

Mihai Svasta

Raluca Androne

Alin Ivan

Laura Dumitrașcu

Alexandra Postolache

Marius Stăvărache

# MANAGEMENT 21+

**Idei, gânduri și experiențe  
despre, cu și pentru management**

București, 2014  
ISBN 978-973-0-17035-1



© 2014, ICG Romania

**ISBN 978-973-0-17035-1**

**Autori**

Mihai Svasta, Raluca Androne, Alin Ivan, Laura Dumitrașcu, Alexandra Postolache, Marius Stăvărache

**Ilustrații**

© ICG Integrated Consulting Group

**Cartoons**

© Michael Unterleitner (Much)

**Caricaturile autorilor**

© Ovidiu Cărpuşor

**Concept grafic, machetare & DTP**

The Adgency

# Cuprins

<b>Parteneri pentru schimbare</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	
<b>Karma Project Management</b>	<b>11</b>
Karma Project Management	23
<b>2</b>	
<b>Controlling</b>	<b>27</b>
Controlling	38
<b>3</b>	
<b>Managementul performanței în Administrația Publică</b>	<b>41</b>
Performance Management in Public Administration	54
<b>4</b>	
<b>Creativitatea in business</b>	<b>57</b>
Creativity in business	64
<b>5</b>	
<b>Scrisoare către Lider</b>	<b>67</b>
Letter to a Leader	76
<b>6</b>	
<b>Leru-i Lean?</b>	<b>79</b>
Ler is Lean?	97
<b>7</b>	
<b>Elefanți versus Tigri</b>	<b>103</b>
Elephants versus Tigers	117



## Mihai Svasta

*Spune-i lui Mihai că ai dori să faci ceva din ceea ce nu vrea, folosește toate argumentele raționale și firești pentru a-l convinge și pentru a-l antrena în ceea ce crezi, și tot ce vei reuși va fi să te schimbi pe tine, să schimbi așteptări și cerințe.*

*Spune-i însă lui Mihai că ai dori să faci ceva din ceea ce îi place și în care crede cu pasiune și va sfida toate legile pentru a face imposibilul posibil.*

# Karma Project Management

Mihai Svasta

See the English summary of chapter 1: **Karma Project Management** at page 23

... pentru că niciodată managementul de proiect aplicat nu va fi ceea ce ar trebui să fie: rezultatul unui proces de management de proiect... sau pentru că **nimic nu e întâmplător**.

"... cum să fie ?! Cum o vrea *Ăl de sus, maică!*" spune o vorbă din bătrâni.

Spațiul rural, în care s-a născut veșnicia românească, reflectă și înglobează experiența unei țări și a unei națiuni mici, supusă de mii de ani vârtejurilor sorții: când parte a imperiului Roman, când a Bizanțului, când a turcilor, germanicilor, a rușilor și mai nou, a vest-europenilor...

Vorbim probabil și de resemnarea mioritică. Deși oaia, mai mult sau mai puțin fantastică - un consultant ad-hoc sui generis, îi spune să acționeze ("*Stăpâne, stăpâne, îți cheamă ș-un câne...*"), proto-reprezentantul poporului român se lasă în voia sorții, inexorabile și mai curând defavorabile.

De multe ori surprind acest exercițiu de resemnare și de lipsă de proactivitate și în rândul managementului sau a echipelor ce implementează proiecte în România.

Câteodată am senzația că oamenii nu cred în ei, în forța lor de impact, nu cred că prin acțiunea lor pot determina cursul unui proiect. Tot timpul se așteaptă răspuns și rezolvare de la o instanță superioară - de la autorități, de la legiuitor, de la Bruxelles, de la Mesia.

Deși oaia, mai mult sau mai puțin fantastică - un consultant ad-hoc sui generis, îi spune să acționeze ("*Stăpâne, stăpâne, îți cheamă ș-un câne...*"), proto-reprezentantul poporului român se lasă în voia sorții, inexorabile și mai curând defavorabile.



Și aș putea spune că e din păcate o atitudine pe care o vedem și în rândul reprezentanților societății românești - societate implicată în managementul și implementarea proiectului (Re)Construcția României.

Este o atitudine greșită.

Eu numesc atitudinea corectă Karma Project Management.

Noi, românii, tindem să practicăm un fel de management *by chance*, un management "cum o vrea Cel de sus" – un management reactiv în care așteptăm ca lucrurile să se petreacă și nu intervenim pentru a le determina, în ideea că a noastră Karma e pre-determinată iar eforturile noastre minore nu pot schimba nimic.

În realitate determinarea pozitivă a Karmei provine din acțiune, din faptele noastre trecute (ce determină prezentul) și cele prezente (ce determină viitorul).

Da, în ceea ce privește Karma, lucrurile stau complet opus ideii de resemnare; în Pali (limba liturgică budistă) **termenul de Karma reprezintă acțiune**. Acțiune intenționată, expresie a voinței liber exprimate. De aceea, noi credem în ideea: "Karma unui proiect (sau a unei societăți) poate fi influențată".

Și - pentru că deocamdată mă adresez proiectelor - iată câteva gânduri asupra Karma Project Management.

[...] Șosele sunt relativ libere, traficul e relaxat, transportul în comun merge perfect și o treime din oameni folosesc bicicleta pentru a merge la serviciu. [...] pe drumul spre serviciu întâlnesc oameni alergând, cu o expresie relaxată pe chip.

## Context

Atunci când trebuie să lucrez în Austria, mă trezesc dimineață la 5 (aceeași oră la care mă trezesc în România), încerc să iau un mic dejun light (ceea ce în Austria e greu) și beau o cafea oribilă (ceea ce în Austria e ușor). Apoi plec spre serviciu și sunt întotdeauna impresionat de perfecțiunea habitatului, dar și a mediului de lucru din această țară.

Șosele sunt relativ libere, traficul e relaxat, transportul în comun merge perfect și o treime din oameni folosesc bicicleta pentru a merge la serviciu. Trotuarele sunt curate, mașinile se parchează corect, spațiile verzi sunt îngrijite, pe drumul spre serviciu întâlnesc oameni alergând, cu o expresie relaxată pe chip. În spațiul firmei noastre oamenii sunt pozitivi, organizați, muncitori, orientați spre concret și spre rezultat. Logistica de afaceri din jurul organizației noastre este excepțională: comunicațiile merg perfect, transporturile auto, tren, avion – impecabile, relația cu autoritățile publi-

ce încă la nivel de science fiction pentru un român (de exemplu să îți scoți un certificat fiscal prin email, într-o jumătate de oră). Desigur toate acestea se traduc în competitivitatea extraordinară a Austriei, o țară cu o populație de 2,5 ori mai mică decât România și cu un PIB de 2,5 ori mai mare.

Aș putea să mă deprim, și să spun că "noi niciodată nu vom reuși să fim în acest fel".

Pentru că la noi traficul e infernal, mașinile sunt parcate unele peste altele, bicicliștii fac sport extrem navigând printre noxe și șoferi agresivi, atacați din timp în timp de câini sălbatici. În mediul de afaceri a te deplasa la un client prin țară înseamnă o zi pierdută pe drum, a obține orice certificat sau document este o aventură, iar opinia publică percepe autoritățile ca pe niște bariere și nu ca pe un element de sprijin, trăind cu senzația că acestea sunt preocupate doar să risipească banul public prin licitații publice organizate "cu dedicație".

*Aș putea deci să nu mai sper nimic. Sau, aș putea să văd această diferență foarte mare între noi și ei ca pe o oportunitate.*

Faptul că sunt atât de multe lucruri de făcut, de schimbat în România este în mod sigur o oportunitate pentru noi. Iar faptul că Uniunea Europeană alocă României sume importante de bani pentru "schimbare" și faptul că Uniunea monitorizează felul în care acești bani sunt cheltuiți sunt premise care ne spun, cred eu, că trebuie să încercăm, trebuie să acționăm.

Există încă în România o resursă umană, atât în sectorul public cât și în sectorul privat, care dorește schimbare și care este dispusă să acționeze în direcția acesteia. Acest lucru constituie o oportunitate pentru a proiecta, iniția, implementa și finaliza proiecte.

Cu succes.

## Particularități mioritice

Chiar și atunci când pentru noi Karma înseamnă acțiune, chiar și atunci când toate planetele se aliniază, atunci când spațiul în care acționăm este cel mioritic, iar cultura de afaceri preponderentă este cea autohtonă, este bine să avem în vedere câteva particularități ale managementului de proiect local.

Unele particularități sunt absolut specifice României, altele sunt împrumutate în procesul de aculturație europeană. Vă las dumneavoastră plăcerea să le încadrați într-o categorie sau alta.

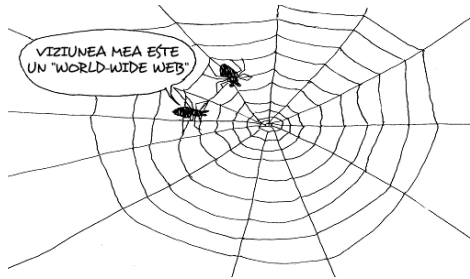
[...] Desigur toate acestea se traduc în competitivitatea extraordinară a Austriei, o țară cu o populație de 2,5 ori mai mică decât România și cu un PIB de 2,5 ori mai mare.



## O viziune comună asupra obiectivului proiectului

Să presupunem următorul exemplu: o organizație-client din România cumpără servicii de consultanță, management de proiect, pentru un proiect cu finanțare externă. Coordonatele pe care trebuie să le respecte managerul de proiect sunt: durată, buget, realizarea unui set de indicatori, ca urmare a derulării unor activități stabilite aprioric, într-un grafic al activităților agreat cu clientul.

Echipa de implementare este formată din 3 organizații partenere, 2 firme de consultanță în management românești și o firmă de consultanță în management străină. Managerul de proiect face parte din echipa uneia dintre firmele românești. Activitățile proiectului se implementează în România și într-o altă țară europeană, membră UE.



Într-un astfel de context, relativ complicat, este foarte puțin probabil - dar totodată foarte important - ca toate părțile interesate, toți "stakeholder"-ii să aibă o înțelegere comună asupra obiectivului proiectului.

Formularea viziunii comune asupra obiectivului proiectului este sarcina managerului / liderului de proiect, care trebuie să lucreze la definirea acesteia împreună cu liderul sau cu responsabilul de proiect din partea organizației beneficiare.

Pe parcursul formulării viziunii de proiect trebuie să fim capabili să armonizăm interesele diferitelor părți plecând de la ideea de parteneriat, de la ideea de win-win, de la ideea generală că un proiect implementat cu succes este benefic pentru ambele părți în timp ce un proiect implementat parțial sau neimplementat este un eșec.

De foarte multe ori există o viziune informală asupra rezultatului final al proiectului. În condițiile în care toți stakeholder-ii doresc să implementeze proiectul, în condițiile în care între stakeholderi există un cadru de comunicare, formal sau informal, această viziune comună asupra obiectivelor proiectului poate și trebuie formulată, poate și trebuie exprimată și în mod formal.

## Liderul. Echipa de proiect.

Ce este liderul, în viziunea noastră mioritică ?

Liderul este tipul acela care prin mijloace doar de el știute și înțelese împinge lucrurile înspre fina-

lizare. Liderul este acela care are o sumă de cunoștințe și de relații sus-puse care îl ajută să treacă de barierele administrative. Și liderul e acela care deține o baghetă magică cu care rezolvă instant, fără efort, orice problemă.

Realitatea românească este puțin mai prozaică. Liderul este acela care trebuie să conducă toate părțile interesate în direcția atingerii viziunii menționate în paragrafele anterioare, acționând deseori în peisaje kafkiene.

Dar... *când ești rege nu te poți ascunde*. Acesta e principiul de la care trebuie să plece liderul de proiect.

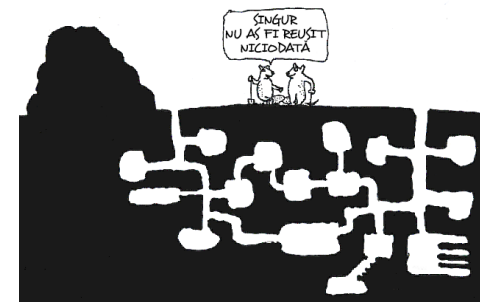
Liderul trebuie să fie pregătit să împartă succesul cu echipa de proiect, iar în cazul erorilor și a bătăliilor pierdute, să își asume responsabilitatea principală. El trebuie să aibă acceptul, formal sau informal, al echipei de proiect.

Uneori își va trage energia din cadrul echipei de proiect, alteleori va trebui el să suplinească lipsa de proactivitate a acesteia și va trebui să-i insuflă energie.

Liderul trebuie să găsească echilibrul optim între acțiune și reacțiune, între proactivitate și pasivitate, între decizie și analiză.

Tot liderul este cel care trebuie să formeze și echipa de proiect; nu există o metodologie infailibilă de creare a acesteia, dar în opinia mea ea trebuie compusă din personalități complementare liderului, pentru a suplini părțile slabe ale acestuia și pentru a crea efecte sinergice.

Echipa de proiect este ingredientul numărul 2, după lider, care poate asigura succesul sau eșecul proiectului.



TEMA DE ASTĂZI ALEGEȚI PALETA POTRIVITĂ DE CULORI



## Bugetul

Banii vorbesc. *De multe ori în România banii vorbesc prea strident*. Preferăm atitudini de tipul **hit & go** unor atitudini de tipul **team & build**.

Este foarte important să înțelegem, în construcția și în tratamentul bugetului, că toate părțile trebuie să câștige din proiect și că nu există un proiect de succes în care una din părți a ieșit pe pierdere. Sună poate idealist, dar este o mentalitate pe care noi românii trebuie să o învățăm cu perseverență,



# MANAGEMENT 21+

Idei, gânduri și experiențe  
despre, cu și pentru management

Comandă cartea completă [aici](#)