egen organisation under og efter uddannelsen.





Eksamen

Vi afslutter uddannelsen med to eksamener:

- En individuel eksamen med udgangspunkt i egen strategieksekvering og egen personlig udvikling
- En teambaseret eksamen med udgangspunkt i et strategisk forandringsprojekt i en konkret virksomhed

Til den afsluttende teameksamen benyttes højtprofilerede personer fra universitetsverdenen og topledere fra den finansielle sektor som censorer for at sikre kvalitet og niveau.

Der er litteratur i form af bøger, artikler og e-learning som en del af forberedelsen til felterne. Teori- og litteratur-anvendelse defineres i høj grad ud fra de projekter, deltagerne vælger at arbejde med.

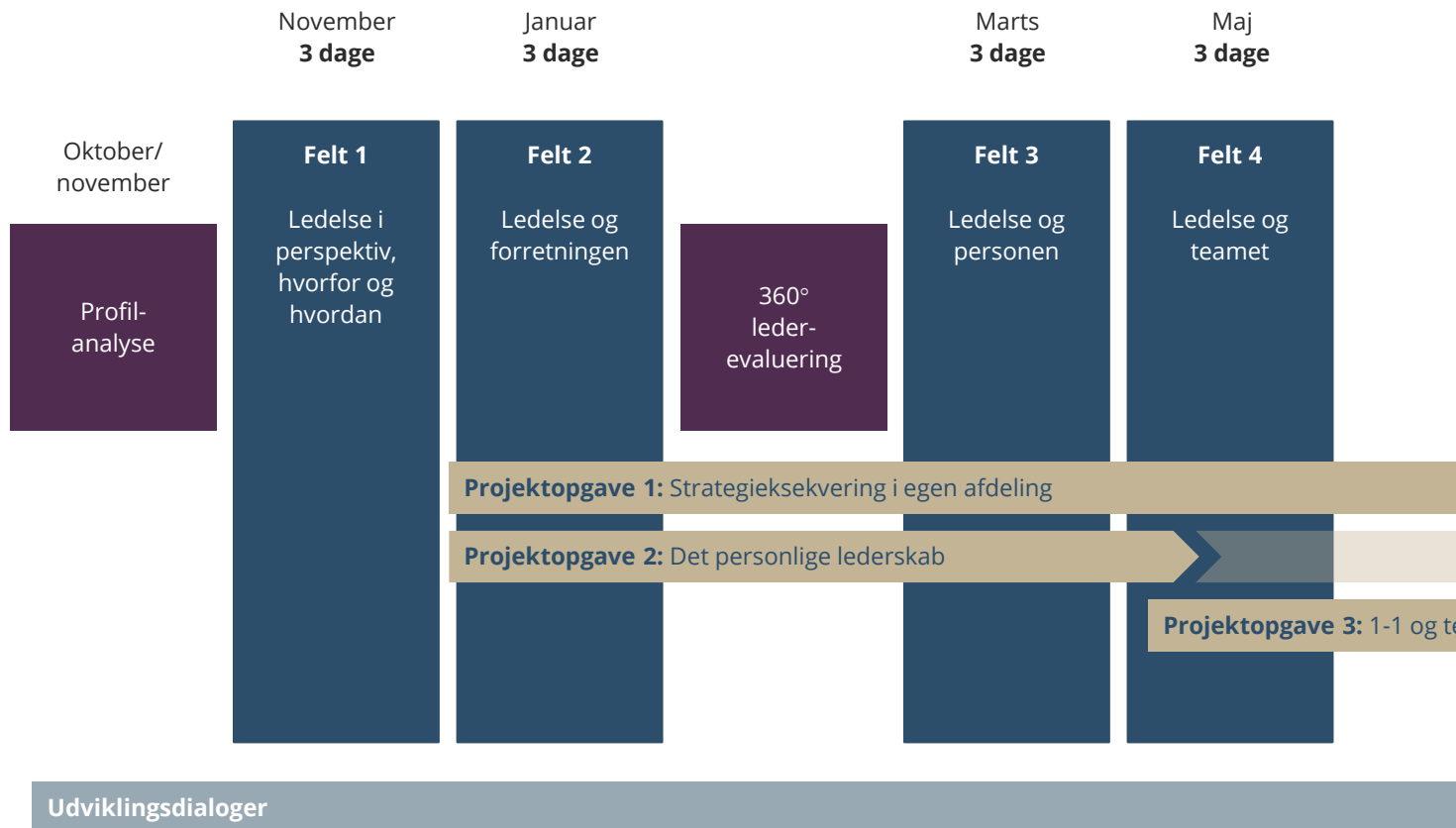
Som deltager på Master i Ledelse skal man være indstillet på, at uddannelsen kræver en stor indsats.

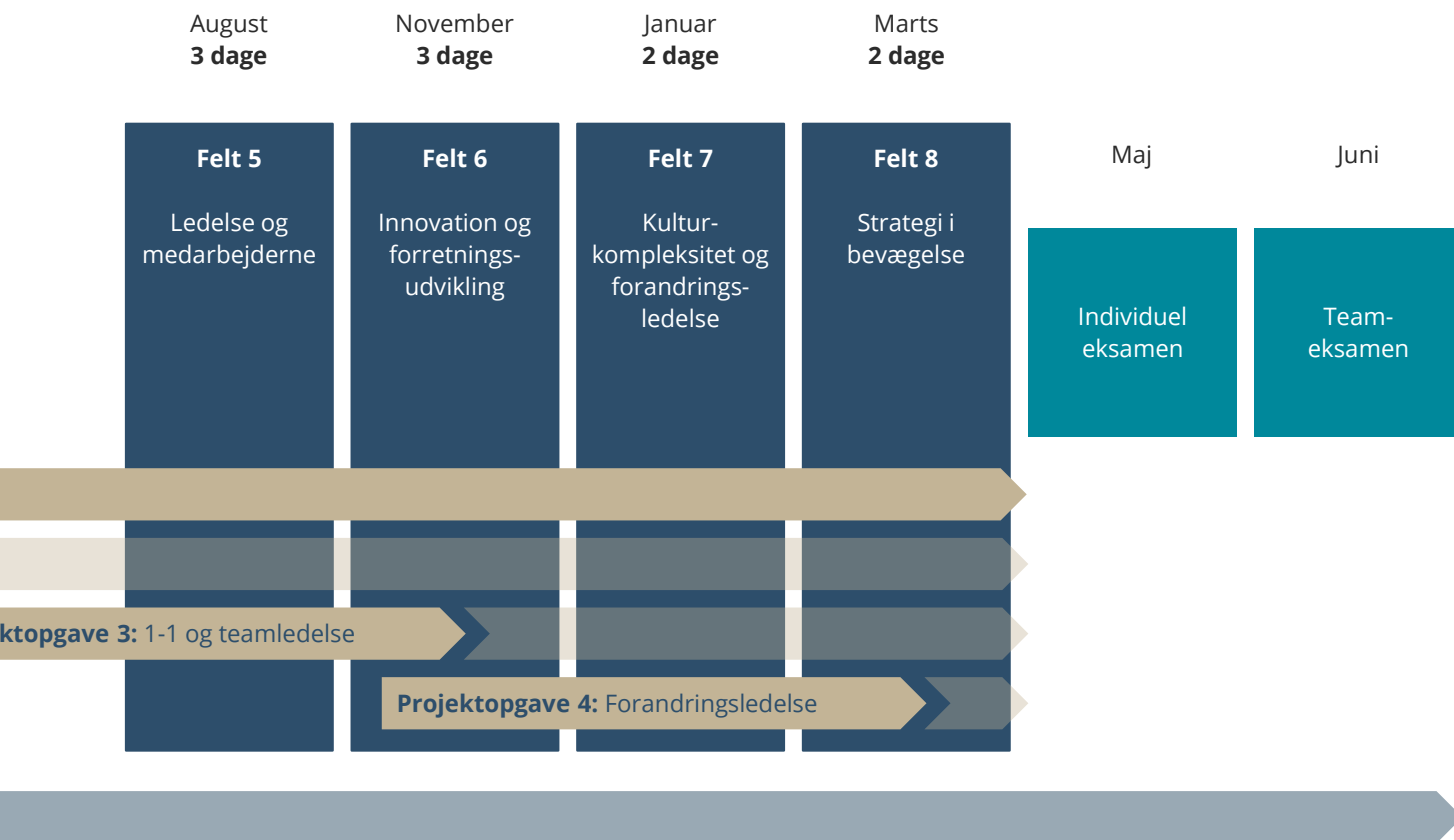
Undervisere og coaches

Underviserne er højestimerede forskere og lektorer fra landets universiteter, interne og eksterne konsulenter samt kapaciteter med stor erfaring fra den finansielle sektor og erhvervslivet.

Konsulenter fra FU fungerer som medundervisere, proceskonsulenter og coaches, ligesom den enkelte deltager får mulighed for at få tilknyttet en mentor.

Uddannelsens opbygning





8 felter

På de følgende sider beskrives de otte felter, som MiL er bygget op omkring.

FELT 1

Ledelse i perspektiv, hvorfor og hvordan

Felt 1 giver dig et overblik over lederrollen, et fundament for at forstå og fordybe dig i rollen og en indledende mulighed for at forholde dig til dig selv som leder og dine bevæggrunde for at tage en lederfunktion på dig. Du får også et overblik over uddannelsesforløbet, og vi introducerer dig til nogle af de centrale elementer på forløbet.

Indhold

- Hvad er ledelse?
- Hvorfor er du leder?
Og hvad du brænder for ved ledelse?
- Strategisk forståelse, ledelsesrollen og virkemidler
- Teamdannelse
- Introduktion til uddannelsesforløbet, metode, indhold, form og forventninger

FELT 2

Ledelse og forretningen

Felt 2 giver dig strategisk indsigt og forretningsforståelse i forhold til den omverden, du agerer i som leder – den finansielle sektor, din egen virksomhed og samspillet og interaktionen mellem de to.

Målet er at give dig gode forudsætninger for at arbejde strategisk og resultat- og helhedsorienteret. Du bliver endnu mere bevidst om dig selv som leder og arbejder med din personlige udvikling i relation til din forretningsmæssige platform og forståelse af branchen og udviklingen som helhed.

Indhold

- Varianter af forretningsmodeller
- Aktuelle temaer der fylder i sektoren ift. forretningen f.eks. de juridiske, økonomistyring (maskinrummet), digitalisering, AI, bæredygtighed mm.
- Tendenser i den finansielle sektor og verden
- Regenerativ ledelse
- Formidling af retning
- Dig som leder i sammenhæng med forretningen

Ledelse og personen

På felt 3 får du klarhed over, hvordan du som person udfylder din lederfunktion – hvem er du, og hvad kan du bruge det til i forhold til lederrollen?

Du får indsigt i dine personlige og ledelsesmæssige styrker og svagheder – og hvad det betyder for, hvordan du bedriver ledelse.

Målet med feltet er at træne og styrke dine personlige kompetencer.

Indhold:

- Indsigt i egne ressourcer, styrker og svagheder
- Indsigt i egen ledelsesidentitet
- Personlig gennemslagskraft
- Stærke kommunikative evner
- Mental robusthed
- Afsæt for personlig udvikling

Ledelse og teamet

På felt 4 bliver du dygtigere til at arbejde med at udvikle dit team eller din afdeling. Du bliver stærkere i at designe og gennemføre gruppeprocesser, der er med til at skabe retning, mening og udvikling for afdelingen, blandt andet med udgangspunkt i den overordnede strategi for din virksomhed. Det kan også være processer, der skaber fokus på de interpersonelle relationer og din kapacitet til at være i og håndtere dem.

Indhold

- Teams og grupper
- Gameplaner
- Ledelse i levende systemer
- Gruppeudviklingsprocesser/ gruppeudviklingssamtaler
- Facilitering, procesledelse og involverende metoder
- Samspil, gruppedynamik og følelser
- Modeller til at forstå forskelligheder
- Garudas Fokusprofil – certificering i værktøjet samt tilbagemelding og proces med medarbejderne

Ledelse og medarbejderne

Felt 5 gør dig bedre til at motivere og udvikle den enkelte medarbejder, blandt andet med udgangspunkt i den overordnede strategi for virksomheden.

Du får inspiration og værktøjer, du kan bruge til at motivere og udvikle den enkelte medarbejder og til at håndtere det vanskelige.

Indhold

- Motivation og udvikling af den enkelte
- Strategisk selvledelse og proaktivitet
- Professionelle dialogværktøjer
- MUS og ledelsesbaseret coaching
- Vanskelige samtaler og konflikthåndtering
- Feedback

Innovation og forretningsudvikling

Felt 6 giver dig viden, indsigt i og værktøjer til at arbejde med innovation og forretningsudvikling som leder i din afdeling og på strategisk niveau.

Vi introducerer dig til metoder til forretningsudvikling, nytænkning, ideudvikling og til at skabe muligheder og løsninger for din forretningssucces i fremtiden. Vi kigger på tendenser i sektoren og på, hvordan den omkringliggende verden påvirker den, herunder digitalisering i forhold til kunder og ledelse. Vi tester og laver prototyper for at opnå hands-on-erfaringer med disciplinerne.

Målet med feltet er at træne og styrke dine personlige kompetencer.

Indhold:

- Nytænkning
- Brugerdriven innovation
- Innovationsmetoder og prototyping
- Fremtidens kunder
- Tidens tendenser
- Ledelse i en digital verden
- Tur til udlandet (se næste side)

Kultur, kompleksitet og forandringsledelse

Felt 7 gør dig i stand til at udvikle og støtte kulturen i afdelingen (og virksomheden), så den underbygger den retning, der er sat for virksomheden. Vi arbejder med større kulturændringer og forandringer, for eksempel på baggrund af en fusion, omstilling af digitale platforme, udvidelse af forretningsområder etc. for at opnå konkret viden om forandringer og kulturen som en kompleks, styrende størrelse, der påvirker strategier.

Vi kigger på, hvordan man som leder kan analysere, forstå og påvirke kulturen, så alle er med og tilmed tager ansvar.

Indhold

- Kulturanalyser og -forståelse
- Ledelse af forandringer
- Håndtering af modstand mod forandringer
- Erfaringer fra store forandringsprocesser for eksempel fusioner med mere

Strategi i bevægelse

På felt 8 giver vi dig en indsigt i og metoder til at udvikle strategier samt indsigt i topledelsens og bestyrelsens arbejde, roller og samspil. Feltet bidrager til at opbygge din forretningsmæssige forståelse og sætte dig i stand til at arbejde med at udvikle strategier.

Indhold

- Strategiudvikling i teori og praksis
- Formulere strategiske valg og fravalg
- Forretningsmodeller
- Fra strategiplanlægning via udvikling til strategieksekvering

Studietur til **udlandet**

På felt 6 tager vi dig med til London, Berlin eller et tilsvarende sted og drager her fordel af byens position som omdrejningspunkt for innovation inden for den finansielle sektor.

Her oplever du nødvendigheden af at tænke nyt, og du bliver introduceret til og afprøver metoder til innovation og forretningsudvikling.

Selve undervisningen foregår på dansk, men der vil være forskellige oplæg på engelsk.



*"MiL'en har forøget både min selvindsigt og forståelse for andre mennesker.
Det har givet mig nye vinkler på mit lederskab – personligt og forretningsmæssigt.
Jeg har haft stor glæde af den Action Learning-baserede undervisning, da man
herved får integreret den nye viden i sin travle hverdag."*



Læringspaletten

De forskellige former for vidensinteraktion undervejs i uddannelsen.

Eget job	Sparring	Forelæsning/ oplæg	Processer	Opgaver	Eksaminer
Action Learning	Coaching	Input	Træning	Forhandling	Afprøvning
Feedback	Konfrontation	Inspiration	Facilitering	Formulering	Deadline
Resultater	Afklaring	Mental båndbredde	Skabelse	Skriftlig og mundtlig fremstilling	Fokusering
Effektskabelse	Egen adfærd, eget perspektiv	Viden	Co-creation	Video- præsentation	Levering
Konkretisere	Værktøj	Udfordring af grund- antagelser	Erkendelse	Redigering	Performance
Træning	Begrænsninger vs. muligheder	Refleksion	Refleksion	Udfordrende spørgsmål	Videns- krystalisering
Implementering	Læring		Team- samarbejde	Strukturering	Feedback
Real-world	Målsætning		Samarbejde	Kommunikation	Forberedelse
Handling			Forhandling	Udvælgelse	Planlægning
Forankring			Selvindsigt og andre-indigt	Fokusering	Disponering
Learning by doing			Gruppedynamik	Refleksion	Udvælgelse
			Mangfoldighed	Videns- opsamling	Fordybelse
			Udveksling	Disciplin	

Regenerativ ledelse

Regenerativ ledelse er og bliver i stadig større grad en integreret del af Master i Ledelse.

Når vi arbejder med regenerativ ledelse, arbejder vi med tre "ben":

- Ledelse af bæredygtighed
- Bæredygtigt lederskab
- Væredygtighed



*"Jeg har været vildt glad for uddannelsen.
Master i Ledelse er meget praksisorienteret.
Det betyder, at du får noget med hjem hver gang."*

Majbritt Ganderup,
afdelingsleder i privatafdelingen
Sydbank i Aarhus

Hvis du er interesseret i at høre mere, er du altid velkommen til at kontakte os.
Ring på 89 93 33 33 eller find yderligere info på finansudd.dk

Finanssektorens Uddannelsescenter, Skovsvinget 10, 8660 Skanderborg

Hold dig opdateret og bliv inspireret

Tilmeld dig et eller flere af vores nyhedsbreve på finansudd.dk/nyhedsbreve

Bestyrelse

Bolig

Digital læring

Finansiell regulering
og Compliance

Hvidvask

IDD

Investering

Kredit og erhverv

Ledelse og strategi

Læring i organisationer

Pension og formue

Salg, kommunikation og
personlig udvikling

VidenBarometer®

Økonomi i pengeinstitutter



FINANSSEKTORENS
UDDANNELSESCENTER



finansudd.dk

89 93 33 33 | info@finansudd.dk