

Medveten delegering – nyckeln till ett hållbart ledarskap



Att som chef kunna delegera utgör själva kärnan i ett tillitsbaserat och utvecklande ledarskap. Många chefer tycker att det är svårt. En omsorgsfull delegering är nyckeln till att flaskhalsar minimeras, att medarbetarnas kompetens tas till vara och inte minst – bidrar till ett hållbart ledarskap.

Ordet delegering väcker hos många obehag. Det för tankarna till ett traditionellt hierarkiskt ledarskap där arbetsuppgifterna ägs och definieras av chefen och delas ut till medarbetarna. Det för också tanken till delegationsordning och styrning, begrepp som för många känns lite främmande idag. Som kontrast till det finns önskan om ett mer tillitsbaserat och utvecklande ledarskap där självständiga ansvarsfulla medarbetare, som har den information de behöver, tar initiativ och fattar beslut utifrån sin professionella kompetens och sin förståelse för helheten.

Ett alternativt sätt att se på delegering är att det utgör själva kärnan i ett tillitsbaserat och utvecklande ledarskap. Att en omsorgsfull och kvalitativ delegering av viktiga arbetsuppgifter innebär att medarbetarnas samlade energi och kompetens tas tillvara och att individer utvecklas optimalt utifrån sina förmågor. Ett närbesläktat begrepp är distribuerat ledarskap, där



ansvaret för att leda och utveckla olika delar verksamheten inte ligger hos chefen utan är fördelat på fler nyckelpersoner.

Delegerandets svåra konst

Många av de chefer som jag handleder upplever att de inte har förutsättningar att vara de ledare de vill vara. De skulle önska mer tid för att utöva ett aktivt ledarskap. Hinna ta tag i frågor som är viktiga men inte akuta. Ha tid att reflektera. De skulle vilja och behöva delegera både arbetsuppgifter och ansvar, men tycker att det är svårt.

Här är några skäl som jag hör nämnas:

- Medarbetare har mycket att göra och man vill inte lägga på dem mer
- Det går snabbare att göra saker själv än att lära upp någon annan
- Man vill ha kontroll och vara säker på att saker blir rätt utförda
- Man får energi av och tycker att vissa operativa uppgifter är kul
- Man vill behålla viss expertkompetens och uppgifter själv
- Man är rädd för att få ett "nej – det ingår inte i mina arbetsuppgifter"

Känner du igen dig i något av dessa? Vilka är dina fallgropar?

Två kategorier av arbetsuppgifter

När man skärskådar vilka arbetsuppgifter det handlar om, som man skulle vilja eller behöva delegera, så kan man grovt dela upp dem i två kategorier. Den första kategorin är enkla, viktiga men också lite tråkiga saker som behöver göras. Det finns ingen i gruppen som har ansvaret för dem i sin roll. Den andra handlar om mer komplexa uppgifter, där det krävs tid för lärande och som innebär en viss förändring av både chefs- och medarbetarrollen.

Jag tänker här fokusera på den andra kategorin eftersom det är där potentialen till utveckling är som störst. En chef sa till mig häromdagen – "Jag vill inte ha kontroll, men jag vill ha koll". Jag tycker det sammanfattar ganska väl behovet av att vara informerad och känna trygghet utan att det upplevs som kontrollbehov eller brist på tillit.

Att delegera med bibehållen trygghet

Nedanstående bild tycker jag är användbar när det gäller att hitta rätt i kvalitativ delegering, med bibehållen trygghet för både chefen och medarbetaren. Den sammanfattar några områden som man kan behöva utforska och hitta överenskommelser inom.



I centrum finns förmågan att ha en ärlig och öppen dialog, som är nyckeln till att landa väl i de övriga frågorna. För att kunna ha en ärlig dialog, där även det som finns under ytan kan komma upp, så krävs det ett förtroende i relationen. Man behöver kunna vara öppen med osäkerhet, behov och farhågor. Det är viktigt att som chef kunna skapa den tilliten, att kunna lyssna och utforska, men också själv vara ärlig och mottaglig för synpunkter och behov.

Uppdraget: Vad innebär egentligen uppdraget, uppgiften eller ansvarsområdet? Vilka förutsättningarna finns idag när det gäller kunskap och erfarenhet? Hur ser behovet ut av upplärning, utbildning, information, tid och resurser? Hur ligger det i linje med individens egen ambition att utvecklas?

Förväntningar: Har vi samma bild av ansvar och mandat? Har vi samma förväntningar på kommunikation, kvalitet, noggrannhet, initiativ och tidsåtgång? Vilket stöd och vilka resurser behövs för att få det att fungera i praktiken?

Återkoppling: Hur stämmer vi av hur det går? Hur tar vi hand om lärandet? Vem tar initiativet till det, hur ofta och på vilket sätt?

Att stretcha medarbetarskapet

Dessa frågor ligger ju i relationen chef – medarbetare och förutsätter ett ledarskap där man ser fördelen av att individer "stretchar sig själva" och gör det som idag känns svårt och kanske obekvämt och otryggt. Detta för att på sikt skapa en mer lärande och utvecklande organisation – och därigenom mer utrymme för ledarskap. Men det förutsätter också medarbetare som vill växa med nya uppgifter, vill utmana sig själva och som kan stå ut med sin egen osäkerhet. Många lite mer komplexa ansvarsområden och uppgifter



kräver ju god förmåga till kommunikation, beslutsfattande och samarbete, som ofta är utmanande också på det personliga planet.

Det finns också en kulturell aspekt av detta. I vissa organisationer ser man inte så väl på kollegor som är drivande. Man sitter fast i en kultur där man "bara tar order från chefen". Där är det extra utmanande för medarbetare att axla större roller. Som chef kan man då först behöva arbeta med att skifta synen på ledarskap och medarbetarskap i gruppen, och bana väg för en ökad förståelse av nytta med ett mer distribuerat och delegerat ledarskap.

Fem tips till dig som är chef

Här är några tips till dig som är chef och ser ett behov av ökad delegering.

- Se över allt du gör och sortera det i två kategorier – det man behöver vara chef för att göra och det där det inte är nödvändigt. Den senare kategorin är då möjlig att delegera.
- Undersök tillsammans med din grupp om det finns kulturella eller strukturella hinder för ett mer delegerat ledarskap i olika frågor. Ta fram en målbild och en plan för hur ni kan ta er dit.
- Många uppgifter man har som chef ger en positiv belöning utifrån att man känner att man gör nytta och blir uppskattad av andra, men kanske inte är det viktigaste man har att göra. Var självkritisk och undersök dina motiv till vissa arbetsuppgifter.
- Har du en tendens att ta på dig för mycket av hänsyn till dina medarbetare? Var gärna öppen med den risken inför din grupp och be dem att själva sätta sina egna gränser när de behöver det.
- Vill du ofta ha saker på ditt sätt? Träna dig i att vara nyfiken på hur andra löser en uppgift och även på att se eventuella misstag som en naturlig väg till lärande.

Hör gärna av er till oss på Lyhra om du skulle vilja resonera om ditt eget ledarskap. Vi erbjuder chefshandledning, både i grupp och individuellt. Vi har god erfarenhet av att hjälpa chefer att få syn på sina styrkor och utmaningar, och att genom självinsikt och verktyg hitta vägar framåt.

Text: Gunnar Wallin, organisationskonsult, Lyhra

lyhra@lyhra.se, www.lyhra.se