



Maintaining peak performance when a promotion puts you in charge of workplace pals.

Supervising Friends

Superviser ses amis

Comment obtenir un rendement optimal lorsqu'on dirige ses amis du bureau à la suite d'une promotion.

by / par Merge Gupta-Sunderji

A promotion to management typically means more responsibility, more respect, and more money. But a promotion can also come with a price tag. If the people you are now supervising were previously your peers, then the unexpected cost can be friendships. The power shift that occurs with a promotion can cause workplace friendships to falter and employee performance to deteriorate as former peers adjust to the new hierarchy. How can you handle the supervision of friends while maintaining peak performance? Consider these three must-dos.

Communicate Early and Often

Early in your new role as supervisor, sit down with your new reports and:

- Acknowledge the discomfort. Say something like: "I realize that ever since I've become the supervisor, things aren't as comfortable between us as they used to be." Or: "It's different between us since I've become supervisor, isn't it?"
- Admit the uncertainty. Follow it up with: "I don't know what that means in terms of our friendship." Or: "I'm uncertain as to where that leaves you and I."
- Clarify the difference between obligations and feelings. For example: "I now have work obligations that don't always tie in with the way I feel personally."
- Ask for the employee's support. "I'd like your commitment to keeping our work responsibilities separate from our personal relationship."

Your actual words may be different, but the main objective in covering these four points

is to engage in a dialogue. True, there is no way you can predict how the conversation will go, but you must discuss the new business relationship. Don't assume the situation will resolve itself or optimistically hope it will not be an issue. Even if the person you are dealing with is the most reasonable individual you know, emotions come into play when a peer becomes a supervisor, and the outcome of this conversation will be more positive than no conversation at all.

Be Mindful of Perceived Favouritism

Because of your past relationships with specific employees, others in your department will always view your interactions through a filter of favouritism: "oh, s/he's just the boss's pet." If you are not alert to this reality, then your positive actions and intentions can be ambushed.

There are two approaches you can take in dealing with this scenario. First, involve the employee/friend in coming up with a strategy. Say: "Despite the fact that you and I have agreed to keep our work responsibilities separate from our personal relationship, there will always be others in the department who will view you as the boss's favourite. How do you think we should deal with it?" Second, discuss it individually with the people who feel you are showing favouritism. While this discussion will not be easy, remember that you need to have it; hoping the problem will just go away will only lead to failure.

Find a New Sounding Board

In your pre-supervisory life, when you needed to discuss an issue, bounce some

ideas around, or just vent your frustration, you probably went to your friends at the office. Unfortunately, once you become their supervisor, this is the single most important aspect of your relationship that must change. You can no longer use your employees as a sounding board — even if they're your friends. Discussing any workplace issue, brainstorming alternatives to deal with a crisis, or even worse, venting about your problems can only backfire. Not only will you negatively affect the perceptions and lower the morale of your staff, you will put your office friends in a very uncomfortable position. Hold yourself back and find someone else to go to for moral support. Look to another supervisor in your organization who faces similar challenges. Or, if necessary, try to find a mentor outside your organization.

If you keep these three must-do points in mind, it is possible to supervise friends and maintain peak performance. ■

BIEN qu'une promotion à un poste de superviseur rime souvent avec responsabilités, respect et argent, elle peut également avoir un prix. Si les personnes supervisées étaient auparavant des pairs, alors il est possible qu'il en coûte certaines amitiés. Les nouveaux rapports hiérarchiques qui s'établissent après une promotion peuvent éprouver les amitiés au travail et diminuer le rendement des employés pendant la période d'adaptation à la nouvelle réalité. Comment peut-on superviser ses amis tout en obtenant un rendement optimal? Voici trois mesures incontournables.

Communiquer dès le départ et souvent

Dès les premiers jours dans son nouveau rôle de superviseur, il faut s'asseoir avec ses employés et :

- reconnaître le malaise. Dire quelque chose comme : « Je réalise que depuis que je suis superviseur, les choses ne sont plus aussi simples entre nous. » Ou : « C'est un peu différent entre nous depuis que je suis devenu superviseur, n'est-ce pas? »
- admettre l'incertitude. Continuer avec : « Je ne sais pas ce que cela signifie sur le plan de notre amitié. » Ou : « Je ne sais pas où cela nous mènera. »
- préciser la différence entre les obligations et les sentiments. Par exemple : « J'ai maintenant des obligations qui ne correspondent pas toujours à mes sentiments personnels. »
- demander l'appui de l'employé. « J'aimerais que nous nous engagions à garder nos responsabilités professionnelles séparées de notre amitié. »

Les mots peuvent varier, mais le principal objectif, en appliquant ces quatre points, c'est d'engager un dialogue. En réalité, il n'y a aucune façon de prévoir le cours de la conversation, mais il faut discuter de la nouvelle relation professionnelle. Il ne faut pas supposer que la situation se résoudra d'elle-même ou espérer avec optimisme que ce ne sera pas un problème. Même si la personne avec laquelle on traite est la plus

raisonnable que nous connaissions, les émotions entrent en jeu lorsqu'un pair devient superviseur. Les résultats d'une telle conversation seront plus positifs que s'il n'y a pas de conversation du tout.

Être conscient du favoritisme perçu

Les bons rapports passés avec certains employés susciteront la perception d'un certain favoritisme : « Ah! C'est le "chouchou du patron"! » Il faut être attentif à cette réalité, sinon les bonnes actions et les intentions pourront être mal interprétées.

Il y a deux approches possibles à adopter lorsqu'on fait face à ce scénario. D'abord, faire intervenir l'employé ami dans l'élaboration d'une stratégie. Dire : « Bien que nous soyons d'accord pour garder nos responsabilités professionnelles séparées de notre amitié, il y aura toujours des personnes dans le service qui te verront comme le préféré. Comment penses-tu que nous devrions gérer cela? » Ensuite, parler individuellement avec les personnes qui sentent qu'on fait du favoritisme. Ces discussions ne seront pas faciles, mais elles sont nécessaires; espérer que le problème disparaîtra est voué uniquement à l'échec.

Se trouver un nouveau conseiller

Avant d'être superviseur, lorsqu'il fallait discuter d'une question, débattre d'idées, ou seulement manifester sa frustration, il suffisait d'aller voir ses amis du bureau. Malheureusement, une fois

qu'on devient leur superviseur, c'est l'aspect le plus important de la relation qui doit changer. Il est déconseillé d'utiliser ses employés comme conseillers — même s'ils sont des amis. Parler de n'importe quelle question de travail, faire du remue-ménages pour solutionner une crise, ou même pire, se défouler devant ses employés ne peut que se retourner contre soi. Cela affecte négativement les perceptions, abaisse le moral du personnel et met ses amis du bureau très mal à l'aise. Mieux vaut se retenir et trouver quelqu'un d'autre pour obtenir un soutien moral. On peut chercher un autre superviseur, dans son organisation, qui a des problèmes semblables. Ou, au besoin, trouver un mentor à l'extérieur de l'organisation.

Si on garde à l'esprit ces trois mesures, il est possible de superviser ses amis tout en maintenant un rendement optimal. ■■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403-605-4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI M.B.A., CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.**



© 2007 Robert Half Management Resources. 0803-6003

7 years of experience squeezed into 3 months of service.

BUSINESS HAS CHANGED. No one understands this as well as Robert Half Management Resources – an ally that has revolutionized the art of connecting the right people with the right companies, the world's premier provider of the right people for the new world of finance. Visit us at roberthalfmr.com.

1-888-400-7474 · roberthalfmr.com

 **Robert Half**[®]
Management Resources