

FELICITĂRI, AI FOST PROMOVAT MANAGER!



Cuprins

O nouă pălărie	9
Ce înseamnă să fii manager?	15
Ce face un manager?	23
Manager te formezi, nu te naști	37
Puțină istorie teoretică a managementului	47
În căutarea stilului personal de management	59
Prima lună ca manager	67
În ce cultură organizațională te afli?	75
Organizarea și comunicarea modului de lucru	81
Tu și echipa	89
Motivare și iar motivare	97
Managementul timpului și al stresului	109
5 capcane de evitat	119
Capcana nr. 1: „Sunt manager, deci poziția mea (nu) este sigură.”	125
Capcana nr. 2: „Nu este nimic bun din ce s-a făcut înainte.”	131
Capcana nr. 3: „Eu sunt șeful, nu s-a înțeles?!”	135
Capcana nr. 4: „Vreau repede rezultate!”	137
Capcana nr. 5: „Comunicăm, desigur! Prin e-mail.”	139

In loc de încheiere: cariera noului manager	143
Anexa 1 - Cei mai importanți 75 de KPI pe care trebuie să îi știe un manager	149
Anexa 2 - Locul managerului nou promovat în piramida ierarhică	167
Anexa 3 - Grilă de auto-evaluare a competenței manageriale	169
 Bibliografie	 173

Ce înseamnă să fii manager?

*„Managerul nu este acela care poate face munca
mai bine decât oamenii săi, ci este persoana
care îi poate face pe oamenii săi să muncească
mai bine decât poate el.”*

(Frederick W. Smith).

Poate că o să ți se pară cel puțin ciudat, ba chiar hilar, un asemenea titlu de capitol, de vreme ce ești deja manager, chiar dacă de puțin timp. Ar părea că nu este cazul de definiții, pentru că ai ales să fii manager aflându-te în cunoștință de cauză. Totuși, diverse studii academice ne arată că întrebarea “Ce este un manager?” nu este deloc frivolă sau inutilă, nici măcar o naivitate. De fapt, teoreticienii recunoscuți ai domeniului au formulat, de-a lungul timpului, puncte de vedere diferite care ne arată o multitudine de definiții ale poziției și care ar putea fi sintetizate plecând de la câteva elemente-cheie (Hales, 1986, p. 90):

- elementele de fond ale muncii de manager (ce fac managerii?);
- distribuția timpului managerilor între elementele muncii (cum lucrează managerii?);
- interacțiunile specifice (cu cine lucrează managerii?);
- elementele informale ale muncii manageriale (ce altceva mai fac managerii?);

- temele ce străbat munca managerială (ce calități are munca managerială?).

Un job de manager înseamnă să îți redefinești sistemul de referință: cine ești din punct de vedere profesional; cum vei lucra de acum înainte; cu cine vei lucra; ce anume din munca ta va conta mai mult pentru ceilalți; ce anume din munca ta va conta mai mult chiar pentru tine. Nu mai ești un expert care nu este responsabil de o echipă decât eventual rar și sporadic, în anumite proiecte. Nu mai ești nici responsabil doar de anumite activități pe care le poți planifica și executa cu măiestrie de unul singur, în mod independent. Ești manager, adică ceea ce teoria prezintă drept "o persoană care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, deci adoptă decizii și inițiază acțiuni prin care influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane" (Nicolescu, Verboncu, 1999, p. 505).

Managerii nu sunt în mod obligatoriu conducători. Este important de reținut că managerii nu conduc oameni, ci activități ale acestora.

În realitate, unul dintre rolurile principale ale managerilor este acela de a îi ajuta pe oamenii ale căror activități le conduc să devină mai eficienți, astfel încât să poată participa la atingerea obiectivelor organizației (Gaynor, 2004, p. 8). Managerii sunt cei cărora le revine rolul de a defini și gestiona activitățile potrivite pentru atingerea obiectivelor, alocând oamenii potriviți pentru realizarea acelor activități. În final, ceea ce contează cel mai mult sunt rezultatele și, în funcție de specificul organizației, modalitatea în care sunt

îndeplinite acele activități. Păstrând un grad de autonomie diferit de la caz la caz, managerii intervin și asupra modalității de lucru a oamenilor pe care îi coordonează, astfel încât activitățile să fie eficient realizate.

În momentul în care discutăm despre manageri ca despre persoane care influențează modul în care lucrează cei din subordinea lor, putem avea tendința de a vedea lucrurile strict în alb și negru. *Alb:* managerii considerați buni sunt lideri care îi inspiră pe ceilalți. *Negru:* managerii considerați slabi conduc oameni și, de obicei, o fac într-un mod stresant, negativ. Realitatea este, de fapt, la mijloc. Am specificat că managerii nu sunt în mod obligatoriu conducători. La fel de adevărat este însă și că managerii nu sunt în mod obligatoriu lideri.

Poate că din anumite emisiuni TV sau bloguri de business ai rămas cu impresia că orice manager este sau ar trebui să fie un lider, însă asemenea confuzii sunt datorate, după cum arată Kotter (2013), faptului că există tendința de a folosi cei doi termeni, “management” și “leadership”, în mod alternativ, drept sinonime. La aceasta se adaugă și obiceiul relativ des întâlnit de a redenumi, în limbaj comun, pe cei din fruntea ierarhiei unei organizații drept lideri, în timp ce nivelurile inferioare sunt recunoscute ca fiind coordonate de manageri.

În prezent avem o inflație de literatură de business despre dezvoltarea liderului din fiecare dintre noi.

Poate că și tu, ca nou manager, visezi să ajungi un model pentru ceilalți, o persoană ascultată, respectată, urmată – un lider. Poate că așa vei fi. Poate că totuși nu vei fi un lider carismatic - caz în care

Respect pentru oameni și cărți

nu trebuie, sub nici o formă, să cazi în capcana autoritarismului exacerbă de poziția ierarhică. Există situații de management unde leadership-ul nu este obligatoriu, chiar dacă ar ajuta. În orice caz, există suficientă teorie și exemple de bună practică care pot ajuta pe orice manager să devină, în timp, un lider veritabil. Numai că o asemenea formare nu trebuie să îndeparteze managerul de sarcina sa fundamentală, de baza profesiei de manager: conducerea eficientă a activităților.

Să ne imaginăm următoarea scenă: la o grădiniță oarecare, copiii din grupa mijlocie se pregătesc să meargă la teatrul de păpuși. Cu două zile înainte, educatoarea le explică că pentru a ajunge la teatru, unde vor vedea o piesă superbă, adaptată după un basm pe care îl iubesc cu toții, vor fi nevoiți să meargă în mod ordonat pe stradă. Mai mult, vor traversa două bulevarde foarte aglomerate, fără să se piardă, fără să încurce traficul și fără să întârzie la teatru. Pentru a se asigura că totul va fi exact așa cum e nevoie și pentru a ajunge în condițiile enumerate anterior la teatru, educatoarea explică acestor copii că vor folosi împreună o coardă: fiecare copil va face un nod la coardă și fiecare se va ține de nodul său. Astfel, nu se vor pierde, nu vor întârzia și vor traversa în siguranță strada, inclusiv cele două bulevarde aglomerate. Copiii o ascultă și, desigur, ajung la teatru în timp util, fără nici un fel de probleme. Acesta este management: obiectivul este clar definit, oamenilor li se explică de ce și ce trebuie să facă, fără a li se impune într-un mod neplăcut sau a fi constrânși la modul coercitiv. Este o acțiune rațională, fără tușe emoționale explicite. Nu este leadership.

Să ne închipuim și următoarea scenă: o învățătoare foarte apreciată și iubită de copii le spune elevilor din clasa a IV-a că urmează o inspecție foarte importantă. Pentru a trece cu bine inspecția, este nevoie să fie prezentate progresele elevilor, așa că îi roagă să fie cuminți și să dea ce au mai bun în ei. Sosește ziua inspecției și

copiii sunt mai cuminiți, mai atenți și mai receptivi ca niciodată. Inspecția decurge fără probleme, iar la finalul vizitei, un copil se ridică și anunță că toată clasa a pregătit ceva special pentru comisia de inspecție. Învățătoarea rămâne blocată: nu are idee ce se întâmplă. Toți copiii se ridică și interpretează un cântec de care nimeni nu avea habar că l-au pregătit și care, în mod evident, reprezintă o surpriză pentru a impresiona pe inspectori, dar care, mai mult decât pe oricine, o impresionează pe învățătoare. Toți cei prezenți sunt emoționați și, firește, inspecția se termină cu nenumărate laude. Acesta este leadership: când cineva îi inspiră pe ceilalți să dea mult mai mult decât s-ar fi așteptat ei înșiși sau chiar cel care i-a inspirat, pentru a îndeplini dincolo de așteptări un obiectiv. Exact așa cum, fără să le ceară în mod explicit ce anume să facă, învățătoarea i-a inspirat pe copii să ducă performanța lor de echipă la un nivel neașteptat de ridicat și într-un mod cu totul nou: creație a echipei și nu neapărat a învățătoarei din povestea noastră. Nu orice manager este lider și nu orice lider este manager.

Kotter (2013) sintetizează foarte clar diferența între management și leadership. Managementul reprezintă “un set de procese binecunoscute, precum planificarea, bugetarea, structurarea sarcinilor și alocarea atribuțiilor către angajați, măsurând performanța și soluționând probleme, ceea ce ajută organizațiile să facă în mod predictibil ceea ce știu să facă bine. Managementul ajută să fie produse bunurile și serviciile promise, de calitatea așteptată, în bugetul alocat, zi de zi, săptămână după săptămână, ceea ce (...) reprezintă o sarcină enorm de dificilă (...). Drept urmare, managementul este crucial, dar nu înseamnă leadership. Leadershipul este cu totul diferit. Este asociat cu a conduce o organizație în viitor, prin găsirea oportunităților care apar tot mai repede și mai repede și prin exploatarea cu succes a acestor oportunități. Leadershipul înseamnă viziune, despre cum faci oamenii să creadă în această viziune (...)

și, înseamnă, mai ales, a produce schimbarea necesară. Leadershipul nu înseamnă caracteristici, ci comportament.” (*idem*).

Managerii conduc activități. Cum rolul lor este chiar acela de a face ca activitățile conduse să fie realizate în mod eficient, managerii, indiferent că au sau nu aptitudini de lider, sunt obligați să își asume rolul de coach al celor pe care îi coordonează în desfășurarea activităților conduse.

Managerul este un *coach* pentru atingerea performanței individuale și colective, coordonând echipa din subordine către atingerea rezultatului așteptat: cifră de afaceri, indicatori de producție, atingerea anumitor obiective calitative etc. (Guedj, 2012, p. 5). Ca în cazul oricărui antrenor, în sarcina managerului intră gestionarea, administrarea resurselor de care dispune echipa, stabilirea criteriilor de performanță, asigurarea condițiilor și a pregătirii continue a indivizilor din echipă pentru atingerea acelor performanțe. Altfel spus, managerul este un antrenor, dar este și un responsabil care are grijă de toate resursele aflate în gestiunea sa.

Totuși, a fi manager nu înseamnă chiar a fi un antrenor, deși poate să însemne și așa ceva. Până la urmă, managerul comunică, stabilește direcții, alocă resurse și sarcini, planifică, controlează și se asigură că se obțin, la termenele definite, anumite rezultate așteptate. Antrenorul, pe de altă parte, presupune parteneriat și dezvoltare pe termen lung. Deși nu este antrenor de echipe sportive, un manager care are obiective de dezvoltare instituțională

trebuie să devină și *coach*, care facilitează și stimulează dezvoltarea resurselor umane din subordine. În plus, trebuie să învețe când, cum și cu cine să fie *doar* manager și în ce situație să se transforme în antrenor.

Munca de manager este, deci, diferită de cea de expert. Cât este de diferită? În realitate, foarte diferită. Managerii sunt, de fapt, singuri în fruntea echipei și trebuie să ia decizii, bune sau rele, în timp ce alți concurenți stau afară și așteaptă o șansă să devină, la rândul lor, manageri – poate chiar în locul tău, deși abia ce ai fost promovat în această funcție. De aceea, este vital să înveți repede să devii un bun manager, adică să înveți ce trebuie să faci de acum înainte în calitate de manager.

Ce face un manager?

“Cred că cel mai bun training pe care îl poate avea un manager de top este managementul prin propriul exemplu.”

(Carlos Ghosn)

Pe măsură ce te gândești la noile tale responsabilități și citești despre manageri și lideri, probabil că te întrebi tot mai mult ce fel de manager vei fi. Ei bine, cu siguranță vei avea un stil personal de conducere, care derivă din personalitatea ta și din experiențele anterioare, dar acest stil poate fi îmbunătățit dacă vei studia atent cele mai relevante informații teoretice care sintetizează elementele de practică ale managementului. Acestea reies, de fapt, din principalele responsabilități ale managerilor care, în viziunea lui Drucker, trebuie să fie următoarele: cunoașterea teoriei afacerilor; luarea de decizii; decizia asupra oamenilor; susținerea implementării ideilor „mici”; disciplina inovării; urmărirea eficienței afacerii (2003, pp. 3-80). Managerii trebuie să învețe continuu, să fie inovativi, dinamici și deschiși schimbărilor.

În viziunea lui Drucker, primul lucru pe care trebuie să îl facă un manager este să cunoască teoria afacerilor.

Nimic nu este mai practic decât o teorie bună de management. Totuși, unele teorii sunt atât de seducătoare

și de puternice, încât rezistă perioade foarte lungi de timp, fără a fi adaptate practicii domeniului de activitate sau ciclului economic și pot să devină veritabile stereotipuri periculoase. Atunci când o firmă este condusă după teorii depășite, prima tendință a managerilor este „să bage capul în nisip”, ceea ce nu poate fi decât dăunător, mai ales în perioade turbulente (Drucker, 2003, p.112).

Efectele negative în asemenea situații se văd atât la nivel de companie în general, cât și de moral și, în cele din urmă, de eficiență a echipelor. Uneori, stereotipurile teoretice pot avea urmări catastrofale, precum falimentul Enron, care a putut fi explicat și ca urmare a însușirii de către manageri a unei gândiri imorale de business învățată în școlile de afaceri ce pun pe primul loc interesul acționarilor (Ghoshal, 2005, pp. 75-76).

La polul opus situației prezentată anterior se află cazurile fericite, cu manageri deschiși la schimbare, care învață neconținut. Să ne imaginăm, de exemplu, cazul în care o firmă care activează în domeniul industrial și comercializează produse și soluții destinate IMM-urilor are, în planul promovării online, doar un site de prezentare. Managerul său are peste 65 de ani, folosește creioane pentru a lua notițe, arată ca un gentleman din alte decenii. Totuși, chiar el este cel care îi adună pe experții din subordine pentru a le cere o strategie de prezență în mediul digital: SEO, SEM, catalog de produse online și dezvoltare de aplicații mobile în mai multe

limbi străine, astfel încât IMM-urile din toate zonele vizate pe plan internațional să le vadă produsele cât mai ușor. Acesta este, desigur, un manager care cunoaște teoria afacerilor, învață zi de zi despre ce presupune practica din domeniul său de activitate la fiecare moment, își actualizează cunoștințele și știe ce anume să folosească din aceste cunoștințe. Este un manager care nu bagă capul în nisip, nu rămâne sclavul stereotipurilor, ci provoacă schimbarea necesară companiei – în acest caz, spre digital, deși el însuși continuă să iubească vechile creioane. Vorbim de un exemplu de bună practică de manager care știe teorie și, foarte important, continuă să învețe teorie de afaceri ce își dovedește utilitatea în practică.

Al doilea element principal, probabil cel mai evident, din lista elementelor ce compun munca de manager este acela de a lua decizii. Pentru numeroși autori, decizia este cel mai important instrument managerial specific de exprimare, reprezentând cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective (Nicolescu, Verboncu, 1999, p. 204). În mod paradoxal, practica arată că a lua decizii este ceva foarte dificil, pentru mulți manageri – iar calitatea deciziilor poate să fie destul de discutabilă.

Teoretic, managerii trebuie să ia decizii – repede, corect, în mod asumat. Așa ar trebui să fie și în practică. Totuși, există manageri cărora le este frică să își asume responsabilități.

Aceștia sunt manageri care tergiversează luarea de decizii, nu își asumă responsabilitatea pentru ceea ce hotărăsc, nu dublează deciziile comunicate verbal subordonaților și în scris, astfel încât,

la nevoie, să poată nega că ar fi luat acele decizii. Aceste situații par de domeniul povestirilor SF? Din păcate, nu sunt chiar rare. Nu toți managerii aflați în diverse ierarhii, deși știu teoria managementului, își asumă practica etică a luării de decizii. De obicei, este vorba despre managerii care nu se simt siguri pe poziția lor pentru că au deficiențe profesionale. Acest tip de manageri, care nu știu sau nu vor să ia decizii pe care să și le asume, nu reușesc să câștige respectul colaboratorilor și, în timp, se dovedesc a fi niște alegeri eronate pentru poziția de management pe care au ajuns să o ocupe.

A lua decizia corectă este aproape o știință – pentru decizie, ai nevoie de date despre context, de capacitate de analiză pentru a vedea posibilele efecte. În final, a lua decizii înseamnă a avea curaj și a fi responsabil. Acest lucru este adevărat în viața de zi cu zi, dar devine incredibil de important în munca unui manager, ca urmare a impactului pe care deciziile celor ce conduc le au asupra oamenilor de echipă și, în final, asupra afacerii firmei unde lucrează.

Al treilea lucru important pe care îl fac managerii este să coordoneze oamenii din echipa lor, să îi organizeze eficient în vederea atingerii obiectivelor și realizării activităților planificate. Deși recrutarea este o problemă care ține de politica de resurse umane, definirea fișei postului și alegerea finală a noilor angajați este realizată, în mare parte, de manageri. La fel se întâmplă în multe situații de evaluare periodică a performanțelor, în scopuri de recompense și promovări (sau dimpotrivă).

Mulți manageri tind să facă o confuzie extrem de periculoasă între subordonare și coordonare.