PSYKOLOGI I ORGANISASJON OG LEDELSE

6. UTGAVE

GEIR KAUFMANN
ASTRID KAUFMANN
THORVALD HÆREM

FAGBOKFORLAGET

PSYKOLOGI I ORGANISASJON OG LEDELSE

6. UTGAVE

PSYKOLOGI I ORGANISASJON OG LEDELSE

6. UTGAVE

GEIR KAUFMANN
ASTRID KAUFMANN
THORVALD HÆREM

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2023 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

ISBN: 978-82-450-4845-2
1. utgave, 1. versjon 2023
E-utgaven er basert på 6. trykte utgave: ISBN: 978-82-450-4716-5

Elektronisk tilrettelegging: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert.

Miljøfyrtårn®

FORORD

Da de første utgavene av denne boken ble utgitt i 1996, var det andre tider enn i dag. Økonomien blomstret, og aksjemarkedene sprudlet. Man fløt på en begeistringens bølge. Mange trodde kanskje at denne gangen vokste faktisk treet inn i himmelen! Kanskje var denne optimismen også ledsaget av tanken om at det ikke var så stort behov for psykologi. Å holde den positive psykologien oppe var vel det de fleste ønsket. Så sprakk den berømte boblen, og løven dot.com ble til skinnfellen dot.konk, og så fikk vi oppleve den største finanskrisen siden den store depresjonen. Slike massive endringer i økonomi og stabilitet i arbeidsmarkedene vil naturligvis slå sterkt inn i psykologien i forbindelse med organisasjonsliv og adferd. Kravene til god ledelse blir også skjerpet under slike omstendigheter.

Siden forrige utgave av denne boken har vi opplevd en global pandemi, et utbrudd av krig i Europa og ekstremvær, også i Skandinavia. Disse eksterne sjokkene påvirker også norsk arbeidsliv og økonomi i stor grad. Behovet for kunnskap om psykologi og organisasjoner er derfor betydelig.

Vi ser hvor fort tidene kan endre seg, og hvordan helt nye praktiske problemstillinger av organisasjonspsykologisk karakter kan bli aktualisert i løpet av kort tid. De grunnleggende prinsippene er imidlertid stabile. Også i denne revisjonen har vi derfor valgt å holde på vårt utgangspunkt. Det går ut på å gi leseren en grundig innføring i de sentrale fagpsykologiske prinsippene for å forstå seg selv og andre bedre, når man opptrer på organisasjonsarenaen og utfolder og utvikler seg i arbeidslivet. Vår tese er at å formidle innsikt i fagpsykologiske grunnprinsipper vil gjøre leseren i stand til å tenke mer selvstendig, systematisk og nyansert omkring praktiske problemer i arbeidslivet. Dette er viktig blant annet for å kunne finne egne løsninger som passer til den formen problemene fremtrer i på ens egen arbeidsplass. Ikke minst tror vi at det vil gjøre en i bedre i stand til å forstå nye problemer som oppstår, og til å møte de skiftende variasjoner av konkrete organisasjonspsykologiske utfordringer som så raskt kan melde seg.

I de to forrige utgavene foretok vi omfattende revisjoner, hvor vi i enda sterkere grad løftet fremstillingen oppover i mikro/makro-dimensjonen – fra individ til gruppe til organisasjon, med ledelse som en overordnet og koordinerende funksjon. Flere nye kapitler kom til. I denne sjette revisjonen har vi valgt å holde på denne strukturen og bestrebe oss på å videreutvikle og oppdatere innholdet, slik at vi nå kan gi et representativt bilde av kunnskapstilstanden på feltet som det fremstår i dag.

I forrige utgaver fikk vi med oss at psykologen Daniel Kahneman i 2002 mottok Sveriges riksbanks pris i økonomisk vitenskap til Alfred Nobels minne for sin forskning sammen med kollegaen Amos Tversky. De trakk opp viktige forbindelser mellom bedømmelsespsykologi og økonomisk beslutningsteori, og utvidet med dette horisonten for både psykologi og økonomi. Denne forskningen har gitt støtet til den nye grenen adferdsøkonomi, som raskt vinner nytt terreng innenfor både økonomifaget og psykologifaget. Et nytt og fruktbart grunnlag for konstruktivt samarbeid mellom økonomer og psykologer har her oppstått. I kapittel 7 har vi fulgt opp denne utviklingen, som har tatt nye, uventede og svært spennende vendinger siden siste utgaver av boken. I tråd med dette har utviklingen i det nye området ledelses- og organisasjonskognisjon (managerial and organizational cognition) fortsatt, og mye nytt stoff har blitt tatt inn her i kapitlene om kognitive prosesser. Særlig er kapitlet om læring betydelig omskrevet og fornyet i forrige utgave, med bl.a. grundige diskusjoner om utvikling av ekspertise og læringsfellesskap (learning communities) som nye innslag. Nye problemstillinger om psykologien som ligger til grunn for organisasjonens strategiske oppfatninger av sine omgivelser er tatt inn i kapittel 6 om persepsjon.

Det har også vært en meget betydelig utvikling innenfor området emosjoner og organisasjonsadferd. Sterke ord som «affektrevolusjonen» er blitt tatt i bruk for å understreke betydningen av dette nye forskningsprogrammet. Kapittel 3 om emosjoner er derfor vesentlig omskrevet og mange nye og viktige tema er kommet til, som for eksempel emosjonell regulering og emosjonell smitte. Vi diskuterer hvordan emosjoner påvirker beslutninger og kapitlet forbereder dermed beslutningskapitlet (kapittel 7). Videre har vi inkludert nye begreper om helse og velbefinnende (well-being) og styrket fremstillingen av den nye, viktige trenden som kalles positiv psykologi. Ny forskning om jobbengasjement er diskutert i kapittel 9. Kapittel 5 om personlighet er utvidet til også å omfatte moderne selv-psykologi, og om evne og intelligens som del av personligheten, og betydningen av ulike former for intelligens for jobbytelser blir diskutert.

Interessen for teamarbeid og teamorganisering har økt ytterligere. Dette temaet er derfor utvidet både i kapittel 2 om organisasjonsformer og kapittel 10 om grupper. Vi har spisset den generelle diskusjonen om holdninger ytterligere, og utvidet diskusjonen om psykososialt arbeidsmiljø. I tillegg til oppdatering av tema om mobbing og antisosial adferd i arbeidslivet, samt problematikken omkring varsling av uetiske og andre klanderverdige forhold i organisasjoner, har vi utvidet fornyet fremstilling av temaet yrkesbasert stress. Vi har dessuten funnet plass til utvidet diskusjon av organisasjonskultur, organisasjonsendringer og endringsledelse i forbindelse med omstilling og nedbemanning. I kapitlet om kommunikasjon legger vi nå mer vekt på problemstillinger knyttet til digital kommunikasjon, særlig

i forhold til sosiale nettverkssystemer og muligheter så vel som begrensninger for effektivisering av informasjon.

I kapitlet om ledelse har vi tonet ned fremstillingen av eldre teorier om ledelse til fordel for mer omfattende diskusjoner av nyere teorier om transformasjonsledelse og lederskapsutvikling basert på leder/medarbeider-utveksling. Vi har også inkludert autentisk, tillitsbasert og tjenende lederskap.

Vi har lagt mye arbeid i å møte utfordringen som ligger i å kombinere en lett og flytende språklig fremstilling med et høyt faglig nivå. Som ledd i disse bestrebelsene har vi styrket funksjonen med løpende definerte margord i teksten. Mange figurer er tegnet om, med særlig vekt på ytterligere klargjøring av spesielt viktige prinsipper, modeller og problemstillinger. Resultatet er en grundig og omfattende innføring i organisasjonspsykologi. Forelesere og kursansvarlige kan prioritere fritt fra en bred meny av forskningsbasert kunnskap fra faget.

Siden forrige utgave har det skjedd en uventet hendelse ved at en av forfatterne, og hovedarkitekten bak den opprinnelige bokideen, Geir Kaufmann, døde i januar 2022. Han var en strålende akademiker, anerkjent nasjonalt og internasjonalt på sine forskningsfelt. Han var en dypsindig tenker, alltid faglig opplest på det nyeste i faget, og en språklig perfeksjonist til fingerspissene. Han er nå dypt savnet, også i revideringen av denne bokutgaven.

For å fullføre bokprosjektet har yngre krefter hjulpet for å finne frem ny kunnskap. Vi ønsker å takke Josefine Røed, nå PhD-stipendiat ved BI, og Lewend Mayiwar, PhD for deres store innsats med forslag til aktuelle nyere vitenskapelige artikler. Josefine Røed takkes også for hennes pedagogiske grep om forslag til tilpassede figurer i boken. Takk til Åshild Mongstad for gode diskusjoner om revisjonen av boken. Vi takker også Karl Halvor Teigen, Ole I. Iversen og Truls Liland som har gitt kommentarer til ett kapittel hver.

Cand.psychol. og foreleser ved BI, Kathrine Johannessen, takkes spesielt for faglige, gode diskusjoner hvor hun har bidradd med sin kunnskap og lange erfaring innen psykologi.

Nok en gang vil vi takke Fagbokforlaget. Den inspirerende, samarbeidsvillige og årvåkne redaktøren vår, Andreas Nybø, har lagt ned et betydelig arbeid i redigeringen, og samarbeidet med oss forfattere har vært godt. Fagbokforlagets eiere, Arnstein Bjørke og Arno Vigmostad, må igjen takkes. Gjennom nesten 30 år har de formidlet sin gode forståelse av betydningen av å ha et støtteapparat som kan gi konkret hjelp og stimulering til å løse store og små praktiske problemer som melder seg underveis i alle faser av prosjektet. Det praktisktekniske arbeidet med fremstillingen av en slik bok er langt større enn de fleste er klar over, og vi er svært takknemlige for den helhjertete jobben Polen-kontoret ved forlaget har utført med produksjonskoordinator Gosia Adamczewska i spissen.

Dessuten står vi i takknemlighetsgjeld til de mange kolleger som underviser ved høyskoler og universiteter, samt alle studentene, som i flere år har bidratt med gode råd og en godt balansert dosering av kritiske og konstruktive kommentarer.

Oslo, august 2023

Astrid Kaufmann
Thorvald Hærem

Min ektefelle Geir og jeg har med stort engasjement samarbeidet om boken og nye utgaver i nærmere 30 år før han døde i 2022. For å forstå hvordan et lite team har jobbet godt sammen, må det her nevnes koblingen mellom faglige diskusjoner, skriving til alle døgnets tider lyttende til jazz som kreativ inspirasjonskilde. I et slikt tett og godt teamarbeid ble man sammensveiset om forfatterskapet; den ene visste nesten hva den andre tenkte, og jeg forstår godt hvilke kriterier og prinsipper om forskningsbasert kunnskap Geir også i denne utgaven ville ha lagt vekt på. Derfor ble det naturlig for meg å invitere Geirs nære kollega og vår venn, professor ved BI, Thorvald Hærem som medforfatter i denne foreliggende utgaven. Geir var førsteopponent da Thorvald forsvarte sin doktoravhandling tidlig på 2000-tallet. Gjennom de neste 20 årene utviklet vi tre et vennskap gjennom samarbeid om forskningsprosjekter og kurs på BI. Med sin utpregede akademiske og pedagogiske holdning har Thorvald bidradd betydelig med fremlegging av ny og spennende forskning i sin anerkjennelse og forståelse av Geirs akademiske stil og til hans minne.

Takk til min bror Stein Tormod, som har vært en samtalepartner og påminner i hverdagen om at jeg måtte finne motivasjon til å fullføre bokutgaven.

Jeg vil til slutt takke min sønn Thomas for hans tålmodighet og aktive interesse for foreldrenes arbeid med dette bokverket i de første, skjellsettende fasene, da han fremdeles fikk lov å være med oss. Han er alltid i tankene mine som bilde på den unge og faglig engasjerte studenten som vi først og fremst ønsker å nå frem til med boken vår. Denne boken er tilegnet Thomas og Geir Kaufmann.

Oslo, august 2023
Astrid Kaufmann

INNHOLD

Del I Grunnperspektiver i studiet av psykologi i organisasjon og ledelse . . 23

KAPITTEL 1 PSYKOLOGI PÅ ORGANISASJONSARENAEN 25

Psykologi og adferdsfag 25
Psykologi som studiet av det mentale liv 27
Psykologi som studiet av adferd 28
Krisen i adferdspsykologien – nye idéstrømninger 28
Adferd utløst av sosial situasjon? 29
Psykologi i arbeidslivet 30
Det økonomiske perspektiv 30
Medspillere i psykologien 31
Menneskelig relasjon-bevegelsen 32
Individsentrert 32
Den sosiale dimensjonen i arbeidslivet 33
Menneskelige relasjoner og gruppedynamikk 33
Det kognitive perspektivet 34
Fra sjel til «mentale aktiviteter» i maskiner 34
Tolkning som psykologisk kjernefenomen 34
Kognitiv psykologi og organisasjoner som informasjonsbehandlende systemer 36
Ledelses- og organisasjonskognisjon 37
Kognitiv psykologi og økonomi 38
Grunntrekk ved menneskelig intuisjon og dens betydning for økonomisk adferd 38
Alternative perspektiver 39
Sosial kognitiv teori og organisasjonspsykologi 39
Sosial konstruktivisme 40
Sosial identitetsteori 41
Psykoanalyse i arbeidslivet 41
Jobbtilfredshet og yteevne 42
Jobbadferd i organisasjoner 43
Helse, trivsel og velbefinnende 46
Minussider ved arbeidslivet 47
Pluss-sider ved arbeidslivet 51
Den endelige avregningen 54
Etikk, bærekraft og psykologi 55

KAPITTEL 2 ORGANISASJONERS STRUKTUR OG DESIGN ... **57**

Organisasjonsarenaen ... **57**
Det store mangfoldet ... **58**
Organisasjon – definisjon ... **59**
Metaforer i beskrivelsen av organisasjoner ... **60**
Mangfoldet av organisasjonsutviklingen ... **61**
Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign ... **62**
- Samspill mellom struktur og omgivelser ... **64**
- Grunnleggende strukturdimensjoner ... **65**

Historiske linjer i studiet av organisasjoner ... **71**
Typologier for organisasjonsstruktur og -design ... **74**
- De vanlige formene for organisasjonsdesign ... **75**

Moderne organisasjonsformer ... **77**
- Funksjonsbasert struktur ... **77**
- Markedsbasert struktur ... **78**
- Matrisestruktur (internt nettverk) ... **79**
- Moderne kunnskapsbasert arbeidsliv og fremvoksende organisasjonsformer ... **80**
- Organisasjoner som informasjonsprosesserende systemer ... **85**

Psykologiens plass i ulike organisasjonsformer ... **88**
- Er situasjonen «noe for seg selv»? ... **88**
- Eksisterer personen i et vakuum? ... **89**
- Et omforent perspektiv ... **90**

Utviklingstrender i synet på organisasjoner ... **90**
Linjene videre i boken ... **92**

Del II Dynamiske prosesser ... **95**

KAPITTEL 3 EMOSJONER OG AFFEKTIVE PROSESSER ... **97**

«Affektrevolusjonen» ... **98**
- Kan vi tenke helt uten følelser? ... **100**
- Kjerneaffekter – atomene i følelseslivet vårt ... **102**
- Tanke og følelse ... **102**
- Emosjoner og kontekst ... **103**

Emosjoner i arbeidslivet ... **104**
Positive emosjoner og adferd i organisasjoner ... **104**
- Positive emosjoner og oppgaveprestasjoner ... **105**

Når alt klaffer – flytsonen ... **106**
Perfekt klaff: Når oppgavekrav og kompetanse klaffer ... **107**
- Positive emosjoner og mellommenneskelige relasjoner ... **108**
- Positive emosjoner og forhold til andre ... **109**
- Konsekvenser for den positive medarbeider ... **110**
- Ekstrarolleadferd ... **111**

Negative emosjoner og organisasjonsadferd ... 112
Kontraproduktiv adferd på jobb ... 113
Angst og jobbprestasjoner ... 113
Depressive tilstander og organisasjonsadferd ... 114
Emosjonell regulering og emosjonelt arbeid ... 117
Kongruente tilstander ... 119
Inkongruente emosjonelle tilstander ... 119
Følger av emosjonelt arbeid ... 119
Emosjonell intelligens i arbeidslivet ... 120
Emosjonell smitte ... 122
Emosjonell smitte fra leder ... 123
Emosjonell smitte på høyt plan ... 124
Konklusjon ... 124

KAPITTEL 4 MOTIVASJON ... 127

Motivasjon og motivert adferd ... 127
Motivasjonskvartetten ... 127
Behovsteorier ... 128
Maslows behovshierarki ... 129
Holder Maslows teori? ... 131
McClellands kortliste over behov: prestasjon, makt og tilhørighet ... 133
Prestasjonsbehov: Reguleringsfokus; promoterings- og prevensjonsstrategier ... 134
Kognitiv motivasjonsteori ... 135
Kognitiv forventningsteori ... 136
Målsettingsteori ... 140
Kognitiv evalueringsteori. Ikke for brød alene? ... 144
Sosiale motivasjonsteorier ... 148
Likeverdsteori ... 148
Rettferdighetsteori ... 151
Prososial motivasjon ... 154
Situasjonsteorier ... 155
Herzbergs tofaktorteori ... 155
Et banebrytende norsk bidrag: Thorsrud-prosjektet ... 157
Jobbkarakteristikamodellen ... 159
En helhetsmodell for motivasjon og ytelse ... 162
Syntesemodell for motivasjon og ytelse i arbeidslivet ... 162
Konklusjon ... 165

KAPITTEL 5 PERSONLIGHET OG EVNE ... 167

Individet på organisasjonsarenaen ... 167
Personlighet definert ... 168
Teorier om personlighet ... 169
Typeteorier ... 171

Fra typer til trekk ... 173
Trekkteori ... 173
Femfaktormodellen ... 174
Ekstroversjon ... 175
Nevrotisisme ... 176
Omgjengelighet (medmenneskelighet) ... 176
Samvittighetsfullhet (planmessighet) ... 176
Åpenhet ... 176
Er femfaktorteorien om personlighet for generell? ... 177
Big Five og arbeidslivsforskning ... 177
Humanistisk personlighetspsykologi ... 178
Selv-begrepets betydning i personlighetspsykologien ... 179
Selvovervåkning ... 179
Hva har selve situasjonen å si for adferd? ... 180
Person versus situasjon ... 181
Trekkaktivering ... 183
Destruktive personlighetstrekk ... 185
Evner og intelligens ... 187
Sternbergs teori om triarkisk intelligens ... 191
Kreativitet ... 193
Personlighet som dynamisk og foranderlig konsept? ... 194
Nyere forskning om stabilitet og foranderlighet i personlige egenskaper ... 195
Personlige egenskapers relative betydning ... 199
Forklaringer på betydningen av personlighetstrekk ... 200
Konklusjon ... 202

Del III Kognitive prosesser ... 203

KAPITTEL 6 PERSEPSJON ... 205

Ser vi virkeligheten slik «den er»? ... 205
Hva er persepsjon? ... 207
Fysisk og sosial persepsjon ... 208
Ovenfra- og nedenfrastyring ... 208
Teorier om persepsjon ... 209
Hva påvirker vår persepsjon? ... 210
Biologi ... 211
Skjema ... 211
Motivasjon ... 212
Affekt ... 212
Kontekst og persepsjon ... 213
Grunnmekanismer i menneskelig persepsjon ... 214
Stimulusreduksjon ... 214
Stimulusseleksjon ... 217

Stimulusorganisering ... 217
Stimulussupplering ... 219
Sosial persepsjon ... 220
Glorie- og horneffekten ... 220
Stereotypier ... 221
Funksjoner ved stereotypier ... 222
Kan vi overvinne stereotypier? ... 222
Førsteinntrykkseffekten ... 223
Kontrasteffekter ... 224
Likhetseffekter ... 224
Perseptuelt ankerfeste ... 224
Figureffekten ... 225
Attribusjon av årsaker til handlinger: vurdere med bakgrunn i handlinger ... 226
Fra handling til egenskap: Korresponderende slutninger ... 226
Tolkninger av årsaker til konkrete handlinger ... 227
Indre og ytre attribusjon ... 227
Kelleys attribusjonsteori ... 228
Betydning i arbeidslivet ... 230
Systematiske attribusjonsfeil ... 231
Strategisk persepsjon ... 232
Strategiske stimuli – trusler eller muligheter? ... 233
Persepsjon eller beslutning? ... 236
Konklusjon ... 237

KAPITTEL 7 BESLUTNINGER ... 239

Organisasjonen som arena for beslutninger ... 239
Beslutninger under usikkerhet ... 240
Jakten på den ideelle beslutning ... 240
Grunnpilarene i rasjonalitet ... 241
Premisser og prosedyrer i normativ beslutningsteori ... 242
Fra idealer til realiteter ... 242
Jakten på «gode nok» beslutninger ... 244
Begrenset rasjonalitet ... 244
Problemredigering ... 246
Prospektteori ... 247
Prospektteori og irrasjonelle finansbeslutninger ... 249
Strategier og fordreininger i bedømmelser ... 250
Representativitet ... 251
Tilgjengelighet ... 252
Samsvarsheuristikk ... 253
Justering og ankereffekten ... 254
Bekreftelsesfellen ... 255
Et dilemma ... 257
Rasjonalitet i den virkelige verden ... 258

Kan vi gjøre det raskt og enkelt? 258
Gjenkjenning og verdien av mangel på kunnskap 259
Raskhetsmetoden 262
«Ta den beste» 262
Prioriteringsmetoden 263
Å forstå menneskelig rasjonalitet og beslutningsprosesser 263
Jakten på rettferdige løsninger 265
Når Homo Oeconomicus får sin straff 266
Bevisste og ubevisste brudd på etiske regler 267
Problemredigering og uetiske beslutninger 268
Konklusjon 269

KAPITTEL 8 LÆRING 271

Former for læring 271
Hva mener vi med læring? 273
Kredittkorteksperimentet 273
Læringsmekanismer i klassisk betinging 274
Generelt om klassisk betinging i arbeidslivet 275
Operant læring 275
Forsterkningsbegrepet 276
Læring gjennom selvkontroll og egenmestring 281
Læring og mestringstro 282
Kognitiv læring i organisasjoner 283
To typer kunnskap og utvikling av ekspertise 288
Fra nybegynner til ekspert 290
Medaljens bakside 294
Sosial læring 295
Grunnbetingelser for observasjonslæring 295
Mentorlæring 296
Læring i praksisfellesskap 297
Organisasjonslæring 300
Enkelkrets og dobbelkretslæring 300
Den adaptive læringssyklusen 302
Grunntrekk ved lærende organisasjoner 303
Utnyttelse og utforsking som læringsstrategier 304
Kunnskapsledelse 307
Eksplisitt og taus kunnskap 307
Organisasjonslæring og kunnskapsledelse – frigjøring eller undertrykking? 310
Konklusjon 311

Del IV Sosiale prosesser ... **313**

KAPITTEL 9 JOBBHOLDNINGER OG PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ ... **315**

Holdningsbegrepet ... **315**
Holdningers tre ansikter ... **316**
Holdninger: stereotypier, fordommer og diskriminering ... **317**
Jobbholdninger ... **317**
Jobbtilfredshet ... **318**
Innholdsteorier ... **319**
Fasett-teori om jobbtilfredshet ... **319**
Prosessteorier ... **320**
Jobbforpliktelse ... **323**
Variasjoner i jobbforpliktelse ... **324**
Jobbholdning og psykologisk kontrakt ... **325**
Arbeidsmiljøets betydning i organisasjoner ... **326**
Belastningsperspektivet på arbeidsmiljø ... **327**
Jobbstress ... **327**
Stressmodell ... **328**
Positivt og negativt stress ... **328**
Reaksjonsmåter på stress ... **329**
Utbrenthet ... **330**
Stressorer i arbeidsmiljøet – en oversikt over stressfremkallende faktorer ... **331**
Belastninger på den sosiale arenaen ... **335**
Virkninger av konflikter ... **339**
Konflikthåndtering ... **340**
Antisosial adferd på jobben ... **341**
Mobbing og arbeidsmiljø ... **342**
Mobbingens uttrykksform ... **343**
Mobberen og mobbeofferet ... **343**
Varsling ... **344**
Det positive perspektivet på arbeidsmiljø ... **345**
Positiv versus negativ psykologi ... **346**
Jobbengasjement ... **346**
Konklusjon ... **349**

KAPITTEL 10 GRUPPER OG TEAM ... **351**

Hva er en gruppe? ... **351**
Antall personer ... **351**
Gjensidig innflytelse ... **352**
Ansikt til ansikt ... **352**
Felles interesser over lengre tid ... **352**
Felles normer ... **352**

Synlig medlemskap ... 353
Individer kommer og går, gruppen består ... 353
Gruppens funksjoner ... 353
Sosiale behov ... 354
Sosial identitetsteori: Hvem er du egentlig? ... 354
Sosial sammenlikning ... 355
Kilde til ros, status og vennskap ... 355
To hoder tenker bedre enn ett ... 356
Vanlige gruppetyper ... 356
Primær- og sekundærgrupper ... 356
Uformelle og formelle grupper ... 357
Planlagte og spontant fremvoksende grupper ... 359
Medlemsgrupper og referansegrupper ... 359
Team ... 360
Hva er forskjellen på arbeidsgrupper og team? ... 362
Roller for oppgaver og relasjoner i et typisk team ... 364
Roller ... 368
Rolledifferensiering ... 369
Rolleproblemer ... 369
Hvor effektive er egentlig team? ... 371
Gruppestruktur ... 373
Status og prestisje i grupper ... 373
Normer ... 374
Faser og forløp i dannelse av grupper ... 375
Like barn leker best? ... 377
Gruppesamhold ... 377
Gruppeprosesser og gruppedynamikk ... 379
Sosial fasilitering ... 380
Sosial loffing ... 380
Holdningspolarisering ... 382
Gruppedynamikk og makt ... 382
Kreativ problemløsning i grupper ... 383
Positive krefter i gruppen ... 383
Nedbrytende krefter i gruppen ... 385
Mangfoldighet og konflikt som virkemidler i toppledergrupper ... 390
Konklusjon ... 390

KAPITTEL 11 ORGANISASJONSKULTUR OG ORGANISASJONSENDRINGER ... 393

Verdier i organisasjonslivet ... 393
Verdier som individualpsykologisk størrelse ... 393
Verdiers funksjon ... 394
Verdisystemer ... 395
Spesifikt om jobbverdier ... 395
Forholdet mellom indre og ytre verdier ... 396

Verdier som kollektiv størrelse ... 396
Definisjoner av begrepet organisasjonskultur ... 397
Organisasjonskultur og organisasjonsklima ... 397
Grunnleggende dimensjoner i organisasjonskultur ... 398
Kulturens funksjoner ... 400
Hvordan oppstår og utvikles organisasjonskultur? ... 401
Hvordan holdes kulturen ved like og i live? ... 402
Hvordan formidles kulturen? ... 404
Endring av organisasjonskulturer ... 405
Organisasjonsendringer ... 408
Begrepet organisasjonsendring ... 409
Hvilke krefter er i sving når det må foretas omstillinger? ... 409
Hvordan forløper endringene? ... 410
Organisasjonsendring i en ny tid ... 412
Meningsskapning og iscenesettelse ... 413
Generell modell for organisasjonsendring ... 413
Endringsledelse ... 414
Endringer og motstand ... 415
Ledelse av endringsarbeid ... 416
Kreativ problemløsning som lederverktøy ... 417
Problemløsningsteknikker ... 418
Brainstorming (idémyldring) ... 418
Skille mellom idéutvikling og idéevaluering ... 419
Dialektikk ... 420
Digitale møter ... 420
Lederens spesielle rolle for organisasjonskulturen ... 421
Konklusjon ... 422

Del V Kommunikasjon, innflytelse og ledelse ... 423

KAPITTEL 12 KOMMUNIKASJON ... 425

Hvorfor er kommunikasjon viktig? ... 425
Hvor mye tid bruker vi på kommunikasjon? ... 426
Hva menes med kommunikasjon? ... 426
Teoretiske tilnærminger til kommunikasjon ... 427
Kommunikasjonsprosessens faser ... 429
Komponenter i kommunikasjon ... 430
Det skrevne og det muntlige ord ... 432
Språklig kommunikasjon ... 432
Ikke-verbal kommunikasjon: Formidling uten ord ... 439
Kommunikasjonens funksjoner ... 441
Kommunikasjonsretninger ... 442
Nedover-kommunikasjon ... 442

Oppover-kommunikasjon ... 443
Lateral kommunikasjon ... 444
Formell og uformell kommunikasjon ... 444
De skjulte nettverkene ... 445
Kommunikasjonsnettverk i organisasjoner ... 447
Nettverkstyper i ulike organisasjoner ... 447
Grunnleggende kommunikasjonsmønstre ... 448
Kommunikasjonsmønstre og gruppeytelse ... 449
Kommunikasjonsnettverk og tilfredshet ... 450
Barrierer i kommunikasjon ... 450
Psykologiske hindringer ... 451
Brudd i kommunikasjonen ... 454
Andre barrierer: Organisasjonsnivå ... 455
Hvordan kan kommunikasjon forbedres? ... 456
Konklusjon ... 458

KAPITTEL 13 INNFLYTELSE, PÅVIRKNING OG MAKT ... 459

Organisasjonen som interessearena ... 459
Sosial innflytelse, påvirkning og makt ... 460
Klassiske studier av innflytelse og ettergivenhet ... 462
Når individet stoler mer på gruppen enn på sansene sine ... 463
Hva skjer når vanlige folk blir presset til lydighet? ... 464
Blind underkastelse eller aktiv sosial identifisering? ... 466
Nyere studier av prinsipper for sosial innflytelse og påvirkning ... 468
Cialdinis seks lover ... 468
Å gi og ta: Gjensidighet ... 468
Har du sagt A, må du si B: Forpliktelse og konsistens ... 469
Jeg tror det når andre ser det: Sosiale bevis ... 470
Gode venner blir enda bedre venner = Like-effekten ... 471
«Du vet doktor'n hæin skjønne det bære hell du!»: Autoritetseffekten ... 471
Høyt henger de, og søte er de: Knapphetseffekten ... 472
Makt og organisasjonsadferd ... 472
Men hva er makt? ... 473
Makt og politikk i organisasjoner ... 473
Organisasjonspolitikk ... 473
Hva foranlediger organisasjonspolitikk? ... 474
Maktbruk i organisasjoner ... 476
Typer av makt ... 476
Personlig og sosial makt ... 477
Virkninger av ulike typer maktbruk ... 478
Innflytelse og innflytelsestaktikk ... 480
Konsekvenser av organisasjonspolitikk ... 483
Konstruktiv organisasjonspolitikk ... 483
Destruktiv organisasjonspolitikk ... 483
Konklusjon ... 485

KAPITTEL 14 LEDELSE I TEORI OG PRAKSIS ... 487

Ledelse og administrasjon ... 487
Formell og uformell ledelse ... 488
Sosial utveksling ... 489
Lederens roller ... 491
Klassiske teorier om ledelse ... 492
Ledelse som direkte påvirkning ... 493
Trekkteorier ... 493
Adferdsteorier om ledelse ... 494
Indirekte teorier: Samspillet mellom leder og situasjon ... 497
Fiedlers teori om tilpasning mellom lederens og situasjonens egenskaper ... 497
Hersey & Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse ... 499
Ny giv i ledelsesforskningen ... 501
Grunnelementer i karismatisk ledelse ... 501
Konstruktive og destruktive karismatikere ... 503
Transformasjonsledelse ... 504
Fullspektrumsteorien ... 506
Forskningsresultater ... 509
Teorien om leder–medarbeider-utveksling (LMX) ... 511
Ledelse i vertikale dyader ... 511
Leder–medarbeider-utveksling og organisasjonens effektivitet ... 512
Lederskapsutvikling versus lederutvikling ... 512
Hva er den empiriske forskningens dom? ... 514
Hva er sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX-lederskap? ... 515
Kvinner og ledelse ... 516
Er menn simpelthen bedre ledere enn kvinner? ... 516
«Glasstaket» ... 517
Er kvinnene en fare for bedriften – eller er bedriften en fare for kvinnene? ... 518
«Glasskløften» ... 519
Kjønnsforskjeller i personlighet? ... 520
Sjefer kvinner best? ... 521
Tillit som hjørnestein i lederfunksjonen ... 522
Hva mener vi så mer presist med tillit? ... 522
Kjerneelementer i tillit ... 523
Hva sier forskningen om virkningen av tillit på organisasjonens bunnlinje? ... 524
Autentisk lederskap ... 525
Tjenende lederskap ... 526
Konklusjon ... 527

LITTERATUR ... 529

STIKKORDREGISTER ... 569

DEL I

GRUNNPERSPEKTIVER I STUDIET AV PSYKOLOGI I ORGANISASJON OG LEDELSE

I denne første delen ønsker vi å plassere psykologi som et adferdsfag; som en partner i samvirke med andre adferdsfag, og gi et første bilde av hvilken rolle psykologi spiller i studiet av organisasjonsadferd og ledelse. Vi vil også forklare skillet mellom adferdsfag og administrasjonsfag, og peke på overlappen og arbeidsdelingen som eksisterer mellom disse fagene på den ene siden, og bedriftsøkonomiske fag på den annen side.

I kapittel 1 skal vi så ta deg med på en kort, liten rundreise i den diskusjonen som har vært omkring definisjon av psykologi som vitenskap, og hvorfor vi har endt opp med den moderne definisjonen av psykologi som studiet av mentale prosesser og adferd, som er den vi nå arbeider ut fra, både i teoretisk-vitenskapelige og i praktiske sammenhenger – og vi skal bruke dette begrepet som utgangspunkt for å definere faget organisasjonspsykologi.

Tre grunnperspektiver har drevet mesteparten av forsknings- og utviklingsarbeidet innenfor det psykologiske studiet av organisasjonsadferd og ledelse. Vi kaller disse tre perspektivene for a) *det økonomiske perspektiv*, b) *menneskelig relasjonperspektivet* og c) *det kognitive (informasjonsbehandlings-)perspektivet*.

I tillegg har det i senere tid kommet til noen nye retninger som legger større vekt på individet som del av et sosialt fellesskap. Vi gir deg en kort innføring i alle disse grunnperspektivene, og legger vekt på hvordan de kan utfylle hverandre i studiet av psykologi i arbeidslivet.

Vi tar også for oss de mest sentrale problemområdene innenfor organisasjons- og arbeidsliv som psykologisk forskning og utviklingsarbeid henvender seg til, og skisserer kort hvilke typer bidrag psykologi kan gi til å løse viktige praktiske problemer i arbeidslivet. Her diskuterer vi det tradisjonelle begrepet jobbproduktivitet, men vi legger også vekt på den arenaen som er knyttet til helse og velbefinnende

(*well-being*) i arbeidslivet, under tema som jobbtilfredshet, jobbforpliktelser og jobbengasjement. Til slutt tar vi for oss «baksiden» i form av det som kalles for kontraproduktiv jobbadferd. Dette handler om adferd som er egnet til å underminere organisasjonens interesser og mål, slik som antisosial organisasjonsadferd av ulike typer.

Kapittel 2 handler om organisasjoners struktur og design. Her forsøker vi å klargjøre premissene for valg av ulike modeller for oppbygging og utforming av organisasjoner. Først beskriver vi elementene som utgjør byggesteinene i utviklingen og utformingen av ulike organisasjonsformer. Her skisserer vi også de historiske linjene som har ført frem til det store mangfoldet av modeller for organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign som benyttes i organisasjonslivet i dag. Vi legger vekt på at begrunnelsen for valg av organisasjonsutforming ofte er å finne i de funksjoner organisasjonen skal tjene, og de strategiske målsettinger som ligger til grunn for virksomheten. Vi peker også på en trend i retning av stadig mer fleksible og åpne organisasjonsformer når vi beveger oss fra industriøkonomi til moderne kunnskapsøkonomi, som blant annet gir de ansatte mer spillerom for individuell utfoldelse. Nye trender innen det temaet som handler om kunnskapsoverføring og kunnskapsdeling blir presentert og drøftet. I den sammenheng drøfter vi også hvilken betydning dette har for psykologiens plass i moderne organisasjonsforskning og organisasjons- og lederutvikling.

Spørsmålet om hvordan psykologiske forskningsresultater som benyttes i vår sammenheng blir til, finner du på www.psykorg.fagbokforlaget.no. Her beskriver vi hovedprinsippene for tre hovedtyper av forskningsmetoder, hvilke muligheter og begrensninger de har for å gi oss mest mulig sikker viten om psykologiske fenomener, og hvordan de er egnet til å utfylle hverandre i den totale forskningsprosessen. Hovedsiktemålet er å gi leseren kompetanse til å foreta en elementær, kritisk vurdering i lesningen av psykologisk faglitteratur.

KAPITTEL 1

PSYKOLOGI PÅ ORGANISASJONSARENAEN

Denne boken handler om psykologiske grunnfenomener og grunnprosesser, som vår forståelse av oss selv og andre, hvordan vi oppfatter omgivelsene våre, hva som motiverer oss og stresser oss, og hvordan følelseslivet virker inn på tankene våre.

Psykologi handler også om hvordan vi lærer, husker, løser problemer og tar beslutninger, hvordan vi samhandler med andre i grupper og hvordan vi kommuniserer med hverandre, bare for å nevne noen av de viktigste problemområdene.

Vi vil anvende de viktigste teorier og forskningsbaserte kunnskaper vi har om disse psykologiske fenomenene på sentrale spørsmål i ledelse, organisasjonsadferd og i arbeidslivet generelt. Det er viktig å skille mellom psykologi og organisasjonspsykologi, for det er ikke slik at organisasjonspsykologi bare handler om individers og gruppers psykologi i en organisasjonssetting. Organisasjonspsykologien har utviklet seg til et fag hvor det er samspillet mellom organisasjonssettingen og individers og gruppers psykologi som er rammen for faget.

Det dreier seg ikke bare om hvordan vi kan bruke psykologiske kunnskaper til å øke produktivitet, effektivitet, trivsel, arbeidsglede, helse og velbefinnende. Gjennom å forstå samspillet mellom psykologiske faktorer på den ene siden og organisasjons- og ledelsesfaktorer på den andre kan man ikke bare oppnå effektivitet, men også bedre forstå hvordan man kan få til personlig utvikling gjennom å realisere våre egenskaper og talenter til glede for organisasjonen vi arbeider for, medarbeidere og oss selv.

Psykologi og adferdsfag

ADFERDSFAG
fagdisipliner som gjør systematiske og kontrollerte studier av adferd på individ-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå

I økonomisk-administrativ sammenheng er psykologi en del av den faggruppen som kalles *adferdsfag*.

Vi kan definere *adferdsfag* som alle fagdisipliner som har til oppgave å gjennomføre systematiske, kontrollerte studier av adferd på individ-, gruppe-,