

TACO OOSTERKAMP

'Taco Oosterkamp maakt het leven van elke moderne leider een stuk makkelijker.'

– Dominique Haijtema, hoofdredacteur *Management Team*

Met gratis
online
training



SCHAAMTELOOS

DELEGEREN



De belangrijkste geheimen voor groei
door je team te professionaliseren

Schaamteloos delegeren

‘Het klinkt simpel, maar we doen het veel te weinig. Goed leiding geven is kunnen delegeren. Taco Oosterkamp maakt het leven van elke moderne leider een stuk makkelijker.’

– DOMINIQUE HAIJTEMA, HOOFDREDACTEUR MANAGEMENT TEAM

‘Taco verleidt je op aangenaam assertieve wijze om je medewerkers te motiveren de beste versie van zichzelf te worden.’

– JAN VAN SETTEN

‘Opgepast! Taco Oosterkamp geeft je in dit boek een serie onconventionele technieken waarbij je niet kunt wachten om ze toe te passen. Want je voelt meteen aan: dit gaat werken. Hier ga ik zóveel voordeel uit halen.’

– HANS JANSSEN, DIRECTEUR DENKPRODUCTIES

‘Ha, hier waren we aan toe! Eindelijk een lekker leesbaar, krachtig boek over delegeren. En met zoveel eyeopeners dat je voorlopig niet meer in slaap valt. #leesdatboek’

– RONNIE OVERGOOR, TV BAAS 7 DITCHES

‘Taco kent de relatie tussen effectief leiderschap en slim werken. Een verteller met humor, nuchterheid én helderheid. Een gouden combinatie.’

– JEROEN BUSSCHER

‘Ik ken Taco bijna tien jaar. Voor mij is hij de persoonlijke effectiviteitsman. Wat is na het niet meer doen van zaken de beste strategie om meer extra tijd te realiseren? Yep, de vaardigheid die velen nog niet onder de knie hebben: delegeren. Taco heeft voor delegeren hét boek geschreven. Met inzichten, tips & tricks uit zijn jarenlange ervaring en zoektocht naar meer resultaat met minder inspanningen. Een aanrader.’

– JOHAN D’HAESELEER

‘Dit boek van Taco Oosterkamp biedt de lezer een uitgebreide visie op delegeren en hoe je dat doet. Taco bespreekt ook duidelijk de persoonlijke en organisatorische valkuilen. Aanrader voor de lezer die meer en beter wil delegeren.’

– BARRY DELPEUT

‘Schaamteloos delegeren brengt een heleboel zaken die we eigenlijk wel weten op zulke wijze samen dat je ook zin krijgt om er wat aan te gaan doen. Wie zichzelf eerlijk een vraag durft te stellen, vindt gegarandeerd concrete verbeterpunten en tips om ermee aan de slag te gaan. De vlotte schrijfstijl en de relativierende knipoog hier en daar zijn extra leuk meegenomen.’

– GUY DEGRIECK

‘Eindelijk eens een managementboek met een praktische benadering. Volledig herkenbare problemen met een direct toepasbare praktische oplossing!’

– W.J.M. THISSEN

‘Een boek waarin je als leider een flinke spiegel wordt voorgehouden. Soms een echte openbaring in welke valkuilen je iedere dag trapt. Maar daarnaast ook veel tips om daar direct werk van te maken. Daags na het lezen van het boek heb ik er al verschillende in praktijk gebracht.’

– MARCO VAN SCHAIJK

‘Een aanrader! Boeiend en informeel geschreven met tips die je productiviteit zeker direct verhogen.’

– HANS KWAKERNAAK

‘Een mooi bundeling van het hoe en het waarom, op een Taco-eigen wijze.’

– MICK FLOOR

‘Een praktisch boek, boordevol tips en trucs over delegeren.’

– HENK KOUWEN

‘Schaamteloos met de neus op de feiten gedrukt. Meteen een pak ideeën waarmee ik aan de slag wil gaan!’

– BART VAN STEENBERGHE

‘Heel erg prettig leesbaar, prima voorbeelden en duidelijke handvatten om beter te kunnen delegeren. Het maakt niet uit op welke positie je in jouw bedrijf zit, je kunt altijd een paar tips uit dit duidelijke boek gebruiken. Een regelrechte aanrader.’

– BAS BREKELMANS

'Alsof hij bij je in de kamer zit. Enthousiast en met kennis van zaken neemt Taco Oosterkamp je mee in de wereld die delegeren heet. Hij geeft aandachtspunten mee om over na te denken en tips om te doen. Immers, het oefenen in de praktijk zal leiden tot het gewenste resultaat: een helder hoofd om te werken aan echt belangrijke dingen. En tijd overhouden voor andere leuke dingen!'

– SASKIA DEKKER

'In Schaamteloos delegeren laat Taco Oosterkamp op pakkende wijze zien waarom delegeren zo essentieel is voor goed leiderschap. Ook legt hij de lezer uit waarom zoveel managers moeite hebben met delegeren, daarbij wijzend op factoren die binnen de manager zelf liggen, maar ook die (bedrijfs)cultuurgebonden zijn. Het is duidelijk dat Taco dit boek niet schrijft in het jaar nadat hij is afgestudeerd. Het boek is doordrenkt met ervaringen uit zijn eigen rol als leider. En ook de eindeloos vele gesprekken en ontmoetingen die Taco heeft gehad met managers op alle niveaus in alle soorten organisaties vormen een ware bron van inspiratie voor iedere manager. Naast de uitleg en inspiratie biedt dit boek praktische instrumenten om het delegeren makkelijker te maken. Kortom: een musthave voor iedere leidinggevende.'

– FRANK WOLTERS

'Inspirerend, motiverend boek met een hoog herkenbaarheidsgehalte door voldoende praktijkvoorbeelden. Leest vlot weg, bevat humor.'

– MATHILDE VAN DER GOOT

'Inspirerend boek. Word je echt enthousiast van.'

– ANITA HAKKERT

'In dit boek word je in sneltreinvaart meegenomen om als manager eindelijk eens de benodigde stappen te zetten om echt effectief te gaan handelen. Je wordt met je neus op de feiten gedrukt, iets waar het bij managen vaak aan ontbreekt. Kortom: lees dit boek en gebruik het!'

– JOOST LINDE

‘Schaamteloos delegeren is een helder geschreven boek voor iedere ondernemer, manager of leidinggevende die met een team aan zijn doelen werkt en die er moeite mee heeft om werk uit handen te geven. Het geeft veel inzicht in de stappen die nodig zijn om het maximale rendement uit de leden van een team te halen en om tijd en ruimte voor zichzelf vrij te maken, zodat hij zich bezig kan houden met zijn eigen taken als leidinggevende. Het boek zal voor veel leidinggevendenden een eyeopener zijn, omdat er veel concrete situaties in worden beschreven, waarin veel leidinggevendenden zich zullen herkennen. Veel valkuilen met passende oplossingen worden op een heldere manier weergegeven. De lezer zal zich ongetwijfeld herkennen in de voorbeeldsituaties, waardoor de oplossingen die vervolgens worden gegeven ook goed zullen bekliven. Het boek leest makkelijk door de soepele schrijfstijl en is daardoor zeer toegankelijk. Geen ingewikkelde wetenschappelijke, theoretische verhandelingen, maar gewone, begrijpelijke taal, die de inhoud heel praktisch toepasbaar maakt. Taco laat ook in dit boek zien dat hij heel goed weet wat er speelt binnen een onderneming, waar de pijnpunten liggen en wat mogelijke oplossingen of verbeterpunten zijn.’

– KAREL BIJSTERBOSCH

‘Goed en snel leesbaar boek. Enthousiasme straalt ervan af, en ik krijg zin om in actie te springen!’

– ALEID TIMMER

‘Het boek geeft veel stof tot nadenken; er staan een hoop situaties in die “helaas” ook op mij als teamleider van toepassing zijn.’

– COR RUITER

‘Boek over delegeren met veel verschillende aandachtspunten en technieken om goed te delegeren. Geeft goede handvatten om over na te denken en om met delegeren te starten. Sommige handvatten zijn zo in te voeren (bijvoorbeeld binaire e-mails), andere zullen meer tijd nemen. Wat opvalt is dat Taco een ervaren trainer is die regelmatig waarschuwt om het team te betrekken in het proces van delegeren. Het is en blijft teamwork.’

– ERIC VAN WENSVEEN

‘Een prettig en leesbaar boek met veel voorbeelden en praktische tips om beter te delegeren.’

– ROELINKE GOMMER

‘Schaamteloos delegeren is een vlot te lezen boek over dat wat we allemaal wel weten, maar niemand echt doet. Taco zet op een eenvoudige manier en met praktische tips jezelf aan het denken over wat je wilt, hoe je het doet en waarom je het zo doet. Eyeopener op vele fronten. Een absolute must voor managers en leiders.’

– ALBERT VAN BOERUM

‘Een makkelijk en vlot te lezen boek. Het boek laat zien dat het niet moeilijk is om meer tijd te hebben voor de dingen die er echt toe doen.’

– PAUL MARCHAND

‘Schaamteloos delegeren legt je uit waarom je moet delegeren, en hoe. Het boek lijkt een minicursus voor leiders, leidinggevend, ondernemers met veel voorbeelden en tips vanuit de praktijk en (management)literatuur.’

– ARIANE VAN WAMEL

‘Handzaam boek om snel de do’s-and-don’ts van delegeren te leren.’

– PIM BEZEMER

‘Ik heb genoten van het boek. “Eindelijk op tijd naar huis”; ook al implementeer je maar enkele onderwerpen van dit boek, dan ben jij op tijd thuis zonder het gevoel van enige schuld.’

– TOM DALDERUP

‘Prima boek, zet je aan tot nadenken en tot actie!’

– ERIK RUIZENDAAL

‘Makkelijk te lezen boek met goede tips en suggesties om beter te gaan delegeren.’

– MARION IMMERZEEL

'Praktisch, helder en to the point. Oosterkamp laat zien dat delegeren een veelkoppig monster is, maar geeft steeds praktische handvatten om er werk van te maken.'

– MARK JANSEN

'In Schaamteloos delegeren drukt Taco Oosterkamp je met de neus op de feiten, je doet te veel zelf. Het boek staat boordevol praktische tips om werkzaamheden te delegeren.'

– PATRICK MACKAAIJ

'Taco maakt je bewust van de relatie tussen cultuur en delegeren, tussen teambuilding en delegeren en vooral tussen zelfkennis en delegeren. Weten wat je conatie is, met andere woorden: wat je natuurlijke gedrag is, gericht op feiten, plannen, kansen of handen, geeft je handvatten om te kunnen delegeren. Delegeren betekent niet alleen dat je zelf meer tijd overhoudt voor strategie en ondernemerschap, maar ook dat je je medewerkers in staat stelt zich te ontwikkelen en te groeien. Een boek dat tot nadenken stemt en je aanzet om met quick wins tijd vrij te maken om te kunnen nadenken.'

– LIDY VAN DER GOOT

SCHAAMTELOOS DELEGEREN

De belangrijkste geheimen voor groei
door je team te professionaliseren

Taco Oosterkamp



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.academicsservice.nl.

© 2015 Taco Oosterkamp en Kapalua B.V.
Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam.

Adviezen: Marleen Kruijswijk, Driebergen-Rijsenburg

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Illustraties: Dorindadesign, Driebergen-Rijsenburg

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Villa Y, Den Haag

ISBN 978 94 6127 831 9

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUD

1	Delegeren: de basis van goed leiderschap	13
2	Geld verdienen met delegeren	22
3	Binaire e-mails	30
4	De methode van zes woorden	40
5	Doe urgente dingen nooit als eerste	44
6	Delegeer wat je vermijdt	50
7	Ken jezelf	54
8	Je team gemotiveerd laten werken	66
9	Prioriteiten en heronderhandelen	76
10	Hoe je iets delegeert aan een teamlid	83
11	Meer vertrouwen krijgen in je team	98
12	Teambuilding houdt nooit op	109
13	De beste mensen vinden voor je team	122

14	Van pull naar push	129
15	Je natuurlijke manier van werken	136
16	De invloed van cultuur	143
17	Waar je jezelf in de weg zit	154
18	Laatste tips	164
	Over Taco Oosterkamp	169
	Dankwoord	171
	Om verder te lezen	173

Bij dit boek krijg je een gratis online training over schaamteloos delegeren. Op dezelfde website vind je ook alle digitale materialen waar Taco in dit boek naar verwijst. Surf nu snel naar meerdelegeren.nl en vraag je toegangscode aan.

1

DELEGEREN: DE BASIS VAN GOED LEIDERSCHAP

Bedrieglijk aantrekkelijk, zo zag het heldere water eruit. Helemaal met de stralende spotjes in het zwembad naast de bungelow. De zon was net ondergegaan, en de Zuid-Franse krekels deden hun uiterste best om mijn trommelvliezen te doorboren. Ik weet vrijwel zeker dat ik eerst één teen in het ijskoude water heb gestoken.

En daarna weet ik het niet meer. Hoe ik de moed bij elkaar heb geraapt om me aan het einde van een lange autodag in het onverwarmde zwembad te laten invriezen, het is mij een raadsel. Wat ik wel weet, is dat datzelfde ijskoude zwembadje me de rest van de week nog vaak heeft geholpen om mijn gedachten te verhelderen tijdens het schrijven van m'n boek *Elke dag je hoofd en inbox leeg*. Dat was het vierde boek dat ik schreef, maar het was het eerste boek dat door veel mensen is gelezen.

Dit boek is, net als dat boek, bedoeld om jou te helpen iets te veranderen in je leven of je werk. Ik schrijf geen boeken om alleen maar informatie te verstrekken. Als je dit gaat lezen zonder mijn tips en methodes in de praktijk uit te proberen, moet je niet verwachten dat je er wat mee op zult schieten.

Alleen zit ik daarmee wel meteen in de problemen. De meeste leiders hebben het namelijk veel te druk om ook nog eens tijd te investeren om nieuwe dingen te leren. Het te verwachten gevolg is dat jij als moderne leider, bijvoorbeeld als ondernemer, directeur of manager, mijn methodes niet gaat proberen, geen succes ervaart en helemaal niet beter gaat delegeren. En dan heb ik dit hele boek voor niets geschreven.

Nu heb ik daar een plan voor bedacht, dus ik hoop dat het toch goed komt. In de volgende hoofdstukken lees je een aantal verhalen, van mijn klanten en van mijzelf, over hoe je snel veel tijd vrij kunt maken. Met die *quick wins* in je hand hoop ik van harte dat ook jij ruimte kunt maken om de rest van het boek te lezen en uit te proberen in jouw werkpraktijk. Daarna gaan we verder de diepte in en licht ik de concepten onder die eerste tactieken toe. Je zult dan zien dat het niet zomaar losse tips zijn, maar dat die tactieken stevig ingebed zijn in een compleet model van leiderschap.

Kan een boek over delegeren zonder een checklist? Ik denk het niet, dus die vind je in hoofdstuk 10. Daarna lees je over het zoeken en selecteren van nieuwe teamleden. We onderzoeken wat jouw natuurlijke manier is om in actie te komen en hoe die kennis je kan helpen om beter en vooral meer te delegeren. En uiteindelijk zien we hoe de cultuur om je heen en zelfsabotage je delegeerambities flink dwars kunnen zitten.

Tussen al die theorie krijg je een hele serie praktische ideeën en concrete tips om slimmer en sneller te delegeren. Dat is het plan.

‘Ze zijn zo traag van begrip’

Maar waarom lees je dit boek eigenlijk?

Als schrijver ga ik ervan uit dat jij een reden hebt waarom je slimmer en misschien ook wel schaamtelozer wilt delegeren. Het helpt om aan het begin van dit boek te bedenken wat precies jouw eigen uitdagingen zijn met delegeren. Wat zit je dwars? Welk deel van delegeren werkt nog niet zo lekker? En waar heb je echt een enorme hekel aan?

Redenen om niet te delegeren zijn er namelijk genoeg. In een onderzoekje onder tweehonderd leiders vroeg ik wat hen tegenhield om meer te delegeren; een vraag die ik daarna nog vaak heb gesteld, in binnen- en buitenland. Het blijkt dat de antwoorden niet zoveel variëren: ‘Ze werken langzamer dan ik. Ze doen het niet goed genoeg. Ze hebben al zoveel te doen. Ze denken dat ik te hoge eisen stel. Ze zijn zo traag van begrip dat het me meer tijd kost om het uit te leggen, dan om het zelf even te doen.’

Luister je goed naar deze reacties, dan zie je twee patronen. Het eerste patroon is: ‘Mijn medewerkers doen het werk niet snel genoeg.’ Daar hoort een voor de hand liggende conclusie bij: ‘Ik kan het beter zelf even doen, want dan gaat het sneller.’ Als leider is het frustrerend

als je team te langzaam werkt, want er is altijd meer werk. Andere taken komen in het gedrang. En op de een of andere manier is veel werk toch deadlinegerelateerd. Dan is langzaam werken bijzonder onhandig.

En dan is er nog een tweede patroon, dat over kwaliteit gaat: 'Mijn medewerkers doen het werk niet goed genoeg.' En ook daar hoort een conclusie bij: 'Ik kan het beter zelf even doen, want dan gebeurt het tenminste goed.' Ook die frustratie over slecht afgeleverd werk en onzorgvuldigheid is fnuikend. Voor je het weet, erger je je aan je team en het gebrek aan inzet, motivatie en taakvolwassenheid. Alsof je met een stelletje kleuters de job gedaan moet krijgen.

En als je het toch niet zelf doet, maar het werk wel delegeert, kan het zijn dat je er constant bovenop zit om alles in de gaten te houden. Je wordt een controlfreak en gaat je gedragen als politie of oppasmoe-der. Als je dan van nature ook nog een perfectionist bent, heb je alle voorwaarden geschapen voor een eindeloze werkweek voor jezelf.

Nu wordt opeens een paradox duidelijk. Als je ondernemer bent, betaal je je medewerkers om jouzelf werk uit handen te nemen, omdat je het in je eentje niet meer redt. Vervolgens krijg je het drukker dan ooit tevoren! Je bent nog steeds veel van het werk zelf aan het doen, waar je eigenlijk andere mensen voor betaalt. En daarnaast heb je al het leiderschapswerk te doen wat erbij komt kijken. Ben je manager, dan is het niet veel anders. Je medewerkers worden betaald voor hun tijd en hun werk. En het is jouw rol om ze te helpen dat werk zo goed mogelijk te doen. Maar in plaats daarvan ben je een deel van hun werk gewoon zelf aan het doen. Grote kans dat je zo moe wordt en je je gestrest gaat voelen. Is het niet nu meteen, dan wel in de loop van de maanden of jaren. Niet zo gek dat je dan niet het gevoel hebt dat je er wat mee opschiet als je mensen aanneemt.

Rondtollen in een vicieuze cirkel

In het grote zwembad in Wassenaar staat een waterglijbaan waar je bovenaan nietsvermoedend in stapt. Vervolgens schiet je met zeventig kilometer per uur door de buis een trechter in. Daar blijf je een tijdje in rondtollen. Wanneer de zwaartekracht uiteindelijk vat op je krijgt, val je door een gat in het midden van de trechter het zwembad in. Als je zelf het werk van je team blijft doen, is dat net zoiets. Het begint als een makkelijke glijbaan, maar uiteindelijk schiet je met grote vaart een vicieuze cirkel in.

Als ik 'm uitschrijf, ziet die vicieuze cirkel er als volgt uit: 'Er zijn te veel problemen die niemand anders kan oplossen. Dus kan ik niet anders dan de hele dag aan urgente taken en problemen werken. Daarom kom ik niet toe aan mijn echte werk als leider: missie, visie, strategie, teambuilding en onderliggende oorzaken analyseren en oplossen. En omdat ik geen tijd heb om de onderliggende oorzaken van al die urgente problemen aan te pakken, blijven er steeds weer nieuwe problemen ontstaan die niemand anders dan ikzelf kan oplossen.' In die cirkel blijf je dan met hoge vaart rondtollen, totdat de burn-out uiteindelijk vat op je krijgt en je in een zwart gat valt. Laten we hopen dat het niet zover komt. Maar om dat te voorkomen, moet je wel zelf die vicieuze cirkel doorbreken. Je medewerkers gaan dat niet voor je doen. En je baas waarschijnlijk ook niet. Dit geeft in elk geval aan dat leidinggeven nog niet zo simpel is. Om een goed functionerend team te bouwen, zul je je eigen delegeervaardigheden helemaal spits en strak moeten krijgen.

Is het dan jouw schuld dat je medewerkers te langzaam werken? Of dat ze geen goede kwaliteit afleveren? Misschien wel, misschien niet. Als een van je teamleden willens en wetens steeds weer niet doet wat je hebt gevraagd, of wat nodig is om de juiste kwaliteit te leveren, dan is het logisch dat je vertrouwen in hem of haar wordt beschadigd. Maar het is nog steeds geen echte oplossing om het werk dan maar weer zelf te doen. Dat is vooral een manier om het werkelijke probleem uit de weg te gaan. Als je medewerkers niet goed functioneren, is het zaak om daarvoor echte oplossingen te vinden. Wanneer je zelf het werk van een slecht functionerende projectmanager overneemt, of gaat doen wat je secretaresse eigenlijk prima had kunnen uitvoeren, kun je misschien snel punten scoren en daar voldoening uit halen. Maar ondertussen gaan de echte successen aan je neus voorbij. Alle verbeteringen en optimalisaties die je in diezelfde tijd door had kunnen voeren of het marketingplan voor het nieuwe jaar dat je had kunnen maken met wat extra uren – jij hebt er geen tijd voor, dus je plukt er ook de vruchten niet van. En laten we eerlijk zijn: terwijl jij bij de kopieermachine staat, gaat je secretaresse heus niet je marketingstrategie *finetunen*. Of een nieuw businessmodel ontwikkelen. Waarom sta jij dan wel haar werk te doen? Levert dat meer groei op voor het bedrijf?

Door goed te delegeren, speel je meer tijd vrij voor belangrijke taken als het ontwikkelen van een goede strategie, of het stimuleren van innovatie. Dat levert op termijn weer betere resultaten op, waar je van kunt genieten. Samen met je team.

Een stevig fundament: effectief en efficiënt delegeren

Effectief en efficiënt delegeren is volgens mij de basis: het is het fundament van het hele leiderschapsgebouw. Alle hogere verdiepingen van leidinggeven worden een stuk steviger, als je delegeerkwaliteiten goed ontwikkeld zijn. Als je lekker kunt delegeren aan je team, kun je je rustig voelen over het werk. Je vertrouwt erop dat het goed komt en je wordt op tijd geïnformeerd als er toch een kink in de kabel komt. Goed delegeren is niet hetzelfde als taken over de schutting gooien en er het beste van hopen, maar je kunt het gedelegeerde werk wel loslaten. En je zult merken hoe fantastisch het is om een team te hebben waarmee je met een gerust hart goed kunt samenwerken.

Tegelijkertijd creëer je ook meer mogelijkheden voor je teamleden. Als jij meer aan hen gaat delegeren, worden zij gedwongen om verantwoordelijkheid te nemen op een niveau dat ze misschien best aankunnen, maar waar ze tot nu toe nooit toe gedwongen zijn. Vanaf het moment dat je meer verantwoordelijkheid aan hen gaat overdragen, moeten zij ook de bijbehorende kennis opdoen, nadenken over zaken waar ze vroeger voor werden afgeschermd en beslissingen nemen op een hoger niveau. Misschien is dat wel de beste manier voor goede medewerkers om zo snel mogelijk door te groeien en hogerop te komen. Zo werk je met elkaar aan de professionalisering van het team.

Ik denk ook dat stevig en strak delegeren misschien wel de beste vorm is van dienend leiderschap. Aan de buitenkant lijkt het er misschien op alsof je al het vervelende werk van je afduwt en andere mensen in de maag splitst. Maar als je wat beter kijkt, zie je dat goed delegeren helpt om je teamleden het werk te geven en de verantwoordelijkheid die werkelijk bij hun functie past. Schaamteloos delegeren helpt om hen uit te dagen om door te groeien naar het volgende niveau.

Voor ondernemers heeft goed delegeren nog een ander voordeel. Je kunt er de waarde van je bedrijf aanmerkelijk mee verhogen. Natuurlijk zorgt het voor meer speling voor jou, voor vrije tijd die je kunt besteden aan de groei van je bedrijf. Maar mocht je ooit je bedrijf

willen verkopen, dan zal het voor een koper ook minder aantrekkelijk zijn wanneer je hele bedrijf van jouw persoon afhankelijk is. Als je daarentegen een professioneel team bij elkaar hebt verzameld dat het bedrijf draaiend houdt, is het makkelijker om alles over te dragen, loopt de koper minder risico en voorkom je wellicht de gevreesde clauseule dat jij zelf nog drie jaar als werknemer door moet blijven werken. Zelfs als je je bedrijf nooit zou willen verkopen, is het toch belangrijk om na te denken over het risico voor je hele bedrijf en je medewerkers. Stel dat je een keer onder een ambulance loopt, wat dan? Of dat je een jaar in een revalidatiecentrum terecht komt. Draait alles dan gewoon verder? Kan je team de dagelijkse gang van zaken overnemen? Of ben jij zo onmisbaar dat alles in het honderd loopt als jij uitvalt?

Ook voor managers is het trouwens interessant om zichzelf overbodig te maken, maar dan om een andere reden. Allereerst heb je als manager tijd nodig om na te denken, te reflecteren op het functioneren van je team of afdeling en in de gaten te houden of jullie nog kansen voor verbetering laten liggen, of dat er risico's zijn die je eigenlijk zou moeten afdekken. Die tijd heb je niet als je bij elk project in het kritieke pad zit. Verder is het jouw rol om je medewerkers te helpen beter te gaan werken. Ook daar heb je tijd voor nodig. Ten slotte is het in het uitstippelen van je persoonlijke carrièrepad helemaal niet gek om een afdeling achter te laten die uitermate goed draait, ook zonder dat jij je continu paniekerig overal tegenaan moet bemoeien. De extra tijd die je overhoudt door beter te delegeren, kun je dan mooi gebruiken om waarde toe te voegen voor het hele bedrijf en het politieke spel te spelen.

Waar leer je delegeren?

Delegeren is leidinggeven in het klein. En vreemd genoeg hebben de meeste mensen die gaan leidinggeven, daar nooit les in gehad. Als ik een seminar of training geef en vraag hoeveel ondernemers en managers in de zaal een serieuze opleiding in leidinggeven hebben gehad, steekt maar 6% zijn vinger op. Meestal word je manager doordat je doorgroeit in de baan die je hebt. Of je start als ondernemer en neemt je eerste medewerkers aan omdat de werkdruk te hoog wordt voor jou alleen. De meeste mensen leren dus delegeren met vallen en opstaan, in de dagelijkse praktijk als *training on the job*.

Leidinggeven is een bijzonder ingewikkeld proces. Het heeft ongeveer overall mee te maken. Of het nu gaat om de motivatie van je medewerkers, de visie en strategie voor het komende jaar, de urgente problemen van vanochtend, het komt allemaal bij jou terecht. En per definitie gaat leiderschap voor een groot gedeelte over andere mensen. Je eigen baas, je medewerkers, klanten, leveranciers of andere *stakeholders*. Al die mensen zijn betrokken bij jouw werk en dus zul je rekening met ze moeten houden om goed leiding te geven. Dat is niet simpel. Veel leiders krijgen bovendien te maken met alle inhoudelijke facetten van bedrijfsvoering: financiën, marketing, verkoop, productie, kwaliteitscontrole en meer. Naast een flink sociaal vermogen, heb je dus ook vaak een behoorlijke portie organisatiekennis nodig.

De vaardigheden die je daarvoor nodig hebt zijn heel divers: goede gesprekken voeren, de juiste vragen stellen, helder communiceren over je eigen gedachten, de standpunten en meningen van andere personen verwoorden, functioneringsgesprekken voeren, mensen enthousiast maken en meenemen in een nieuwe visie, diepgravende analyses maken om de onderste steen boven te krijgen en noem maar op. En alsof dit bij elkaar nog niet ingewikkeld genoeg is, zijn veel hiërarchische structuren ondertussen flink aan het schuiven. Van grote organisaties met een *command and control*-structuur lijkt de wereld een toekomst in te gaan met een veel grotere diversiteit aan samenwerkingsmogelijkheden. Maar ook in tijdelijke, los-vaste teams werkt het vaak sneller als iemand uit de groep de leiding op zich neemt en duidelijkheid en structuur schept. De komende paar jaar zal er dus vast nog een heleboel werk gedelegeerd worden, dus kunnen we maar beter leren hoe je dat zo handig mogelijk doet.

Delegeren is onzichtbaar

Heb je er wel eens over nagedacht dat misschien wel 80% van het werk in een moderne samenleving onzichtbaar is? Als je fietsenmaker bent en een leerling in dienst neemt, kun je de hele dag door zo'n beetje zien wat die precies doet. Terwijl jij een nieuwe derailleur monteert, zie je uit je ooghoeken hoe je nieuwste medewerker bezig is om de spaken van een wiel af te stellen. Zijn werk is behoorlijk zichtbaar en het is dus eenvoudig om een oogje in het zeil te houden en er af en toe aandacht aan te geven.

Op een modern kantoor gaat dat anders. Je meeste medewerkers doen onzichtbaar werk: e-mails verwerken, voorstellen schrijven, spreadsheets bijwerken, plannen maken. Het is als leider lang niet meer zo eenvoudig om te zien wat goed gaat en waar je nog wel even wat suggesties voor verbetering zou kunnen geven. En een thuiswerkende medewerker of een organisatie met flexplekken, maakt dat nog weer een stuk lastiger. Het einddoel is zichtbaar en hopelijk ook meetbaar, maar het proces ernaartoe gebeurt achter een gordijn.

En wat voor jouw medewerkers geldt, geldt ook voor jezelf: ook delegeren is grotendeels onzichtbaar. En daarom wordt het veel lastiger om bij andere leiders af te kijken hoe zij het aanpakken. Het wordt daardoor ook ietwat vaag. Als jij vindt dat je iets duidelijk hebt overgedragen, maar je medewerker het toch niet snapt, wie heeft er dan gelijk? Dat maakt het ook een stuk lastiger om het proces steeds verder te verfijnen. Als je een paar keer de afwas doet, verzin je vanzelf manieren om de vaat de volgende keer nog slimmer en sneller weg te werken. Je ziet wat wel werkt en wat niet werkt en dat maakt het mogelijk voor je brein om manieren te vinden om die klus te optimaliseren. Bij delegeren is dat moeilijker, omdat het meestal zo weinig visueel is.

Afschuiven is lekker makkelijk

Een andere reden waarom delegeren vaak niet echt lekker loopt, zit 'm in het gemak waarmee we de problemen van ons af kunnen redeneren. In het onderzoekje naar delegeerproblemen onder tweehonderd leiders waarover je hiervoor las, valt het mij bijvoorbeeld op dat het woordje *ze* wel heel frequent voorkomt in de reacties: 'Ze doen het anders dan ik wil', 'Ze nemen de verantwoordelijkheid niet op zich', 'Ze zijn beperkt inzetbaar', 'Ze halen de timing niet', 'Ze zijn traag van begrip'. Niet één keer kom je het besef tegen dat de delegeervaardigheden van de leider zelf een rol zouden kunnen spelen. Dat is een probleem. Want het afschuiven van de schuld op je medewerkers is op korte termijn lekker makkelijk, maar het dwingt je op lange termijn in een moeilijke positie. Het wordt namelijk vrijwel onmogelijk om het probleem op te lossen als je er maar weinig invloed op hebt. En als je als leider gedwongen wordt om te werken met luie, domme, eigenwijze en onhandelbare medewerkers, wat moet je dan nog? Eerlijk gezegd vind ik dat niet heel geloofwaardig. Het kan toch niet zo zijn dat alle teams waarvan ik de leiders spreek, alleen maar bestaan

uit slechte, onbetrouwbare medewerkers? Als puntje bij paaltje komt, ben je als leider toch zelf eindverantwoordelijk voor de productiviteit van je medewerkers? Stel dat zij hun werk niet goed doen, wiens taak is het dan om dat te verbeteren? Als je het probleem van slecht functionerende teamleden werkelijk wilt oplossen, is er geen andere optie dan beginnen bij jezelf en jouw verantwoordelijkheid voor het team.

Maar voordat we dit allemaal kunnen uitdiepen, moet je er eerst voor zorgen dat je er überhaupt tijd voor hebt. In de volgende hoofdstukken krijg je daarom een kijkje in de keuken van mij en die van een paar andere ondernemers en managers. Zo kun je zien hoe zij ruimte hebben gecreëerd voor belangrijke dingen. Ik hoop dat dat je inspireert om zelf ook veel tijd vrij te gaan maken. Dat kan soms al binnen een week, of zelfs een dag.

HOOGTEPUNTEN

- Je schiet pas iets op met dit boek als je de tips en methodes ook in jouw praktijk uitprobeert.
- Als je iets sneller en beter kunt dan je medewerkers, is dat nog steeds geen reden om het ook zelf te gaan doen.
- Harder werken alleen helpt niet om tijdgebrek op te lossen. Voor je het weet zit je in een vicieuze cirkel.
- 80% van het werk is tegenwoordig onzichtbaar en dat maakt het lastiger om te optimaliseren.
- Als het erop aan komt, ben jij als leider zelf eindverantwoordelijk voor de productiviteit van je teamleden.