

## Delfinmodellen: Att vara ledare under och efter pandemin!



DELFINMODELLEN

DELegera

Följ upp

INdividanpassa

Under slutet av 2020 försökte jag sammanfatta vad jag har lärt mig om hur pandemin har påverkat vad för ledarskap som nu behövs. För det första har jag slagits av hur olika medarbetare upplevt arbetslivet under pandemin. Medan de allra flesta har hanterat övergången till hemarbetet på ett bra sätt är det en grupp som inte alls trivs eller får flyt i sitt arbete. För det andra att chefer kan bli överhopade med arbetsuppgifter i samband med pandemin så att de inte hinner med att följa upp verksamheten ordentligt. Detta kan leda till att viktiga problem inte blir adresserade och strul och irritation uppstår.

Vad går att göra åt detta? Det slog mig då att rekommendationerna gick att sammanfatta i ordet delfin och att de tre begreppen utgör en stegvis modell för utveckling av arbetsplatser. Det handlar för det första om att åstadkomma en långtgående delegering, för det andra att följa upp verksamheten systematiskt och för det tredje att leda på ett sätt så att olika medarbetare kommer till sin rätt och känner sig trygga i sina roller. Modellen är också en hyllning till det intelligentaste djuret i djurriket.

### Delegera!

Grunden i att vara chef innebär enligt vår arbetsrätt rätten att leda och fördela arbetet. Med tiden har detta begrepp blivit ganska otidsenligt även om det fångar det mest grundläggande ansvaret för en chef, att besitta den formella makten över hur en verksamhet skall bedrivas. I praktiken är ofta medarbetarna de som har den djupare kunskapen om hur arbetet skall utföras och utan att medarbetare kan och får ta ansvar går det inte i normalfallet att skapa särskilt effektiva arbetsplatser. En chefs makt är också i praktiken kringskuren så uppgiften handlar i praktiken om att skapa en väl fungerande samverkan med medarbetarna som är de formellt underlydande.

Att delegera är i regel inte någon enkel process utan kräver en hel del tankemöda och dialog. Det kräver också en mogenhet hos chefen att inte vilja stå i centrum hela tiden och peta i detaljer som inte tillför något annat än att tillfredsställa det egna egot. Det kräver också att man kan släppa på kontrollen rätt så mycket genom att medarbetarna får fatta mer egna beslut. Chefer behöver därför träna på att delegera så att det blir naturligt och att kunna säga nej till impulsen att snabbt ta tag i

inkommande frågor utan verkligen lämna över ansvaret fullt ut till medarbetarna inom givna och kommunicerade ramar.

Chefer som inte är bra på delegering delar ofta ut arbetsuppgifter snarare än definierar ansvarsområden. Det är när medarbetarna har förmågan och mandatet att agera självständigt som chefen inte behöver bli involverad i så många operativa frågor utan kan få tid till att agera som ledare som skapar förutsättningar, följer upp och stärker sina medarbetare.

En fråga i sammanhanget är om man skall delegera till medarbetare i grupp eller individuellt. Svaret är att båda formerna behövs men att det ofta är effektivare att delegera till flera då detta kan leda till ett kollektivt ansvarstagande och ett teamwork som inte är så beroende av enskilda medarbetares färdigheter. Samtidigt behöver man respektera yrkesrollerna, finns det en ekonom i en arbetsgrupp är det naturligt att denne får ett särskilt ansvar i ekonomiska frågor men är det flera som har liknande ansvarsområden är det bra att dessa får vara med och dela på ansvaret. Ansvar som är delat är mindre betungande för de enskilda individerna, delaktigheten ökar och verksamheten blir även mindre sårbar om någon skulle sluta eller bli långtidssjukskriven.

**DE**legera: Att skapa och vidmakthålla medarbetaransvar. Medarbetare som upplever det meningsfullt att ta ansvar för olika verksamhetsområden och som kan agera självständigt. Är krävande för chefen men kan frigöra värdefull arbetstid för denne.

## Följ upp!

Det räcker inte med att vara bra på att delegera utan att följa upp verksamheten på ett systematiskt sätt är det svårt att skapa tillit på arbetsplatsen. I ett tidigare forskningsprojekt följde jag en chef som var väldigt duktig på att delegera men som hade dålig kunskap om hur verksamheten fungerade då hen ansåg att det fick medarbetarna sköta utan hens inblandning. Hen gavs en väldigt dålig utvärdering av medarbetarna och ansågs vara oengagerad och ofta lämna medarbetarna i sticket att lösa svåra problem. I kontrast till detta mötte vi en annan chef som var djupt involverad i verksamheten och som var uppskattad av medarbetarna vilka var väldigt beroende av sin energiska chef som inte riktigt utnyttjade potentialen i medarbetarskapet. I delfinmodellen eftersträvas en kombination mellan delegering och en aktiv uppföljning.

Uppföljningen av verksamheten bör vara mångsidig och inkludera områden såsom kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö och hälsa, arbetstillfredsställelse och kund/brukar-

nöjdhet. Mätningar och rapporter ger en viktig input till uppföljningen men den viktigaste uppföljningen är dialogen i kombination med att vistas i verksamheten. Denna skapar möjlighet till ömsesidigt lärande där chefen lär sig att känna verksamheten väl. Dialogen kring hur verksamheten fungerar ger möjlighet till att identifiera behov av utveckling av verksamheten och hur medarbetare kan arbeta med en sådan utveckling. Uppföljningen ger också möjlighet för chefen att ge konkret feedback och bekräftelse genom att visa uppskattning för utförda arbetsprestationer.

Uppföljning är en viktig men tidskrävande aktivitet. Det kan därför finnas behov att delegera en del av uppföljningen till medarbetarna. Chefen behöver inte ha bättre kunskaper om verksamheten än medarbetarna men en god ledare behöver ha så pass god kunskap om verksamheten att de kan utgöra ett stöd åt medarbetarna i den löpande dialogen. Den viktigaste uppföljningen som inte går att delegera är hur medarbetarna har det på arbetsplatsen och uppfattar sin arbetssituation. Kunskapen om medarbetarna och deras välbefinnande behöver därför vara prioriterad.

**Följ upp:** Att visa ett aktivt engagemang för verksamheten och i synnerhet genom dialog med medarbetarna bilda sig en uppfattning om hur verksamheten ifråga fungerar och hur den utvecklas. Uppföljningen kan leda till att förfina delegeringen av ansvar och att vara ett stöd åt medarbetarna.

## **Individanpassa!**

Vi vet sedan urminnes tider att vi som människor har olika personligheter, ambitioner i livet och skilda starka och svaga sidor. Vi har även väldigt olika intressen och uppfattningar vad som är roligt, tråkigt, viktigt och oviktigt. En del människor vill gärna prata om sina känslor och innersta tankar medan andra avskyr att göra detta. Trots detta bygger ofta ledarskapsteorier på att det finns en universell ledarstil som fungerar i vått och torrt. Det kan handla om ordergivning, målorienterad coaching efter en standardmodell och även demokratiskt ledarskap. Ibland är det nödvändigt att leda på ett uniformt sätt därför att tid saknas för individanpassning, till exempel i krissituationer när det krävs en väldigt snabbt och målinriktat agerande men också på arbetsplatser där chefer har alldeles för många medarbetare att leda eller saknar tillräckligt administrativt stöd.

För att kunna utöva ett individanpassat ledarskap behöver chefen lära känna sina medarbetare om hur de är som personer och hur de uppfattar sitt arbete. Chefen behöver utveckla kunskap om olika personligheter och anpassa sig till vad olika medarbetare kan behöva för att må bra. Detta innebär inte att chefer behöver vara en

mästare att på egen hand lista ut vad som olika medarbetare värdesätter och brinner för utan det räcker gott att utforska detta i dialog med medarbetarna i enrum.

Ett individanpassat ledarskap handlar också om att följa upp att medarbetarna har en rimlig arbetsbelastning och att de får ta lagom mycket ansvar. Att ha lite för mycket att göra kan innebära att medarbetaren ifråga får anstränga sig lite extra och att detta kan skapa en positiv stress där medarbetaren utvecklar nya förmågor och blir bättre på att hantera sina arbetsuppgifter och att ta ansvar. Blir arbetsbelastningen högre än så finns risken för mer negativ stress med oro och en försämrad hälsa som konsekvens, åtminstone på lite längre sikt.

En fördel med att chefen lär känna medarbetarna som individer är att medarbetarna samtidigt lär känna chefen och att det kan uppstå en positiv relation som får medarbetarna att känna sig trygga och värdesatta. Det blir då också lättare för chefen att även framföra negativ feedback och tillsammans med medarbetaren/na diskutera vad som går att göra åt denna feedback.

**IN**dividanpassa: Att utöva ledarskap utifrån kunskap om medarbetarna som individer. Att sträva efter att få till stånd personlig utveckling och en hög arbetsmotivation hos så många som möjligt på en arbetsplats, och detta genom att skapa balans mellan krav och förmåga.

## **För att sammanfatta**

Modellen bygger på att en framgångsrik och effektiv organisation behöver ansvars- tagande och initiativrika medarbetare och för att detta skall kunna uppstå så behöver en chef delegera arbetsuppgifter och ansvar regelbundet. Exempel här är arbete med verksamhetsutveckling och kundtillfredsställelse som kan vara ett ansvar för olika team av medarbetare. Team kan också ta ansvar för egen arbetsledning och lösa de flesta problem som uppstår i verksamheten. Att bli bra delegering är inte enkelt det kräver en hel del mod och självinsikt så att man undviker själv stå så mycket i fokus. Delegering skapar helt enkelt utrymme för delaktighet, ett begrepp som också går att inrymma i modellen.

Med en omfattande delegering får chefen tid åt att följa upp verksamheten och att stötta medarbetarnas problemlösning och utvecklingsarbete. Chefen kan här bistå med vägledning och sanktionera eventuella kostnader som behöver tas och att bidra till ett gott arbetsklimat i grupperna. Att följa upp står inte i motsats till att visa tillit, du kan visa tillit men ändå inse att verksamheten mår bra av att det finns någon som har tid till att följa upp hur den utvecklas såsom vilka resultat som uppnås och att

verksamheten utvecklas åt rätt håll och detta utan att vara detaljstyrande. Att kontinuerligt följa upp är helt enkelt ett sätt att utöva ett engagerat ledarskap.

För det tredje kan en chef bidra till goda resultat genom ett individanpassat ledarskap. Vissa medarbetare kan behöva en tätare interaktion för att trivas och må bra, medan andra trivs bra med att arbeta självständigt. Och vissa medarbetare kan ha olika slags problem som de är behov av stöttning kring. Genom att lära känna medarbetarna som personer kan du tillsammans med medarbetarna utveckla ett individanpassat ledarskap som maximerar medarbetarnas välbefinnande och samtidigt ger dem möjligheter till utveckling och att växa med sina uppgifter. Genom ett fokus på verksamhetsuppföljning finns det också goda möjligheter att ge värdeskapande individuell feedback.

Att vara chef och ledare är inte enkelt. Förhoppningsvis kan denna relativt enkla modell göra dig bättre som ledare. För att bli bra på något behövs träning – övning ger färdighet. Därför föreslår jag att du kan utöva ledarskap under och efter pandemin genom att delegera, följa upp och individanpassa!

Stefan Tengblad  
Centrum för Global HRM  
Göteborgs universitet  
Januari 2020