



## VEJLEDENDE KURSUSBESKRIVELSE 2027

# Ledelse af teams og processer

*- Et oplevelsesbaseret kursus i teamledelse, proceskonsultation og organisatorisk dømmekraft*

<b>Omfang</b>	5 kursusdage / 30 undervisningstimer
<b>Modul</b>	Specialistuddannelsen i arbejds- og organisationspsykologi – specialiseringsmodulet
<b>Målgruppe</b>	Psykologer, herunder psykologer på vej mod specialistgodkendelse i arbejds- og organisationspsykologi
<b>Deltagerantal</b>	Minimum 12 - maksimalt 18
<b>Undervisningsform</b>	Fysisk fremmøde med korte oplæg, 9 x (a) team-ledelses-træninger, (b) lederfeedback (c) procesrunder. Hver deltager prøver som minimum at lede én træningssession samt være proceskonsulent på minimum én procesrunde
<b>Underviser</b>	Troels Gottlieb
<b>Dato/tid</b>	Modul 1 (dag 1,2 & 3): 6.-8. April 2027 Modul 2 (dag 4 & 5): 26.-27. Maj 2027  Dag 1 & 4 kl. 10:00-17:00 Dag 2, 3 & 5 kl. 08:30-15:30
<b>Sted</b>	CfL, Folker Bernadottes Allé 45, 2100 København Ø.
<b>Pris</b>	14.250 kr. + moms. som dækker undervisning, materialer samt mad og drikke på kursusdagene.
<b>Tilmelding</b>	Tilmelding sker via mail: <a href="mailto:tg@gottliebklewe.dk">tg@gottliebklewe.dk</a>



## Indholdsfortegnelse

<b>Kursets formål</b> .....	<b>3</b>
<b>Specialistuddannelse, modul og emneområde</b> .....	<b>3</b>
<b>Kursets læringsmål</b> .....	<b>3</b>
<i>Viden</i> .....	3
<i>Færdigheder</i> .....	3
<i>Kompetencer</i> .....	3
<b>Undervisnings- og læringsform</b> .....	<b>4</b>
<b>Målgruppe og deltagerantal</b> .....	<b>4</b>
<b>Kursusprogram / plan</b> .....	<b>4</b>
<i>Modul 1 / Dag 1: Fra gruppe til team – og fra handling til læring</i> .....	4
<i>Modul 1 / Dag 2: Mentalisering, samarbejde og læring</i> .....	4
<i>Modul 1 / Dag 3: Beslutningstagning, groupthink og red teaming</i> .....	5
<i>Modul 2 / Dag 4: Organisationsdynamik og psykodynamisk systemteori</i> .....	5
<i>Modul 2 / Dag 5: Integration og caseanalyse</i> .....	5
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>5</b>
<i>Team, 4D og læring</i> .....	5
<i>Mentalisering, supervision og proceskonsultation</i> .....	6
<i>Beslutningstagning, groupthink og red teaming</i> .....	6
<i>Psykodynamisk systemteori og refleksionsgrupper</i> .....	6



## Kursets formål

Kursets formål er at styrke deltagernes kompetence til at lede, forstå og intervenere i teams og organisatoriske læringsprocesser. Kurset er tilrettelagt som et oplevelsesbaseret træningslaboratorium, hvor deltagerne gennem konkrete teamopgaver, feedback og procesrefleksion arbejder med ledelse, følgeskab, beslutningstagning, mentalisering, proceskonsultation, læring mv.

Deltagerne arbejder i teams og roterer mellem roller som leder, proceskonsulent og teammedlem. Hver træning skaber konkret erfaringsmateriale, som efterfølgende undersøges gennem lederfeedback, procesrunder og teoretisk begrebsliggørelse. Formålet er ikke blot at formidle viden om teams, men at udvikle professionel dømmekraft og interventionskompetence i arbejdet med teams og processer.

## Specialistuddannelse, modul og emneområde

Kurset er forhåndsgodkendt til specialistuddannelsen i arbejds- og organisationspsykologi, specialiseringsmodulet. Kurset retter sig mod emneområdet ledelse, teams, grupper, proceskonsultation, organisationspsykologisk intervention og beslutningsprocesser i organisatoriske sammenhænge.

## Kursets læringsmål

### Viden

- Viden om forskellen mellem grupper og teams samt centrale forudsætninger for teamets fælles formål, arbejdsform og gensidige ansvarlighed.
- Viden om oplevelsesbaseret læring, double-loop learning og feedback som grundlag for professionel udvikling.
- Viden om mentalisering, proceskonsultation, groupthink, red teaming og psykodynamisk systemteori som forståelsesrammer for teams og organisatoriske processer.
- Viden om beslutningstagning i ledelsesteams, herunder beslutningsroller, uenighed, antagelser, bias og kvalitetssikring af vanskelige beslutninger.

### Færdigheder

- Færdigheder i at lede teams gennem åbne og tidsafgrænsede opgaver.
- Færdigheder i at observere og analysere teamprocesser, herunder samarbejde, kommunikation, læring, konflikt, misforståelser, følgeskab og beslutningsmønstre.
- Færdigheder i at facilitere lederfeedback og procesrefleksion med afsæt i konkrete observationer.
- Færdigheder i at anvende mentaliseringsfremmende, proceskonsultative og beslutningsforbedrende metoder i arbejdet med teams.

### Kompetencer

- Kompetence til selvstændigt at tilrettelægge og gennemføre professionelle interventioner i teams og ledelsesgrupper.
- Kompetence til at anvende teori som fortolkningsramme for konkrete erfaringer og omsætte refleksion til nye handlemuligheder.



- Kompetence til at vurdere egen rolle, autoritet og etiske ansvar som psykolog, leder eller proceskonsulent i organisatoriske sammenhænge.
- Kompetence til at arbejde med både opgave-, proces- og relationsniveauet i komplekse organisatoriske problemstillinger.

## Undervisnings- og læringsform

Kurset gennemføres som fysisk fremmøde og veksler mellem korte faglige oplæg, oplevelsesbaseret læring via ledelsestræninger (lederbriefs, proceskonsulentbriefs, teamarbejde, feedbackrunder, procesrunder, walk-and-talks og caseanalyse mv).

Deltagerne arbejder i teams. I hver træning indgår en leder og en proceskonsulent. Lederen har ansvar for at lede teamet gennem opgaven. Proceskonsulenten observerer under opgaveløsningen og overtager efterfølgende ledelsen af proces- og læringsrefleksionen. Over kurset vil alle deltagere prøve både lederrollen og proceskonsulentrollen minimum én gang.

## Målgruppe og deltagerantal

Kurset henvender sig til psykologer, der arbejder med eller ønsker at kvalificere sig til arbejde med teams, ledelsesgrupper, proceskonsultation, organisationsudvikling og komplekse samarbejdsprocesser. Kurset er særligt relevant for psykologer på vej mod specialistgodkendelse i arbejds- og organisationspsykologi.

Minimalt deltagerantal: 12

Maksimalt deltagerantal: 18

## Kursusprogram / plan

Kurset består af to moduler fordelt på fem kursusdage og ni centrale træninger.

### Modul 1 / Dag 1: Fra gruppe til team – og fra handling til læring

Tid	Indhold
10:00-11:00	Præsentation, Introduktion, og oplæg: Teams vs. grupper
11:00-12:30	Lederbrief og Træning 1: <i>Læringskontrakt</i>
12:30-13:15	Frokost
13:15-14:15	Lederrunde 1 og procesrunde 1
14:30-15:30	Oplæg: oplevelsesbaseret læring, feedback og double-loop learning
15:30-16:00	Refleksion to og to om læring og transfer
16:00-17:00	Oplæg/arbejde: Schein og proceskonsultation samt kort metodisk intermezzo
17:00-18:00	Walk-and-talk og opsamling på dag 1

### Modul 1 / Dag 2: Mentalisering, samarbejde og læring

Tid	Indhold
08:30-09:45	Oplæg: Mentalisering
09:45-10:45	Træning 2: <i>Mentalisering og samarbejde</i>
10:45-11:45	Lederrunde 2 og procesrunde 2



11:45-12:30	Frokost
12:30-13:00	Plenumopsamling
13:00-14:15	Træning 3: <i>Mentaliseringsbaseret supervision</i>
14:30-15:30	Lederrunde 3 og procesrunde 3
15:30-16:00	Opsamling på dag 2

## Modul 1 / Dag 3: Beslutningstagning, groupthink og red teaming

Tid	Indhold
08:30-10:00	Træning 4: <i>Beslutningstagning under ansvar.</i>
10:00-11:00	Lederrunde 4 og procesrunde 4
11:15-11:45	Oplæg: Beslutninger, beslutningsroller og kvalitet i beslutningsprocesser
11:45-12:30	Frokost
12:30-13:15	Oplæg: Groupthink og beslutningskvalitet
13:15-14:15	Træning 5: <i>Beslutningskvalificerende modspil</i>
14:15-15:15	Lederrunde 5 og procesrunde 5
15:15-16:00	Opsamling på modul 1

## Modul 2 / Dag 4: Organisationsdynamik og psykodynamisk systemteori

Tid	Indhold
10:00-11:30	Træning 6: <i>Læring som hovedopgave</i>
11:30-12:00	Lederrunde 6 og procesrunde 6
12:30-13:15	Frokost
13:15-14:00	Storgruppe
14:00-15:00	Oplæg: Følelser som data (Psykodynamisk systemteori)
15:00-16:45	Træning 7: <i>Fortolkninger</i>
16:45-17:45	Lederrunde 7 og procesrunde 7
17:45-18:00	Opsamling, transfer og afrunding af dag 4

## Modul 2 / Dag 5: Integration og caseanalyse

Tid	Indhold
08:30-10:45	Træning 8: <i>Koordinering via distance</i>
10:45-11:45	Lederrunde 8 og procesrunde 8
11:45-12:30	Frokost
12:30-14:00	Træning 9: <i>Caseanalyse</i>
14:00-15:00	Lederrunde 9 og procesrunde 9
15:15-16:00	Evaluering, transfer til egen praksis og afrunding

## Litteraturliste

Litteraturen er valgt, så den understøtter kursets oplevelsesbaserede træningsformat. Deltagerne forventes at have læst den foreslåede litteratur på forhånd, så undervisningstiden primært kan anvendes til træning, refleksion og anvendelse.

### Team, 4D og læring

- Akella, D. (2010). Learning together: Kolb's experiential theory and its application. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 100–112.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler. Udvalgte sider om 4D-modellen.



- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. I HBR's 10 Must Reads on Teams. Harvard Business Review Press, s. 35-53.

### **Mentalisering, supervision og proceskonsultation**

- Koefoed, P. (2024). Kapitel 5: Mentaliseringsfremmende interventioner i organisationer. I T. Heinskou & A. H. Jønson (red.), Mentalisering og psykodynamisk organisationspsykologi. Individ, gruppe, organisation og samfund. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schein, E. H. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, MA: Addison-Wesley. Kapitel 1: "What Is Process Consultation?" og kapitel 8: "Facilitative Process Interventions: Task Processes", s. 3-26 og 145-171.

### **Beslutningstagning, groupthink og red teaming**

- Rogers, P., & Blenko, M. W. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. Harvard Business Review, 84(1), 52-61.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: Lessons from the evaluation of a theory. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73(2-3), 105-115.
- Zenko, M. (2015). Red Team: How to Succeed by Thinking Like the Enemy. New York: Basic Books. Udvalgte kapitler: kapitel 1 og 6.

### **Psykodynamisk systemteori og refleksionsgrupper**

- Andersson, K. (2004). Kapitel 13: Personaletræning i refleksionsgrupper. I S. Visholm & T. Heinskou (red.), Psykodynamisk Organisationspsykologi. På arbejde under overfladen. København: Hans Reitzels Forlag, s. 231-253.
- Svalgaard, L. (2021). God ledelse begynder med vågen ledelse. I God ledelse, s. 85-101.