

IMPACT
KONSULENTUDDANNELSE
2020-2022



IMPACT – Cortex Parken 26, 5230 Odense M – www.impaq.dk

IMPACT Konsulentuddannelse

VELKOMMEN TIL UDDANNELSEN	2
Forord	2
Det særlige ved IMPACT	3
UDBYTTE AF UDDANNELSEN	4
Dét får du som deltager	4
Dét får din arbejdsplads	5
Dét kræver uddannelsen af dig	5
UDDANNELSENS ORGANISERING	6
Uddannelsens elementer og opbygning	6
Forløbsoversigt	7
A. Teoridel	7
B. Supervision	10
C. Personligt udviklingsarbejde	10
D. Individuelle samtaler	10
E. Praksisarbejde	10
F. Formidling	11
PRAKTISK INFORMATION	11
Deltagere	11
Pris	12
Datooversigt og tider	12
Kursussted	12
Kontakt	12
Hvad er IMPAQ?	13
Litteratur	15

Velkommen til uddannelsen

I IMPAQ har vi i årevis arbejdet med kompetenceudvikling af psykologer og konsulenter, og vi oplever, at det faglige niveau hos psykologer og konsulenter er meget højt. Vi ser samtidig også, at det er altafgørende, at man kontinuerligt arbejder dedikeret med sig selv i konsulentrollen. Det er derfor med største engagement, at vi i IMPAQ gerne vil byde dig velkommen til IMPACT Konsulentuddannelse.

IMPACT er en toårig konsulentuddannelse, der retter sig mod organisationspsykologer og erfarne konsulenter, der ønsker at fremme egen kompetenceudvikling ift. afgørende opgaver for konsulenter i dag, herunder f.eks. konsulentens arbejde med strategiprocesser, organisationsudvikling, udvikling af læringskultur, forandringer, ledelsesudvikling, coaching, procesfacilitering, innovation m.m. Som deltager får du mulighed for at afklare, udvide og forankre din konsulentfaglige viden, færdigheder og kompetencer. Du vil blive udfordret og støttet i at komme ud af komfortzonen og udvikle dig i en psykologisk sikker læringskultur.

Uddannelsen er godkendt af Arbejds- og Organisationspsykologisk Fagnævn i Dansk Psykologforening. Specialiseringsmodulet består af en grundstamme på i alt 120 timer, der er fordelt mellem minimum 40 timers teori, 40 timers supervision samt 40 timers personligt udviklingsarbejde. I tillæg indeholder uddannelsen en række relevante supplerende teorikurser på i alt 110 timer. Uddannelsen er således den eneste uddannelse i Danmark, der dækker specialiseringsmodulet 100%. Vi ønsker at dække det fulde modul af hensyn til at skabe et sammenhængende forløb for deltagerne, så de ikke efterfølgende er nødsaget til at finde og gennemføre kurser, som kan være svære at finde og have lang ventetid.

Forord

Verden har brug for organisationer, der er bæredygtige, sunde og modige. Engagementet er ifølge talrige undersøgelser meget lavt i organisationer i dag, ligesom stressniveauet er alt for højt.

“Culture eats strategy for breakfast” - et kendt citat, der tilskrives Peter Drucker Kultur menes at udgøre op mod 90% af al den adfærd, der foregår i en organisation (Schein). Men langt de færreste organisationer har i dag en bevidst og strategisk tilgang til det at arbejde med deres kultur. Det mener vi er en fejl. For det der sker er, at man tillader at lade den mest virksomme faktor i en

ens organisation styre af tilfældigheder. Hvis dette er tilfældet, er risikoen for at menneskers mere frygtsomme præstationskultur opstår meget stor:

”I organisationer i dag har vi stort set alle et bijob, som ingen betaler os for [...]. Vi bruger tid og energi på at skjule vores svagheder, påvirke andres opfattelser af os, fremhæve vores positive sider, spille spil, skjule vores usikkerheder, skjule vores fejl, skjule vores begrænsninger. Skjule.”

(Kegan & Lahey, 2016, s. 1. vores oversættelse).

For at imødegå dette må organisationer opbygge en kultur, der præges af en psykologisk sund læringskultur, hvor ansatte og ledere tør eksperimentere, dele fejl, usikkerheder og tvivl, uden frygten for at ens kolleger eller ledere skal vurdere én som svag eller inkompetent.

Som konsulent stiller det os overfor nogle yderst vigtige udfordringer, der kræver stort overblik, sensitivitet og mod. Men det kræver ofte også stærke kompetencer i, og blik for, de mere styrings- og rammemæssige mekanismer.

Det særlige ved IMPACT

Det særlige ved IMPACT er vores stærke fokus på udviklingen af deltagernes praktiske dømmekraft, mod og evne til at agere klogt i komplekse processer. Konsulentmæssigt mod er i vores øjne en overset kompetence. Hvis vi skal lykkes med at skabe reelle forandringer og udvikling i organisationer, kræver vores arbejde af os, at vi tør gøre det nødvendige, hvilket somme tider kan indebære at konfrontere det ubehagelige, det udsigelige og det konfliktbetonede. Og det kan være svært og upopulært og kræver derfor en god portion mod og pondus. At agere klogt i komplekse processer betyder i vores øjne også, at vi som konsulenter må være bedre til at slippe idéen om, og behovet for, lineært tilrettelagte processer. Slippe idéen om at vi som teoretiske supermænd med 20 teorier lige kan vælge en teori ”on spot”, ift. hvad en situation kalder på. I stedet må vi blive bedre til at have den bedst tilgængelig viden med os, men i konkrete situationer lade vores praktiske dømmekraft og intuition træde til.

Det særlige ved IMPACT forløbet er således også, at vi inddrager en mængde forskning undervejs, og gennemgår hvordan man som konsulent kan sikre, at ens praksis løbende er evidensbaseret fremfor at ”falde af på den” over tid. Samtidig fokuserer vi på hvordan vi i nuet bruger vores ekspertise på en fleksibel måde.

Udbytte af uddannelsen

Uddannelsen kommer både dig og din arbejdsplads til gavn, men den kræver også noget af dig. I det følgende beskrives både udbytte for, og krav til, deltagerne på konsulentuddannelsen.

Dét får du som deltager

I løbet af de to år kan du forvente, at du får arbejdet intenst på dit konsulentmæssige mod, og at du samtidig vil øge din viden om organisationer og interventioner.

Du vil blive trænet i interventionsformer og metoder, som sætter dig i stand til at udvikle og gennemføre såvel korte som lange processer med enkeltpersoner, grupper/teams og organisationer.

Du vil efter uddannelsen have øget din evne til at reflektere over din praksis, dine relationer, roller og opgaver. Du vil ligeledes have øget din evne til at indgå mere åbent og modigt i dine opgaver til fordel for dem, du arbejder for.

Den enkelte deltager tilbydes et tæt følgeskab gennem de to år, uddannelsen varer. Vi kommer til at dele udviklingsmål og følge disse tæt. Vi følger dig både ift. din personlige udvikling og din faglige udvikling.

Aktionslæring er en gennemgående metode i uddannelsen, hvilket betyder, at vi skal træne på holdet og ift. jeres daglige konkrete opgaver fremfor hovedsageligt at tale om temaer og teorier. Vi vil løbende være fokuserede på at træne nye færdigheder og kompetencer i jeres egne organisationer med henblik på transfer af læring. Dette betyder også, at praksis og cases deles og udvikles undervejs i uddannelsen. Aktiviteter på uddannelsen vil veksle mellem træning, undervisning, refleksion og supervision.

Dét får din arbejdsplads

Din arbejdsplads får en konsulent med mere pondus og mod samt en konsulent med styrket kompetence omkring centrale konsulentmæssige færdigheder herunder med overblik til at udvikle og gennemføre komplekse forandringsprocesser. Og ikke mindst en øget kompetence i at koble disse til organisationens drift, systemer, strategier og kultur. Din arbejdsplads får desuden en konsulent med øget evne til, og mod på, at udvikle sig selv og sine kompetencer løbende og sikre en evidensbaseret tilgang til sit arbejde. Din arbejdsplads vil typisk også få en konsulent med større fagligt netværk, som konsulenten aktivt kan anvende til sparring på opgaver.

En fordel for din arbejdsplads er, at du arbejder med dine egne ægte opgaver igennem forløbet, så din arbejdsplads på denne måde vil opleve direkte værdi i de løbende opgaver, som du varetager, mens du deltager på uddannelsen.

Dét kræver uddannelsen af dig

Med henblik på at øge din læring i forløbet, er du som deltager ikke blot konsument men medskaber af den viden og læring, som skal foregå på uddannelsen. Du kommer på uddannelsen til at arbejde med cases fra din egen hverdag, så du, udover at øge din læring og forståelse, vil skabe værdi direkte i dine egne opgaver. I opstarten af uddannelsen udvælges et casestudie, som danner ramme for fordybelse.

Uddannelsen er gennemsyret af træning og aktionslæring, hvorfor din læring er afhængig af din aktive deltagelse.

Du skal regne med, at der i forbindelse med hver blok skal læses 300-500 siders teori. Desuden vil der ofte være opgaver, der skal løses i forbindelse med din egen praksis, f.eks. afprøvning af værktøjer, observationer, refleksioner og lignende. Du vil løbende skulle reflektere skriftligt over din læring - bl.a. i forhold til et eller flere casestudier. Af mere formel karakter forventes du at:

- Deltage i min. 80% af den planlagte undervisning/de planlagte aktiviteter. For psykologer med henblik på godkendelse af specialiseringsmodulet, kræves der dog 90% deltagelse.
- Skrive en afsluttende opgave med et omfang på 10-20 sider, præsentere denne og modtage feedback på eksamensdagen.

Uddannelsens organisering

Uddannelsen er organiseret på en sådan måde, at vi forsøger at uddrage læring af alle mulige forhold ved uddannelsens sammenhæng. Man organiseres således i en række forskellige teams med henblik på at understøtte og udfordre den enkeltes udvikling. Nedenfor beskrives uddannelsens organisering:

Team	Hovedopgave
Den store gruppe (midlertidig organisation)	Erfarings- og videndeling. Forum for teoriformidling, organisatorisk læring og udvikling.
Supervisionsgruppe	Sparring, refleksion og feedback på personlige udviklingsmål.
Konsulentteams	At udføre konkrete konsulentopgaver i en organisation og ift. de andre konsulentteams. Fokus på aktionslæring.
Læsegrupper	Koble og diskutere pensum. Denne del er frivillig og uden underviser.
1:1 udviklingssamtaler	At understøtte den enkelte deltagers personlige udvikling og håndtering af egne organisatoriske roller (som leder eller konsulent).

Uddannelsens elementer og opbygning

Uddannelsen er opbygget som følger:

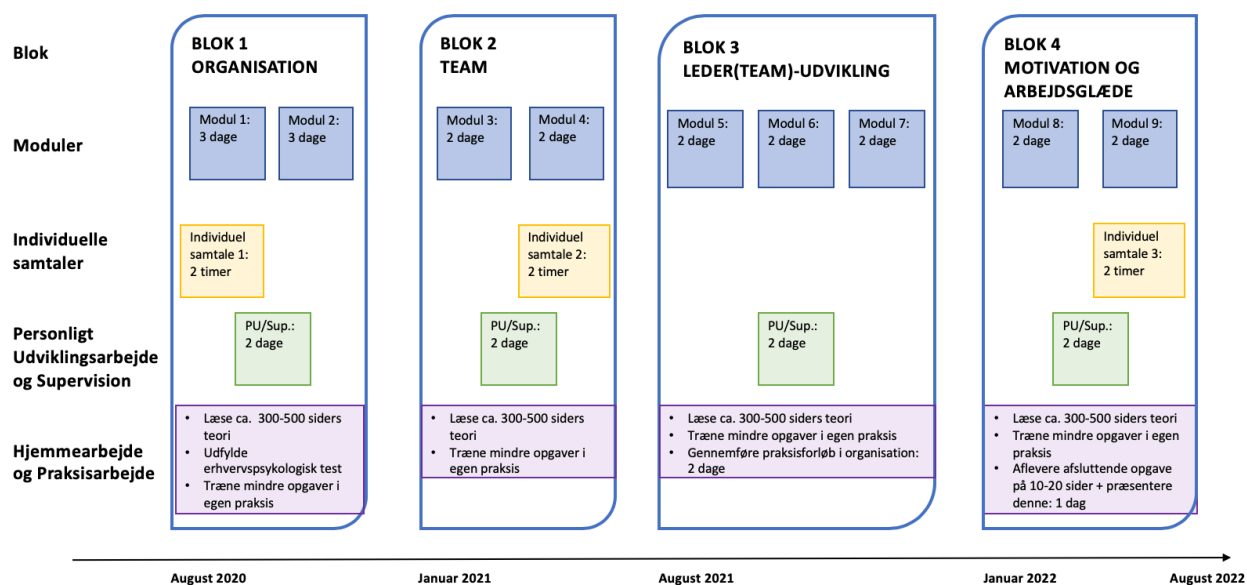
- 9 moduler à 2-3 dages varighed (2 internater á tre dage og 7 eksternater á 2 dage)
- 4 hele supervisionsdage
- 4 hele personlige udviklingsdage
- 6 timers individuel samtale (3x2 timer)
- Praksisarbejde svarende til 2 dage
- Én dags eksamen/formidling
- Vejledning

Specialistuddannelsen omfatter i alt 31 dage og 6 timers individuel samtale.

Forløbsoversigt

En oversigt over forløbet er skitseret her (findes også i større udgave sidst i dette dokument):

IMPACT konsulentuddannelse 2020-2022



Som det fremgår af forløbsbeskrivelsen, er modulerne organiseret i 4 blokke. I hver blok indgår en teoridel samt supervision og personlig udvikling. Nedenfor gennemgås de forskellige elementer grundigere.

A. Teoridel

Blok 1: Organisationsforståelse. Forandringer. Komplexitet. Kultur. Konsulentrolle.

Blok 1 indeholder 2 moduler á 3 dage. På disse moduler vil teorien fokusere på typer af organisationer, sammenhængen mellem ”bløde og hårde” forhold i organisationer, organisationers evolutionære udvikling i et historisk perspektiv samt kultur. Modulet introducerer den grundlæggende forståelse for organisationer, og herunder de komplekse processer der præger disse. Modulet vil endvidere arbejde med konsulentens rolle og interventioner ift. organisationer og de etiske forhold forbundet hermed. Herunder tillige kompetenceudvikling i organisationer set i et strategisk perspektiv.

Blok 2. Team og teamudvikling.

Blok 2 indeholder 2 moduler á 2 dage. På disse moduler vil teorien fokusere på team og teamudvikling. Vi gennemgår de mest centrale teorier og forståelser af team og udviklingen af disse. Team er en stigende arbejdsform i langt de fleste organisationer i dag, og effekterne er også lovende. Men der er mange forhold der skal tilgodeses for at høste værdien af implementeringen af team.

Modulerne fokuserer endvidere på læringskultur, som et helt afgørende element i at skabe effektive, sunde og tilpasningsdygtige team. Der fokuseres på konsulentens evne til at overskue faktorer og processer i team og udviklingen af team og herunder konsulentens evne til at håndtere og skabe udvikling i konflikter.

Blok 3. Leder- og lederteamudvikling

Blok 3 indeholder 3 moduler á 2 dage. På disse moduler fokuseres der på leder- og lederteamudvikling. Leder- og lederteamudvikling udgør en stor del af mange konsulents opgavesæt. Og med rette, for lederudvikling og lederteamudvikling er afgørende faktorer for at en organisation udvikler en sund og sammenhængende organisation præget af modige relationer og afdelinger, der ikke rammes af silodannelser. Der udbydes lederkurser som aldrig før, og langt de fleste ledere har været på adskillige lederudviklingsforløb. Men for mange ledere er der også en stor kløft imellem den viden man som leder tilegner sig, og den praksis man skal ændre i sin hverdag for at skabe værdi. Modulet gennemgår forskning omkring de vigtigste elementer ift. at skabe effektiv lederudvikling og lederteamudvikling.

Blok 4. Motivation, arbejdsglæde.

Blok 4 indeholder 2 moduler á 2 dage, samt den afsluttende formidlingsdag. På disse moduler arbejder vi med motivation og arbejdsglæde. Det er ikke nogen hemmelighed, at mange organisationer er under et stort pres ift. at sikre motivation og arbejdsglæde. Man kan dagligt læse om undersøgelser, der peger på den lave og faldende motivation og arbejdsglæde samt stigende stress og omkostningerne herved. At skabe en kultur præget af motivation og arbejdsglæde er ikke nogen let sag, men ikke desto mindre en dagsorden man må tage dybt seriøst, hvis man vil være en bæredygtig organisation over tid. Modulet arbejder med de vigtigste teorier og forskning omkring motivation og arbejdsglæde, og med hvordan man som konsulent kan hjælpe organisationer med dette arbejde. Vi arbejder også med den etiske dimension, der bl.a. handler om at tænke anderledes om work-life balance dagsordenen.

Fokus på konsulentpraksis integreres i alle moduler.

Nedenfor ses en oversigt over den litteratur, som forventes læst til hver blok:

Blok	Litteratur OBS OPDATERES!
Blok 1. Organisationsforståelse, forandringer, kompleksitet, kultur og konsulentrollen.	<i>Litteratur følger</i>
Blok 2. Team og teamudvikling	<i>Litteratur følger</i>
Blok 3. Leder- og lederteamudvikling	<i>Litteratur følger</i>
Blok 4. Motivation og arbejdsglæde	<i>Litteratur følger</i>

I forhold til kravene på specialistuddannelsen for psykologer, fordeler timerne sig på følgende måde:

- 40 timers teori i grundstammen: 16 timer på blok 1, 8 timer på blok 2 og 8 timer på blok 3 og 8 timer på blok 4.

Supplerende kurser: 110 timer fordelt på de 4 blokke.

Uddannelsen dækker 100% kravene på specialiseringsmodulet. I alt 230 timer.

B. Supervision

Deltagerne modtager supervision i supervisionsgrupper på ca. 5 personer pr. gruppe. Supervisionsgruppen mødes med supervisor 4 hele dage. Fokus er på deltagernes egen praksis og roller i de organisationer og ift. de opgaver de løfter, koblet til uddannelsens indhold og fokus. Der vil blive anvendt forskellige supervisionsmetoder med henblik på at skabe læring om supervision.

C. Personligt udviklingsarbejde

Deltagerne mødes i mindre grupper på 4 hele dage med særligt fokus på personlig udvikling. Vi vil i dette arbejde særligt have fokus på konsulentrollen og de forskellige psykologiske forhold, der er knyttet til arbejdet som konsulent. Vi kommer bl.a. til at arbejde med mod i konsulentarbejde, og med hvordan man kan forvalte sig selv som menneske på en bæredygtig måde, som også er til gavn for dem man løser opgaver for. Til arbejdet vil vi anvende forskellige tests med henblik på at facilitere refleksioner. Feedback vil være et gennemgående element i de personlige udviklingsgrupper.

D. Individuelle samtaler

Deltagerne har ved opstarten af uddannelsen en individuel samtale med en underviser og formulerer her nogle personlige udviklingsmål, som vil følges op på og justeres. Underviser og deltager mødes yderligere to gange med henblik på opfølgning.

E. Praksisarbejde

Med henblik på at øge transfer af nye kompetencer, skal alle deltagere, i deres konsulentteams, gennemføre et stykke konsulentarbejde i én af deltagernes organisationer, eller for en af deltagernes kunder. Praksisforløbet aftales mellem konsulentteamets deltagere og skal gennemføres i løbet af blok 3.

F. Formidling

På sidste dag afsluttes med en formidlingsopgave som tjener som eksamen. Alle deltagere formidler på skift en gennemgang af deres udvikling og praksisarbejde og kobler det til uddannelsens indhold og fokus.

Praktisk information

Herunder har vi samlet de praktiske oplysninger om uddannelsen.

Deltagere

Det er en forudsætning for langt de fleste faggrupper at kunne samarbejde på tværs ift. at løse komplicerede opgaver. Dette er ingen undtagelse for organisationspsykologer og andre konsulenter. Derfor målretter uddannelsen sig mod både erhvervspsykologer og konsulenter med andre faglige baggrunde.

Deltagerne kan være interne konsulenter, ansatte i konsulentvirksomheder, psykologer i lederstillinger eller selvstændige konsulenter inden for det arbejds- og organisationspsykologiske område.

Alle deltagere indleder uddannelsen med en samtale med en af underviserne, og der udarbejdes på denne baggrund faglige og personlige mål koblet til uddannelsesplanen.

Der optages max. 20 konsulenter for at sikre/bevare et intenst og personligt læringsmiljø.

Af hensyn til specialistregler for psykologer, optages maksimalt 25% med ikke-akademisk baggrund.

Pris

Prisen for forløbet er kr. 56.000 kr. pr. år - i alt 112.000 kr. ekskl. moms. Dette beløb inkluderer al undervisning (teori, supervision, individuelle samtaler, personlig udvikling), test samt forplejning på internatmodulerne. Deltagerne bestiller og afregner selv overnatning.

Beløbet opkræves i 2 rater årligt, men der kan laves en individuel aftale, hvis der ønskes andre betalingsterminer. Der skal endvidere påregnes udgifter til materiale og bøger.

Datooversigt og tider

Datoer: *Endnu ikke fastlagt.*

Tider på modulerne: Programmet starter dag 1 kl. 9.30 og kører til kl. 18.30. Dag to starter kl. 9 og slutter kl. 18. Dag 3 (på tredages internater) starter kl. 9 og slutter kl. 15.

Tider på supervisionsgrupper og konsulentteam: Samme tider som på eksternaterne.

Kursussted

Eksternater afholdes på IMPAQs adresse: Cortex Park 26, 5230 Odense.

Internater afholdes på Kursuscenter Knudshoved, Fyrvej 1, 5800 Nyborg.

Kontakt

Thomas Lundby, mobil: 613082882 og mail: thomas@impaq.dk

Morten N. Henriksen, mobil: 26700343 og mail: morten@impaq.dk

Hvad er IMPAQ?

IMPAQ er et erhvervspsykologisk konsulenthus på Fyn. Konsulenthuset består af en række konsulenter med erhvervspsykologisk baggrund, der alle i dagligdagen løser en bred vifte konsulentopgaver.

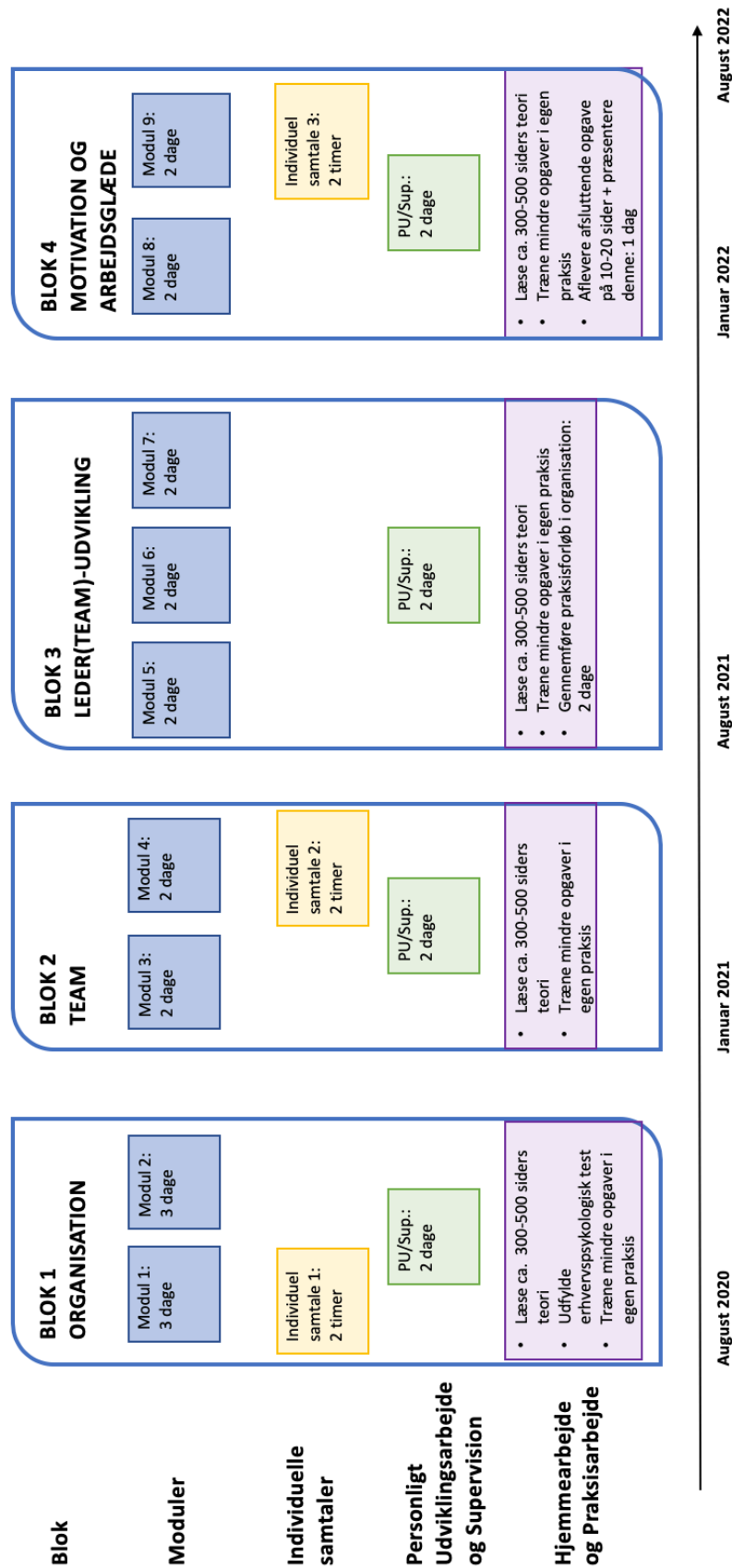
Firmaets stiftere, som begge varetager undervisningen på IMPACT, er erhvervspsykologerne Morten Novrup Henriksen og Thomas Lundby. Vi er begge autoriserede under [Psykolognævnet](#) og medlemmer af [Dansk Psykologforening](#), samt specialistgodkendt indenfor Arbejds- og organisationspsykologi.

Udover vores virke som ledere af IMPAQ, har vi begge 15 års erhvervs erfaring indenfor konsulentbranchen. Vi har særligt fokuseret på udvikling af ledelse, lederteams og konsulentpraksis. Vi har begge gennem en årrække været ansat som eksterne lektorer på Syddansk Universitet og CBS.

Siden stiftelsen af IMPAQ, og i særdeleshed de sidste par år, har vi haft en række formelle og uformelle samtaler med forskellige konsulenter om uddannelsen. Disse samtaler er også foregået ifm. vores undervisning i DP-regi, hvor vi møder mange fagentusiaster med blik for professionel efter-videreuddannelse. Her har vi modtaget uvurderlig feedback. Både på det gode i vores undervisning, men også tanker om mulige forbedringer. Disse samtaler, kombineret med vores egen erfaring i rollen som organisationspsykologer og indsigt i den måde uddannelsestænkning/forskning udvikler sig på, har vi udviklet IMPACT-uddannelsen med udgangspunkt i.

Vi glæder os til at byde jer velkommen på uddannelsen!

IMPACT konsulentuddannelse 2020-2022



Litteratur

OBS: IKKE ENDELIG LISTE! -OPDATERES!

Amabile, T., & Kramer, S. (2007). Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance. HBR.

Amtoft & Vestergaard (2009): *Ko-kreativitet og kompleksitet i konsulentarbejdet*. Erhvervspsykologi.

Andersen, M. (2015). Compassionfokuseret ledelse.

Andreas Granhof Juhl, Theis Rethore og Søren Willert. (2018). Konfliktåndtering og socio-emotionel udvikling i den selvledende organisation.

Bartunek & Rynes (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships.

Claus Elmholdt, Henning Bang & Thomas Nettet Midelfart (2015). Effektive ledergrupper - For bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng.

David Dinwoodie, William Pasmore, Laura Quinn, and Ron Rabin (2015). Navigating Change: A Leader's Role.

DeHaan, E. & Nieß, C. (2019). Critical moments in executive coaching.

DeHaan (2006). Fearless consulting.

DeHaan (2016). What works in coaching?

DeHaan & Nielsen (2017): Evaluating coaching behavior in managers, consultants, and coaches: A model, questionnaire, and initial findings.

Dierdorff, Rubin & Fischer (2018). The Power of Percipience: Consequences of Self-Awareness in Teams on Team-Level Functioning and Performance. *Journal of management*.

Dorte Nissen, Dorte Lund-Jacobsen & Lasse Offenbergt (2012). Konsulent - men hvordan? Narrativt konsulentarbejde i praksis.

- Edmondson (2012), *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*.
- Gallo (2018). *Why We Should Be Disagreeing More at Work*.
- Henriksen & Lundby (2014). *Evidensbaseret lederteamudvikling*.
- Henriksen & Lundby (2016). *Frygtløs ledelse*
- Henriksen & Lundby (2018). *Det frygtløse lederteam*.
- Henriksen, Lundby, Leicht, Meiner, Brønnum & Bind (2020). *Den frygtløse konsulent*.
- Henrik Schelde Andersen, Jan Rosenmeier, Søren Willert (red.), Thorkil Molly-Søholm (red.) (2010). *Action learning consulting*.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Hougaard, R. & Carter, J. (2018) *The mind of the leader*. Harvard Business Review Press.
- Jakob Nørlem, Jeff DeGraff & Kim S. Cameron (2015). *Paradokser i værdiskabelse*.
- Jong, Bart A. De, Kurt T. Dirks, and Nicole Gillespie. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology* 101.8, 1134-150.
- Kegan et. Al. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard business review press.
- Kirkeby, O.F. (2017). *Robusthed, skrøbelighed - og det generøse lederskab*. Gyldendal Business.
- Koeslag-Kreunen et al. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research* 2018, Vol. 49(4) 475-513
- Kortnum, A., Nielsen, J., Videsen, P. (2016). *Mindsetbaseret undervisning. Fra præstationskultur til læringskultur*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Laloux, F. (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse - fra organisation til organisme*. Forlaget I AM.

Laloux, F. (2017). Fremtidens organisation.

Lance Frazier et. al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology* 2017, 70, 113-165.

Lencioni, P. (2010) *Getting Naked*

Lencioni, P. (2015) *De fem dysfunktioner i et team- en fortælling om lederskab*. Gyldendal Business.

Lencioni, P. (2016) *Den ideelle holdspiller . En fortælling om det gode samarbejde*. Gyldendal Business.

Lene Tanggaard, Claus Elmholdt & Hanne Dauer Keller (2013). *Ledelsespsykologi*.

Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft & Heidi Houlberg Salomonsen (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. Kap om lederudvikling.

Mckee (2017). *How to Be Happy at Work. The Power of Purpose, Hope, and Friendship*.

Monk & Winslade (2008). *Practicing Narrative Mediation - Loosening the Grip of Conflict*

Morieux (2014). *How to manage complexity without getting complicated*.

Pernille Thorup & Karina Solsø (2015). *Ledelse i kompleksitet - En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*.

Rasmussen, S.B (2014) *Potentialeledelse - om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*.

Rousseau (2005): Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review* vol. 31 no. 2.

Schnoor, M.(2015). *Narrativ organisationsudvikling*.

Shaw, P. (1997). Intervening in the shadow systems of organizations: Consulting from a complexity perspective. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 10, No. 3.

Shaw (2002). *Changing conversations - a complexity approach to organizational change*. Routledge. (kap 1)

Stefano, Gino, Pisano & Staats (2015). Learning by thinking: Overcoming the bias for action through reflection.

Stelter, R. (2012). Tredje generations coaching. En guide til narrativ-samskabende teori og praksis.

Svalgaard (2018). The critical moment of transition: Staying with and acting on newly gained self- and social awareness.

Taylor (2016). How to tell a good consultant from a great one.

Trillingsgaard, A. (2015). Chefens Nye kerneopgave: professionel forsimpling.

Trillingsgaard, A. (2015). Ledelsesteamet gentænkt - sådan skaber I kurs, koordinering og commitment.

West, M. (2014). Teamwork - metoder til effektivt samarbejde.