

GHID PRACTIC · PRIMELE 90 DE ZILE

Primele 90 de zile ca manager

Ce faci, în ce ordine și ce nu atingi încă – pentru omul proaspăt promovat și pentru directorul care tocmai a promovat pe cineva.

promovarea nu e un premiu, e o meserie nouă

3 etape

săptămâna 1, luna 1, lunile 2-3

4 capcane

în care cad aproape toți

2 șabloane

de completat și folosit luni

Trei lucruri s-au schimbat peste noapte.

Îl promovezi pe cel mai bun. E cea mai logică decizie din lume și, de multe ori, cea mai scumpă. Nimeni nu-i învață meseria de manager, pentru că toată lumea presupune că, dacă a fost bun la treaba lui, va fi bun și la treaba altora.

Calitățile care l-au făcut cel mai bun – viteza, ambiția personală, capacitatea de a duce singur lucrurile la capăt – **sunt fix cele care îl încurcă acum**. Până ieri era plătit pentru ce face el. De azi e plătit pentru ce fac alții.

1 • Unitatea de măsură

Rezultatul tău nu mai e cifra ta. E suma cifrelor echipei – inclusiv ale oamenilor pe care nu i-ai ales tu.

2 • Viteza feedbackului

Ca executant vedeai efectul muncii în aceeași zi. Ca manager, ce faci azi se vede peste o lună. E o senzație de gol pe care mulți o umplu întorcându-se la execuție.

3 • Relațiile

Ieri erați colegi și beați cafeaua împreună. Azi le stabilești obiectivele și le faci evaluarea. Nimeni nu te pregătește pentru ziua asta.

Ghidul ăsta nu îți spune cum să fii un lider inspirațional. Îți spune **ce faci în primele 90 de zile, în ce ordine** – și, la fel de important, ce nu atingi încă.

Harta celor trei etape.

Ordinea contează mai mult decât viteza. Aproape toate dezastrele din primul an vin din faptul că omul a sărit direct la etapa a treia.

SĂPTĂMÂNA 1

Asculți

Nu schimbi nimic. Vorbești cu fiecare om, separat, și pui aceleași cinci întrebări. Atât.

LUNA 1

Înțelegi

Afli cum se lucrează cu adevărat, nu cum scrie în proceduri. Continui să nu schimb aproape nimic.

LUNILE 2-3

Conduci

Prima conversație grea. Primele reguli proprii. Primele decizii care nu plac tuturor.

De ce nu schimbi nimic în prima lună

Pentru că nu ai cum să știi încă ce e prost și ce doar *pare* prost. Fiecare regulă ciudată dintr-o firmă a apărut ca răspuns la o problemă reală. **Dacă o desființezi înainte să afli care era problema, problema se întoarce — și de data asta e a ta.**

Cum folosești ghidul

Citește-l o dată de la cap la coadă, în 40 de minute. Apoi ține-l pe birou și întoarce-te la etapa în care ești. Cele două șabloane — agenda unui 1-la-1 și structura unei conversații de feedback — se completează și se folosesc, nu se citesc.

dacă ai promovat pe cineva: dă-i ghidul, nu urări de succes

01 Săptămâna 1 — discuțiile de început

Blochează în calendar câte treizeci de minute cu fiecare om din echipă.

Nu o ședință comună. Discuții separate, în ordinea în care apuci.

E cea mai ieftină și cea mai rapidă îmbunătățire de management pe care o poți face. Și e singura activitate din prima săptămână care contează cu adevărat.

Cele cinci întrebări

1 · La ce lucrezi acum?

Vrei lista lui, nu lista ta despre el. Vei descoperi lucruri la care nimeni nu se aștepta.

2 · Unde te blochezi?

Aici apar procesele stricate din firmă. Notează-le, nu le repara încă.

3 · Cu ce te pot ajuta?

Întrebarea care schimbă relația. Dacă răspunde „cu nimic”, încă nu are încredere — normal, e prima săptămână.

4 · Ce ar trebui să nu stric din ce funcționează acum?

Îi dă putere și îți salvează primele trei luni. Oamenii îți spun exact unde să nu calci.

5 · Ce te-a făcut să rămâi aici până acum?

Afli ce ține echipa împreună. E informația pe care o vei folosi peste șase luni, când vei avea de păstrat pe cineva.

Regula de aur a săptămânii 1

După ce pui întrebarea, **taci și ascultă**. Nu explica, nu te justifică, nu promite nimic pe loc.

Notezi. Singurul lucru pe care îl promiți este că te întorci cu un răspuns — și te ții de cuvânt.

Agenda unui 1-la-1.

Fotocopiază pagina asta pentru fiecare om din echipă. Treizeci de minute, din care tu vorbești cel mult zece.

Persoana și data

Numele omului · funcția · data discuției

Ce mi-a spus

Cuvintele lui, nu rezumatul tău. Scrie în timpul discuției, nu după.

la ce lucrează

unde se blochează

cu ce îl pot ajuta

ce să nu stric

ce l-a ținut aici

Ce am promis — și până când

Dacă rubrica asta rămâne goală, e în regulă. Dacă scrii ceva aici și nu se întâmplă, ai pierdut omul.

a doua discuție se programează la finalul primei

02 Luna 1 — ce nu schimbi încă

Tentația cea mai mare a primei luni e să demonstrezi că meriți funcția.

Rezistă-i. Nimeni nu te judecă după cât de repede ai schimbat ceva.

Nu schimba oamenii

Nu în prima lună. Omul care pare cel mai slab poate fi omul pe care l-au încărcat toți ceilalți cu ce nu voiau ei să facă. **Vezi întâi sistemul, apoi judecă omul.**

Nu schimba regulile care te enervează

Fiecare regulă ciudată a apărut ca răspuns la o problemă reală. Întreabă „de ce facem așa?” până obții o poveste, nu o justificare. Uneori povestea s-a încheiat demult și regula chiar poate să dispară. De cele mai multe ori, nu.

Nu-ți aduce imediat oamenii tăi

Echipa citește gestul ăsta într-o secundă: „noi nu suntem buni”. Chiar dacă ai dreptate, costul de încredere e mai mare decât câștigul.

Ce schimbi totuși, din prima lună

Un singur lucru: **ritmul**. Discuțiile 1-la-1 devin fixe în calendar — la două săptămâni, treizeci de minute, aceeași zi. Nu le anula niciodată „pentru că e aglomerat”. Prima dată când o faci, echipa află cât valorează de fapt.

Cum afli cum se lucrează cu adevărat.

Între ce scrie în proceduri și ce se întâmplă efectiv e mereu o distanță. Cele patru verificări de mai jos ți-o arată în două săptămâni, fără să întrebi pe nimeni „cum merge?”.

- 1 Stai lângă oameni în timp ce lucrează.** O oră cu fiecare, fără să intervii. Nu ca să-i controlezi – ca să vezi unde pierd timp fără să-și dea seama.
- 2 Cere-le la trei oameni să-ți descrie același proces.** Separat. Dacă primești trei descrieri diferite, procesul nu există – există trei obiceiuri.
- 3 Uită-te la ce se amână.** Sarcina pe care o mută toți din săptămână în săptămână e, aproape întotdeauna, sarcina prost definită sau prost repartizată.
- 4 Întreabă „ce te-ar face să pleci de aici?”.** La finalul lunii, când există un minim de încredere. Răspunsurile îți dau lista de priorități pe următorul an.

Ce faci cu ce afli

Notezi. Nu reperi. La finalul lunii ai o listă de zece-cincisprezece lucruri stricate, iar tentația va fi să le ataci pe toate. **Alege trei.** Cele trei care enervează cei mai mulți oameni și pe care le poți rezolva fără aprobare de sus.

Trei lucruri reparate în luna a doua construiesc mai multă autoritate decât cincisprezece anunțate în prima.

03 Luna 2 — prima conversație grea

Vine singură. Cineva întârzie sistematic, nu-și trimite rapoartele sau vorbește urât cu colegii. Iar tu vei fi tentat să taci și să speri.

Nu se rezolvă niciodată de la sine.

Standardul unei echipe nu e ce scrie în regulament. E cel mai slab comportament pe care șeful îl acceptă fără să spună nimic. Restul echipei se uită, învață unde e limita reală și se așază confortabil sub ea. Iar oamenii buni — cei care își fac treaba — sunt primii care se demotivează, pentru că văd că nu contează.

Când managerul explodează în sfârșit, după trei luni de tăcere, reacția e disproporționată și pare nedreaptă. **A adunat trei luni și le-a scos într-o ședință.**

Ce nu e feedback

Discuția anuală de evaluare.

Un comportament corectat la unsprezece luni după ce s-a întâmplat nu se mai corectează. Se resimte.

„Mereu întârzii” · „Niciodată nu ești atent”.

Etichetele pornesc apărarea. Omul va petrece discuția demonstrându-ți că o dată n-a întârziat.

Aluzia în ședință, ca să înțeleagă cine trebuie.

Înțeleg toți în afară de cel vizat — și pierzi respectul celorlalți.

Structura unei conversații de feedback.

Trei propoziții. Se scriu înainte, se spun în două minute, apoi taci și îl lași să răspundă. Se învață în două ore de exercițiu.

1 • Ce am văzut

Un comportament concret, o dată anume. Fără „mereu”, fără „se pare că”, fără nume de la alții.

2 • Ce efect a avut

Asupra muncii, a echipei sau a clientului. Nu asupra sentimentelor tale.

3 • Ce aștept de acum

Concret și verificabil. Cu dată, dacă are sens.

4 • Ce a spus el

Se completează după discuție. Dacă rubrica asta e goală, n-a fost o conversație — a fost un anunț.

fără etichete, fără „mereu” și „niciodată”

04 Luna 3 — primele reguli proprii

Ai ascultat două luni. Acum ai dreptul — și datoria — să stabilești cum se lucrează de acum încolo.

Regulile bune sunt puține, scrise și verificate. Trei sunt de ajuns în prima rundă. Zece nu se rețin și nu se respectă.

O regulă bună trece testul ăsta

Se poate verifica fără să întrebi pe nimeni. „Fiți mai comunicativi” nu e regulă. „Orice discuție cu un client se încheie cu un pas următor și o dată, scrise în CRM” este.

Cum le anunți

- 1 Explică problema, nu regula.** Oamenii acceptă o regulă a cărei problemă o recunosc. Începe cu ce ai văzut în primele două luni.
- 2 Spune de unde vine.** Dacă regula a ieșit din discuțiile 1-la-1 — și cele mai bune de acolo vin — spune asta. Echipa vede că a fost ascultată.
- 3 Stabilește cum se verifică.** O regulă pe care nimeni nu o verifică îi învață pe oameni că regulile tale sunt opționale.
- 4 Aplic-o și ție.** Prima dată când o încalci tu, regula moare. Nu există excepție pentru șef.

Delegarea corectă transferă **rezultatul**, nu activitatea: ce trebuie să fie adevărat la final, până când, ce decizii poate lua singur, ce decizii vin la tine, când ne vedem la mijloc de drum. **Cinci minute în plus la început, zero surprize la sfârșit.**

Momentul în care se vede dacă ești șef sau coleg.

Va veni o decizie care nu place echipei: o repartizare, un refuz, o cerință venită de sus pe care trebuie s-o duci mai departe. Felul în care o gestionezi îți fixează autoritatea pentru următorul an.

Ce faci

O anunți tu, nu o lași să se afle. Explici de ce, o dată, clar. Nu te disociezi de ea — „**eu nu sunt de acord, dar așa au zis ei**” e cea mai scumpă propoziție din primul an de management. Îți pierzi și autoritatea, și încrederea celor de deasupra, dintr-o singură frază.

Ce nu faci

Nu ceri părerea dacă decizia e deja luată. Consultarea falsă e mai dăunătoare decât decizia impusă: prima dată oamenii se supără pe decizie, a doua oară se supără pe tine.

Respectul nu vine din simpatie

Vine din **predictibilitate**: spui clar ce aștepti, măsoari la fel pentru toți, îțiții cuvântul, aperi echipa când are dreptate și o corectezi când nu are.

Poți fi în același timp om cald și manager exigent. Cele două nu se bat cap în cap — dar trebuie învățate ca meserie, nu descoperite din instinct.

din șef numit, lider urmat

Patru capcane. Prima jumătate.

Nu sunt greșeli de caracter. Sunt reacții normale la o meserie pe care nu ți-a predat-o nimeni. Se recunosc ușor — și se repară.

CAPCANA 1 **Faci tu munca**

Clientul e greu, propunerea e importantă, termenul e mâine — și preiei tu, „ca să nu pierdem afacerea”. Pe termen scurt salvezi o vânzare. Pe termen lung îți înveți echipa un lucru foarte simplu: **când e greu, vine șeful**. Iar oamenii, fiind oameni rezonabili, te vor chema din ce în ce mai devreme.

Semnul: agenda ta e plină de execuție și goală de oameni. Zero discuții individuale, zero timp de pregătire a cuiva, zero verificare.

Regula: fii lângă om în situația grea, nu în locul lui. Un client pierdut într-o discuție unde ai fost de față e cea mai ieftină investiție în echipa ta.

CAPCANA 2 **Eviți conversațiile grele**

Vezi problema și taci. Speri că se rezolvă de la sine sau că observă și alții. Între timp, oamenii buni se demotivează pentru că văd că nu contează.

Semnul: ai în cap o listă de lucruri care te enervează de peste trei săptămâni și pe care nu le-a auzit nimeni.

Regula: feedbackul e o conversație scurtă, la timp, despre un comportament concret. Șablonul e la pagina 9.

A doua jumătate.

CAPCANA 3 Delegi prost

Are două forme, la fel de dăunătoare. Prima: nu delegi nimic — „până explic, fac eu mai repede”. Adevărat, o dată. **La a zecea oară l-ai fi putut învăța de trei ori pe cineva.**

A doua: arunci sarcina și dispari. Îi dai omului o treabă fără criterii, fără termen, fără puncte de control, apoi te enervezi că a ieșit altfel decât îți imaginai. Omul nu putea ghici. **Fără criterii clare, nu e delegare, e loterie.**

Capcana din capcană: mulți proaspăt promovați delegă doar ce e neplăcut și își păstrează partea frumoasă a muncii. Echipa observă asta imediat.

CAPCANA 4 Confunzi a fi plăcut cu a fi respectat

E cea mai omenească. Ieri erați egali, azi ești șef. Reacția firească e să demonstrezi că nu te-ai schimbat: accepți orice cerere, promiți ce nu poți livra, ții partea echipei împotriva companiei, eviți orice ar putea supăra pe cineva.

Semnul: peste câteva luni ajungi într-un paradox complet — **ești simpatic și neascultat.**

Regula: respectul vine din predictibilitate, nu din simpatie.

Șase competențe. Atât.

Nimic din lista de mai jos nu e talent înnăscut. Toate se învață, iar cele mai multe se învață în câteva săptămâni de practică ghidată. **Diferența dintre un manager bun și unul slab, în primul an, e aproape integral aici.**

- 1 Să stabilești sarcini clare și să delegi rezultate, nu activități.
- 2 Să dai feedback care schimbă comportamente, nu care strică relații.
- 3 Să gestionezi conflictele din echipă în loc să le ocolești.
- 4 Să lucrezi cu managementul performanței și cu indicatori care chiar mișcă ceva.
- 5 Să conduci ședințe scurte, cu decizii – nu ședințe care omoară timpul.
- 6 Să responsabilizezi echipa, adică să ceri socoteală fără să umilești pe nimeni.

Bifează unde ești acum

Recitește lista și pune un semn în dreptul celor pe care le faci deja bine. Ce rămâne nebifat e programul tău pe următoarele șase luni – în ordinea în care te doare cel mai tare.

PAGINA ASTA E PENTRU DIRECTOR

Omul nu se descurcă singur.

Dacă tu ești cel care a promovat pe cineva, cinci lucruri schimbă totul — și niciunul nu e complicat.

- 1 Anunță schimbarea de rol explicit, în fața echipei.** Nu doar în ordinul de numire. Oamenii trebuie să audă ce decide de acum omul ăsta.
- 2 Schimbă-i obiectivele.** Dacă îl măsoari în continuare pe cifra lui personală, va face în continuare muncă personală. Va fi cel mai productiv membru al echipei sale și cel mai slab manager.
- 3 Dă-i un plan pentru primele 90 de zile,** nu urări de succes. Ce învață, cu cine vorbește, ce preia și în ce ordine. Ghidul ăsta e un început.
- 4 Pune-l lângă cineva.** O oră la două săptămâni cu un mentor îi dă un loc unde să ducă întrebările pe care nu vrea să le pună în fața echipei. Sunt exact întrebările care, nepuse, devin probleme peste trei luni.
- 5 Învață-l meseria înainte să greșească pe oameni reali.** Prima lui conversație grea nu ar trebui să fie și prima pe care o are în viață.

Rezultatul deciziei de a nu face nimic îl vezi în șase luni: **ai pierdut cel mai bun executant din echipă și ai câștigat un manager nesigur, epuizat și tot mai puțin respectat.** În cel mai rău caz pleacă — și pleacă exact omul pe care voiai să-l ții.

DE UNDE ȘTIU LUCRURILE ASTEA

Nu le predau din cărți.

Am intrat în meseria asta în 2008, la **Coca-Cola Îmbuteliere Chișinău** – recrutare, dezvoltare, comunicare internă – în anii unei reorganizări majore de producție: de la 360 de angajați la 220 în un an și jumătate. Într-o perioadă ca aceea, nu comunicatele țin oamenii împreună. **Managerii de linie o fac.**

Apoi șapte ani am fost director HR la **AquaTrade și SINCER** – FMCG, peste 650 de angajați. Am construit sistemul de management al performanței, am format managerii companiei și am elaborat de la zero un instrument de evaluare a satisfacției și implicării. **Fluctuația de personal a scăzut cu 10%.**

I-am văzut pe manageri trecând exact prin capcanele din ghidul ăsta, iar pe unii i-am format eu. De aceea programele mele de leadership arată așa cum arată – nu sunt teorie adunată din cărți, **sunt greșelile pe care le-am văzut de aproape și felul în care se repară.**

RARE PEOPLE

Ai promovat pe cineva și vezi deja un semn?

Treizeci de minute, gratuit, fără obligații. Îmi spui unde e blocat omul, iar eu îți spun dacă are nevoie de un program, de mentorat sau doar de o discuție clară cu tine.

Alege ora în calendar →

TELEFON

+373 68 022 133

EMAIL

mihail@rarepeople.md

SITE

rarepeople.md

Mihail Popescu · 18 ani de training de vânzări și leadership în Moldova · 10.000+ oameni instruiți · 100+ companii cliente
© Rare People. Materialul poate fi distribuit intern, în firma ta, cu tot cu această pagină. Operat de GLOBAL FANTASTIC S.R.L. și RARE PEOPLE S.R.L., Chișinău.