VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 10-04-2015

Skub aben af din skulder

Bruger du hele dagen på at tage hånd om dine medarbejderes opgaver? Hvis du som leder kan nikke genkendende til, at du løber tør for tid, mens dine medarbejdere løber tør for opgaver, så lider du under en af de fundamentale udfordringer med uddelegering. Få her fem råd om, hvordan du slipper af med aben på din skulder.

Skribentinfo



Pernille Hjorth

Konsulent

Lederweb

Aber er ansvar, der skifter ejermand. Forestil dig, at en af dine medarbejdere indhenter dig ved kaffemaskinen og siger: ”Vi har et problem med denne opgave, har du to minutter?”. Det er ikke altid muligt for dig at vurdere problemet og træffe en beslutning på to minutter, så dit svar bliver, at du ser på det og vender tilbage.

Scenariet, som næppe er usædvanligt for de fleste ledere, har en faldgruppe. For i det sekund du påtager dig ansvaret for at se på din medarbejders problem, er det dig, der arbejder for din medarbejder. Uden at tænke over det har du tilladt aben at hoppe fra din medarbejders skulder over på din.

Led aberne

Aben er ansvar eller opgaver, der skifter ejermand. Derfor skal du lære, hvordan ’aberne’ skal håndteres – i fagsprog kaldet ’monkey management’. Ifølge Oncken og Wass, der satte monkey management på dagsordenen i 1974, er dit mål som leder at minimere og til tider eliminere den tid, du bruger på at løse dine medarbejderes opgaver og i stedet bruge din tid på at arbejde med dine opgaver.

Ud over at du frigør tid til at gøre dit eget arbejde, så har uddelegering også den fordel, at når du opfordrer dine medarbejdere til selv at tage sig af egne aber, opnår medarbejderne også nye kompetencer. Det er

mere tidskrævende i begyndelsen, end hvis du selv håndterer problemerne, men du vinder på den lange bane.

Lederes tid kan opdeles i tre kategorier:

1. Chefdisponeret tid: bruger du på at opnå de resultater, din chef kræver.

2. Systemdisponeret tid: går med at hjælpe og støtte lederkollegaer, hvis de beder om det.

3. Selvdisponeret tid: bruger du på at arbejde med dine opgaver, men en del af den selvdisponerede tid skal du også bruge på at tage dig af medarbejdernes opgaver.

Brug abereglerne

Oncken og Wass er kommet frem til fem regler, om hvordan du skal håndtere aber dvs. opgaver der skal forblive dine medarbejderes ansvar:

1. Aber skal fodres eller skydes. Du skal løbende hjælpe dine medarbejdere, når de har brug for det, så opgaven ikke bliver tabt på gulvet, eller også skal du skyde opgaven ned.

2. Bestanden af aber skal holdes nede på et niveau, du har tid til at fodre. Du skal nødig bruge mere end 10-15 minutter på 'at fodre' en abe.

3. Aber bør kun fodres efter aftale. Du bør ikke hovedløst jagte sultne aber og fodre dem efter bedste evne. Du skal lade dine medarbejdere komme til dig med udfordringen efter aftale.

4. Aber skal fodres ansigt til ansigt. Dokumentation kan være nødvendig, men må ikke forekomme under selve 'fodringen'. Med andre ord skal problemerne tages ansigt til ansigt eller over telefon og aldrig på mail.

5. Enhver abe bør have næste fodring fastsat. Du bør altid aftale med din medarbejder, hvornår I skal se på udfordringen igen og blive enige om en løsning. Du skal sørge for, at dine udmeldinger aldrig er vage. Ellers risikerer du, at aben slår sig ned på din skulder.

Tilbage står rådet, der er udgangspunkt for de fem punkter: Få kontrol over timingen og indholdet af det, du laver. Når du lærer, hvordan du bedst håndterer aber, vil du holde op med at se dine medarbejdere som kilden til dine problemer og i stedet se dem som drivkraften for din organisation.

7 råd om bedre uddelegering

1. Afklar, hvad der skal uddelegeres.
2. Find den rette at uddelegere til.
3. Giv medarbejderen den fornødne beslutningskompetence.
4. Præcisér målet, og sæt en deadline.
5. Beskriv de resultater, du forventer, men ikke metoden.
6. Spørg løbende, hvordan det står til.
7. Giv feedback.

Læs mere om de 7 råd i: 7 trin til bedre uddelegering.

Artiklen er oversat og redigeret fra bloggen Casual PM: Who's got the monkey? The art of managing your management time (http://blog.casual.pm/post/98987825515/whos-got-the-monkey-the-art-of-managing-your)