

Udvidet grundstammeforløb til Specialistuddannelsen i
Arbejds- og Organisationspsykologi

**Organisationspsykologi for Ledere og Konsulenter (OLK)
- specialistuddannelse på multiteoretisk grundlag**

<u>Forord</u>	2
<u>Formål og udbytte</u>	2
<u>Målgruppe</u>	4
<u>Krav til deltagerne</u>	4
<u>Fortrolighed</u>	4
<u>Uddannelsens opbygning</u>	4
<u>Læringstilgang</u>	4
<u>Casestudier</u>	5
<u>Teori</u>	5
<u>Formidling</u>	5
<u>Personligt udviklingsarbejde</u>	5
<u>Forløbsoversigt</u>	6
<u>Undervisere</u>	7
<u>Pris</u>	7
<u>Modulbeskrivelse</u>	7
<u>Modul 1: Hvad er et menneske?</u>	8
<u>Modul 2: Læringsteori og proceskonsultation</u>	9
<u>Modul 3: Trivsel og Stress</u>	10
<u>Modul 4: Teams og gruppedynamik</u>	11
<u>Modul 5: Ledelse og ledelsesudvikling</u>	12
<u>Modul 6: Organisation og hierarki</u>	13
<u>Modul 7: Etik og konflikthåndtering</u>	14
<u>Modul 8: Udvikling og udvælgelse via Erhvervstest</u>	15
<u>Modul 9: TBD</u>	15
<u>Modul 10:TBD</u>	15
<u>Pensumliste</u>	16

Forord

Den 2-årige uddannelse er skræddersyet til psykologer og andre relevante akademikere som arbejder konsultativt eller ledelsesmæssigt med arbejds- og organisationspsykologiske problemstillinger og som ønsker at opnå en dybere specialisering og rolleafklaring inden for feltet.

Uddannelsen er designet til at styrke konsulenter og lederes kompetencer inden for det arbejds- og organisationspsykologiske felt. Dette med fokus på analyse, konsultation, intervention og personlig udvikling.

Uddannelsen er baseret på et fagpsykologisk videnskabeligt fundament. I det arbejds- og organisationspsykologiske felt indgår særligt teorier fra socialpsykologien, personlighedspsykologien, herunder differentialpsykologi og den pædagogiske psykologi i form af læringspsykologi. Uddannelsens erkendelsesteoretiske afsæt er overvejende kognitionspsykologisk. Det etiske afsæt er eksistenspsykologisk.

Uddannelsen baserer sig desuden på et videnskabsteoretisk grundlag indenfor kritisk realisme. Den kritisk realistiske overbevisning betyder, at det kvalificerer det arbejds- og organisationspsykologiske arbejde og styrker konsulentens eller lederens handlemuligheder, at noget viden i den specifikke situation er mere velegnet end andet. Samtidig er der med den kritiske realisme en erkendelse af, at der ikke findes universelle teorier til at forklare og forudsige, hvordan den unikke konsulent eller leder vil lykkes bedst i sit arbejde med skabe fx trivsel, innovation, performance eller forandring i mødet med en hvilken som helst organisatorisk virkelighed og valgte interventionsformer bør derfor være baseret på det bedst mulige evidensgrundlag.

Som supplement til det psykologfaglige afsæt inddrages udvalgte teorier og forskningsartikler med udspring i andre fagområder, fx filosofi, sociologi, biologi og økonomi.

Formål og udbytte

Formålet med uddannelsen er at udvikle deltageres konsultative kompetencer til at intervenere effektivt i professionelle sammenhænge og samtidig fastholde en høj etisk standard.

Deltagerne vil blive undervist i en bred palet af evidensbaserede teorier, som de kommer til at anvende i arbejdet med både egne og andres casestudier, for ad den vej at udvide og kvalificere både egen fagidentitet og organisationspsykologiske praksis.

Igennem uddannelsens ti moduler kombineres teoretisk og empirisk indsigt, analyse, konkret praksis og personlig udvikling. Formålet er at deltagerne tilegner sig en række centrale fagpsykologisk funderede lærings- og ledelsesteorier, for på den baggrund at opnå fagligheden til at realisere bredden i feltet og træde optimalt i karakter som specialist på det arbejds- og organisationspsykologiske område.

Som den røde tråd på tværs af uddannelsens elementer holdes fokus på gruppedynamikker og ledelsesudfordringer i tidens arbejdsmarked. Dette indebærer både hvordan organisationspsykologiske processer interagerer med individets følelser og dømmekraft, herunder bl.a. motivation, trivsel, stressniveau og bias, men ikke mindst også, hvordan socialpsykologi under overskrifter som bl.a. teams, konflikter, selvledelse, hierarki, roller og magt influerer på samarbejde, gruppeprocesser og kursusdeltagernes individuelle ledelsesmæssige eller konsultative muligheder for at facilitere forandringer.

Ved anvendelse af teorierne til analyse af både egne og andres cases – og under hensyntagen til aktuelle temaer som diversitet, generationer, digitalisering og bæredygtighed – vil deltagerne blive konfronteret med de praktiske såvel etiske kompleksiteter som ligger i, at organisationer på én og samme tid er daglige arbejdspladser for individer, centrale aktører i samfundet, og enheder i dem selv, der skal fungere på deres egne præmisser. Udbyttet heraf vil være, at deltagerne får udviklet deres evner til at indgå både som beslutningstagere og facilitatorer, der kan transformere individer, grupper og organisationer.

Samlet set er uddannelsens ambition, at deltagerne:

- Tilegner sig teorier og metoder inden for arbejds- og organisationspsykologi med særlig vægt på klassisk socialpsykologi, psykodynamisk systemteori, personligheds/differentialpsykologi, arbejdsmiljøteorier og systemiske læringsteorier.
- Udvider og udvikler sine kompetencer inden for konsultation og intervention over for individer og organisationer
- Kvalitetssikrer og forbedrer sin opgaveløsning ifm. faktiske casestudier fra egen praksis
- Skærper sin formidling med fokus på samspillet mellem teori og praksis
- Nuancerer og konsoliderer sine personlige ståsteder, teoretisk, metodisk og etisk i forhold til konsultation og intervention
- Opnår personlig udvikling i konsulent- eller lederrollen

Efter endt uddannelse vil deltagerne have specialiseret sig i at:

- Anvende psykologisk teori til at forstå og løse praktiske problemstillinger i rollen som konsulent eller leder, fx ifm. ledelses- og organisationsudvikling, konflikthåndtering, rekruttering og arbejdsmiljøopgaver.
- Planlægge og gennemføre effektive arbejds- og organisationspsykologiske processer, konsultation og interventioner.

- Håndtere etiske problemstillinger i samspillet mellem psykologisk konsulent, opdragsgiver og de berørte individer.

Målgruppe

Uddannelsen er målrettet psykologer og andre praktikere med relevant akademisk uddannelse som arbejder konsultativt eller ledelsesmæssigt med arbejds- og organisationspsykologi.

Deltagerantallet er minimum 12 og maksimum 16 (svarende til to supervisionsgrupper). Uddannelsen veksler mellem teori, supervision og personlig udvikling.

Krav til deltagerne

Som deltager skal du være i aktiv praksis inden for det arbejds- og organisationspsykologiske felt.

På uddannelsen forventes du både at engagere dig i at dele egne cases såvel give erfaringsbaseret sparring på andres. Dette både når det kommer til dine personlige problemstillinger i forhold til at lykkes og trives bedst muligt i din professionelle rolle, samt ikke mindst de konkrete arbejdsopgaver.

Herudover skal du arbejde med forskellige hjemmeopgaver mellem modulerne og læse den angivne litteratur (undervisningen består ikke af litteraturgennemgang – men behandler de modulspecifikke temaer, hvorfor du som deltager selv har ansvaret for at tilegne dig bredden af begreber mv. fra litteraturen).

Fortrolighed

Det er et krav, at du behandler dine medstuderendes cases med absolut fortrolighed. Omvendt anbefales du at involvere andre fra din egen organisation – fx din nærmeste leder – i de cases og udviklingsområder du personligt arbejder med via uddannelsen.

Uddannelsens opbygning

Uddannelsen er bygget op omkring en kombination af teori, praksisorienteret arbejde (via casestudier og løbende supervision) samt personligt udviklingsarbejde. Dette med formålet at du som deltager forankrer og udvider din teoretiske indsigt, samtidig med at du udvikler dine personlige ressourcer og faglige kompetencer som konsulent eller leder.

Læringstilgang

Læringstilgangen kombinerer teoretisk undervisning med praktisk arbejde og personlig udvikling. Som deltager arbejder du med casestudier fra egen praksis som danner grundlag

for refleksion og anvendelse af de teoretiske input både til analyse og planer for intervention. Herunder kommer du som deltager til at holde fokus på de etiske problemstillinger, man måtte møde, når ikke klienten er en privatperson eller en borger, men en given organisation med en specifik ledelse som opdragsgiver.

Casestudier

Som deltager kommer du til at arbejde med problemstillinger både fra din egen og de andre deltagers praksis. Dine casestudier og personlige udviklingsplaner anbefales forankret i en dialog med din nærmeste leder samt godkendes af underviserne og anvendes som centrale elementer både i supervisionen og i det personlige udviklingsarbejde. Grundlaget for det personlige udviklingsarbejde er eksistenspsykologisk.

Teori

Uddannelsen tager afsæt i den anvendelsesorienterede arbejds- og organisationspsykologi. Det med rødder særligt i: Tavistock-traditionens psykodynamisk systemteoretiske overbygning på klassisk socialpsykologi med gruppe- og konfliktteori baseret på ingroup-outgroup-forskning og social identitetsteori såvel som nyere inklusions- og diversitetsparadigmer; personlighedsteori herunder motivationsteori og differentialpsykologi; kognitionspsykologi i form af stress- og trivselsmodeller; læringsteorier som social behaviorisme, psykodynamisk systemteoretisk og systemiske læringsmodeller; ledelsesteorier ud fra socioanalytisk teori såvel situationsbestemt ledelse; beslutningsteori og kognitionspsykologisk biasforskning. Dertil er der lagt vægt på forskningslitteraturens bredde, i form af både klassiske og nyere psykologiske studier indenfor arbejds- og organisationspsykologien. Samt som nævnt faglige indsigter fra andre videnskabelige fagområder som filosofi, biologi, sociologi og ledelsesstudier. Litteraturen vil overvejende bestå af forskningsartikler og anden akademisk litteratur, men også mere og anvendelsesorienterede kilder.

Formidling

Som deltager vil du løbende få mulighed for at formidle mindre oplæg for din supervisionsgruppe og opnå feedback herpå. Forløbet afsluttes med en skriftlig rapport (10-20 normalsider) eller anden form for formidling, hvor du som deltager kommer til at demonstrere din evne til at integrere teori og praksis på specialistniveau. Rapporten skal godkendes af underviseren.

Personligt udviklingsarbejde

Det personlige udviklingsarbejde foregår i grupper a 6 - 8 personer og handler grundlæggende ikke hverken om teori eller metode. Omdrejningspunktet for det personlige udviklingsarbejde er hvordan du, med netop din person og dine unikke

overbevisninger og værdier (bevidst eller ubevidst) udfylder din professionelle rolle og indgår i opgaveløsningen.

Forløbsoversigt

Uddannelsen består af 10 moduler samt en afsluttende skriftlig opgave, svarende til i alt 136 timer.

Alle moduler er a 2 dages varighed.

Uddannelsen er godkendt som grundstammeforløb i specialistuddannelsen i arbejds- og organisationspsykologi og består af følgende tre elementer:

- Teori, 56 timer
Som deltager vil du løbende modtage undervisning i arbejds- og organisationspsykologisk teori, forskning og praksis.
- Supervision, 40 timer
Som deltager vil du løbende modtage gruppesupervision i forhold til din konsultative eller ledelsesmæssige opgaveløsning.
- Personlig udvikling, 40 timer
Som deltager vil du løbende i faciliterede udviklingsgrupper arbejde med din personlige udvikling i konsulentrollen/dit lederskab.

Uddannelsen afholdes i lokalerne hos Dansk Psykolog Forening, Stockholmsgade 27, 2100 København Ø.

Modul 1.-5. i 2027

8.-9. marts 2027

27.-28. april 2027

14.-15. juni 2027

16.-17. august 2027

15.-16. november 2027

Modul 6.-10. i 2028

17.-18. januar 2028

20.-21. marts 2028

12.-13. juni 2028

21.-22. august 2028

9.-10. oktober 2028

Tid og varighed

Modul 1 og Modul 10 inkl. tid til pauser:

Organisationspsykologi for Ledere og Konsulenter (OLK)
v. Gottlieb & Klewe – Erhvervspsykologisk Rådgivning

Dag 1: 10:00-18:00

Dag 2: 09:00-17:00

Modul 2 til og med Modul 9 inkl. tid til pauser:

Dag 1: 10:00-18:00

Dag 2: 09:00-16:30

Undervisere

Undviserne er erfarne og specialistgodkendte arbejds- og organisationspsykologer og vil fungere både som oplægsholdere og supervisorer. Udover de to gennemgående undervisere, vil der være et antal endnu unavngivne gæsteoplæg, også på specialistniveau.

Troels Gottlieb er selvstændig erhvervspsykolog samt ekstern lektor på CBS og med et arbejdsliv bag sig i Right Management, Psykiatrifondens Erhvervsrådgivning, Region Hovedstaden og senest som seniorrådgiver i Cfl. Troels har ledererfaring både som håndboldtræner, leder, bestyrelsesformand og som censorformand. Troels er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi, autoriseret psykolog og har en Ph.d. i Personlighed og Ledelseeffektivitet, samt forfatter til en længere række af bøger, kronikker, populærvidenskabelige artikler og videnskabelige publikationer.

Jeppe Klewe er chefkonsulent og ansvarlig for ledelses- og organisationsudvikling på Bispbjerg og Frederiksberg Hospitaler. I de senere år har Jeppe særligt været involveret i arbejde med at strukturere og integrere ledelse i fagligt højt specialiserede organisationer. Jeppe har desuden erfaring som klinisk psykolog og leder og som konsulent i et privat konsulenthus. Jeppe er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi og autoriseret psykolog og forfatter til fagartikler om personlighed og ledelse i en erhvervsmæssig kontekst.

Pris

Den samlede pris for forløbet er 96.300 DKK eks. moms. De valgfrie middage er ikke inkluderet i prisen.

Modulbeskrivelse

Temaerne og litteraturen for modul 9 og 10 planlægges i fællesskab med deltagerne efter behov.

Temaerne for modul 1-8 er fastlagt som beskrevet på de næste sider.

Modul 1: Hvad er et menneske?

Homo emotionalis, homo socius, homo economicus – eller måske bare homo sapiens? Kært barn har mange ansigter. Menneskesynet, vi bærer med os, er ikke blot filosofi eller diskurs. Hvordan vi opfatter det at være menneske, har dybtgående konsekvenser for vores konsultative eller ledelsesmæssige praksis. På dette modul udforsker vi med basis i evolutionspsykologi og eksistenspsykologi de dybere lag af menneskets eksistens, og udfordrer hinanden med spørgsmålet: Hvad betyder dit menneskesyn for din konsultative praksis – hvilke bias og organisatoriske problemstillinger følger med?

Indhold

- Lære hinanden og sig selv at kende
- Forskellige menneskesyn og videnskabssyn i organisationsstudier og de bias og organisatoriske problemstillinger som følger med
- Analyse egen praksis ud fra multidisciplinære menneskesyn

Litteratur

Briner, R.B. & Rosseau, D.M. (2011). Evidence-Based I—O Psychology: Not there Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), 3-22.

Gottlieb, T. (2017). Fra Great Man til Great Human. Personlighedspsykologiske kvaler med arbejds- og organisationspsykologiens demokratiske idealer. *Erhvervspsykologi* 15(1), s. 70–83.

Jeppesen, H. J., & Jønsson, T. (2009). Participation som organisatorisk praksis. *Psyke & Logos*, 30(2), 432- 452. <https://doi.org/10.7146/pl.v30i2.8750> [24 NS]

McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, Chapter 3 + 4, s. 33–57.

Pedersen, D.B., Collin, F., & Stjernfelt, F. (2018). Indledning: Menneskebilleder i samfund og videnskab. I: Pedersen, D.B., Collin, F., & Stjernfelt, F. (eds.) (2018). *Kampen om mennesket. Forskellige menneskebilleder og deres grænsestrid*. København: Hans Reitzels Forlag.

Tourish, D. (2013). 'Evidence Based Management', or 'Evidence Oriented Organizing'? A critical realist perspective. *Organization*, 20(2), 173-192. <https://doi.org/10.1177/1350508411435281>

Modul 2: Læringsteori og proceskonsultation

Nutidens arbejdsliv fordrer løbende udvikling af kompetencer og evnen til at omfavne forandring og at inddrage personlige og følelsesmæssige ressourcer i et accelereret tempo. Hverken tidens medarbejder eller virksomheder finder sikkerhed i ansættelsen og god løn tilstrækkeligt for at sikre både trivsel og effektivitet, hvorfor konsulenter og ledere bliver ansvarlige for at facilitere både talentudvikling og livslang læring. På dette modul stiller vi skarpt på, hvordan forskellige psykologiske teorier og læringsteorier implicerer forskellige tilgange til det konsultative arbejde med at skabe udvikling.

Indhold

- Opnå indsigt i psykodynamiske og socialkonstruktivistiske/systemiske læringsteorier og disses relevans for kontinuerlig udvikling i komplekse arbejdsmiljøer.
- Anvende læringsteorier til at designe effektive udviklings- og forandringsprocesser, der imødekommer nutidens behov for agilitet.
- Udvikle løsningsforslag til hvordan konkret organisatorisk læring og udvikling sikres.

Litteratur

Kanter, R.M. (2006). Innovation: The classic traps, *Harvard Business Review*, 84(11), pp. 72-78.

Langslet, G.J. (2003): Løft – Løsningsfokuseret tilnærmning til problemløsning og udviklingsarbejde. *Erhvervspsykologi*, 1(2)

Schein, E.G (1999), *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley, Chapter 2 + Chapter 8, s. 3–26 + 145–171.

Stacey, R. (2007). The Challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day-to-day practice of management in organizations. *European Business Review*, 119, 4, 2007, pp292-302

Visholm, S. (2011). Kapitel 9: Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer. I Visholm, S. & Heinskou, T. (Red.) *Psykodynamisk Organisationspsykologi bind II*. På mere arbejde under overfladen. Hans Reitzel, s. 153-174.

Modul 3: Trivsel og Stress

At sikre godt arbejdsmiljø er både et lovmæssigt krav og mainstreamstrategi i bestræbelserne på at få humanistiske idealer til at gå hånd i hånd med organisatorisk effektivitet på bæredygtig vis. Ikke desto mindre fylder stressproblematikker. På dette modul stiller vi via arbejdsmiljøpsykologi og kognitiv psykologi skarpt på hvad stress er, og hvordan vi skaber regenerativ ledelse og arbejdsmiljøer, der fremmer velvære og produktivitet uden at gå på kompromis med medarbejdernes psykiske sundhed.

Indhold

- Centrale stress- og trivselsteorier
- Analyse af arbejdsmiljøet i organisationer og identificere de faktorer, der bidrager til både trivsel og stress.
- Udvikle praktiske strategier til at skabe et arbejdsmiljø, der fremmer psykologisk tryghed, således medarbejdere – og du selv – kan præstere og trives.

Litteratur

Gottlieb, T. (2023). Kapitel 6: Under skallen (s. 121-155). I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.

Ladegaard, Y., Skakon, J., Mortensen, M., Høgh, A., & Holten, A.-L. (2016). Obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse svinger det psykiske arbejdsmiljø – kvalitetsløft efterlyses. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/109018/158417>

Shore, L. M., Beth, G. & Chung, B. G. (2021). How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management* 2021, Vol. 0(0) 1–32.

Modul 4: Teams og gruppedynamik

Teams hylides ofte som den optimale måde at organisere sig på. Men det, der ifølge populære teorier, burde være en kilde til kreativitet og effektivitet, kan hurtigt forvandle sig til dramatiske følelser og destruktive gruppedynamikker. På dette modul undersøger vi med afsæt i klassisk ingroup-outgroup/social identitetsteori og psykodynamisk systemteori, hvad der sker, når teamarbejde går galt, og hvordan man kan skabe konstruktive gruppedynamikker, der fremmer samarbejde og innovation frem for stagnation eller regression.

Indhold

- Teorier om teams og gruppedynamik og forstå, hvordan de påvirker samarbejde og præstation.
- Analyse og diagnostik af udfordringer i teams, der oplever destruktive dynamikker.
- Udvikle strategier og løsningsforslag til at optimere teamsamarbejde, skabe positive gruppedynamikker og forebygge konflikt.

Litteratur

Belbin, R.M. (2010). Team Roles at Work. 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Chapter 3 + 5, s. 19–33 + s. 47–60.

Gottlieb, T. (2023). Kapitel 5. Elsker og elsker at hade (s. 89-118). I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag. S. 89-116

Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (1993). Chapter 3 - The Discipline of Teams. I: HBR's 10 Must Read on Teams Harvard Business Review Press, s. 35–53.

Trillingsgaard, A., & Albæk, K. (2011). Det møgbeskidte ledelsesteam, opgør med det naiv-harmoniske teamideal. I C. Elmholdt & L. Tanggaard (Red.), *Følelser i ledelse*. Århus: KLIM.

Modul 5: Ledelse og ledelsesudvikling

Få fænomener i denne verden er så omtalt og velbeskrevet som ledelse. Ikke desto mindre er der langt fra konsensus om, hvad god ledelse faktisk er. Er ledelse af faglærte og ufaglærte på en byggeplads fx det samme som ledelse af fagprofessionelle miljøer i politiske kontekster? Skal fx yngre generationer ledes anderledes end de ældre? Fra én pol i disputerne hyldes idealet om den stærke leder – som fra den anden pol anses som et problem der bør dekonstrueres til fordel for selvledelse. På dette modul undersøger vi med afsæt i evolutionspsykologi og psykodynamisk systemteori ledelsesrollens muligheder og begrænsninger, og hvad disse betyder for arbejde med ledelsesudvikling.

Indhold

- Teorier og metoder inden for ledelse af forandringer, med fokus både på processer og mennesker.
- Analyse og planlægning af effektive forandringsprocesser, der tager højde for medarbejderes modstand og trivsel.
- Udvikle praktiske løsningsforslag til, hvordan man kan lede succesfulde forandringer uden at kompromittere medarbejdernes trivsel og engagement.

Litteratur

Gottlieb, T. (2023). Kapitel 3: Koldt på toppen (s. 53-67) & Kapitel 7: Magtens paradoks (s. 157-173). I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag.

Gottlieb, T. (2023). Kapitel 8: Ledelse og følgeskab (175-192) I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag.

Kotter, J. P. (2001). "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*, 79(11), 85–97.
[EBSCO link](#)

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088> [36 NS]

Modul 6: Organisation og hierarki

Den klassiske formelle organisation står med sin grundlæggende hierarkiske struktur for skud Kritikken går, at den ikke blot er træg og ineffektiv, men endda står i vejen for at medarbejderne aktualiserer deres fulde menneskelige potentiale. Som modstykke hertil eksperimenteres der disse år med diverse mere selvledende modeller. På dette modul udforsker vi med afsæt i psykodynamisk systemteori fordele, ulemper og de menneskelige aspekter af at arbejde i forskellige organiseringer.

Indhold

- Teorier om organisation og hierarki og disses psykologiske og praktiske implikationer.
- Analyse af en given organisation og dennes indvirkning på effektivitet og trivsel.
- Udvikle løsningsforslag til at designe organisationsstrukturer, der balancerer effektivitet med menneskelig trivsel, uanset om det er i hierarkiske eller flade organisationer.

Litteratur

Du Gay, P., & Lopdrup-Hjorth, T. (2024). Organizing States: The Continuing Relevance of Formal Organization Within Political Administration. *Organization Theory*, 5(1).
<https://doi.org/10.1177/26317877241235944>

Gottlieb, T. (2023). Kapitel 9: Øverste fællesnævner tak! (s. 193-216) I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag.

Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less- hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*,
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Monsen, K. & deBlok, J. (2013). Buurtzorg Nederland: A nurseled model of care has revolutionized home care in the Netherlands. *The American Journal of Nursing*, 113(8), s. 55–59.

Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2019). Transformation to self-managing teams: lessons learned. *Strategic HR Review* 17(2), s. 81–84.

Modul 7: Etik og konflikthåndtering

Når klienten er lederen eller virksomheden - og ikke medarbejderen - bliver etikken i konflikthåndtering en kompleks affære. Hvordan navigerer man sin rolle som psykologisk konsulent, når organisationens interesser ikke flugter med det unikke individs ukrænkelighed? På dette modul retter vi med afsæt i eksistenspsykologi fokus på de etiske dilemmaer der opstår i konflikthåndtering, og udforsker, hvordan vi kan finde løsninger, der både er retfærdige og effektive.

Indhold

- Teoretisk viden om etik og konflikthåndtering.
- Analysere af konfliktsituationer, hvor forskellige interesser og etiske perspektiver er på spil.
- Udvikle praktiske løsningsforslag der sikrer en effektiv og etisk ansvarlig håndtering af konflikter.

Litteratur

Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda star. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471> [25 NS]

Brinkmann, S. (2005). Tilværelsens æstetik og etik. *Psyke & Logos*, 26 416-435.

Fiol, C.M., Pratt, M.G. & O'Connor, E.J. (2009). Managing intractable identity conflicts, *Academy of Management Review*, 34(1), s. 32-55.

Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), s. 530-557.

Lefkowitz, J. (2011). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology* (2021), 14, 297-319 doi:10.1017/iop.2021.65

Modul 8: Udvikling og udvælgelse via Erhvervstest

Erhvervstest anvendes hyppigt til både udvælgelse og udvikling af medarbejdere og ledere i større private såvel offentlige organisationer. Men blandt psykologiens perspektiver består et ganske kritisk perspektiv: For hvad hvis testene snarere skaber selvopfyldende profetier, end afdækker faktiske træk iboende de testede individer? Uanset perspektiv, bliver du både som konsulent eller som leder, før eller siden nødt til at forholde dig til tidens praksis. På dette modul fokuserer vi med afsæt i fem-faktor-model baseret personlighedspsykologi på at skelne skidt fra kanel i junglen af testværktøjer, samt på, hvordan erhvervstest kan bringes i anvendelse som middel til at styrke både rekrutterings- og udviklingsprocesser på etisk forsvarlig vis.

Indhold

- Teorier og metoder bag erhvervstest og deres anvendelse i rekruttering og medarbejderudvikling.
- Analyse og evaluering af erhvervstest med henblik på at identificere deres styrker og svagheder.
- Udvikle praktiske forslag til, hvordan erhvervstest kan implementeres og bruges effektivt i organisationer, samtidig med at etiske retningslinjer overholdes.

Litteratur

Gottlieb, T. (2017). Tal & Tabu i Psykologisk Forskning. Social Kritik, vol. 152, 35-43.

Gottlieb, T., Furnham, A., & Klewe, J. B. (2021). Personality in the Light of Identity, Reputation and Role Taking: A Review of Socioanalytic Theory. *Psychology*, 12, 2020-2041. <https://doi.org/10.4236/psych.2021.1212123>.

Gottlieb, T. & Klewe, J.B. (2015). Personlighed & Jobsucces. *Psyke & Logos*, 36, 238-263.

Gottlieb, T., & Gøtzsche-Astrup, O. (2020). Personality and work-related outcomes through the prism of socioanalytic theory: A review of meta-analyses. *Nordic Psychology*, 72(4), 346-362. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1756902>

Modul 9: TBD

Uddannelsens to sidste moduler planlægges med deltagerne efter behov indenfor det erhvervs- og organisationspsykologiske fagområde.

Modul 10: TBD

Uddannelsens to sidste moduler planlægges med deltagerne efter behov indenfor et erhvervs- og organisationspsykologiske fagområde.

*Organisationspsykologi for Ledere og Konsulenter (OLK)
v. Gottlieb & Klewe – Erhvervspsykologisk Rådgivning*

Pensumliste

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda star. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471> [25 NS]
- Belbin, R.M. (2010). *Team Roles at Work*. 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Chapter 3 + 5, s. 19–33 + s. 47–60.
- Briner, R.B. & Rosseau, D.M. (2011). Evidence-Based I—O Psychology: Not there Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), 3-22.
- Brinkmann, S. (2005). Tilværelsens æstetik og etik. *Psyke & Logos*, 26 416-435.
- Fiol, C.M., Pratt, M.G. & O'Connor, E.J. (2009). Managing intractable identity conflicts, *Academy of Management Review*, 34(1), s. 32–55.
- du Gay, P., & Lopdrup-Hjorth, T. (2024). Organizing States: The Continuing Relevance of Formal Organization Within Political Administration. *Organization Theory*, 5(1). <https://doi.org/10.1177/26317877241235944>
- Gottlieb, T. (2023). Kapitel 3, 5, 6, 7 og 8. I: *Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi*. Akademisk Forlag.
- Gottlieb, T. (2017). Fra Great Man til Great Human. Personlighedspsykologiske kvaler med arbejds- og organisationspsykologiens demokratiske idealer. *Erhvervspsykologi* 15(1), s. 70–83.
- Gottlieb, T. (2017). Tal & Tabu i Psykologisk Forskning. *Social Kritik*, vol. 152, 35-43.
- Gottlieb, T., & Gøtzsche-Astrup, O. (2020). Personality and work-related outcomes through the prism of socioanalytic theory: A review of meta-analyses. *Nordic Psychology*, 72(4), 346–362. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1756902>
- Gottlieb, T. & Klewe, J.B. (2015). Personlighed & Jobsucces. *Psyke & Logos*, 36, 238-263.
- Gottlieb, T., Furnham, A., & Klewe, J. B. (2021). Personality in the Light of Identity, Reputation and Role Taking: A Review of Socioanalytic Theory. *Psychology*, 12, 2020-2041. <https://doi.org/10.4236/psych.2021.1212123>.

- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), s. 530–557.
- Jeppesen, H. J., & Jønsson, T. (2009). Participation som organisatorisk praksis. *Psyke & Logos*, 30(2), 432- 452. <https://doi.org/10.7146/pl.v30i2.8750> [24 NS]
- Kanter, R.M. (2006). Innovation: The classic traps, *Harvard Business Review*, 84(11), pp. 72-78.
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (1993). Chapter 3 - The Discipline of Teams. I: HBR's 10 Must Read on Teams Harvard Business Review Press, s. 35–53.
- Kotter, J. P. (2001). "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*, 79(11), 85–97.
[EBSCO link](#)
- Ladegaard, Y., Skakon, J., Mortensen, M., Høgh, A., & Holten, A.-L. Obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse svigter det psykiske arbejdsmiljø – kvalitetsløft efterlyses. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/109018/158417>
- Langslet, G.J. (2003): Løft – Løsningsfokuseret tilnærmning til problemløsning og udviklingsarbejde. *Erhvervspsykologi*, 1(2).
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less- hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lefkowitz, J. (2011). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology* (2021), 14, 297–319 doi:10.1017/iop.2021.65
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, Chapter 3 + 4, s. 33–57.
- Monsen, K. & deBlok, J. (2013). Buurtzorg Nederland: A nurseled model of care has revolutionized home care in the Netherlands. *The American Journal of Nursing*, 113(8), s. 55–59.
- Pedersen, D.B., Collin, F., & Stjernfelt, F. (2018). Indledning: Menneskebilleder i samfund og videnskab. I: Pedersen, D.B., Collin, F., & Stjernfelt, F. (eds.) (2018). *Kampen om mennesket. Forskellige menneskebilleder og deres grænsestrid*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2019). Transformation to self-managing teams: lessons learned. *Strategic HR Review* 17(2), s. 81–84.

Schein, E.G (1999), *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley, Chapter 2 + Chapter 8, s. 3–26 + 145–171.

Shore, L. M., Beth, G. & Chung, B. G. (2021). How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management* 2021, Vol. 0(0) 1–32

Trillingsgaard, A., & Albæk, K. (2011). Det møgbeskidte ledelsesteam, opgør med det naiv-harmoniske teamideal. I C. Elmholdt & L. Tanggard (Red.), *Følelser i ledelse*. Århus: KLIM.

Tourish, D. (2013). 'Evidence Based Management', or 'Evidence Oriented Organizing'? A critical realist perspective. *Organization*, 20(2), 173-192.
<https://doi.org/10.1177/1350508411435281>

Visholm, S. (2011). Kapitel 9: Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer i Visholm, S. & Heinskou, T. (Red.) *Psykodynamisk Organisationspsykologi bind II. På mere arbejde under overfladen*. Hans Reitzel, s. 153-174.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088> [36 NS]