



# Institut for Gruppeanalyse København

**Organisationspsykologisk uddannelse (OPU)**  
afholder åben arbejdskonference om:

## Køn og magt i ledelse

Torsdag d. 24. maj kl. 16 - lørdag d. 26. maj kl. 16, 2018  
Internat Tune Kursuscenter, Grevevej 20, 2670 Greve.



Foto: Shutterstock

Mænd og kvinder er i dag henvist til at samarbejde og konkurrere både derhjemme og på arbejdet - dette er en helt ny situation i verdenshistorien. Kvinder har gennem de sidste 100 år kæmpet for at opnå en langt højere grad af ligestilling i den vestlige verden. Kvinderne er ikke blot kommet ind på arbejdsmarkedet, men bestrider også lederposter i de postmoderne samfund. Der er lang vej til, at ligestilling er en realitet – men det er den vej det går. Dette betyder dog ikke, at køn og magt ikke har betydning i organisationer. Hvad er køn, hvad er magt og hvad er ledelse?

### Har mor taget magten?

Magtstrukturerne i familielivet er under forandring. Hvor det før i tiden officielt var manden, der bestemte, hvor skabet skulle stå, har kvinderne har fået langt mere at skulle have sagt. Undersøgelser viser, at mens kvinderne får maskuline karaktertræk og tilkæmper sig mere og mere magt i samfundet, sætter de samtidig dagsordenen for hjemmet og for hele familien. Men hvor stiller dette manden, og hvilken betydning har det for ham?

De ændrede magtstrukturer i familien hænger blandt andet sammen med, at kvinder i disse år tilkæmper sig meget mere magt på arbejdsmarkedet og har fået nogle nye værdier. Kvinderne er i høj grad blevet i stand til at tilegne sig både maskuline og feminine træk – de er blevet mere androgyne. De postmoderne kvinder har tilegnet sig et bredere følelsesregister at spille på, er blevet mere kompetente og får herigennem mere magt (Erik Bork, Kristeligt dagblad, 2004).

Samtidig med dette bevæger mændene sig mod de traditionelle kvindelige værdier og tager sig af flere opgaver i hjemmet. Udfordringen er dog, at kvinden har svært ved at afgive magt i hjemmet, og manden har vanskeligt ved at finde sig til rette i sin maskulinitet, måske fordi han er opvokset på institutioner under ledelse af kvinder, der underkendte den side af ham. Mænd kan have vanskeligheder med kvindelige autoritetsfigurer – dette kan i psykodynamisk perspektiv handle om angsten for "moderens" afvisning. Således kan manden i det postmoderne samfund have vanskeligt ved at finde ud af, hvad han skal gøre og prøver enten endnu hårdere eller resignerer (Birkholm & Aarkrog, 2011).



Tegning af Peter Hermann, 2004

### **En køn fordeling af lederevner – opvækst og familiens betydning**

Kvinderollen har igennem generationer understøttet en styrke gennem tilhørsforhold og omsorg, og manderollen har igennem generationer understøttet en styrke gennem konkurrence, magt og beskyttelse af andre. Biologiske forskelle mellem kønnene og mellem de følelsesmæssige udtryk formes og udvikles i samspil mellem sociale processer. Det vil sige, at barnets temperament, forældrenes kulturelt baserede kønsrolleholdninger og forældrenes egne egenskaber er afgørende for denne udvikling. Den sociale organisering, som både piger og drenge skaber i barnealderen, måden de indgår i grupper og sociale hierarkier og etablerer statusrelationer på, synes at blive en del af kvinders og mænds ageren på arbejdspladsen (Hart, 2013). På samme vis kan det projektive materiale mellem individer eller i grupper i organisationer have tydeligt kønsspecifikt indhold, og udspringe af erfaringer fra opvækstens familiesystem. I den første organisation, familien, har børnene iagttaget relationerne mellem forældrene, set deres magtspil og erfaret, hvordan faderen og moderen på hver sin måde har ageret og taget ansvar for familien (Birkholm og Aarkrog, 2011). Disse erfaringer og ubevidste overføringsfigurer fra barndommens relationsoplevelser med køn, magt og lederskab bringes af det enkelte individ ind i arbejdslivet.

Mænd i grupper kendetegnes oftere ved statushierarkier og magtrelationer end ved tilknytningsrelationer. Derfor er det på mange måder mere ukompliceret for en mand at indtage en klar lederposition, da strategierne ligner dem, som en dreng med højstatus bruger til at opnå og fastholde lederskab i drengeårene. Piger har behov for at føle sig godt tilpas og undgå konflikter, de har behov for enighed og intimitet og tætte venindefællesskaber. Dette er således kvindelige egenskaber der kendetegner det succesfulde lederskab i dag (Hart, 2013).

For at få følgeskab og kunne leve op til nutidens forventninger til ledelse, må den præstations- og resultatorienterede mandlige leder vende sig mod medarbejderne og interessere sig for relationerne. Her kan det dog være nødvendigt for ham at give køb på de værdier, han forbinder med sin egen maskulinitet, nemlig evnen til at skabe og få resultater. Umiddelbart har kvinder lettere ved at indtage lederrollen med deres større erfaring med relationer, men har så til gengæld vanskeligere ved at tage autoritet (Birkholm & Aarkrog, 2011). Mange kvinder bryder sig ikke om at give kommandoer, udstikke regningslinjer og deltage i magtkampe. Det betyder mere for dem at være vellidt og at have medarbejdere, som de kan alliere sig følelsesmæssigt med, og de viser deres loyalitet gennem intimitet (Tannen, 1994 i Hart, 2013).

### **Magt i organisationer - Må magten være køn?**

Magt har historisk set været opfattet som en maskulin egenskab og en typiske magthaver i Danmark er stadig en midaldrende mand. Der er både er kontinuitet og forandring at spore med hensyn til køn og magt, men det er stadig ubestrideligt, at det kun er få kvinder, som når magtens top. Således kan kampen om magten opfattes som en kamp mellem mænd, som udelukker kvinder, mere end det er en kamp, hvor mændene kæmper mod kvinderne (Borchost, 2002).

Inden for den psykodynamiske systemteori er der tæt sammenhæng mellem begreberne magt, autoritet og ledelse. Ledelse består i at løse en opgave gennem eller sammen med andre, eller i at skaffe sig følgeskab til at realisere den drøm (Visholm, 2014). Der findes mange definitioner på magt. Giddens definerer magt som følger: "Magt er ressourcer, der kan bidrage til at realisere magthaverens mål" (Giddens, 2002 i Visholm 2014, p. 181). Uddybende kan dette forstås således, at magt er individets eller en gruppe menneskers evne til at opnå mål eller fremme deres interesser (ibid). Magt er et allestedsnærværende aspekt i menneskelige relationer, og er man i besiddelse af magt, vil man være i stand til at få tingene til at ske. Autoritet og magt er tæt beslægtede, men forskellige begreber som begge er nødvendige i organisationer (Obholzer & Roberts, 2003). Autoritet er den enes *ret* til at bestemme over den anden, men det er ikke en ubegrænset autoritet – den er knyttet en rolle og en opgave.

For at vinde en position i et magthierarki vil mænd ofte søge direkte konfrontation. Allerede i drengegrupper kan man se, at de ved aggressivitet og undertrykkelse af sårbarhed forsøger at vinde status og afsøger deres relationer for subtile skift i status ved at holde styr på, hvem der giver ordrer, og hvem der tager imod dem. De har i langt højere grad i pigerne behov for et klart hierarki med en markant leder. Kvinder gør det ofte anderledes. Allerede i pige grupper ses det, at piger afsøger deres venskaber for subtile forskydninger i alliancer, og når en pige har en klage over en andre pige, bliver det sjældent fremsagt i den anklagedes nærvær, men indgår i konkurrence, fx gennem sladder, hvor konkurrencen skal foregå inden for en ramme at et tilsyneladende samarbejde for at undgå direkte konfrontation (Harts, 2013).

Der er forskellige fortolkninger og forståelsesmåder af de to køn, som udspringer af de sammenhænge, hvor mænd og kvinder kan agere sammen. Når man således ser en kvinde på en toppost, bliver der fokuseret på, at her kommer en dame. Spørgsmålet er, om kvinder for at gøre sig gældende skal agere som mænd, når de beklæder topposter. Dette betyder, at en organisation bliver mere testosteronstyret, uanset om det er mænd eller kvinder, der lægger den overordnede strategi. Bagsiden af dette er, at de kvindelige værdier negligeres i toppoststillinger. Her er det væsentlig at være opmærksom på, at bruge af køns kategorier og kønsstereotyper ofte ikke handler om køn, men om konkurrence, misundelse og angst for de udfordringer kønsforskelle kan føre med sig. Køn og kønnede kategorier tages derfor ofte i brug som forsvarsmekanismer. Meget tyder dog på, at både mænd og kvinder befinder sig godt i klare og stereotype kategoriseringer (Birkholm & Aarkrog, 2011).

Kvindens kamp om magten er stadig ikke helt legitim, hvilket kommet til udtryk når kvinder, der bevidst poserer sit køn kan udløse stor provokation. Selvom kvindelighed helt rationelt ikke behøver at stå i modsætning til magt, kan der under overfladen være både beundring og misundelse i spil.

Magt kan også iscenesættes og anvendes politisk bevidst – eller ubevidst. Det kan fx være at lade sig fotografere sammen med magtfulde personer, klæde sig i særligt tøj, eller gå med særlige tasker der markerer den status og det image personen ønsker at signalere. Således afhænger vores forestillinger om personer og organisationer af, hvilke indtryk personer eller organisationer gør tilgængelige for omverdenen (Visholm, 2013).



Foto: DOMINIQUE JACOVIDES / BESTIMAGE Polfoto

Det synes hensigtsmæssigt at man som leder, uanset køn, udvikler såvel maskuline som feminine færdigheder. Men er det muligt at opbygge organisationer med fleksible og smidige ledelsesroller, der kan varetages lige godt af begge køn, uden at hverken mandlige eller kvindelige ledere falder ind i kønsstereotyper eller oplever, at de skal ligne det modsatte køn for at kunne gøre sig gældende? Og er det muligt at tage denne diskussionen om køn og magt, uden at få sagt noget, der kan virke diskriminerende eller opfattes politisk ukorrekt? Og hvordan skal vi vælge at tolke og håndtere dette i tider, hvor MeToo bevægelsen ansporer til politisk korrekthed?

## Litteratur

- Birkholm, T. & Aarkrog, P. (2011): "Køn, lederskab og følgeskab" s. 197-215 i T. Heinskou. & S Visholm (Red.): *Psykodynamisk Organisationspsykologi bind II : På mere arbejde under overfladerne* (2011). København, Hans Reitzels forlag.
- Borchost, A. (Red.) (2002): *Kønsmagt under forandring*. København, Hans Reitzels Forlag
- Elmholm, C. & Fogsgaard, M. K. (2014): "Magt i organisationer – introduktion" s. 9-14 i C. Elmholm, & M. K. Fogsgaard: *Magt i organisationer* (2014), Århus, KLIM
- Hart, S. (2013): "En køn fordeling af lederevner" s. 125-160 i S. Hart & H. Hvilshøj: *Ledelse mellem hjerne og hjerte* (2013), København, Hans Reitzels Forlag.
- Obholzer, A. & Roberts, V. Z. (2003): *Det ubevidste på arbejde. Fra arbejdspress til arbejdsglæde*. Psykologisk forlag
- Visholm, S. (2013): *Forfremmede søskende. Om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. Kapitel 7: Køn, s. 149-192. København, hans Reitzels forlag
- Visholm, S. (2014): "Magt i organisationer og mellem mennesker – psykodynamiske aspekter s.180-212 i C. Elmholm, & M. K. Fogsgaard: *Magt i organisationer* (2014), Århus, KLIM
- Western, S. (2016): Political Correctness and Political Incorrectness: A psychoanalytic Study og New Authoritarians i *Organisational & Social Dynamics* 16(1) 68-84 (2016).

## Konferencens hovedopgave

Konferencen har til formål at give deltagerne mulighed for at undersøge, forholde sig til og lære af de psykologiske processer, der forløber i en midlertidig organisation, på denne konference med særligt fokus på temaet køn og magt i ledelse.

## Om arbejdskonferencer – at lære af oplevelser og erfaringer

En arbejdskonference er en speciel organisation, der er designet til at muliggøre studier og undersøgelser af adfærd og oplevelser i grupper og organisationer. Deltagere og stab bringer erfaringer fra en mangfoldighed af grupper og organisationer med sig ind i konferencen. Efter konferencen tager deltagerne de nye oplevelser og forståelser med ud i de grupper og organisationer, hvor de arbejder og færdes. I løbet af konferencen kan nye indsigter og ideer opstå, som måske kan testes og undersøges nærmere allerede i selve konferencen.

Der er især fokus på læring, der baserer sig på undersøgelse af det, der foregår her og nu i grupperne under øvelserne og i konferencen som helhed. Den enkeltes oplevelser 'her og nu' kan forstås i relation til de andres ageren 'her og nu', men kan ofte også sættes i perspektiv af 'der og dengang'. Det er vigtigt at være opmærksom på de tanker, følelser, forestillinger og fantasier, som de forskellige oplevelser fremkalder både hos og om én selv og de andre.

Åbenhed og engagement er en forudsætning for læring i konferencen. Det gælder både om at gøre sig åben for oplevelser og om at være parat til at dele sine oplevelser. Man må være parat til at tåle usikkerhed, og man må tage mod til sig for at teste egne mentale modeller og intentioner i forhold til andres. Man må være opmærksom på både bevidste og ubevidste aspekter af adfærd og på, hvorledes politiske, sociale og økonomiske kontekster former adfærden. Deltagerne er for så vidt deres eget og hinandens læringsmateriale. En del af læringen er af personlig karakter. Således kan tidligere oplevelser i autoritetsrelationer med f.eks. forældre, søskende, kammerater og lærere dukke op og blande sig med 'her og nu'- relationer.

Læringen er til syvende og sidst personlig. Der er ingen facilitliste og ingen andre end den enkelte bestemmer, hvad der giver mening, og hvad der ikke gør. Ikke desto mindre kan der være meget læring i at åbne sig over for andres feedback og mulige hypoteser – selvom de ikke giver mening i første - eller anden – omgang.

## Konferencens medvirkende

På konferencen medvirker deltagerne på OPU's to-årige uddannelsesprogram (ofte betegnet "interne deltagere") og andre med interesse for det organisationspsykologiske område, som har meldt sig netop til denne konference ("eksterne deltagere") samt en konferencestab udvalgt af konferencelederen.

Konferenceledelsen består af direktøren, en vicedirektør samt konferenceadministrator. Konferencestaben har fået delegeret forskellige roller i konferencen og tager i fællesskab ansvar og autoritet for at stille rammebetingelser - opgave, tid og territorium - til rådighed for deltagerne, så de kan engagere sig i konferencens hovedopgave.

Konferencestaben er aktivt involveret i konferencen. Det er derfor vigtigt, at stabens medlemmer er så eksplicitte som muligt om deres opgaver og roller under konferencen og kan gøres til genstand for undersøgelse.

## Konferencens elementer

### **Åbnings- og afslutningsplenum**

Består af alle deltagerne og hele staben. Opgaven ved åbnings- og afslutningsplenum er at passere grænsen ind i og ud af den midlertidige organisation, at reflektere over denne proces og over konferencen som helhed.

### **Erfaringsgruppe**

Hovedopgaven i erfaringsgruppen er at undersøge og skabe læring om de psykologiske processer, der foregår i gruppen, mens de foregår. En eller to konsulenter bistår gruppen i dens arbejde.

### **Tilbagebliksgruppe og anvendelsesgruppe**

Opgaven i tilbagebliksgruppen er dels for hver enkelt deltager at se tilbage på og reflektere over oplevelser og erfaringer, man har indsamlet i løbet af konferencen ved at få eller tage forskellige roller. Og dels i fællesskab at identificere og reflektere over gruppe- og organisationsprocesser i konferencen. Opgaven for anvendelsesgruppen er at forbinde konferencelæringen med arbejdsrollen i hjemorganisationen. En konsulent bistår gruppen i dens arbejde.

### **Organisationsøvelsen**

Hovedopgaven er at undersøge og skabe læring om processer i og mellem grupper og ledelse i den midlertidige organisation, som øvelsen udgør - med særlig fokus på temaet køn og magt i ledelse. Staben er tilstede i roller som hhv. ledelse og konsulenter.

### **Organisationsøvelsesplenum**

Opgaven er for deltagerne og stab at dele oplevelser og erfaringer fra organisationsøvelsen og i fællesskab reflektere herover.

### **Storgruppen**

Storgruppen består af samtlige deltagere og 2 stabsmedlemmer i rollen som konsulenter. Gruppens opgave er at undersøge og i fællesskab reflektere over de processer der foregår i gruppen - mens de foregår.

Efter konferencens afslutning afholdes

### **Informationsmøde om Organisations Psykologisk Uddannelse for interesserede eksterne deltagere.**

Medlemmer af OPU-lærergruppen vil informere om OPU og de andre uddannelser ved IGA.

## Konferencestabten

### Konferenceledelsen:

#### **Karin Kell Nielsen, direktør og prækonferenceadministrator**

Organisationsudviklingschef og afdelingsleder for Afdelingen for HR & Organisationsudvikling, Bispebjerg og Frederiksberg Hospital. Cand. psyk. aut., specialist i arbejds- og organisationspsykologi. Master of Public Governance, CBS. Uddannet i gruppeanalytisk psykoterapi (GAPU) og Organisationspsykologisk Uddannelse (OPU) ved Institut for Gruppeanalyse. Formand for OPU.

#### **Steen Visholm, associeret direktør og administrator**

Professor, cand. psych., ph.d. Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet. Specialist- og supervisor godkendt i psykoterapi og arbejds- og organisationspsykologi. Uddannelsesleder for MPO/RUC. Leder af COP Center for Organisationspsykologi. Lærer på OPU. Freelance organisationskonsulent. Gunnar Hjelholt Prisen 2005. Bestyrelsesformand for NAPSO, ISPSO President elect, OPUS associate. Review Editor *Organisational and Social Dynamics*, *OPUS/Karnac*.

### Staben i øvrigt:

#### **Torben Heinskou**

Overlæge ved ambulatorium for personlighedsforstyrrelser og PTSD ved Psykoterapeutisk Center Stolpegård, Region Hovedstadens Psykiatri. Speciallæge i psykiatri. Godkendt som specialist i psykoterapi og supervisor (Dansk Psykiatrisk Selskab). Uddannet i gruppeanalytisk psykoterapi (GAPU) og Organisationspsykologisk Uddannelse (OPU) ved Institut for Gruppeanalyse. Freelance praksis, konsulent og supervisor. Forfatter og redaktør af adskillige artikler, bogkapitler og bøger om psykoterapi, miljøterapi og organisationspsykologi.

#### **Birthe Johansen**

Organisationskonsulent. Ergoterapeut og gruppeanalytiker, organisations-psykologisk Uddannelse (OPU) og Master i Organisationspsykologi (MPO). Godkendt vejleder og supervisor af Dansk Psykiatrisk Selskab og Dansk Psykologforening. Lærer på Institut for Gruppeanalyse i Århus og Norge på linien Gruppeanalyse, Organisation og Ledelse. Arbejder med erhvervs-psykologi i egen virksomhed.

#### **Pia Luna Hansen**

Cand.psych. Specialist- og Supervisor godkendt i Psykoterapi af Dansk Psykologforening. Gruppeanalytiker fra IGA/Kbh. Organisationspsykologisk efteruddannelse Leicesterkonferencer Tavistock Institute/London og Group Relations Conference, India. Stabsmedlem på Grupperelations konferencer i ind- og udland. Ekstern Lektor på Institut for Psykologi Københavns Universitet og på Master i Organisationspsykologi på RUC. Beskikket censor for psykologi. Egen virksomhed Psykologisk Konsultation.

## Praktisk

### **Særlige behov i.f.b.m. forplejning:**

Meddeles direkte til Tune Kursuscenter pr. telefon eller mail.

### **Kørselsvejledning**

Se <http://www.kursuscenter.dk>

### **Evt. fravær**

Det er vigtigt at deltage i hele konferencen, da alle både deltagere og stab har betydning ikke blot for eget men også for andres udbytte af konferencen. Men fravær kan ikke altid undgås. Evt. fravær, delvist fravær, afbud og forsinkelser meddeles inden konferencen til prækonferenceadministrator Karin Kell Nielsen på mail: [kkn@vip.cybercity.dk](mailto:kkn@vip.cybercity.dk), og på selve konferencen til konferenceadministrator i de i programmet markerede administrationstider.

### **Kursussted**

Tune Kursuscenter

Grevevej 20, 2670 Greve

Telefon: [43 41 03 70](tel:43410370)

E-mail: [tune@kursuscenter.dk](mailto:tune@kursuscenter.dk)

<http://www.kursuscenter.dk>

Alle deltagere har enkeltværelse med bad og fuld forplejning under konferencen.