# **Framsal valds**

Við erum dugnaðarfólk eins og flestir vita. Einstaklingsframtakið er ríkt í okkur og við viljum helst vera einyrkjar, okkar eigin herrar. Við stofnum fyrirtæki, stundum ein og stundum með fleirum.

Þegar fram líða stundir vex starfsemi fyrirtækisins og við fjölgum starfsmönnum til að anna öllu sem okkur býðst að gera. Starfsfólki heldur áfram að fjölga og þeir sem stofnuðu fyrirtækið halda áfram að sinna stjórnunarstörfum.

Enn fjölgar starfsfólki og stjórnunarstörfin hlaðast á okkur þangað til við höfum ekki lengur yfirsýn yfir allt sem þarf að gera. Við förum að gleyma ýmsum þáttum í stjórnunarstarfinu og fresta öðrum. Endirinn verður sá að lítil eða engin stjórnun er á fyrirtækinu, það er farið að reka á reiðanum.

Hvað eigum við að gera sem ábyrgir stjórnendur?

Við eigum að þjálfa aðra í okkar störfum og fá þá til að taka að sér hluta af því sem við erum að fást við. Þetta kallast að framselja vald til annara.

## **FRAMKVÆMD FRAMSALS**

Framsal valds getur verið flókið í framkvæmd og það krefst hugrekkis, þolinmæði og góðs skipulags bæði af þeim sem framselur og tekur við framsali. Sá sem framselur vald á að hafa fullkomið vald um það hve mikið hann framselur.

Framsal valds er ekki það sama og það að úthluta starfi. Sá sem tekur við framsali fær vald til að taka ákvörðun og ber ábyrgð á henni.

Vald þýðir réttur til að ákveða og stjórna og ábyrgð táknar að sá sem ber hana verður að standa skil á því sem gert er. Vald og ábyrgð verður alltaf að fara saman. Enginn stendur í því til lengdar að bera ábyrgð á einhverju en fá engu ráðið um framkvæmd þess, vera blóraböggull.

Yfirstjórnandi ber ábyrgð á undirmönnum sínum en hann á að framselja þeim nægjanlegt vald svo þeir geti sinnt starfi sínu á sómasamlegan hátt.

Framsal valds á að framkvæma hægt og sígandi. Reynslan sýnir að það getur haft vondar afleiðingar ef einhver fær skyndilega mikil völd og ábyrgð, jafnvel þó hann sé vel menntaður og hafi hæfileika í hlutverkið.

## **UNDIRBÚNINGUR FRAMSALS**

Áður en við framseljum vald verðum við að gera okkur góða grein fyrir því hvaða störf það eru sem við sinnum. Við verðum að skipta þeim í verkhluta og þegar það liggur fyrir þá er hægt að taka ákvörðum um það hvaða atriði það eru sem við getum lagt öðrum í hendur.

## **SAMSTARFSMENN**

Það fer eftir eðli starfsins og hæfileikum þess sem tekur við framsalinu, hve mikinn hluta hann tekur af starfi okkar. Hann er þá fulltrúi okkar, staðgengill eða aðstoðarstjórnandi.

Starfsmann verður undantekningarlaust að þjálfa í hinu nýja hlutverki. Þegar þjálfun er lokið tekur reynslutíminn við.

Áður en hann hefur störf verður gera honum grein fyrir þrenns konar skilyrðum sem fylgja ábyrgðinni:

* Markmiði hins nýja hlutverks.
* Stefna okkar að markmiðinu.
* Valdsvið starfsmannsins.

## **TILGANGUR FRAMSALS**

Við framseljum vald til að:

* fá tíma til að vinna þau verk sem aðeins við getum unnið.
* flýta því sem gera þarf.
* við fáum meiri yfirsýn yfir verksviðið.
* við fáum meira frelsi til annara verka.
* nýta sérfræðikunnáttu annara.
* veita öðrum tækifæri til náms og þroska.
* miðla öðrum af kunnáttu okkar og þekkingu.
* auka hæfileika samstarfsmanna okkar til að taka eigin ákvarðanir svo þeir trufli okkur ekki að ástæðulausu.
* fá fólk til samstarfs við verkefnið.
* gera okkur ekki ómissandi.

## **ERFIÐLEIKAR VIÐ FRAMSAL**

Framsali valds fylgir alltaf talsverð áhætta. Þess vegna framseljum við aðeins lítið í einu en aukum það smám saman eftir því sem líður og allt gengur vel.

Við megum ekki hætta að fylgjast með þó við höfum framselt vald til undirmanns. Við megum heldur ekki njósna á laun um það sem hann er að gera. Hann á að gefa okkur stutt yfirlit yfir stöðu mála þannig að við getum beint honum inn á rétta braut ef okkur finnst hann ekki vera á réttri leið.

Öllum geta orðið á mistök. Munum að starfsmaður sem gerir ein mistök gerir yfirleitt ekki sömu mistökin aftur og er þess vegna verðmætari á eftir. Ef hann gerir sömu mistökin aftur þá verðum við að sjá til þess að það komi ekki fyrir aftur.

Áður en við framseljum vald og ábyrgð til annars verðum við að ganga úr skugga um það að hann valdi því sem honum er treyst fyrir. Við verðum einnig að sjá til þess að hann fái allt, þjálfun og kunnáttu, sem þarf til að geta sinn hinu nýja hlutverki.

Margir veigra sér við því að framselja vald því það tekur tíma að þjálfa þann sem tekur við.

Óttinn við samkeppni hindrar menn stundum í því að framselja vald. Þeir eru hræddir um það að nýliðinn standi sig betur en sá sem framseldi valdið og þeir verði því undir eða komist upp um það hvað þeir séu lélegir.

Sá sem hefur þekkingu, hefur einnig völd. Sumir eru tregir til að miðla þekkingu til annara af ótta við það að missa völd.

Valdamiklir menn eiga stundum erfitt með að láta af hendi einföld og tímafrek verk, vegna þess að þeir hafa gaman af þessum verkum.

## **VEGVÍSIR TIL FRAMSALS**

Það er kominn tími til að framselja vald og ábyrgð þegar við:

* tökum með okkur heimavinnu
* vinnum lengur en allir aðrir
* sleppum tómstundum vegna vinnunnar
* teljum sólarhringinn of stuttan
* sjáum verkefnin hrannast upp hjá okkur
* erum stöðugt trufluð með einföldum spurningum
* erum stöðugt að bjarga vandamálum annara
* höfum engan tíma til að gera áætlanir
* fáum samviskubit þegar við tökum frí
* teljum að allt fari úrskeiðis ef við verðum veik
* sjáum á eftir hæfileikaríku fólki frá okkur
* teljum undirmenn okkar skorta frumkvæði
* leitum ekki ráða hjá samstarfsfólki

## **ÞAÐ SEM EKKI ER FRAMSELT**

Við verðum að framselja réttu verkin til réttra manna.

Það er ekki hægt að framselja öll verk. Sum verk eru þess eðlis að ekki er hægt að framselja þau og önnur megum við ekki framselja.

Þau verk sem við framseljum ekki eru t.d.:

* trúnaðarmál og mál sem snerta aðra persónulega
* mál sem geta valdið deilum
* mál sem snerta okkur sjálf persónulega
* mál eiga að vera á okkar ábyrgð samkvæmt starfslýsingu
* mál sem aðrir hafa ekki þekkingu til að leysa