

Några iakttagelser och erfarenheter i slutet av år 2000

Valence Consulting arbetar med att ställa organisationspsykologisk kunskap till förfogande i arbetslivet. Vårt perspektiv är att man i yrkessituationer behöver en tydlig uppgiftsformulering och lämplig arbetsform för att komma rätt – och komma till sin rätt.

En iakttagelse under de senaste åren är att verksamhets- eller affärsplaner oftare nu är tidigare upplevs som abstrakta dokument. För att göra dem användbara tycks personliga möten med högsta ledningen (VD, direktör, styrelse- eller nämndordförande) behövas. Vår tolkning av detta är att högsta ledningen inte längre i kraft av sin formella auktoritet kan sprida sitt budskap t ex i form av text på A4-papper. Vårt intryck är dock inte att medarbetare är mer beroende av chefer, d v s behöver höra direkt ur chefens mun hur uppgiften för verksamheten är tolkad och formulerad. Snarare tycks både ledare och ledda idag ha så många fler beslut att fatta att man behöver möta ledningen direkt för att ge förhandlingsrum där man kan skapa en gemensam förståelse för verksamhetens mål och ramar. Med denna som grund är det lättare för var och en att leda sig själv i eget beslutsfattande. Det förefaller som att den tidigare formuleringen ”frihet under ansvar” byggde på tydligare ramar (vad man ansvarade för) och klar delegation (vem man ansvarade inför). Idag och framöver tycks många få ta fler beslut om vad man ansvarar för. Det tycks också som att alltfler har ett ansvar inför verksamhetsmålen (vertikalt) och inför kollegor i olika befattningar (horisontellt) snarare än bara inför närmast överordnad

chef. Idag är en omformulering lämplig; ”frihet *med* ansvar” och ansvaret handlar då mer om att dela ansvar för verksamhetens framgång och fortlevnad än att var och en sköter sitt.

Valence Consultings organisationspsykologiska kunskap bidrog för 10 – 15 år sedan ofta till att skapa en mänskligare arbetsituation (arbetsklimat, relationer). Detta arbete skedde i en situation mer formell auktoritet, befattningsbeskrivningar och delegations-ordningar. Idag är reell auktoritet (tyngd i sakfrågan) och flexibla ansvarsområden vanligare och det man kallar ”relatedness” på engelska (=ömsesidigt beroende av varandras arbete vertikalt och horisontellt) vanligare. Följden blir att många idag har större frihet och ett större ansvar än tidigare. Vår erfarenhet är att priset för friheten inte bara är ansvarsmässigt utan också emotionellt. Det tycks vara vanligare med upplevelser av vanda, otillräcklighet och vanmakt i arbetslivet idag. Följaktligen blir ofta vårt organisationspsykologiska bidrag idag jämfört med tidigare att bistå i att arbetsrelatera känslor som kanske vid första anblick verkar vara personliga (”det är mig det är fel på”) eller uppkomma ur arbetssituationer (”det är chefen eller kollegorna det är fel på”). Allt oftare ser vi vilken lättnad det kan innebära att se sina känslomässiga upplevelser i ljuset av arbetsuppgift och arbetsformer. Dessa är avsedda att medge flexibilitet och handlingsmöjligheter men ger också mindre ”emotionella korsetter” som t ex skyddar mot överbelastning och/eller överambition.

Valence Consultings arbetsuppgift är att bidra till andras arbete. Vi har en grundlig

teoretisk förankring och lång praktisk erfarenhet inom olika typer av verksamheter. Vi utvecklar metodik skräddarsydd för varje kunds behov och verksamhetsspecifika frågeställningar. Vår organisationspsykologiska kunskap är inte avsedd att ge trygghet på kort sikt. Vi bistår vid problemlösning och har som ambition att bidra till ökad problemlösningskapacitet långsiktigt. Vårt ansvar är att ihärdigt bistå våra kunder att förstå vad som sker som grund för bedömning och beslut av vad som är möjligt och lämpligt att göra

Vårt ansvar är inte att ta över det ansvar ledare och ledda bär alltmer av idag. Vår uppgift är snarare att bistå i att finna mening och sammanhang i människors arbete. Oftast innebär det att bidra till begriplighet, bemästring och hanterbarhet. Det ger oss som konsulter en djupt meningsfull uppgift.

Lästips: Hirschorn, L. (1997). *Reworking authority: leading and following in the post-modern organization*. Cambridge, Mass: The MIT press.

Med detta brev passar Valence Consulting på att önska alla kunder och samarbetspartners en

GOD JUL och ett GOTT NYTT ÅR!

Bästa hälsningar

genom

Lars Gustafsson
Leg. psykolog

Valence Consulting
Västerskogen 2
185 94 Vaxholm
Tel och fax: 08-541 373 90

Kristina Taremark
Kontribera administrativ service
(fakturerings, tidsbokning m m) för Valence Consulting
Ugglevägen 8c
147 34 Tumba
Tel och fax: 08-530 203 80