

Konsulenttydelser

**Offentlige og Private Organisationer
2023-2024**

Indholdsfortegnelse

1. Indledning

2. Undersøglesaktiviteter

- Lederudvælgelse
- Arbejdspladsvurderinger – Psykisk arbejdsmiljø
- Andre undersøglesaktiviteter

3. Interventionsaktiviteter

- Ledelse og ledelsesniveauer
- Ledelsesudvikling – Nogle eksempler
- Kompetenceudvikling af ledere
- Ledersupervision
- Integreret Human Factor træning – En ny metode
- Eksempel på skræddersyet træning – Dømmekraft
- Train-the-Trainer
- Målrettet forandring – Succes eller fiasko
- Andre interventioner - Organisationsudvikling

4. Operativ psykologi

- Træning i Operativ Ledelse – Et nyt felt
- Eksempel på træning i Operativ Ledelse

5. E-læring, bøger og artikler

6. Enkelte forståelsesrammer

**Vores mission er at skabe
nødvendige og bæredygtige
psykologiske forandringer
i enkeltpersoner, grupper
og organisationer**

1. Indledning

Organisationer står over for mange udfordringer, og sågar trusler mod effektivitet – det være sig fra turbulente miljøer, ændringer i kundekrav, øget konkurrence, den konstante udfordring der afstedkommes af konstant at skulle udvikle organisationsstrukturer og arbejdsprocesser. Og ofte: manglende kvalificeret arbejdskraft.

Vi ønsker at medvirke til styrkelsen af organisationer og deres medlemmer. Det gør vi ved at orkestrere vores mangeårige erfaringer med målrettede undersøgelses- og forandringsprocesser.

Dette dokument indeholder en række beskrivelser af, hvad vi tilbyder offentlige og private organisationer i 2023 and 2024.

Vi rådgiver om ledelse og samarbejde, og vi bistår klientorganisationer med udvikling og gennemførelse af højt specialiserede undersøgelses- og udviklingsprocesser.

Igennem vores opgaveløsninger arbejder vi med afsæt i evidens og seneste forskning, samt vores mangeårige praksiserfaringer som ledere og ledende psykologer i såvel offentlige som private virksomheder.

Vi leverer udelukkende skræddersyede konsulentydelse, og sikrer sammenhæng mellem igangsatte processer og organisatoriske strukturer. Dette sker i tæt dialog og samarbejde med vores klientorganisationer.

Ud over vores konsulentydelse, så udvikler og videreuddanner vi klientorganisationers egne psykologer og HR-konsulenter. Dette sker blandt andet igennem supervision, Master Classes og specialdesignede træningsforløb.

Efter mere end 20 år som eksterne ledende psykologer i forskellige klientorganisationer og som underleverandører til førende uddannelsesvirksomheder, etablerede vi Doulgerof & Lamberg ApS i 2019. Årsagen til vores beslutning var simpelthen, at vi ved at kombinere vores kræfter kunne udvide vores handlerepertoire og levere psykologiske ydelser af høj kvalitet til et bredere felt af klientorganisationer.

Vi har kontraktlige aftaler med en række virksomheder – heriblandt Maersk Training Denmark A/S og SIMAC/Svendborg International Maritime Academy. Vores kontraktlige aftaler indbefatter levering af alle eksterne psykologfaglige konsulentydelse, samt træning og supervision af interne psykologer and Human Factor-specialister.

Vores universitetsstudier og psykologfaglige videreuddannelser har indbefattet personlighedspsykologi, kognitiv psykologi, psykometri, klinisk psykologi, krise- og katastrofepsykologi, sundhedspsykologi, pædagogisk psykologi, socialpsykologi, arbejds- og organisationspsykologi, militærpsykologi, kulturpsykologi – og ikke mindst: operativ psykologi.

Ja, vi ved godt hvad vi gør når vi arbejder. De der kender os, anerkender os for vores faglighed og for kvaliteten i vores ydelser.

Vi sikre adgang til effektive arbejds- og organisations-psykologiske ydelser af højeste kvalitet til arbejdslivet. Til gavn for organisationer og deres medlemmer.

2. Undersøgellesaktiviteter

Vi foretager en bred vifte af undersøgelser rettet mod individer, grupper og organisationer – og facilitere forståelse for udfordringer og veje frem mod at overkomme disse i lyset af herskende sammenhænge og vilkår.

Vores undersøgelsesaktiviteter omhandler psykologiske aspekter af forholdet mellem det arbejdende menneske, arbejdets karakter og organisationen.

Vi gennemfører både:

- Kvalitative undersøgelser, hvor fokus er på det særegne og det unikke, som kan tilvejebringe beskrivelse og forståelse.
- Kvantitative undersøgelser, hvor fokus er på det fælles og det repræsentative, som kan tilvejebringe beskrivelse og forklaring.

Vi gennemfører undersøgelser i forhold til:

- Lederudvælgelse og udvælgelse af specialister
- Det psykosociale arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladser
- Organisationers effektivitet og kvalitet
- Human Factor-vurdering og menneske-maskine-grænseflader

, samt en række andre områder.

Konkret i forhold til lederudvælgelse, så har vi, i mere end 20 år, gennemført personvurdering af mere end 4000 ledere – langt de fleste i Danmark, men også i England, Canada, Sydafrika og Indien.

Som eksternt ledende psykologer har vi designet Best Practise-undersøgellesprogrammer for en af Verdens førende træningsorganisationer.

Når vi gennemfører undersøgelser, har vi et fast fokus på kvalitet. Elementer som konsistens og nøjagtighed er vigtige for os, og vi orienterer os stedse mod gyldighed og pålidelighed.

Validitet

Validitet, eller gyldighed, handler om udstrækningen af, i hvor høj grad vores psykologiske undersøgelsesinstrumenter måler det vi siger de måler.

Validitet er altså udtryk for, hvor god en test er til at måle individuelle forskelle i en bestemt funktion mellem personer i en bestemt gruppe.

De slutninger vi drager af vores psykologfaglige værktøjskasse er både passende og meningsfulde – og ikke mindst: brugbare.

Reliabilitet

En form for reliabilitet handler om målenøjagtighed, eller den sikkerhed, hvormed en test måler.

En anden form for reliabilitet vedrører homogenitet, eller indre konsistens, som handler om den udstrækning i hvilken givne opgaver eller items måler det samme.

I sagens natur gennemfører vi også undersøgelser og vurderinger af Teams.

Vores lederudvælgelsesforløb indbefatter en række vigtige skridt, som tages sammen med vores klientorganisationer.

Udvælgelsens mål er vurdering af den komplekse og dynamiske sammenhæng mellem personlighed, kognitiv kapacitet, sociale og selvregulerende færdigheder, dømmekraft og ledelsesmæssige kvalifikationer, som tilsammen udgør kandidaters generelle funktionsevneniveau og som fastslår graden af egnethed i forhold til den givne lederstilling.

Fase 1: Jobanalyse og kravprofil

Forud for personvurderinger, formulerer vi deciderede kravprofiler – simpelthen fordi forskellige lederfunktioner i forskellige ledelseskontekster kræver forskellige kvalifikationer og kompetence.

Vores kravprofiler formuleres ved at vi, i samarbejde med vores klientorganisationer, gennemfører grundige jobanalyser, og ved at stillingsbeskrivelser nedbrydes i deres bestanddele – eksempelvis i forhold til opgaver og ansvarsområder.

Efter endt jobanalyse og analyse af stillingsbeskrivelser og arbejdsfunktioner, fastslår vi hvilke psykologiske krav der stilles til givne lederstillinger – og disse drøftes med vores opdragsgivere. Når kravprofilerne er færdigformulerede, træffer vi afgørelse om, hvordan vi bedst holder kandidater op imod kravprofilerne.

Kravprofilens karakter danner således grundlag for valg af tests, design af interviewguide, dilemmacases og eventuelle problemløsnings-opgaver, samt andre redskaber til brug for lederudvælgelsen.

Fase 2: Tiltrækning

Nogle klientorganisationer vælger selv at varetage annoncering og tiltrækning af potentielle kandidater.

Når vi varetager rekrutteringsfasen, gør vi brug af en række forskellige søgedatabaser, vores netværk, målrettede reach-out aktiviteter og skræddersyet annoncering. Alt sammen for at tiltrække et så stærkt kandidatfelt som muligt.

Fase 3: Udvælgelsen

Udvælgelsesprocessen gennemføres med henblik på identifikation af den bedst egnede kandidat til stillingen.

Udvælgelsen, der sker i tæt samarbejde med vores klientorganisation, indbefatter typisk testning og testinterview, samt to til tre samtaler under afhængigt af ledelsesniveau. Under sidstnævnte kan der også indgå dilemmacases og problemløsningsopgaver.

Vi indhenter referencer efter aftale med kandidaterne, der alle modtager tilbagelæsning på testresultater og referencetagningen. Den enkelte kandidat modtager kopi af den personlige rapport vi udarbejder på baggrund af udvælgelsen. Den personlige rapport indeholder desuden identificerede udviklingsområder.

Udvælgelsen afrundes med tilbagemelding og rådgivning til vores klientorganisation, der træffer endelig afgørelse om hvilken kandidat der ansættes. Rådgivningen indbefatter typisk konkrete anvisninger på hvorledes den endelige kandidats udviklingsområder kan styrkes.

Fase 4: Rådgivning før og efter

Forud for lederens opstart i det nye job, tilbyder vi rådgivning der typisk har fokus på lederens identificerede udviklingsområder.

6 måneder efter, at lederen er begyndt i jobbet, gennemfører vi dialog med lederen og dennes foresatte. Formålet med dialogen er dels opfølgning på lederens opstart, dels opfølgning på lederens udviklingsområder.

Psykisk Arbejdsmiljø handler om, hvordan mennesker trives på arbejdspladserne og om arbejdets udførelse, indhold og organisering.

Trivsel hænger nøje sammen med blandt andet arbejdsroller og opgaver, egne og andres forventninger og krav, og om samspillet mellem ansatte på alle niveauer.

Psykisk arbejdsmiljø handler altså om psykiske, sociale og kulturelle påvirkninger, som ansatte oplever i forbindelse med arbejdspladsen.

Vi bistår klientorganisationer med gennemførelse af arbejdspladsvurderinger med fokus på psykiske arbejdsmiljøer.

Vi sikrer opfølgning i form af udarbejdelse af handleplaner og eventuel varetagelse af interventioner, der er målrettet bedring i psykiske arbejdsmiljøer.

Vores arbejde medfører, at vores klientorganisationer arbejder systematisk med at løse givne arbejdsmiljømæssige problematikker – og at Arbejdsmiljølovgivningen overholdes.

Ydelser rettet mod bedring af psykiske arbejdsmiljøer læner sig i høj grad op af vores raison d'être – se vores hjemmeside. Og vi vil rigtig gerne bidrage til, at arbejdende mennesker og vores klientorganisationer kan opleve:

- Bedre trivsel
- Gode sociale netværk
- Bedre sociale kontakter.
- Lavere fravær
- Større kreativitet
- Højere produktivitet
- Bedre kvalitet
- Færre fejl og ulykker
- Mere stabil arbejdsstyrke

For at oparbejde viden om aktuelle situationer på arbejdspladser og for at udpege vigtige indsatsområder, gør vi brug af en række værktøjer når vi gennemfører arbejdspladsvurderinger:

1) Kortlægningsværktøjer i form af spørgeskemaer

Vi sikrer anonymitet og forhøjede svarprocenter.

Spørgeskemaer er velegnede til kortlægning af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø opleves og vurderes i mellemstore og store organisationer.

Spørgeskemaer kan anvendes som grundlag for drøftelse om årsager og løsningsmuligheder, og kan anvendes som evalueringsinstrument til måling af, hvor langt man er kommet – og om de omstillede mål er nået.

2) Samtaler og interviews med enkeltpersoner

Samtaler og interviews kan anvendes alene eller som supplement til spørgeskemaer.

De er egnede til at få relevante oplysninger om personers daglige, konkrete oplevelser og måder at forholde sig til det psykiske arbejdsmiljø på – og de giver ofte nye og uventede udsagn om arbejdsforhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Effektive Beslutninger

=

Kvalitet + Accept

3) Gruppesamtaler

Vi anbefaler gruppesamtaler til små og mellemstore organisationer.

Gruppesamtaler egner sig til at stimulere åben debat om behov for forandringer.

Igennem gruppesamtaler tages der udgangspunkt i de oplevelser og vurderinger, som deltagerne selv har om deres arbejdsmiljø, og der indhentes informationer om væsentlige psykiske arbejdsmiljøproblemer. Deltagernes egne forslag og ideer til mulige løsninger indhentes også igennem gruppesamtaler.

Gruppesamtaler stimulerer til et samarbejde om de løsninger og udviklingsmuligheder, som kommer frem i dialoger mellem medarbejdere og ledelse.

Når vi gennemfører arbejdspladsvurderinger, medtænker vi data fra klientorganisationers arbejdsmiljøhistorik, sygefraværsstatistikker og personale-gennemtrækstal.

Vores erfaringer siger os, at gennemslagskraften er størst, hvis arbejdsmiljøindsatsers udgangspunkt er tilpasset arbejdspladsens særlige behov, og hvis de involverede har været inddraget fra begyndelsen.

4) Dialogbaserede metoder

Dialogmøder eller dialogkonferencer har sigte på at opnå fælles opfattelse af den nuværende situation, eller at opnå en indsigt i og forståelse af, hvad den anden part siger.

Dialogbaserede metoder muliggør, at man kan arbejde sig frem mod det, der samler, og som man er enige om, for at man kan opnå et fælles resultat.

I jo højere grad kulturen og stemningen på arbejdspladsen er præget af åbenhed, tillid og tryghed – desto mere egnet er dialogmetoder.

Andre undersøgelsesrelaterede aktiviteter

Vi tilbyder en række andre undersøgelses-relaterede ydelser – eksempelvis i form af:

Rådgivning i forhold til rekrutterings- og udvælgelsesprocesser

Vi leverer konsulenttydelser til klientorganisationers interne HR-funktioner, der har ansvar for rekruttering og udvælgelse af både interne og eksterne kandidater.

Ydelserne kan eksempelvis omhandle sikring af, at vurderingsprocesser er afstemt med klientorganisationernes kort- og langsigtede behov. Og ikke mindst: at andre afdelinger i klientorganisationerne får adgang til vigtige kvantificerede data, som kan bruges til udviklings- og uddannelsesformål.

I sagens natur kan vores ydelser også indbefatte opkvalificering af interne rekrutteringskonsulenter.

Støtte til bedømmelseskommissioner

Vi tilbyder rådgivning og støtte til klientorganisationer, der gør brug af bedømmelseskommissioner i forbindelse med beslutninger om, hvilke interne kandidater der skal deltage i interne talentudviklingsprogrammer, eller hvilke leder der står til forfremmelse.

Vores rådgivning og støtte ydes primært i forbindelse med, at vi har gennemført forfremmelsesegnetheds-vurderinger i klientorganisationer.

Design af specialiserede undersøgelser

Et eksempel er chefskifteundersøgelser forud for nye chefers indtræden i organisationer.

Tiltrædende chefer bruger uforbeholden meget tid på at lære deres organisationer at kende, på at sætte sig ind i organisatoriske processer og strukturer – og på at finde ud af, hvilke udfordringer der bør håndteres og i hvilken rækkefølge.

Nogle gange sker der også det, at tiltrædende chefer udvikler fejlagtige forestillinger om organisationen og dens tilstand skabt på baggrund af fejlagtig information fra ledere og mellemledere. Årsager til sidstnævnte kan bl.a. handle om frygt for at blive afskediget eller sætte sig selv i et gunstigt lys ved at tilbageholde eller forvrænge væsentlige informationer.

Chefskifteundersøgelser har til formål at tilvejebringe den indtrædende chef et objektivt og samlet indblik i organisationen, dens struktur og processer, samt dens umiddelbare og mere langsigtede udfordringer.

Chefskifteundersøgelser indbefatter også identifikation af organisationens styrker og sårbarheder – både på kort og på lang sigt. Når tiltrædende chef træder ind i organisationen, har han eller hun et bedre overblik over hvilke processer der eventuelt skal igangsættes eller accelereres, og hvor der umiddelbart skal lægges tyngde.

Et andet eksempel på specialiserede undersøgelser kan omhandle udvælgelse af ansatte, der skal kunne fungere i højrisiko-områder. Sådanne undersøgelser efterfølges typisk af specialdesignede træningskurser i form af Conduct after Capture-kurser og tilsvarende.

3. Interventionsaktiviteter

Vores anvendelse af begrebet "intervention" indbefatter alle de aktiviteter, hvor vi arbejder med planlagt og målrettet udvikling og forandringsprocesser på individniveau, det sociale niveau og det organisatoriske niveau.

Når vi arbejder med forandringsprocesser i forhold til **det organisatoriske niveau**, har vi blandt andet fokus på:

- Langsigtede indsatser – simpelthen fordi forandring tager tid.
- Toplevelsens engagement – fordi forandring forpligter.
- Skabelse af visioner og mål – fordi det er dem, der skal levendegøres af organisationen og dens medlemmer.
- Empowerment og involvering – fordi det er mennesker, der muliggør forandringer.
- Læring – fordi det er interaktions- og selvundersøgelsesprocesser der faciliterer udvikling og forandring.
- Problemløsning – fordi forandringsprocesser som oftest fordrer nye og kreative løsninger.
- Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere – fordi det er dem, der skal forvalte organisationens kultur og processer.
- Teams og arbejdsenheder – fordi det er dem, der skal gøre at givne udviklingsmål nås.

Det er vores vurdering, at forandringer slår igennem når organisationskulturen udvikler sig og mennesker accepterer 'nye måder' som værende de 'rette måder'.

Vi opererer med fire niveauer af kriterier, som vi bruger til at evaluere virkningen af vores udviklings- og træningsaktiviteter på: *reaktioner, læring, adfærd og resultater.*

Udviklingsaktiviteter kan udføres on-site, off-site eller indbefatte simuleringer.

Selvom *træning* og *udvikling* historisk set har haft forskelligt fokus, kan begge størrelser forstås som processer der har til formål at oparbejde og styrke kvalifikationer og kompetence – og det er det der er fokus for vores interventionsaktiviteter på **individniveau** og **socialt niveau** i organisationer.

Den ultimative test for træningsprogrammets effektivitet er *transfer validitet*, eller overførselsgyldighed. Dette handler om, i hvilket omfang deltageres nye kvalifikationer og kompetencer kan overføres til arbejdspladsen – og ikke mindst: om deltageres præstationer er blevet forbedret af træning eller givne udviklingsprogrammer.

Vi vurderer resultaterne af vores udviklings- og træningsprogrammer i snævert samarbejde med vores klientorganisationer.

Afhængigt af udviklingens eller træningens formål og indhold, gør vi vores yderste for at honorere vores opdragsgiveres krav med hensyn til kriterier og gyldigheden af vores intervention.

Vi overholder internationale udviklings- og træningsstandarder, og forholder os stedse til det vi selv har tilegnet os:

- Ved det tidligere Forsvarets Center for Lederskabs ledelsesudviklingsafdeling.
- Gennem skræddersyede trænerkurser i Forsvaret og i den maritime industri.
- Gennem vores psykologuddannelser, vores psykologfaglige videreuddannelser og individuelle træningsforløb.
- Gennem vores fastansættelser som ledere og psykologer i hospitalsvæsnet, medicinalindustrien, BST og Dansk Røde Kors.

Ledelse og ledelsesniveauer

Der eksisterer ikke en universelt accepteret definition på ledelse.

Ledelsesteoretikere og forskere har igennem tiden haft en række forskellige tilgange til ledelse, herunder:

- Træk-tilgangen
- Adfærds-tilgangen
- Magt- og indflydelses-tilgangen
- Den situationelle tilgang
- Kognitiv ressource-tilgangen
- Social interaktions-tilgangen
- Den kulturelle tilgang

Uden at dykke ned i ledelsesteorier, kan fænomenet ledelse dog ses som et uddelegeret funktionssæt, som blandt andet indbefatter:

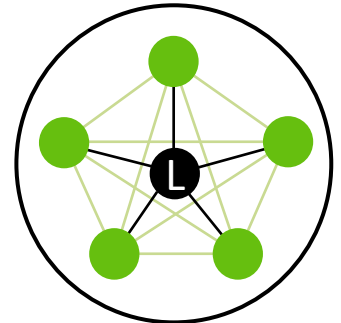
- Formulering af grundlæggende værdier
- Fastsættelse og annoncering af mål
- Organisering af ressourcer
- Planlægning, tilrettelæggelse, gennemførelse og kontrol
- Feedback mhp. fremskridt og udvikling
- Støtte, afklaring, opsummering, afprøvning af enighed
- Beslutningstagen

Afhængig af ledelsesniveauet og arbejdsgruppens sammensætning og opgavekompleks, knytter der sig en række særlige funktioner an til ledervirket, herunder blandt andet det at kunne agere:

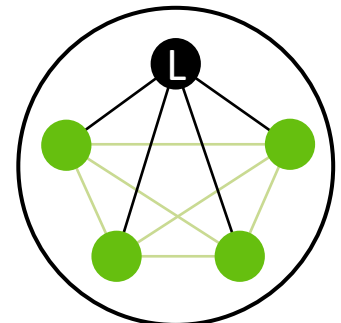
- Grænsevogter
- Facilitator og træner
- Korrigerende faktor
- Konfliktløser
- Bindeled til andre dele af organisationen

Vi udvikler ledere under hensyntagen til deres ledelsesniveau i organisationen, deres enheders sammensætninger og opgavekomplekser – og vi tager altid udgangspunkt i og knytter an til den enkelte leders individuelle ledelseskontekst. For den er forskellig fra leder til leder.

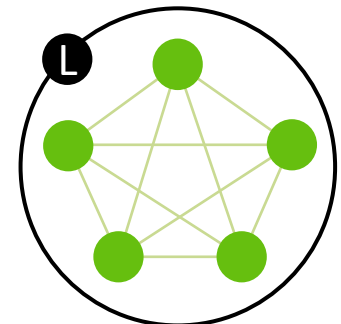
Opstartsgruppen eller den traditionelle arbejdsgruppe



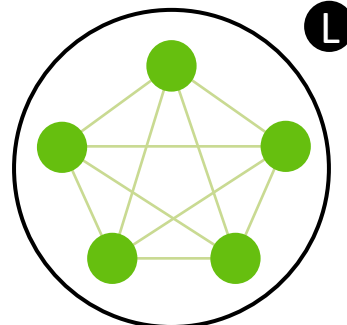
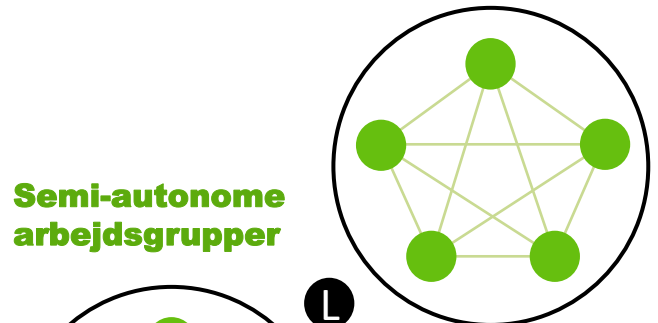
Den transitoriske arbejdsgruppe



Den veltrænede og erfarne arbejdsgruppe



Semi-autonome arbejdsgrupper



Ledelsesudvikling – Nogle eksempler

Ledelse er en social aktivitet som finder sted i nuet, og kan konceptualiseres som værende en disciplin der består af en række komponenter:

- **Administration**
- **Management** – aktiviteter, der relaterer sig til planlægning, anvendelse af styringssystemer og ressourceallokering, med videre
- **Ledelse Type 1** – aktiviteter, der er direkte relateret til koordination af fælles indsatser mod fælles mål
- **Ledelse Type 2** – aktiviteter, der relaterer sig til påvirkning af opfattelser og holdninger, konflikthåndtering, udvikling af andre, samt en række værnen-om-aktiviteter

Det er vores erfaring, at lederes funktionsduelighed, overordnet set er determineret af en række faktorer som omhandler:

- Lederens ledelsestekniske viden og færdigheder.
- Lederens evne til at mestre den organisatoriske kontekst.
- Ledelseskonteksten.
- Lederens evne til at interagere hensigtsmæssigt med sine organisatoriske omgivelser.

Vores ledelsesudviklingsprogrammer imødekommer essentielle behov hos ledere på alle niveauer i organisationen.

Programtitel
Forudsætninger for ledelse

Varighed: 5 dage.

Programtitel
Gruppeløds

Varighed: 5 dage.

Programtitel
Vanskelige samtaler

Varighed: 3 dage.

Programtitel
Konflikthåndtering

Varighed: 3 dage.

Programtitel
Observation og feedback

Varighed: 3 dage.

Programtitel
Udvikling af andre

Varighed: 3 dage.

Programtitel
Mødeledelse

Varighed: 3 dage.

Programtitel
Det Personlige Lederskab

Varighed: 8 dage

Vores ledelsesudviklingsprogrammer har fokus på at styrke lederens evne til at interagere hensigtsmæssigt med sine organisatoriske omgivelser.

Kompetenceudvikling af ledere

Kritisk psykologi har lært os, at det vigtigt at vi, som fagfolk, har vores begrebsapparater og forståelsesrammer på plads når vi arbejder.

Først når vi har begreb om, hvad vi arbejder med, kan vi designe adækvate undersøgelses- og interventionsforløb og skære vores processer an, så vi når i mål med vores opdragsgivere.

Vi skal simpelthen vide, hvad vi har med at gøre, når vi arbejder med mennesker og organisationer.

På baggrund af Whites syn på kompetence (*R. White (1959), Motivation reconsidered: The concept of competence, Psychological review vol. 66, USA*), og med afsæt i et af vores universitetsspecialer fra 1999, definerer vi **kompetence** som værende:

En proces, igennem hvilken lederen, under anvendelse af relevant viden og færdigheder, håndterer sig selv, skaber mening i kompleksitet, og udøver en given adfærd rettet mod hensigtsmæssig håndtering af organisatoriske omgivelser.

Lederes funktionsduelighed bestemmes, overordnet set, således af en række faktorer:

- Lederens ledelsestekniske kvalifikationer.
- Lederens evne til at skabe mening i og at mestre sine organisatoriske omgivelser.
- Lederens evnen til at interagere hensigtsmæssigt med sit organisatoriske miljø.

Herud over, er der en række andre faktorer, der også indvirker på lederens evne til at fungere hensigtsmæssigt, og som vi også tager højde for når vi arbejder med kompetenceudvikling:

- Funktionsdueligheden, modenheten og sammenhængskraften i medarbejdergruppen.
- Opgaven, tid og ressourcer.
- Forhold i og udenfor organisationen

Når vi skal kompetenceudvikle ledere, samler vi typisk en gruppe bestående af ledere på samme ledelsesniveau.

Efter at have drøftet de udfordringer og dilemmaer der knytter sig an til ledernes ledelsesniveau, arbejder vi på identifikation af:

- Vanskelige opgavetyper
- Tunge ansvarsområder
- Konkrete handlinger eller situationer, der kan være vanskelige at udføre eller tackle.

Efter en række psykoedukative tiltag og drøftelser af givne ledelsesproblematikker, igangsætter vi træning af lige netop dét der kan være vanskeligt for lederne.

Mellem hver session, og når lederne er retur på arbejdspladserne, gennemfører den enkelte præcist dét der er blevet trænet.

Ved opstart af hver session, indledes der med en kort debriefing og evt. kortvarig gen-træning, før vi tager fat på næste ledelsesproblematik.

Kompetenceudviklingsforløb kan også indbefatte specialister fra hospitaler, kommuner, politiet, brandvæsnet og tilsvarende.

Varighed

10 halve arbejdsdage fordelt på ca. 3 måneder.

Antal deltagere

Min. 4 – max. 6 ledere.

Trænere

Kompetenceudviklingsforløb for ledere varetages af psykologer, der selv har erfaring som ledere i både offentlige og private virksomheder.

Ledersupervision er rettet mod de ledere, der ønsker et intensivt og effektivt supervisionsforløb i forhold til en eller flere ledelsesudfordringer – uanset hvilket erfarings- eller ledelsesniveau lederen befinder sig på.

Ledersupervisionen fører til øget operationalisering af ledelseskompetencer og øget selvindsigt.

Et af målene med ledersupervisionen er, at lederen støttes i at videreudvikle sin faglige identitet som leder eller chef. Derfor er omdrejningspunktet de potentialer, muligheder og ressourcer, der kan hentes frem i lederen som person, lederens faglige grundlag og dennes erfaring.

Supervisionen foregår ved, at sager trækkes ind i ledersupervisionen gennem deres gengivelse. Gennem samtalen vil problemstillinger blive gennemarbejdet, og ved struktureret spørgeteknik bistås lederen med at skabe nye forståelsesrammer, ny mening og dermed nye handlemuligheder.

Problemstillingerne defineres fra gang til gang ud fra lederens egne ønsker og behov. Således kan ledersupervisionens indhold være:

- **Sags-orienteret** – altså rettet mod konkrete sager eller ledelsesproblematikker
- **Person-orienteret** – altså rettet mod personen i mellemlider-, leder- eller cheffrollen
- **Rolle-/struktur-orienteret** – altså rettet mod personen i mellemlider-, leder- eller cheffrollen i relation til dennes organisation

Omdrejningspunkterne kan således gå på rollen som leder eller chef i organisationen, ledelsesmetodik, beslutningsprocesser, med videre.

Ledersupervisionen vil kunne indbefatte psykoedukation, individuelle opgaver, rådgivning og feedback på tidspunkter, der passer lederen. På denne vis kan ledersupervisionen også ses som et præventivt redskab i forhold til imødegåelse af stress og forøgelse af arbejdsglæde.

Ledersupervisionen er fleksibel i den forstand, at lederen vælger om han eller hun skal mødes fysisk eller virtuelt med supervisor – eller om der skal være tale om en kombination.

Der vil udelukkende blive gjort brug af ledelsesredskaber og metoder i forhold til hvilke der er evidens og som vil være effektive for lederen – og som lederen kan bringe i anvendelse med det samme.

Varighed

Minimum 8 sessioner á 2 timer.

Supervisorer

Alle supervisorer er psykologer med mere end 20 års erfaring med ledersupervision, personvurdering, faglig-psykologisk intervention på individniveau, og lederudvikling. Vores pulje af supervisorer har desuden erfaring som mellemledere, ledere og chefer.

Alle supervisorer er omfattet af Dansk Psykologforenings etiske regelsæt (www.dp.dk), der blandt andet omfatter tavshedspligt.

Integreret Human Factor Træning – En ny metode

I modsætning til klassisk Human Factor-træning, gennemfører vi Human Factor-træning under anvendelse af Forsvarets principper om integreret træning.

Integreret træning står i modsætning til traditionel træning, hvor emneområder er skarpt opdelt, og hvor der typisk veksles mellem klasserumsundervisning og efterfølgende øvelser.

Den grundlæggende struktur i vores integrerede træning består i gradvis introduktion til, arbejde omkring og øvelse i enkeltelementerne af arbejdets indhold efterhånden som behovet for ny viden/færdigheder/indsigt opstår i deltageren.

Relevante emneområder for træningen udbygges gradvis med flere koncentrerede, temarelevante træningssekvenser, som indlægges på de tidspunkter, hvor vi finder det hensigtsmæssigt. På denne vis integreres givne tematikker naturligt igennem træningsforløbet til gavn for den enkelte deltager.

Med andre ord, er træningens aktiviteter styrende og afgørende træningsparametre. Vi vægter derfor helheden og sammenhængen i træningens indholdsdel med henblik på at give deltageren indblik i den overordnede ramme som det lærte skal anvendes i.

Vores integrerede træning gennemføres i snæver tilknytning til arbejdspladsen eller den simulerede arbejdsplads. Og vi gør i høj grad brug af timeouts, refleksionsopgaver og andre træningsmetodikker – som naturligt øger den progressive læring.

Vores integrerede Human Factor-træning kan tilrettelægges på en sådan måde, at flere gensidigt afhængige arbejdsenheder kan styrke:

- Kommunikation
- Samarbejdet
- Koordinationen

mellem hinanden. Dette fører til øget delt situationsbevidsthed og kvalificerer beslutningsprocesser i tilspidsede situationer.

Formålet med vores Human Factor-træning er generelt set, at skabe en generel handle-orientering i deltageren, som er rettet mod minimering af fejl i arbejdsfunktionen, og forbedring af sikkerheden på den operative arbejdsplads.

Dette forudsættes af oparbejdelsen af en sådan viden og sådanne færdigheder, at deltagerens evne til at interagere hensigtsmæssigt med sine arbejdsmæssige omgivelser styrkes.

Om end at det ikke er genstand for effektmåling, så sigter vores integrerede træning endvidere mod holdningspåvirkning i forhold til:

- Accept af, at fejl uafværgeligt opstår i dynamiske og komplekse systemer.
- At fortløbende monitorering af givne arbejdsmæssige systemer og processer er en nødvendighed,
- Etablering af nødvendige beredskabssystematikker.

Mål

Ved afslutningen af den integrerede træning skal deltageren kunne:

- Udvide hensigtsmæssig håndtering af sig selv og andre under forhold med stigende kompleksitet i den operative arbejdssituation.
- Skabe mening i kompleksitet efter at have nedbrudt givne problematikker til håndterbare størrelser.
- Udfolde situationel adfærd med henblik på effektiv håndtering af givne kontekstuelle opgaver.

Styrkelse af Dømmekraft

Formål

Formålet med den integrerede træning er, at styrke deltagerens dømmekraft og kvaliteten i beslutningsprocesser. Herud over tilegner deltageren sig en række opmærksomhedspunkter i relation til operativ ledelse.

Mål

Ved træningens afslutning skal deltageren have:

- Styrket sin dømmekraft i forhold til komplekse ledelsesmæssige situationer og problematikker.
- Tilegnet sig relevante opmærksomhedspunkter i relation til virket som operativ leder.

Indhold

- Personlige logbøger.
- Simulerede ledelsessituationer af stigende sværhedsgrad og kompleksitet, anvisninger og vejledning fsva. dømmekraft, redskaber til brug for problemløsning og beslutningsprocesser, samt ledelsestekniske værktøjer.
- Vikarierende læringsaktiviteter.
- Reflektions-sessioner i forhold til det operative ledelsesspektrum, operativ ledelse, og operativ 'Bonus Pater' ledelse.
- Inddragelse af medarbejderressourcer.

Varighed

2 - 3 dage

Deltagere

1 – 4 deltagere

Trænere

Erfarne psykologer med ledelsesmæssige baggrunde

Vi udvikler og gennemfører skræddersyede træningsprogrammer rettet mod enkeltindivider og teams.

Vores Train-the-Trainer fungerer som miniudviklingszoner indenfor hvilke fremtidige trænere og fageksperter lærer at træne andre i deres organisationer.

Bortset fra at udvikle forståelse for forskellige funktioner og teknikker som trænere kan anvende til at opretholde deltageres interesse og motivation, så tilvejebringer vores Train-the-Trainer-aktiviteter en bred vifte af vigtige opmærksomhedspunkter for så vidt angår blandt andet kognitiv psykologi og læring, psykologisk pædagogik og socialpsykologi.

Således løber elementer som:

- Progressiv læring og læringstaksonomier
- Træningsdesign-principper
- Udarbejdelse af fag- og lektionsplaner
- Facilitatorrollen
- Præsentations- og faciliteringsfærdigheder
- Brug af simulerede øvelser
- Observations- og feedbackteknikker
- Gruppedynamik
- Håndtering af modstand og afvigende adfærd i deltagere

gennem alle vores Train-the-Trainer-aktiviteter.

Vi gennemfører også specialiserede instruktør- og træneraktiviteter – eksempelvis relateret til:

- Human Factors og disses underkategorier
- Human Factor assessment og træning
- Integreret Human og Technical Factors træning

Udover at være autoriserede psykologer, er vi uddannede instruktører og trænere i ledelsesudvikling i Forsvaret, og vi har erhvervet os det der svarer til Voksenpædagogisk Grundkursus.

Vores uddannelser og træning i instruktør- og facilitatorvirket er gennemført i en bred vifte af faglige miljøer – eksempelvis:

- Det tidligere Forsvarets Center for Lederskabs Ledelsesudviklingsafdeling
- Hærens Kampskole
- Maersk Training Svendborg A/S
- Novo Nordisk A/S

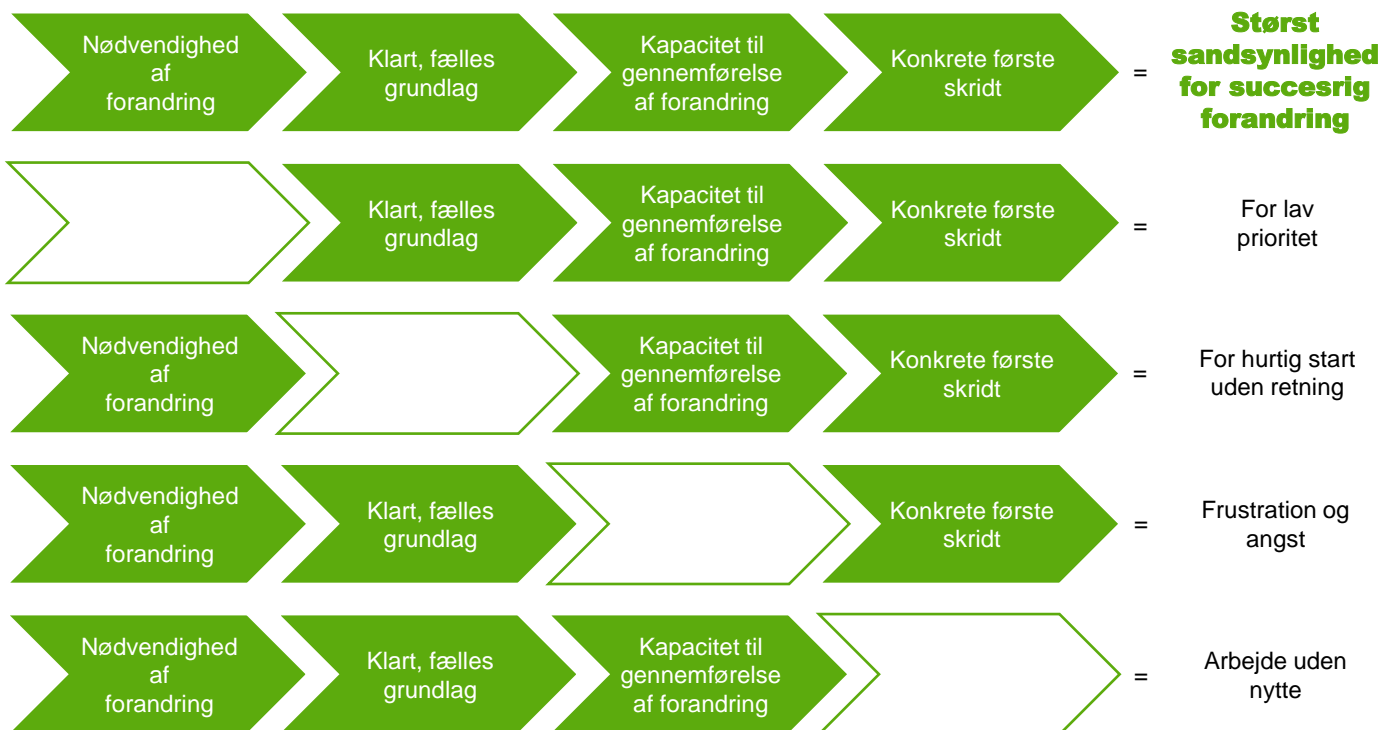
Vi gennemfører Train-the-Assessor rettet mod psykologer og HR-ansatte.

Målrettet forandring – Succes eller fiasko

Vores mission er at skabe nødvendige og bæredygtige psykologiske forandringer i enkeltpersoner, grupper og organisationer.

Vi vurderer, at der er en række forudsætninger for at målrettet forandring bliver en succes:

- At det er en nødvendighed – at der vitterligt er behov for forandringen.
- At behovet er erkendt.
- At den målrettede forandring forankres i ledelsen – og hos ledere af dem der skal udvikle sig.
- At der er et klart og fælles idégrundlag, altså en målsætning.
- At der er kapacitet og overskud til at gennemføre forandringen.
- At der opnås konkrete, synlige resultater – også undervejs.



Specifikt i forhold til forandringer på socialt og organisationsniveau, finder vi det af største vigtighed, at:

- At der kan samarbejdes mellem medarbejdere og ledelse.
- At der etableres aftaler og accepterede spilleregler for samarbejde, som der i fællesskab kan handles ud fra.
- At indsatsen gennemføres på en sober og redelig måde, byggende på åbenhed og tillid.

Organisationsudvikling (OU)

Vores OU interventioner favner både bredt og dybt, og indbefatter blandt andet:

Individer	Karriereplanlægning Supervision og coaching Kvalifikationstræning
Dyader/triader	Proceskonsultation Konflikthåndtering Rolleafklaringer
Teams	Situeret Team-building Situeret Team-træning Proceskonsultation Træning i problemløsning, beslutningstagen, opsætning af mål, samt planlægning
Semi-autonome Arbejdsgrupper	Intergruppe proceskonsultation Konflikthåndtering Organisational mirroring Survey feedback
Organisationer	Kulturanalyser Visionsarbejde Strategiske ledelsesaktiviteter Survey feedback Afskedigelser Omstruktureringer Større transformationsprocesser og systemændringer

Eksempelvisse interventioner

Situeret Team-building

Vi arbejder med High Performance teams – med opstarts-teams, project-teams og tværorganisatoriske teams.

Vores interventioner indebærer eksempelvis diagnostiske møder og team-building – hvor sidstnævnte har fokus på:

- Opsætning af mål
- Kortlægning af ansvarsområder
- Rolleafklaring
- Problemløsnings- og beslutningstagningsaktiviteter
- Målopnåelse

Vores team-building-aktiviteter har typisk også et fokus på at opbygge og vedligeholde effektive interpersonelle relationer, og på hvordan gruppeprocesser kan forstås og håndteres.

Vores team-buildingaktiviteter inkluderer også inter-gruppe team-building.

Situeret Team-training

Arbejdsgrupper og teams er byggestenene for alle organisationer.

I fald teams skal kunne fungere effektivt, så må de være i stand til at forvalte deres subkulturer, processer, systemer og relationer.

Men langt de fleste teams skal også kunne håndtere komplekse opgaver. Det at træne teams i at håndtere komplekse opgaver som kun kan løses gennem fælles indsatser er også én af de interventioner vi tilbyder klientorganisationer.

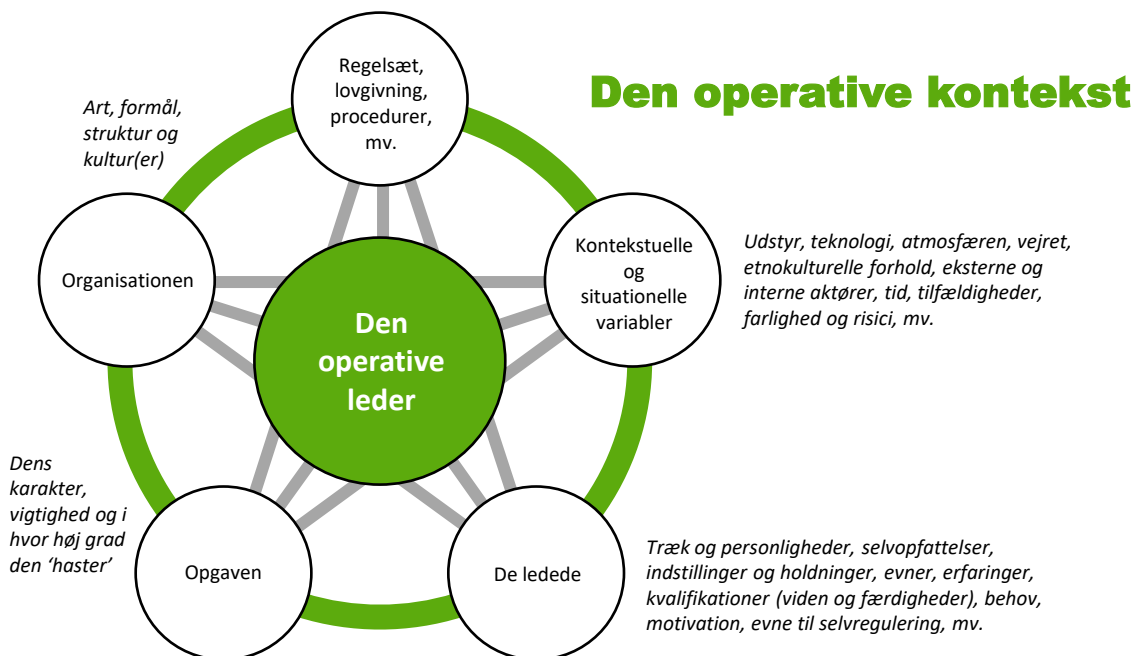
Interventioner rettet mod konflikter

Igennem mediation og konflikthåndtering, gør vi brug af en række konfrontationsmetoder som blotlægger konflikter, og dette med henblik på fælles udforskning af konfliktmaterialer.

4. Operativ Psykologi (1/2)

Operativ psykologi er en relativ ny disciplin indenfor psykologien som handler om menneskelige faktorer i situationer, hvor liv, helbred eller grundlæggende værdier er truede.

Operativ psykologi er det felt, hvor vi beskæftiger os med individuelle, teambaserede, organisatoriske og kontekstuelle forhold som kan påvirke den enkelte og dennes ydeevne. Vi beskæftiger os også med samarbejdet og teamet som skal kunne interagere hensigtsmæssigt med organisatoriske omgivelser under komplekse og risikofyldte vilkår.



Vores udgangspunkt for arbejde i operative kontekster er, at operativt personale repræsenterer særlige klientgrupper, der skal løse særlige opgaver under særlige vilkår i særlige miljøer.

Dette fordrer en særlig tilgang og anvendelse af operativ psykologi, som er orienteret mod – direkte og indirekte – at styrke præstationerne i det operative personale og deres organisationer.

Vores erfaringer med operative kontekster hviler – blandt andet – på årtiers arbejde i rammen af både Forsvaret, handelsflåden og NGO-verden.

Vores tidligere virke som officerer i Forsvaret, militærpsykologiske konsulenter, militære rådgivere og operatører i udlandet, og som undervisere i Kamp- og Overlevelsespsykologi har muliggjort, at vi har kunne udvikle:

- En lang række Best Practice guidelines, og
- Højt specialiserede personvurderings- og træningsprogrammer.

Ud over militært personel i Danmark og i udlandet, har flere tusinde maritime officerer fra AP Møller Maersk og ledende træningsorganisationer haft gavn af vores guidelines og programmer.

4. Operativ Psykologi (2/2)

Vi indgår i hele spektret af operativ psykologi – fra det strategiske til det operative niveau.

Vores aktiviteter kan – direkte og indirekte – støtte operative organisationer i at nå både strategiske og operative mål.

Dette gøres gennem udnyttelse og anvendelse af vores operativt-psykologiske og kontekstspecifikke ekspertise vedrørende operative miljøer og deres vilkår.

Når vi er engageret i rammen af operativ psykologi, søger vi at forstå facetterne ved den ønskede aktivitet og de involverede, men vi tager også hensyn til andre igangværende aktiviteter i vores operative klientorganisationer.

Det betyder, at vi hele tiden tænker strategisk når vi er involveret i aktiviteter på operativt niveau.

I rammen af operativ psykologi, arbejder vi blandt andet med:

- Menneskelig adfærd i operative situationer og miljøer.
- Situationsbevidsthed, skabelse af fælles mentale modeller, dømmekraft og beslutningstagen i stressede situationer.
- Stress og stressmestring.
- Defusing og Psykologisk Debriefing.
- Håndtering af pårørende under og efter kritiske hændelser.
- Operativ ledelse.
- Samarbejde i og træning af operative enheder.
- Udvælgelse og træning af operative ledere og ansatte, der skal kunne arbejde i højrisikoområder.
- Overlevelsestræning.

Målgruppe

Den Maritime Industri, Vind-industrien, Olie og Gas-industrien, Politiet, Brandvæsenet, Forsvaret – og i visse henseender: Hospitalsvæsenet.

Når vi arbejder i rammen af operativ psykologi, knytter vi vores aktiviteter an til og understøtter overordnede organisatoriske indsatser rettet mod:

- Reduktion i risikoen for det operative personale og deres omgivelser.
- Reduktion af omkostninger – økonomiske, materielle, såvel som menneskelige.
- Tiltrækning og fastholdelse af de bedste.
- Højnelse af jobtilfredshed.
- Styrkelse af korpsånd.
- Styrkelse af klientorganisationens brand og profil.

Træning i Operativ Ledelse – Et nyt felt

Hvad er det?

Tillægsordet 'operativt' refererer til begrebet 'operation' og kan forbindes til begrebet 'funktionel' i betydningen af funktionsduelighed.

Indlejret i tillægsordet ligger det latinske 'causa agendi' eller 'årsag til handling' som stemmer overens med betydningen af 'operation' som koordinerede handlinger rettet mod situationer, der udvikler sig.

Ovenstående forklarer det konceptuelle grundlag, hvorpå vi har konstrueret **Operativ Ledelse**.

I forhold til lederes funktionsduelighed i operative miljøer, så står den sin prøve i situationer, hvor ledere skal kunne agere hensigtsmæssigt, hurtigt og effektivt.

Vores erfaring siger os, at operative lederes funktionsduelighed, overordnet set, determineres af en række faktorer:

- Lederens viden og færdigheder for så vidt angår både tekniske forhold og ledelse.
- Lederens mentale robusthed og modstandsdygtighed overfor stress.
- Den operative ledelseskontekst.
- Lederens evne til at kunne interagere hensigtsmæssigt og effektivt med hans eller hendes organisatoriske omgivelser og miljø.

Vi træner operative ledere i at kunne fungere så optimalt som muligt i deres operative miljøer.

Rationalet

I 2021 skabte vi termen **Operativ Ledelse**.

Efter at have leveret en bred vifte af psykologfaglige ydelser til en række operative organisationer igennem mange år, havde vi for ofte set behovet for særlig træning af operative ledere.

Bortset fra Forsvarets ledere, og ud over traditionel ledelsesudvikling og lederuddannelser i form af diplomprogrammer i ledelse, MBA'er og mini-MBA'er, så modtager stort set ingen operative ledere ledertræning som kan siges at relatere sig til operative miljøer.

Dette forhold må og skal ændres.

Og som tidligere operative ledere i militære miljøer og som tidligere operative psykologer, vil vi gerne gøre vores til at det sker.

Vores operative ledertræningsprogrammer er skræddersyede til at imødekomme behovene hos ledere, der fungerer i operative ledelsessammenhænge.

Træning i Operativ Ledelse – Et nyt felt

Vores operative ledelsesudviklingsmoduler og sub-moduler er skræddersyede til at imødekomme behovene hos ledere, der virker i operative kontekster.

HOVED-MODULER

Forudsætninger for Operativ Ledelse

Varighed: 5 dage

Ledelse af Operative Teams

Varighed: 5 dage

Operativ Ledelse i Akut kritiske Situationer

Varighed: 5 dage

Operativ Ledelse i Relationel og Kulturel Komplexitet

Varighed: 5 dage

Vores ledertræningsprogrammer har fokus på styrkelse af deltagerens evne til at interagere hensigtsmæssigt og effektivt med sine operative omgivelser.

REDSKABS-MODULER

Personlig Resiliens

Varighed: 3 dage

Konflikthåndtering i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Observation og Feedback i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Vanskelige samtaler og Sensitive Dialoger i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Mødeledelse i operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Personalebedømmelser og Evalueringer i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Udvikling af Andre i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Det personlige Lederskab i Operative Kontekster

Varighed: 3 dage

Operativ Ledelse i Akut Kritiske Situationer

Formål

Formålet med træningen er, at deltageren bibringes viden, færdigheder og indsigt som styrker dennes funktionsduelighed i akut kritiske situationer i operative kontekster.

Træningen er specifikt rettet mod intrapsyriske processer i deltageren, samt sociale processer deltagerne imellem.

Mål

Ved træningens afslutning skal deltageren være bedre i stand til at:

- Genkende og forstå egne reaktioner på baggrund af akut kritiske situationer, samt reaktioner i andre.
- Genvinde selvkontrol og kontrollen over andre som er påvirkede af den akut kritiske situation.
- Overveje mulige og hensigtsmæssige handlinger i forhold til at kunne modgå uønskede reaktioner i sig selv og i andre som er til stede i den akut kritiske situation.
- Initiere hensigtsmæssige handlinger, som øger overlevelsesmuligheder i den akut kritiske situation.
- Modgå psykiske langtidseffekter i relation til akut kritiske situationer.

Resultatet af træningen er tilfredsstillende når:

- Deltageren reagerer hensigtsmæssigt på dilemmaer og scenarier som præsenteres gennem træningen.
- Deltageren udviser nødvendige ledelsesmæssige færdigheder i relation til at lede andre igennem dilemmaer og scenarier som præsenteres gennem træningen.

Bemærkning

Ledelsestrænerne vurderer i fællesskab om deltageren har bestået træningsforløbet. Der udstedes certifikat.

Varighed

3 dage

Deltagere

6 – 12 deltagere

Trænere

Erfarne psykologer med operative og ledelsesmæssige baggrunde

Igennem træningen introduceres deltageren løbende til en række unikke psykologiske og ledelsestekniske redskaber.

5. E-læring, Bøger og Artikler

E-læring

I 2021 indgik vi aftale med det Svenske Seably, der specialiserer sig i maritim E-læring og online træning.

Seably bad os designe en række E-læringskurser, og da vi i høj grad støtter deres vision om at bistå søfarere med at udvikle deres potentialer gennem læring, ja, så accepterede vi udfordringen.

Vores E-læringskurser har primært fokus på Emergency Preparedness-processer på skibe, og de kan findes på www.Seably.com:

- **Emergency Room Preparedness Meeting**
- **Emergencies in Engine Rooms – Recovery from a black-out**
- **During and After an Emergency – Psychological First Aid**
- **After an emergency – Handling bodies of deceased human beings**

Der er flere E-læringskurser i støbeskeen.

Bøger

I 2021 og 2022 har vi udgivet eller været medforfattere på:

- **Survival Psychology in the Shadow of the Corona Virus**
(www.amazon.com)
- **Improving Bridge Resource Management – Human Factors in Maritime Safety**
(PMC Media House GmbH)

Kommende bøger, som vil blive udgivet i begyndelsen af 2023 er:

- **The Emergency Preparedness Manual – An Operational Leadership Perspective**
- **Engine Room Emergency Preparedness**
- **Bridge Emergency Preparedness**

Artikler

I 2021 og 2022 har vi forfattet følgende artikler:

- **Tal om krav og forventninger når I skal samarbejde**
(www.lederweb.dk)
- **Pause fra ledelsesprofeterne?**
(www.lederweb.dk)
- **Corona – stresstester mennesker, systemer og rederier**
(www.lederne.dk)
- **Møder – er spild af tid?**
(www.lederne.dk)
- **Øvelser – Et nødvendigt onde?**
(www.lederne.dk)

6. Enkelte forståelsesrammer (1/3)

Vi definerer **personlighed** som helheden af indbyrdes forbundne klynger af intrapsykeiske variable, der tilsammen indvirker på personens tanker, følelser og adfærd i givne kontekster. Og vi erkender, at både kontekstuelle og situationelle faktorer virker ind på personens selvforvaltning.

Med afsæt i Whites kompetencedefinition (*R. White (1959), Motivation reconsidered: The concept of competence, Psychological review vol. 66, USA*) definerer vi **kompetence** som en proces, hvor lederen, gennem anvendelse af relevant viden og færdigheder, håndterer sig selv, skaber mening i kompleksitet og udøver en given adfærd med henblik på effektiv håndtering af givne opgaver.

I forhold til **ledelse**, tager vi udgangspunkt i, at:

1. Ledelse er en social aktivitet som finder sted i nuet, som kan konceptualiseres som en disciplin bestående af tre overordnede komponenter, hvoraf to er system-orienterede og en er person-orienteret:
 - a) De to system-orienterede komponenter (*administration og management*) sigter mod at skabe orden, forudsigelighed og stabilitet i komplekse systemer
 - b) Den person-orienterede komponent er per definition social i sin natur og omhandler 'ledelse', som igen kan differentieres ud i:
 - a) Ledelse Type 1 (*Aktiviteter, der er direkte relateret til koordination af fælles indsatser hen mod fælles mål*) og
 - b) Ledelse Type 2 (*Påvirkning af opfattelser og holdninger, konflikthåndtering, udvikling af andre, forskelligartede værnen-om-aktiviteter, mv*).
2. Ledelsesaktiviteter er situerede i ledelseskontekster som er særegne for den enkelte organisation, hvori der indgår en række faktorer bestående af organisationen, opgaven, de ledede, lovgivning og kultur, samt kontekstuelle og situationelle variable.
3. Ledere er udstyret med særlige beføjelser, skal kunne lede i forskellige situationer og under skiftende forhold, og skal kunne forholde sig til skiftende medarbejdere.

Vi tager afsæt i, at ledere er en særlig målgruppe, der skal løse særlige opgaver under særlige vilkår i et særligt miljø præget af arbejdsmiljømæssige belastninger, tilfældigheder, og en vis grad af uforudsigelighed. Dette betyder, at ledere må have et nødvendigt fokus på lederskab, samt være i besiddelse af parathed og vilje til at træffe vanskelige beslutninger. Endvidere må ledere have en engageret, aktiv, selvstændig og positiv holdning, som omfatter ansvarlighed, selvkontrol og personlig autoritet.

Vi vurderer, at en leders funktionsduelighed, overordnet set, er bestemt af en række forskellige faktorer:

- Lederens ledelsesfaglige viden og færdigheder.
- Lederens psykiske robusthed og modstandskraft overfor stress.
- Lederens person og evne til at interagere hensigtsmæssigt med hans eller hendes organisatoriske omgivelser.

Hertil kommer en række andre faktorer, der også indvirker på lederens funktionsduelighed:

- Forholdet mellem lederen og medarbejderne.
- Arbejdsenhedens sammenhængskraft.
- Medarbejdernes funktionsniveauer.
- Tid og ressourcer.
- Forhold i og udenfor organisationen.

6. Enkelte forståelsesrammer (2/3)

Grupper varierer i deres udtryksform alt afhængigt af organisatoriske og kontekstuelle forhold.

Vi skelner mellem arbejdsgrupper, teams, high-performance teams, og selvforvaltende eller semi-autonome arbejdsgrupper – hvor der er krav om, at sidstnævnte skal kunne håndtere komplekse opgaver i komplekse miljøer, og derfor har en høj grad af selvbestemmelse for så vidt angår styring af arbejdsprocedurer og arbejdsadfærd indenfor givne tidsrum.

Når vi arbejder med Gruppen, har vi blandt andet fokus på styrkelse af gruppens evne til at løse givne opgaver og nå givne mål, til at regulere adfærd internt i gruppen, til at bedre samarbejdet og problemløse i fællesskabet, og til at sætte høje standarder.

Som sådan vurderer vi, at Gruppen fungerer som et vigtigt 'løftestangspunkt' for at forbedre organisationers funktionsduelighed.

Vi anskuer **organisationer** som sociale systemer og rammer for adfærd. Når vi arbejder med klientorganisationer i forhold til organisationsudvikling, så holder vi os blandt andet følgende for øje:

- At organisationsformen er opstået på baggrund af den kontekst organisationen virker i, hvilket igen afspejler den grad af kompleksitet og dynamik som ligger i dennes omgivelser.
- At organisationsformen er retningsgivende i forhold til, hvorledes interventioner struktureres, hvilket vil sige at vi tager højde for den opbygning eller organisationsform som er tilstede, idet denne reflekterer vores genstandsområde.
- At strukturer og processer nødvendigvis må finde et naturligt leje, så de hænger sammen.

Enhver organisation adskiller sig altså principielt fra og fungerer anderledes end andre organisationer ved dens formål, strukturer og processer.

Når vi, i samarbejde med vores klientorganisationer, gennemfører forandringer, er vi orienterede mod:

- **Klare mål** – at der er sket afklaring af, hvad organisationen ønsker at opnå, og vejen dertil.
- **Tiltro** – at den ønskelige fremtid er realistisk, og at det overordnede mål kan nås.
- **Inddragelse** – at berørte dele af klientorganisationen involveres ift. beslutninger og gennemførelse.
- **Information** – at viden i organisationen om, hvad der skal ske/sker/er sket er rigelig, direkte og betimelig.
- **Tovholdere** – at der både er ansvarliggørelse og sikring af forandringens organisering.
- **Tid** – at der afsat tid til dem, der har særligt ansvar eller opgaver i processen.
- **Planlægning og forberedelse** – at indsats er prioriterede, konkrete, enkle og grundige.
- **Timing** – at forandringen sker på rette tid, at parathed er tilstede i organisationen, og at den har relevans for organisationen og dens medlemmer.
- **Tålmodighed** – at det er erkendt, at forandringer ofte tager tid.
- **Tryghed** – at der forefindes følelser af tryghed i organisationen idet det blot øger forandringsviljen.
- **Resultater** – at de er synlige, også undervejs.

I samråd med klientorganisationen overvejer vi, hvilke udviklingsmæssige tiltag og ændringer der allerede er i gang – eller måske snart følger.

Vi er os bevidste om at koordinere og integrere forandringstiltag hermed, for hvis forandringsprocesser foregår løsrevet fra hvad der ellers sker i klientorganisationen, ja, så er udsigterne til positive og konstruktive resultater mere usikre.

6. Enkelte forståelsesrammer (3/3)

Vi arbejder i henhold til Etiske Principper for Nordiske Psykologer (<https://www.dp.dk/wp-content/uploads/etiske-principper-for-nordiske-psykologer.pdf>), Retningslinjer for brug af Tests i Erhvervslivet (<https://www.dp.dk/wp-content/uploads/retningslinjer-for-brug-af-test-i-erhvervslivet.pdf>), og de fælles europæiske retningslinjer for dokumentation, normer, validitet og reliabilitet som er udviklet af European Federation of Psychologists' Association (EFPA).

Vi behandler oplysninger fortroligt, og arbejder i overensstemmelse GDPR (<https://www.datatilsynet.dk/media/7767/general-informationspjece-om-databeskyttelsesforordningen.pdf>).

Doulgerof & Lamberg ApS

Stationsvej 10

3480 Fredensborg

Denmark

CVR: 40880453

www.doulgerof-lamberg.com