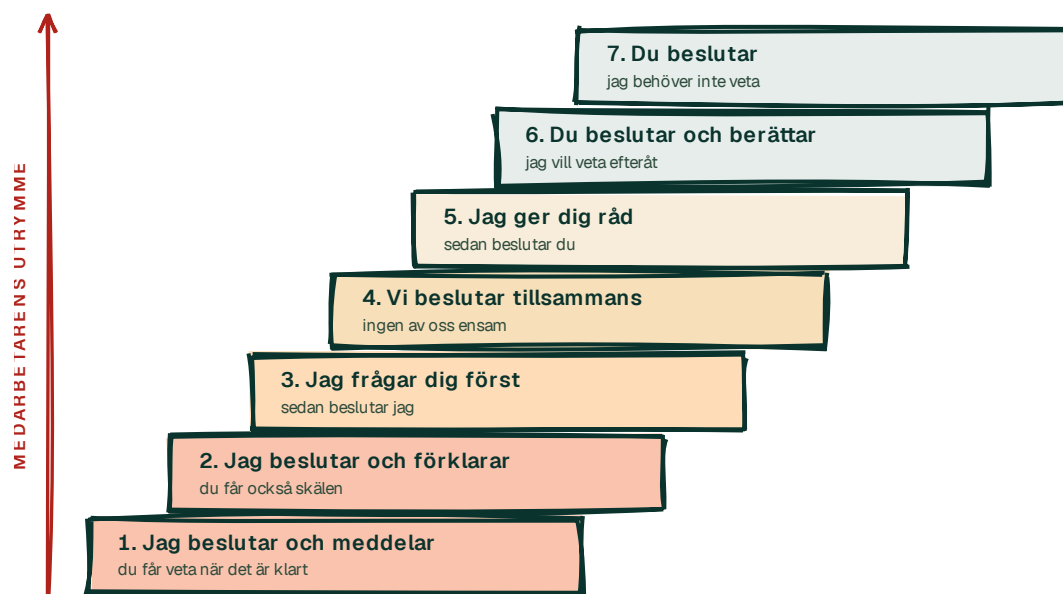


Delegeringstrappan

Delegering är inte på eller av, utan sju lägen som behöver sägas högt

THEORVAR

TANNENBAUM & SCHMIDT 1958 · APPELO 2010



Figur 1. Sju lägen mellan att bestämma själv och att lämna över helt. Inget av dem är bättre än de andra i sig. Det som skiljer en fungerande delegering från en misslyckad är oftast bara om båda parter menade samma steg.

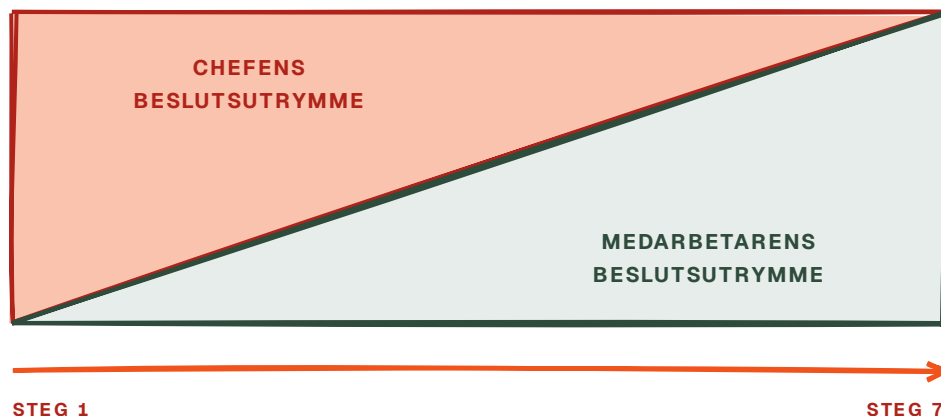
Var den kommer ifrån

Trappan är en svensk vidareutveckling av en amerikansk klassiker. **Robert Tannenbaum** och **Warren Schmidt** beskrev 1958 i *Harvard Business Review* ledarskap som ett sammanhängande spektrum mellan chefsstyrt och medarbetarstyrt beslutsfattande, inte som ett val mellan auktoritärt och demokratiskt.

Den justestgsvariant som används i svensk chefsutbildning i dag är närmast identisk med den kortlek för delegeringssamtal som nederländaren **Jurgen Appelo** beskrev i *Management 3.0* (2010). Stegen har alltså två ursprung: idén om ett spektrum är från 1958, den konkreta indelningen är modern och inte forskningsprövad.

Så fungerar modellen

Varje steg flyttar en bit av beslutet från chefen till medarbetaren. De tre nedersta handlar om hur ett fattat beslut förmedlas, det fjärde om att dela beslutet, och de tre översta om hur mycket chefen fortfarande vill veta.



Figur 2. Samma sak sedd som utrymme. Det som lämnas ifrån sig är inte ansvaret utan beslutsutrymmet, och de två ytorna är alltid lika stora tillsammans.

Modellens verkliga nytta ligger inte i att klättra så högt som möjligt utan i att säga vilket steg som gäller. Den vanligaste konflikten i en delegering är att chefen tror att hon lämnat över på steg sex medan medarbetaren uppfattat steg tre, och båda blir besvikna: den ena på att inte bli tillfrågad, den andra på att inte bli lämnad i fred.

Samtalet som gör steget tydligt

Det tar ett par minuter och behöver bara innehålla fyra saker.

- **Vilket steg gäller?** Säg siffran eller meningen. *Du beslutar, men berätta för mig efteråt.*
- **Vad är ramarna?** Budget, tid, vad som inte får ändras. Ett högt steg utan ramar är inte frihet utan en gissningslek.
- **När stämmer vi av?** En bestämd tidpunkt gör att chefen slipper fråga däremellan, vilket är det som annars uppfattas som kontroll.
- **Vad händer om det blir fel?** Den som vet att ett misstag är hanterbart vågar använda utrymmet hon fått.

Ett steg kan också förhandlas. Att en medarbetare ber om ett lägre steg för en viss uppgift är inte ett tecken på bristande initiativ utan oftast på god självkänedom.

Att välja steg

Steget bör väljas per uppgift och inte per person. Samma medarbetare kan behöva steg två för en fråga hon aldrig mött och steg sju för något hon gjort i tio år, och det säger ingenting om hennes förmåga i stort. Tre saker påverkar valet: hur väl personen behärskar just den här uppgiften, hur allvarliga följderna blir om det går fel, och hur bråttom det är.

Det finns också en riktning. Ett steg som ligger kvar för lågt för länge upplevs som detaljstyrning och tär på tilliten. Ett steg som hoppas för högt för snabbt lämnar personen ensam med ett ansvar hon inte kan bära, vilket sällan uppfattas som förtroende utan som att chefen abdikerat. Den rimliga rörelsen är ett steg i taget, med ett samtal om hur det gick emellan.

Trappan går också att använda baklänges som ett självtest. En chef som ligger på steg ett och två i nästan allt har antingen en mycket oerfaren grupp eller ett förtroende som inte växer. En chef som ligger på steg sex och sju i nästan allt bör fråga sig om medarbetarna upplever det som frihet eller som att ingen bryr sig.

Vad modellen inte säger

Antalet steg är godtyckligt. Det finns svenska versioner med fyra, fem och sju nivåer, och ingen av dem är empiriskt prövad. Tannenbaum och Schmidts ursprungliga spektrum var ett resonemang, inte ett mätinstrument, och de sju lägena i den spridda varianten kommer från nederländaren Jurgen Appelos kortlek för delegeringssamtal.

Modellen döljer också en viktig gräns. Beslutsutrymmet går att lämna över, men chefs arbetsmiljöansvar och arbetsgivaransvar går inte att delegera bort på samma sätt. Att kalla passivitet för delegering är dessutom en känd risk: forskning om låt-gå-ledarskap visar samband med både rolltydlighet och konflikter, och skillnaden mellan steg sju och ett frånvarande ledarskap syns inte i bilden utan bara i om överenskommelsen faktiskt är gjord.

En fråga att ta med

Ta en uppgift du lämnat över den senaste månaden. Vilket steg tror du att du var på, och vilket steg tror du att den andra uppfattade?

Källor. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95–101. · Appelo, J. (2010). *Management 3.0*. Boston: Addison-Wesley. · Leana, C. R. (1986). *Academy of Management Journal*, 29, 754–774. · Skogstad, A. m.fl. (2007). *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80–92.