MODULEBESCHRIJVING

Echt delegeren: de zeven niveaus van Appelo

Adaptieve module | ~20 min

“Ik delegeer” verbergt twee spiegelbeeldige valkuilen: een medewerker aan zijn lot overlaten of micromanagen. Veel leidinggevenden schommelen tussen die twee, bij gebrek aan een kader. Deze module bouwt op de zeven niveaus van Jurgen Appelo (Management 3.0), een wereldwijd erkend model, om het alles-of-niets te doorbreken en precies af te stemmen wie beslist, en hoe. En omdat theorie niet volstaat, biedt de module een werkvorm voor het team (Delegation Poker), drie klippen om te omzeilen en een blik op wat artificiële intelligentie (AI) concreet verandert in de praktijk.

LEERDOELEN

01 De twee valkuilen van delegeren (iemand aan zijn lot overlaten en micromanagen) achter u laten door delegeren niet langer als alles-of-niets te zien.

02 Een beslissing plaatsen op de zeven niveaus van Appelo, van “alleen beslissen” tot “volledig delegeren”.

03 Een ronde Delegation Poker begeleiden, zodat het team op één lijn komt en per beslissing vastligt wie wat beslist.

04 De drie klippen (schijninspraak, een onaangekondigde niveauwissel, één niveau voor alles) omzeilen en inzien wat AI uitvergroot.

DOELGROEP

Leidinggevenden die gedoseerd willen delegeren (niemand aan zijn lot overlaten, niet micromanagen) en hun beslissingen afstemmen op team en belang.

- **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

U leidt zes industrieel klimmers die altijd zelf hun verlofdagen kozen. De lopende opdracht vergt meer mensen dan gewoonlijk: uw leidinggevende vraagt u elke verlofaanvraag goed te keuren zolang dat voor deze opdracht nodig is. Het team weet nog van niets. De volgende aanvragen komen maandag binnen. 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

- 7 niveaus van delegatie / beslissingsbevoegdheid (Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate) – Jurgen Appelo, Management 3.0
- Delegation Poker – Appelo, stemmen met kaarten naar het voorbeeld van Planning Poker (James Grenning, 2002)
- Afstemmen op wat er op het spel staat en op de volwassenheid van het team – geïnspireerd op situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard)
- Overzicht van de 3 valkuilen (schijnconsultatie, onaangekondigde wijziging van het niveau, standaardniveau) – Afthonios-methode

BRONNEN & REFERENTIES

- Jurgen Appelo – “Management 3.0” (Addison-Wesley/Pearson, 2011): 7 niveaus van delegatie, Delegation Poker, Delegation Board
- Tannenbaum & Schmidt – “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review (1958): leiderschapscontinuüm in 7 posities
- Deci & Ryan (2000) – autonomie, competentie en verbondenheid bij motivatie
- Albert Bandura (1977) – geloof in eigen kunnen en succeservaringen

Een module van Afthonios.com.

Inhoud gecontroleerd op 31 oktober 2026