

Dubbla representantskapet

Här behandlas ett av de vanligaste problemområdena för ledare – det dubbla representantskapet. För att utveckla ditt ledarskap på ett trovärdigt sätt är det nödvändigt att kunna klargöra vem du representerar och vid vilka tillfällen. Om du företräder din arbetsgivare, din arbetsgrupp eller någon annan part beror på situationen. Syftet är att tydliggöra i vilka situationer du representerar vilken part. De teorier som tas upp är relevanta oavsett vilken position du har i organisationen.

Som ledare - vem representerar jag?

Som ledare representerar jag flera parter vilket kan orsaka en del av den frustration som en ledare kan bära med sig i sitt arbete.

Du representerar din arbetsgivare som har utsett dig till ledare. Arbetsgivaren har valt dig för att utveckla och driva verksamheten enligt de riktlinjer och mål som gäller för företaget. Samtidigt representerar du dina medarbetare inför din arbetsgivare eller andra inom eller utanför organisationen.

Medarbetarnas förväntningar

Medarbetares förväntningar på dig som ledare blir särskilt påtagliga om du har rekryterats från samma grupp som du blir utsedd att leda. Du kan förväntas ge medarbetarna en förmånligare behandling än den tidigare chefen eller att du kan påverka arbetssituationen i större utsträckning än du verkligen kan.

Du kan väl inte begära att vi ska prestera bättre nu än när du själv var med i gruppen!

Nu kan du väl korrigera den orättvisa lönesättningen...

Du vet ju hur vi är i den här gruppen. Nu vill vi att du ska kämpa för oss!

Du om någon borde veta hur svårt det är att förbättra resultatet!

Ofta kan sådana här uttalanden sägas i skämtsamt ton men det kan ändå vara svårt att undvika att känna sig pressad.

Ett bra sätt att bemöta medarbetares förväntningar är att se till att du ger så mycket information som möjligt. Visa hur er avdelning hänger ihop med helheten och hur beroendet ser ut mellan företagets olika delar. För att kunna ge en bra bild av er gemensamma funktion och din funktion

som ledare krävs att du tar upp frågeställningar av den här typen kontinuerligt. Du bör beskriva och tydliggöra hur företaget och du själv ser på representantskapet.

Det är lätt att du hamnar i försvarsposition då du talar om din egen roll. Tänk på att dina medarbetare inte bara berörs av vad du säger, utan även av de signaler du sänder ut, medvetet och omedvetet. Se till att du är påläst och inte känner dig osäker i din roll. Är du det är det lätt att du visar det, vare sig du vill eller ej.

Arbetsgivarens förväntningar

Arbetsgivaren har utsett dig som ledare inom ett visst område. Det innebär självklart att din arbetsgivare förväntar sig att du tillsammans med dina medarbetare ska åstadkomma ett givet och/eller så bra resultat som möjligt. Det innebär också att du ska vara arbetsgivarrepresentant, även då det handlar om att driva eller meddela beslut som är mindre bekväma både för dig och dina medarbetare. Du kan inte hänvisa eller lämna saker ifrån dig uppåt eller åt sidan för att det börjar bli besvärligt. Då behövs inte du som ledare, eller hur? Det här ställer krav på ledarskapet och tydligheten från din sida.

Som exempel kan nämnas att du, efter ett möte med högre chef, där du varit med om att fatta beslut i en viss fråga, inte kan komma tillbaka till dina medarbetare och säga att "VD har beslutat" eller "nu har ekonomichefen beslutat följande" etc.

När du väl tillträtt som ledare måste du stå för de beslut som du är med om att fatta eller vidarebefordrar från högre nivå. Om du inte gör det, kommer du att betraktas med misstänksamhet av dina medarbetare. Varje gång du hänvisar till någon annan då du träffar dina medarbetare, kliver du av från din ledarroll och om detta sker alltför ofta faller förtroendet för dig som ledare.

Ett mycket allvarligt misstag är att uttala sig negativt om ledningen eller andra chefer i organisationen. Medarbetarna inser att du också är ledningens representant och om du är negativ på det sättet kan de undra om du reagerar likadant i andra riktningen. Detta kan också göra att förtroendet för dig som ledare minskar. Dessutom kan de mycket väl göra reflektionen, att om du nu tycker annorlunda än ledningen eller dina chefer i en viss fråga är det väl renhårigt att ta upp det med dem och inte med medarbetarna, som oftast inte kan göra något åt saken.

Ett vanligt misstag

Ett alltför vanligt ledarmisstag är att du glömmer vara arbetsgivarrepresentant. Du kanske agerar starkt uppåt i organisationen men tar inte ditt ansvar i den andra riktningen. Misstaget kan vara förståeligt. Lojaliteten kan vara stark gentemot gruppen. Men var uppmärksam på ditt eget agerande så du inte glömmer ditt ansvar gentemot din arbetsgivare. Om du enbart agerar som representant för dina medarbetare innebär det i princip att du agerar som dina medarbetares fackliga representant. De fackliga representanterna finns i organisationen ändå. Om du agerar

på samma sätt fastän du är ledare tar du över deras roll och det blir mycket svårt att hålla isär rollerna i organisationen.

Hur hantera mellanställningen?

Ett enkelt sätt att hålla reda på vem du representerar i det dagliga arbetet är att ha följande devis med sig.

Som ledare representerar du den part som inte är närvarande

Tänk igenom detta och gör klart för dig själv vad det innebär för dig och ditt ledarskap. Medarbetarna måste också vara medvetna om att deras roller i organisationen också innebär ett tydligt representantskap.

Olika roller

I många av dagens organisationer kan en och samma person ha flera olika roller. Ena dagen kan personen vara projektledare för en grupp, nästa dag medlem i en annan grupp, osv. Detta betyder t ex att ledare ↔ medarbetarrelationen kan skifta mellan två personer. Detta kräver stor tydlighet från både organisation och inblandade personer för att visa vad som förväntas av de olika rollerna. Att parallellt leda en person i ett projekt och bli ledd av samma person i ett annat projekt, ställer stora krav på personlig integritet i kombination med förmåga att hantera representantskapets olika dimensioner.

Det är viktigt att hitta balansen mellan att leda och bli ledd. Rädsla och osäkerhet om vad mina beslut som ledare kan få för konsekvenser när jag själv blir underordnad får ej vara avgörande för mina beslut. Inte heller ska jag låta det som händer mig i rollen som underordnad påverka mig när jag kliver in i rollen som ledare. Att skifta roller komplicerar representantskapets problematik men ömsesidig tydlighet och klargörande av hur organisationen ser på de olika rollerna, kan underlätta.

Kortslutning

Representantskapet ställer krav på att chefer, ledare och medarbetare på alla nivåer respekterar de formella beslutsgångar som finns. Det innebär att det inte är lyckat att kortsluta någon nivå genom att passera den i ett beslutsärende. Exempelvis ska andra linjens chefer inte uppmuntra att medarbetare till underställda chefer går förbi sin chef för att få sina problem lösta hos dem.

Om behovet av stöd ändå uppkommer ska den högre chefen vara neutral och får inte på några villkor hålla med om medarbetaren t ex klagar på sin närmaste chef. Det man som högre chef kan göra är att bekräfta genom att till exempel säga "jag hör och förstår vad du säger och jag kommer att hantera detta". Den högre chefen har då inte givit några utfästelser och kan själv skaffa mer fakta innan åtgärder vidtas.

Vissa former av kortslutningar i en organisation är självklart acceptabla eller till och med nödvändiga, bara förutsättningarna är tydliga. I nätverksliknande organisationer slits det i

personerna som innehar mest kompetens för uppgiften etc och detta ställer om möjligt ännu större krav på tydlighet om vad som gäller kommunikationsmässigt. Om du som ledare måste kortsluta en nivå – se då till att informera om det innan.

Information

I ditt dubbla representantskap kan det vara bra att tänka på att dina medarbetare inte vet hur du som ledare fungerar som deras representant uppåt i organisationen. Det är därför nödvändigt att du alltid informerar medarbetarna så mycket som möjligt om vad som har sagts eller gjorts på viktiga möten där dina medarbetare inte deltagit.

Inte heller din chef vet i praktiken hur du sköter ditt representantskap som arbetsgivarrepresentant gentemot dina medarbetare. Därför är det viktigt att du regelbundet informerar din chef om hur arbetet fortgår i den grupp du ansvarar för.

Helikoptersyn

Förutom det dubbla representantskapet, som kan vara nog så knepigt, finns det ytterligare förväntningar på dig som ledare. Om du till exempel sitter på möte med din chef och dina närmaste kollegor och diskuterar framtida investeringar kan representantskapet tolkas som att du ska göra allt för att just din grupp ska få ut så mycket som möjligt. Detta är självklart inte alltid det rätta.

I det här läget finns ytterligare förväntningar på dig som arbetsgivarrepresentant. Man ställer krav på dig som ledare att du ska betrakta verksamheten i ett helikopterperspektiv, d v s att du försöker att se helheten i verksamheten. Det innebär till exempel att, om du verkligen inser att en större del av investeringspengarna gör mer nytta för den totala verksamheten om en kollega får pengarna till sin enhet, måste du kunna vara tillräckligt stark och mogen för att kunna säga det. Det gäller även om det blir besvärligare för dig själv då du ska redovisa resultatet för dina egna medarbetare.

Det sistnämnda om helikoptersyn kan uppfattas som en idealiserad bild av hur ledare ska agera, men om fler ledare verkligen tog det här ansvaret skulle förmodligen en hel del verksamheter fungera mycket bättre och vara mer lönsamma, vilket i sin tur skulle gynna alla i organisationen.

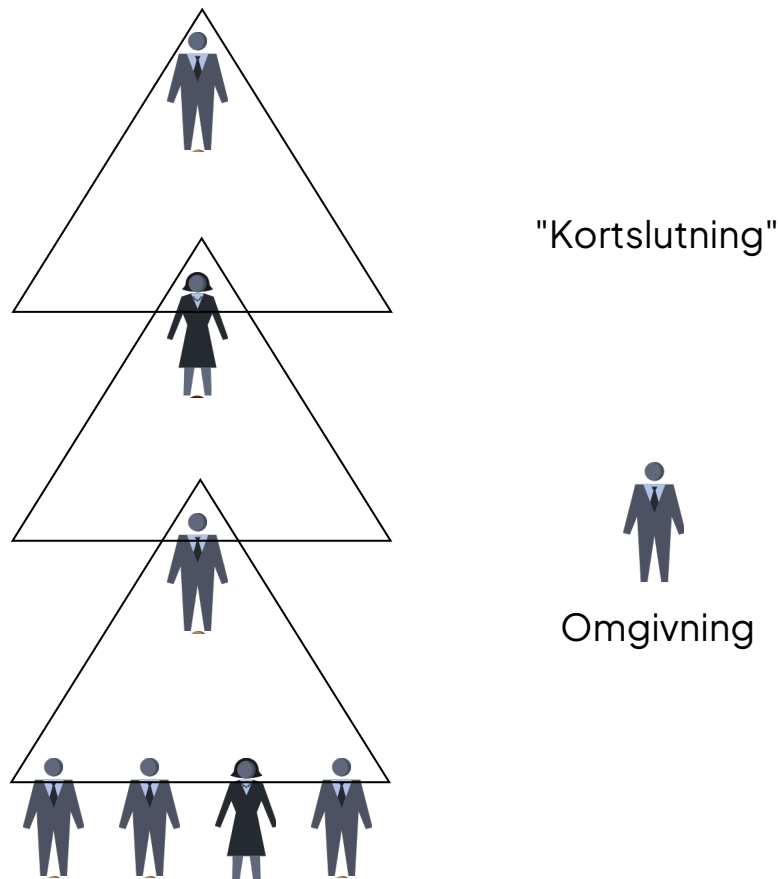
Detta innebär att du själv och ingen annan måste känna efter hur långt du kan driva din egen grupps vilja. Avvägningstillfället är det bara du som kan bedöma, utifrån att du ska stå lojal med beslutet när det väl är fattat. När beslutet är fattat är det din uppgift att gå tillbaka till din grupp och informera och sälja in beslutet.

Du själv

I denna länksituation är det viktigt att du tänker igenom din roll noggrant. Detta är en bas för att du ska bygga upp din trovärdighet som ledare. Men i allt ditt representerande är det viktigt att du hittar dig själv. Du ska givetvis inte driva allt bara för att dina medarbetare tycker det. För då kommer du att hamna i en situation som innebär att du endast förmedlar vad andra tycker, endera din chef eller dina medarbetare. Tänk igenom vad du själv står för, vilka värderingar som är

viktiga för dig och vad du själv vill driva och i vilken form du kan göra detta. Vad är viktigt för dig själv som ledare och vad vill du åstadkomma? Detta får du inte glömma bort!
Du kan hamna i en situation när du känner att du inte kan representera din arbetsgivare. Det kan uppstå situationer när du vill uttrycka en avvikande åsikt. Självklart är det rätt att göra det i de fall då du känner dig övertygad. Var då medveten om att beslutet kan få konsekvenser, din arbetsgivare kan då utse någon annan till sin representant.

Sammanfattning



- Ledaren representerar arbetsgivaren i mötet med den egna gruppen.
- Ledaren representerar sina medarbetare utanför arbetsgruppen.
- Såväl chefer, ledare som medarbetare representerar organisationen i möte med utomstående personer, både i arbetet och privat.
- Anställda representerar kunden vid rapportering inåt i organisationen, t ex då kunders synpunkter presenteras efter ett externt möte.
- Dagens icke-hierarkiska organisationer innebär att en person kan vara ledare i en situation och medarbetare i en annan. Detta ställer större krav på att kunna växla mellan olika roller och att möta omgivningens förväntningar i respektive roll.
- Kortslutning inträffar när man inte följer vedertagna beslutsled i organisationen.
- Varje ledare har en länkfunktion. Kedjan blir inte starkare än sin svagaste länk.