

# VEZETÉSTUDOMÁNY

Jóföldi Endre

## KIÚT A DELEGÁLÁSI CSAPDÁBÓL



„A százfős gyülekezet, amit most pásztorolok, annyi munkát igényel, amit három nap alatt el is tudok végezni hente. Meglátogatok mindenkit, akit kell, felkészülök az igehirdetésre, vezetőikkel találkozunk, ha olyan a helyzet.” L.

*D. Campbell*, a TCMI teológiatanára beszélt így szolgálatáról, amit nyugdíjba vonulása után félállásban vállalt.

Előtte egy közel 3000 fős gyülekezet vezető pásztorja volt, több mint 25 éven keresztül, miközben a gyülekezet 200 főről növekedett meg. Miért van, hogy eközben ennél kisebb, vagy hasonló méretű magyar evangéliumi gyülekezetek pásztorai állandóan túlterheltek, és alig győzik elvégezni a felmerülő feladatokat? Természetesen L. D. Campbell nem átlagos képességű, de meggyőződésem, hogy a választ nem feltétlenül itt kell keresni. Sokkal inkább a delegálási csapdahelyzetben, amiben sok pásztor látok vergődni.

Hogyan kerülheted el a csapdahelyzetet, amikor egy feladat elvégzése kevesebb energiát és több érzelmi nyereséget jelent, mint ha továbbadnád? Könnyebb megcsinálni, mint továbbadni, illetve közben még jól is érezheted magadat, mert learatod mások elismerését, milyen odaszánt és szorgalmas szolgáltató vagy.

### Ugrás a sötétbe

A növekedés akadályai sok esetben összefügg a kontroll kérdésével, amit *Rick Warren* úgy fogalmaz meg: „A növekedés érdekében a pásztoroknak és az embereknek is fel kell adniuk a kontrollból. A gyülekezetnek csökkentenie kell a kontrollt a vezetők felett, a pásztoroknak pedig fel kell adnia a szolgálatok feletti kontrollból.”

Nem egy pásztorról hallottam már, azért nem kezdenek házicsoportokat, mert nem lehet őket kontrollálni. Ez kétségtelenül így van, ugyanakkor ez lényege a házicsoportoknak. Nem kontrollálnod, hanem vezetned kell a házicsoport-vezetőket. Támogatást, erőforrásokat nyújtva nekik, segítve őket problémáikban. Adott esetben felismerve, kik azok, akik mégsem alkalmasak az elkezdett csoport vezetésére, és hagyni (vagy egy kicsit segíteni) egy-egy csoportot megszűnni is. Vezetők semmiképpen sem tudnak felnőni, ha felelősséget nem merünk rájuk bízni.

### Amikor 1+1, több, mint 2

Egy férfi megállt tankolni az útszéli benzinkútnál. Tankolás közben megdöbbenő látvány tárult elé. Két munkás dolgozott szorgalmasan az út szélén egymástól hat méterre. Egyikük gödröt

ásott, míg a másik rögtön utána be is temette. Nem bírta ki, hogy oda ne menjen hozzájuk. „Ne haragudjanak, de ilyen értelmetlen munkát még sohasem láttam. Mi értelme ennek?” A válasz mellbevágó volt: „Ja, a brigádunk harmadik tagja, János szokta beletenni a fát a gödörbe, de ő ma beteget jelentett, és mi azért dolgozni akartunk.”

Hogy hányan szolgálnak a gyülekezetben, nem csupán számbeli kérdés. Mondhatnánk, ha most tízen szolgálnak, jobb lenne, ha húszan lennének, hiszen kétszer annyi dolgot tudnánk megtenni. Nem csupán ennyi a különbség. Minőségileg lesz más a szolgálat. Megsokszorozódik a hatékonysága. Amikor visszajön a harmadik ember a brigádba, végre lesz értelme a munkának.

Mit ér az evangélista munkája, ha utána nincs aki tanítsa az embereket (Ef 4,11–13)? Vagy nincs, aki együtt érezne velük nehéz helyzetekben, aki bátorítaná őket? Ha valakinek levágják az egyik kezét, nem az történik, hogy fele annyit tud elvégezni egy kézzel. Lesz egy csomó dolog, amit egyáltalán nem tud elvégezni! A gyülekezetnek egészen más lesz a minősége, sokkal inkább be tudja tölteni a célját, ha egyre többen és többen állnak be a helyükre. Arra a helyre, amit Isten eltervezett.

Add tovább tehát a szolgálatot azért is, hogy jobb legyen az elvégzett munka minősége. Paradox módon itt nehezebb helyzetben vannak azok, akiknek jók és széles körűek a képességeik. Könnyen érezhetik úgy, hogy a zenéléstől, a gyerekeken keresztül az idősök között végzett szolgálatig tulajdonképpen egészen jól megállják a helyüket. Ne hagyd magadat meggyőzni a kedves, jószándékú testvérek által! Ha igaz az Ige, márpedig igaz, akkor mindezek egészen biztosan nem a te feladataid.

Pár éve magam is ebben a helyzetben voltam. Úgy alakult, hogy miközben nem főállású vezetőként rendszeresen prédikáltam, vezettem a dicsőítő csoportot, az ifjúságot, és egy házicsoportot is. Ezen kívül a gyülekezet vezetői csoportjának is vezetője voltam. Mára van két dicsőítésvezetőnk, ifjúsági vezetőnk, illetve a műszaki feladatok vezetésére is sikerült alkalmas embert találni. Nem csupán kevesebb feladatom lett, de őszintén szólva jobb lett mindezek minősége is. Ma az egyik legfontosabb feladatomnak a havi egyszeri vezetőképzőt tartom. Érdemes elindulni ezen az úton!

*Klaus Douglass* így fogalmazta ezt meg: „A lelkészek központi szerepüket arra kell hogy használják, hogy ezt a központi szerepüket megszüntessék.” Mi az, amit a szolgálat továbbadásáért, meg tudsz tenni? Az általános szabály ha valamilyen megbeszélésen, csoportban, szolgálatban nem elengedhetetlen, hogy benne legyél, ne legyél benne. Inkább támogasd, segítsd a vezetőjét! Annál is inkább, mert az ApCsel 6 szerint van egy elhívásunk, az imádság és az ige szolgálata, amibe viszont ideje lenne még többet fektetnünk.

## A DELEGÁLÁS HÉT SZABÁLYA

**Az origo.hu üzleti témákkal foglalkozó társhonlapján a gyülekezeti munka során is jól használható tanácsokat találhatunk a delegálással kapcsolatban. A cikkben található üzleti kifejezéseken ne akadjunk fenn, az itt található elveket könnyen alkalmazhatjuk a gyülekezeti munka során is. (A szerk.)**

A vezetők többsége nem delegál eleget, nem a megfelelő dolgokat delegálja illetve nem jól delegálja a dolgokat. Hogy miért? Talán azért, mert úgy gondolja, csak az van jól megcsinálva, amit ő maga csinál meg. Talán azért, mert nincs kinek. Talán azért, mert „nekem egyszerűbb és gyorsabb megcsinálni, mire elmagyarázom, hogy mit szeretnék, addigra már kész is vagyok vele”.

Az ok azonban mindegy. A végeredmény ugyanaz lesz. Az a vezető, aki nem delegál eleget folyamatos időprésbe kerül, ráadásul általában pont a fontos dolgokra nem marad ideje, ettől aztán frusztrált lesz – a negatív spirál pedig innen kezdve elkerülhetetlen.

Az alábbiakban összegyűjtöttük a delegálás hét legfontosabb szabályát.

### 1. Gondold át, hogy mit delegálsz!

Fontos, hogy ne a pillanatnyi hangulatod vagy valami ad hoc esemény döntse el, hogy mit delegálsz, hanem lehetőség szerint valamilyen átgondolt stratégia szerint oszd ki a feladatokat.

Először azoktól a feladatoktól szabadulj meg, amelyek gyakran ismétlődnek. Így az idő, amit befektetsz abba, hogy valakit megtaníts elvégezni a feladatot, hamar megtérül, hiszen második vagy harmadik alkalommal már nem lesz szükség a közbenjárásodra. Ráadásul ezeknél a feladatoknál rendszerint nem kell minden alkalommal külön döntést hozni, hanem viszonylag jól körülírható, hogy milyen esetben hogyan kell eljárni. Ez egyrészt feleslegessé teszi, hogy személyesen te intézd őket, másrészt pedig biztonságot és önbizalmat ad annak a munkatársadnak, aki a feladatot kapja.

### 2. Gondold át, hogy kinek delegálsz!

Ha éppen vonalban vagy, amikor bejön egy új feladat, és ezért átpasszolod az első embernek, aki benyit az irodádba, akkor aligha jártál el elég körültekintően. Ismerned kell a cégeddel kapcsolatos feladatok jellegét, és pontosan tudnod kell, hogy a munkatársaidnak mik az erősségeik, gyengéik.

### 3. Kommunikálj tisztán!

Az nagyon jó, ha te pontosan tisztában vagy azzal, hogy kitől mit vársz és miért. Ez azonban kevés. A feladatot, a feladattal kapcsolatos elvárásaidat, és azokat a szempontokat, amelyek alapján a végeredményt értékelni fogod, nagyon tisztán és érthetően kell kommunikálnod a kollégáiddal. Ne azon spórolj időt, hogy csak félmondatokat vetsz oda nekik – ezt az időt ugyanis sokszorosan fogod visszafizetni, amikor nem azt kapod, amit vártál.

Kérdezz vissza, biztasd a munkatársaidat arra, hogy ők is tegyenek így. Sőt, az is fontos, hogy a feladat elvégzése közben végig elérhető legyen számukra, és ne féljenek kérdezni akkor sem, ha már elkezdtek dolgozni a kijelölt munkán.

### 4. Delegálj felelősséget, ne feladatokat!

Ne azt add ki feladatnak, hogy a beosztottad ezt és ezt válaszolja az ügyfélnek, hanem azt, hogy kezelje a panaszát. Ehhez persze nemcsak feladatot, hanem jogkört, döntési lehetőséget is kell adnod. A legtöbb projekt ott akad el, amikor olyanok felelnek a végrehajtásért, akiknek nem áll jogukban meghozni a megfelelő (és szükséges) döntéseket.

Angolul a felelősség (responsibility) két szó összetételéből ered. Az egyik a válasz (response), a másik pedig a képesség (ability). A válaszadás képessége és a lehetőség arra, hogy a felmerülő problémákra meghozzák a megfelelő döntéseket szükséges ahhoz, hogy a kollégáid valóban felelősséget vállalhassanak a munkájukért.

### 5. Kísérd figyelemmel (korigáld)!

Íme egy másik tipikus hiba: kiadod a feladatot, majd elfeledkezel róla, és soha nem foglalkozol vele addig, amíg (a határidő pillanatában, esetleg utána néhány nappal) készen nincs a munka. És elborzadva látod, hogy valami teljesen más született, mint amire te eredetileg gondoltál. Folyamatosan figyelemmel kell kísérned a fejleményeket. Ez azt jelenti, hogy nem téveszted szem elől, nem pedig azt, hogy idegesíted őt a jelenléteddel.

Ha pedig valami nem úgy megy, ahogy azt elvárnád, akkor azt az első pillanatban jelezd, amikor lehetőség adódik rá. Sokkal könnyebb még egy kört menni a körforgalomban, mint visszatolatni húsz kilométert, miután elindultál rossz irányba.

### 6. Ellenőrizd!

A feladattal ugyan a felelősséget is kiadtad, ez azonban nem mentesít téged az alól, hogy a vezető felel a beosztottjai munkájáért.

A delegálás nem jelenthet lustaságot: az elvégzett munkát ellenőrizned kell! A gyakori kifogás pedig, hogy „ellenőrizni valamit, és a hibákat megtalálni legalább olyan nehéz, mint elvégezni magát a feladatot”, egyszerűen nem igaz.

### 7. Adj visszajelzést!

A delegálás, a tiszta elvárások, és a feladatok mellé járó felelősség motiváltabb, átgondoltabb, hatékonyabb és elkötelezettebb beosztottakat eredményez. Ez azonban csak akkor igaz, ha képes vagy megfelelő visszajelzéseket adni a kiadott feladatokkal kapcsolatban: ha kritizálnod kell, azt tedd célratorően, korrektül és a végső sikert szem előtt tartva. Ha pedig pozitív visszajelzést vagy dicséretet kell megfogalmaznod, akkor ne fukarkodj se az idővel, se a figyelemmel!

Forrás: uzletresz.hu