

TEMA-ARTIKEL

Organisationen fortfarande en främmande fågel för managementpsykologin

Kajsa Asplund

På senare år har psykologin börjat ta alltmer hänsyn till hur individens förutsättningar påverkas av mer övergripande strukturer i organisationen. I den managementpsykologi som når näringslivet framställs dock ledaren alltjämt som en helt självständig aktör. Genom att utveckla sina färdigheter antas individen förbättra även sin organisation – men det är en sanning med modifikation, enligt forskningen.

Varför ska psykologin ägna sig åt organisationer? En berättigad fråga, helt klart, för en disciplin som så tydligt har individen som sin primära analysenhet. Ett vanligt argument, både på psykologutbildningar och i psykologisk litteratur, är att ”organisationer består av individer”. Påståendet är förvisso sant i den mest konkreta bemärkelsen, men mycket förenklat vid närmare påseende. Varje organisationsforskare vet att en organisation är en helhet, något helt annat än summan av sina medlemmar.

Trots detta har organisationspsykologin – den som dominerar prestigetidskrifterna och som större delen av all populärpsykologisk ledarskapslitteratur bygger på – framhärdat i att ensidigt fokusera på individen som självständig aktör, oberoende av sammanhang. Psykologin har med rätta beskyllts för att utgå från ”en genomsnittsmänniska i en genomsnittsmiljö”, som den danska organisationsforskaren Dana Minbaeva på Copenhagen Business School uttryckte saken i en artikel 2016 (*European Journal of International Management* vol. 10:1). Rottrådarna går tillbaka till psykologins antaganden om objektivism och positivism, men också

till disciplinens starkt amerikanska prägel. Merparten av de klassiska socialpsykologiska teorierna som fördes fram i USA på 1950- och 60-talet, och som fortfarande i hög grad påverkar organisationspsykologin, utgick från att alla de faktorer som primärt styr människors beteende är intrapsykiska. Alla så kallade externa krafter – grupprocesser, sociala normer – antogs filtreras genom dessa. Modeller av denna typ har fördelen att de är relativt enkla att använda för att göra förutsägelser och har fungerat bra i isolerade experimentmiljöer. När de appliceras i andra kontexter visar de sig dock oftast ha mer begränsad prediktionskraft, inte för att de är felaktiga, utan för att de enbart tar hänsyn till en analysnivå: den enskilda individen.

Mot bakgrund av detta är det kanske inte så förvånande att den populariserade versionen av organisationspsykologin sällan behandlar frågan om hur mer övergripande strukturer i ett företag påverkar och påverkas av enskilda personer. De flesta böcker i denna genre bygger på att författaren hittat ett nytt svar på frågan om hur man som individ blir mer framgångsrik i arbetslivet, hittar sin motivation eller blir en bättre ledare. Detta framgångsrecept antas indirekt gynna även de arbetsgrupper och organisationer där individen är medlem. I Daniel H. Pinks kioskvältare *Drive* från 2010 var det den inre motivationen som lyftes fram som nyckeln till framgångsrika företag. I Adam Grants uppmärksammande *Originals* (2015) uppmanades medarbetare och ledare att tänka mer kreativt och originellt, vilket i sin tur skulle leda till innovativa och konkurrenskraftiga företag. Charles Duhigg menade å sin sida i *Vanans makt* (2013) att ledare behöver utveckla ett antal goda vanor baserade på inlärningspsykologi. Rekommendationerna är väl underbyggda med forskning om individers fungerande, men frågan om exakt hur de utlovade effekterna relaterar till organisationen berörs oftast inte. Låt säga att jag som ledare följer de råd som ges i de populära böckerna. På vilket sätt kommer det att påverka organisationen som helhet?

Anledningen till att författarna oftast inte behandlar den frågan är att psykologin traditionellt haft ett förgivettaget svar, som stavas *aggregering*. Denna princip går ut på att den samlade effekten av att ett antal individer förändras kommer att motsvaras på ett direkt sätt på nästa hierarkiska nivå. Om varje medarbetare ökar sin motivation med två poäng på valfri skala, blir effekten att hela avdelningens motivation ökar med två poäng. Om varje chef förbättrar sin relation med varje medarbetare med fem procent, kommer ledarskapet som

helhet att bli fem procent bättre i organisationen. Det är en bekväm princip, eftersom den är rättfram och dessutom automatiskt ger psykologiska insatser existensberättigande: förbättra individerna, så kommer hela organisationen att förbättras. Problemet är att både psykologisk teoribildning och empirisk forskning ofta helt enkelt antagit att principen gäller, utan närmare undersökning. Till stor del var detta ett resultat av statistisk bekvämlighet: modeller som tar hänsyn till flera analysnivåer samtidigt och dessutom eventuell påverkan dem emellan, är mer komplicerade än sådana som håller sig till enskilda individers data.

Under de senaste decennierna har det på spridda håll inom psykologin höjts röster för en mer ambitiös behandling av detta så kallade multi-level-problem. En av de forskningsinriktningar som tidigast insåg vikten av detta var den interkulturella psykologin. Upprinnelsen var att forskare på 1970-talet konstaterade att kulturen ofta hade större påverkan på människors beteende än individuella karaktärsdrag och att karaktärsdragen dessutom tog sig olika uttryck i olika miljöer. En annan föregångare var utvecklingspsykologin, där forskare som Urie Bronfenbrenner tidigt framförde att barns psykologiska egenskaper utvecklades i ett intrikat samspel med grupp- och samhällsfaktorer. Genom att börja slå ihop stora datamängder från många olika miljöer och använda nya statistiska metoder, kunde man börja skilja på de effekter som härrör från individerna och de som orsakas av de bredare strukturer de var inbäddade i.

Erkännanden av multi-level-problemet har alltså inte saknats. Ändå framhårdade organisationspsykologin länge med sitt fokus på självständiga individer. Utöver statistisk bekvämlighet har det haft med den teoretiska hemvisten att göra. Stora delar av organisationspsykologin har byggt på antingen den behavioristiska eller den humanistiska skolan, två teoribildningar som starkt sätter individen i centrum. Andra ansatser har förvisso inte saknats; framför allt den psykodynamiska skolan har givit upphov till en rad välanvända ansatser inom organisationsteori. Tavistockinstitutet är troligen det mest berömda exemplet. Till skillnad från mainstream-psykologin har psykodynamikerna inga problem med att tillerkänna organisationer och arbetsgrupper ett eget liv bortom de enskilda medlemmarna. Skepsis mot att operationalisera begrepp och mäta effekter har dock försvårat deras integration i den organisationspsykologiska mittfåran. Den mer etablerade forskningen har å sin sida uppvisat en tydlig motvilja mot begrepp

som huserar på någon mer övergripande nivå än individens, vilket bäddat för mer eller mindre vattentäta skott mellan grupperingarna. Det är också tydligt att i princip all managementpsykologi som får stort genomslag i näringslivet härrör från den etablerade, positivistiskt inriktade psykologin.

Under det senaste decenniet har dock även organisationspsykologin börjat ta frågan om olika nivåers ömsesidiga påverkan på allvar. Man har helt enkelt insett att de modeller man använder för att göra förutsägelser ofta blir ofullständiga utan detta hänsynstagande. I de mest prestigefulla tidskrifterna publiceras nu allt fler studier som bygger på datainsamling på flera nivåer, exempelvis medarbetare, arbetsgrupper, avdelningar och företaget centralt. Teoretiskt har forskare som Fred Dansereau och Francis Yammarino gjort ett omfattande grundarbete för att reda ut hur de olika nivåerna i en organisation förhåller sig till individen. Både det teoretiska arbetet och de empiriska studierna har modererat idén om individen som organisationens enda agent. Principen om aggregering har också kommit att nyanseras utifrån åtminstone tre breda forskningsfynd.

För det första har det under det senaste decenniet kommit alltmer forskning som tyder på att organisatoriska förutsättningar har stor betydelse för om individers agerande får någon effekt på arbetsgruppen, enheten eller organisationen som helhet. Till exempel har ett stort antal studier, med hjälp av statistiska tekniker för så kallad hierarkisk modellering, visat att företagskultur och arbetsklimat kan avgöra huruvida det enskilda ledarskapet har någon påverkan på medarbetarna. Om en arbetsgrupp har bristande förtroende för högsta ledningen kan detta försvaga eller helt radera sambandet mellan den individuella chefens ansträngningar och medarbetarnas motivation. På samma sätt har det visat sig att effekten av att ledaren förmedlar en inspirerande vision uteblir om organisationen är för hierarkisk. Med andra ord är det hög risk att många av de positiva utfall som managementpsykologin pratar om helt uteblir om de mer strukturella förutsättningarna saknas. Detta kan låta som självklarheter för den som är skolad i sociologi eller organisationsteori, men den objektivistiska psykologin har inte kunnat acceptera det förrän man kunnat visa det själv med statistiska analyser av stora dataset.

Den andra invändningen mot aggregeringsidén är att en hel del effekter i organisationer faktiskt går uppifrån och ned snarare än

nedifrån och upp. Exempelvis talar man nu inom den psykologiska ledarskapsforskningen alltmer om *leadership capabilities*, det vill säga en organisations samlade ledarskapskapital. Detta är inte i första hand beroende av individerna, utan har byggts in i strukturer, processer och relationer. Med andra ord, menar forskarna, handlar ledarutveckling inte uteslutande om att de individuella ledarna ska utveckla sin självinsikt eller karisma, utan om att ”plugga in sig” i det stora ledarskapskapital som organisationen redan besitter. Detta står dock i bjärt kontrast till den bild av ledarskap som förmedlas i de mest populära psykologiska ledarskapsböckerna. Där framställs det snarare som självklart att ledare utvecklas genom att öka sin självinsikt, hitta sin drivkraft och lägga sig till med vissa forskningsbeprövade vanor. Ett intressant undantag är INSEAD-professorn Herminia Ibarra's *Act Like a Leader, Think Like a Leader* (2015), som rekommenderar att chefer ger sig ut och lär av organisationen i stället för att fokusera på sina egna tankar och drivkrafter.

Långsamt har också psykologiforskarna börjat inse att företagskultur och gruppsammansättning kan vara nödvändiga för att möjliggöra individers användning av sina egna styrkor. En som kraftigt bidragit till att denna insikt är Boris Groysberg på Harvard Business School. Han följde under flera år ett stort antal stjärnanalytiker på Wall Street (se boken *Chasing Stars – The Myth of Talent and the Portability of Performance*, 2012), vilkas prestationer ständigt rankas i termer av avkastning på placeringar. Groysberg intresserade sig särskilt för vad som hände när dessa hyllade individer bytte jobb. Det visade sig att en stor andel av stjärnorna kraftigt försämrade sin prestation när de bytte analytikerhus och att det kunde ta upp till fem år att komma igen. Dessutom visade det sig att prestationstappet var allra störst för dem som kom från banker med en stark företagskultur. Individuell kapacitet verkar med andra ord bara komma till sin rätt i vissa kontexter – återigen en insikt som inte lär chocka den som är mer sociologiskt skolad. För organisationspsykologin, med sin syn på individuella förmågor som fullständigt portabla, innebar det dock ett uppvaknande.

En tredje och sista utmaning av aggregeringsidén är att vissa effekter helt enkelt inte betar sig likadant på olika analysnivåer. Bland annat vet man numera från forskningen att även om samtliga medlemmar i en arbetsgrupp var för sig får en förbättrad relation med chefen, betyder det inte nödvändigtvis att gruppen som helhet

börjar relatera till vederbörande på ett annat sätt. Effekten lånar sig inte till aggregering, helt enkelt därför att en grupps relation till en ledare är något annat än de enskilda medlemmarnas. Här kommer faktorer som gruppdynamik och maktfördelning in i bilden. Mot bakgrund av detta framstår det som anmärkningsvärt att många av de ledarskapsteorier som sprids inom managementpsykologin knappt eller inte alls testats på organisationsnivå. Ett exempel är teorin om transformativt ledarskap, som under ett helt decennium varit mycket populär i näringslivet. I en genomgång av ledarskapsforskningen från 2009 i ansedda *Annual Review of Psychology* konstaterades att vi fortfarande knappt vet något alls om vilka effekter denna ledarskapsstrategi har på organisationen som helhet. Fortplantar sig de positiva effekter vi vet att ledarskapsstilen kan ha på individer uppåt i organisationen eller utgör detta en av de effekter som stannar på individnivå? Trots bristen på svar på denna fråga fortsätter populära böcker att hävda att transformativt ledarskap är mer värdefullt än någonsin för organisationer som försöker navigera på snabbföränderliga marknader.

Sent omsider har alltså den akademiska organisationspsykologin börjat ta till sig vikten av att studera hur individ-, grupp- och organisationsnivåerna påverkar varandra. På forskningssidan vet nämligen organisationspsykologerna att de riskerar sitt anseende om de avstår från att göra så exakta prediktioner som möjligt. Samtidigt tycks den del av forskningen som tar sig utanför akademins väggar fortsätta att utgå från individen som självständig aktör: genom ständig förbättring förändrar hon inte bara sig själv utan även per automatik sin organisation. Denna seglivade tro på individens totala agens har förstås att göra med genrens existensberättigande. När man skriver för en bredare publik har man mer att tjäna på att fortsätta med det löftesrika antagandet om den enskilda medarbetarens eller chefens potential. Det återstår att se om och när denna litteratur tar intryck av organisationspsykologins nya landvinningar.

Kajsa Asplund är psykolog och doktorand i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm.