

# MILJØTERAPEUTISK LEDELSE I PRAKSIS

## UDDANNELSESFORLØB

(2025-2027-HOLD)

### Program og Indhold

Dette uddannelsesforløb er for ledere af alle slags i organisationer og på behandlingssteder, der arbejder med behandling og udvikling af mennesker. Uddannelsen beskæftiger sig indgående med ledelse af miljøterapeutisk grundstruktur, samt med undervisning og dynamisk arbejde med centrale begreber indenfor psykodynamisk organisationspsykologi, der påvirker ledere, mellemledere og særpersoners roller og arbejde.

Vi kommer grundigt ind over konkrete ledelsesmæssige værktøjer i forbindelse med udførelse af organisationens hovedopgave, herunder også struktur om samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, arbejde med behandlingsplanlægning og målsætninger samt evalueringer.

### Undervisningsform

- Teorioplæg og praksis-rettet gruppearbejde omkring de teoretiske fokusområder
- Cases, rollespil og videoer fra praksis – herunder deltagernes egne
- Praksis og erfaringsarbejde i refleksions- og supervisionsgrupper
- To eftermiddage i forløbet er procesdage med rolleanalysearbejde

### Mødetider

Dag 1            09.00-19.00  
Dag 2            09.00-15.00

## Uddannelsesplan

### År 1

#### Dag 1

**Teoretisk fokus: Grundlæggende teori om miljøterapeutisk ledelse; miljøterapeutisk strukturering**  
Teoriundervisningen på denne dag tager sit udgangspunkt i organisationspsykologi. Vi definerer hovedopgaven, lederens opgave, og skaber en klar forståelse af, hvad lederens rolle er i forhold til den hovedopgave, der er formuleret for institutionens virke.

På dagen får du konkrete værktøjer til hvordan man tilrettelægger grundstrukturen for behandlingsstedet, så miljøet og stedet skaber de bedste betingelser for at kunne favne det gode liv og fungere terapeutisk.

#### Dag 2

**Teoretisk fokus: Mentaliseringsbaseret ledelse.**

Når man indtager en ledelsesrolle af enhver art i en institution, der arbejder med mennesker, er mentaliseringsbegrebet centralt at forstå. Denne dag tager sit teoretiske udgangspunkt i mentaliseringsteori, især ift. ledelse.

Vi fokuserer på mentalisering i ledelse og i organisationen; lederens egen mentaliseringsevne, oplevelsen af at få mentaliseringsevnen påvirket, og hvordan lederen arbejder med mentaliseringsevnen i et dynamisk og evt. udfordrende miljø.

Mentaliseringsfokus går igen gennem hele forløbet, og hviler på denne dags fundament.

### Dag 3

#### **Teoretisk fokus: Autoritet, følgeskab og rolle**

Dagen sætter fokus på centrale teorier om autoritet og ledelse. Hvad vil det – egentlig – sige at gå foran, få og have følgeskab? Vi kobler disse begreber på praktiske og tvær-teoretiske cases, der forsætter og udvideren lederens mentaliseringsevne og evne til at finde sin mest effektive lederrolle.

### Dag 4

#### **Teoretisk fokus: Gruppeprocesser og lederskab**

Dagen tager sin start i de vigtigste teorier om gruppeprocesser, der for stort set alle nuværende og fremtidige ledere er essentielle at kende og kunne arbejde med. Vi ser på de dynamikker, der opstår i grupper og i organisationen mellem lederen og grupperne, og arbejder praktisk med hvordan lederen kan navigere sikkert i dem.

### Dag 5

#### **Teoretisk fokus: Ledelse i kompleksitet**

Her arbejder vi med en generel psykodynamisk forståelse for de ledelsesroller, der ligger mellem andre ledelseslag og i særpositioner. Det kræver sikker hånd at navigere som leder i et hierarki – fx som mellemleder eller som leder med en ejer/ejerkreds over sig. Særpositioner i eller uden for det almindelige hierarki er generelt set noget, de fleste ledere på et tidspunkt oplever at befinde sig i, og derfor sætter vi spot på disse dynamikker også.

Det er vigtig forståelsesramme for eget arbejde at være opmærksom på de dynamikker, der ofte er i spil i organisationen, så vores praktiske fokus på dagen er at omsætte vores viden til konkrete handlingsstrategier.

### Dag 6

#### **Teoretisk fokus: Parallelle processer i organisationen og forsvarsmekanismer**

Hvad sker der i organisationen, når tingene går anderledes end forventet? Hvilke processer kommer i spil og skal forstås, når der er udfordringer i behandlings- eller udviklingsforløbene på stedet? Som leder af alle slags er det en stor fordel at kunne sætte de processer, der sker i organisationen, i relief – især når arbejdet handler om menneskeliv og udvikling.

Vi ser specifikt på parallelle processer, der kan foregå i og imellem behandlingsmiljøets forskellige systemer, og klæder deltagerne på til at kunne arbejde sikkert med disse processer.

### Dag 7

#### **Fokus: Træning i ledelse af miljøterapeutisk grundstruktur, organisering, overblik og tydelighed I**

### Dag 8

#### **Fokus: Træning i ledelse af miljøterapeutisk grundstruktur, organisering, overblik og tydelighed II**

På disse to dage samler vi teorierne og de enkelte dages praksislæring til en samlet træning i at skabe og lede i en miljøterapeutisk grundstruktur, hvordan man organiserer sig, skaber overblik og tydelighed – både for organisationen og for dig som leder. To dage, der binder hele uddannelsen sammen og for alvor gør deltagerne klar til at tage en ledelsesfunktion på ethvert trin i organisationen.

## År 2

### Dag 1-8: Temabaserede øvelses- og refleksionsdage med fokus på implementering

Hver øvelses- og refleksionsdag gør lederen dygtigere og sikrer praktisk forankring af den erhvervede viden. Dagene har en fast tematisk opbygning med følgende elementer:

- Drøftelse og øvelser med et ledelsesmæssigt tema, der er tilpasset kursusgruppen
- Refleksions- og supervisionsarbejde ud fra egen praksis, så alle deltagere på hver dag får konkret viden og input til specifikke udfordringer, de møder i hverdagen
- Deltagerne skiftes til at have et emne på gruppebaseret øvelses- og refleksionsdag til fælles læring og dygtiggørelse; på den måde kan deltagerne forholde sig til mange års problemstillinger på kort tid og mestre strategierne, der styrer sikkert gennem disse.
- Fælles afslutning

År 2 er en vigtig genvej til at mestre miljøterapeutisk ledelse i praksis, fordi man i et styret og vidensbaseret miljø får mulighed for at dygtiggøre sig gennem gruppens samlede erfaringer og læringer.

## Nøglelitteratur for ledelsesforløbet

Psykodynamisk Organisationspsykologi  
2004 Hans Reitzels Forlag; København

Psykodynamisk Organisationspsykologi bind II  
2011 Hans Reitzels Forlag; København

Bonnerup, Birgitte. 2024. *Et psykodynamisk blik på levende organisationer*, Akademisk Forlag, København

Bonnerup, Birgitte og Hasselager, Annemette  
2008 *Gruppen på arbejde*, Hans Reitzels Forlag, København

Bonnerup, Birgitte og Hasselager, Annemette  
2017 *Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet*, Hans Reitzels Forlag, København

Bonnerup, Birgitte og Simony, Thor  
2012 *Ledelse af mennesker der arbejder med mennesker*, Hans Reitzels Forlag, København

Hart, Susan og Hvilshøj, Henrik (red)  
2013 *Ledelse mellem hjerne og hjerte*, Hans Reitzels Forlag, København

Høgsted, Rikke  
2019 3. udgave *Grundbog i belastningspsykologi*, Forlaget ICTUS, København.

Heinskou, Torben & Jønson, Annette (red.) 2024 *Mentalisering og psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag, København

Visholm, Steen  
2013 *Forfremmede Søskende*, Hans Reitzels Forlag, København