

## Trefwoorden:

leidinggeven,  
verantwoordelijkheid,  
aansprakelijkheid

# DURF TE DELEGEREN!

**Ook een overvolle agenda voor de komende weken?**

**Dan delegeer je niet genoeg. Managers doen nog altijd**

**teveel zelf omdat ze bang zijn invloed en aanzien te**

**verliezen. Terwijl je medewerkers het juist motive-**

**rend vinden om zich in nieuwe taken te ontwikkelen.**

De meeste managers delegeren niet genoeg. Domweg omdat ze niet weten hoe het moet en daarom te veel zelf blijven doen, maar vaak ook vanwege een van de volgende vier redenen.

## 1. Raak ik mijn invloed niet kwijt?

De moeilijkheid is dat delegeren vaak inhoudt dat je een bepaalde mate van bevoegdheid overdraagt om onafhankelijke beslissingen te nemen. Je wilt natuurlijk niet dat een bepaalde opdracht de mist ingaat. Dat kan worden opgelost door samen met de gedelegeerde een effectief controleproces af te spreken. Het is geen kwestie van afschuiven waarbij de touwtjes helemaal uit handen worden gegeven, maar meer een zaak van de touwtjes wat laten vieren. Door een aantal essentiële controlepunten te bepalen, kun je:

- de vooruitgang begeleiden (en zo nodig beïnvloeden);
- elke belangrijke beslissing bespreken/beoordelen zodat je weet dat er ruimschoots aan de criteria wordt voldaan;
- de persoon die de taak uitvoert ervan verzekeren dat alles volgens plan verloopt.

## 2. Het gaat toch sneller als ik het zelf doe

Natuurlijk heeft de factor tijd altijd een hoge prioriteit. En inderdaad zal het in eerste instantie minder tijd kosten

wanneer je iets zelf doet. Maar alleen in eerste instantie want als je het zelf blijft doen, dan zal het op een gegeven moment veel meer tijd gaan kosten dan wanneer je de taak meteen had gedelegeerd. Neem daarom eens de tijd om iemand te laten zien hoe hij het moet doen. De vicieuze cirkel van altijd zelf doen vanwege de tijdsdruk moet worden doorbroken. Met name waar het gaat om routineuze taken als het maken van managementrapporten, budgetcontroles of afdelingsvergaderingen. Misschien vind je het wel leuker om dat zelf te doen, maar het is belangrijk om prioriteiten te stellen op basis van belangrijkheid en niet op basis van genoeg.

## 3. Ik kan het zelf veel beter!

Soms is dat natuurlijk waar. Maar het echte probleem is het eigen ego. Er lopen talloze leidinggevers met een overdreven zelfbeeld rond. De kunst is juist om in te zien dat een ander beter werk aflevert en hoe je daarmee je voordeel kunt doen. Heb je moeite met afstand nemen, denk er dan eens aan wat er op z'n slechtst zou kunnen gebeuren wanneer je de taak delegeert en deze niet goed wordt uitgevoerd. Er worden misschien fouten gemaakt, maar die zijn te herstellen. En bedenk dat er ook een positieve kant zit aan fouten maken. Werknemers zullen ervan leren en zo waardevoller worden omdat ze nu weten wat ze niet moeten doen.

## 4. Straks hebben ze mij niet meer nodig

Angst is een slechte raadgever. Wie leert om doelgericht te delegeren, maakt juist meer kans op promotie dan op ontslag. Het manager zijn betekent immers dat de omslag moet worden gemaakt van uitvoerend naar sturend bezig zijn. Naarmate je carrière zich ontwikkelt, wordt technische expertise minder belangrijk dan het vermogen om leiding te geven. Kunnen delegeren en daardoor het team blijven ontwikkelen is voor een organisatie heel waardevol.

## Duidelijkheid boven alles

Bij delegeren draait alles om aansprakelijkheid. Wie is waarvoor verantwoordelijk. Denk daarbij aan de volgende punten.

- Maak medewerkers duidelijk voor welke gebieden ze verantwoordelijk zijn.
- Zet aansprakelijkheden altijd op papier.
- Moedig medewerkers met gedeelde taken aan om partnerships te vormen.
- Beloon succes maar straf een mislukking niet af.
- Zorg dat nota's en memo's bij de juiste medewerkers terechtkomen.

## Wat wel, wat niet?

De vraag wat je wel en wat je niet kunt delegeren is moeilijk te beantwoorden. Veel hangt af van de vaardigheden en de ervaring van betrokkenen en van de complexiteit van de taken. Het enige wat je niet kunt delegeren is de eindverantwoordelijkheid. Als manager van een team heb je altijd de eindverantwoordelijkheid voor alle werkzaamheden die je teamleden uitvoeren, of je de taken nu 'opdraagt' of 'delegeert'.

Wat je wel kunt delegeren is:

- een taak die onderdeel is van je functie;
- verantwoordelijkheid voor een succesvolle uitvoering;
- beslissingsbevoegdheid.

De keuze voor de taak die je wilt delegeren, hangt in sterke mate af van je doelstelling, ofwel het resultaat dat je met de gedelegeerde taak wilt bereiken. Veel managers hebben slechts een globaal idee van wat zij willen bereiken door te delegeren. En ze verwarren activiteiten met resultaten. Een rapport opstellen is bijvoorbeeld een activiteit, maar geen resultaat. Een effectieve doelstelling:

- is resultaatgericht en in mindere mate activiteitgericht;
- is duidelijk, meetbaar (indien mogelijk) en realistisch;

### Samenvatting

*Veel managers vinden het moeilijk om iets 'los te laten', te delegeren. Jammer, want delegeren heeft twee belangrijke voordelen: zelf krijg je meer tijd voor belangrijker zaken en medewerkers krijgen de kans verder te groeien in hun werk. Om te durven delegeren moeten managers de teugels laten vieren. Wel de regie houden, maar niet elke rol zelf invullen. Afstappen van het idee zelf alles beter te kunnen en mensen de ruimte te geven om zich te bewijzen. Daarvoor is een effectief controlesysteem onontbeerlijk. Maar ook moet je weten wat je wel en niet kunt delegeren. En hoe je zonder directe bemoeienis toch de touwtjes in handen houdt.*

- geeft aan welk resultaat je verwacht, wat de deadlines zijn en de eventuele beperkingen.

**Welke taken delegeren?**

Op basis van een effectieve doelstelling kun je bepalen welke taken geschikt zijn om te delegeren. Aansluitend op de voordelen van delegeren (je tijd beter benutten, teamleden ontwikkelen, teamleden motiveren en betere beslissingen) gaat het dan om vier categorieën.

1. *Taken die helpen je tijd beter te benutten.* Dit zijn vooral routinematige, tijdverslindende taken. Maar het gaat vaak ook om het 'bij-schaven' van taken die je teamleden hebben uitgevoerd. Wanneer je een beetje tijd besteedt aan het nauwkeurig toelichten van de vereisten, bespaar je veel tijd die verloren gaat met controleren of wijzigen. Ook taken die je zelf leuk vindt, kunt je beter delegeren. Op zich is er niets mis mee, maar is het wel uw taak? Verder gaat het hier om echt uitvoerende taken die niet bij de functie van manager passen en om taken die tijdens uw afwezigheid problemen veroorzaken.

2. *Taken waarmee je teamleden kunt ontwikkelen.* Sinds enkele jaren is het ontwikkelen van medewerkers een belangrijke management-taak. Delegeren is een uitstekende manier om iemand - binnen bepaalde grenzen - ervaring op te laten doen met taken van een hoger niveau. Heb je gegevens over de behoeften van je teamleden aan training en opleiding? Denk dan eens na over de taken die je uitvoert en overleg met je medewerker of het delegeren van sommige van je taken aan zijn behoeften tegemoet kan komen. Kies uit je eigen taken diegene die je aan het teamlid kunt overdragen om hem zo te helpen de ontbrekende vaardigheden en kennis te ontwikkelen. Een basisprincipe daarbij is om 'in het klein te beginnen' en een stap-voor-stap-benadering te kiezen. Daarbij hak je de nieuwe taak in hapklare stukken die stap voor stap worden afgewerkt totdat de hele taak is uitgevoerd.

3. *Taken die motiverend werken.* Niets erger dan steeds dezelfde, saaie taken te moeten verrichten. Dat geldt ook voor je teamleden. Kies taken uit waarmee je een specifiek aspect van de motivatie van teamleden kunt stimuleren. Geen taken die je in hun situatie zelf leuk zou vinden, maar maak samen een keuze. En ook hier weer geldt: wat voor jou een saaie routineklus is kan voor hen een buitengewoon interessante taak zijn, simpelweg omdat ze er geen ervaring mee hebben. Het moet wel van twee kanten komen. Vraag medewerkers om suggesties om hun werk interessanter te maken. Dit kan een indicatie zijn om taken te delegeren en zo de motivatie te stimuleren.

4. *Taken die betere beslissingen opleveren.* Wellicht dat er taken zijn die door een teamlid effectiever kunnen worden gedaan dan door jezelf. Dat vergt enige zelfkennis en eerlijkheid, maar het motiveert dat teamlid en levert uiteindelijk betere beslissingen op. Denk eens goed na over de taken die je regelmatig uitvoert en vraag je af of er iemand in je team is die een van die taken effectiever zou kunnen doen.

**Beoordeel jezelf**

Overtuigd van het belang om niet alles in eigen hand te houden? Doe dan de zelfbeoordelingstest om na te gaan op welke punten je jezelf nog kunt verbeteren. Want verbetering is altijd mogelijk. Ook als je vindt dat je al met succes delegeert. Ga aan de hand van het aantal punten na welke vaardigheden nog verder ontwikkeld moeten worden.

- **32-64:** Je delegeert niet doeltreffend en onvoldoende. Leer vooral om prioriteiten te stellen en de meest geschikte medewerkers te selecteren.
- **65-95:** Doorgaan delegeer je niet slecht maar er zijn nog problemen. Identificeer die zwakke punten en werk eraan.
- **96-128:** Heel goed. Maar dit is geen reden om op je lauweren te rusten. Wie succesvol wil blijven, moet voortdurend aan zichzelf werken.

Beoordeel jezelf

Zelfbeoordelingstest delegeren

■ Mensen voeren een opdracht goed uit wanneer ik hen dat vraag.	
■ Ik hou altijd voldoende tijd vrij voor planning, opleiding en coaching.	
■ Ik ben loyaal tegenover mijn medewerkers en verwacht van hen hetzelfde.	
■ Ik werk mee aan projecten zonder me ermee te bemoeien.	
■ Ik geef mijn medewerkers zoveel mogelijk duidelijke informatie.	
■ Ik doe alleen werk dat enkel door mij kan worden gedaan.	
■ Personeelsmanagement krijgt een belangrijke plaats in mijn agenda.	
■ Ik hecht veel waarde aan het structureren en opvolgen van delegeeropdrachten.	
■ Het actieplan leg ik vast in samenspraak met mijn ondergeschikten.	
■ Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers hun verantwoordelijkheid kennen.	
■ Ik let erop dat de verantwoordelijkheden elkaar niet kunnen overlappen.	
■ Indien nodig kan ik een opdracht vrij snel delegeren.	
■ Bij de evaluatie heb ik zowel oog voor positieve als voor negatieve aspecten.	
■ Ik selecteer mensen enkel en alleen op basis van bekwaamheid.	
■ Ik betrek mijn medewerkers bij de opstelling van de briefing.	
■ Bij het delegeren bied ik de nodige ondersteuning.	
■ Ik moedig mijn medewerkers aan om bij problemen zelf initiatief te nemen.	
■ Een medewerker die experimenteert en daardoor faalt, zal ik niet straffen.	
■ Bij de beoordeling houd ik rekening met alle factoren.	
■ Ik geef mijn medewerkers altijd positieve feedback.	
■ Ik leg de gebruikte werkmethodes geregeld onder de loep.	
■ Wanneer ik het projectverloop evalueer, heb ik een agenda naast me liggen.	
■ Ik houd een up-to-date planning bij van welke taken ik aan wie heb gedelegeerd.	
■ Ik zorg dat ik beschikbaar ben voor mijn medewerkers.	
■ Ik neem een gedelegeerde opdracht pas terug wanneer het echt niet anders kan.	
■ Uitmuntende prestaties wil ik absoluut in het zonnetje zetten.	
■ Ik bedank mijn medewerkers voor hun inzet.	
■ Ik stel mezelf aansprakelijk voor mijn eigen fouten en ga niet op zoek naar excuses.	
■ Blijkt dat een medewerker beter vervangen kan worden, dan doe ik dat ook.	
■ Ik analyseer het werkproces en probeer er iets uit te leren.	
■ Ik vraag zelf ook om feedback.	
■ Ik probeer te leren van mislukkingen.	
Totaal	

Vul achter elke regel in: 1 = Nooit, 2 = Soms, 3 = Vaak, 4 = Altijd.  
Tel de punten bij elkaar op en kijk wat de score voor je betekent.

(Bron: R. Heller, *Leren delegeren*, Roulanta Books, Roeselare 1999)

Wie op basis van de zelfbeoordelingstest tot de conclusie komt dat er nog wel het een en ander kan worden bijgeschaafd aan het eigen delegergedrag, heeft zeker baat bij de volgende do's en don'ts.

### do's & don'ts

#### Do's

- Doe bij problemen ook eens aan zelfonderzoek.
- Pak problemen meteen bij de wortel aan.
- Bekijk je collega's als deskundigen.
- Gebruik alle mogelijke middelen om de communicatie met medewerkers te optimaliseren.
- Maak medewerkers duidelijk dat je ze respecteert.
- Profileer je als een loyale en ondersteunende manager.

#### Don'ts

- Laat je niet meteen ontmoedigen wanneer medewerkers een andere kijk op de zaak hebben.
- Vergeet niet dat het vertrouwen van twee kanten moet komen en dat dit tijd en energie vergt.
- Vraag aan medewerkers geen dingen die je zelf nooit zou doen.
- Gebruik degenen aan wie je delegeert niet als zondebok.

Matthie Brands

*Matthie Brands is freelance journalist.*

*Bron: John Payne en Shirley Payne, Delegeren, Uitgeverij Thema, Zaltbommel 1999, ISBN 90 70512 55 6.*

[www.managementtools-online.nl](http://www.managementtools-online.nl)

