

Konsten att delegera - Tips- och checklista



Bra delegering är en konst som kan avlasta dig enormt och som kan innebära mycket mer än att bara styra upp medarbetare eller fördela arbetsuppgifter.

Det finns många skäl att inte delegera, såsom tanken "Jag gör det bäst själv", som kan bli en bromskloss för din verksamhet.

Här kommer en tips- och checklista för hur du effektivt investerar den tid som krävs för bra delegering.

1) Syftet - Varför delegera?

Att delegera är att överlämna en uppgift till någon annan, tillsammans med viss beslutsrätt och tillgång till de rätta resurserna för att kunna utföra den.

- Du måste delegera för att få tid över till själva chefs- och ledarjobbet.
- Det är ett sätt att motivera och engagera medarbetarna.
- Medarbetarna känner sig delaktiga.
- Medarbetarna blir mer kompetenta och effektiva.
- Möjligheterna att nå bästa resultat ökar.
- Du får en mycket större hävstångseffekt med din tid!

Att tänka på i förväg

- Det är en läroprocess.
- Du måste investera tid i processen.
- Förebered dig väl.
- Tillåt misslyckanden, speciellt i början.
- Skapa i förväg hållplatser på vägen där ni kommer att stämma av.

- Lägg dig inte i detaljerna mer än nödvändigt.
- Håll koll på det du avtalat med vem.
- Påminn i förväg när en deadline närmar sig.
- Och följ upp!

2) Förberedelser

Delegera vad?

- Gör det till en vana att söka efter saker du kan delegera. Skapa en löpande "delegeringslista".
- Välj ut en aktivitet eller uppgift du vill delegera och försök definiera den enligt följande:

Vad är det önskade resultatet?

- Delegera syftet, inte arbetsmetoderna. Syfte, målet, hur resultatet ska se ut och vilken kvalitet det ska ha, dessa saker är viktigare att förmedla än hur exakt det ska utföras. Låt personen – så mycket det rimligen går – ha eget utrymme för hur hon utför uppgiften.

Vilka steg kan uppgiften delas upp i?

Uppgifter som du är van vid att utföra själv är ofta komplexa och sammanställda av många delmoment. Det gör dem svåra att delegera.

- Bedöm om det kan delas upp i fler uppgifter.
- Ska det eventuellt delas upp och delegeras till olika personer?
- Dela upp en uppgift i steg. Det hjälper dig att rama in och beskriva den.
- Men låt medarbetaren sedan ta sina egna steg!

Vem är rätt person och vilka resurser behövs?

- Har den tilltänkta personen rätt potential?
- Vad behöver personen för att kunna utföra uppdraget? (Resurser, befogenheter, kontakter, ansvar?)
- Vilket ansvar och vilka befogenheter behöver delegeras?

Vilken information behövs och hur ska du ge den?

- Svara på frågorna: Vem? Varför? Hur? När? Vad? - i din information.
- Fråga dig själv hur det du säger kan missuppfattas eller skapa oro hos den du informerar.

3) Att Delegera

Lägg ned tid på att förklara vad och varför. Ge medarbetaren möjligheten att få "hela bilden".

Berätta så att den du delegerar till förstår:

- Syftet med uppgiften.
- Vad du vill att han eller hon ska göra.
- Vad du förväntar dig för resultat, vilket mål som ska uppnås.
- Klargör dina förväntningar.
- (Eventuellt: Hur det ska utföras. Men bara om det är nödvändigt att göra det på ett visst sätt)
- Vad de behöver för att kunna göra det.
- När det måste vara klart.
- Att den du delegerar till är ansvarig för att det blir klart i tid.
- Vilka är deadlines och hållplatser där ni kommer att stämma av.

Fråga den du delegerar till:

- Att sammanfatta hur han eller hon har förstått uppdraget.
- Om de vill göra det.
- Vad de behöver för att kunna utföra uppdraget.

Viktigt att det kan bli en dialog

- Det är viktigt att det kan bli en dialog, ge utrymme för det!
- Låt medarbetaren ställa frågor och berätta vad som kan behövas för att genomföra uppdraget.
- Sedan kan ni gemensamt komma överens om hållplatserna.

Hållplatser

- Avtala i förväg vilka uppföljningsmoment ni ska ha. (Hur och när medarbetaren rapporterar under resans gång, innan det

definitiva resultatet förväntas vara klart.)

Anteckna det ni har avtalat!

- Använd anteckningarna till uppföljning och utvärdering.

Några fler tips:

- Tala om varför du valt att delegera till just den personen.
- Visa din tillit genom att bara ge råd när du blir tillfrågad om det.
- Informera omgivningen om delegeringen. Då vet alla vem som ansvarar för vad.

Uppföljning

- Genom att ha fler "hållplatser" innan slutresultatet har du möjlighet att styra upp åt rätt håll. "Misslyckanden" är lärmoment.
- Vad var faktiskt bra? Vad fungerande inte bra än och behöver ändras eller förbättras?
- Fråga om medarbetaren behöver stöd men ta inte över.
- Använd dig av coachande frågor.

Coachande frågor

- Kommer medarbetaren med ett problem, hjälp denne att lösa det men börja inte lösa det själv. Ställ coachande frågor i stället.
- Exempel på coachande frågor: Hur tänker du? Vilka möjliga lösningar finns? Vad behöver du för att kunna lösa det?

Utvärdera

- När jobbet är slutfört, utvärdera resultatet. Förvänta dig ett bra resultat men inte perfektion.

4) Principerna bakom smart delegering

- Gör det som du är bäst på mest. Låt andra göra det dem är bäst på.
- Öka "hävstångseffekten": Led andra med "minsta ansträngning" och "maximalt resultat".
- Andra växer som människor när du ger mer spännande och ansvarsfulla

uppgifter. Det ger avkastning tillbaka i form av engagemang.

- Slutansvaret för resultaten stannar hos dig.

Behåll inte alla roliga uppgifter för dig själv och ge tråkiga uppgifter till de andra. "Att delegera" kan innebära mycket mer än bara att styra upp medarbetare. Du får bättre laganda och dina medarbetare växer mera med roliga utmaningar och spännande uppgifter.

Delegering i bredare mening

Att köpa in tjänster, maskiner, effektivare system, "outsourcing" är andra sätt att få en starkare hävstångeffekt för att nå större resultat med mindre ansträngning. Genom en effektiv webbshop kan du till exempel "delegera" uppgiften att stå på alla marknader i hela Sverige (eller världen) och spara mängder med tid, energi, personalkostnader, osv. Delegerings-idén kan ta många former.

Ansvar, feedback och beröm

- Du har ansvar för resultaten, det kan du som ledare inte delegera bort.
- Ge medarbetaren offentligt beröm för goda resultat, ge eventuell kritik i enrum.
- Ge feedback till medarbetaren i form av förslag till förbättringar, inte i form av kritik eller klagomål.
- Ta på dig ansvaret, men skicka berömmet vidare.

Du ska stå för en delegerad uppgift utåt

Du fungerar som en buffert. Om någon ringer och klagar bör du tacka för påpekandet och lova förbättring. Motstå impulsen att lägga skulden på den anställde. När någon gratulerar dig till ett fantastiskt jobb, påpeka gärna vem som gör det jobbet numera. Så skapar du en bra laganda!

© Frans Kocken, 2014.

Organisationskonsult, leg psykolog
Utbildare av småföretagare

Artikeln är framställd som del av en serie om ledarskap för småföretagare - en aktivitet inom landsbygdsprogrammet som är delfinansierad med EU-medel via Länsstyrelsen i Skåne.

Den finns på www.lansstyrelsen.se/skane/kompetensutveckling
Välj "Kunskapsbank" och sedan "Företagande".

Serien finns även på nal.smilingmountain.se bland andra resurser.