

Novi manageri

# Kako preživjeti unapređenje i ostvariti uspjeh



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Ruku na srce, rijetki su oni koji su prošli odgovarajućim treningom za svoju novu, managersku ulogu. Mo- guće je da ste

unaprjeđeni, primjerice, zbog svojih tehničkih znanja, a ne managerskih sposobnosti. Možda imate visoko mišljenje o njima, no sada se pruža prilika da se dokažete u svakodnevnom radu.

Odjednom, čitav vrlo novi svijet otvara se pred vama - pravila, sistemi, procedure, resursi, ljudi, i opet ljudi. I sve to trebate primijeniti na sebi podređene. Trebate upravljati „ljudima ispod“ i izvještavati „ljudima iznad“. Zapeli ste u nakovnju. Osjetit ćete kako ste uistinu sasvim sami.

## NAJVAŽNIJE JE PREŽIVJETI

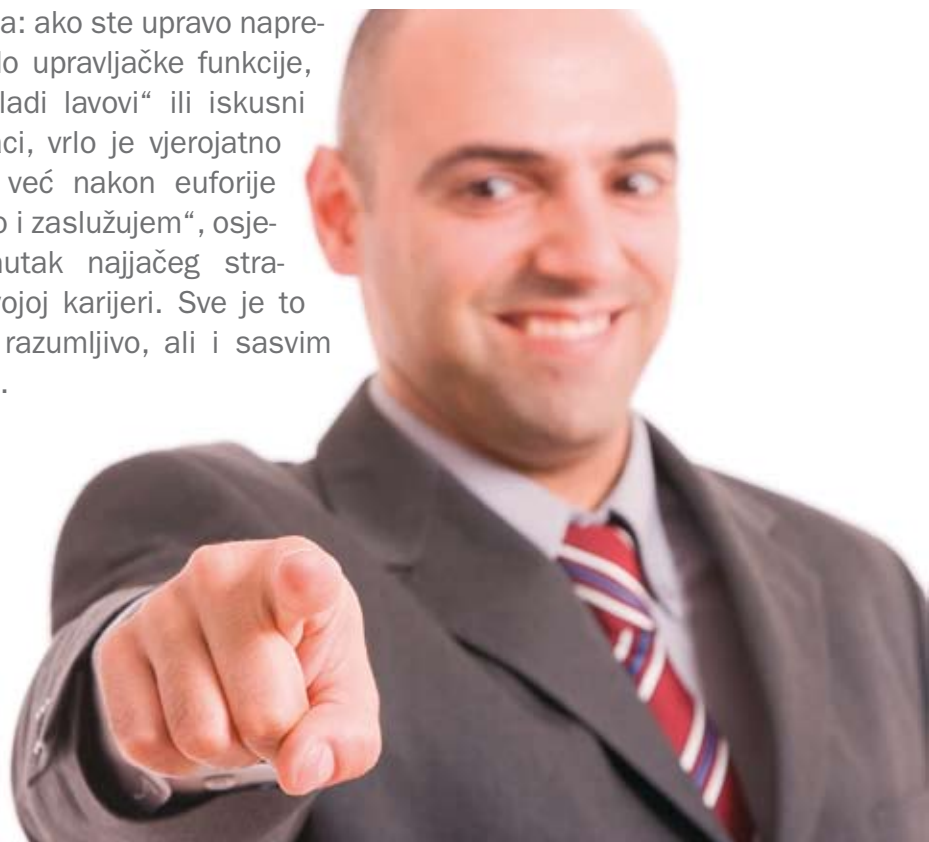
Da ovo ne bi zazvučalo kao uvod u neki *science fiction* horor film ili dokumentarnu emisiju o preživljavanju u surovom okruženju džungle pune predatora, i vi ćete jednostavno morati pronaći svoj put u prijelazu s položaja nalogoprimsca u položaj nalogodavca. Dakle, preživjeti.

Savjetujemo da, ma koliko željni bili dokazati se na novoj funkciji, pokušate već nakon prvog dana obratiti pozornost na sljedeće elemente:

### 1 Radno vrijeme provedeno na poslu

Dolazite li kući po „debelom mraku“, noseći pritom pun laptop nedovršenih dokumenata koje mislite doraditi nakon što partner, djeca ili kućni ljubimci zaspu, stvari vam definitivno izmiču iz ruku. Počnite bilježiti radne sate. Preispitajte vještinu upravljanja sobom u vremenu. Pri-

činjenica: ako ste upravo napredovali do upravljačke funkcije, kao „mladi lavovi“ ili iskusni stručnjaci, vrlo je vjerojatno da ste već nakon euforije „jer ja to i zaslužujem“, osjetili trenutak najjačeg straha u svojoj karijeri. Sve je to sasvim razumljivo, ali i sasvim izvedivo.



mijenite nekoliko osnovnih alata upravljanja vremenom. Trebat će vam, ta sad ste i sami svoj manager.

### 2 Naučite prepoznati prve znakove stresa

Prvi znak, opet, je to da vam radno vrijeme oduzima 12 od 24 sata u danu. Previše je jednostavno previše. Netko od toga „pukne“, netko postane zaboravan. Neki, pak, gube koncentraciju. Mnogi žrtvuju uspješnost na poslu u odnosu na svoj privatni život. Kako bi Amerikanci rekli: „Get a life!“. Učinkovitost vam ionako s ovakvim radnim vremenom nije na visokoj razini.

### 3 Angažirajte mentora ili coacha

U idealnim okolnostima, vama nadređeni jest vaš mentor, u najboljem slučaju i coach. Kako je kruta realnost daleko od idealnog, a vaš nadređeni možda opaki lik koji samo vrebna na vaše moguće slabosti, sami se pobrinite za odgovarajuću podršku u ovom vidu.

### 4 Naučite delegirati

Delegiranje je predaja odgovornosti i autoriteta drugima, kako biste mogli izvršiti tražene zadatke i obveze. Pročitajmo još jednom: **odgovornosti i autoriteta**. Inzistiramo da se pročita dva puta, jer uobičajene su „*mission impossible*“ situacije u kojima se čvrsto zahtijeva preuzimanje odgovornosti, ali autoritet tako teško (ako i uopće) prepušta. Dobra vijest: delegiranje je vještina kojoj se možete naučiti. Počnite odmah.

**Manageri koji imaju samopouzdanja, nemaju nužno sve odgovore, niti se prave da ih imaju. Njihovo samopouzdanje ne izvire iz znanja svega o svemu. Ono dolazi iz toga što znaju gdje pronaći prave odgovore.**

## 5

### Komunicirajte, komunicirajte, komunicirajte

Imajte u svom životu i okruženju bar jednu osobu prema kojoj možete biti **apsolutno** iskreni. *Coach* odgovara ovoj ulozi (da li zaista možete i prema partneru biti apsolutno iskreni?). Saznajte više o *coachingu* i prednostima koje vam može pružiti. Komunicirajte i prema sebi podređenima, održavajte redovite sastanke zaposlenika, barem jednom mjesečno sa svima, a jednom u dva tjedna s nositeljima projekata. Vrlo je česta pojava da novi manageri (a i neki iskusni, ali ne i efikasni) ne održavaju sastanke dok „nemaju što za priopćiti“. Komunicirati možete uvijek, makar i samo pročavrljati uz kavu. Kao novi manager, nemojte pretpostavljati da vaši zaposlenici znaju koliko i vi.

## 6

### Razlikujte bitno od hitnoga i posvetite se novim rješenjima ili prilagodbama sistema, a ne problemima koji su posljedica

Jedno od značajnih obilježja uspješnih managera jest da su dobro savladali svoju matricu hitno/bitno. Izgleda li vam da vas preplavljuje val problema koji zahtijevaju vašu hitnu pažnju, poput hitnih telefonskih poziva, djelatnika na bolovanju, zaposlenice koja odlazi na porodijski, voditelja projekta koji ne zna ispravno ispuniti projektnu dokumentaciju, kolegija uprave na kojem se jednostavno morate pojaviti i budžetnog problema zbog kojeg vam predsjednik uprave već danima odgađa poziv na sastanak, dan vam se može učiniti poput jedne velike krizne situacije. Potrebna vještina: upravljanje kriznim situacijama. S iskustvom ćete biti pametniji: znat ćete da nije rješenje odgovarati na izazove krize, već iznaći uzroke krizne situacije. Radit ćete na sebi i naučiti kako planirati svoj dan, napraviti *to do* listu, razdvojiti obveze po hitno/bitno matrici, **naučiti reći NE** kad je to rješenje, prihvatiti činjenicu da se ljudi ponekad razbole i ne dođu na radno mjesto, i naučiti osnovne vještine rješavanja konfliktnih situacija. Rad na sebi će vam u konačnici oduzeti manje vremena i sredstava nego početna situacija. Još važnije: management je proces.

## 7

### Odajte priznanje svim, pa i najmanjim uspjesima

Svi smo mi navikli rješavati probleme. Dajte prvašićima labirint koji vodi od zeca do mrkve i riješe li ga, očekivat će da ih (barem) pohvalite. Znae i sami kako to funkcionira: biti ćete nagrađeni ako pro-

blem riješite, riješen problem ostavljate iza sebe, prelazite na novi, pa onda opet na novi... sve dok ne osjetite prazninu. Spomenem li riječ „priznanje“ u današnjim uvjetima na tržištu, nekako se svi leću. Ne, ne govorim o novcu, pokretinama i nepokretnoj imovini. Jedno obično, lijepo rečeno i dobro plasirano „hvala“ ili „bravo, *job well done*“ ostavlja dubok trag: vraća smisao, toplinu, motivira i daje novu snagu. I pazite sad ovo: ne košta ništa!

## 8

### Ne grabite zadnji kolačić iz tanjura

U jednom istraživanju ponašanja ljudi koji se izdignu iznad svojih kolega (čitaj: postanu manageri), istraživači su grupi od troje studenata zadali sljedeće zadatke: jedan od njih (onaj kojeg bi sami odabrali) trebao je ocijeniti radove dvojice kolega, napisane na zadanu temu. Sve je bilo u redu i sasvim prijateljskom ozračju, do trenutka pauze. U prostoriju u kojoj su radili, unesen je jedan tanjur s četiri kolačića. Naravno, svatko od njih troje uzeo je po jedan, bez nekog određenog redoslijeda uzimanja. Ali, nakon kraćeg oklijevanja, zadnji kolačić nije uzeo nitko od „podređenih“, već upravo „šef“. Daljnji eksperimenti pokazali su da su „šefovi“ pritom pokazali znatan stupanj razmetanja uzetim, glasnog mljackanja i mrvljenja keksa po stolu, pred svima. Toliko o opojnoj snazi moći.

### POLAKO, NIGDJE VAM SE NE ŽURI

Sad kad smo pokrili nekoliko osnovnih vještina koje biste trebali imati u malom prstu, nastavimo s dodatnim „mekim“ vještinama koje će od vas napraviti novog, ali i dobrog managera – na putu prema izgradnji leaderskih vještina.

Primijetit ćete da sve nabrojane vještine sadrže u sebi riječ „upravljati“. Pa vi ste manager! To i jest u opisu vašeg radnog mjesta. I nemojmo se zavaravati: ako ste „mladi manager/managerica“, i odmah prionete pohađanju svih mogućih oblika edukacije

### Vještine koju su potrebne mladim managerima:

- umijeće pregovaranja,
- umijeće rješavanja konflikta i upravljanja kriznim situacijama,
- prezentiranje,
- zapošljavanje/*outsourcing*,
- rad na razvoju zaposlenika,
- motiviranje pojedinaca i timova,
- upravljanje promjenom,
- ravnoteža privatnog i poslovnog.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Pažljivo slušajte i pratite događanja u svojoj okolini.
- Ne pretrpavajte se zadacima i obvezama koje možete prenijeti na nekog drugog.
- Ponašajte se diplomatski, i prema nadređenima i prema podređenima.
- Radite na vlastitom, ali i tuđem samopouzdanju.
- Ne postavljajte letvicu previsoko, kvaliteta se postiže iskustvom.

u vještinama za koje mislite da bi trebale biti vaše snage, polako. Ipak, praksa je ono na čemu se iskazujete, u svakodnevnom radu i u realnom vremenu uvidjet ćete svoje potrebe puno bolje.

### SAMOPOUZDAN MANAGER JE DOBAR MANAGER

Na kraju, još jedna važna vještina koju ćete željeti pridodati svom arsenalu – asertivnost. Zašto je važna? Ljudi gravitiraju osobama koje iskazuju zdrave doze samopouzdanja, skloniji su misliti da će s njima ostvariti i bolje rezultate. Samopouzdanje je umirujuće i prenosi se na druge. U stvari, što više pomažete drugima da razvijaju svoje vještine i rastu, to će i vaš zajednički uspjeh biti veći.

Manageri koji imaju samopouzdanja, nemaju nužno sve odgovore, niti se prave da ih imaju. Njihovo samopouzdanje ne izvire iz znanja svega o svemu. Ono dolazi iz toga što znaju gdje pronaći prave odgovore. Uključujući to da se osjećate sasvim dobro kad pitate druge za mišljenje ili sugestije, bez obzira koliko „ispod“ vas ili „iznad“. Pažljivim slušanjem omogućit ćete da ne propustite ključne informacije ili mogućnosti koje su pred vama.

### GRIJEŠITI JE LJUDSKI

Pogreške? Da parafraziram Sinatru, svi ih imamo bar nekoliko. Kao dobar manager, nećete živjeti nad njima, znat ćete da su dio opće slike. Samopouzdanje ćete biti u stanju priznati ih, učiti iz njih, učiniti sve što možete da se sistemom ne ponove, i – nastaviti dalje.

Možda najvažnije? Stanite iza svojih riječi i činite ono što i govorite. Na kraju, biti manager i biti *coach* – to i jest najveći izazov pred vama. 