

SIOP-KONFERENSEN:

# LEDARSKAP

## – en hygienfaktor

# MEDARBETARSKAP

## – nästa stora fråga

Årets SIOP-konferens hade hälsa i arbetslivet som tema men täckte hela bredden av frågeställningar inom det arbetspsykologiska området, från urval till utveckling och från statistisk metod till konkret tillämpning.

Sara Henrysson Eidvall var där och rapporterar för P&L om det senaste på forskningsfronten.

**F**ör oss relativt få svenskar som deltar i SIOP-konferensen finns två motiv. Att få veta vad som rör sig ”over there” (det mesta kommer ju hit förr eller senare). Eller att upptäcka att vi faktiskt är före på flera områden, till exempel om medarbetarskapets betydelse.

**UNDER RUBRIKEN** ”Unconventional thinking about leadership” samlade några tongivande forskare och debattörer sina tankar om vart ledarskapsområdet är på väg. Bartholomew Craig från North Carolina State university konstaterade att ledarskapsforskningen har problem – och ett av de stora problemen är att praktikerna så gott som helt ignorerar den forskning som faktiskt finns och som skulle tillföra fältet något relevant. ”Back to basics”

**Sara Henrysson Eidvall** är legitimerad psykolog, med specialistbevis i arbetslivets psykologi och arbetar som konsult på

Sandahl partners. Hon har också arbetat med testkonstruktion och är chefspsykolog för Mensa.



säger Bartholomew Craig och med det menar han att ledarskap ska definieras – och utvärderas – i termer av organisationens resultat.

Och organisationens uppgift är att uppnå grupp mål. Därför borde forskning fokusera på vad som krävs av ledare för att påverka organisationen och dess medarbetare att nå resultat.

Han skissar på två vägar: besluts-

fattande och motivation/påverkan. Beslutsfattande är ett område där mycket forskning finns men inte tillämpas i någon större utsträckning inom till exempel ledarutveckling.

Bartholomew Craig betonade också att för den enskilde medarbetaren spelar chefer en roll bland många andra i vad som motiverar och påverkar. Andra faktorer som till exempel organisationskultur, individens egen problemlösningsförmåga, mål, personlighet och privatliv påverkar minst lika mycket så det gäller för chefen att vara medveten om det.

Medarbetarskap är nästa stora fråga siade Robert Hogan från Hogan assessment systems. Alla ledare borde ställa sig frågan: Varför ska mina medarbetare över huvud taget följa mig? Och medarbetarnas fråga är naturligt-

vis: varför ska vi följa dig? Vi fokuserar för mycket på ledaren och för lite på den som gör själva jobbet, det vill säga medarbetarna, säger Robert Hogan. Han beskriver ledarskap som en hygienfaktor – ledaren bidrar inte till att höja moralen men kan däremot i stor utsträckning bidra till att sänka den. Med andra ord ”stör” ledaren mer än vad hon/han tillför. Circa 50 procent av alla ledare är mer eller mindre inkompetenta säger han.

**ROBERT HOGAN, EN INBITEN** demokrat, beskrev motvilligt att Ronald Reagan tycks ha varit en av de mest framgångsrika cheferna i Vita Huset. Han la sig helt enkelt inte i om det inte behövdes. “He who governs least governs best”. Robert Hogan beskriver ledarskap och medarbetarskap som roller med två och en halv miljoner år på nacken. Att organisera sig för att nå gemensamma mål har varit en framgångsfaktor för människan genom årtusendena. Men knepet var, enligt Robert Hogan, att någon ledde de andra bara för att det behövdes, det vill säga vid yttre och inre hot och kris, annars lät man bli. Och den som ändå försökte blev detroniserad som ledare eller till och med ihjälslagen.

Urval till högriskyrken är alltid föremål för stort intresse. En expertpanel ledd av Lylia A Carter från Metropolitan Police department gick igenom nuläget. Hon konstaterade bland annat att den typ av urval som polisen gör är extra komplicerat för att man försöker förutsäga händelser som nästan aldrig händer och där konsekvenser av misstag kan bli enorma. Man kan heller inte testa innan ”skarpt” läge huruvida man kan skjuta mot en annan människa för att döda. Många institutioner vårdar sina urvalsprocesser som något heligt – vågar inte ändra eller ta bort metoder som alltid varit där trots att man fortfarande inte vet kriterierna. ”Tänk om...”.

Något som står sig är dock begåvningsmätning. På utvecklingsfronten syns till exempel datorsimuleringen Cobra, som påminner om barnens dataspel, men som simulerar en krissituation i ett oljeraffineri. En lärdom är dock att högriskarbete alltmör utförs i team och vi måste fokuse-





Årets SIOP-konferens gick av stapeln i San Fransisco och samlade amerikanska och internationella deltagare med intresse för arbetspsykologi. Bland talarna fanns **Robert Hogan** som starkt betonade medarbetarskap. **Sara Henrysson Eidvall**, som rapporterar från konferensen för P&L, fick en egen pratstund med honom.

→ ra på att utvärdera teamets förmåga att hantera risker, med andra ord grupp-utveckling som ett sätt att minimera risker i arbetslivet. Panelen ansåg också att en stor "riskfaktor" är hierarkiska system, det vill säga man borde se mer till stresstoleransen inom organisationen än den inom individen.

**TAMARA GILUK, UNIVERSITY of Iowa**, redovisade sin forskning om hur urvalsintervjuare fattar sina beslut om kandidatens vara eller icke vara som blivande antälld. Hon kunde konstatera att beslutsprocessen går väldigt fort. Hennes data visade att både nya och erfarna rekryterare är snabba till beslut. På ett par minuter har intervjuaren gjort en första bedömning och erfarna intervjuare är dessutom obenäga att ändra sig, det vill säga de går mer på förstahandsintrycket än de oerfarna – som faktiskt kan ändra sig under intervjun. Tamara Giluk hävdade att urvalsexperter har för högt självförtroende – de tror att de är bättre än oerfarna, men det stöds inte av data. Hon kunde också visa att en strukturerad intervju minimerar risken för så kallat impression management. En lösning heter hög grad av struktur och en reflektion är att normerade test bidrar till ett mer sakligt beslut då

mycket visar på att intervjun är så osäker som urvalsmetod.

Ytterligare lök på denna lax lade Murray R Barrick från Texas A&M university. Han visade att om urvalsintervjun inleds med en tur till kaffeautomaten och kontaktskapande small-talk så är risken stor att vi fattar våra beslut

redan där. En annan faktor som har mycket stor betydelse är utseendet – fysiskt attraktiva kandidater har betydligt större chans än andra. Lika viktiga är kläderna; att man är adekvat klädd, till exempel i kostym. Så kallad pre interview-information, oftast cv, väger lika mycket som utseendet, inte mer. ●

## SIOP-FAKTA OCH TIPS»

SIOP står för Society for industrial and organizational psychology och är amerikanska psykologförbundets division för arbetspsykologi. SIOP genomför varje år en konferens med tusentals arbetspsykologer och HR-specialister från främst USA men också från hela världen.

På tre dagar genomförs 298 seminarier – 19 parallella seminarier åt gången, så det gäller att välja rätt. Seminarier och symposier är av lite olika karaktär.

- Seminarier där forskare och studenter redovisar sina resultat ofta i rasande fart.
- Seminarier där konsulter berättar om genomförda uppdrag, ofta tillsammans med sina kunder.
- State of the art som kartlägger ett specifikt område inom arbetspsykologin.
- Postersessioner som redovisar projekt om allt från betydelsen av chefens kroppslängd till att förstå medarbetares motstånd mot förändring.

Utbudet är således gigantiskt så det tjocka programmet är nödvändigt som både karta och kompass. Konferensen innehåller också en stor utställning med psykologiska tester, managementlitteratur, tidskrifter och konsultfirmor.

Nästa SIOP är i New Orleans, Louisiana, 2 till 4 april 2009. Mer info på [www.siop.org](http://www.siop.org).

**Ett tips:** läs på programmet ordentligt, välj intressanta föreläsare snarare än ämne, läs på lite baskunskaper i statistik, ladda med vattenflaskan och var beredd att resa dig och gå om seminariet inte tar sig. Det finns garanterat fler.

