



Jaco Friedrich is softskillstrainer bij het High Tech Institute.
jaco.friedrich@hightechinstitute.nl

Werk wegzetten

Een testengineer vraagt:

Regelmatig krijg ik klussen op mijn bord waar ik eigenlijk geen tijd voor heb of werk dat eigenlijk ook een collega kan uitvoeren. Mijn leidinggevende zegt dat ik gewoon beter moet delegeren. Maar hoe doe ik dat? Ik wil niet dat het misgaat.

De communicatietrainer antwoordt:

Delegeren van werk mag niet fout gaan. Dat levert jou namelijk veel werk op, vaak op het laatste moment. En het vormt een faalervaring voor degene aan wie je het werk hebt gedelegeerd. Het ergste negatieve effect is dat jij bevestigd wordt in het idee 'Zie je wel, ik kan het beter zelf doen, dan gebeurt het tenminste goed'. Natuurlijk is dat waar, maar je hebt er geen tijd voor. Het zelf blijven doen belemmert je eigen ontwikkeling en die van je collega. Dus wel delegeren, maar dan goed. Hoe doe je dat?

Als je wilt gaan delegeren, zul je als eerste moeten besluiten wat je wilt delegeren. Het beste definieer je hiervoor een hapklare brok werk, een min of meer afgerond geheel waar iemand ook zelf invulling aan kan geven. Je vertelt hem dus vooral wat je wilt hebben en laat het hoe zo veel mogelijk over aan de ander. Hiermee leg je de verantwoordelijkheid voor de uitvoering zo veel mogelijk bij de persoon zelf. Die mag het uitvoeren, die mag scoren.

Het eerste gesprek is het belangrijkste moment in het proces van delegeren. Het resultaat van dit gesprek moet een heldere deal zijn over wat er moet gebeuren en afspraken over hoe je het traject gaat inrichten. Denk aan de mate van begeleiding maar ook aan hoe je omgaat met vragen van de persoon aan wie je delegeert. Mag hij bijvoorbeeld altijd bellen, of is het beter de vragen op te sparen? Realiseer je dat sommige mensen liever vragen voordat ze zelf nadenken en dat anderen juist heel erg aarzelen met het stellen van vragen en daardoor misschien te lang 'zwemmen'. Dus bespreek dit.

De deal maakt ook helder wat en wanneer er moet worden opgeleverd en bovendien in welke vorm (bijvoorbeeld een tabel of een dik pak papier). Daarnaast check je ook het

commitment. Wil de ander het ook echt doen, of is het een moetje? Dit kun je het beste gewoon nagaan met een open vraag: 'En, wat vind je ervan?' Wacht vervolgens en let dan ook op non-verbale signalen. Als je iemand ziet wegstaren of aarzelend iets hoort zeggen, laat dat dan niet passeren. Vraag door, bijvoorbeeld: 'Ik zie je wat aarzelen. Vertel, heb je nog een vraag of twijfel je ergens aan?' Zo krijg je de onderste steen boven. Liever nu, dan is het nog makkelijk te managen.

De hoeveelheid begeleiding laat je afhangen van de ervaring van de ander met die specifieke taak. Dit noem je de 'taakvolwassenheid'. Het kan dus best zijn dat voor ie-

Bij delegeren is het eerste gesprek het belangrijkste moment

mand met twintig jaar werkervaring een opdracht toch nieuw is. Dan zul je er dus meer naast moeten gaan zitten dan bij iemand die al heel veel ervaring met die taak heeft. Iemand met een beetje ervaring die de opdracht nog niet helemaal onder de knie heeft (ook al weet hij dat zelf vaak niet), laat je eerst wat fouten maken, zodat hij blijft leren. Delegeer je een taak aan iemand die daar heel veel ervaring mee heeft, dan kun je hem het beste zo veel mogelijk zelf laten bepalen hoe hij de opdracht wil aanpakken. Te veel onnodige sturing wordt zeker als be-tutteling ervaren en demotiveert.

Tijdens de uitvoering is het raadzaam regelmatig bij elkaar te komen om de voortgang te reviewen. Zo kun je vroegtijdig bijsturen en groeit het vertrouwen in een succesvolle uitkomst. Dit is goed voor jou, voor de ander en voor het bedrijf. ☺