

RICHARD KOCH

MANAGER 80/20

**Zece metode de a deveni
un lider grozav**

Cuvânt-înainte de Matthew Kelly

Traducere din limba engleză:
Andrii Vlad Popa

 ACT și Politon

2016

Cuprins

<i>Cuvânt-înainte de Matthew Kelly</i>	11
<i>Prefață</i>	15

PARTEA ÎNTÂI ÎNTREBAREA: EȘTI COPLEȘIT?

Capitolul Unu: Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața?	23
Capitolul Doi: Arma secretă	33

PARTEA A DOUA RĂSPUNSUL: ZECE METODE PENTRU A DEVENI UN MANAGER 80/20

Metoda Unu: Managerul investigator	61
Metoda Doi: Managerul super-conexiunilor	85
Metoda Trei: Managerul mentor	105
Metoda Patru: Managerul pârghiilor	121
Metoda Cinci: Managerul eliberator	145
Metoda Șase: Managerul care caută sensul	159
Metoda Șapte: Managerul cu mult timp la dispoziție	181
Metoda Opt: Managerul simplificator	209
Metoda Nouă: Managerul leneș	231
Metoda Zece: Managerul strategic	247

Rezumat: Managerul 80/20 complet	259
Final: Managerul 80/20 și organizația 80/20	273
<i>Note</i>	279

BOOKZONE



Prefață

Când munca e o plăcere, viața-i frumoasă!

Când munca e o povară, viața-i robie.

Maxim Gorki*, *Din adâncuri*

Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața? Oare volumul de muncă cu care ai de-a face este atât de intimidant încât rămâi adesea în urmă? Îți pare că munca te controlează, în loc să fie invers?

Dacă da, nu ești singurul. Un mare număr de manageri – mai ales în aceste vremuri dificile – se simt așa.

Dar există o soluție. Și acea soluție nu doar că îți va îmbunătăți exponențial performanțele, ci îți va da și șansa să faci asta lucrând *mai puțin* intens.

Da, serios.

Soluția e să devii un manager mult mai *eficace*, și cartea de față îți va arăta cum. Îți va arăta și cum să te bucuri de munca ta și să-ți clădești o carieră care să te împlinească, fără stres sau ore suplimentare. Și cum să obții mult mai mult decât reușești în acest moment fără să-ți reneghi

* Scriitor rus/sovietic (1868-1936)

propria personalitate și fără să înșeli așteptările familiei și prietenilor tăi.

Cum sunt posibile toate acestea?

Majoritatea companiilor și, în mod sigur, majoritatea managerilor se concentrează mai curând pe eforturi decât pe rezultate. Ei au în vedere procesul – cele 1001 de sarcini pe care trebuie să le îndeplinești în fiecare săptămână. În condițiile în care ar trebui să aibă în vedere rezultatele – și anume ce produce *cele mai bune* rezultate. Totuși, așa cum va arăta cartea de față, când chiar analizezi ce anume produce rezultate mari, răspunsul e surprinzător.

După cum vei descoperi, majoritatea rezultatelor de excepție se obțin cu relativ puțină acțiune și energie. Dar eforturile mici care produc rezultate mari sunt de obicei eclipsate de o masă de eforturi care produc câteva rezultate bune și adesea multe rezultate proaste. Companiile și managerii tind să aibă în vedere mediile, nu deviațiile și extremele. Totuși, în mod surprinzător, doar acestea contează cu adevărat.

Cunoaștem asta datorită unui principiu economic ciudat, conturat pentru prima dată în urmă cu peste o sută de ani de un economist italian pe nume Vilfredo Pareto. De atunci, acesta a fost validat de numeroși alți economiști și strategii de business. „Regula Pareto” – sau, cum îi spun eu, Principiul 80/20 (sau, pur și simplu, Principiul) – constă în observația că, dacă împarți lumea în cauze și rezultate, un număr relativ mic de cauze (circa 20%) conduce aproape întotdeauna la majoritatea rezultatelor (circa 80%). Ca atare, un număr mic de oameni sunt responsabili pentru cea mai mare parte a progresului uman (ba chiar și pentru majoritatea dezastrelor umane). Câțiva conducători auto provoacă majoritatea accidentelor. Câțiva manageri

determină succesul sau eșecul companiei lor. Nu o dată s-a dovedit că numai câteva produse, câțiva clienți și câteva decizii generează cea mai mare parte a profitului unei firme. Dacă te concentrezi pe puținii clienți și puținele produse esențiale – vânzând mai mult acele produse foarte profitabile acelor clienți extrem de profitabili –, este adesea posibil să multiplici profiturile de mai multe ori.

În urmă cu cincisprezece ani, am scris o carte care extindea utilizarea Principiului asupra vieților noastre personale. În această nouă carte, mă axez pe viețile profesionale ale managerilor și pe puținele acțiuni pe care ei trebuie să le întreprindă pentru a maximiza rezultatele pe care le obțin. Mai întâi, te voi familiariza cu Principiul și îți voi explica cum funcționează. Totuși, aceasta este la bază o carte eminentemente practică, ce îți spune cum să aplici Principiul cât mai simplu și mai direct posibil. Dacă ești alergic la cifre, ai putea chiar să sari peste Capitolul Doi, care se concentrează pe Principiu în sine (deși nu presupune cunoștințe prealabile, nici interes pentru economie și statistică). Esența cărții este Partea a Doua, care te ghidează, prin intermediul a zece metode, să devii un manager deosebit de eficace. Fii sigur că toate acele zece tehnici se bazează pe un principiu economic dovedit, chiar dacă acesta pare să lucreze într-un mod ciudat și contraintuitiv.

Lupta pentru a deveni un manager mult mai eficace este pe jumătate câștigată dacă înțelegi pur și simplu lumea haotică în care trăim – unde cea mai mare parte a efortului este o pierdere de timp, însă unde câteva intervenții bine alese pot să transforme atât propria ta viață, cât și viețile celorlalți. Pe măsură ce parcurgi cartea de față, vei descoperi multe perspective surprinzătoare, care îți vor revoluționa viziunea asupra vieții și muncii. De exemplu:

- Managerii au nevoie de o pârghie dacă vor ca un mic efort să ducă departe, în materie de rezultate. Vom analiza șapte surse de declanșare a pârghiilor, unele dintre acestea evidente, altele mai puțin, dar toate insuficient folosite.
- Cei mai de succes manageri fac mai mult decât să se ajute pe ei înșiși. Ei îi ajută pe alții – mai ales pe aceia care nu se cunosc între ei fiindcă se mișcă în lumi diferite – să stabilească legături între ei.
- Managerii care sunt respectați (și adesea iubiți) alocă ceva timp în fiecare săptămână pentru a-și încuraja, sprijini și îndruma oamenii. Vei aprecia curând că beneficiile în materie de productivitate și spirit de echipă sunt cu totul disproporționate față de puținul efort necesar.
- De asemenea, managerii eficace reduc numărul sarcinilor angajaților, dându-le libertatea de a face ce fac cel mai bine. Dar trebuie reținut că asta nu e calea cea mai ușoară. Presupune sinceritate și deschidere totală de ambele părți, precum și aplicarea unor standarde înalte.
- Managerii nu trebuie să fie în criză de timp – într-o lume care trage de fiecare secundă, ei pot să facă risipă de timp. Cele mai bune rezultate se obțin stând departe de zgomotul și furia care îi înghit pe aproape toți ceilalți.
- Toate carierele de succes pot fi reduse la câteva decizii critice, deloc frecvente, dar esențiale.
- Progresul excepțional decurge din combinarea leinei dublate de educație cu gândirea inteligentă și ambiția extremă.

Unele dintre cele zece metode de a deveni un manager excepțional sunt ușor de însușit. Altele necesită mai mult efort, dar numai în sensul de a fi dispus să-ți modifice abordarea, nu în sensul unui efort mai tradițional materializat în trudă monotună și aventurarea în fundături. Toate cele zece metode produc un câștig fenomenal pe termen lung, nu doar pe plan financiar, ci și al mulțumirii de sine datorate faptului că îmbunătățești viețile altor oameni.

Asta poate că pare prea frumos ca să fie adevărat. Așadar, e vreo chichiță la mijloc?

Păi, de fapt, sunt trei.

Pentru ca această nouă abordare să funcționeze pentru tine, trebuie în primul rând să-ți dorești să lași deoparte vechile presupuneri și obiceiuri legate de muncă. Trebuie să încetezi să urmezi turma și să începi să treci totul prin propriul filtru al gândirii. Poate să fie dificil până te obișnuiești.

A doua chichiță este că trebuie să ai locul de muncă potrivit, pentru firma potrivită, cu șeful potrivit. La modul general, asta înseamnă că vei avea posibilitatea să produci o schimbare ce încurajează libertatea și creativitatea, în loc să le suprimă. Din nefericire, majoritatea locurilor de muncă și majoritatea companiilor nu se pretează acestei descrieri. Totuși, există unele de acest gen în lume, și sunt destul de ușor de găsit. Acestea tind să aibă foarte mult succes, evoluând când majoritatea rivalilor lor stagnează sau sunt în declin, și au angajați foarte fericiți.

A treia chichiță este că trebuie să-ți dorești să realizezi ceva în viață. Și vreau să spun să-ți dorești *cu adevărat*, cu toată inima și cu tot sufletul. Nu contează ce vrei să faci, cât timp iei totul în serios.

Dacă aceste trei chichițe nu ți-au tăiat elanul, citește mai departe. Așa cum spunea într-un alt context Karl Marx, unul dintre cei mai originali gânditori ai secolului al XIX-lea, n-ai altceva de pierdut decât propriile lanțuri.

Și ai de câștigat o lume minunată!

BOOKZONE



PARTEA ÎNTÂI

**ÎNTREBAREA:
EȘTI COPLEȘIT?**

BOOKZONE

Capitolul Unu: Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața?

Roy Grace simțea tot mai mult că viața sa devenea o continuă cursă contracronometru. De parcă ar fi luat parte la un concurs televizat ce nu oferea, de fapt, niciun premiu câștigătorului, fiindcă n-avea sfârșit. În locul fiecărui e-mail la care reușea să răspundă, soseau alte cincizeci. În locul fiecărui dosar de pe biroul său căruia reușea să-i dea de cap, i se aduceau alte zece.

Peter James*, *Dead Tomorrow*
(*Ai să mori mâine***)¹

Munca este copleșitoare. Așa ți se pare? Ți se îngrămădește totul în inbox și pe birou? Simți că rămâi mereu în urmă? Te zbați să bifezi listele „de făcut”? Ajungi adesea acasă seara târziu? Resimți că ești apelat constant pe mobil? Ai senzația că te scufunzi în drumul spre serviciu și te încearcă o senzație de vinovăție în drum spre casă? Crezi că nu vei termina niciodată ce ai de făcut, că nu te vei simți

* Scriitor britanic de romane polițiste (născut în anul 1948)

** Carte apărută în limba română sub acest titlu la Editura Nemira, București, în anul 2012 (n. tr.)

niciodată stăpân pe situație? Bănuiești că șefii tăi nu înțeleg toate astea și că nici nu le pasă?

Dacă te identifiți cu vreuna dintre aceste probleme, am vești bune pentru tine.

Munca nu trebuie să fie așa.

Nu neg că aceste presiuni sunt reale sau că ar fi în creștere pentru majoritatea managerilor.

Când m-am lansat în afaceri, cu patruzeci de ani în urmă, lucram pentru o mare companie petrolieră. Era frustrant, fiindcă erau atât de multe straturi și departamente în organizație, dar munca nu era copleșitoare și foarte mulți oameni își ofereau bucuroși ajutorul dacă aveam nevoie de ei. Acești manageri erau blazați, fiindcă propriile lor farfurii erau mai mult goale. Existau proceduri simple de urmat, fișe clare ale posturilor și colegi care aveau foarte mult timp la dispoziție ca să-mi arate cum se trag sforile.

În fiecare vineri, angajații cu vechime din departamentul meu se duceau la pub, în jurul orei douăsprezece, pentru o băută de două-trei ore, și după o vreme mi s-a permis să particip și eu. Pe durata acestor prânzuri prelungite am aflat că multora dintre colegii mei nu le plăceau slujbele pe care le aveau, dar n-am auzit pe nimeni plângându-se că presiunea ar fi fost prea mare. Munca avea, într-o manieră plăcută – chiar dacă fără variații –, un caracter social. Aveai mereu timp să stai cu picioarele-n sus, să bârfești sau să-ți organizezi viața din afara biroului. În anii '70, nimeni – vreau să spun chiar *nimeni* – nu lucra și după prânz la birou.

Cam pe-atunci, Robert Townsend, care transformase Avis Rent-a-Car dintr-un mic magazin într-o companie internațională de mare succes, a făcut ceva aproape unic

pentru un manager al anilor '70. A scris o carte! Era atât de sătul de straturile multiple de birocrație, de conglomeratele lăbărțate care se îndepărtau tot mai mult atât de angajați, cât și de clienți, încât s-a dezlănțuit într-o diatribă infernală împotriva îmibuibaților care conduceau corporațiile Americii, acuzându-i că-i sufocau pe oameni și gâtuiau profiturile. Titlul concis al acestei cărți era *Up the Organization* (*Ascensiunea într-o organizație*).

„Într-o companie medie, băieții de la departamentul de curierat, președintele, vicepreședinții și fetele de la secretariat au trei chestii în comun: sunt docili, sunt plictisiți și sunt anoști”², începea Townsend. America devenise „o națiune de funcționari”, „muritori instruiți să servească instituții nemuritoare”. Mesajul lui pentru directorii generali era: „Oamenii voștri nu sunt leneși și incompetenți. Doar pare că sunt... Nu vă mai epuizați oamenii. E vina *voastră* că au anchilozat de prea puțină muncă.”³

Unele dintre acuzele lui Townsend încă au ecou și astăzi, după patruzeci de ani. Dar chiar a spus el „au anchilozat de *prea puțină muncă*”? Asta nu sună bine pentru urechile noastre moderne. Poate că era sarcastic. Dar nu, vorbea serios. În anii '70 era prea puțină muncă managerială de făcut.

Cum s-au schimbat vremurile! Oamenii în plus au dispărut de mult. „Restructurarea” perpetuă a pus din ce în ce mai multă muncă pe umerii unui număr tot mai mic de manageri. Zilele acestea, cuvântul cel mai abuzat din vocabularul unui manager este *împuternicire* – un proces care îți permite într-un mod generos să te implicii în două sau trei locuri de muncă în loc de unul. Poți să uiți de băutele alea tihnite. Noua rutină s-ar putea să fie bună pentru

ficatul tău, dar vei trăi sub presiunea de a găsi timp măcar cât să înfuleci un sandviș pe la mijlocul zilei.

Acum cuvintele de ordine sunt *excelență operațională*, ceea ce înseamnă costuri din ce în ce mai mici; *standardizare*, ceea ce înseamnă producerea și vânzarea de bunuri într-un mod cât de ieftin posibil și depersonalizarea tuturor lucrurilor; și *profitabilitate*, ceea ce înseamnă că cineva anume trage ponoasele de fiecare dată când profiturile scad... și se prea poate ca acel „cineva” să fii tu. Dacă nu ești pregătit să joci acest joc, fii sigur că o albinuță harnică dintr-un alt loc al lumii îl va juca bucuroasă pentru o fracțiune din salariul tău. Acestea sunt vești mari pentru clienți, dar proaste pentru angajați, manageri și pentru companie însăși.

În mod deloc surprinzător, marea majoritate a managerilor consideră acum că munca e copleșitoare – frenetică, stresantă, complexă, severă, epuizantă și demoralizatoare. Dar o mică minoritate a reușit să se sustragă trendului. Ei sunt optimiști, încrezători, relaxați și fericiți. Ei au grijă ca activitatea lor și viețile lor să rămână simple.

În cartea de față este vorba despre două tipuri de manageri – cei care sunt mereu pe val și cei care nu se află niciodată acolo. Dacă simți că te încadrezi în cea de-a doua categorie, vestea bună este că te poți rupe de aceasta și te poți alătura celor 20% care au succes. Dar înainte să mergem mai departe, iată mai jos un scurt chestionar care ar trebui să te ajute să decizi ce tip de manager ești. Răspunde rapid la fiecare întrebare, fără să te gândești prea mult.

Chestionarul de tip radiografie pentru manageri

1. De cât timp ocupi actuala slujbă?
2. Cât timp ai activat în actuala organizație?
3. Câte ore lucrezi pe săptămână?
4. Întocmești liste „de făcut”?
5. Îți place munca ta? Mergi spre birou „în pași de dans”?
6. Ai prea puțin timp ca să termini tot ce vrei să faci?
7. Ai fost promovată rapid în carieră până acum?
8. Îți place șeful tău și este acesta în general dornic să ajute?
9. Aceeași întrebare despre șeful șefului tău.
10. Ai în activitatea ta idei de valoare pe care colegii tăi nu le au?
11. Ești adesea stresat și tensionat la locul de muncă?
12. Poți să te gândești la o altă slujbă sau carieră pe care ai prefera s-o ai?
13. Vorbești cu clienții în fiecare săptămână sau aproape în fiecare săptămână?
14. Urmezi o strategie simplă care funcționează bine pentru unitatea ta?
15. Ai unul sau mai mulți mentori grozavi?
16. Iei în mod obișnuit prânzul, în afara firmei, cu diverse cunoștințe?

Punctaj

Întrebarea 1: Dacă deții actuala poziție de mai puțin de doi ani, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă o deții de o perioadă cuprinsă între doi și patru ani. Dacă o deții de mai mult de patru ani, obții două puncte.

Întrebarea 2: Dacă te afli în actuala organizație de mai puțin de patru ani încheiați, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă te afli acolo de o perioadă cuprinsă între patru și șapte ani. Dacă te afli acolo de șapte sau mai mulți ani, obții două puncte.

Întrebarea 3: Dacă lucrezi 35 de ore sau mai puține, obții două puncte. Pentru 36-40 de ore, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă lucrezi între 40 și 49 de ore. Obții două puncte dacă lucrezi peste 50 de ore.

Întrebarea 4: Două puncte dacă ai răspuns „Nu”. Zero puncte dacă ai răspuns „Da”.

Întrebarea 5: Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

Întrebarea 6: Două puncte pentru „Nu”. Zero puncte pentru „Da”.

Întrebarea 7: Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

Întrebarea 8: La fel.

Întrebarea 9: La fel.

Întrebarea 10: La fel.

Întrebarea 11: De data aceasta, obții două puncte pentru „Nu”. Pentru „Da” obții zero puncte.

Întrebarea 12: La fel, din nou.

Întrebarea 13: Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

Întrebarea 14: La fel, din nou.

Întrebarea 15: La fel, din nou.

Întrebarea 16: La fel, din nou.

Calculează-ți punctajul total. Vom reveni la semnificația acestuia la finalul capitolului.

Două moduri de a conduce

Ai fost probabil inițiat în modul-standard de a conduce sau poate ți l-ai însușit prin osmoză:

- Muncești din greu, adesea lucrezi și ore suplimentare și ești foarte vizibil și disponibil.
- Ești mereu ocupat, demonstrând o efervescență în activitate.
- Răspunzi cerințelor șefilor și colegilor tăi în mod oportun și constant. De exemplu, dacă cineva îți trimite un e-mail, răspunzi prompt. Asta pare perfect natural și nimic mai mult decât reflecția bunelor maniere. Totuși, asta are dezavantajul intensificării comunicării pe plan intern și al consumului de timp.
- Dispui de o oarecare libertate de a te gândi la ce faci și de-a o face în felul tău, dar întotdeauna în limitele politicilor companiei, ale spiritului de echipă și a ceea ce doresc șefii tăi.
- Există o regulă nerostită conform căreia n-ar trebui să fii prea diferit ca stil sau comportament de majoritatea șefilor și colegilor.

În practică, această manieră de a face management duce repede la saturație. Rămâi în urmă cu munca și nu-ți revii niciodată cu adevărat. În mod evident, tensiunea se simte

cel mai acut în perioada dinaintea unei vacanțe... și când te întorci la birou. Uneori poate să pară că munca nu ține cont de relaxare și că e hotărâtă să se răzbune.

Celălalt mod de a conduce se întâlnește mult mai rar, dar drumul mai puțin bătătorit e mai liniștit. Dacă ești unul dintre acești manageri rari:

- Lucrezi în general mai puține ore decât colegii tăi. Probabil că ocazional vei lucra suplimentar, dar numai datorită faptului că te simți bine sau că atingi punctul culminant al unui anumit proiect. Odată ce s-a terminat, știi cum să te relaxezi.
- Nu ești – contrar tendinței generale – foarte orientat spre acțiune. Uneori e posibil să stai, pur și simplu, liniștit la biroul tău, fără hârtie sau fără vreun accesoriu electronic la îndemână. Petreci foarte mult timp gândind și suficient de mult timp vorbind față-n față. Petreci cea mai mare parte din timp în afara biroului.
- Te concentrezi pe rezultate, nu pe efortul depus. Tăvițele tale cu documente de lucrat dau pe-afară. Ai filtre bune pentru spam-uri, totuși în inbox-ul tău există o puizerie de e-mailuri la care n-ai răspuns. Cu toate acestea, adesea nu simți nevoia să răspunzi imediat la e-mailurile sau sms-urile primite, răspunzându-le doar în anumite momente ale zilei. În fiecare dimineață te gândești la unica treabă pe care vrei s-o realizezi în acea zi. Apoi nu faci nimic altceva până nu termini acea sarcină.
- Nu îți îngreunezi munca. Înlături sau ignori dezordinea obișnuită care îi gătuie de regulă pe colegii

tăi. Lucrezi în primă instanță la ce se poate face repede, și totuși va face o mare diferență. Și, pe cât de mult posibil, delegi sau treci cu vederea orice altceva.

- Într-o manieră liniștită, ești un nonconformist. Ești totuși un om cu spirit de echipă, accesibil și prietenos, dar spui adesea ceva care-i uimește pe colegii tăi. Poți să fii inconsecvent. Pui o mulțime de întrebări. Te gândești la chestii la care nu s-ar gândi nimeni. Experimentezi. Uneori ai nevoie de mult timp ca să iei o decizie, dar odată ce ai făcut-o, rămâi ferm în hotărârea ta... cel puțin până te răzgândești. Cu alte cuvinte, faci totul în felul tău.
- Simți că ai succes, deși definiția ta legată de „succes” s-ar putea să nu se potrivească cu a nimănui altcuiva!
- La suprafață, pari destul de asemănător cu colegii tăi, fiindcă nu faci mare caz de diferențele dintre voi. Numai cei care te cunosc bine sau colaborează strâns cu tine își dau seama cât de neobișnuit ești. Cea mai mare diferență dintre toate este că nu ești stresat, nu te grăbești și, de obicei, ești fericit.

Așadar, să fie diferența dintre marea majoritate a managerilor și această specie alternativă, mulțumită de sine, doar o chestiune de temperament și personalitate?

Nu, nicidecum. Ceea ce îi diferențiază nu e ce simt, ci cum gândesc.

Ei au o armă secretă... lăsând la o parte faptul că nu e deloc secretă. Ar fi mai mult decât fericiți s-o împărtășească cu tine, dacă le-ai cere asta. Dar aproape nimeni n-o face.

Pe scurt, ei înțeleg Principiul. Ei îl utilizează în fiecare zi, atât la locul de muncă, cât și în afara acestuia.

Dar este posibil ca un dram de cunoștințe să explice cu adevărat întreaga lor reușită, fericire și absență a stresului?

Da, este. Și vom vedea de ce în capitolul următor.

Totuși, mai întâi să revenim la chestionar. La ora actuală ești unul dintre managerii din majoritatea prea muncită, prea stresată, sau unul dintre cei puțini, pe care eu îi numesc „manageri 80/20”? Cu cât punctajul tău va fi mai mare, cu atât sunt mai mari șansele să te încadrezi în cea de-a doua categorie. Punctajul minim este 6; cel maxim este 30.

Dacă ai obținut peste 25 de puncte, te comporți deja ca un manager 80/20.

Un punctaj între 15 și 24 indică faptul că încă nu ești un manager 80/20 în adevăratul sens al cuvântului, dar ești pe drumul cel bun.

Dacă ai obținut sub 15 puncte – ca majoritatea managerilor –, și acestea sunt vești bune! Da, serios. Căci dacă ești pregătit să-ți schimbi modul de lucru, vei fi mult mai fericit și mai eficace. Și de ce nu ți-ai dori să faci asta!?