

Kivonat Polló László Kis- és középvállalati vezetők ABC-je című könyvéből

Delegálás

A vezető több dologért felel, mint amit saját maga képes létrehozni. Ezért munkájának egyik legfontosabb része, hogy ne személyesen saját maga csinálja a csoportjára bízott munkát, hanem kioszta azt a csoportja tagjai között. Delegálásnak nevezzük, amikor egy vezető a korábban általa végzett munkát kiosztja valakire a saját csoportjában.

A munka delegálás nem egyszerű tevékenység. A leggyakoribb hiba, hogy **nem történik meg**. Munkát átadni – a szükséges munkamódszerekkel, fortélyokkal, információ forrásokkal és döntési szabályokkal – elég hosszadalmas tevékenység. Szinte mindig sokkal könnyebb éppen most megcsinálni, mint időt szakítani arra, hogy elmagyarázza a vezető, hogyan is kellene valamelyik beosztott munkatársának elvégeznie.

Ügyfelemnél fordult elő, hogy havonta egyszer a cégvezető szedte össze a mozgóbér számításhoz szükséges adatokat. Minden ilyen alkalommal fél napját elvitte a tevékenység. Volt a cégében egy jó kontroller, aki ugyanerre képes lett volna, de a betanítása legalább két napot vett volna igénybe. Már három éve „nem volt ideje” a cégvezetőnek, hogy átadja a tevékenységet a kontrollernek, mert soha nem volt erre két napja. A három év alatt összesen $36 \cdot 1/2 = 18$ napot töltött ezzel a tevékenységgel – ahelyett, hogy egyszer két napot rászánt volna. Ez kilencszer annyi idő, mint amennyi a munka delegálása lett volna.

Amikor cégvezetőket hallok panaszkodni, hogy túlterheltek, nincs idejük semmire, akkor mindig ez a sztori jut eszembe. Végül jó véget ért a történet. Külső tanácsadóként egyszer végigültem és lejegyzeteltem azt a fél napot, amit a cégvezető a mozgóbérek kiszámításával töltött. Leírtam mindent egy folyamat leírásba. A cégvezető negyedóra alatt javította a hibákat és a következő hónapban már a kontroller végezte a tevékenységet.

A másik delegálási csapda, hogy mivel korábban a vezető végezte a tevékenységet, **rögtön ugyanazt a magas színvonalat várja el**, mint amire eddig ő volt képes. Már többször láttam türelmetlen vezetőknél, hogy a végre delegált munkát visszaveszi magának, mert nem lett tökéletes, amit visszakapott. Soha ne kövessük el ezt a hibát! Ha rossz személyt választottunk, akkor inkább keressünk másikat!

A delegálás legjobb módszere, hogy **írásban adjuk át a feladatkört**. Tudom, hogy gyakran kifejezésünk sincs arra, amit csinálunk. Mégis megéri megkeresni a megfelelő szavakat. Inkább legyen esetlenül, sután megfogalmazva kezdetben, hogy mit kell csinálni. Ha valaki talál jobb szavakat, majd javítja! Bármilyen írás jobb annál, mint amikor csak szóban adunk át valamit! A szó elszáll és aki kapta a feladatot elkezdni átértelmezni, a saját szája íze szerintire, az ő elvárásai, minőségi szintjére átállítani. Szóban történő feladat átadás esetén ezért nagy a kudarc valószínűsége.

A legjobb, ha **az írás felel egy csomó kérdőszóra**. Mit, hol, mikor, mennyit, miért, milyen minőségben, milyen színvonalon, mennyi ideig, kinek, hova kell tenni? Fontosak az indoklások: ebből tudja meg a munkát megkapó személy, hogy nem a szűk látókörű stupiditásod vezetett az általad kidolgozott munkamódszerre, hanem abban minden tettek jó oka van.

A munkatársak függésében a helyes arány

A delegálás akkor szokott sikeres lenni, ha **a munkatársak függőségében helyes arányt állítasz be!** A beosztott munkatársad sok mindenben függ tőled. Meghatározod a fizetésének a mértékét, a munkakörülményeit, a munkamegosztási helyét a csoportban. Megmondod neki, hogy minek az elérését várod el tőle és azt mennyi idő alatt (norma). Folyamatosan ellenőrzöd a munkáját. Ez **a gyerekekhez hasonló függő helyzet**. Sajnos ha így hagyjuk (vagy ami még rosszabb: ráerősítünk), akkor gyerekes viselkedés fog belőle következni: dac vagy szolgálai fejbólogatás. Ezzel szemben egy jó vezetőnek – mivel többért felel, mint amit maga képes előállítani – aktív, önállóan is cselekvő beosztottakra van szüksége. Ezért külön vezetői erőfeszítéssel meg kell teremteni számukra az **aktív függetlenség** lehetőségét. Hét ilyen intézkedést írtam össze, amellyel ezt tudod segíteni.

Az **első a szükséges ismeretek átadása**. Nagyon részletesen. Ezt zömmel meg tudod tenni egy részletes, legalább 10-20 oldalas és a munkakör minden lényeges aspektusát bemutató munkaköri leírással, illetve a tágabb munkakörnyezetet leíró szervezeti és működési szabályzattal valamint szervezeti ábrával. Ezen felül még a piaci helyzetről és a technika állásáról is pontos tájékoztatást kell kapnia.

Rossz szakszervezetek szoktak előállni azzal a követeléssel, hogy több pénzt akarnak az emberek keresni, akkor, amikor a cég versenyképessége összeomlóban és egy fillérrel több bért se tud éppen fizetni. Bármekkora hülyeség is ez, sok munkavállaló körében ezek népszerű intézkedések. Ám ezzel a magatartással már sok céget sikerült tönkretennie a lelkiismeretlen és/vagy tudatlan szakszervezeteknek. Ezért **célszerű tájékoztatni őszintén az embereket a cég versenyképességéről**, konkurenciához viszonyított állapotáról is! Ám ez nyilván akkor célszerű megtenni, ha a vezetésnek van valamiféle jövőképe, nem csak az, hogy „talán még egy évig kihúzzuk...”.

Nem tudom milyen okból, de elterjedt **rossz vezetői játszma a titkolódzás**, a zárkózottság, a személytelen bánásmód az alkalmazottakkal. Már korábban is írtam, itt csak megismétlem: ne csak az utasításokat és a döntéseket közöld a munkatársaidal, hanem ezek indokait is. Tudom, hogy az ismereteid átadásával könnyebben kritizálhatóvá válsz, de ez az ára annak, hogy aktív, önállóan cselekvő munkatársakat kapj. Viseld el. Ráadásul, ha tényleg nagy marhaságot csinálsz, többen is lesznek, akik szólnak neked ezért – ami szintiszta nyereség!

Az ismeret átadást szisztematikusan végezve oktatásnak nevezzük. Ez is a vezetői munkakör része. A jó vezető nem mulaszt el egyetlen lehetséges alkalmat sem, hogy a helyes eljárásokra, rutinokra, fortélyokra, fogásokra megtanítsa a beosztottait. Ugyanilyen fontos, hogy a világról szóló valós ismeretanyagot, világszemléletet is átadd nekik és ezzel ellensúlyoz valamennyire a tévén és

egyéb médián keresztül kapott hamis propagandát. Te vagy a vezető, tőled várják az eligazodást a világ dolgai között! Légy méltó erre is, tájékozódj és add át az így megszerzett ismereteidet!

Ám nem elég az ismeretanyagot átadni. **Meg kell követelni az átadott ismeretanyag használatát!** A szabályok, munkaköri leírások, egyéb utasítások azon része válik érvényessé a beosztott munkatársak között, amit a vezető abból megkövetel. Ha azt szeretnéd, hogy minden pontját megtartsák, akkor minden egyes pontját követelned is kell; **egyiket sem hagyhatod ki elnézően**, hogy „az most nem fontos”. Ha így teszel, az a pont örök időkre lényegtelenné fog válni.

A **második a jóakarát és megértés légkörének a biztosítása**. Ebben ugyan nem tűröd el a rossz munkát, de elfogadod, hogy valaki hibázhat és lehetőséget adsz neki arra, hogy jóvátegye azt. Mindenféle negatív felhangok, szemrehányások nélkül rámutatsz a hibájára, s megkérded, hogyan lehetne ezt jóvátenni vagy legközelebb elkerülni? Ha nem tudja, akkor segíts neki, mutasd meg neki, hogyan tud hibát javítani. Mondd el neki, melyik munkafolyamatot vétette el! Mutasd meg neki a helyes eljárást, cselekvés sorozatot!

A **harmadik a már említett következetes fegyelem**. A kihágásokat, szabálytalanságokat nevükön kell nevezni – minden egyes esetben. A következetlen fegyelem csak bizonytalanságot idéz elő. Az ilyen légkörben nem tud kialakulni a beosztott munkavállalók szükséges önállósága.

A beosztottak önállóságának eléréséhez a **negyedik teendő**, hogy **lehetőséget kell biztosítanod arra, hogy lássa a saját fontosságát a munkaszervezetben**. A magasabb fizetés, komolyabb beosztásba, új pozícióba helyezés, előléptetés jelzi egy embernek, hogy fontos. Ám ezek ritka események. Viszont a szükséges aktivitást megteremtő érzés az is, ha felismeri helyét és szerepét a munkafolyamatban. Ha látja és belátja fontosságát és felelősségét az általa végzett teendőkben. Ha megérti, hogy nem egy könnyen eldobható és helyettesíthető csavar a gépezetben, hanem annak önállósággal bíró és a zökkenőmentes működéshez nélkülözhetetlen tagja. Nem kell attól félni, hogy a normális embereknek ettől a fejébe száll a dicsőség és majd zsarolni fogja a céget! Akik ezután zsarolni kezdik a céget, azok abnormálisok, akiket nyugodtan el lehet küldeni a cégtől, mert rájuk semmi szükség nincs.

A kis- és középvállalatokban még olyan szerteágazóak lehetnek egy ember teendői, hogy szó sincs arról a kiüresedésről, ami a szerelőszalag mellett nap-nap után ugyanazt a munkát végzőket jellemzi. Ennek a megláttatása, a többféle feladattal megbízás vezetői feladat. Ettől válik egy munkakör a betöltőjének képességeit kitöltően gazdaggá. Ha tehát azt látod, hogy valaki már unatkozik, a jelenlegi munkája nem teszi lehetővé, hogy abban élvezetet találjon, adj neki át (delegálj) a saját teendőiből további feladatokat és így **gazdagítsd a munkakörét!** Divatos dolog ezt hirdetni, hogy „túl vagyok terhelve, én rám már több feladatot ne sózzanak”. Van aki tényleg így kénytelen dolgozni. Ám sokszor látom, hogy vannak akik a munkanap egy részében már csak unatkoznak. Ők – ha nem is bevallva, hiszen így viselkedni „ciki” – örömmel fogják venni az új feladatot.

A munkaszervezők között ősrégi vita folyik arról, hogy melyik eljárás a hatékonyabb. Az egyik társaság a nagy sorozatot gyártó, több tízezerszer begyakorolt apró kis mozdulatokra

specializálódott emberekben hisz. A másik a sokoldalúan képzett, a munkakörnyezetében bárkit helyettesíteni képes, találékony, öntevékeny emberekben. E két utóbbi dolog jellemzi a német és a japán ipart, s mindkét nemzet kiváló világpiaci pozíciókkal rendelkezik. Így nem nehéz eldönteni, hogy Magyarországon is ez utóbbira van szükség: **sokoldalúan képzett, jól tájékozott, rugalmas emberekre**. Viszont a multinacionális nagyvállalatok inkább az első embertípust igénylő gyáraikat telepítik ide. Ezért a középállalatokra vár az a feladat, hogy a munkavállaló saját fontosságát elismerő és elősegítő munkakultúrát országunkban megteremtsék. Ez bizony a jó képességű munkaerőért folyó versenyben a KKV-k előnye. Érdemes hangsúlyozni az álláskiírások, állásinterjúk során, hogy ti ebben többet tudtok nyújtani!

Az **ötödik** teendő a **beosztottak bevonása az őt érintő problémák megoldásába**. Tisztában vagyok azzal, hogy a vezetői munka egyik varázsa éppen abban van, hogy neked jutnak a nehéz fejtörők, a bonyolult problémák, amit meg kell oldani. Hatalmas belső sikerélmény, ha ezt meg tudod tenni! Viszont **igazi vezetői erény és alázat**, ha erről képes vagy lemondani és átteszed ezek megoldását a csoportodhoz. Részt vehetsz a folyamatban (erről bővebben írok a kreatív csoportmunka szabályainak a leírásakor), sőt, bizonyos döntések meghozatalának a végső jogát fenntarthatod magadnak (például a csoporton belül fel nem oldható konfliktusokról).

Ám minél több döntést engedsz át a munkatársaidnak, annál gazdagabb lesz az ő munkakörük. Ha maguk tudják beosztani, hogy mikor melyikük jöjjön be ügyelni, akkor miért kellene erről neked dönteni? Ha képesek megállapodni egymással úgy a szabadságolás rendjében, hogy a hatékony munkavégzés biztosítva van, akkor kell neked ebbe beleszólnod? Ha a szobában az íróasztalokat és a növényeket el tudták úgy rendezni, hogy a hatékony munkavégzés lehetséges, akkor miért kellene erre tőled engedélyt kérniük? Ha egy új gép üzembe helyezésekor a szükséges átrendezésekről közösen is meg tudtok állapodni, miért kellene erről magadnak határozni?

Lehet, hogy úgy látod, hogy az ő döntéseikhez képest te egy picivel még jobbat tudnál hozni. Ám gondold bele abba: ők most kezdenek döntéseket hozni. Ha hagyod őket ebben is fejlődni, akkor téged is túl fognak szárnyalni. Ezért **érdemes türelmesnek lenni velük**.

A döntésbe történő bevonás kulcsfontosságú mozzanata, hogy ehhez rendelkezniük kell a szükséges ismeretekkel és információkkal. **Az alulinformált, tudatlan, buta emberek csak rossz döntéseket hoznak**. A minden szükséges információval ellátott, a szükséges ismeretekkel rendelkezők meg szinte tévedhetetlenül jó döntéseket hoznak. Ezért a szükséges ismeretek előzetes átadása feltétele a helyes döntésnek. Ne légy titkolódzó, add át mindazt, amit tudsz a munkatársaidnak. Szakmai tudást, tapasztalatot, emberismeretet, jogi és gazdasági ismereteket, a technika állását, a világpiaci követelményrendszert. Vedd példának ezt a könyvet: én sem titkolok előled semmit. Legjobb tudásom szerint igyekszem mindent átadni, hogy sikeres lehess a vezetői munkában.

A döntésekbe történő bevonás másik nagyon fontos követelménye, hogy az valóságos legyen, ne színlelt. Ha még nem felkészültek erre, akkor inkább várj, amíg minden szükséges információt és ismeretet átadtál nekik. Ám amint ezzel megvagy, add át nekik az adott területen a döntést, mondd le az utólagos korrekció lehetőségéről és fogadd el, amit döntenek!

Miért is olyan fontos, hogy a döntéseket maguk hozzák a beosztott munkatársak? Mert a felmérések szerint, **a saját maguk által meghozott döntések tízszer nagyobb valószínűséggel kerülnek gyors megvalósításra**, mint a rájuk erőltetettek. Ha erre gondolsz, máris nem látod olyan nagy idővesztésnek a döntéshez szükséges képzésre és magára a csoportos döntésre fordított időt!

A *hatodik* teendő **a fellebbezés, a panasztételi fórum megteremtése**. „Minden panasz ajándék” hirdeti egy könyv címe (lásd a könyv végén az ajánlott szakirodalom között). Több mint 200 oldalon taglalják, micsoda stratégiai fontossága van a helyes panaszkezelésnek! Emlékszem arra, hogy amikor egy közepes méretű céget vezettem, akkor megbíztam az egyik becsületes munkatársamat, hogy nála lehessen panaszt tenni az intézkedéseim ellen. Ez nemcsak formális jog volt nála, 100eFt-ig kártérítést is kifizethetett a munkatársaimnak, ha helytelenül bántam velük! Ahol van a hierarchiában feljebb ember, ott könnyebb ennek a megteremtése, hiszen a fellebbezési fórum lehet maga a felettes.

Tudjuk, hogy vannak emberek, akikből csak úgy ömlik a panasz. Minden és mindenki rossz nekik. Ám – ahogy ezt már korábban javasoltam – az ilyen emberek már rég nem a munkatársaid, hiszen réges-régen kirúgtad, mint folyamatos hátramoszdítókat, munkakedv tönkretévőket. A maradék normális emberekre viszont inkább az a jellemző, hogy harapófogóval sem lehet kihúzni belőlük, hogy mi nem tetszik nekik. Ezért nagyon is fontos, hogy olyan szervezetet hozzatok létre, ahol minden vezető felett áll valaki, akinél panaszt lehet tenni a vezető egyes intézkedései ellen. Olyan kis- és középvállalatokban, ahol a tulajdonos nem vesz részt a cég életében, a tulajdonos lehet a „fellebbezési fórum”.

A panaszt mindig kivizsgálásnak kell követnie, amit a panasz kezeléssel megbízott vezető folytat le. Döntése ellen már nincs fellebbezés, nem játszunk sokszintű bíróságot egy cégen belül. Dönthet úgy, hogy a panasz alaptalan, sőt úgy is dönthet, hogy a panasztevő visszaélt a rendszerrel és csak rabolta a drága idejét és emiatt jóvátételre is kötelezheti a panasztevőt. Ám az esetek többségében a normális emberekből álló cégben a panaszok jogosak és rosszul szervezettségre, hibás automatizálásra, meghibásodott gépekre vagy rosszul képzett vezetőkre utalnak.

Végül a *hetedik* teendő a munkatársak aktív függetlenségének elérésére **az áramlatba kerülési élmény megteremtése**. Csíkszentmihályi Mihály, Amerikában élő, erdélyi származású pszichológus flow-nak, áramlatba kerülési élménynek nevezte el azt, amikor valaki teljesen bele tud feledkezni abba, amit éppen csinál. A kutatásai szerint akkor kerül az ember ilyen élménybe, amikor az, amit csinál, alaposan igénybe veszi a legjobb képességeit, de még éppen elérhető az a cél, amit saját maga vagy valaki más számára kitűzött. Ezért minden embernél máshol van ez a határ.

Van, aki már egy egyszerű szerelő szalag mellett végzett munkában is **eléri a képessége határait**, másoknak meg a legbonyolultabb számoló táblákkal történő adatbázis kezelés se kottyán meg. Vezetői feladat annak felmérése, hogy kinek hol vannak a személyes határai. Ha már tudja, akkor ugyancsak a vezető felelőssége, hogy ezen határok közelébe terhelje az illetőt.

Néha az illető annyira jó képességű, hogy ezt nem tudja a saját csoportján belül megtenni. Ekkor a legbecsületesebb út ezt neki megmondani. Ha a cégnél van még valami számára kihívást jelentő

munka, akkor azzal kell megbízni, ha már nincs, akkor a legjobb őt abban segíteni, hogy a **képességeinek megfelelő méretű nagyobb céget találjon** magának új munkahelyként. Gyakran inkább önállósodni szeretne. Ekkor ebben kell segíteni. Lehet, hogy ezzel egy lelkes beszállítót, alvállalkozót tudunk létrehozni. Semmiképpen ne hagyjuk a cégnél éveig csak nyűglódni olyan munkákkal, amit a kisujjából kiráz és közben csak egyre kedvetlenebbé válik.

A karrier tervezésnek éppen az a lényege, hogy **mindenki elérhesse képességei legjavát**; a „parkolópályán” állomásozás ezt nem teszi lehetővé. Helyette egyre kelleltenebb és a felesleges energiát rossz játszmákba ölő embert kaphatunk csak.

<i>Hogyan tudja csökkenteni a vezető a beosztottai tőle függését?</i>
1. Átadja a szükséges ismereteket, nem titkolózik.
2. A jóakarát és a megértés légkörét alakítja ki.
3. Következetes, senkivel sem kivételező fegyelmet tart.
4. Láthatóvá, felismerhetővé teszi mindenki számára, hogy milyen fontos posztot tölt be a szervezetben.
5. A problémákban érintett munkatársait bevonja a megoldás kidolgozásába.
6. Fellebbezési, panasztételi fórumot hoz létre maga ellen.
7. Lehetővé teszi munkatársai számára az önmegvalósítást áramlatba kerülési élménnyel körítve.

Összefoglalva a hét intézkedést, láthatjuk, hogy azok nem különösebben nehezek. Mégis, miért olyan ritkák a magyar cégekben? Mert mind a hét intézkedés **kisebb-nagyobb lemondást jelent a vezető önérvényesítő szükségleteiről**. A képzetlen, rossz vezetőknél ezért eszükbe sem jut, hogy erről lemondjanak. Inkább úgy érzik, hogy még többet kell kapniuk a jogokból, akkor lennének igazán sikeresek. Ám ez pont fordítva van. Minél több előjogról mondunk le fokozatosan, annál sikeresebb lehet az általunk vezetett csoport. Az előző mondatban a fokozatosan szó is szerepelt. Erre azért van szükség, mert egy elkanászodott csoportot átvéve kezdetben szó sem lehet semmiféle hatalom megosztásról! Először rendbe kell tenni a csoportot, ki kell rúgni az oda nem illő egyéneket és el kell érní, hogy a csoportlégkör olyanná váljon, ahol az ilyen finomabb intézkedések is megtehetőek.

A munka kiosztása, delegálása a csoport tagoknak tehát elég sok megfontolást igénylő tevékenység. Helyes végrehajtása esetén azonban **olyan csoportot hozhatsz létre, amelyik nagy mértékben önálló és nagyon komoly feladatok ellátására is alkalmas**.

Feladatok

1. Írjad le azt a hét pontot, amivel a munka delegáláskor növelni tudod a munkatársaid önállóságát!