

MACIEJ KISILOWSKI

Administrative

Obținerea succesului personal în managementul administrației publice

Traducere din engleză și adaptare de
CODRINA RUSU

Cuvânt-înainte de
GRIGORE POP-ELECHEȘ

Cuprins

<i>Cuvânt-înainte</i>	5
<i>Prefață</i>	9
Să vorbim despre strategie și succes.....	13
Strategie, dar pentru cine?.....	13
Strategia pentru cariera ta	17
Trei modele de succes.....	21
Strategia pentru agenția ta (bazată pe cunoaștere)	27
Strategia pentru țara ta.....	31
Administrategie: prima perspectivă.....	34
Administrategie și alte tendințe (sau ce să-i spunem lui Wolfgang).....	38
Partea I	
Valoarea publică	
Prezentare. Cum să alegi prioritățile.....	45
Capitolul I.1	
Soluții bune.....	53
<i>Policy wonk</i> -ul tău intern.....	53
Există o problemă?	55
Intervenția din partea statului este justificată?	58
A sosit timpul pentru alegerile strategice.....	65
În căutarea soluțiilor	70

Mai mult instinct decât tehnică	75
Politicile bune și succesul tău individual	77
Politicile bune și cele trei modele de carieră.....	79
Capitolul 1.2	
Sprijinul politic	85
Politica: o perspectivă realistă.....	85
Cei 3P: <i>Driverii</i> succesului politic.....	87
Patronii și nevoile lor	92
Progres și <i>momentum</i>	95
Parteneri și coaliții	103
Sprijinul politic și succesul tău individual	107
Sprijinul politic și trei modele de carieră	111
Capitolul I.3	
Satisfacția clienților	115
De ce ai nevoie de un client?	115
Trezirea ta la realitate	117
Planul de luptă privind clienții.....	119
Clienții și operațiunile tale.....	123
Clienții și procesul tău de învățare	127
Managementul dinamic al clienților	129
Satisfacția clientului și succesul tău individual.....	131
Satisfacția clientului și cele trei modele de succes	138
Rezumat. Alegerea priorităților în practică.....	143
Partea a II-a	
Administrația aliniată	
Prezentare generală. Cum să îți aliniezi agenția?	151
Capitolul II.1	
Echipa ta	159
Timpul pentru o sarcină (foarte) dificilă	159
Pasul 1: Aliniază echipa cu strategia ta	165
Pasul 2: Deblochează-ți gândirea privind angajarea	169
Pasul 3: Nivelează-ți organizația acolo unde este posibil	172
Pasul 4: Introdu munca în echipă	
și munca pe baza proiectelor	176
Pasul 5: Promovează valoarea muncii intensive.....	179
Pasul 6: Infrastructura fizică	

trebuie să susțină activitatea oamenilor tăi.....	182
Pasul 7: Motivează în mod activ.....	184
Pasul 8: Ori de câte ori este posibil, introdu feedbackul 360 de grade	187
Pasul 9: Investește în acordarea puterii oamenilor	191
Pasul 10: Prioritizează angajații	192
Managementul echipei tale și succesul tău individual.....	195

Capitolul II.2

Infrastructura ta de cunoștințe.....	197
Fundația strategică și nu un nou gadget	197
Pasul 1: Definește cunoștințele de care ai nevoie	200
Pasul 2: Depășește frica de învățare	204
Pasul 3: Găsește proporția de aur când construiești rețele administrative.....	206
Pasul 4: Investește în instrumente pentru împărtășirea cunoștințelor	211
Pasul 5: Susține împărtășirea cunoștințelor tacite	213
Pasul 6: Cântărește plusurile și minusurile integrării IT	215
Pasul 7: Programatorii sunt noii facilitatori.....	218
Etapa 8: Experții în achiziții publice sunt mai importanți decât avocații.....	221
Pasul 9: Împarte experții în dezvoltatori și consolidatori ...	223
Pasul 10: Cultivă-ți strategic reputația și brandul	225
Infrastructura de cunoștințe și succesul tău individual.....	227

Capitolul II.3

Operațiunile tale	229
A venit timpul pentru a pune punct nevrozei manageriale	229
Pasul 1: Elimină fără milă „fântânile arteziene“	232
Pasul 2: Stabilește prioritățile pentru îmbunătățirea eficienței	235
Pasul 3: A venit timpul pentru reducerea salariilor	237
Pasul 4: Introducerea filozofiei îmbunătățirii continue	240
Pasul 5: Implementează proiecte care se încadrează în timp și în buget	243
Pasul 6: Simplifică	246

Pasul 7: Ia în considerare plusurile și minusurile concurenței operaționale.....	250
Pasul 8: Nu uniformiza.....	254
Pasul 9: Utilizează pârghiile de achiziție.....	256
Pasul 10: Nu face compromisuri false.....	260
Alinierea operațiunilor și succesul tău individual.....	261
Rezumat. Cum se măsoară alinierea în agenția ta?	267
În loc de concluzie. A sosit timpul pentru tine.....	275
Dirijor care mai degrabă inspiră decât funcționar rigid	275
Alinierea personală.....	278
Interesul față de oameni, față de echipă și față aliați	280
Hărnicia și leadershipul prin puterea exemplului	283
Recompensele nemateriale și stilul de viață	287
Curiozitatea	292
Adu schimbări pozitive în România, obține succesul și trăiește o viață împlinită.....	295
<i>Note</i>	299
<i>Bibliografie</i>	321
<i>Mulțumiri</i>	335
<i>Indice</i>	338

Prezentare

Cum să alegi prioritățile

În gândirea strategică, instrumentele de separare a grâului de pleavă, a aspectelor strategice de cele nesemnificative, joacă un rol esențial. De aceea dedicăm întreaga primă parte a acestei cărți analizei detaliate a acestor instrumente. Concluzia noastră este simplă. În cazul în care o acțiune, un angajat sau o cheltuială

- nu contribuie la soluțiile tale de politici publice preferate,
- nu construiește capitalul tău politic,
- nu îmbunătățește satisfacția clienților tăi,

atunci nu se aliniază cu obiectivele strategice și nu contribuie la valoarea publică creată de agenția ta. Pe scurt, este o pierdere de timp.

Cu siguranță, în realitate acest proces de a identifica valoarea publică este puțin mai complicat. Identificarea corectă a obiectivelor și a priorităților în fiecare dintre cele trei domenii de valoare publică necesită înțelepciune și intuiție. Mai mult decât atât, „soluțiile bune“, „sprijinul politic“ și „satisfacția clienților“ nu reprezintă grupuri de obiective ce se exclud reciproc, ci mai degrabă trei perspective cu privire la prioritățile instituției tale. Figura 1.1 ilustrează relația dintre aceste perspective. Când am pregătit această diagramă ne-am gândit cum se reprezintă vizual un proces de „a aduce cu picioarele pe pământ“ administrategia ta – aducerea acesteia la realitatea de zi cu zi. În momentul în care

stabilești obiectivele strategice, începe întotdeauna cu soluțiile bune. Așa cum vom discuta în capitolul următor, aceste idei privind politicile ar trebui să fie rezultatul unei analize atente. Dar, în același timp, ideile trebuie să reprezinte un lucru în care crezi, ceva ce este important pentru tine. Poveștile celor mai mari lideri ai noii economii – fondatorii apreciatelor organizații bazate pe cunoaștere, cum ar fi Steve Jobs sau Elon Musk – arată că punctul de plecare pentru strategiile lor câștigătoare este reprezentat întotdeauna de ideile îndrăznețe de a schimba lumea, bazate în mod egal pe cunoștințe și pasiune.⁵⁴

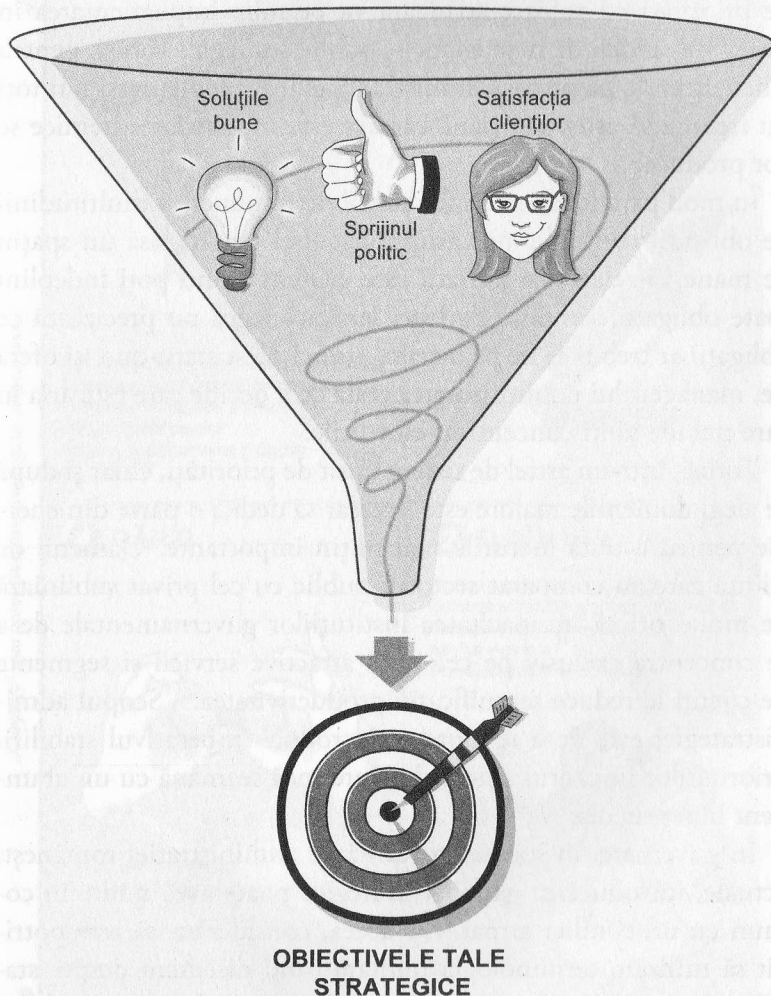
Cu toate acestea, soluțiile bune pentru țara noastră, care te energizează atât pe tine, cât și pe membrii echipei tale trebuie să treacă printr-un filtru al realității. În sectorul public, acest proces de „a aduce strategia cu picioarele pe pământ” trebuie să ia în considerare atât argumentele politice, cât și feedbackul clienților instituției tale. Uneori, aceste două filtre te vor forța să retragi ideile care, din punct de vedere al soluțiilor bune, par perfecte pentru tine. Uneori, chiar și ideile care vor supraviețui confruntării cu perspectivele politice și cu cele ale clientului vor trebui obligatoriu modificate în acest proces. De la înălțimea viselor tale despre soluțiile perfecte, va trebui să cobori cu picioarele pe pământ. În guvernare, aceste compromisuri sunt inevitabile.

În mod frecvent vei fi obligat să urmărești obiective strategice suplimentare, mai exact dintre cele pe care nu le-ai include în lista cu soluții de politici ideale. Aceste obiective vor fi legate de gestionarea sprijinului politic („gestul OK” în Figura 1.1) sau de asigurarea cel puțin a unui *smiley* pentru clienții-cheie. La sfârșitul zilei, administrategia va fi o colecție de obiective oarecum similare cu ceea ce dorești să faci și sarcinile pe care trebuie să le urmărești pentru a-ți asigura o poziție de impact.

La fel ca în cazul multor alte argumente oferite în această carte, sperăm că modelul de administrație ce are ca sursă valoarea publică și managementul strategic vor declanșa o discuție privind prioritățile reale pentru societatea noastră cu venituri medii, pentru România și pentru numeroasele ei instituții. Sperăm că

Figura 1.1.

Alegerea obiectivelor administrative



această carte îi va convinge pe concetățenii din Europa Centrală și de Est de necesitatea de a lua în considerare investiții serioase în domenii prioritare și în special de a construi o economie cu ade-vărat competitivă. Din punctul de vedere al unui manager public, doar o astfel de schimbare sistemică spre un guvern concentrat pe priorități cu valoare adăugată va permite implementarea în întregime a ideii de management public strategic. Totuși, pentru a beneficia de pe urma administratiei, tu, agenția ta și noi toți nu trebuie să așteptăm până când aceste modificări sistemice se vor produce.

În mod paradoxal, sistemul actual de impunere a multitudinii de obligații contradictorii asupra agenției tale îți lasă un spațiu de manevră relativ larg. Dacă este evident că nu poți îndeplini toate obligațiile impuse de lege, iar dacă legea nu precizează ce obligații ar trebui să fie prioritare, atunci acest statu-quo îți oferă ție, managerului public, puterea reală de a decide care este aria în care trebuie să îți concentrezi eforturile.

Totuși, într-un astfel de sistem lipsit de priorități, chiar și după ce alegi domeniile majore este necesar să dedici o parte din energie pentru a trata lucrurile mai puțin importante. Oamenii de știință care au comparat sectorul public cu cel privat subliniază de multe ori că incapacitatea instituțiilor guvernamentale de a se concentra exclusiv pe cele mai atractive servicii și segmente de clienți le reduce semnificativ productivitatea.⁵⁵ Scopul administratiei este de a te ajuta să introduci imperativul stabilirii priorităților în cadrul sistemului care încă seamănă cu un abundent bufet suedez.

În guvernare, în special în realitățile administrației românești actuale, introducerea gândirii strategice poate avea multe în comun cu un conflict armat. De aceea, considerăm că este potrivit să utilizăm terminologia militară când discutăm despre stabilirea priorităților în fiecare dintre dimensiunile valorii publice menționate mai sus. Pentru început, poți lua în considerare **planul de luptă** – modelul nostru relativ simplu pentru stabilirea realistă a priorităților. Desigur, vorbim despre o bătălie oarecum

Figura 1.2.

Plan de luptă.

Prioritățile unui manager public proactiv



subtilă, chiar subversivă, pentru că acest instrument nu adoptă idealul de afaceri al unei organizații simplificate (engl. *lean*), care pur și simplu scapă de tot ceea ce nu adaugă valoare. În condițiile românești actuale, o astfel de bătălie ar fi Waterloo-ul tău. În schimb, îți sugerăm să aliniezi resursele organizației și, cel mai important, resursa cea mai rară, reprezentată de timp și atenție, la patru tipuri de condiții.

Rampele de lansare sunt oportunitățile cu cel mai mare potențial de a crea valoare publică și de a-ți propulsa cariera la un nivel superior. De obicei, atractivitatea lor provine din faptul că îți aduc câștiguri pe termen scurt – acum și aici – și totodată sunt o bună investiție pentru procesul tău de învățare și dezvoltare. Nu este surprinzător că acest tip de inițiativă ar trebui să fie cea mai importantă prioritate a ta, pe care să o ai în vizor în mod constant. Cei mai creativi angajați ai tăi ar trebui să fie însărcinați cu executarea rampelor de lansare. Singura problemă cu aceste oportunități este că de multe ori lipsesc. Poți fi cel mai competent manager public și totuși, pur și simplu din ghinion, să nu întâlnești astfel de inițiative promițătoare și sigure în cariera ta. Rampele de lansare reprezintă ocazii de care trebuie să profiți numaidecât. Dar dacă planul tău de luptă pare gol în colțul de nord-est, atunci *c'est la vie*.

Flancurile sunt inițiativele care abia îți vor asigura locul în analele administrației publice românești. Și totuși, acestea sunt cruciale, deoarece neglijarea lor constituie un factor de risc major pentru tine personal sau pentru instituția ta. Așa cum arată istoria strategiei militare, flancurile au fost de multe ori punctul slab când liderii aveau tendința de a înainta rapid. Într-adevăr, multe bătălii mari au fost pierdute de acei lideri care le-au permis inamicilor să atace flancuri slab protejate. Pentru a evita această soartă, îți recomandăm să monitorizezi flancurile strategice în mod constant și să delegi activitățile angajaților metodici și pe care te poți baza (nu neapărat celor mai inovatori). Pentru a utiliza cât mai bine cele douăzeci și patru de ore, este posibil să fie necesar să gestionezi flancurile într-o manieră ușor machiavelică: să accentuezi

în mod ostentativ importanța lor pe măsură ce raționalizezi timpul pe care li-l dedici. Motivul din spatele acestui gambit este dublu: să motivezi angajații responsabili pentru flancuri și să îi descurajezi pe potențialii adversari să atace punctele tale slabe.

Incursiunile reprezintă imaginea în oglindă a flancurilor. O inițiativă ce reprezintă o ofensivă strategică nu îți consolidează actuala poziție, dar constituie o investiție esențială în viitor. Capacitatea de a profita de pe urma incursiunilor strategice este una dintre diferențele cele mai evidente dintre managerii publici proactivi, pe de o parte, și birocrații pasivi sau idealiștii naivi, pe de altă parte. Niciunul dintre aceste două grupuri din urmă nu recunoaște importanța incursiunii, deși din motive foarte diferite. Pentru birocrați, investiția în ofensivă este o decizie riscantă, deoarece poate dezvălui intențiile pe termen lung. Un birocraț pasiv ajunge la concluzia că cea mai bună apărare pentru a nu fi perceput ca o amenințare este pur și simplu să nu se gândească pe termen lung. Idealistii, la rândul lor, sunt de obicei atât de absorbiți de misiunea lor, încât privesc atenția acordată viitorului în cel mai bun caz ca pe o pierdere de timp și, în cel mai rău, ca pe o trădare a idealurilor. Pentru managerii publici proactivi, în contrast, ofensiva formează adesea baza planificării carierei pe termen lung, în special când la orizont nu se profilează suficiente rampe de lansare strategice. În gestionarea incursiunii, discreția și inovarea sunt esențiale. Acesta este motivul pentru care sarcina pare a fi perfectă pentru angajații dornici să își asume un angajament de nișă, care, într-o anumită măsură, este un joc de noroc.

Ultima categorie, **gărzile** sunt inițiative care, din diferite motive, nu pot fi anulate, chiar dacă – potrivit informațiilor tale – le lipsește importanța atât în ceea ce privește succesul actual, cât și în dezvoltarea ta viitoare. În cele mai multe cazuri, legea îți impuneție sau agenției tale să realizezi sarcinile gărzilor cu resurse limitate și atenție redusă din partea stakeholderilor-cheie. Așa cum am menționat, în sectorul privat aceste sarcini ar fi cel mai probabil înlăturate de susținătorii managementului strategic, dar în sectorul public nu avem o astfel de opțiune. De altfel, acesta nu este

întotdeauna o lucruri rău. După cum observă Henry Mintzberg, cercetător canadian, cel mai vehement critic al managementului strategic, accentul obsesiv asupra priorităților strategice poate duce la inflexibilitate și la pierderea unor oportunități de învățare accidentală.⁵⁶ O sarcină pe care azi o plasezi în colțul din stânga jos al planului de luptă poate deveni mâine o rampă de lansare strategică. Nu afirmăm că această situație poate apărea frecvent. Dar dacă oricum trebuie să acorzi atenție gărzilor, de ce să nu le tratezi mai degrabă ca pe o oportunitate de învățare, decât pur și simplu ca pe o povară? Acestea fiind spuse, gărzile sunt candidații perfecți pentru delegarea extinsă. Dar, în mod clar, aceste activități nu trebuie delegate celor mai buni angajați ai tăi.

Sperăm că această discuție introductivă despre fiecare situație strategică ne oferă cel puțin un indiciu cu privire la modul în care este organizat planul nostru de luptă. Ideea de bază este că axa orizontală se concentrează pe termen scurt. Ne referim aici la impactul unei anumite inițiative asupra muncii de zi cu zi – asupra lui „**aici și acum**“. Axa verticală reprezintă „**creșterea**“ – potențialul unei anumite inițiative de a deveni o investiție inteligentă în viitor. Cele două axe reflectă împreună importanța esențială a echilibrării prezentului și a viitorului într-o carieră în sectorul public. După cum vom vedea în capitolele următoare, planul de luptă va fi adaptat pentru a se potrivi cu analiza noastră dedicată fiecăreia dintre cele trei perspective ale valorii publice. Dar ideea generală rămâne aceeași. Administrategia se aseamănă, într-un fel, cu efortul de a alerga în sensul opus scărilor rulante. Nu trebuie să te împiedici, iar soluția nu este să stai pe loc.