**Delegeren: de kunst van het uit handen geven**[**1**](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203650#fn1)

**Inleiding**

Veel managers delegeren niet. Ze geven opdrachten en schuiven klussen af, maar medewerkers echt een taak toevertrouwen en hen daar de vrije hand in geven, gebeurt veel te weinig. Ze verknoeien tijd en energie met werkzaamheden die even goed door medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Dit verlaagt de productiviteit, en (over)belast de manager, die niet toekomt aan zijn eigenlijke werk: leidinggeven... In trainingen timemanagement blijkt nogal eens dat overbelaste managers grote moeite hebben met delegeren. Waar komt die moeite vandaan? Waarom overwerken mensen zich liever dan dat ze delegeren? Vaak is dat uit angst. Angst voor een aantal mogelijke gevolgen:

* dat de medewerker de taak niet aan zal kunnen, en fouten zal maken die de manager aangerekend zullen worden;
* dat de medewerker de taak beter zal aankunnen dan hijzelf, en dat ze dan die medewerker niet meer in de hand zullen hebben;
* dat door verantwoordelijkheid af te staan afbreuk aan zijn prestige gedaan wordt;
* dat door te veel delegeren zijn taak uitgehold zal worden.

Een andere reden om niet te delegeren is dat de manager denkt, al dan niet terecht, dat hij zijn zaken beter en sneller zelf kan opknappen. Een laatste reden is dat hij sommige dingen graag zelf doet omdat ze hem uitdagen, of juist omdat hij ze met gemak aankan.

**Hoe goed delegeert u?**

Beantwoord eerlijk de volgende vragen. Omcirkel de nummers van de vragen waarop u ‘ja’ zegt.

1. Vindt u dat u veel te hard werkt?
2. Maakt u structureel overuren?
3. Werkt u regelmatig ook in het weekeind?
4. Zegt u wel eens: ‘Je kunt ook niets aan ze (uw medewerkers) overlaten’ of ‘Je moet ook alles zelf doen’?
5. Vraagt u medewerkers wel eens om advies om dat vervolgens naast u neer te leggen, zonder uit te leggen waarom u dat doet?
6. Blijkt wel eens dat uw aanwijzingen of instructies onduidelijk of onvolledig zijn?
7. Als u iets gedelegeerd heeft, zit u er dan bovenop om te zien of alles wel goed gaat?
8. Doet u bepaalde terugkomende werkzaamheden zelf, omdat u dat sneller of beter kunt?
9. Komt u regelmatig door de werkdruk niet toe aan het daadwerkelijk leidinggeven aan uw medewerkers (hun werk met hen bespreken, hen motiveren, belangstelling tonen voor hun persoonlijke leven)?

Als u één of meer van deze vragen bevestigend heeft beantwoord, kan het nodig zijn dat u uw opvattingen en uitvoering van delegeren kritisch beziet.

**Het delegatieproces**

*Waarom delegeren?* - De eerste reden om te delegeren is dat u, als manager, zich moet bevrijden van routine- en kortcyclische werkzaamheden. Wie leidinggeeft wordt betaald voor het bepalen van doelstellingen, het formuleren van beleid, het meten van resultaten en voor het aansturen en motiveren van zijn medewerkers. Een tweede reden is dat geen enkele leidinggevende goed is in alle taken in zijn (deel van de) organisatie. Wie bepaalde taken dagelijks doet is daar doorgaans het beste in. Door effectieve delegatie laat u elke taak op het laagst daartoe geschikte niveau uitvoeren. Een derde reden is dat u door te delegeren de motivatie en de groei van uw medewerkers bevordert. Training op het werk stimuleert uw medewerkers risico’s af te wegen, beslissingen te nemen en met conflicten om te gaan en bereidt hen voor op promotie, waardoor de organisatie groeit. Doeltreffende delegatie verhoogt ook de belangstelling voor de organisatie en geeft zelfvertrouwen, doordat u zich toevertrouwt aan hun kennen en kunnen.

*Beslissen wat te delegeren* - In het algemeen moet het te delegeren werk aan de volgende voorwaarden voldoen:

* het kan op lagere niveaus naar behoren worden afgehandeld;
* de benodigde informatie voor het nemen van beslissingen is ook op lagere niveaus beschikbaar (of kan beschikbaar gesteld worden);
* het houdt meer operationele details dan plannen of organiseren in;
* het vraagt niet om vaardigheden die uniek zijn voor de leidinggevende of voor zijn of haar functie.

Bij delegatie gaat het om twee soorten taken: geregelde en ongeregelde. *Geregelde* taken zijn taken waarbij nauwelijks beslissingen genomen moeten worden. Het resultaat kan worden bereikt volgens vaste procedures en processen. Voorbeelden van deze taken zijn:

* het verzamelen en aanleveren van managementinformatie volgens vaste procedures, bijvoorbeeld maandoverzichten over inkomsten en uitgaven, over klachten, nieuwe klanten, enzovoort;
* het schrijven van rapporten, notulen of verslagen;
* het beheren van een personeelsarchief.

Bij *ongeregelde* taken is er sprake van een nieuw probleem, waar een oplossing voor moet worden gezocht. Over de oplossing moet eerst beslist worden; daarna moet hij worden ingevoerd. Er zijn ook taken die u *niet* moet delegeren: zeer ingewikkelde en vertrouwelijke zaken, zoals het hanteren van crises, het aanpakken van een recalcitrante medewerker, de behandeling van een ernstige klacht of het geven van berispingen. Ook het moreel op peil houden kunt u niet delegeren.

Doorgaans zult u weinig moeite hebben met het delegeren van geregelde taken, tenzij het gaat om statusgevoelige zaken; waarschijnlijk is niets menselijks u vreemd. Problemen ontstaan echter bij het delegeren van ongeregelde zaken. Daar gaat het om het delegeren van beslissingsbevoegdheden, verantwoordelijkheden, invloed, kortom: het afstaan van macht. In veel organisaties zien we dat medewerkers op midden- en lager niveau wel het werk mogen doen, maar dat de beslissingen door een hoger niveau genomen worden. Bijvoorbeeld:

* U moet wel uw medewerkers beoordelen, maar over ontslag of overplaatsing beslist uw chef.
* U doet wel onderzoek naar bepaalde verbeteringen, maar of ze ingevoerd worden maakt uw chef uit.

Uitgaande van het bovenstaande kunt u al uw lopende taken in drie categorieën verdelen:

1. werk dat u alleen zelf kunt doen;
2. werk dat direct gedelegeerd kan worden;
3. werk dat u kunt delegeren zodra de medewerker is opgeleid om het te kunnen doen.

*Het selecteren van de juiste persoon* - De juiste persoon selecteren is een kwestie van afwegen. U zoekt naar mensen die bereid en in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen. Daarvoor kunt u de voorhanden personeelsgegevens zorgvuldig bekijken, of in functioneringsgesprekken uitzoeken welke ambities en mogelijkheden uw medewerkers hebben. Onderdruk de neiging voortdurend aan één of twee bekwame personen te delegeren. Zo worden de beste medewerkers overbelast, terwijl het voor de overigen een belediging betekent.

Als u zoekt naar een geschikte medewerker om een *geregelde* taak aan te delegeren, moet deze aan twee voorwaarden (gaan) voldoen: 1) de taak kennen; 2) vaardig zijn in het omgaan met deze kennis. Kennis houdt in: kennis van feiten en technieken; van organisatie, procedures en voorschriften; van gewoonten en gedragsregels. Hij of zij moet ook de vaardigheid hebben of kunnen verwerven om de taak uit te voeren.

Ook een medewerker die u wilt belasten met een *ongeregelde* taak moet over de voor die taak nodige kennis en vaardigheden beschikken. Daarnaast moet hij of zij zelfstandig besluiten durven nemen en gekozen beslissingen kunnen uitvoeren. Een voorwaarde is dat de medewerker goed thuis is in de kwaliteitseisen, procedures en cultuur van de organisatie. Als u een ongeregelde taak delegeert moet u er zeker van zijn dat de gedelegeerde zal handelen in de lijn van het afdelings- of bedrijfsbeleid.

*Hoe delegeren* - Bij voorkeur delegeert u een complete taak aan één persoon, in plaats van haar te verdelen over meerdere medewerkers. Dat verhoogt het initiatief van de medewerker, voorkomt cošrdinatieproblemen en geeft u meer kijk op de resultaten.

Delegatie moet geleidelijk gebeuren, waardoor uw medewerkers de kans krijgen in een voor hen passend tempo verantwoordelijkheid en bevoegdheid te krijgen.

*Bevoegdheid en verantwoordelijkheid* - Delegeren is niet: een taak met gedetailleerde instructies geven. Zonder vrijheid om te kiezen hoe het werk te doen kan een medewerker niet groeien. Ook kunt u iemand niet aanspreken op zijn handelen, als dat stap voor stap voorgeschreven is. Geef dus verantwoordelijkheid tot het eind van de taak, inclusief het over dingen wakker liggen, het bedenken van oplossingen en het nemen van besluiten. Maak hem *eigenaar* van de taak. Als u delegeert doet u een stap terug en beperkt u suggesties en onderbrekingen tot een minimum. De eindverantwoordelijkheid blijft echter altijd bij u berusten. De bevoegdheden die nodig zijn voor de taak moet u echter wél volledig delegeren. U moet minstens voldoende bevoegdheden overdragen om de gedelegeerde de taak soepel te laten uitvoeren als u afwezig bent. Ook moet u vooral niet vergeten alle andere betrokkenen in de organisatie daarvan op de hoogte te brengen.

*Vrijheid van handelen* - Let op resultaten, niet op methoden! Als u delegeert moet u accepteren dat uw medewerker een opdracht anders zal aanpakken dan u: vele wegen leiden naar Rome. Aan de andere kant moet u hem ook weer niet geheel aan zijn lot overlaten. Het is verstandig hem te zeggen dat u vragen om advies niet als teken van zwakte opvat.

*Controle* - Enige controle is nodig, om te voorkomen dat de gedelegeerde faalt. Spreek dat ook met hem af. En hoed u voor al te veel controle: het kost u tijd en aandacht, werkt remmend op de productie en demotiveert uw medewerker.

*Voortgangsrapportage* - Voortgangsrapporten kunnen ervoor zorgen dat u op tijd de juiste terugkoppeling krijgt. U moet het samen met de gedelegeerde eens worden over de frequentie van die rapporten.

*Aansprakelijkheid* - Delegeren is onvolledig als gedelegeerden niet aansprakelijk gesteld worden voor hun werk. Maar slechts door één persoon: u. Ook moet een gedelegeerde weten welke normen u gebruikt bij de beoordeling van zijn prestaties.

*Leg het vast* - Het is verstandig duidelijk en op papier te omschrijven: de taak, de verwachte resultaten, de tijdslimiet, de verantwoordelijkheid, bevoegdheid en aansprakelijkheid en wanneer en hoe tussentijds en aan het eind de resultaten gerapporteerd zullen worden. Uw medewerker moet deze gegevens goed kunnen bekijken, er vragen over kunnen stellen en wijzigingen kunnen voorstellen. De opdracht gaat niet van start voordat een slotovereenkomst is bereikt.

*Aan het eind* - Als de opdracht is voltooid evalueert u met uw medewerker de resultaten. Als ze niet aan de verwachtingen voldoen, is het raadzaam uit te zoeken waarom de gedelegeerde faalde:

* Welke problemen kwam de gedelegeerde tegen?
* Heeft hij wellicht de doelen van de opdracht verkeerd begrepen?
* Heeft u gezorgd voor voldoende begeleiding en hulp?

Als u kritiek geeft, doe dat dan altijd onder vier ogen. Als de opdracht echter tot uw tevredenheid is afgerond, beloon dan de gedelegeerde voor zijn werk. U kunt dat doen in termen van salaris, bredere verantwoordelijkheid, of beide, maar zeker door de ander te waarderen en deze waardering ook publiekelijk te laten blijken. Bedenk dat ambitieuze mensen werken voor succes en de beloning die daarmee gepaard gaat.

**Stappen bij delegatie**

*Voorbereiding*

1. Denk na over de taak die u wilt delegeren: is het een geregelde of een ongeregelde taak? Kan de medewerker die u op het oog heeft die taak aan; of zal hij die na enig inwerken aankunnen?
2. Welke middelen heeft de medewerker nodig om die taak zelfstandig te kunnen uitvoeren (middelen: informatie, bevoegdheden, contacten, enzovoort)?
3. Beschrijf de gewenste resultaten van de taak: kwaliteitseisen in termen van output en deadlines.
4. Wat zijn kritieke momenten in de taak, of moeilijkheden die de medewerker in het traject kan tegenkomen?
5. Maak een inschatting van de sterke en zwakke kanten van de medewerker.

*Overdracht*

1. Licht de medewerker in. Is hij of zij bereid de taak op zich te nemen? Motiveer hem of haar.
2. Bespreek de volgende punten:
   * de taak
   * de kwaliteit en kwantiteit van de resultaten
   * de bevoegdheden (budget, zeggenschap over derden)
   * de overige middelen
   * de kritieke momenten.
3. Maak afspraken over wanneer en waarover u geïnformeerd wilt worden, maar vraag vooral geen uitgebreide en tijdrovende rapportages.
4. Maak afspraken over de door u te geven ondersteuning.
5. Maak afspraken over welke zaken u van delegatie uitzondert: over welke beslissingen wilt u, onder welke omstandigheden, toch zelf geraadpleegd worden?
6. Spreek af wanneer u de delegatie intrekt of uitbreidt.
7. Controleer of de taakstelling begrepen is.
8. Breng derden op de hoogte van de delegatie, zodat zij daar ook aan meewerken.

*Uitvoering*

1. Houd afstand. Doe alleen iets als u erom gevraagd wordt. Wacht op de afgesproken voortgangsrapportages. Accepteer verschillen in de uitvoering van de taak.
2. Geef de medewerker de eer van zijn of haar werk, ook al bent u zelf de eindverantwoordelijke.

*Evaluatie*

1. ‘Is het gewenste resultaat behaald? Zo ja: hoera! Zo nee: bespreek dit met de medewerker, maar neem de verantwoordelijkheid niet af.

*Wat moet u doen wanneer het niet werkt?* - Zeker niet denken: ‘Was ik er maar nooit aan begonnen; in het vervolg doe ik alles weer zelf.’ Delegeren kan voor u en uw medewerker plezierig en zeer nuttig zijn.

**Opdracht**

In de volgende opdracht voegt u de daad bij het woord: u maakt met behulp van de stappen uit het stuk ‘Stappen bij delegatie’ een plan voor één van uw medewerk(st)ers. Neem hiervoor een taak die u werkelijk wilt en kunt delegeren. Ga ook na welke risico’s u wilt nemen. Het uitwerken van dit plan zal u 20-30 minuten kosten.

[1](http://cms.coachlink.nl/content/artikelen/formulier/203650#fn1a)  Bij het schrijven van dit artikel is gebruikt gemaakt van:  
O. van Veen. (1996). 'Taken delegeren, NIVE’s praktijkinstrument', in: *Handboek Middle management,* aanvulling 16a, E 3160, Samson.  
F. Smit. (1992). *Delegeren van taken,* hand-out Bureau Zuidema, Leusden.  
Schouten & Nelissen Recovery BV. (1993), *Delegatie: een risico dat het nemen waard is*. Zaltbommel.  
E. Povel, *Delegeren*, niet gepubliceerd artikel.