

DELEGERING | ET VÆSENTLIGT LEDELSVÆRKTØJ

Lederen har ansvaret for virksomhedens eller afdelingens resultater. Det er derfor i princippet lederens ansvar, at samtlige opgaver i afdelingen udføres på en kvalificeret måde. Lederen kan ikke udføre alle opgaver selv. Derfor er lederens fornemste opgave at opnå resultaterne gennem medarbejdernes indsats.

For at opnå gode resultater er det væsentligt, at der eksisterer en klar arbejdsdeling mellem lederen og medarbejderne, og at medarbejderne hver i sær er i stand til at løse deres respektive opgaver. Delegering er derfor nødvendigt.

Delegering er udviklende for såvel medarbejderne som lederen. Medarbejdernes kompetence udvikles ved tildeling af arbejdsopgaver med stigende sværhedsgrad. Medarbejdernes virkefelt kan påvirkes i bredden gennem delegering af forskellige opgaver med samme sværhedsgrad. Lederens kompetence udvikles ved at få tid til at løse egentlige ledelsesopgaver såsom planlægning, koordination og motivation. Lederen får mere tid til sin egentlige opgave, nemlig at opnå resultater gennem andre.

Hvad er delegering?

Delegering kan defineres som:

- overdrage opgaver
- give ansvar
- give myndighed
- vise tillid

Overdrage opgaver.

Delegering er at overdrage arbejdsopgaver til andre. At delegere indebærer således, at du laver en ændret arbejdsdeling mellem dig selv og dine medarbejdere.

Give ansvar.

Delegering indebærer, at lederen overdrager ansvaret for opgaven til en medarbejder. Lederen bliver dermed ikke direkte involveret i opgaven fremover. Delegering er ensbetydende med, at man gør sin underordnede ansvarlig for resultatet over for en selv. I forhold til omverdenen og lederens egen foresatte er det dog fortsat lederen, der har det endelige ansvar.

Give myndighed.

For at delegeringen skal lykkes er det nødvendig at videregive tilstrækkelig myndighed, således at medarbejderen reelt er i stand til at udføre opgaven. D.v.s. træffe beslutninger og indsætte de nødvendige ressourcer.



2skridtfrem | Agerlandsvej 10 st. | 8800 Viborg | Telefon 27 51 47 22 | 27 51 49 22

www.2skridtfrem.dk | t@2skridtfrem.dk

Vise tillid.

Al delegering bygger på tillid. Tillid er ensbetydende med at tro på sine medarbejdere. For at bevare tilliden må lederen acceptere, at der tages beslutninger og at opgaver løses på en anden måde, end lederen selv ville have gjort det. Du skal fokusere på målet ikke på metoden. Tillid er noget man gør sig fortjent til, så giv dine medarbejdere chancen for at bevise, at de er din tillid værdig. Tænk på at tillid er omvendt proportional med kontrol. Eftersom nøje overvågen kræver ekstra tid og energi, er unødvendig kontrol dobbelt uproduktivt.

Fordele ved delegering

Hvorfor skal jeg som leder overhovedet beskæftige mig med delegering? Fordi:

- opgaverne løses effektivt
- lederens egen kapacitet til andre opgaver frigøres
- antallet af problemløsere øges
- medarbejdernes ansvarsfølelse og kvalitetsbevidsthed øges
- opgaverne kan løses i lederens fravær
- flere ideer, synspunkter og løsninger kommer frem
- det skaber en udviklingsorienteret virksomhedskultur

Motiver dine medarbejdere

For at delegering kan lykkes, er det vigtigt at have ansvarsbevidste og motiverede medarbejdere. Hvis dine medarbejdere ikke p.t. er det, kunne det være en overvejelse værd om det kan skyldes forhold, som du har indflydelse på. Nogle påstår at "lederen får de medarbejder han har fortjent". At påvirke motivationen i positiv retning kan bl.a. opnås ved at:

Vis tillid

Betragt alle medarbejdere som egnede til at løse nye opgaver. Alle kan vokse med en opgave, blot de får muligheden for det. Mange gør det i en sådan grad, at deres præstationer langt overstiger lederens og deres egne forventninger.

Egne succeser og resultater giver større ansvarsfølelse og et større engagement. Dermed øges lysten til at yde det maksimale for at leve op til den tillid, der er vist. Det er derfor væsentligt, at lederen giver udtryk for troen på medarbejderen. Skab tryghed når du delegerer. Dette kan bl.a. gøres ved at give medarbejderen en ny chance, hvis en delegering mislykkes.

Forvent og accepter fejl

At delegere uden at forvente fejl er urealistisk. Når medarbejderen udfører en ny opgave, vil der ofte opstå fejl. Se fejlene som et nødvendigt led i delegeringsprocessen



2skridtfrem | Agerlandsvej 10 st. | 8800 Viborg | Telefon 27 51 47 22 | 27 51 49 22

www.2skridtfrem.dk | t@2skridtfrem.dk

Brug fejl konstruktivt ved at betragte og behandle dem som en væsentlig del af læreprocessen. Det er nødvendigt at fejlen erkendes og kommer frem i lyset, så nye løsninger findes og gentagelser undgås. Skab en kultur, hvor alle lærer af fejlene. Det kan bl.a. gøres ved at fokusere på sagen og ikke på personen.

Styrk medarbejderens selvrespekt

Giv medarbejderne opgaver, som de opfatter som spændende, udviklende og overkommelige. Giv medarbejderne muligheder for at udnytte alle deres stærke sider. Giv medarbejderne den nødvendige støtte og opbakning, så de får mod til at tage nye udfordringer op.

Irettesæt og vejled medarbejderne på en måde, så de bevarer deres selvrespekt. Vær konstruktiv i din kritik – gå aldrig efter personerne – kun deres handlinger.

Giv anerkendelse.

Anerkendelse er et væsentligt middel til at forøge medarbejdernes selvtillid og selvrespekt. Anerkendelse er derfor afgørende for effektiv delegering.

Udeblivelse af anerkendelse kan medføre skuffelse, frustration og manglende vilje til at påtage sig efterfølgende opgaver.

Tag aldrig æren for et arbejde, som medarbejderen har udført. Når lederen får anerkendelsen for sin indsats, er det vigtigt at fremhæve indsatsen fra alle medarbejderne, som har bidraget til resultatet.

Husk at viderebringe andres positive udtalelser om medarbejderen. Arbejd på oftere at give udtryk for anerkendelse end at påtale fejl.

