

DELEGERAR DU SMART ELLER DUMPAR DU BARA NERÅT?

JOHAN GINYARD

MS PSYCH/SENIOR CONSULTANT
WENELL MANAGEMENT AB

När du delegerar arbetsuppgifter till underställda kan det vara ett sätt för dig att få avlastning och också ett sätt att utveckla dina medarbetare. Sättet du gör det på, och varför, kan göra en enorm skillnad för hur väl arbetsuppgiften blir utförd. Och hur dina medarbetare betraktar dig som ledare, efteråt! I den här artikel får du konkreta tips i en lathund hur du kan göra för att delegera smart.

Det är data som styrker mina egna observationer av de chefer jag mött som konsult och coach. Cheferna har alla varit klara över att de haft arbetsmiljöansvaret för sina medarbetare, men i många fall inte riktigt kunna se klart hur deras egna psykosociala- och organisatoriska arbetsmiljö sett ut. Du delar säkert ett drag som andra framgångsrika chefer har; en historik av att klara av svåra och utmanande arbetsuppgifter? Det är därför ni har den positionen ni har idag. Det "arbetsättet" har varit gynnsamt för era karriärers utveckling. Men alla har vi en gräns för hur mycket vi klarar. Jag har också mött stridspiloter och elitsoldater som drabbats av utmattningssyndrom. Och då är de den bråkdelens procent av befolkningen som har de bästa fysiska och psykiska förutsättningarna att klara svår stress och arbetsbelastning! Alla är vi människor. Och har du varit med ett tag så har säkert det börjat gnaga dig att du borde minska din egen börda något. Du hinner inte riktigt med allt det viktiga som måste göras och för att det är så mycket så börjar det bli svårt att bibehålla den höga kvaliteten du är van vid. Kanske har lite av glädjen också minskat?

En vanlig åtgärd är då att delegera arbetsuppgifter till medarbetare för att själv få en rimligare arbetsbelastning. Det kan vara bra. *Om* du gör det på rätt sätt! Om du inte tänker efter innan du delegerar, så är risken stor att du bara dumpar en svår arbetsbörda i någon annans knä. I värsta fall skapar det grund för ohälsa hos den du delegerat till. En uppenbar negativ effekt av dålig delegering är förstås att arbetsuppgiften blir dåligt utförd eller inte alls avklarad. Så mycket för att försöka hålla hög kvalitet, va?!

En annan allvarlig bieffekt för dig som ledare är att du själv underminerar ditt ledarskap genom att du anses "dumpa" neråt, eftersom du inte skapat nödvändiga förutsättningar för den som tar emot delegeringen att klara uppgiften. Du kan riskera att ses som egoistisk och inte som en ledare.

Har du gett dåliga förutsättningar för medarbetaren att klara uppgiften, kommer du att behöva korrigera när resultatet inte uppfyller dina krav. Att i efterhand behöva korrigera kommer alltid att upplevas som mer negativt av mottagaren än om du stämt av med medarbetaren innan och gett de bästa förutsättningarna för att denne skall klara av uppgiften med gott resultat. Och att i efterhand vara den som "tillrättavisar", det kommer att påverka medarbetarnas syn på dig som ledare. Det gäller oavsett hur skicklig du är på att ge feedback.

Visst är det mer tids- och arbetskrävande att lägga ner arbete på förberedelser än att skippa dem helt. Initialt. Ibland kan uppgiften ta längre tid att förklara och delegera, än att göra den själva. Jodå, det kan jag förstå. Jag tycker du ändå skall fundera på om det verkligen är *de* arbetsuppgifterna du skall lägga din tid på, när du inte får tiden att räcka till?

Jag är helt övertygad om att den sammanlagda tiden (och energin) du behöver lägga på tillrättavisningar – vid upprepade tillfällen – med råge överstiger tiden som förberedelserna kräver. Gör det ordentligt från början så kommer du att spara tid, kraft och relationer. Delegering kan du förstås använda som en strategi för att reducera din egen arbetsbörda. På så sätt kan du prioritera de uppgifter som *verkligt* behöver din input och agerande. Men delegering är också ett utomordentligt bra verktyg för att utveckla din personal. Dina medarbetare kommer att uppskatta om du bryr dig om deras utveckling genom att ge de utmanande uppgifter, med balanserat stöd och nödvändiga förutsättningar. När du följer upp och uppmärksammar bra prestationer, skapar du inte bara goda relationer till dina medarbetare utan du bidrar också aktivt till högre medarbetarengagemang och prestationer.

Ett sätt jag rekommenderar för hur du hjälper medarbetare att klara av delegeringar är "succesivt närmande" eller "shaping" som psykologer kallar det. Hjälp medarbetaren att ta ett steg i taget. Erbjud ditt stöd på vägen. Gör du det rätt kommer du att få självständiga och initiativrika medarbetare, som gillar att ta på sig utmaningar.

LATHUND FÖR ATT DELEGERA/UTVECKLA MEDARBETARE

- 1. Beskriv tydligt vad du vill att de skall åstadkomma, vilken *output*.**

Med det menar jag inte aktiviteten du vill att de skall utföra, utan specifikt vad den aktiviteten åstadkommer, vilken *output* som produceras. En projektledare skulle kanske kalla det "leverans"? Här är ett exempel: *Att skriva text på datorn* är en aktivitet. Produkten av den aktiviteten är t.ex. *e-post*, eller *en A4-sida text*.

Otydligheter om *vilken output som efterfrågas* leder till att människor lägger arbetstid på fel saker, dvs ägnar sig åt fel aktiviteter.
- 2. Klargör kriterier för hur "en bra" ser ut.**

När medarbetaren åstadkommit den *output* (leverans) du delegerat, hur vet denne att den uppfyller dina krav, att de är klara? Du behöver vara tydlig med hur en färdig *output* ser ut. Då kan din medarbetare själv avgöra när de är klara och kan avsluta aktiviteten. Otydligheter i *kriterier för en bra output* leder ofta till överarbete.
- 3. Låt medarbetaren beskriva hur denne tänker gå till väga.**

De flesta medarbetare har en ide om hur de skulle vilja utföra jobbet så att det passar dem själva. Lyssna av om deras sätt verkar rimligt. Det behöver inte alls vara på det sättet som du skulle gjort, så klart! Din uppgift är att kolla av så att de inte hamnar galet. Verkar deras sätt vara inom de gränser för säkert, etiskt, lagligt och möjligen också inom ert "bästa praxis", som ni har i er organisation – låt de då välja väg och sätt själva. Det ökar sannolikheten för att jobbet blir bra gjort.
- 4. Låt medarbetaren visa sin första *output* för godkännande**

Kolla av om deras *output* möter de kriterier du ställt upp. Godkänn eller be om kompletteringar. Motivera ditt beslut med specifik och konkret feedback på vilka kriterier för "en bra", som de inte lyckats möta.
- 5. Minska gradvis på ditt stöd.**

Bestäm för dig själv hur många *outputs* du vill kolla för godkännande. Uppmuntra alla steg i rätt riktning och lämna gradvis över bedömningen till medarbetaren.
- 6. Fortsätt följa upp.**

Fall inte för frestelsen att släppa uppföljningen bara för att du sett ett flertal bra *outputs*, men förändra *sättet* du följer upp. Om *output* fortsätter möta kriterierna för en bra, börja ställa frågor till medarbetaren som manar till självreflektion. Fråga t.ex.: "Vad var det specifikt du gjorde som fick det att funka bra?", "Varför funkade det bra, tror du?", "Hur korrigerade du för

att det skulle funka bättre?”, ”Vad har du lärt dig?”.

När du får medarbetaren att själv reflektera över vad denne gör bra, växer känslan över att det denne gör är bra, värdefullt. Behovet av din kontinuerliga bekräftelse på det minskar och du kan göra dina uppföljningar lite då och då. Släpp inga medarbetare helt från din uppföljning och uppmuntran!

EXEMPEL: DELEGERING AV BESLUTSFATTANDE.

- Beskriv tydligt vad du vill att de skall åstadkomma, vilken output.**
 - *Du har upprepade gånger sökt upp mig för att jag skall ta beslut i frågor om driften på din avdelning. Det blir ju problematiskt ibland eftersom jag ibland kan vara svår att få tag i och besluten måste tas. Dessutom räcker faktiskt inte min tid till att fatta beslut i de frågorna, så jag vill att du tar över ansvaret där.*
 - *Jag vill att du tar besluten om driften på din avdelning [output].*
- Klargör kriterier för hur ”en bra” ser ut.**

Ett bra beslut om driften skall:

 - *Vara hos mottagaren inte senare än att det effektivt går att agera på beslutet.*
 - *Innehåller inputs från alla relevanta parter.*
 - *Går i linje med vår organisations strategiska planer*
 - *Entydigt, det skall inte finnas utrymme för tolkningar*
- Låt medarbetaren beskriva hur denne tänker gå till väga.**

Ok, så det är hur jag vill att besluten skall se ut. Vilka är dina idéer om hur du skall gå tillväga för att framför allt få inputs från de som är relevanta? Hur skulle du formulera dig så att det inte råder någon tvekan om vad som gäller med beslutet? Hur lång tid tror du det tar för de som behöver agera på beslutet att få det gjort? När behöver du lämna tydligt besked/beslut till dem, då?
- Låt medarbetaren visa sin första output för godkännande**

Ok, Du har tagit beslut i Fråga X, hör jag. Och det låter vettigt tycker jag. Beslutet möter alla kriterier för vad jag kallar ett bra taget beslut, även om innebörden av beslutet kan upplevas negativt av några av våra kollegor. Ja, det här är ett svårt beslut för en chef att ta och du har gjort det så bra som det går! Fortsätt på det sättet, väga in de som berörs, var tydlig med hur du formulerar dig och ta beslutet i tid, så att man kan agera på det.
- Minska gradvis på ditt stöd.**

Bra att du också kom förbi med ditt senaste beslut. Det var ju ett rätt kinkigt problem. Jag tycker du har hanterat flera svåra beslut på ett riktigt, riktigt bra sätt. Fortsätt så. Du behöver inte komma till mig med dina beslut på förhand. Om du tvekar någon gång, så är du självklart välkommen om du vill höra mina synpunkter, men det är ändå du som tar beslutet.
- Fortsätt följa upp.**

- Hur har det gått den senaste tiden? Vad tycker du har gjort skillnad för sättet du fattar beslut nu? På vilket sätt gör du annorlunda nu? Vilka är de största lärdomarna, tycker du? Kanon! Fortsätt så bara, det här gör du bra. Jag kommer förbi om någon vecka och kollar läget, bara. Vi ses.

Det här ett specifikt exempel hur du som ledare kan skapa förutsättningar för dina medarbetare att successivt ta sig an svårare arbetsuppgifter, med hjälp av ditt stöd. Gör du det bra så kommer de inte bara att avlasta dig, utan också prestera bättre och känna en större arbetsglädje eftersom de får mer kontroll över de arbetsuppgifter du ger dem.