

# Ledelse sett med psykologiske briller

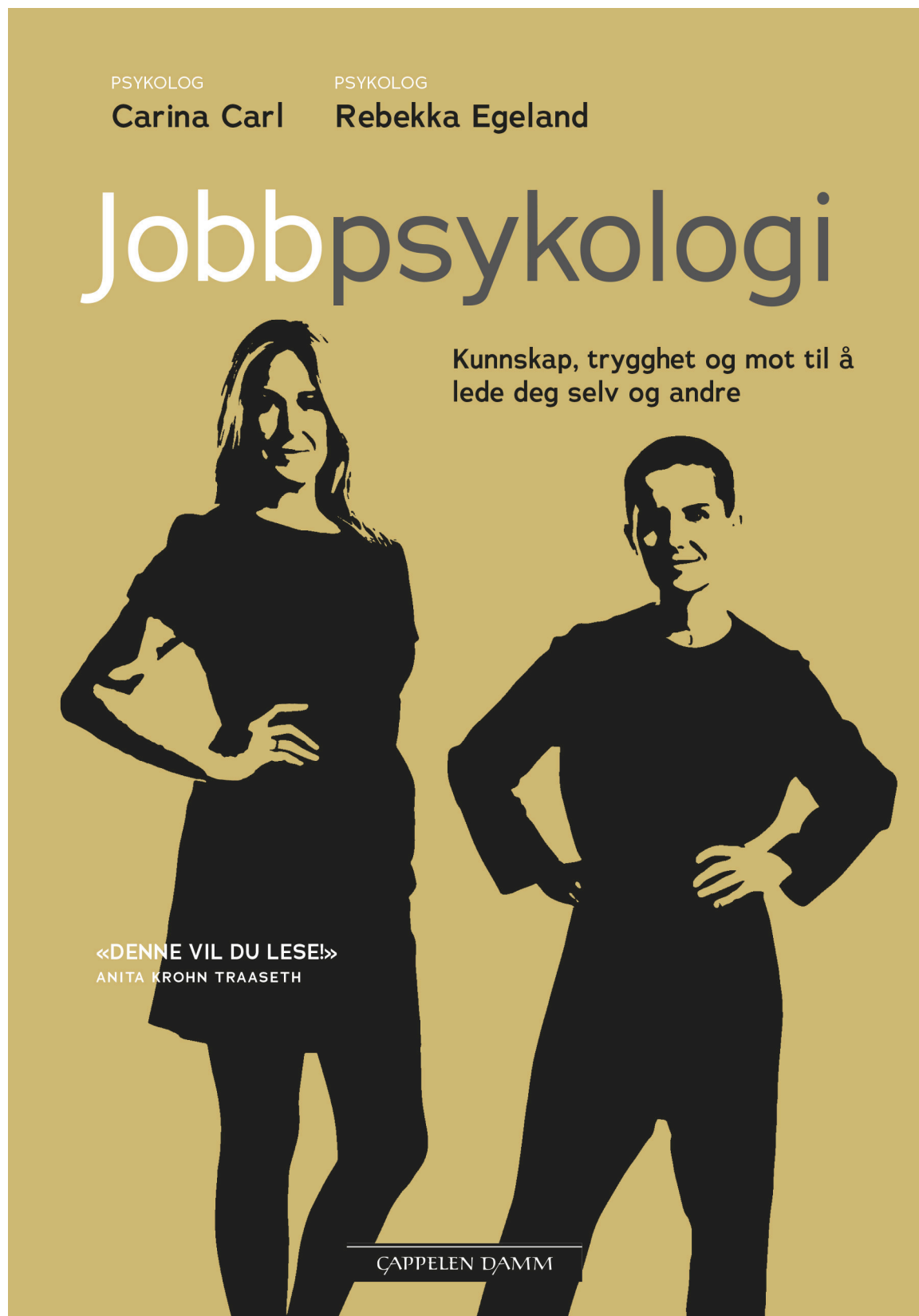
Karl Johan Gloppen

førstelektor i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen  
karl.johan.gloppen@nenett.no

**Jobbpsykologi skiller seg ut ved å la hjernen være midtpunkt.**

I arbeidslivet er troen sterk på at ledelse kan utrette store ting, selv om det er spinkelt med forskningsresultater som kan bekrefte dette (Karp, 2019). Carina Carls og Rebekka Egeland's bok Jobbpsykologi føyer seg inn i den store mengden litteratur på området, og forfatterne er ingen lettvektene (Carl & Egeland, 2021). Med seg har de tung psykologisk fagkompetanse og praktisk konsulenterfaring, en kombinasjon som øker troverdigheten på et kunnskapsfelt der teori og praksis kan stå langt fra hverandre. Som organisasjonsteoretiker forventer jeg derfor å finne noen godbiter som kan berike min forståelse av feltet, og som jeg kan ta med meg til mitt praksisfelt som universitetspedagog.

## Ledelse påvirker



**BOK** *Jobbpsykologi* **FORFATTERE** Carina Carls og Rebekka Egeland **FORLAG** Cappelen Damm **ÅR** 2021 **SIDER** 144

Boken er lett å lese. Uanstrengt beveger jeg meg fremover i teksten, noe som tyder på at forfatterne kan kunsten å formidle fag til et bredere publikum. Bokinnholdet appellerer til en vid leserkrets, særlig til de som står med en fot i et hierarkisk oppbygd arbeidsliv, og som må forholde seg til ledere med både svake og sterke sider. Det er usikkert om ledere kan snu negative økonomiske resultater, men det er godt dokumentert at ledere kan bli den største ulykke for medarbeidere i organisasjoner (Strand, 2007). Dette skjer når personalet ikke blir sett, ikke får tilbakemeldinger på utført arbeid, ikke involveres når viktige beslutninger tas, og som ikke får muligheten til variasjon og utvikling i jobben. Vi trenger derfor psykologer som fremhever relasjonstenkning på arbeidsplassen, noe denne boken er et eksempel på.

## Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse er en uvurderlig ressurs i organisasjoner. Organisatorisk kapasitet, som overgår hva enkeltmennesker og uformelle grupper kan prestere, vinnes bare hvis ulike roller, seksjoner, avdelinger og nivåer klarer å skape et godt samarbeid med hverandre. I mange virksomheter er dette svakt utviklet. I bratte organisasjoner tuftet på asymmetriske maktrelasjoner, er leder-medarbeiderrelasjonen av stor betydning. Det er denne relasjonen Jobbpsykologi har feste i, selv om boktittelen ikke akkurat gir assosiasjoner til dette. For dette er en tekst som i hovedsak handler om ledelse sett med psykologiske fagbriller, et perspektiv som fremhever relasjonstenkning på arbeidsplassen.

Jeg synes forfatterne beskriver, utdyper og begrunner godt hvor vanskelig det er å etablere slitesterke relasjoner der man jobber, og hvor lett de kan gå i stykker. Ledere bestreber seg på å være god på menneskehåndtering, for evnen til å håndtere det psykososiale feltet vektlegges og verdsettes i arbeidslivet. Svake egenskaper på dette området kan påvirke lederkarrieren negativt. I praksis er det imidlertid mange ledere som ikke får ut personalets potensial, de sliter med å skape oppslutning, engasjement og motivasjon hos personalet (Strand, 2007). Jobbpsykologi treffer derfor et stort behov i arbeidslivet, og selv om en bok ikke kan gjøre underverker i ledelse, kan den sette ledere på sporet av noe, eller skape en bevissthet som fører lederaktiviteter inn på bedringens vei.

*... det er godt dokumentert at ledere kan bli den største ulykke for medarbeidere*

I boken nevnes innledningsvis at «ledelse er psykologi». Jeg er enig i at det langt på vei stemmer i mellommenneskelig samspill, men ledelse handler også om kontroll og regulering, strategi og entreprenørskap. I Jobbpsykologi er dette lite vektlagt. Relasjonstenkningen blir dermed frikopleet fra vitale ledelsesoppgaver, noe som setter en viktig del av ledervirkeligheten i skyggen. Ledelse er imidlertid et omfattende kunnskapsfelt, og en bok kan ikke romme alt. Det ville lett skapt en perspektivløs fremstilling. Forfatterne vektlegger som sagt relasjonstenkning. Et slikt valg kan forsvares. Effektiv ledelse kan vanskelig oppnås dersom kompetanse til å skape, utvikle og opprettholde relasjoner mangler i lederskapet (Midelfart & Midelfart, 2021). Menneskehjernen er av vital betydning i slike sammenhenger, ifølge forfatterne.

## Hjernens betydning

Jobbpsykologi skiller seg ut ved å la nettopp hjernen være midtpunkt i en bok om ledelse. En slik innfallsvinkel har jeg ikke sett før i norsk ledelseslitteratur. Ledelseslitteraturen fokuserer mest på

ledertatferd, gjerne innenfor rammen av en formell organisasjon, der mennesker fyller lederroller som påvirker og påvirkes av strukturelle rammebetingelser. Dette beskrives og analyseres uten nærmere overveielser over hvordan menneskehjernen er konstruert og fungerer. Det er mye som tilsier at hjernen bør gis mer oppmerksomhet i ledelse, ikke minst fordi den er med på å bestemme mange av «jegets» egenskaper (Nordengen, 2017). Mye utviklingsarbeid i arbeidslivet går ut på å endre personalets egenskaper. Hjernens plastiske egenskaper gir rom for dette. I Jobbpsykologi koples hjernen til sosiale forhold på arbeidsplassen. Slik møtes natur og kultur. Hjernen frigjøres fra naturvitenskapens deterministiske forklaringer. Forfatterne formidler at hjernen ikke er alene. Den kan påvirkes, kontrolleres og trimmes i den hensikt å forbedre samspillet i organisasjoner. Hjernen utpekes dermed som selvransakelsens sted. Og på denne måten åpnes det opp for et nytt virkemiddel i ledelse. Det er ingen tvil om at hjernen påvirker tanken. I boken utbroderes dette med utgangspunkt i etablert psykologisk kunnskap (kognitiv psykologi). Mer usikkert er det om en sterkere bevissthet om hjernens plastiske karakter kan forbedre ledelse i organisasjoner.

Ledelse er følsomt for kontekst. En analyse bør derfor forankres i virksomhetens strukturelle og kulturelle rammebetingelser. Bokens betraktninger om hjernen er imidlertid svakt forankret i organisasjonsmiljøet, eller koplingen fremstår etter mitt syn som sporadisk og fragmentert. Slik bortfaller et viktig element for å forstå hvordan natur og kultur henger sammen i forbindelse med ledelse. En helhetlig fremstilling av ledelse oppnås bare når organisasjonen gis en sentral plassering i fremstillingen. Det er i denne sammenhengen hjernens fordeler kommer til uttrykk i forbindelse med ledelse. Og det er ingen tvil om at det er hjernen som er stjernen i forfatternes fremstilling, og dette er et syn som står på solid grunn. Det er godt dokumentert at lederens kognitive egenskaper er prestasjonsfremmende, men denne muligheten kan bli innskrenket av organisasjonens rammebetingelser. Sistnevnte har lett for å bli borte i en psykologisk fremstilling, som er vendt innover mot personalets følelsesliv. Jobbpsykologi har et klart drag i denne retningen, og bokteksten har en slagside mot emosjonpsykologi.

## Mixed emotions

Organisasjonssosiologi har sterkt feste i systemtenkning. En slik tilnærming er opptatt av organisasjonsfenomener, men menneskene har lett for å bli usynliggjort i sosiologiens vidløftige abstraksjoner. I Jobbpsykologi er det motsatt. Mennesket er hovedaktøren i fortellingen. Et slikt grep gjør det lettere å få tak på innholdet, og det blir etter min mening enklere for leseren å identifisere seg med fagstoffet. Bokens hovedtanke er at vanskelige følelser hos personalet, noe som er påvirket av kjemiske og

*... bokteksten har en slagside mot emosjonpsykologi*

fysiske prosesser i hjernen, volder ledere store utfordringer. Emosjoner representerer en psykologisk kraft som kan slå både negativt og positivt ut i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I boken gis gode råd om hvordan ledere kan regulere emosjoner for å få arbeid inn i gode former. Forfatterne anbefaler i denne sammenhengen at ledere utvikler tillitsskapende relasjoner, benytter mangfoldig kompetanse, delegerer makt og myndighet, skaper aksept for prøving og feiling, legger arbeid i flate strukturer og at det utvikles en positiv kultur på arbeidsstedet. Dette øker sjansen for å skape en trygg psykologisk arbeidsatmosfære, ifølge forfatterne.

Dette er ingen lett vei å gå. Sjansen er stor for at velmenende tiltak strander. Og til forskjell fra mye av den populære «management-litteraturen» gir Jobbpsykologi indirekte uttrykk for at det er ingen kvikkfiks å få bukt med emosjoner som er i ulage og skaper samarbeidsbarrierer. Forfatterne øser av sin psykologikunnskap, og tar leserne med seg inn i mentalitetens innviklede strukturer, uten at fagformidlingen blir hengende i løse luften. I stedet tas kunnskapen ned på en praktisk plan, noe som får psykologi til å fremstå som et egnet lederverktøy. Dette kommer etter mitt syn særlig til uttrykk i kapittel fire om kommunikasjonsutfordringer. I denne delen gis en hverdagslig innramming som jeg tror mange vil kjenne seg igjen i. En slik evne tror jeg bunner i at forfatterne ikke bare er teoretikere. De har også en fot i konsulentbransjen, en erfaring som bidrar til at stoffet kommer i berøring med reelle utfordringer i arbeidslivet.

## Utviklingsoptimisme

Psykologi er kanskje det faget som i størst grad formidler at mennesker ikke er en blank tavle. Jobbpsykologi er ikke noe unntak i så måte. Her påpekes at fortiden setter sine klare spor. En uheldig oppvekst kan lede til dårlige relasjoner på arbeidsplassen. Dette kan påvirke leder–medarbeider-relasjoner negativt, men til forskjell fra mye organisasjonssosiologisk litteratur formidler forfatterne at fortidens ballast ikke trenger å stå i veien for progresjon og utvikling. Carl og Egeland gir ledere handlingsrom. I boken ses ikke ledere på som nikkedukker, fullstendig underlagt og styrt av etablerte normative og mentale forutsetninger. På denne måten legger Jobbpsykologi seg tett opp til moderne Human Resource-tenkning, der mye kan repareres ved å justere på kritiske faktorer i arbeidssituasjonen (Gloppen, 2020). Forfatterne antar at det er rom for vekst og utvikling. Utforming av et godt arbeidsmiljø kan få den utrygge til å kjenne seg trygg i arbeidssituasjonen. En slik optimisme faller i god jord for de som driver med utvikling og forbedring på det psykososiale arbeidsfeltet. Det er et stort korps av konsulenter som opererer innenfor dette området, som selgere av håp og framtidstro. Jobbpsykologi er en bok som passer inn i dette tankemønsteret.

Tiltroen til Human Resource Management er imidlertid ikke like sterk i alle miljøer. I arbeidslivet er tidsfristene korte. Tiden er knapp. Utålmodige investorer forventer resultater raskt. I et slikt klima premieres handlekraft og kjappe snuoperasjoner. Personalutvikling foregår imidlertid i et mer langsomt tempo. Resultater oppnås ikke i en fei på dette området. Noen ganger går det heller ikke veien hjem med tiltaket man prøver ut. Det er ikke fritt for at utviklingsarbeid ender med status quo på Human Resource-feltet. I Jobbpsykologi formidles en slik forståelse, at utvikling er en usikker øvelse, noe som særlig kommer fram i passasjene om psykologiens forutsetninger for sosialt liv. Samtidig fortelles en historie om at det nytter å drive med organisasjonsutvikling med utgangspunkt i menneskelig arbeidskraft. Og dersom ledere ikke er i stand til å endre seiglivede organisasjonskulturer, har de muligheten til å justere på egen stil og væremåte for å oppnå gevinster. I boken kalles dette for selvledelse, ikke i den betydning at lederoppgaver overlates til kunnskapsrike medarbeidere, men at ledere kan drive selvpleie i den hensikt å bli en bedre utgave av seg selv. Ufortjent eller fortjent har selvhjelpslitteraturen fått mye pepper, men ledere som reflekterer over egen praksis og væremåte, kan være nyttig hvis det selvkritiske blikket har forankring i den sosiale sammenheng. Ledelse utøves i. Forfatterne kunne med fordel gjort denne koplingen sterkere, særlig fordi begrepet organisasjon blir en uklar størrelse i teksten.

## Referanser

Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Fagbokforlaget.

- Carl, C. & Egeland, R. (2021). *Jobbpsykologi*. Cappelen Damm.
- Gloppen, K.J. (2020). *HRM i norsk arbeidsliv*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Midelfart, G. & T.N. (16. juni, 2021). Vi drukner i bøker om ledelse. Hva bør jeg lese? *Dagens Næringsliv*.
- Nordengen, K. (2017). *Hjernen er stjernen. Ditt eneste uerstattelige organ*. Kagge forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Fagbokforlaget.