

# **RELASJONSLEDELSE I ORGANISASJONER**

**ETTÅRIG DELTIDSSTUDIUM**  
**2021/2022**

- 1 Undervisningsplan**  
**Mål for utdanningen og generell informasjon**  
**Litteraturoversikt**
- Kompendium**
- 2 Baalen D, van (2014) An Introduction to Action Research. Upublisert.
- 3 Beisser, Arnold M.D "The Paradoxical Theory of Change"
- 4 Feder, B. (2008) Safety and Danger in the Gestalt Group. In: Feder, B., Frew, J. (Ed) *Beyond the Hot Seat. Revisited Gestalt Approaches to Group*. USA: Gestalt Institute Press
- 5 Kepner, E. (2008) Gestalt Group Process. In: Feder, B., Frew, J. (Ed) *Beyond the Hot Seat. Revisited Gestalt Approaches to Group*. USA: Gestalt Institute Press.
- 6 Skottun, G., van Baalen, D. (2011) Parterapi. Upublisert
- 7 Staemmler, Frank-M. (2008) "Cultivated Uncertainty – An attitude of Gestalt Therapists" Aggression, Time, & Understanding"
- 8 Staemmler, F-M. (1994) On Layers and Phases. In: *The Gestalt Journal*, Vol XVII No 1, pp. 5 – 30
- 9 Wertheimer (1939) In: Ellis, Willis D, *Source Book of Gestalt Psychology*.

# UNDERVISNINGSPLAN

## RELASJONSLEDELSE I ORGANISASJONER

### *Samling 1 - Oppstart*

- Lære forskjellige måter å begynne grupper og team Hva er ditt behov for læring på denne utdanningen (styrker / svakheter)
- Praktiske metoder "site-research" /akvarium
- Kontakt – hva betyr dette for ledelse?
- Kontrakt/ Mandat
- Persepsjonsregler
- Kontaktformer i organisasjonen

### *Samling 2 – Dyade-Grupper-Team*

- Hva er en dyade, par, gruppe og et team?
- Arbeide med par/ Være del av et par
- Co-ledere
- Fenomener i en gruppeprosess,  
Kriser, "Killing the leader",Fraksjoner-subgrupper, Uformelle ledere,  
Syndebukk

### ***Samling 3 - Konflikthåndtering***

- Hva er konflikt?
- Hva er fred?
- Hva må en leder vite om konflikthåndtering?
- Kartlegging av organisasjoners utvikling og forståelse av ulike leder stiler
  
- Modeller:  
KenWilber  
Laloux  
Staemmler

### ***Samling 4 - Utviklingsledelse***

- Hva er ledelse?  
-Management and leadership
- Utviklingsarbeid i organisasjoner
- Endringsledelse
- Coachende lederstil  
-inviduell coaching  
-gruppecoaching
- Helhet og deler i et organisasjonsperspektiv

## ***Samling 5 - Site Visit***

### Praksis i bedrift

På denne samlingen skal studentene også praktisere i en bedrift. Studentene får mulighet til å trene på å arbeide som konsulenter i team, samt å tilføre praksisbedriften nye perspektiv og økt bevissthet på utviklingsmuligheter.

### Dag. 1:

Forberedelse på skolen til praksis i bedrift.

### Dag. 2:

Første halvdel av dagen; Studentene/konsulentteamet møter gruppen fra bedriften og samler informasjon direkte fra gruppen vedrørende det definerte problemområdet, eller ønsket utviklingsområde.

Studentene/konsulentteamet står fritt til å lede prosessen slik det enkelte team anser fruktbart ut fra den konteksten det befinner seg i.

Studentene/konsulentteamet skal så utarbeide en plan for intervensjon som de anser for å være til nytte for gruppen/bedriften. Dette skjer under veiledning av NGI, andre halvdel av dag 2.

### Dag 3.

Første halvdel av dagen; Studentene/konsulentteamet deler sine observasjoner fra dagen før med gruppen/bedriften, og kommer med forslag til hva som kan være utviklingspotensialet i det aktuelle problem- eller utviklingsområdet. Konsulentteamet gir også forslag til hvordan, og hva gruppen/bedriften kan trene på for å oppnå utvikling.

Andre halvdel av dag 3 deler studentene sin erfaring i klassen.

## ***Samling 6 - Avslutning***

- Avslutte grupper
- Sorg i grupper og organisasjoner
- Uavsluttede gestalter
- Nyskapning - paradigmeskifte
- Evaluering

# 1-ÅRIG DELTIDSTUDIUM: RELASJONSLEDELSE I ORGANISASJONER

## Mål for utdanningen

Målsetninger for studiet er at studenten utvikler bevissthet på egen kommunikasjon i kontakt med andre, og da særlig med tanke på ledelse og utviklingsarbeid i organisasjoner.

Studenten skal;

- Øke bevisstheten rundt ledelse.
- Lære prosessorientert organisasjonsutvikling og ledelse, og kunne bruke det man lærer i daglig virke.
- Utvikle ferdigheter til å se helheter og deler i en organisasjon og intervensere til utvikling.
- Øke kunnskap og ferdigheter om å arbeide med forskjellige felt (organisasjoner, grupper, team, og enkeltindivid).
- Øke bevisstheten om hvordan organisasjonens utvikling kan påvirke organisasjonens kultur og vise versa.
- Tilføre bedrifter og organisasjoner kunnskap som gjør dem bedre i stand til å utnytte humankapitalen, derved få større inntjening og triveligere miljø, både individuelt og på systemnivå.

## Kunnskaper, ferdigheter og holdninger ved avsluttet studium

### Kunnskaper

#### 1) Gestaltteoretiske modeller

Kjenne og forstå modellene, og kunne bruke dem i praksis

- Figur og grunn (gestaltpsychologene) – hvordan en situasjon organiserer seg i figur og grunn
- Holisme (Dyrkorn, Zinker) – helheten er mer enn summen av delene, og helheten bestemmer delenes kvalitet/identitet.
- Loven om pregnanz (Wertheim) og den paradoksale teorien om endring (Beisser); Alle mennesker/situasjoner organiserer seg så godt de kan (pregnanz). Dette utgangspunktet etablerer en grunnleggende respekt for mennesker i samhandling, konflikt etc.. Når denne holdningen blir tydelig begynner situasjonen å organisere seg på nytt (Den paradoksale teorien om endring).

- Kreativ tilpasning, med sine faser (Perls, Hefferline, Goodman, Nevis) og Frank Staemmlers endringsmodell; når vi snakker om pregnanz og endringens paradoks ser vi at endring er en prosess over tid som kan ses i faser. Studenten lærer å kartlegge disse fasene.
- Varhet, teori og praksis (Skottun)
- Kontaktformene (Wheeler, Brown), gir et bilde av hvilken form endringsprosessen har i nåværende fase, et "snap-shot" av endringsprosessen i en gitt fase kan gi bilde av ulike former for kontakt.
- Teori om felt og situasjoner (Dyrkorn, Zinker)
- Teori om Selvet og Situasjonen (Dyrkorn, Zinker), hva krever situasjonen (behov)?, hvem blir jeg/vi i situasjonen?, hva gjør jeg/vi i situasjonen?

## **2. Ferdigheter**

Med bakgrunn i den gestaltteoretiske forståelsen av kommunikasjon forventes det at studenten ved slutført studium, skal ha økt sin erfaringsbevissthet. Det vil si videreutviklet sansevarhet, oppmerksomhet og refleksjon på hva som skjer i kontakt med andre mennesker, og kunne ta valg på basis av dette.

## **3. Holdninger**

Det forventes at studenten skal kunne reflektere over etiske problemstillinger knyttet til det å møte andre i konflikt på en åpen og respektfull måte. Med åpenhet og respekt menes å kunne lytte til andre på en autentisk måte, og anerkjenne andre menneskers egenverd, uavhengig av deres alder, kjønn, rase, evner eller livssyn.

### **3.1 Erfaringsbasert utdanning**

Studiet er tilpasset NGIs erfaringsbaserte pedagogiske prinsipper og metoder. Dette for å sikre hensikten om at studenten skal ha integrerte praktiske kunnskaper og ferdigheter om gestalt som metode ved endt studie. De pedagogiske prinsippene understreker også at det tas utgangspunkt i studentens egenerfaring, og at dette danner grunnlaget for å videreutvikle og dermed bevisstgjøre det som allerede er potensielt tilstede i tidligere livserfaring. Det er lagt vekt på at begrepene integreres via praktiske øvelser, og at studenten slik øker sin ferdighet i praktisk kommunikasjon.

Med røtter i gestaltpsykologenes læringsteorier og med referanse til moderne konfluentpedagogikk, legger NGI erfaringsbasert læring til grunn for sin pedagogiske teori og didaktiske tilnærming (Grendstad). I tråd med det yrkespedagogiske fagfeltet oppfattes samhandling og gjensidig påvirkning som sentrale elementer i læringsprosessen. I kontrast til den analytiske, kontekstfrie kunnskapsformidlingen,



bygger erfaringsbasert læring på prinsippet om at læring må forstås i sammenheng med kontekst, både med hensyn til personens individuelle erfaringshistorie og konteksten læringen skjer i. I undervisningen handler det om å legge til rette for at personen selv skal oppdage og gjøre nye erfaringer. Selve læreprosessen - å lære - blir derfor viktig. Ved innlæring av nye begreper brukes utforskende metoder der studenten oppfordres til å eksperimentere seg fram til nye erfaringer og oppdagelser.

Nedenfor følger en punktvis beskrivelse av viktige temaer for læringsmetoden:

- Ved samlingstart settes samlingens tema inn i en teoretisk og metodisk kontekst.
- Det gis øvelser relatert til temaet for at studenten skal få egen opplevelse og erfaring med temaet eller deler av temaet.
- Videre gis det praktiske øvelser for at studenten skal lære om seg selv og om seg selv i relasjon til andre.
- Erfaringene fra øvelsene drøftes og settes inn i teoretisk sammenheng.
- Teori presenteres også i korte forelesninger integrert i undervisningen.
- Veiledningsgrupper organiseres med hovedvekt på utveksling av læringsprosessen underveis. Veiledningsgruppen blir derfor viktig for integrering av stoffet.
- Studentens eget teoristudium.

### **3.2 Øvelser**

Det er egne erfaringer og opplevelser som ligger til grunn for innsikt/erkjennelse. Derfor vil en del av undervisningen bestå av ulike former for øvelser. Øvelsene er hovedsakelig hentet fra arbeidslivet og brukes for å fremme deltagerens læreprosess.

### **3.3 Logg**

Etter hver samling skal studenten skrive logg som skal sendes til den lærer som har hatt samlingen. Loggen skal inneholde en beskrivelse av deler av studentens prosess i løpet av samlingen knyttet til situasjoner i klassen og med refleksjon rundt dette. Lengde 1 – 2 sider. Dette for at studenten kan reflektere og bli mer bevisst, og på den måten ta mer ansvar for egen læring.

### **3.4 Prosessarbeid**

Studentene veiledes til oppmerksomhet på egne holdninger og personlige prosesser. De bruker seg selv i prosessen som en del av en gruppe, team og organisasjonen under innlæringen.

### **3.5 Gruppeveiledning**

Studentene skal gå i veiledning på eget arbeid. De skal her presentere situasjoner og problemstillinger fra sin egen arbeidssituasjon.

### **3.6 Tilegnelse av teoretisk kunnskap**

Det forutsettes at studenten leser den anbefalte litteraturen. Det er individuelt hva den enkelte ellers trenger for å tilegne seg og integrere kunnskapen om gestalt som er en del av den personlige prosessen. Tilegnelse av teoretisk kunnskap er ikke medregnet i undervisningstiden, og skjer på eget initiativ utenom undervisningen.

## **4. Pensum**

Utvalget fra gestaltterapeutisk litteratur er gjort med tanke på at den er anvendbar også for kommunikasjon utover den terapeutiske konteksten. En del av litteraturen er engelskspråklig. Se litteraturoversikt.

## **5. Vurderingsordningene skal være tilpasset undervisning veiledning**

Vurderingsordningen bygger på kriterier fra målsettingen for studiet, både m.h.t. kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Studenten skal vise at han/hun har integrert gestaltteoretiske begreper om kommunikasjon i praksis, og at han/hun med et kritisk blikk kan sammenligne gestaltteoretiske modeller med andre teorier om kommunikasjon, leder- og organisasjonsutvikling. Fordi intensjonen er kommunikative ferdigheter i praksis, er muntlig vurderingsordning tillagt hovedvekt.

Studenten gjennomfører et tidsavgrenset arbeid i gruppen. Dette arbeidet danner grunnlag for studentens påfølgende teoretiske refleksjoner. Etter avsluttet prosess, reflekterer studenten over prosessen med gruppen og lærer. Studenten får her vise kunnskaper og ferdigheter i praksis.

## **6. Vitnemål**

Vitnemål utdeles normalt på siste undervisningssamling forutsatt at objektive kriterier er innfridd. Alternativt ettersendes vitnemålet i posten når de objektive kriterier er innfridde.

### **Objektive kriterier**

- Deltakelse på samling (fravær maks en samling)
- Deltakelse i veiledningsgrupper (fravær maks en gang)
- Innbetalt studieavgift

# Litteraturoversikt

## Bøker

Bushe, Gervase R. (2012) *Klart lederskap* Oslo. Fagbokforlaget.

Dale, Geir (2006) *Fra konflikt til samarbeid. Grunnbok i konfliktarbeid med ungdom.* Cappelen Akademisk Forlag.

Dyrkorn, R. (2014) *Lederen og teamet. Gestaltbasert coaching og teamutvikling.* Oslo. Gestaltforlaget.

Rosenberg, Marshall (2000): *Non-violent communication.*

Nevis, Ed (1988) *Organizational Consulting.* US: Analytic Press

Skottun, G og Krüger, Å (2017) *Gestaltterapi. Lærebok i teori og praksis.* Oslo: Gyldendal Akademisk

## Kompendium

Baalen D, van (2014) *An Introduction to Action Research.* Upublisert.

Beisser, Arnold M.D "The Paradoxical Theory of Change"

Feder, B. (2008) *Safety and Danger in the Gestalt Group.* In: Feder, B., Frew, J. (Ed) *Beyond the Hot Seat. Revisited Gestalt Approaches to Group.* USA: Gestalt Institute Press

Kepner, E. (2008) *Gestalt Group Process.* In: Feder, B., Frew, J. (Ed) *Beyond the Hot Seat. Revisited Gestalt Approaches to Group.* USA: Gestalt Institute Press.

Skottun, G., van Baalen, D. (2011) *Parterapi.* Upublisert

Staemmler, Frank-M. (2008) "Cultivated Uncertainty – An attitude of Gestalt Therapists" *Aggression, Time, & Understanding*"

Staemmler, F-M. (1994) *On Layers and Phases.* In: *The Gestalt Journal*, Vol XVII No 1, pp. 5 – 30

Wertheimer (1939) In: Ellis, Willis D, *Source Book of Gestalt Psychology.*

## **Anbefalt litteratur**

Andersen, Jan Atle (2004): *Folkeskikk og uskikk på jobben*.

Jacobs, Robert W. (1994) *Real time strategic change*.

Laloux, Frederic (2014) *Reinventing Organizations*. Foreword by Ken Wilber og Part I pp.1-51. Følg denne linken for å laste ned boka:

<http://www.reinventingorganizations.com/5pr4d7hew0r9.html>

Levine, B. (1979) *Interaction of Phases and Crises in a Group*. In: Group Psychotherapy: Practice and Development. USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs

Perls et al. (1990) *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality*: London: Penguin Books.

Skivik, Hans Morten (2007) *Relasjonell Ledelse, Å lære lederskap i praksis*. Oslo. Gyldendal.

## **Intranett for studenter**

Intranettet på [www.gestalt.no](http://www.gestalt.no) inneholder informasjon til deg som er student ved NGI. Informasjon om endringer i forbindelse med undervisningssamlingene vil bli sendt på e-post til studentene.

På intranettet finner du generell informasjon om studiet, studieplan, undervisningsplaner, veiledningsplaner samt timeplan for skoleåret. Her finner du også diverse skjemaer samt artikler tilhørende kompendium.

Hovedprinsippet er at du skal finne den informasjonen du trenger i forbindelse med ditt studium. Er det informasjon du savner, vil vi gjerne ha tilbakemelding om det.

Brukernavn og passord til intranettet får du utdelt ved å henvende deg til skolen.