MODULEBESCHRIJVING

Niet langer alles zelf doen: vijf drempels bij delegeren

Adaptieve module | ~20 min

Delegeren is een van de moeilijkste dingen in het werk van een leidinggevende, en wat het tegenhoudt is zelden technisch: het is de angst de controle te verliezen, de angst de ander te overbelasten, de reflex van “ik doe het zelf sneller”. Het gevolg: de leidinggevende raakt uitgeput en ontneemt het team de kans om te groeien. Deze module benoemt de vijf innerlijke drempels, laat met echte voorbeelden (Decathlon, HCL, Haier) zien dat delegeren op grote schaal mogelijk is, en reikt vijf werkwijzen aan die al deze week toepasbaar zijn.

LEERDOELEN

01 De vijf vaak psychologische drempels herkennen die delegeren tegenhouden, ook als u het wel wilt.

02 Omgekeerde delegatie herkennen met de metafoor van de aap, en de aap kunnen teruggeven.

03 Inspiratie opdoen bij organisaties die op grote schaal delegeren (Decathlon, HCL, Haier) en zo uw eigen aanpak verbreden.

04 Vijf werkwijzen invoeren: het waarom uitleggen, fouten toestaan, het resultaat afbakenen, de vinger aan de pols houden zonder te micromanagen.

DOELGROEP

Leidinggevenden die weten dat ze meer moeten delegeren, maar daar moeilijk toe komen zonder uitgeput te raken.

- **Voorkennis:** geen

VERLOOP VAN DE MODULE

Zelfstandig, met oefeningen die zich aanpassen aan de deelnemer.

1. **Zelfscan**: op 9 dimensies, om de eigen werkwijze in kaart te brengen en gericht te oefenen.
2. **Video van een expert**: van 10 minuten, met 3 denkpauzes.
3. **Praktijksituaties**: 2 eerste situaties, gekozen op basis van de zelfscan, daarna 16 optionele situaties. Bij elk antwoord volgt feedback: het effect ervan en een tip om verder te komen.
4. **Voornemen met datum**: een actie om uit te proberen, door de deelnemer zelf geformuleerd of gekozen uit de voorstellen.
5. **Samenvattingskaart om te downloaden**: kernpunten, vragen, voornemen, persoonlijke notities en checklists.

EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJKSITUATIES

In uw receptieteam schrijft Eleni de verslagen van de vergaderingen. In het laatste verslag legde Eleni een besluit niet goed uit. Sindsdien twijfelt u eraan of ze deze verslagen wel goed kan schrijven. De volgende vergadering komt eraan, en daarmee ook haar verslag. Wat doet u?

TOETSING EN AFRONDING

Drempel: 80%

De score houdt rekening met de antwoorden in de praktijksituaties, het geformuleerde voornemen en, waar van toepassing, aanvullende leeractiviteiten. Voor afronding zijn een voornemen en een score van minstens 80% nodig.

METHODEN & MODELLEN

- Vragen om “de aap terug te geven” (“wat vind jij ervan? / wat stel je voor?”) – Afthonios-methode, in de geest van Oncken & Wass
- Afthonios-schema van de vijf drempels bij delegeren en vijf werkwijzen voor slim delegeren
- Delegeren op resultaat / “stewardship delegation” en management op basis van intentie (Stephen Covey)
- Recht om fouten te maken, geïnspireerd op psychologische veiligheid (Amy Edmondson)

BRONNEN & REFERENTIES

- Oncken & Wass, “Management Time: Who’s Got the Monkey?”, Harvard Business Review, 1974 (in 1999 opnieuw uitgegeven met commentaar van Stephen Covey)
- Hamel & Zanini, “The End of Bureaucracy”, Harvard Business Review, 2018 – RenDanHeYi-model van Haier, ongeveer 4.000 micro-ondernemingen
- Decathlon: decentralisatie en autonomie van afdelingsmanagers, in 2024 actief in ongeveer 78 landen
- Vineet Nayar, “Employees First, Customers Second”, Harvard Business Press, 2010

Een module van Afthonios.com.

Inhoud gecontroleerd op 8 november 2026