

## MODUL 2 - Teoriseminar III

# Ledelsesteorier og teorier om konsulentfunktioner

MPOs studieordning: "Seminarer gennemgår centrale teorier dels om ledelse og dels om konsulentfunktioner, idet der løbende veksles perspektiv mellem topleder-, mellemlider-, medarbejder- og konsulentsynsvinkler. Der lægges vægt på de forskellige betingelser som hhv. offentlige, politiske, private og frivillige organisationer sætter for hhv. ledelse og konsulentarbejde og der lægges ligeledes vægt på belysning af de krav, som stilles til dagens organisationer og disse krav betydning for såvel ledere og konsulenter som medarbejdere. De studerende skal kunne gøre rede for de centrale teorier og være i stand til at argumentere dels for relevante afgrænsninger mellem ledelses- og konsulentopgaver og dels for relevante samarbejdsbetingelser mellem ledelse og såvel in- som eksterne konsulenter."

### Bøger:

Yiannis Gabriel (1999): *Organizations in Depth*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publ.

Torben Heinskou & Steen Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. København: Hans Reitzels Forlag 2004.

Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi II. På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag 2011.

### NETKLYNGE 1

#### Organisationer i kontekst

Første netklynge beskæftiger sig med forskellige bud på udviklingstendenser i arbejds- og organisationslivet. Stokes kommer med et bud på nye krav til lederen under den radikale modernitet. Laloux præsenterer sin populære vision om lederløshed. Visholm kritiserer demokratibegrebet i socialpsykologien og gruppebegrebet i gruppepsykologien og foreslår et mere differentieret analyseapparat.

Stokes, Jon (2021): "The new landscape of leadership: living in radical uncertainty." In: Waddel, M. & Kraemer, S. (Eds.): *The Tavistock Century. 2020 Vision*. Oxfordshire: Phoenix Publishing House Ltd.

Frederic Laloux (2017): "Indledning". I *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Silkeborg: Forlaget I am. S. 11-21.

Steen Visholm (2013): "kapitel 4. Forfremmede søskende og midlertidige forældre – om demokrati og psykodynamik hos Lewin og Winnicott" in Visholm, S. (2013): *Forfremmede søskende. Om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Steen Visholm (2013): "Kapitel 6. Psykodynamisk systemteori og subsystemerne: familie/organisation, tyranni, demokrati, masse, marked og panik" in Visholm, S. (2013): *Forfremmede søskende. Om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

### NETKLYNGE 2

#### Ledelse I - overblik og klassikere

Denne netklynge er en bred tematisering af ledelse. Western giver en kritisk intro til ledelsesteori. Svalgaard og Mellon giver hver sit bud på ledelse ud fra en psykodynamisk forståelsesramme. Jo Freeman fremlægger sine erfaringer med strukturløs organisering i kvindebevægelsen. French og Simpson gennemgår interessante fund fra lederforskning. Stein analyserer Enron's sammenbrud og viser, hvordan psykodynamisk forståelse kan skabe indsigt i processen.

Simon Western (2008): "Why a Critical Theory Approach to Leadership?" & "What is Leadership?" in: *Leadership. A Critical Text*. London: SAGE. Pg. 8-40.

Svalgaard, Lotte (2021): "God ledelse begynder med vågen ledelse." I: Mellon, Karsten (Red.): *God ledelse*. København: Hans Reitzel. S. 85-102.

Mellon, Karsten (2021): "God nok ledelse som ideal." I: Mellon, Karsten (Red.): *God ledelse*. København: Hans Reitzel. S. 103-128.

Jo Freeman Aka Joreen (1971): *The tyranny of structurelessness*. Fra internettet.

Robert French & Peter Simpson (2006): "Downplaying leadership. How leaders talk about themselves." In: *Leadership Vol.: 2(4)*, London: Sage Journals. 469-479

Mark Stein (2007): *Oedipus Rex at Enron: Leadership, Oedipal struggles, and organizational collapse. Human Relations. Volume 60(9)*: Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications. Pg. 1387-1410

### NETKLYNGE 3

#### Ledelse II - psykodynamiske grundbegreber

Gabriel og Hirschhorn præsenterer deres forståelse af lederen som en person, der kan engagere andre i en drøm, i noget, der endnu ikke er virkeligt. Fraher, der er særligt interesseret i ledelse og samarbejde i 'high-risk-teams', demonstrerer i to tekster og med eksempler fra alvorlige ulykker bl.a. hvordan det er livsfarligt, hvis medarbejdere ikke tør fortælle chefen sandheden. I flere henseender tydeliggør ledelse og samarbejde i 'high-risk-teams' de udfordring der knytter sig til ledelse i det hele taget. Hirschhorn og Gilmore skriver om grænserne i den grænseløse organisation – en bevægelse fra organisationsdiagrammets klare linjer til psykologisk og relationelt grænsearbejde. Halton og Sprince teoretiserer med udgangspunkt i Klein over ledelsespar og giver eksempler på organisationsdynamik i den forbindelse. Beck og Heinskou diskuterer, hvordan mentalisering kan bruges i.f.b.m. ledelse.

Yiannis Gabriel & Larry Hirschhorn (1999): "Leaders and Followers". In: Yiannis Gabriel: *Organizations in Depth*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publ.

Amy L. Fraher (2005): "'Crew' ressource management" & "Team ressource management-modellen (TRM)". In: *Ledelse og samarbejde i højrisikoarbejde. Grundbog i Team Ressource Management*. København: Hans Reitzels Forlag 2010. Pg. 59-72 & 87-114

Larry Hirschhorn and Thomas Gilmore (1993): "The New Boundaries of the "Boundary less" Company". *Harvard Business Review*, May - June 1992.

Halton, William & Sprince, Jenny (2016): "Oscillating images: perceptions of couples in organizations". In: Novakovic, Aleksandra (Eds.): *Couple Dynamics. Psychoanalytic Perspectives in work with the individual, the couple, and the group*. London: Karnac. 145-164

Heinskou Torben & Beck, Ulla Charlotte (2021): "Notes on leadership, management and the role of mentalization." In: *Psychoanalytic Psychotherapy*.  
<https://doi.org/10.1080/02668734.2021.1959390>

### NETKLYNGE 4:

#### Ledelse III - psykodynamiske aspekter

Visholm åbner med en beskrivelse af signifikante ændringer i forholdet ledelse og organisation siden krisen i 80'erne og sætter fokus på organisatorisk læring. Kernberg leverer et psykodynamisk perspektiv på ledelsesstile og understreger bl.a., at lederen bør besidde en passende dosis narcissisme og paranoia for at kunne fungere. Volkan skriver om narcissistiske ledere. Heifez og Linsky tilføjer, at ledere ligesom alle andre, men ofte med mere alvorlige konsekvenser, har personlige behov og kan fristes!

Steen Visholm (2011): "Ledelse i den postmoderne organisation - fra roller i struktur til personer i relationer." In: Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi II. På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag.

Otto F. Kernberg (1994): "Leadership Styles." In: *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations*. New Haven and London: Yale University Press 1998. P. 140-155.

Vamik Volkan (2020). "Persons with exaggerated narcissism." In: *Large-group Psychology. Racism, Societal divisions, Narcissistic leaders, and Who We Are Now*. Bicester: Phoenix Publ. House. Pg. 101-112.

Ronald A. Heifetz & Marty Linsky (2002): "Manage your hungers." In. *Leadership on the line. Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press, P. 163-186

### NETKLYNGE 5:

#### Forandring, krise og kreativitet

Begrebet modstand mod forandring har været til debat siden Coch og French klassiske studie *Overcoming Resistance to Change* fra 1948. Det bliver lettere at orientere sig, når man undersøger hvem der har initiativet, og hvis interesser der profiterer – ligesom en skelnen mellem udefra kommende udfordringer og ledelseskreativitet er værd at have med. Jacobsen leverer en oversigt over forandringstemaet. Visholms artikel præsenterer en psykodynamisk teori om organisationsforandring. Susanne Ekman beskriver situationen i dagens offentlige organisationer som påfaldende lig med situationen i finansverdenen lige før krisen i 2008. Haltons artikel handler om forandring med udgangspunkt i et kleiniansk/bioniansk kreativitetsbegreb - og kan læses alene på grund af den meget kompetente udlægning af Kleins depressive position. Hirschhorn fokuserer på vrede og aggressivitet som konstruktiv energi.

Dag Ingvar Jacobsen (2005): "Perspektiver på organisatorisk forandring." In: *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur. P. 19-52.

Steen Visholm (2004): "Modstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver." In: Torben Heinskou & Steen Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.

Ekman, Susanne (2022): "Indledning" + "Den nye Ponzetik. Skyld, dobbeltmoral og afkobling." I: *Giftig gæld og udpint velfærd*. København: Hans Reitzels Forlag. Side 13-22 og 127-58.

William Halton (2004): "By what authority? Psychoanalytic reflections on creativity and change in relation to organisational life. In: Clare Huffington et. al.: *Working below the surface. The emotional life of contemporary organizations*. London: Karnac. Pg. 107-122.

Larry Hirschhorn, (2000): "Changing structure is not enough. The moral meaning of organization Design." In: Michael Beer & Nitin Nohria (Eds.): *Breaking the Code of Change*. Boston: HBS Press Book.

## NETKLYNGE 6

### Konsulentrollen I - Psykodynamiske tilgange

Western åbner konsulentrolletemaet med to kapitler fra sin bog, der sætter coachingfænomenet ind i en historisk og samfundsmæssig sammenhæng. Beck introducerer et psykodynamisk perspektiv. Shapiro og Carr præsenterer konceptet 'the interpretive stance' der blandt andet med socialkonstruktionistisk inspiration viser, hvordan den samme oplevelse kan give forskellig mening i forskellige kontekster. Long leverer en inspirerende beskrivelse af, hvorledes den personlige rollebiografi kan bidrage til coachingprocesser.

Simon Western (2012): "Introduction." & "A Critical Theory Approach to Coaching." In: *Coaching and Mentoring. A Critical Text*. London: SAGE. Pg. 1-40.

Ulla Beck (2009): "Psykodynamik og coaching - hvorfor?" & "Psykodynamisk coaching" In: *Psykodynamisk coaching. Fokus og dybde*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 13-62.

Edward R. Shapiro & A. Wesley Carr (1991): "The Interpretive Stance" & "An Organizational Illustration". In: *Lost in Familiar Places. Creating New Connections between the individual and Society*. New Haven and London: Yale University Press. Pg. 75-94

Susan Long (2006): "Drawing from role biography in organizational Role Analysis." In: John Newton, Susan Long & Burkard Sievers (Eds.): *Coaching in Depth. The Organizational Role Analysis Approach*. London: Karnac. Pg. 127-144.

## NETKLYNGE 7

### Konsulentrollen II - Systemisk/socialkonstruktionistisk konsultation

Visholm forsøger i sin leksikonartikel at give en teoriehistorisk placering af den systemiske tænkning. Campbell præsenterer et systemisk/socialkonstruktionistisk approach til konsulentarbejde. Endelig påviser Visholm nogle alvorlige begrænsninger i denne tænkning og demonstrerer samtidig en strukturel lighed med den pubertære tænkings udtryk for skuffelse ved opdagelsen af forældrenes påfaldende almindelighed.

Steen Visholm (2004): "Par- og familierapi." In: Bjerg, J. (Ed.): *Gads psykologileksikon*. København: Gad 2004 s. 425-427

David Campbell (2000): "Social constructionism and systemic thinking." In: *The Socially Constructed Organization*. London: Karnac Books. S. 7-34.

David Campbell (2000): "The Contract and the Consulting environment." In: *The Socially Constructed Organization*. London: Karnac Books. S. 43-58.

Steen Visholm: "Diskursanalyse og psykologi - samfundskritisk refleksion eller krypterede beretninger fra livet i Claustum" In: Larsen & Munkgård (Eds): *Diskursanalysen til debat. Kritiske perspektiver på en populær teoretning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2002. Pg. 229-265.

## NETKLYNGE 8

### Konsulentrollen III - Udviklingslinjer

Sidste netklynge om konsulentrollen præsenterer et hel række af kreative nyudviklinger inden for området. Trainor leverer en intro til at arbejde med triangel: tanker, følelser og handlinger. Svalgaard beskriver vanskelighederne med at blive ved og bruge svære følelser i organisationer. White introducerer sin særlige terapeutiske tilgang, mens Solsø og Thorup introducerer Staceys kompleksitetsteori. Beck får det sidste ord om det betænkelige i at snakke klienter efter munden.

Trainor, Kay (2019): "Feelings as data." In: Obholzer, A. & Roberts, V.Z. (Eds.): *The Unconscious at work. A Tavistock Approach to Making Sense of Organizational Life. Second Edition*. Oxon & New York: Routledge. Pg. 197-204 (+257-261)

Lotte Svalgaard (2015): "The Struggle of Staying With Toxic Emotions When All you Want to do is Leave: An exploration of the idea of mindfulness in fostering negative capability". *Socioanalysis, vol. 17*.

Michael White (2006): "Deonstruktion og terapi", i *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag, s.51-92.

Karina Solsø & Pernille Thorup (2015): "Kapitel 2. Grundforståelse og begreber." I: *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S. 29-50.

Ulla Beck (2001): "Hvilken konsulent har det største seertal?" In: *Loke nr. 4*, 11.01.