



TITAN

TRANSFORMATIV LÆRING DER STYRKER

Bæredygtigt ansvarligt lederskab og innovation

01: Bæredygtigt ansvarligt lederskab og innovation

Kompetencematrix



Erasmus+

Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatternes synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.
Projektnummer: 2020-01-UK01-KA204-079163

Indhold

Indledning	3
Partnerskab	4
Tilgang til TITAN læringsudbytte	5
Oversigt over EQF	5
Cypriotisk national kvalifikationsramme (CyQF).....	7
Portugisisk national kvalifikationsramme (QNQ).....	8
Dansk nationale kvalifikationsramme	9
Reguleret kvalifikationsramme (RQF) for England og Nordirland	10
Finsk national kvalifikationsramme (FiNQ).....	11
Græsk national kvalifikationsramme (HQF)	12
Tilgang til udvikling af TITAN mål for læringsudbytte.....	13
Struktureret læringsforløb – Eksempel.....	16
Matrix for læringsudbytte.....	19
Referencer.....	29

Indledning

Bæredygtigt ansvar er "et handlingsbegreb, der redegør for alle konsekvenserne af et subjekts handling over for autoriteter, som kan stille det handlende subjekt til ansvar. I en forretningssammenhæng kan vi identificere sådanne autoriteter med alle interessenter, der kan give det ansvarlige subjekt skylden" (Schüz, 2012). Anvendt på SMV-sammenhæng er SMV'er - subjektet - ansvarlige over for autoriteter, og også for konsekvenserne af deres handlinger. Konsekvenserne kan være økonomiske, sociale eller økologiske (forsætlige eller ej), og de kan betvivles af forskellige autoriteter, "der repræsenterer den økonomiske (f.eks. aktionærer), den sociale (f.eks. forbrugere, fagforeninger, regering) og økologiske sfære (f.eks. WWF, Greenpeace, naturen i sig selv)". I denne forståelse har **virksomhederne et tredobbelt ansvar**: 1) Økologisk dimension (æstetisk ansvar - bevarelse af hele planeten), 2) Social Dimension (etisk ansvar - medbevarelse af mennesker), 3) Økonomisk Dimension (teknisk ansvar - selvopretholdelse).

Ledere spiller en væsentlig rolle i at lede europæiske SMV'er ind i at tage ansvar for bæredygtighed. Den **Ansvarlige ledelses** "centrale motivation er ikke at tjene andre, men snarere at reagere på andres interesser og behov, herunder fra eksterne interessenter og samfundet som helhed" (Maak & Pless, 2011, s. 7).

Ansvarlig ledelse kan opdeles i tre dimensioner, som kan relateres til tre typer ledere: udføreren, koordinatoren og den visionære (jf. Jetter/ Strotzki, 2008, S. 43f). De kan kædes sammen med forskellige områder af viden: vide hvordan, vide-hvem og vide-hvorfor (Arthur et al., 1995, s. 10). Ifølge Schüz er de forbundet med forskellige dimensioner af intelligens (jf. Gardner, 2011) og færdigheder: "ledelsesmæssige færdigheder" (Katz, 1974), "interpersonelle færdigheder" (Rungapadiachy, 1999) og "reflekterende færdigheder" (jf. Schon, 1983). Ideelt set udtrykker en ansvarlig leder alle typer.

Hovedårsagerne til at vedtage en **bæredygtigt ansvarlig ledelsesmodel** er de stigende forventninger fra interessenter (myndigheder, forbrugere, leverandører, investorer, medarbejdere), de faldende ressourcer og den øgede, radikale gennemsigtighed (Braga, 2012).

Innovationens kerneformål er at skabe velstand. Rigdom kan defineres ved velstand for virksomheder, men også for samfundet, hvor dets medlemmer tjener til livets ophold. Men innovation fører ofte til miljøødelæggelse og fremmer social skævvridning. Derfor "*skaber innovative produkter og tjenester udfordringer, som kun kan håndteres med mere innovation. I denne forstand bør velstand også skabes ved at tilbyde løsninger på problemer, der truer alle levende væsener og fremtidige generationer. Derfor er bæredygtigt ansvar uundværligt, når man skaber velstand*" (Schüz, 2016, s.636).

TITAN-projektet vil **imødekomme manglen på uddannelse i bæredygtigt ansvarligt lederskab og innovation** ved at tilbyde et sæt komplementære produkter, som vil støtte medarbejdere på direktions- og ledelsesniveau og uformelle ledere i virksomheden; faglærte eller uddannede voksne, der ønsker at opkvalificere sig inden for bæredygtigt ansvarligt lederskab og innovationsområder og arbejdsløse, uddannede personer, der har behov for at starte en omskolingsvej, ved at **tilegne sig relevante bæredygtige lederskabs- og innovationskompetencer**, der skal implementeres i arbejdssammenhæng, for at nå målene for bæredygtig udvikling og samtidig bevare deres værditilbud.

TITAN mål:

- at udvikle og implementere en innovativ kompetencematrix og læringsmaterialer om Bæredygtig Ledelse og Innovation med fokus på ledelse og lederskab samt nye afledte og komplementære emner såsom Følelsesmæssig og Spirituel Intelligens, Ansvarlig Innovation,

Innovation på arbejdspladsen, Etik, Miljøbæredygtighed, Interkulturel teamledelse og samarbejde mv.;

- at udvikle og implementere to komplementære evalueringsværktøjer til bæredygtig ledelse og innovation;
- at udvikle en frit tilgængelig videoguide (OER) med nyttige tips og værktøjer til, hvordan man støtter medarbejdere i at opnå bæredygtigt ansvarlige lederskabs- og innovationsevner på alle niveauer.

Partnerskab

Projektet udføres af et konsortium af seks partnere fra seks europæiske lande: Storbritannien, Portugal, Cypern, Danmark, Finland og Grækenland.

Koordinator	Land	Organisation	
Koord.	Storbritannien	SFEDI	Small Firms Enterprise Development Initiative Limited

Partner	Land	Organisation	
1	PT	ISQ	Instituto de Soldadura e Qualidade
2	CY	PCX	PCX Computers & Information Systems Ltd
3	DK	VUC	VUC Storstrøm
4	FI	TAAK	Tampereen Aikuiskoulutussäätiö sr
5	GR	IEKEP	Institouto Ekpaideftikou Kai Epaggelmatikou Prosanatolismou

Tilgang til TITAN læringsudbytte

Det første skridt for at opfylde det første projektmål, er at udvikle en matrix med mål for læringsudbytte for læringsforløbet "**Bæredygtigt Ansvarligt Lederskab & Innovation**" (EQF 5).

Mål for læringsudbytte, som en vigtig del af læseplanen, vejleder lærere/undervisere om træningsprocessen og informerer deltagerne om, hvad de forventes at vide, forstå og gøre efter en given læringsaktivitet. Retningslinjerne har til formål at informere og guide TITAN-partnere gennem de forskellige stadier af processen med udvikling af læseplanen, især i opgaven med at beskrive og skrive læringsudbytte.

Dokumentet er opdelt i følgende afsnit:

- **Oversigt over European Qualifications Framework (EQF) og National Qualifications Framework (NQF)**
Med hensyn til rækkevidden og niveauet af læring, der forventes af deltagerne, introduceres partnere til **EQF-niveauer**. Dette vil give partnerne mulighed for at etablere overensstemmelsen mellem EQF-niveauet og deres NQF. I dette afsnit giver vi oplysninger om EQF og NQF for hvert partnerland, som referencevejledning i denne opgave;
- **TITAN Kompetencematrix**
Vi præsenterer den foreslåede matrix med læringsudbytte for kurset TITAN " Bæredygtigt Ansvarlig Ledelse & Innovation " (EQF 5).

Oversigt over EQF

EQF, implementeret i 2008¹, er et fælles europæisk referencesystem, som forbinder forskellige landes nationale kvalifikationssystemer (NQF). I praksis fungerer det som en oversættelsesmekanisme, der gør kvalifikationer mere læsbare. Som et instrument til fremme af livslang læring omfatter EQF almen uddannelse og voksenuddannelse, erhvervsuddannelse samt videregående uddannelser. **Det er struktureret i 8 niveauer, hvor hvert niveau er defineret af et sæt deskriptorer, der angiver de læringsudbytte, der er relevante for kvalifikationer på det pågældende niveau i ethvert kvalifikationssystem.**

De 8 niveauer² dækker hele spektret af kvalifikationer fra dem, der opnås ved afslutningen af den obligatoriske uddannelse til dem, der er opnået på det højeste akademiske eller professionsniveau eller erhvervsuddannelse. Kvalifikationerne er beskrevet i forhold til den **forventede viden, færdigheder og ansvar og autonomi** (holdninger) for hvert kvalifikationsniveau.

Europa-Parlamentets og Rådets henstilling om oprettelse af EQF (23. april 2008) fastslog udtrykkeligt, at **medlemsstaterne skal bruge "(...) en tilgang baseret på læringsudbytte til at definere og beskrive**

¹ Europa-Parlamentets og Rådets anbefaling af 22. maj 2017 om EQF for livslang læring har ophævet Europa-Parlamentet og Rådet den 23. april 2008 om oprettelse af EQF for livslang læring. Fuldt dokument tilgængeligt på: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ceead970-518f-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en>

² Komplet oversigt findes i afsnit E "Supplerende oplysninger": *Deskriptorer, der definerer niveauer i den europæiske referenceramme for kvalifikationer (EQF)*.

kvalifikationer". Den nye henstilling fra Europa-Parlamentet og Rådet om EQF for livslang læring (17. maj 2017) øger tilskyndelsen til "brugen af EQF ved arbejdsmarkedets parter, offentlige arbejdsformidlinger, uddannelsesudbydere, kvalitetstilsyn og offentlige myndigheder, for at støtte sammenligning af kvalifikationer og gennemsigtighed i læringsudbyttet. **Pensum og undervisningsmaterialer læringsforløbet til "Bæredygtig Ansvarlig Ledelse & Innovation"** vil blive designet og udviklet i niveau 5 med hensyn til målgruppens tilegnede kvalifikationer:

Niveau 5 - læringsudbytte		
Viden	Færdigheder	Ansvar og selvstændighed
Omfattende, specialiseret, faktuel og teoretisk viden inden for et arbejds- eller studieområde og en bevidsthed om grænserne for denne viden	En omfattende række kognitive og praktiske færdigheder, der kræves for at udvikle kreative løsninger på abstrakte problemer	Udøve ledelse og supervision i sammenhænge med arbejds- eller studieaktiviteter, hvor der er uforudsigelige forandringer; gennemgå og udvikle præstationer af sig selv og andre

Kilde: *Beskrivelse af de otte EQF-niveauer*, <https://europa.eu/europass/en/description-eight-efq-levels>

Det følgende er en kort præsentation af den nuværende situation for NQF i hvert partnerland - Portugal, Cypern, Danmark, Finland, Grækenland og England - og dens sammenligning med EQF i henhold til de *nationale kvalifikationers rammeudvikling i Europa*³.

³ CEDEFOP (2017). *National qualifications framework developments in Europe*: http://www.cedefop.europa.eu/files/4163_en.pdf

Cypriotisk national kvalifikationsramme (CyQF)

CyQF levels	Educational qualifications	SVQ levels	EQF levels
8	Doctoral degree (Διδακτορικός Τίτλος)		8
7c	Master degree (Μεταπτυχιακός Τίτλος)		7
7b	Postgraduate diplomas (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα)		
7a	Postgraduate certificates (Μεταπτυχιακό Πιστοποιητικό)		
6	Bachelor degree (Πτυχίο)	SVQ 6	6
5c	Higher certificates and diplomas – three years (Ανώτερα Διπλώματα και Πιστοποιητικά)	SVQ 5	5
5b	Post-secondary certificates and diplomas – two years (Μεταλυκειακά Διπλώματα Διετούς Διάρκειας)		
5a	Post-secondary certificates and diplomas – one year (Μεταλυκειακά Διπλώματα Μονοετούς Διάρκειας)		
4	Upper secondary general education and evening schools certificates – 12th grade or 12th and 13th for some private schools (Απολυτήριο Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης) Upper secondary technical and vocational education and evening technical schools certificates – 12th grade (Απολυτήριο Μέσης Τεχνικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης)	SVQ 4	4
3	Lower secondary education certificate – 10th grade – preparatory year for upper secondary education (Απολυτήριο Πρώτου Κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – 10η τάξη) New modern apprenticeship certificate – 10th grade (Νέα Σύγχρονη Μάθηση – 10η τάξη)	SVQ 3	3
2	Compulsory lower secondary education certificate – 9th grade (Απολυτήριο Πρώτου Κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – 9η τάξη) Preparatory programme – New modern apprenticeship (Προπαρασκευαστικό Πρόγραμμα Νέας Σύγχρονης Μάθησης)		2
1	Compulsory education certificate – elementary school certificate, or graduates of 7th and/or 8th grade (Υποχρεωτική Εκπαίδευση)		1

Portugisisk national kvalifikationsramme (QNQ)

QEQ levels	Qualification types	EQF levels
8	Doctoral degree (<i>Doutoramento</i>)	8
7	Master degree (<i>Mestrado</i>)	7
6	Bachelor degree (<i>Licenciatura</i>)	6
5	Diploma in technological specialisation (<i>Diploma de Especialização Tecnológica</i>)	5
4	Upper secondary education and professional certification (<i>Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação</i>) Upper secondary education and professional internship – minimum six months (<i>Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses</i>)	4
3	Upper secondary general education school leaving certificate (<i>Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior</i>)	3
2	Third cycle of basic education (<i>3º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular</i>) Third cycle of basic education and professional certification (<i>3º ciclo do ensino básico obtido por percursos de dupla certificação</i>)	2
1	Second cycle of basic education (<i>2º ciclo do ensino básico</i>)	1

Dansk nationale kvalifikationsramme

NOF levels	Certificates and degrees	Certificates for supplementary qualifications (*)	EQF levels
8	PhD degree (<i>Phd grad</i>)		8
7	Master degree – Candidatus (<i>Kandidat og masteruddannelser</i>) Master degree in arts/fine arts Master degree		7
6	Bachelor degree (<i>Bachelor og diplomuddannelser</i>) Bachelor degree in arts Professional bachelor degree (<i>Professionsbacheloruddannelser</i>) Diploma degree		6
5	VET certificate Academy profession degrees (<i>Erhvervsakademi uddannelser</i>)		5
4	General upper secondary school certificate (<i>Gymnasiale uddannelser</i>) Certificate for two-year general upper secondary programme (<i>higher preparatory examination</i>) VET certificate	Certificate for supplementary single subject courses at upper secondary level Adult VET certificate Certificate for single subject VET	4
3	VET certificate	Basic programme VET Certificates for supplementary, single subject VET courses Higher preparatory courses, single course subjects General adult education level D Adult VET certificate Certificates for single subject courses in VET	3
2	Leaving certificate for primary and lower secondary school - 10th grade (<i>10. klasse afgangsprøve</i>)	Basic VET certificates General adult education (levels E and F, approximates 10th grade) Adult VET certificate	2
1	Leaving certificate for primary and lower secondary school (ninth grade) (<i>Folkeskolens afgangsprøve</i>)	Certificate for preparatory adult education Certificate for general adult education (level G, approximates ninth grade)	2

Reguleret kvalifikationsramme (RQF) for England og Nordirland

RQF levels	Qualification types	EQF levels (*)
8	Technical/Vocational qualifications level 8	8
7	Technical/Vocational qualifications level 7	7
6	Technical/Vocational qualifications level 6	6
5	Technical/Vocational qualifications level 5 Higher national diplomas (HND)	5
4	Technical/Vocational qualifications level 4 Higher national certificates (HNC)	
3	Technical/Vocational qualifications level 3 GCE AS and A levels	4
2	Technical/Vocational qualifications level 2 GCSEs at grade A* – C and from 2017 grade 4-9 (England) Functional skills level 2 (England) Essential skills qualifications (NI)	3
1	Technical/Vocational qualifications level 1 GCSEs at grade D-G and from 2017 grade 3-1 (England) Functional skills level 1 (England) Essential skills qualifications (NI)	2
Entry level	Entry level certificates (sublevels 1-3) Functional skills entry level (England) (English, mathematics & ICT) Essential skills qualifications (NI)	1

FinQ national qualifications framework (FiNQ)

FINQF levels	Qualification types	EQF levels
8	Licentiate & Doctor degrees – universities and the National Defence University's scientific and artistic postgraduate degrees (<i>Lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot</i>) General staff officer degree (<i>Yleisesikuntaupseerin tutkinto</i>) Specialist degree in veterinary medicine (<i>Erikoiseläinlääkärin tutkinto</i>) Specialist training in medicine (<i>Erikoislääkärinkoulutus</i>) Specialist training in dentistry (<i>Erikoishammaslääkärinkoulutus</i>)	8
7	Master degrees – universities (<i>Ylemmät korkeakoulututkinnot</i>) Master degrees – universities of applied sciences (<i>Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot</i>)	7
6	Bachelor degrees – universities (<i>Alemmat korkeakoulututkinnot</i>) Bachelor degrees – universities of applied sciences (<i>Ammattikorkeakoulututkinnot</i>)	6
5	Specialist vocational qualifications (<i>Erikoisammattitutkinnot</i>) Sub-officer qualification – Fire and rescue services (<i>Alipäällystötutkinto – Pelastusala</i>) Vocational qualification in air traffic control (<i>Lennonjohdon perustutkinto</i>)	5
4	General upper secondary school leaving certificate (<i>Lukion oppimäärä</i>) Matriculation examination (<i>Ylioppilastutkinto</i>) Upper secondary vocational qualifications (<i>Ammatilliset perustutkinnot</i>) Further vocational qualifications (<i>Ammattitutkinnot</i>) Basic examination in prison services (<i>Rikosseuraamusalan tutkinto</i>) Fire fighter qualification (<i>Pelastajatutkinto</i>) Emergency response centre operator qualification (<i>Hätäkeskuspäivystäjätutkinto</i>)	4
3		3
2	Basic education certificate (9 years) (<i>Perusopetuksen oppimäärä</i>)	2
1		1

Græsk national kvalifikationsramme (HQF)

HQF levels	VET	General education	Higher education	EQF levels
8			Doctorate (Διδακτορικό Δίπλωμα) (Universities)	8
7			Master degree (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης) (Universities/technological educational institutions (TEI-higher education)	7
6			Bachelor degree (Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης) (Universities/TEI-higher education)	6
5	Vocational post-secondary school 'degree' for graduates of EPAL apprenticeship class (**) (post-secondary level) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδικότητας, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 5 – ΕΠΕΑΕΚ) Vocational training diploma (post-secondary level) (Δίπλωμα Επαγγελματικής Ειδικότητας, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 5) (vocational training institute) (Προπτυχιακό Επαγγελματικό Κατάρτισης, ΙΕΚ) Vocational training diploma (*) (Δίπλωμα Επαγγελματικής Ειδικότητας, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου Μεταδευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΙΕΚ) (post-secondary level) Post-secondary and not higher education diploma or 'degree' (**) (Δίπλωμα ή Πτυχίο Ανωτέρας Σχολής)			5
4	Vocational school (Επαγγελματικές Σχολές) (EPAS, ΕΠΑΕ) certificate (Πτυχίο ΕΠΑΕ) Vocational upper secondary school (Επαγγελματικά Λύκεια) (EPAL, ΕΠΑΕ) 'degree' (**) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδικότητας, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Επιπέδου 4 – ΕΠΑΕ) EPAL certificate (Απολυτήριο Επαγγελματικού Λυκείου – ΕΠΑΕ Επιπέδου 4)	General upper secondary school certificate (Απολυτήριο Γενικού Λυκείου)		4
3	Vocational training school (Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΣΕΚ – ΣΕΚ certificate) (post lower secondary level) (Πτυχίο Επαγγελματικής Ειδικότητας Επιπέδου 3 – ΣΕΚ)*** IEK certificate (*) (initial vocational training-post lower secondary level) (Προπονητικό Επαγγελματικής Κατάρτισης, Επίπεδο 1 – ΙΕΚ)			3
2		Lower secondary school certificate (compulsory) (Απολυτήριο Γυμνασίου)		2
1		Primary school certificate (compulsory) (Απολυτήριο Δημοτικού)		1

Tilgang til udvikling af TITAN mål for læringsudbytte

Mål for læringsudbytte, som en vigtig del af læseplanen, vejleder lærere og undervisere om undervisningsprocessen og oplyser deltagerne om, hvad de forventes at vide, forstå og være i stand til efter en given læringsaktivitet. **Læringsudbytte defineres som udsagn om, hvad en lærer ved, forstår og er i stand til at gøre efter afslutningen af en læreproces, som er defineret i form af viden, færdigheder, ansvar og autonomi⁴, også kendt som holdninger.** Til definitionen af TITAN-kompetencematricen og retningslinjerne til at orientere alle partnere i opgaven med at skrive og beskrive læringsudbytte, har vi vedtaget de metodiske indikationer i følgende dokumenter:

- **Metodisk guidebog – begrebet kvalifikationer baseret på læringsudbytte**, udviklet af det portugisiske nationale agentur for kvalifikationer og erhvervsuddannelser, 2015.⁵
- **Definition, skrivning og anvendelse af læringsudbytte: en europæisk håndbog**, udviklet af CEDEFOP, 2017.⁶

TITAN-læseplanen blev udviklet i overensstemmelse med de europæiske kvalifikationsrammer (EQF)-deskriptorer under hensyntagen til de nationale særlige forhold og sammenhænge for **et EQF-niveau 5**.

EQF niveau 5 Deskriptorelementer ⁷		
Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til		
Viden	Færdigheder	Ansvar og selvstændighed
Omfattende, specialiseret, faktuel og teoretisk viden inden for et arbejds- eller studieområde og en bevidsthed om grænserne for denne viden	En omfattende række kognitive og praktiske færdigheder, der kræves for at udvikle kreative løsninger på abstrakte problemer	Udøve ledelse og supervision i sammenhænge med arbejds- eller studieaktiviteter, hvor der er uforudsigelige forandringer; gennemgå og udvikle præstationer af sig selv og andre

Tabellen nedenfor viser overensstemmelsen mellem EQF-niveauet og partnerens NQF. Ved at skabe overensstemmelse mellem NQF og EQF bliver de opnåede resultater mere læsbare i hele Europa, hvilket muliggør deltagernes mobilitet inden for eller mellem lande og letter deres livslange læringsproces og bidrager til bedre anerkendelse af uddannelsesresultater.

⁴ CEDEFOP, 2017. Definition, skrivning og anvendelse af læringsudbytte: en europæisk håndbog, der er udviklet af Europa-Kommissionen. Deskriptorer, der definerer niveauer i den europæiske referenceramme for kvalifikationer (EQF). <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>.

Sidste tilgang i 10. februar 2021. Beskrivelse af de otte EQF-niveauer: <https://europa.eu/europass/en/description-eight-eqf-levels> Sidste tilgang i 10. februar 2021.

⁵ <https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre/content/methodological-guidebook-design-qualifications-based-learning-outcomes> og https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/mg-design_qualifications_based_learning_outcomes.pdf. Sidste tilgang 10. februar 2021.

⁶ <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>. Sidste tilgang 10. februar 2021.

⁷ Europakommissionen. Deskriptorer, der definerer niveauer i den europæiske referenceramme for kvalifikationer (EQF). <https://europa.eu/europass/en/description-eight-eqf-levels> Sidste tilgang 10. februar 2021.

Korrespondance mellem EQF og NQF referencerammerne						
EQF niveau	Lande NQF					
	Portugal	Grækenland	Cypern	UK	Danmark	Finland
5	5	5	5	5/4	5	5

TITAN-pensummet indeholder seks kompetenceenheder. En kompetenceenhed (KE) er en sammenhængende kombination af læringsudbytte, som selvstændigt kan evalueres og valideres. Et KE sigter mod at afspejle, hvilken præstation læreren er i stand til at demonstrere. Læringsudbyttet er opdelt i viden, færdigheder samt ansvar og autonomi.

For en bedre forståelse af kompetenceenhedens struktur, er nedenfor en kort forklaring af hvert element:

- **Viden** – Indsamling af fakta, principper, teorier og praksis relateret til studieområdet eller professionel aktivitet.
- **Færdigheder** – Evnen til at inddrage viden og bruge den til at udføre opgaver og løse problemer. Det kan være kognitivt (brug af logisk, intuitiv eller kreativ tænkning) eller praktisk (manuelle færdigheder og brug af metoder, materialer, værktøjer og instrumenter).
- **Ansvar og autonomi** – Evnen til at udvikle opgaver og løse problemer af højere eller lavere grad af kompleksitet med forskellige grader af autonomi og ansvar
- **Eksterne ressourcer** – Sættet af tilgængelige ressourcer, der hjælper med de planlagte handlinger.
- **Arbejdsbyrde** – Angivelse af den tid, deltagere typisk skal bruge for at gennemføre alle læringsaktiviteter (f.eks. selvstudier, casestudier), der kræves for at opnå det forventede læringsudbytte.

TITAN-kompetencematricen omfatter mål, læringsudbytte, arbejdsbyrde og eksterne ressourcer for de seks kompetenceenheder (KE'er), der er inkluderet i læringsforløbet.

Selv om TITAN-kurset er designet til en 100% selvstående tilgang, der sikrer størst mulig fleksibilitet og kontrol fra deltagerne med hensyn til deres læringsveje, har TITAN-partnerne udarbejdet denne kompetencematrix (IO1) og tilhørende e-læringsmaterialer (IO2), så den passer til at blive implementeret på en hybrid måde, hvor aktiviteterne kan guides af undervisere/lærere. Derfor foreslås også et antal kontakttimer for hver kompetenceenhed:

KE	ARBEJDSBYRDE*	KONTAKTTIMER
KE1 - Bæredygtigt ansvarlig ledelse	24	10
KE2 – Bæredygtig og innovative forretningskultur	25	8
KE3 - Virksomhedsetik i ledelse og innovation	21	7
KE4 - Virksomheders miljømæssige bæredygtighed	26	9
KE5 - Virksomheders ansvarlige innovation	25	8
KE6 - En holistisk tilgang gennem innovation	25	5
I ALT	146	47

* INKLUSIVE KONTAKTTIMER

Den næste skema er et forslag til en generel metode for et struktureret læringsforløb (åbning og lukning), som passer til at blive anvendt på alle KE'er, hvor vi drager fordel af underviserens vejledning og muligheden for at blive integreret i en stor gruppe. Aktiviteterne kan både implementeres og udvikles ansigt-til-ansigt, synkront og/eller virtuelt ved hjælp af samarbejdsplatforme, der understøtter gruppediskussionerne.

Struktureret læringsforløb – Eksempel

KE X			
Beskrivelse af aktivitet/ Råd til undervisere	Varighed (min.)	Materialer/påkrævet udstyr	Evaluerings/vurdering
Dag 1 - Workshopåbning: - Underviseren introducerer emnet KE X ved at spørge deltagerne om deres forståelse af begrebet/begreberne relateret og give deres definition(er) i et plenum. - Underviseren noterer sig disse definitioner, der senere bruges i feedbacksessionen under workshoppens afslutning. - Underviseren bruger videoguiden udviklet til den pågældende KE for at give dem en første forståelse af KE X.	x	- Flipover/whiteboard og tuscher - Projektor og lærred og/eller - Digitale samarbejdsværktøjer (f.eks. TEAMS, ZOOM, MURAL, Jamboard osv.) - Bærbar pc - PowerPoint-dias	Underviseren evaluerer sessionens succes baseret på alle personers deltagelse i aktiviteterne. Som en opfølgende øvelse opfordrer underviseren alle deltagere til at undersøge ressourcehæftet og andet digitalt indhold udviklet til KE X.
Aktivitet 1: Præsentation og lille gruppeaktivitet - Underviseren introducerer et casestudie relateret til KE X. - Underviseren leder derefter en kort gruppediskussion, der opsummerer de vigtigste punkter. - Underviseren noterer sig nøglepunkterne. - Underviseren opdeler derefter deltagerne i par/små grupper, der stiller nogle spørgsmål i et problembaseret læringsperspektiv (PBL). - Efter 20 minutter samler underviseren hele gruppen igen og er vært for en feedbacksession fra alle grupper. - Underviseren noterer sig hovedpunkterne fra diskussionen.	x	- Flipover/whiteboard og tuscher - Projektor og lærred og/eller - Digitale samarbejdsværktøjer (f.eks. TEAMS, ZOOM, MURAL, Jamboard osv.) - Bærbar pc - PowerPoint-dias	Underviseren evaluerer sessionens succes baseret på alle personers deltagelse i aktiviteterne. Som en opfølgende øvelse inviterer underviseren alle deltagere til at lære mere om ressourcehæftet og andet digitalt indhold udviklet til KE X.

<u>Aktivitet 2: Præsentation, Individuel aktivitet</u> • Underviseren bruger et PowerPoint-dias til at præsentere nogle begreber relateret til KE X-strategier. • Gennem en individuel aktivitet skal deltagerne identificere blokeringsproblematikker i deres egen virksomhed eller organisation og formulere et "problem". • Efter 20 minutter samler underviseren hele gruppen igen og diskuterer den eller de organisatoriske blokering(er)/problem(er), som er identificeret af deltagerne. • Underviseren inviterer deltagerne til at medbringe mulige løsninger i den næste session efter selvlæringsperioden.	<u>X</u>	• Flipover/whiteboard og tuscher • Projektor og lærred og/eller • Digitale samarbejdsværktøjer (f.eks. TEAMS, ZOOM, MURAL, Jamboard osv.) • Bærbar pc • PowerPoint-dias	Underviseren evaluerer sessionens succes baseret på alle personers deltagelse i aktiviteterne. Som en opfølgende øvelse inviterer underviseren alle deltagere til at lære mere om ressourcehæftet og andet digitalt indhold udviklet til KE X.
<u>Dag 2 - Workshop lukning</u> • Underviseren starter sessionen med at bede deltagerne om at opsummere, hvad de har lært (i løbet af selvlæringsperioden) og eventuelle afventende spørgsmål. • I en plenarsession inviterer underviseren derefter deltagerne til at komme med deres konklusioner/løsninger vedrørende den eller de organisatoriske blokering(er)/problem(er) identificeret i den foregående session. • Underviseren opfordrer hele gruppen til sammen at diskutere forskellige veje vedrørende det eller de organisatoriske problemer, som deres holdkammerater har identificeret. • Underviseren noterer sig alle nøglepunkter.	<u>X</u>	• Flipover/whiteboard og tuscher • Projektor og lærred og/eller • Digitale samarbejdsværktøjer (f.eks. TEAMS, ZOOM, MURAL, Jamboard osv.) • Bærbar • PowerPoint-dias	Underviseren evaluerer sessionens succes baseret på alle personers deltagelse i aktiviteterne.
<u>Workshop Luk & Evaluering</u> • For at afslutte workshoppen viser underviseren noter med de forskellige definitioner, begreber og termer, som blev delt af deltagerne i begyndelsen af sessionen.	<u>X</u>	• Flipover/whiteboard og tuscher	Underviseren evaluerer workshopkens succes baseret på feedback fra alle deltagere i denne session. Underviseren inviterer alle deltagere til at få adgang til

• Underviseren beder derefter deltagerne om at kommentere, hvordan de forstår de forskellige emner nu, og om deres forståelse er blevet ændret på baggrund af denne workshop. • Underviseren leder en kort verbal feedback-session, tak til alle deltagere for deres bidrag til workshoppen og afslutter sessionen.			yderligere træningsmateriale (og andre KE'er) på TITAN-webstedet og den nationale LMS-plattform.
Samlet tid	x		

Matrix for læringsudbytte

KE1. BÆREDYGTIG ANSVARLIG LEDELSE

Arbejdsomængde: 24

MÅL

I dette kursusmodul vil deltagerne lære om de tre konstituerende områder af bæredygtigt ansvarlig ledelse: bæredygtighed, ansvar og etik; og anvende denne viden opnået i hverdagens udfordringer i det virkelige liv. De vil lære at føre til forandring på et systemisk niveau, støtte og samle forskellige meninger og tilgange og forhandle samarbejds løsninger. Deltagerne vil også engagere sig i at ændre praksis for at gøre dem mere bæredygtige, ansvarlige og etisk bevidste.

LÆRINGSUDBYTTE

LÆRINGSUDBYTTE		
	Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:	
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Det grundlæggende i bæredygtigt ansvarligt lederskab: bæredygtighed, ansvarlighed og etik. 2. Bæredygtig ledelse 3. Ansvarlig ledelse 4. Bæredygtig ansvarlig ledelsespraksis	1. Vælge en passende bæredygtig ansvarlig ledelsespraksis eller forbedre en eksisterende ved at bruge specifikke bæredygtige ansvarlige ledelsesprincipper. 2. Definere virksomhedens værdier for bæredygtigt ansvarlig ledelse. 3. Udvikle en bæredygtigt ansvarlig ledelsesplan i overensstemmelse med virksomhedens strategiske mål og alle interessenters interesser. 4. Sætte rammer, der fremmer opnåelsen af bæredygtigt ansvarlig ledelse.	1. Beslutte rammer, der fremmer opnåelsen af bæredygtigt ansvarlig ledelse. 2. Lede et arbejdsteam for succesfuldt at kombinere bæredygtighed og ansvar. 3. Overvåge implementeringen af bæredygtige ansvarlige strategier i virksomheden.

EKSTERNE RESSOURCER

- Five Ways Corporate Social Responsibility Promotes Sustainable Business, <https://elearning.scranton.edu/resource/business-leadership/five-ways-corporate-social-responsibility-promotes-sustainable-business>
- Enacting responsible management, a practice-based perspective, Oriana Milani Price, Silvia Gherardi and Marie Manidis, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788971966>
- https://www.researchgate.net/publication/346098354_Top_business_schools_legitimacy_quest_through_the_Sustainable_Development_Goals
- <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/sustainable-management/>

- https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_management
- https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-642-28036-8_228
- Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria, <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/572>
- Laasch O. & Conaway, R. (2015), Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, Ethics. Mason: Cengage
- Sorin-George Toma & Catalin Gradinaru, 2018. "Responsible Management For Sustainable Development: A Japanese Approach," *Annals - Economy Series*, Constantin Brankesi University, Faculty of Economics, vol. 3, pages 149-154, June.

KE2. FORRETNINGSKULTUR FOR BÆREDYGTIGHED OG INNOVATION

Arbejdsomængde: 25

MÅL

I dette kursusmodul vil deltagerne blive introduceret til begrebet "bæredygtighedskultur", og især hvordan forretningskultur kan fremme og påvirke bæredygtighed og innovation på et organisatorisk niveau, samt hvordan hver organisation, afhængigt af dens kultur, sandsynligvis vil være disponeret for visse typer bæredygtighedsstrategier.

LÆRINGSUDBYTTE

	Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:	
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Definition af forretnings- og organisationskultur 2. Virksomhedskulturens rolle i at understøtte bæredygtig udvikling og innovation 3. Nøgleegenskaber ved en arbejdspladskultur 4. Forskellige forretningskulturtyper 5. Konkurrerende værdiramme 6. Lederstile med rod i følelsesmæssig intelligens 7. Tværkulturelle teamstrategier	1. Forandre organisatorisk adfærd ved at ændre kulturens underliggende antagelser. 2. Genkende de fire kulturtyper, der kan eksistere side om side inden for en enkelt virksomhed. 3. Identificere måder, hvorpå kulturen i en organisation former holdninger og handlinger i forhold til bæredygtighed og innovation. 4. Forbinde de forskellige dimensioner af ansvarlig ledelse med de forskellige dimensioner af intelligens. 5. Bruge følelsesmæssig intelligens til at opmuntre til stærkere relationer og åben kommunikation.	1. Føre bæredygtighedspraksis ind i forretningskulturen for at opnå en konkurrencefordel og bidrage til social forbedring. 2. Overvåge implementeringen af bæredygtighedsprincipper på alle niveauer af organisationskulturen, herunder dens værdier og underliggende antagelser. 3. Lede bæredygtighedsovergangen i teamet og i organisationen. 4. Synliggøre antagelser og overbevisninger om vigtigheden af at balancere økonomisk effektivitet, social lighed og miljømæssig ansvarlighed.

	6. Nævne ledelsesstile med rod i følelsesmæssig intelligens. 7. Anvende strategier til at lede et tværkulturelt team.	5. Fremme organisatorisk kulturændring for bæredygtighed.
--	---	--

EKSTERNE RESSOURCER

- <https://pdfs.semanticscholar.org/cc06/a6988480a401fa64d9088ebee28a271aeb7f.pdf>
- https://www.researchgate.net/publication/324900150_Differentiating_Sustainably_Relating_Organizational_KElture_to_Corporate_Sustainability_Strategies
- <https://www.brinknews.com/how-workplace-KElture-can-support-sustainable-business/>
- <https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61ab6feb380e0001d3d89c/1566682034375/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate.p>
- <https://medium.com/@BKpub/the-importance-of-emotional-intelligence-in-a-leader-d1ffc7fd753c>

MÅL

I dette kursusmodul vil deltagerne opnå viden og færdigheder, der giver dem mulighed for at gå i spidsen for udviklingen af en etisk ansvarlig SMV. Deltagerne vil forbedre deres etiske lederskab og evne til at træffe beslutninger, der svarer til interne og eksterne forventninger til SMV'en på vejen mod bæredygtighed.

LÆRINGSUDBYTTE

Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:		
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Globale og lokale dagsordener for bæredygtighed og deres indvirkning på erhvervslivet 2. Begreberne forretningsetik og virksomhedsansvar og deres betydning 3. Konceptuelle modeller og værktøjer til forretningsetik 4. Etisk ansvarlig ledelse i SMV 5. Etisk beslutningstagning 6. Interessentanalyse 7. Undersøgende metoder til kommunikation	1. Reflektere over sammenhængen mellem personlig etik, etisk lederskab og etisk ledelse. 2. Bruge værktøjer til etisk refleksion og beslutningstagning. 3. Anvende kommunikationsmetoder til at forpligte og autorisere ledelse og personale til at dele etisk ansvarligt lederskab. 4. Overvåge og analysere alle interessenters forventninger og bruge disse oplysninger til at formulere en bæredygtigt ansvarlig virksomhedsvision. 5. Overvåge og reagere etisk på ændringer i lokalsamfundet.	1. Udføre ansvarligt lederskab baseret på refleksion og personlige overbevisninger for at opbygge et ry for etisk lederskab. 2. Træffe etiske, værdibaserede beslutninger, der balancerer økonomiske, miljømæssige og sociale krav. 3. Udbrede ideen om etisk ansvarligt lederskab til ledere og medarbejdere på alle niveauer i virksomheden. 4. Række ud til det omgivende samfund og eksterne interessenter med en invitation til at diskutere bæredygtige løsninger på opstående behov.

EKSTERNE RESSOURCER

- Belas, J. et al: *Perceptions of the importance of business ethics in SMEs: A comparative study of Czech and Slovak entrepreneurs*, Ethics & Bioethics (in Central Europe), vol. 10, No. 1–2, pp. 96–106, 2020. <https://sciencedirect.com/article/S027868262030010> Apr. 13, 2021
- Mirvis, P.H. et al: *Responsible Leadership emerging*. 2010. <https://grii.org/wp-content/uploads/2018/09/Responsible-Leadership-Emerging.pdf> Apr. 20, 2021
- Svensson, G. & Wood, G.: *A Model of Business Ethics*, Journal of Business Ethics, Vol. 77, No. 3, pp. 303–322, 2008. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9351-2> Apr. 13, 2021

- Székely, F. & Knirsch, M.: *Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance*, European Management Journal Vol. 23, No. 6, pp. 628–647, 2005.

KE4: BÆREDYGTIGHED I ERHVERVSMILJØET

Arbejds­mængde: 26 timer

MÅL:

I dette kursusmodul vil deltagerne udvikle en forståelse af, hvad bæredygtighed og bæredygtig udvikling er, og forstå driverkræfterne bag integration af bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed. Derudover vil deltagerne blive i stand til at identificere muligheder for at integrere bæredygtighed i vigtige forretningsprocesser og -praksis, og udvikle en plan for et specifikt projekt, som understøtter implementering i praksis.

LÆRINGSUDBYTTE

	Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:	
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Definitioner af bæredygtighed og bæredygtig udvikling 2. Motivation og drivkræfter til implementering af bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed 3. Fordelene, effekten og værdien ved at integrere bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed 4. Udfordringerne med at integrere bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed 5. Fordele og ulemper ved forskellige bæredygtige udviklings- og ledelsesmodeller	1. Identificere muligheder for at introducere bæredygtighed i vigtige forretningsprocesser og -praksis. 2. Vurdere værdien af specifikke muligheder for at indføre bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed. 3. Udvikle ideer til at udnytte identificerede muligheder som en metode til udvikling af bæredygtige forretningsprocesser og -praksis. 4. Gennemgå behovene forbundet med at indføre bæredygtighed i vigtige forretningsprocesser og -praksis 5. Udvikle en plan for introduktion af et bæredygtighedsprojekt i en virksomhed. 6. Overtale andre til behovet for ændringer i vigtige forretningsprocesser og -praksis	1. Synliggøre værdien af bæredygtighedsprojektet for andre, både interne og eksterne for en virksomhed. 2. Håndtere interesserne hos forskellige grupper af interne og eksterne interessenter i at styre implementeringen af projektet. 3. Aftale et sæt indikatorer, som kan bruges til at vurdere fremskridt og resultater i implementeringen af projektet. 4. Tage ansvar for at finde passende støtte til at hjælpe med implementeringen af projektet.

	7. Gennemgå virkningen af at integrere bæredygtighed i udvikling og ledelse af en virksomhed	
--	---	--

EKSTERNE RESSOURCER

FN's mål for bæredygtig udvikling:

- <https://www.business.com/articles/un-sustainable-development-goals-for-small-business/>
- <https://www.bsigroup.com/en-GB/blog/Small-Business-Blog/how-the-sdgs-help-smes-grow/>
- <https://www.unglobalcompact.org.uk/sdg-tools-and-resources/>
- https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf
- Skoll Center for Socialt Entreprenørskab:
- <https://libguides.bodleian.ox.ac.uk/business/sustainable>

Træning i grønt entreprenørskab:

- <https://www.green-entrepreneurship.online/>

World Business Council for Sustainable Development:

- <https://www.wbcsd.org/>

BCorp i Europa:

- <https://bcorporation.eu/>

IFAC-tjekliste over god praksis for små virksomheder:

- <https://www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices/publications/good-practice-checklist-small-business>

Bæredygtig forretning – hvad er det?

- Frank Wijen - https://www.youtube.com/watch?v=Y5fR_KAVRMo

Bæredygtig virksomhed – hvordan og hvorfor?

- <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- Ray Anderson - https://www.ted.com/talks/ray_anderson_the_business_logic_of_sustainability
- Jeremy Moon - <https://www.youtube.com/watch?v=azM4nOzf4jw>

Bæredygtighed, bæredygtig udvikling og forretningsmuligheder:

- <https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/sustainability-is-one-of-the-biggest-business-opportunities-today>

- <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-green-companies-business-partnership/>
- <https://sustainable.org.nz/sustainable-tools-resources/>

Bæredygtige forretningsmodeller

- <https://www.business.com/articles/how-to-create-a-sustainable-business-model/>
- <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/9/8/an-emerging-toolbox-for-business-strategy-innovation>
- Elvis og Kresse - <https://www.youtube.com/watch?v=9SRjmHjqV4>
- Casestudier - <https://www.green-entrepreneurship.online/en/observatory/?PHPSESSID=ld1pmbk726j1b01jt799be7o2i>

Udvikling af en virksomheds bæredygtighedsplan:

- <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>

Tredobbelt bundlinje:

- <https://www.youtube.com/watch?v=2f5m-jBf81Q>

MÅL

I dette kursusmodul vil deltagerne lære om ansvarlig forskning og innovation (Responsible Research and Innovation, RRI) i virksomheder; vigtigheden og strategierne for at involvere aktører fra den firedobbelte helix i intelligente innovationer, samt barrierer og drivkræfter bag RRI i SMV'er. Deltagerne vil også afprøve strategier for innovation i SMV'er baseret på den ressourcebaserede tilgang (Resource-Based View, RBV).

LÆRINGSUDBYTTE

Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:		
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Begrebet ansvarlig forskning og innovation (RRI) og dets betydning i virksomheder 2. Den firedobbelte helix 3. Barriere og drivkræfter for ansvarlig forskning og innovation (RRI) i virksomheder 4. Metoden i den ressourcebaserede tilgang (VRIO Model) 5. Rammerne for den ressourcebaserede tilgang (VRIO Framework)	1. Synliggøre betydningen af ansvarlig forskning og innovation (RRI) i virksomhedens innovationsstrategi. 2. Identificere og involvere relevante aktører fra den firedobbelte helix, når der udvikles en strategi for ansvarlig forskning og innovation (RRI) for virksomheder 3. Analysere barrierer og drivkræfter vedrørende implementering af ansvarlig forskning og innovation (RRI) for virksomheder 4. Relatere den ressourcebaserede metode til en forretningsinnovationsstrategi 5. Anvende rammerne i den ressourcebaserede tilgang til en forretningsinnovationsstrategi.	1. Lede og udvikle aktiviteter til implementering af ansvarlig forskning og innovation (RRI) i SMV'er 2. Reflektere over værdien og kompetencerne hos hver enkelt af aktørerne fra firdobbelt Helix. 3. Lede processer for ansvarlig forskning og innovation (RRI), der integrerer de forskellige bidrag fra hver af aktørerne fra den firdobbelte Helix. 4. Udarbejde strategier for at overvinde barrierer og drage fordel af drivkræfter vedrørende implementering af ansvarlig forskning og innovation (RRI) for virksomheder 5. Støtte andre i udvikling og implementering af ansvarlig forskning og innovation (RRI) i SMV'ers innovationsprocesser 6. Overvåge implementeringen af strategier for ansvarlig forskning og innovation (RRI) i SMV'ers innovationsprocesser.

EKSTERNE RESSOURCER

- Business to you, 2016. *VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage*. Retrieved from <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> in November 2020.
- CEN/TS 16555-5:2014 - Innovation management - Part 5: Collaboration management
- Foster Open Science. <https://www.fosteropenscience.eu/>
- Hadjimanolis, A., 2000. *A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/240236334_A_Resource-Based_View_of_Innovativeness_in_Small_Firms in November 2020. DOI: 10.1080/713698465
- Innovation Compass Project. <https://innovation-compass.eu/deliverables-2/>
- RRI Tools. <https://rri-tools.eu/>
- Jurevicius, O., 2013. *Resource Based View*. Retrieved from <https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html> in November 2020.

KE6. EN HOLISTISK TILGANG GENNEM INNOVATION

Arbejdsmængde: 25

MÅL

I dette kursusmodul vil deltagerne udvikle en forståelse af forholdet mellem følelsesmæssig og spirituel intelligens, samt ansvarlig ledelse og de måder, hvorpå dette understøtter innovative aktiviteter i virksomheder og organisationer. Derudover vil deltagere være i stand til kritisk at reflektere over deres egen følelsesmæssige og spirituelle intelligens, og identificere strategier til at udnytte denne intelligens i ledelse af innovative aktiviteter blandt personalet, i arbejdsmiljøet og hos eksterne interessenter og praksisfællesskaber (Communities of Practice, CoPs).

LÆRINGSUDBYTTE

	Efter afslutning af denne enhed vil deltageren være i stand til at:	
VIDEN	FÆRDIGHEDER	ANSVAR OG AUTONOMI
Teoretisk/faktuel viden indenfor: 1. Følelsesmæssig og spirituel intelligens. 2. Evner, adfærd og færdigheder forbundet med ansvarlig ledelse 3. Ansvarlig ledelses bidrag til innovativ aktivitet. 4. Måder, hvorpå man kan identificere, vurdere og udvikle sin egen personlige adfærd og	1. Indsamle feedback fra andre, interne og eksterne, om egne ansvarlige lederevner, adfærd og færdigheder som leder eller virksomhedsejer 2. Udvikle personlige lederevner på en målorienteret måde 3. Udvikle strategier, der inspirerer andre til at fremme følelsesmæssig og åndelig intelligens på arbejdet	1. Vurdere passende handlinger for at udvikle egne ansvarlige lederevner som leder eller virksomhedsejer baseret på feedback fra andre 2. Tage ansvar for at udvikle egne ansvarlige lederevner som leder eller virksomhedsejer 3. Aftale de forskellige metoder og værktøjer, der skal bruges til at udvikle følelsesmæssig intelligens hos andre i virksomheden og organisationen

ansvarlige lederevner som leder eller virksomhedsejer. 5. Metoder til at udvikle og forbedre andres følelsesmæssige intelligens i din egen virksomhed eller organisation.	4. Bruge eksterne ressourcer (f.eks. FN's bæredygtigheds mål) til at understøtte ansvarlig ledelse og innovativ aktivitet 5. Vælge passende ledelsesværktøjer til at inspirere andre i arbejdsmiljøet 6. Samarbejde med eksterne interessenter og praksisfællesskaber for at understøtte innovative aktiviteter.	4. Synliggøre værdien af eksterne interessenter og praksisfællesskaber til at understøtte innovative aktiviteter

EKSTERNE RESSOURCER

Spirituel intelligens (SQ) – Hvad er det?

- Cindy Wigglesworth - <http://integralleadershipreview.com/5502-feature-article-why-spiritual-intelligence-is-essential-to-mature-leadership/>
- Danah Zohar - <https://content.jwplatform.com/videos/mTtd0Rca-AFvvX0zL.mp4>
- Learn the Q's: <https://danahzohar.com/learnqs>
- Georgetown University: <https://youtu.be/pEII5qFOFic>
- 11 signs you have high SQ : <https://youtu.be/pE6Sfhl7kus>

Vurdering af spirituel intelligens:

- <https://deepchange.com/SampleSQ21ReportDeepChange.pdf>

Udvikling af lederevner:

- What is 360 feedback: <https://youtu.be/eT4tohLWeUw>
- Behaviour change: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>

Følelsesmæssig intelligens – Hvad er det?

- Daniel Goleman and EI - https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm
- Emotional Intelligence, Emotions and leadership - <https://thoughtconomics.com/daniel-goleman/>
- Strategies for developing EI - <https://www.youtube.com/watch?v=pt74vK9pgIA>

Ansvarligt lederskab – Hvad er det?

- Key elements of responsible leadership - <https://www.accenture.com/gb-en/insights/consulting/responsible-leadership>
- Perceptions of responsible leadership - <https://www.younggloballeaders.org/seeking-new-leadership>
- The need for responsible leadership - <https://www.youtube.com/watch?v=06T1ppx1w8s>

Referencer

- 2016/0180 (NLE). *Proposal for a Council Recommendation on the European Qualifications Framework for lifelong learning and repealing the Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning*.
- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e3a30a2e-434b-11e6-9c64-01aa75ed71a1>
- ANQEP (2015). *Methodological guidebook – design of qualifications based on learning outcomes*.
- <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDoKEmentos/getDoKEmentos/561>
- CEDEFOP (2017a)). *National qualifications framework developments in Europe*.
- http://www.cedefop.europa.eu/files/4163_en.pdf
- CEDEFOP (2017b). *Portugal European inventory on NQF 2016*
- <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/portugal-european-inventory-nqf-2016>
- CEDEFOP (2017c). *Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook* <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4156>
- Schüz, M., 2016. *Sustainably Responsible Leadership and Innovation*. Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability, 26-27 May 2016, Proceedings of the 4th International Conference (pp.634-656)Publisher: Nakladatelství Oeconomica VSEEditors: Martin Lukes. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/307477409_Sustainably_Responsible_Leadership_and_Innovation

SFEDI®GROUP



WUC STORSTRØM
DIN VEJ VIDERE

