VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 29-10-2010

7 trin til bedre uddelegering

Er du en af mange ledere, der lever ud fra mantraet: ”Det er nemmere at gøre det selv”? Så gør du dit job vanskeligere, end det behøver at være. Samtidig sender du et signal til dine medarbejdere om, at du ikke har tillid til dem, ignorerer deres talenter og hæmmer deres læring. Her er syv råd til dig, der gerne vil være bedre til at uddelegere

Skribentinfo



Pernille Bekke
Lederweb

Ledelse handler ikke mindst om at få løst opgaverne gennem andre: uddelegering. Uddelegering er, når du som leder giver en medarbejder ansvar for et område eller en opgave, som normalt vil være din. Samtidig beholder du kontrollen og det overordnede ansvar.

Det første skridt til succesfuld uddelegering er at give slip. Det lyder nemt. Men de fleste ledere har svært ved at uddelegere opgaver og ansvar og samtidig bevare troen på, at opgaverne bliver løst, uden at der skal tjekkes op hele tiden.

Undskyldninger for ikke at uddelegere

- Det tager for lang tid at forklare.
- Det er hurtigere at gøre det selv.
- Mine medarbejdere mangler erfaringer og kompetence.
- Hvis jeg vil have gjort det rigtigt, må jeg gøre det selv.
- Mine medarbejdere har travlt nok i forvejen.

Når en leder fejler med sin uddelegering, skyldes det ofte:

- At medarbejderne reelt ikke har fået bemyndigelse til at tage de beslutninger, der kræves for at løse opgaven.
- At der ikke er tillid mellem leder og medarbejder. Hvis ikke der er tillid, vil dine medarbejdere være bange for at fejle og blive kritiseret. De vil have behov for at delegere tilbage til lederen for at undgå at træffe forkerte beslutninger. Først når du viser tillid, vil medarbejderne turde tage ejerskab for opgaverne.
- At medarbejderne ikke føler sig ordentligt klædt på til opgaven. Enten fordi de mangler kompetencerne, eller fordi de ikke har tilstrækkelige informationer.
- At medarbejderne ikke har fået anerkendelse i forbindelse med en tidligere opgave, som du har uddelegeret til dem.

Studér de fire punkter, og overvej, hvilke andre forklaringer der kan være. Tænk over, om du har medvirket til medarbejdernes modstand mod at løse opgaver, du uddelegerer til dem. Er der noget, du kan lave om på?

Uddelegering – trin for trin

1. Afklar, hvad der skal uddelegeres

Start med at finde ud af, hvad du vil uddelegere. Skriv alle dine opgaver ned på en liste, og understreg de opgaver, som du gerne vil uddelegere.

Det er vigtigt, at uddelegering ikke forveksles med at slippe af med det arbejde, man ikke selv gider eller har tid til at tage sig af. Det skal gå hånd i hånd med medarbejdernes kompetencer og præferencer og dermed give medarbejderne en følelse af mere indflydelse og ansvar. Hvis det modsatte er tilfældet, føler medarbejderne, at opgaven er blevet påduttet dem, og at de blot adlyder ordrer.

Et godt råd er ikke at uddelegere opgaver, der kan elimineres. Hvis du ikke skal bruge ressourcer på en opgave, skal du overveje, om det er relevant, at andre skal lave den.

2. Find den rette at uddelegere til

Hvem er den mest passende person at uddelegere til? Her bør det være opgavens karakter og medarbejderens kompetencer, der bestemmer. Vær opmærksom på, at det måske er nødvendigt med ekstra træning eller uddannelse, for at en medarbejder kan overtage en opgave.

3. Giv medarbejderen den fornødne beslutningskompetence

Fortæl, hvilken bemyndigelse medarbejderen har i forhold til den uddelegerede opgave. Forklar, hvilke beslutninger vedkommende kan træffe uden din godkendelse, og hvilke beslutninger du skal godkende. Vær konkret. Hvis du siger ”gør alt, hvad det kræver”, kan du ende med en ubehagelig overraskelse. Samtidig kan for stramme rammer hæmme opgaveløsningen.

4. Præcisér målet, og sæt en deadline

En af de typiske faldgruber ved uddelegering er, at medarbejder og leder ikke har den samme forståelse af

målet med opgaven, og det kan være svært at få.

Som leder er det en god ide at starte med at tydeliggøre opgaven i dit hoved: Visualisér, hvordan den færdige opgave skal se ud, og skriv det ned. Målet skal være klart: Hvad skal laves, hvornår skal det være færdigt, og hvilken detaljeringsgrad eller kvalitet forventer du? Efter at opgaven er beskrevet så klart som muligt, aftaler I en deadline.

Vær opmærksom på, at dine medarbejdere er forskellige. Nogle medarbejdere vil gerne have beskrevet opgaven i detaljer; andre vil hellere have enkelte guidelines og ellers finde ud af resten selv. Tilpas dig dine medarbejderes forskellige behov.

5. Beskriv de resultater, du forventer, men ikke metoden

Du skal undgå at blande dig i måden, opgaven løses på. Alle har forskellige måder at udføre en opgave på, og resultatet er ofte vigtigere end fremgangsmåden. Når du lader medarbejderne bruge deres egne metoder til at løse opgaven, vil de være mere produktive, kreative og tage mere ejerskab.

6. Spørg løbende, hvordan det står til

Du skal løbende have feedback fra medarbejderne for at sikre, at de har den nødvendige information til at udføre opgaven. Det kan dog give problemer og skabe misforståelser, hvis du blander dig for meget.

Lav eventuelt delmål for at se, hvordan det står til med opgaven. Har medarbejderen en uge til at løse opgaven, så spørg efter tre dage, hvordan det går med opgaven. Det er vigtigt, at du ikke spørger: ”Er du ved at være færdig?” Det sætter medarbejderen under pres og gør vedkommende defensiv.'

Husk at stole på, at dine medarbejdere kan klare det. Lad være med at tjekke dem og se dem over skulderen hele tiden – medmindre de selvfølgelig selv spørger efter det.

7. Giv feedback

Når opgaven er afsluttet, skal du give feedback. Hvad gik godt, og hvad kan gøres bedre næste gang? Diskutér resultatet, og giv ros, hvis opgaven er veludført. Det er også her, I skal blive enige om ændringer i måden, lignende opgaver løses på fremover.

Får du en opgave tilbage fra en medarbejder, som er acceptabel, men ikke perfekt, er det vigtigt, at du ikke bliver ved med at få medarbejderen til at lave den om, til den er løst perfekt. Det er demotiverende og frustrerende for medarbejderen og derfor ofte spild af tid. Fokusér hellere på, hvad der kan gøres bedre næste gang.

Det gør de ledere, der lykkes

Hjælper uden at tage over – en leder om sin medarbejder

- *”En af mine medarbejdere er meget dygtig på sit felt. Han har en stor viden og er god til at vejlede borgere og politikere. Men når han skal formulere sig skriftligt, kommer han til kort. Han kan ikke få sin viden ned på papiret og forventer, at jeg overtager den skriftlige del af arbejdet. Det har været lidt af en kamp for mig at få ham til selv at tage hånd om det.*

  På et tidspunkt arbejder han med en kompliceret sag, som han holder mig løbende orienteret om. Jeg er imponeret over hans løsningsforslag og konstruktive vinkler på sagen, men der kommer intet på skrift fra ham.

  Jeg holder fast i, at han er eksperten, og at det derfor også er ham, der skal svare og begrunde svaret på skrift. Jeg læser hans udkast igennem og kommer med forslag til formuleringer. Men jeg tager hverken sagen eller skriveopgaven fra ham.”

Vi bliver hele tiden udfordret – en medarbejder om sin leder

- *”Vores leder er virkelig god til at give os hver især præcis de rette udfordringer. Vi får ansvar og opgaver, som vi egentlig ikke troede, vi kunne finde ud af, og som vi virkelig må arbejde hårdt for at få styr på.*

  Han får os til at kaste os ud i det alligevel – fordi vi stoler på ham, på hans dømmekraft og på hans vilje til at støtte os og sørge for, at vi ikke kommer galt af sted. Samtidig bliver vi hele tiden klogere, fordi han holder fast i, at vi skal påtage os opgaven og gøre os vores egne overvejelser om den."

Citaterne er fra Væksthus for Ledelses undersøgelse ”Ledere, der lykkes”, som identificerer kendetegn ved særligt succesfulde ledere. Insisterende delegering er en vigtig kompetence hos succesfulde ledere.

Læs mere

Leder på 37 timer