

# Lektion 5: 7 tips til effektiv uddelegering



Som leder er det nemt at forfalde til mantraet: "Det er nu engang nemmere at gøre tingene selv". Men du gør dit job vanskeligere, end det behøver at være, hvis du er nærig med din uddelegering. For skærer vi helt ind til kernen, er dit primære job som leder vel at sørge for, at opgaverne bliver løst? Og det skal dine medarbejdere gøre for dig og på dine vegne.

I denne lektion får du derfor tre gode grunde til at uddelegere mere og mere regelmæssigt til dine medarbejdere og syv gode råd til, hvordan du konkret kan gøre det. Hvis du i forvejen er helt solgt på ideen om uddelegering, kan du blot springe de gode grunde over og hoppe direkte til de syv gode råd.

## 3 gode grunde til at uddelegere

Hvis du ind imellem har svært ved at få uddelegeret ansvar og opgaver til dine medarbejdere, så bare rolig: Du er ikke alene om at have det sådan. Her er et par udbredte undskyldninger for ikke at uddelegere:

- "Det tager for lang tid at forklare"
- "Det er hurtigere at gøre det selv"
- "Mine medarbejdere mangler erfaringen"
- "Hvis jeg vil have det gjort ordentligt, må jeg gøre det selv"

Det kan alt sammen være sandt nok, men det ændrer ikke på noget helt grundlæggende: Uddelegering styrker din afdeling og din rolle som leder. Samtidig signalerer de ovenstående forklaringer, at du ikke har tillid til dine medarbejdere, ignorerer deres talenter og hæmmer deres læring.

Her får du tre gode grunde til at uddelegere langt mere allerede fra i dag:

1. Det udvikler dine medarbejdere mere effektivt
2. Det skaber bedre resultater
3. Det frigiver tid til reelt ledelsesarbejde

Hvis alle opgaverne ender på dit bord, vil du brænde sammen som leder. Pointen med de opgaver, du kan uddelegere, er, at der netop er en anden, der kan tage sig af dem.

Mange ledere spørger for hver opgave sig selv: "Hvem vil være den bedste til at løse den?" Og her er svaret i mange tilfælde ganske rigtigt: "Mig selv." Men spørgsmålet er det forkerte.

I virkeligheden skal du som leder spørge dig selv: "Hvilke opgaver kan kun jeg løse?" Svaret på det spørgsmål vil med noget nær statsgaranti udgøre en liste over dine vigtigste ledelsesopgaver. Dem kan du ikke uddelegere, så det bliver nødt til at være nogle af de andre.

Det lyder simpelt, ikke? Det er det desværre ikke. For det er nemlig langt fra ligegyldigt, hvordan du afleverer opgaven til dine medarbejdere. Du bliver nødt til at klæde medarbejderen på til at modtage opgaven og løbe i den rigtige retning med den.

Heldigvis er der hjælp på rede hånd. Her får du syv gode råd til at komme i gang med at uddelegere.

## **7 gode råd til at uddelegere**

### **1. Uddelegér det rigtige**

"Nå, for Søren! Skal jeg uddelegere de rigtige opgaver? Tænk engang, det havde jeg aldrig selv gættet."

Ja, det lyder som lidt af en no-brainer. Men det er vigtigt. For du må ikke forveksle reel uddelegering med opgavedumping. Din motivation for at uddelegere må aldrig være at slippe af med de opgaver, du ikke selv gider løse.

"Torben, vil du lige lægge min samling af visitkort i alfabetisk orden inden klokken 15?" Det er der ikke meget udvikling i hverken for dig eller for Torben.

Uddelegeringen skal matche de kompetencer og præferencer, som medarbejderen har. Det giver (igen) medarbejderen en værdifuld følelse af indflydelse og ansvar, hvilket er væsentligt mere motiverende og udviklende end oplevelsen af blot at parere ordrer.

Tommelfingerreglen her er, at hvis du ikke selv orker at bruge ressourcer på en opgave, skal du overveje, om det giver mening, at andre gør det. Opgaver, der kan elimineres, skal ikke uddelegeres.

### **2. Uddelegér opgaven, ikke metoden**

Når du uddelegerer, skal du tænke mere i hvad end i hvordan. Undgå at blande dig i måden, opgaven bliver løst på. Det kan naturligvis være nødvendigt ind imellem, og selvfølgelig har medarbejderen ofte brug for noget styring. Men mind dig selv om, at resultatet ofte er vigtigere end fremgangsmåden.

Her er to argumenter for at uddelegere opgaven i stedet for metoden:

- Det er markant mere udviklende for medarbejderen selv at udtænke metoden. Har han indflydelse på, hvordan den bliver løst, og selv bidrager med løsningsmodellen, vil kreativiteten og produktiviteten ofte være større.
- Medarbejderen vil i mange tilfælde have bedre forudsætninger for at finde den rigtige metode, fordi han netop besidder den nødvendige faglige kompetence på sit område.

**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."**

Citater fra Væksthus for Ledelses undersøgelse: [Ledere der lykkes](#)

### **3. Uddeleger hele opgaven til én person**

På denne måde har én person hele ansvaret for opgaven og dermed også større forpligtelse og motivation for at følge den til dørs. Det er også lettere for dig at følge udviklingen i opgaven og styre afrapporteringen, når ansvaret ligger ét sted.

Vær desuden opmærksom på to ting:

- Det kan være nødvendigt med ekstra vejledning, tid og træning eller uddannelse for at en medarbejder kan overtage en opgave. Det er her, det er værd at huske på udviklingskraften og det lange perspektiv i uddelegeringen.
- Dine medarbejdere er forskellige, og det skal din tilgang til uddelegeringen derfor også være. Nogle har brug for flere detaljer og mere peptalk end andre, så gør eventuelt brug af den kortlægning af dine medarbejdere, du lavede i [lektion 1](#).

### **4. Vær skarp på mål, forventninger og deadline**

Et kendetegn ved god uddelegering er, at medarbejderen kan opremse jeres mål og aftaler, når man vækker ham midt om natten. Det lyder banalt, men en meget almindelig fejlkilde er, at leder og medarbejder ikke er enige om opgavens mål.

Derfor får du her tre tommelfingerregler:

- Start med at briefe dig selv: Gør opgaven tydelig i dit eget hoved, inden du indkalder medarbejderen. Se opgaven for dig, og tænk i klare målsætninger – hvad skal laves, hvornår skal det være færdigt, og hvilken kvalitet eller detaljegrad forventer du?
- Brug "for meget" tid på dit første og grundlæggende brief på opgaven: Det er mere effektivt på sigt, fordi du bruger mindre tid på feedback undervejs.
- Aftal altid en deadline: Enhver uddelegering slutter med, at du og medarbejderen kigger hinanden i øjnene og dobbelttjekker, at I er enige om deadline – både den overordnede og den næste umiddelbare, hvis der er flere i spil.

## **5. Lav klare aftaler om de beslutninger, opgaven kræver**

Fortæl medarbejderen, hvilken bemyndigelse han har i forhold til den uddelegerede opgave. Hvilke beslutninger kan han træffe uden din godkendelse? Og hvilke er det nødvendigt, at du godkender?

Vær tydelig, konkret og detaljeret. Der er før set eksempler på medarbejdere, der har taget en instruktion alene "gør alt, hvad det kræver" lige bogstaveligt nok. Men vær også opmærksom på, at for stramme rammer og betingelser kan have en ineffektiv og hæmmende effekt på løsningen af opgaven.

Kræv desuden af dine medarbejdere, at de har et 'beslutningsgrundlag' med, når de vil have sparring. Det vil sige, at man som hovedregel ikke kommer og siger: "Jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre". Man siger derimod: "Jeg er gået i stå. Men som jeg ser det, er der tre valgmuligheder med følgende fordele og ulemper." Det sikrer, at du ikke behøver at komme for langt ned i opgaven for at hjælpe videre – og samtidig udvikler det medarbejderen at skulle tænke samtlige tænkelige scenarier igennem.

## **6. Aftal løbende afrapportering**

Aftal med medarbejderen, hvordan du ønsker at blive orienteret om status på opgaven. Er det dagligt, ugentligt eller månedligt, at medarbejderen giver dig en status? Foregår det over telefonen, på tomandshånd, med hele teamet samlet i mødelokalet, eller er det nok, at medarbejderen sender dig en mail om opgavens fremskridt og udfordringer?

På denne måde slipper du for at bekymre dig unødigt for, hvordan det går med opgaven. Det kan let skabe misforståelser og mistillid, hvis du blander dig for ofte. Hvis I er klare i spyttet omkring din involvering, har mistilliden sværere kår.

## **7. Sørg altid for at give feedback**

Når opgaven er slut, skal du give feedback. Altid. Uanset hvor trivial og lille en opgave kan synes, så har medarbejderen stadig investeret tid og tanker i den. Det skal du honorere. Så sæt tid af til at vende, hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres næste gang.

Diskutér resultatet. Giv ros som fortjent. Og husk, at den afsluttende evaluering er jeres mulighed for virkelig at rykke jer; det er her, I kan finde ud af, hvordan I løser lignende opgaver fremover.

## **Gå nu ud og prøv det af**

Godt – det var tre gode grunde og syv gode råd. Hvis du er en af dem, der har snydescrollet dig herved i bunden af lektionen, slipper du ikke for dem. Her kommer nemlig en hurtig opsamling:

### 3 GODE GRUNDE TIL AT UDDELEGERE:

- 1 Det udvikler dine medarbejdere mere effektivt
- 2 Det skaber bedre resultater
- 3 Det frigiver tid til reelt ledelses-arbejde

### 7 GODE RÅD, NÅR DU SKAL UDDELEGERE:

- 1 Uddeleger det rigtige
- 2 Uddeleger opgaven, ikke metoden
- 3 Uddeleger hele opgaven til én person
- 4 Vær skarp på mål, forventninger og deadline
- 5 Lav klare aftaler om de beslutninger, opgaven kræver
- 6 Aftal løbende afrapportering
- 7 Sørg altid for at give feedback.

Nu er du klar til at uddelegere – mere, bedre og anderledes.

Derfor er din opgave til næste uge netop "blot" at prøve rådene af i praksis. Lav aftaler om afrapportering, giv feedback, og brug lidt for meget tid på det første brief – din medarbejder vil takke dig for det.

Held og lykke!

Næste lektion havner i din indbakke om en uge, og her handler det om at stå fast på sin ledelsesstil, selv når der blæser en hidsig modvind. Det indebærer blandt andet en sviptur til en byggeplads, så du skal huske en mental sikkerhedshjelm – men det hører du mere om i næste uge.

**Da jeg arbejdede som ung manager i Aberdeen, kom assistenttræneren efter et par dage og spurgte mig, hvad han overhovedet lavede der. ”Du laver jo det hele”, sagde han. Det, kunne jeg godt se, ikke gav mening. Den næste dag lagde jeg stilen om.**

Alex Ferguson, tidligere manager i Aberdeen og Manchester United og alle tiders mest vindende britiske fodboldmanager.

## Læs mere

[Pernille Bekke: 7 trin til bedre uddelegering](#)

## Alle lektioner

[Om e-kurset og tilmelding](#)

[Lektion 1: Relation trumfer sagen \(og hvad du skal bruge den viden til\)](#)

[Lektion 2: Hvad en rejseguide kan lære dig om faglig sparring](#)

[Lektion 3: Den kommunikerende leder tænker som en fisk](#)

[Lektion 4: De 5 faktorer, der udløser konflikter](#)

Lektion 5: 7 tips til effektiv uddelegering

