



FOTO: COLOURBOX

# Evidens i organisationspsykologens arbejde

Hvad virker, og hvad virker ikke? Hvad er tro, og hvad er viden? Har de nonspecifikke faktorer, som fylder på det kliniske felt, relevans inden for organisationspsykologisk praksis?

**E**vidensbølgen er over os. For psykologer har evidensdebatten været særligt dominerende inden for det kliniske område. Men hvad med organisationspsykologien? Går vi fri? Er vi ikke et felt, der er mindst lige så meget præget af mangfoldighed – og rod?

Omfanget af teorier, metoder og tilgange er eksploderet, og man møder i feltet alt i én pærevælling, lige fra Herzbergs to-faktor teorier, over Joharis vindue, NLP, CMM, eksistentielle tilgange, psykodynamiske tilgange, Teori U, narrativ praksis, social kapital, til anerkendende metoder, SWOT-analyser, konfliktrapper, værddiarbejde mv.

Vi baserer som organisationspsykologer vores interventioner på et hav af forskellige tilgange og metoder. Og så diskuterer vi en gang imellem i fagbladene, hvilke teorier og metoder der er de mest rigtige. Men det er slående, så lidt evidens der trækkes ind i disse diskussioner. Denne artikel er tænkt som en invitation til at drøfte evidensstemaet i vores arbejde som organisationspsykologer.

### Hvad står vi på?

Vi er optaget af at aktualisere evidensdebatten i vores felt på to områder: 1) Den forskningsmæssige viden om fx psykisk arbejdsmiljø, commitment, motivation og sammenhængen til organisatorisk effektivitet, der ligger til grund for vores felt. 2) Evidensen vedrørende organisationspsykologiske metoders impact og nytte.

I forhold til førstnævnte er hele vores legitimitet på mange måder bundet op på den grundlæggende fortælling om, at arbejdsglæde, trivsel, involvering mv. hænger sammen med organisatorisk effektivitet. Når man undersøger, hvornår disse antagelser opstod, og hvilken empiri der ligger til grund, kommer vi helt tilbage til Mayos forsøg om tilfredshed og effektivitet, til Lewins forsøg med involvering og effektivitet, til Trists forsøg omkring sammenhæng mellem uddelegering og effektivitet.

I 2006 udkom Jan Grau Kristensens ph.d. ”Den selvopfyldende profeti, der tryllebinder HR”. I denne bog analyseres basale antagelser og den forskning, der var med til at skabe grundlaget for disse, inden for vores felt, som HR og organisationspsykologien står på. Og dommen er klar: De konklusioner, der blev draget på baggrund af de gamle socialpsykologiske forsøg, var forkerte. Glade medarbejdere er ikke effektive medarbejdere! Korrelationen mellem arbejdsglæde og performance er maksimalt 0.3.

Ph.d.én peger på, at da man gentog Lewins forsøg i organisationer frem for i skoleklasser, viste de, at de involverende ledere fik mest tilfredse medarbejdere, mens de autoritære ledere fik de mest effektive. I dag er vi gået over til mere proceskonsultative

rådgivningsformer, men mange gange, mest tydeligt i Appreciative Inquiry, bygger vi på samme grundlæggende antagelser. Her er det blot erkendelsesprocessen, der designes ud fra antagelserne. I dag fortsætter bølgen, bedre kendt som social kapital, men vi er fortsat nysgerrige på den videre forskning.

Hvad angår det andet område: organisationspsykologiske metoders effekt og værdi, mangler der virkelig evidens! Der er skrevet nogle få ph.d.-afhandlinger herhjemme om emnet. Fx Nikolaj Kures ph.d. (2008) om narrative praksisser og Anders Trillingsgaards (2010) om lederteamudvikling. Og NFA har gennemført et projekt om team (Nielsen et al., 2008). Men de metaanalytiske undersøgelser er der lang vej til.

Vi har ikke kunnet finde undersøgelser af, hvad organisationspsykologer trækker på i deres praksis. Det findes dog med ledere. Og resultaterne vækker mistænkelig genkendelse i forhold til vores felt. I 2005 udgav Denise Rousseau en videnskabelig artikel om emnet, og konklusionen er igen klar: ”Instead of a scientific understanding of human behavior and organizations, managers, including those with MBAs, continue to rely largely on personal experience, to the exclusion of more systematic knowledge. Alternatively, managers follow bad advice from business books or consultants based on weak evidence.” (op.cit. 2005, p. 257).

Begrundelserne skal blandt andet findes i kløften mellem forskning og praksis: ”The research-practice gap among managers results from several factors. First and foremost, managers typically do not know the evidence. Less than 1 percent of HR managers read the academic literature regularly (Rynes, Brown, & Colbert, 2002), and the consultants who advise them are unlikely to do so either.” (Rousseau 2005, p. 261).

Sidste sætning er selvfølgelig interessant i denne sammenhæng. Og ikke mindst set i lyset af den pågående reform af specialistuddannelserne, som i vores øjne på lignende vis bygger alt for meget på de grundlæggende antagelser og trækker alt for lidt på aktuel forskning.

Vores oplevelse er, at vi i feltet alt for længe har daset på Dreyfus & Dreyfus’ teorier og undersøgelser af intuition i professionel praksis. Når bare man er dygtig nok og har nået ekspertniveauet, er ens intuition så veludviklet, at dette er grundlag nok for en professionel praksis. Vi mener, dette hviler på et fejlagtigt grundlag. I 2011 udgav nobelprisvinder Daniel Kahnemann bogen ”Thinking fast and slow”. Her viser han med tydelighed, inden for hvilke præmisser intuition er anvendelig som grundlag for professionel praksis. Præmisserne er, at konteksten skal være: ”sufficiently regular to be predictable”, og hvor der er: ”an opportunity to learn these regularities through prolonged practice” (Kahnemann p. 240). Vores arbejde som organisations-

>

- > psykologer er præget af stor kompleksitet, ikke regularitet, og stor variation, ikke ensidigt arbejde inden for én type opgaver. Hvad med jer?

### Teamudvikling som eksempel

Vi støder fortsat ofte på organisationer, der bruger teambuilding som metode til at bygge team i organisationer. Man tager på fx en skovtur, i et køkken, musiklokale, bliver sat til en række øvelser, som man så får feedback på. Formålet er sjældent meget klart, men bygger på antagelser om, at man får effektive team.



*Hvordan sørger vi for at den forskningsbaserede viden rent faktisk omsættes til professionsbaseret viden og udbredes i feltet?*

Der er dog en mængde forskning blandt andet inden for hukommelse, socialpsykologi, sportspsykologi og læringspsykologi, der vil pege på, at denne måde at opbygge team ikke er nyttig. Fx forskning i transfer og kompetenceudvikling vil pege på, at viden i disse sammenhænge er meget kontekstspecifik, og at det derfor er svært at overføre fra én kontekst til en anden. Tilsvarende viser forskning i kompetenceudvikling indenfor lederudvikling, at det typisk kun er 15 % af deltagerne, der benytter sig af kompetenceudviklingen og derved skaber værdi (Brinkerhoff & Money, 2008).

Forskning i sportspsykologi peger på, at det at øge den sociale kohæsion i sig selv ikke øger effektiviteten. Problemet er, at diskurser om vigtigheden af trivsel ofte bliver en hindring for, at teamet kan gå ind i og håndtere relevante konflikter. Og at det ofte er langt mere relevant at fokusere på udvikling af opgavekohæsionen.

### På vej mod evidensbaseret praksis

Vi interesserer os for, hvordan evidensbegrebet kan berige vores felt. Vores oplevelse som organisationspsykologer er dog, at meget af den viden, der produceres i forskningsverdenen, simplificerer verden på måder, som gør, at den er lidet anvendelig i vores praksis som organisationspsykologer.

Hvis forskningen peger på en sammenhæng mellem participation og effektivitet, så må vi bare konstatere, at vi ser utallige eksempler på organisationer, hvor graden af participation er meget stor, men effektiviteten meget lille. Ofte er det vores oplevelse, at forskningen simplificerer kompleksiteten i en udstrækning, så kontekstens afgørende betydning underkendes.

Måske hænger det sammen med, at forskningen ofte ikke er optaget af at løse ”praktiske” problemer (Ramian 2009).

Hvordan kan vi sikre os, at den viden, vi bygger på fra forskningsverdenen, ikke er for kontekstløs? Som Karl Weick sagde tilbage i 1960'erne: Mange organisatoriske problemer opstår der, hvor man forsøger at møde kompleksitet med simplicitet (og er det så evidensbaseret?). At man skal bare skrue op for participation, tilsætte lidt arbejdsglæde, øge tilfredsheden, så kører bixsen ...?

Og hvordan undgår vi, i forlængelse af dette, at evidensbegrebet misbruges til at fastlåse os i snævre best-practices eller konsulentverdenens modepraksisser? Og hvordan finder vi balancen mellem på den ene side at være mere evidensbaserede og på den anden side ikke at anvende evidensbegrebet som en magtpraksis, hvor organisationer presses til at anvende metoder, som ikke er universelt applicerbare? Hvordan sørger vi for, at den generelle viden, der foreligger, bruges i den konkrete organisation på en nyttig måde?

Og videre: Hvordan sørger vi for at den forskningsbaserede viden rent faktisk omsættes til professionsbaseret viden og udbredes i feltet? Og hvordan får vi sat gang i en langt større grad af praksisbaseret evidens?

Tilsvarende er det interessant, om der, ligesom inden for klinisk praksis, er nogle faktorer på tværs af teoretiske paradigme, der er virksomme? I hvilken udstrækning er der såkaldt nonspecifikke faktorer inden for organisationspsykologisk praksis, og i så fald: Hvad er de? Hvad er organisationspsykologiens Lamberts Pie? Er kontakten og alliancen fx lige så vigtig i vores praksis? Kan vi benytte evidensbaserede redskaber fra den kliniske verden til løbende monitorering af effekter på den konkrete opgave? Fx Feedback Informed Treatment-metoden?

Disse og mange flere spørgsmål håber vi kan blive en interessant debat ind i vores spændende fag! ■

*Morten Novrup Henriksen, cand.psych.*

*Thomas Lundby, cand.psych.*

*Lundby & Novrup Erhvervspsykologisk Konsulenthus*

### LITTERATUR

- Bargmann & Jensby** (2012). Hvordan kan vi dokumentere, at det vi laver virker? *Systemisk Forum nr. 4*.
- Brinkerhoff & Mooney** (2008). *Courageous training. Bold actions for business results*. Berrett-Koehler publishers, Inc. San Francisco. A business Book.
- Kahnemann** (2011). *Thinking fast and slow*. Publisher: Farrar, Straus and Giroux.
- Kristensen, J.G.** (2006). *Den selvopfyldende profeti, der tryllebinder HR*. PhD. Project, Københavns Universitet.
- Kure, N.** (2008). Organisationsudvikling som diskursiv udvikling: – et projekt om narrative praksisser i organisationsudvikling. Århus: Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.
- Rousseau** (2006). Is there such a thing as evidence based management. *Academy of management review*, vol. 31, no. 2.
- Trillingsgaard, A.** (2010). *Udviklingsepisoder i ledelsesteams*. Center for Dialog og Organisation, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.