



Segítség, megnőtt a cég!

Így találja meg új középvezetőit!

Minden, növekedésnek induló vállalkozás vezetője szembesül azzal, hogy egy idő után **képtelen kézben tartani az összes folyamatot**. Hiába dolgozik 15-16 órát, sosem ér a feladatok végére. Jó esetben rájön arra, hogy **el kell kezdenie szervezetet építeni**, ehhez megtalálnia a középvezetőket, és megosztani velük a hatalmat, felelősséget. A folyamat senkinek sem megy zökkenőmentesen. Hogyan lehet idáig eljutni és a legnagyobb buktatókat kikerülni?

Kell a közös célkitűzés

„Minden építkezés előtt meg kell fogalmazni a cég vízióját, stratégiáját, aminek jegyében a munkatársak dolgoznak” – jegyzi meg *Juhász István*, aki

korábban két informatikai cégnél dolgozott: a Synergon felsővezetője és a több mint száz fős Grepton Zrt. vezérigazgatója volt. „Ez utóbbi vállalatnál egy hétvégét töltöttünk el a stratégia megfogalmazásával. Csak akkor várható el, hogy a középvezetők is a cég érdekeinek megfelelő döntéseket hozzanak, ha **tudják az irányt, a célokat**.” A Greptonnál azt volt a küldetés, hogy a lehető legjobb és leghatékonyabb informatikai támogatást adják meg ahhoz, hogy partnereik arra az ágazatra koncentrálhassanak, amelyben a legjobbak. „Ezt követően az egyes területekre részstratégiákat alkottunk.”

A vezetők megtalálásához mindekelőtt emberismeret kell. Egyesek elkövetik az a hibát, hogy nem a vezetői potenciál, hanem a **szakmai kiválóság** alapján neveznek ki valakit. Juhász István folyamatosan figyelte kulcsembereit, azt nézte, kiben van meg a vezetői képesség, és milyen helyre léphet majd előre.

Miként látható, hogy kiből lehet a cégen belül új vezető? „Ha egy csapatban kialakul egy **informális hierarchia** – valaki irányítja a többieket, netalántán még utasítja is őket –, és ez működik, úgy az illetőben nemcsak a vezetői potenciál van meg, hanem képes elfogadtatni magát anélkül, hogy ehhez felsővezetői támogatásra lenne szüksége” – véli Juhász István. Az utódlás fejben tartása azért is fontos, mert bármikor kieshet valaki a gépezetből.

Az első döntést ne bíráld

Juhász István egyik vezetői fogását is megosztotta velünk: „Ha egy munkatársat döntési jogkörrel ruházok fel, akkor az első döntését soha nem minősítem. Akkor sem, ha rossz. Ezzel ugyanis **elvenném a kedvét**. Aki jó a szakmájában, érti a cég stratégiáját, egy idő után pontosan tudja, hogy lépése helyes volt-e vagy sem.” Érdemes olyan kultúrát kialakítani, amelyben a hibázás nem számít bűnnek. Inkább a munka olyan velejárójának, amiből tanulni kell.

Hozzáteszi: meg kell határozni a döntési hatásköröket. „A munkatársaknak tudniuk kell, mihez szükséges az én jóváhagyásom. Az a jó, ha a kollegák úgy jönnek hozzám, hogy pontosan tudják, milyen döntést fogok hozni.” Ne kövessük el azt a hibát sem, hogy az első számú vezető **„átnyúl” a középvezető** felett. Ez tekintélyvesztéssel járhat annak csapatában.