

PHIL RADFORD

Dacă vrei să fii eficient în conducerea unei corporații, citește neapărat această carte.

---

FRANÇOIS HISQUIN

Mark Horstman a făcut din management ceva extrem de simplu și de pragmatic.

---

MARC GRAINGER

Această carte oferă îndrumări neprețuite, practice, pentru toți managerii.

---

# mark horstman

# managerul eficient



CURTEA VECHÉ  
PUBLISHING



COLECȚIA  
CĂRȚI CHEIE

---

191

# Cuprins

<i>Introducere. Cui i se adresează cartea de față,</i>	
despre ce este vorba și de ce am scris-o .....	7
Despre Manager Tools .....	11
O notă cu privire la date .....	12
O notă despre gen .....	13
<b>1. Ce înseamnă un manager eficient? .....</b>	<b>14</b>
Prima ta responsabilitate ca manager:	
să obții rezultate .....	15
A doua responsabilitate a ta ca manager:	
să îți păstrezi oamenii .....	17
Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii .....	18
<b>2. Cele patru comportamente esențiale .....</b>	<b>19</b>
Primul comportament esențial:	
cunoaște-ți oamenii .....	20
Al doilea comportament esențial:	
comunică referitor la performanță .....	31
Al treilea comportament esențial: cere mai mult ....	35
Al patrulea comportament esențial:	
deleagă sarcini .....	38
<b>3. Instrumente sustenabile și transmisibile .....</b>	<b>41</b>

4. **Cunoaște-ți oamenii — întâlnirile unu-la-unu** .....56  
 Întâlniri programate .....56  
 Întâlniri săptămânale .....63  
 Ședințe de 30 de minute .....68  
 Întâlniri cu fiecare dintre subordonații tăi .....70  
 Întâlniri în care managerul ia notițe .....72  
 Unde să faci întâlnirile .....77
5. **Întrebări frecvente și rezistența la întâlnirile unu-la-unu** .....80  
 Cele mai întâlnite forme de respingere a O3 .....80  
 A vorbi prea mult și a vorbi prea puțin .....94  
 Rezistența la luarea de notițe .....106  
 Pot face întâlniri unu-la-unu telefonic? .....108  
 Pot fi prieten cu subordonații mei? .....113  
 Pot face întâlniri unu-la-unu ca manager de proiect? .....123
6. **Cum începi să faci întâlnirile unu-la-unu** .....130  
 Alege intervale orare din agenda ta de lucru .....130  
 Trimite invitația la O3 prin e-mail .....132  
 Lasă o portiță deschisă pentru schimbări în viitorul apropiat .....132  
 Recapitulează intenția, regulile de bază și agenda O3 în ședința cu angajații .....132  
 Răspunde la întrebări .....133  
 Fă întâlniri unu-la-unu doar timp de 12 săptămâni .....133  
 Nu te grăbi să ajungi la feedback! .....134  
 Nu te grăbi să ajungi la feedbackul negativ .....134
7. **Vorbește despre performanță — feedbackul** .....135  
 Încurajează comportamentul productiv din viitor...141  
 Când ar trebui să dau feedback? .....157
8. **Întrebări frecvente și rezistența la feedback** .....163  
 Cum sună? .....163  
 Punctul culminant: feedbackul sistemic .....170

<b>9. Cum începi să oferi feedback .....</b>	<b>178</b>
Anunță-ți intenția în ședința săptămânală cu angajații .....	178
Programează-ți 30 de minute pentru informare ..	179
Folosește materialele noastre .....	179
Explică scopul feedbackului .....	179
Prezintă fiecare pas din modelul de feedback .....	180
Dă numai feedback pozitiv timp de opt săptămâni .....	180
Aduagă feedbackul negativ după opt săptămâni ...	182
Rămâi pozitiv, pe cât e posibil .....	182
<b>10. Cere mai mult — coachingul .....</b>	<b>183</b>
Colaborează pentru a stabili un obiectiv .....	185
Colaborează pentru a identifica resursele .....	189
Colaborează pentru a crea un plan .....	192
Subordonatul acționează și raportează referitor la plan .....	198
<b>11. Cum să începi coachingul .....</b>	<b>202</b>
<b>12. Repartizarea muncii la niveluri inferioare — delegarea .....</b>	<b>204</b>
De ce delegarea este soluția — „cascada delegării“ ...	206
Cum să delegi sarcini — modelul de delegare Manager Tools .....	213
<b>13. Întrebări frecvente și rezistența la delegare .....</b>	<b>219</b>
De ce trebuie să delegi atribuții? .....	219
Dacă un subordonat refuză în mod repetat cererile de delegare? .....	220
<b>14. Cum începi să delegi sarcini .....</b>	<b>224</b>
<i>Cuvânt de final .....</i>	<i>226</i>
<i>Indice .....</i>	<i>229</i>

# 1

## Ce înseamnă un manager eficient?

Se vorbește mult despre ce anume poate fi numit un management bun. Când un individ îți spune că știe să fie manager sau de ce e nevoie pentru a-i conduce pe alții, întreabă-l: „Cum măsoară ce este sau ce face un manager bun?” Dacă nu primești un răspuns clar (precum cele menționate de mine mai jos), atunci nu lua afirmația foarte în serios.

Bănuiesc că ai întâlnit și manageri buni, și manageri slabi. Ce îi face să fie astfel? Ceea ce întreprind? Modul în care gândesc? Personalitatea lor? Ceea ce simt? Școala pe care au absolvit-o?

Gândește-te un minut la asta: *Cum știi că anumiți oameni sunt manageri buni? Care este definiția managerului bun?*

Atunci când punem aceste întrebări la conferințele „Effective Manager“ (Managerul eficient), primim tot felul de răspunsuri, cum ar fi:

- Subalternii lor îi plac.
- Comunică mult.
- Sunt deștepți.
- LE PASĂ.
- Ascultă atent.
- Sunt respectați.

Toate acestea sunt încercări de răspuns meritorii, și totuși incorecte.

Să presupunem că există un manager care îți este subordonat direct și care a făcut sau a avut parte de toate cele de mai sus, doar că, în ultimii trei ani, *nu a atins niciunul dintre obiectivele pe care i le-a stabilit organizația*. L-ai descrie ca fiind un manager bun? Desigur că nu!

### **Prima ta responsabilitate ca manager: să obții rezultate**

Poate că acesta reprezintă cel mai important concept referitor la poziția de manager. Prima ta responsabilitate NU este față de echipa din subordine. NU este față de subalternii tăi. NU ei trebuie să fie principala ta grijă.

Principala ta responsabilitate constă în obținerea acelor rezultate pe care organizația le așteaptă de la tine. Indiferent că ești manager de vânzări și trebuie „să atingi cifrele“, sau manager financiar și trebuie să pregătești rapoartele trimestriale, sau manager de proiect și trebuie să obții rezultate într-un anumit interval de timp, în cadrul unui anumit buget și conform unui obiectiv anume, faptul care contează cu adevărat este să faci ceea ce așteaptă compania să faci.

În cazul a numeroși manageri, acest lucru ridică o problemă. Probabil că nu ești în stare să numești primele cinci rezultate importante pe care trebuie să le obții în acest an pentru companie. Mai mult ca sigur, nu poți enumera — *cu ușurință* — lucrurile-cheie pentru care ești responsabil. Eventual, ai fi capabil să afirmi: „Șeful meu vrea să mă concentrez pe următoarele domenii“, dar asta nu e de ajuns. Nu poți cuantifica exact ce se așteaptă de la tine.

Cam singura modalitate de a fi lămurit în privința responsabilităților tale este să ai obiective cuantificate în cifre și

procente: „O creștere săptămânală a calității apelurilor cu 92%“; „Obținerea a 1,6 milioane din vânzări“; „Menținerea marjei brute standard peste 38%“; „Reducerea cumulativă, an de an, cu 2,7% a pierderilor cauzate de transport“. (Dacă lipsa unor astfel de obiective te frustrază sau te îngrijorează, poate crezi că toți ceilalți *au* obiective clare. Nu-ți face griji: probabil că nici ei n-au.)

Atunci când nu ai responsabilități bine definite, problema e că nu poți face alegeri inteligente cu privire la obiectivul asupra căruia să te concentrezi. Începi să simți că „totul este important“. Începi să-ți dai silința „să faci totul“. Evident, nu poți — și probabil că deja știi asta, deoarece lucrezi peste program și nu termini niciodată ce ți-ai propus. Oricum, nu ești singurul în situația asta.

Dacă nu-ți poți enumera rapid obiectivele, reține că trebuie să mergi cât mai curând la șefa ta. Întreab-o: „Ce rezultate așteptați de la mine?“, „După ce criterii îmi veți estima activitatea?“, „Care sunt standardele, obiectiv vorbind?“, „Care sunt elementele subiective pe care le luați în calcul atunci când mă evaluați?“ (Dacă vrei mai multe detalii despre modul de a purta această conversație, studiază *There's a Cast for That™*.)

Ia notițe, întoarce-te la biroul tău și gândește-te ce acțiuni vei întreprinde pentru a obține acele rezultate.

Mulți manageri se tem de o astfel de conversație. Tiparul de gândire este următorul: „Dacă nu există unități de măsură, atunci ei nu au o armă pe care s-o folosească împotriva mea.“ Dar acest tip de judecată funcționează pe termen scurt. Întotdeauna există unități de măsură. Dacă nu le cunoști, poate că sunt folosite împotriva ta chiar în acest moment. Șeful tău te evaluează în mod discret și subiectiv.

OK, deci prioritatea o constituie rezultatele. Managerii care obțin rezultate extraordinare au cariere mai strălucite decât cei ale căror realizări sunt de nivel mediu. Nu este exclus ca simpla lectură a acestei afirmații să te enerveze puțin, deoarece există o mare probabilitate să fi întâlnit cel puțin un manager care obține rezultate excelente, descurcându-se de minune, și pe care îl detești. Există mulți manageri care pun rezultatele mai presus de orice și prin asta își justifică toate gesturile la care recurg. Există inclusiv domenii — și mă gândesc acum la Wall Street — care tolerează astfel de atitudini din partea managerilor. Când, pentru manageri, rezultatele justifică mijloacele, subordonații acestora nu au parte de un trai prea fericit.

Concentrarea *exclusiv* pe rezultate duce foarte frecvent la abuzuri față de angajați. Mișcarea muncitorilor din întreaga lume — organizarea în sindicate — s-a născut la scurtă vreme după... management. Dacă managerilor li se spunea: „Obțineți neapărat rezultat!“, ei asta făceau, cu prețul sănătății și al siguranței angajaților. Așa că, foarte curând, lucrătorii de rând și-au unit forțele.

## **A doua responsabilitate a ta ca manager: să îți păstrezi oamenii**

Când evaluează un manager, organizațiile moderne din zilele noastre care sunt conduse în mod eficient măsoară și *retenția* angajaților, pe lângă rezultatele obținute. Aceasta se dorește a fi o frână în calea concentrării exclusive pe rezultate. Companiile vor să se asigure că membrii echipei respectivului manager nu au de gând să părăsească firma.

Înlocuirea angajaților este costisitoare. Plecarea unui angajat presupune mai multă muncă decât se planificase inițial, consum de timp și de bani pentru interviuri sau



concursuri, probabila necesitate de a-i oferi înlocuitorului o remunerație mai mare, pierdere de timp și resurse pentru formarea noului salariat, nemaivorbind de costul productivității scăzute a proaspătului angajat până când ajunge la calitatea și cantitatea muncii prestate de către cel care a părăsit firma.

Pentru managerul din zilele noastre, așadar, nu este suficient să obțină rezultate.

### **Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii**

În cele mai importante companii din lume, când directorii se strâng pentru a evalua performanțele managerilor lor, în centrul discuției se află întotdeauna rezultatele personale și retenția angajaților. Când se vorbește despre cine e cel mai bun, cine merită o promovare, cine este „pregătit acum“ sau cine va fi „următorul pregătit“ pentru a avansa în ierarhie, aceste două unități de măsură revin iar și iar: *Cât de bine și-a făcut treaba acest manager, judecând după rezultate? Și-a menținut echipa completă?*

Dacă vrei să fii un manager eficient și dacă vrei să îți maximizezi siguranța locului de muncă (și, aș adăuga, satisfacția profesională), e necesar să corespunzi celor două cerințe. Trebuie să știi cum anume sunt evaluate în organizația ta (de obicei, rezultatele sunt apreciate de șeful direct) și trebuie să alegi să îți petreci timpul cu activități care duc la înfăptuirea lor.

Care sunt lucrurile, cu cel mai mare potențial de a conduce la atingerea acestor țeluri, pe care le poți FACE?

Adevărații lideri își conduc mereu echipele spre succes, indiferent de domeniul în care activează: sunt coordonatori excelenți și știu să-și optimizeze în permanență performanța, câștigând admirația și respectul celorlalți.

Bazată pe o metodologie care și-a dovedit eficiența, cartea de față dezvăluie câteva comportamente manageriale esențiale care vor duce la creșterea productivității — prin construirea de noi relații, prin consolidarea încrederii reciproce, prin delegarea sarcinilor, printr-o comunicare mai eficientă.

Mark Horstman divulgă strategiile, tehnicile și instrumentele care vă pot revoluționa mediul de lucru!



COLECȚIA CĂRȚI CHEIE

CURTEA  VECHЕ

[www.curteaveche.ro](http://www.curteaveche.ro)

ISBN 978-606-588-972-9



9 786065 889729