

Korporativni vicevi već poznaju likove po kojima se zna da su dobili unapređenje onog momenta kada prestanu da vam govore „dobar dan“ u liftu :) Međutim, drastična promena ponašanja istog trenutka kad vas unaprede u šefa, najveća je greška koju možete napraviti. Kako tvrde stručnjaci, istina je da je promena ključna stvar kada avanzujete, pa i u odnosima sa dojučerašnjim kolegama a sada podređenima. Ali nipošto preko noći! Najveći izazov za vas biće upravo to: da shvatite da su vaši postojeći prijateljski odnosi unutar kompanije bili delom oblikovani upravo vašom ulogom, to jest pozicijom na kojoj ste bili.

### **Reinženjering odnosa sa kolegama**

Sada, kada preuzimate novu ulogu i nova zaduženja, i ti odnosi će se promeniti. Zapravo, reinženjering je ključna reč za to i u samom je središtu novog izazova koji je pred vama. Organizacija ostaje ista, korporativna kultura takođe, čak su i važni igrači jednaki kao ranije - ono što je novo je da su uloge u vašem neposrednom poslovnom okruženju promenjene i potrebno je napraviti uspešnu tranziciju ka vašoj novoj ulozi.

Prioritet je svakako „definisati realne ciljeve, graditi poverenje među članovima tima, jasno komunicirati ciljeve, odvojiti vreme za brejnstorming, razviti čvrste a istovremeno fleksibilne planove i pristupiti im pragmatično, tražiti povratne informacije, implementirati planove“. Naravno! Ali osim toga, važno je da se pridržavate nekoliko osnovnih principa kada je reč o postojećim odnosima u kojima vaše kolege postaju vaši podređeni.

Majkl Votkins sa Harvarda savetuje da pre svega uspostavite autoritet, što znači da ćete morati pažljivo da balansirate između preteranog i premalog nadzora. Opasnost je dvostruka: možete upasti u zamku „super-kolege“ fokusirajući se previše na podučavanje, ohrabrivanje i podršku svojim bivšim kolegama koji su sada vama odgovorni za svoj rad, ali možete i razviti takozvani „kompleks Napoleona“ i početi samo izdavati naređenja. Stoga, probajte da pronađete zlatnu sredinu što ranije, i uzdržite se od momentalnog uvođenja promena u načinu rada vašeg odeljenja. Razmotrite i sledeće Votkinsove savete:

### **Promene moraju biti postepene**

Izazov se u prvoj fazi sastoji u tome da sve što menjate - menjate postepeno. Ovo će odlučiti o tome koliko će vaše rukovođenje biti uspešno! Nije loše držati se principa „prvo se posavetuj, pa donesi odluku“, kada je reč o ključnim problemima s kojima ćete se suočiti u prvih nekoliko meseci. Tako ćete lagano utemeljiti svoj autoritet na osnovu onoga što je već uvrežena praksa i zato slušajte pažljivo svoje kolege i razmišljajte o njihovim predlozima, radite to baš kao i ranije i na način na koji su svi navikli. Istovremeno, vaša sposobnost za donošenje odluka i svest o tome da ste vi odgovorni za rezultat, samo će po sebi nametnuti novi ritam vašem timu, a oko toga ćete imati koncenzus samim tim što ste u proces odlučivanja uključili članove tima.

### **Akcent na rezultate**

Druga važna stvar je da se fokusirate na to šta je dobro za posao. Neko će možda biti zabrinut da ćete odmah nametnuti novi režim i u početku će se vrlo pažljivo motriti na svaki vaš korak. Zato prava stvar u ovoj situaciji je neumoljivo i principijelno se fokusirati na stvari koje su dobre za

posao, a ne samo za vas i vašu karijeru, i ne za kolege koje će možda na osnovu ranijeg odnosa očekivati da im učinite poneku uslugu.

### **Delegirajte - nežni sa ljudima, čvrsti sa problemima**

Budite nežni s ljudima i čvrsti sa problemima. Nastojte da odnosi u timu ostanu dobri i kao prioritet postavite posao. Veoma je važno da efektivno delegirate zaduženja i odgovornost članovima tima. Sposobnost delegiranja je u samom srcu liderstva, naročito onog dobrog. Bez obzira na kom se nivou vi lično nalazite, način delegiranja zavisiće od toga da li umete da napravite tim kompetentih ljudi kojima možete verovati, da uspostavite dostižne i merljive ciljeve, kao i načine za merenje napretka, da podelite zaduženja i upravljate timom. Ovde može da nastane drama: lako je delegirati specifične zadatke timu od šest ljudi, ali šta ako sa zadataka odjednom pređete na upravljanje projektima i procesima? U tom slučaju delegiraćete odgovornost za specifične funkcije.

### **Promene u komunikaciji**

Nemojte zaboraviti ni na važnost dobre komunikacije. Sada, sa nove pozicije imaćete širi preleged situacije i veći uticaj na sam posao. Loša vest je da, čim ste se udaljili sa linije fronta, do vas počinju da stižu filtrirane informacije. Zvuči ironično, ali je tako: vaše dojučerašnje kolege će u većoj meri sa vama deliti informacije na sasvim drugačiji način. Ponekad će zamagljivati informacije a ponekad će vas štititi od informacija koje ste ranije dobijali. Da biste ovo izbegli, nastojte da kreirate atmosferu sigurnosti i otvorenosti u kojoj važi pravilo „bez iznenađenja". To znači da ne kažnjavate ljude koji su vam doneli loše vesti (naravno da nećete ohrabrivati nemar i aljkavost) i da ne tražite da vam daju ispeglana pojašnjenja o tome šta se tačno dešava. Naprotiv, trebalo bi da kreirate alternativne kanale iz kojih ćete dobijati informacije sa prve linije fronta, na primer od onih koji su direktnom kontaktu sa kupcima i koji vam mogu omogućiti da uđete u srž biznisa, kao i da registrujete etičke ili pravne probleme. Naravno, nemojte nipodaštavati hijerarhiju i redosled po kome se sprovode odluke i naređenja.

Na posletku, i najvažnije, trebalo bi da prihvatite da je cena napredovanja u tome što će vaši odnosi sa kolegama u nekoj meri morati da postanu manje lični. Kada radite zajedno i zajedno se suočavate sa izazovima, prirodno je da sa nekima postanete prijatelji. Nažalost, prijateljstvo ne ide uvek sa poslom i prema podređenima morate imati dobar odnos u smislu da ih podržite kad to treba ali i da im date kritiku kada to treba. Zato vaš odnos ne može biti zasnovan samo na osećanjima nego se držite onoga što je najbolje za sam posao. I ne zaboravite da je vaša promocija putovanje, a ne cilj na koji ste već stigli!