



*Obținerea  
succesului personal  
în managementul  
administrației publice*

**MACIEJ  
KISILOWSKI**

în colaborare cu  
**CODRINA  
RUSU**





## 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<br>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<br>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<br>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 |
| <b>Capitolul II.2</b>   |     |
| 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<br>când construiești rețele administrative..... | 206 |
| Pasul 4: Investește în instrumente<br>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<br>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 |
| <b>Capitolul II.3</b>   |     |
| Operațiunile tale .....   | 229 |
| A venit timpul pentru a pune punct<br>nevrozei manageriale .....                  | 229 |
| Pasul 1: Elimină fără milă „fântânile arteziene“ .....                            | 232 |
| Pasul 2: Stabilește prioritățile<br>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<br>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 pârgھیile 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,<br>obține succesul și trăiește o viață împlinită ..... | 295 |
| <i>Note</i> .....   | 299 |
| <i>Bibliografie</i> .....   | 321 |
| <i>Mulțumiri</i> .....  | 335 |
| <i>Indice</i> .....   | 338 |



## Introducere

# Să vorbim despre strategie și succes

### Strategie, dar pentru cine?

Cariera, agenția și țara ta au nevoie de o strategie. Managerilor publici ambițioși și proactivi cărora ne adresăm în principal în această carte această afirmație li s-ar putea părea cunoscută. Strategia – o idee simplă de a stabili obiective corecte și de a-ți coordona în mod eficient resursele cu aceste obiective – pare a fi o alternativă logică la deriva, apatia și mediocritatea omniprezente. Necesitatea inevitabilă a gândirii strategice este o temă majoră în numeroase dezbateri din prezent despre viitorul guvernelor noastre.

În aceste dezbateri îți recomandăm să iei în considerare cel mai extins nivel de generalitate: cea a unui stat. Unele dintre cele mai puternice argumente în ceea ce privește viitorul democrațiilor din Occident nu sunt altceva decât un apel disperat la o strategie.<sup>1</sup> Este nevoie de o direcție clară pentru a aborda provocările globale, precum schimbările climatice, migrația sau terorismul. O strategie pare a fi singura cale de a rămâne competitiv cu economiile în curs de dezvoltare, care (având puține preocupări față de libertățile democratice) au de câștigat prin menținerea unei direcții clare pe termen lung. Prioritizarea este necesară pentru ca statele bunăstării<sup>2</sup> să nu intre în faliment sub influența așteptărilor și a obligațiilor contradictorii. În cele din urmă, strategia este

cerută de alegători, când resping din ce în ce mai mult partidele tradiționale în favoarea liderilor politici favorabili schimbării – care pot fi radicali, dar care măcar au o viziune.<sup>3</sup>

La nivel organizațional – într-un minister, într-o instituție centrală sau într-una de pe plan local – povestea este similară. Organismele internaționale majore, fie că este vorba de Banca Mondială, de OCDE sau de Comisia Europeană, cheltuiesc o cantitate considerabilă de energie pentru dezvoltarea gândirii strategice în domeniul administrației.<sup>4</sup> Abordarea strategică este promovată și de cei care susțin utilizarea practicilor și a experiențelor de management al afacerii în sectorul public. Am fi oarecum surprinși dacă în trecutul recent agenția ta nu a angajat consultanți în afaceri sau companii de training care să promoveze acest tip de mesaj. Deseori atenția acestor consultanți este îndreptată tocmai spre realizarea unui document sau a unui raport strategic. În literatura de limbă engleză dedicată administrației publice există cel puțin câteva zeci de lucrări recente care abordează managementul strategic în instituțiile guvernamentale.<sup>5</sup> Autorii lor sunt adesea asociați cu cele mai importante centre de reflecție din lume care cercetează administrația și politicile publice.

În cele din urmă, strategia este aproape universal acceptată ca factor-cheie în succesul personal al unui manager, indiferent dacă acesta lucrează în mediul privat, pentru guvern sau pentru o organizație nonprofit. În sutele de cărți de tip self-help privind dezvoltarea carierei vei găsi sfaturi care pot fi rezumate cu ajutorul cuvintelor lui Yogi Berra, un celebru jucător american de baseball: „Dacă nu știi unde te duci, s-ar putea să ajungi în altă parte.” Această intuiție a fost recent susținută de riguroase dovezi empirice adunate de Angela Duckworth, profesor de psihologie la Pennsylvania University. Duckworth a studiat, pe parcursul mai multor ani, sursele succesului în rândul diferitelor grupuri de profesioniști – cadeți de la West Point, artiști și reputați cercetători, specialiști în vânzări și antreprenori eficienți și chiar copii care au câștigat concursuri de ortografie. Concluzia ei este fără echivoc: în abordarea succesului, ne supraestimăm importanța talentului, abilitățile și

intelența înnăscută. Succesul pe termen lung depinde într-o și mai mare măsură de o calitate pe care Duckworth o numește curaj (engl. *grit*).<sup>6</sup> *Grit* reprezintă abilitatea de a stabili obiective pe termen lung și perseverența în a le atinge. Este tăria de caracter care ne ajută să nu ne abatem de la drumul nostru – astfel încât să ne perfecționăm în mod constant în domeniul ales fără a ceda din cauza epuizării și fără a fi descurajați de eșecuri. *Grit* este cu adevărat abordarea care ne permite să aplicăm în cariera individuală ideile de bază ale managementului strategic.

Toate aceste argumente urmează o logică destul de dificil de contestat. În lumea de azi, țările, organizațiile și persoanele concurează în mod inevitabil unele cu altele. Dacă vecinul meu și-a stabilit un scop bine definit, iar acum își dedică tot timpul, toată energia și toate resursele pentru a-l atinge, el are mai multe șanse de a reuși decât mine, din cauză că eu îmi împart atenția mai multor sarcini bizare, pe care mă și străduiesc să le îndeplinesc. Desigur, s-ar putea să am noroc. O țară devine membră a Uniunii Europene, o primărie obține fonduri suplimentare pentru că administrează orașul natal al unui prim-ministru, un manager public este promovat când se împrietenește cu șeful său. Totuși, pe termen lung, avantajul celor mai disciplinați, care își ating în mod consecvent obiectivele prioritare, va fi greu de depășit.

Dacă logica gândirii strategice este atât de puternică, de ce managerii publici au atât de des sentimente amestecate față de diferitele tipuri de strategii? De ce în cazul administrației noastre publice conceptul de „strategie” este adesea sinonim cu un raport stufos, care, după o adoptare formală și o conferință de presă zgomotoasă, este așezat pe un raft și apoi se umple de praf? Cartea noastră încearcă să răspundă la aceste întrebări. Mai important chiar, oferă un model nou, mai practic, de gândire strategică în administrație: o administrategie.

Argumentul nostru de bază este simplu. În sectorul de stat, strategia nu va reprezenta nimic altceva decât un cuvânt gol dacă cele trei niveluri de gândire strategică menționate mai sus – le vom numi „sistemic”, „organizațional” și „individual” – vor continua



să fie tratate într-o manieră contradictorie. Cu alte cuvinte, o administrategie practică trebuie să armonizeze preocuparea pentru o țară și instituțiile sale cu sporirea succesului personal al oamenilor care lucrează în sectorul nostru public. Adică succesul tău. Din păcate, în cea mai mare parte a discursului nostru public această legătură necesară între obiectivele organizaționale și cele sistemice, pe de o parte, și îndeplinirea profesională individuală a managerilor publici, pe de altă parte, nu este doar ignorată, ci, de multe ori, este chiar violent ridiculizată! În nenumărate comentarii, managerii publici sunt prezentați drept „lichele“, „lipsiți de coloană vertebrală“, „membri ai unei caste guvernamentale“. Această „castă“ trebuie vegheată și strunită. Sloganul „investim în ei“ nu se potrivește îndeajuns cu o asemenea optică.

Tonul acestor aprecieri și subiectul lor sunt oarecum surprinzătoare când le comparăm cu gândirea modernă despre management în sectorul privat. În afaceri a devenit de necontestat faptul că prosperitatea unei companii este strâns legată de succesul managerilor săi. Azi este greu să găsești o corporație mare care să nu-și motiveze angajații săi cheie prin oferirea unei forme de participare la profit, prin majorarea salariului sau prin acordarea unui bonus. Convergența dintre factorii de succes individuali și cei organizaționali are o bază teoretică solidă prin teoria economică de agent (engl. *Agency Theory*).<sup>7</sup> Această teorie a servit ca justificare a exploziei fără precedent din ultimele decenii a pachetelor de compensații pentru manageri, sub formă de participare la profit. În urma crizei financiare din 2008, structura și dimensiunea acestor pachete au devenit ținta multor critici.<sup>8</sup> Totuși, cu greu poți găsi comentatori credibili care să pună la îndoială cele două concluzii principale ale teoriei de agent.<sup>9</sup> În primul rând, managerii sunt esențiali pentru succesul unei afaceri. În al doilea rând, numai un manager (sau „agent“) împlinit din punct de vedere profesional va avea motivația să producă rezultate deosebite pentru acționari („reprezentanți“).

În mod evident, mecanismele care leagă succesul organizațional de succesul individual sunt mai repetitive și mai simple în

sectorul privat decât în structurile guvernamentale. Acest fapt ar trebui doar să ne motiveze – pe noi, cercetătorii, consultanții și practicienii din administrația publică – să analizăm mai bine și să înțelegem aceste mecanisme. Managerii publici proactivi au nevoie de instrumente practice și ușor de utilizat care să îi ajute nu doar să-și gestioneze în mod eficient organizațiile, dar și să obțină succesul personal în acest proces. Prezentarea unor astfel de instrumente este tocmai scopul acestei cărți.

## Strategia pentru cariera ta

„Bine, dar bonusurile noastre când vin?” ne întrebă scrâșnind unii manageri publici mai sceptici când le prezentăm raționamentul nostru despre necesitatea de a-i transforma în adevărați stakeholderi<sup>10</sup> pentru succesul agențiilor și al țării lor. Argumentul este că asocierea succesului organizațional cu cel personal în realitățile românești necesită o revoluție în modul în care funcționarii publici sunt recrutați, evaluați și remunerați. Într-o oarecare măsură acest lucru este real. Singapore, una dintre cele mai eficiente și mai inovatoare structuri statale din lume, își plătește cei mai performanți funcționari de stat cu salarii anuale ce pot ajunge la milioane de dolari.<sup>11</sup> Este interesant de menționat faptul că, în contextul național, un ministru ale cărui soluții optime stimulează economia noastră fie și numai cu o sutime de procent, ar câștiga mai mult de 150 de milioane de lei anual! Și, în timp ce noi nu susținem remunerarea acestor miniștri cu salarii de milioane, sperăm că această carte va deschide o discuție despre modul corect de a-i recompensa pe cei mai eficienți și mai importanți funcționari publici.<sup>12</sup>

Totuși nu putem sublinia îndeajuns faptul **că nu trebuie să aștepți o revoluție sistemică pentru a începe să beneficiezi de administrategie.**<sup>13</sup> În atmosfera cotidiană de cinism și de negativism, de multe ori nu reușim să observăm că, în ultimii douăzeci și cinci de ani, țara noastră a cunoscut o serie de manageri publici