Cosmin Baiu

MANAGER
sau
IMPOSTOR

Managementul performanței în afaceri

© Toate drepturile sunt rezervate Editurii Evrika Publishing.

Orice reproducere a prezentei lucrări fără acordul editurii intră sub incidența legii.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BAIU, COSMIN
Manager sau impostor : managementul performanței în afaceri /
Cosmin Baiu. - București : Evrika Publishing, 2021
ISBN 978-606-94903-6-5

005

Redacție: tel.: 0725.113.963
0754.940.552
e-mail: redactia@evrikapublishing.ro

Distribuție: tel.: 021.314.93.15
tel./fax: 021.314.93.16
e-mail: distributie@universuljuridic.ro

evrikaaa.ro
www.ujmag.ro

Cuprins

Introducere 9

Capitolul 1. Câteva cuvinte despre etică 19

Capitolul 2. Aptitudinile managerului ideal 27

Capitolul 3. Managementul performanței echipei de vânzări 95

Capitolul 4. Managementul performant al echipelor suport 128

Axiome ale lumii corporatiste 145

În loc de… epilog 149

"Enough with all the strategic planning.
Get out there and kill something."

Introducere

Există cineva în această țară ce nu se pricepe deja de minune la probleme de natură economică, legislativă și juridică? Eu zic că nu, iar acest lucru se aplică perfect și în domeniul managementului: absolut toți salariații și nu numai, indiferent de domeniul de activitate, se pricep cu mult mai bine la conducerea unei echipe, a unei organizații, decât cel nominalizat efectiv să facă acest lucru. Cu toții se gândesc doar la banii pe care acesta îi primește în plus la salariu datorită funcției și ignoră complet responsabilitățile implicate, ce sunt trecute în derizoriu.

„Nu face oricum nimic, tot eu îi pregătesc rapoartele."

„Vine două-trei ore pe zi și câștigă dublu, nu e corect, eu ar trebui să iau acei bani."

„A promovat pentru că are pile, știm noi cine este tatăl lui și ce relații are."

„Nu face nimic altceva decât să urle întreaga zi, m-am săturat, eu aș fi un șef cu mult mai bun."

Absolut toți angajații gândesc astfel la un moment dat despre managerii lor — nu neapărat în fiecare zi; în realitate, sub 3-4% dintre manageri au respectul echipei pe care o conduc.

Cu toate acestea, deși apar noi și noi manageri/șefi serviciu/directori în fiecare zi, în locul celor vechi, concediați, în niciun moment cei noi nu aduc o schimbare, o îmbunătățire semnificativă a mediului de lucru. Care să fie oare explicația? Sunt oare șefii condamnați la oprobiul public, la eterna nerecunoștință din partea subalternilor și chiar la izolare, marginalizare?

Răspunsul este undeva la mijloc; una dintre **axiomele corporatiste** *afirmă că în momentul în care un angajat este promovat, el nu mai poate avea aceleași relații de prietenie, de comunicare, cu ceilalți colegi, deveniți acum subalterni.* El nu mai poate și nici nu trebuie să încerce să participe la „bisericuțele" foștilor colegi, nu reușește să mai audă discuții sincere și libere din partea subalternilor, decât dacă aceștia nu sunt conștienți de prezența lui acolo. Personajul principal din romanul ***Comoara din insulă***, de R.L. Stevenson, află accidental ce bârfesc marinarii despre el și prietenii săi, cum le

pregătesc ei moartea sau exilul, în timp ce stă ascuns pe fundul unui butoi cu mere, pe puntea corăbiei. Din nefericire, în corporaţii nu sunt amplasate astfel de locuri/„butoaie cu mere", în care managerul marginalizat, înstrăinat şi curios, poate afla la cald ceea ce gândeşte în realitate echipa despre abilităţile sale.

Pe de altă parte, în ciuda multiplelor cursuri de management, atât de costisitoare, majoritatea managerilor fac de regulă aceleaşi greşeli în relaţia cu subordonaţii, nu-şi acceptă erorile şi consecinţele acestora şi ajung în timp să dezvolte o relaţie de ură şi un acut sentiment de trădare în relaţia cu propria echipă, chiar şi faţă de cei nou angajaţi. Forma cea mai acută a acestei relaţii disfuncţionale este aceea în care se întrerupe orice comunicare între manager şi echipă, iar mesajele se transmit doar în scris. În astfel de situaţii extreme, echipa se auto-organizează şi încearcă să-şi ocolească şeful în fluxul operaţional, să-l lase izolat în birou să stea degeaba, simţindu-se mizerabil şi inutil.

În una dintre corporaţiile în care am lucrat am întâlnit, la debutul meu acolo, o situaţie în care directoarea mea adjunctă nu numai că nu vorbea, dar nici nu se saluta cu membrii echipei de vânzări. În fiecare dimineaţă trecea tăcută prin spaţiul comun, bocănind nervoasă pe tocuri în căutarea unei cafele fierbinţi, cu care era inevitabil asociat intervalul orar 09-10 a.m., după care se înfiinţa instantaneu la mine, cu precizia unui ceasornic elveţian; faţa îi era întotdeauna congestionată de furie:

— Nenorociţii ăştia nu mă salută!

— Bună dimineaţa şi ţie!... Păi, ce s-a mai întâmplat în dimineaţa asta?

— Am trecut pe acolo şi nu mi-a zis nimeni nici măcar un „Bună". Este inacceptabil, eu renunţ în condiţiile astea… nu sunt altceva decât nişte lepre leneşe şi prost crescute, care nu ştiu să vândă. Nerecunoscătorii…

— Dar tu le-ai spus bună dimineaţa? Sau ai procedat ca în cazul meu?

— Nu, dar eu sunt şefa lor, ei trebuie să deschidă primii gura…

— Ascultă, oamenii ăştia sunt sub un stres considerabil, fiecare are un buget de câteva milioane de EURO de făcut. Ei au nevoie de suport real din partea managerilor lor, iar atunci când simt că nu îl primesc, devin frustraţi şi se comportă exact cum ai descris tu mai sus.

Eu nu am avut niciodată problema cu care te confrunți tu, ai zice că vorbim de două echipe diferite...

*— **Dar eu sunt șefa, directoarea adjunctă!** Trebuie să respecte funcția, dacă pe mine nu!*

*— **Orice conducător ce spune „Eu sunt șeful!" pentru a-și impune punctul de vedere asupra echipei este un conducător slab.** Lucrurile nu merg chiar așa, oamenii au drepturi și obligații, iar salutarea funcției, titulaturii, nu intră, cred, la capitolul obligații din fișa postului. Încearcă să te apropii mai mult de ei, mergi împreună cu ei la întâlniri cu clienții, ajută-i cu dosarele să treacă mai repede de Risc…*

— Nu, TU nu înțelegi, eu sunt șefa! Eu sunt șefa și sunt obligați să mă asculte!

— Bine, am zis eu cu amărăciune, am să vorbesc cu ei, să văd ce pot face.

O oră mai târziu, discut cu câțiva membri ai echipei:

— Adjuncta mea este supărată că nu o salutați suficient și, în general, nu îi acordați suficientă atenție. Ce aveți de spus despre asta?

— Nu se poate! După ce că nu face nimic toată ziua și câștigă dublu față de noi, mai are și pretenții? Vrei să-ți spunem trecutul ei, să înțelegi că nu merită să ocupe această funcție?

Îmi descriu cum a reușit să se strecoare spre conducerea departamentului printr-o succesiune de șefi pe lângă care a stat, i-a lingușit, i-a implorat să îi dea poziții tot mai bune, după care i-a săpat în fața conducerii executive pentru a le prelua postul.

— Niciodată nu ne-a ajutat cu nimic, în schimb ne aruncă doar priviri încruntate, de parcă am fi niște animale… iar dacă este să fim cu adevărat sinceri, este mai slabă decât noi toți. Ea nu ar putea să facă lucrurile pe care noi le facem deoarece parcursul ei profesional a eludat cu totul activitatea de vânzare.

Echipa avea dreptate, așa cum aveam să constat. Tipa bocănea nervoasă pe tocuri întreaga zi, pufnind disprețuitor față de toți colegii de departament, însă fiind lingușitoare și zâmbitoare față de toți ceilalți colegi din companie. Ca un politician abil, avea nevoie de aprecierea și prietenia celor care nu îi puteau dezvălui adevărata față, lipsa de competență și răutatea înnăscută. A trebuit să plece.

* * *

Există nu mii, ci sute de mii de cărţi de management, o parte semnificativă fiind produse prin compilarea celorlalte, într-o adevărată nebunie a ştiinţei managementului. Puţini din cei care scriu despre management au avut ocazia de a-l experimenta în realitate, iar dacă aţi deschis o carte scrisă de un astfel de teoretician, veţi descoperi o serie nesfârşită de diagrame şi clasificări ale stilurilor de conducere, explicate într-un limbaj de lemn, traduse de prin alte câteva cărţi academice. Astfel de volume nedeschise vreodată ocupă de obicei birourile managerilor de duzină, al celor ce vor să demonstreze oricui trece pe acolo că „vedeţi, mai citim şi noi, nu suntem chiar paraşutaţi în această funcţie".

Înainte de a discuta în detaliu aspecte pe care eu le consider importante în activitatea de management, cred că ar trebui să vă descriu prima mea experienţă legată de acest subiect. Poate aşa veţi înţelege mai bine de ce managementul este o meserie aparte, cu totul distinctă de cea de specialist.

Cu toate că îmi dorisem enorm să promovez chiar înaintea vârstei de 30 de ani, să-mi dovedesc mie, în primul rând, că pot face faţă oricărei provocări, m-am resimţit puternic în primele luni după numirea într-o funcţie de conducere. Responsabilitatea pe care am primit-o odată cu funcţia a echivalat cu un adevărat uppercut în plină figură, câteva zile am fost *groggy*. Iar echipa nu m-a ajutat deloc la început, ci dimpotrivă, aşa cum am să vă descriu în continuare.

Tocmai împlinisem 30 de ani şi lucram pe poziţia de Reprezentant regional de vânzări într-o mare bancă multinaţională. Acumulasem deja câţiva ani de experienţă, simţeam că-mi stăpânesc foarte bine meseria, ce implica atât analiza de credit, cât şi vizite intensive pe teren, în regiunile geografice alocate. Făceam parte dintr-o echipă de 9-10 oameni, conduşi de un director pe care îl apreciam enorm, de la care învăţasem în special o tehnică de abordare directă a analizei de credit, fără ocolişuri, bazată pe instinct, tehnică de care eram foarte mândru. Începusem chiar să ţin conferinţe de analiză financiară, atât cu colegii din teritoriu, cât şi cu angajaţii unor companii externe, pe bază de contract.

Într-o dimineaţă de luni ca oricare alta, am fost chemat de urgenţă în biroul conducerii băncii, unde l-am găsit pe şeful meu sosit deja cu mult înainte. Mă privea enigmatic, nici măcar zâmbitor. Pe scurt, am fost informat că el pleacă, iar eu îi preluam toate atribuţiile de serviciu începând chiar cu acea dimineaţă. În cel mult o oră urma să se facă anunţul oficial şi să se semneze mandatul individual. Nu s-a vorbit nicio clipă despre bani, beneficii etc., aşa cum aproape niciodată nu se vorbeşte în cazul promovărilor interne. Recunosc însă că nici prin cap nu mi-au trecut în acel moment gânduri legate de remunerare. Singura mea grijă a fost cum aveau să primească vestea colegii mei, cei care erau mult mai în vârstă şi mai experimentaţi ca mine, cel puţin în ani vechime.

Nu mi-au trebuit mai mult de 3 zile ca să înţeleg că job-ul pe care îl avusesem până atunci, acela de specialist în domeniul analizei şi al vânzărilor corporate, nu însemna nimic în comparaţie cu ceea ce tocmai începeam să experimentez. Anterior îmi făceam griji pentru aprobarea unui credit la timp, acum grijile mele erau altele, cum ar fi:

— dacă unul dintre membrii echipei mele, ce stă în permanenţă cu capul în pământ, frustrat, îşi va da în curând demisia şi cu cine îl înlocuiesc; ce pot face pentru a-l scoate din această stare;

— dacă materialul vizat de mine şi prezentat conducerii băncii va fi acceptat sau va fi considerat foarte slab, din moment ce acum nu mai eram eu cel care îl scria şi nici nu dispuneam de suficient timp pentru a-l revizui în detaliu;

— în cât timp voi reuşi să-l aduc pe colegul cel nou la un standard de calitate acceptabil, în care să lucreze autonom;

— de ce secretara mea, cu 15 ani mai în vârstă, pufneşte dispreţuitor de câte ori o rog să facă ceva, orice;

— câţi oameni vor fi în concediu săptămâna viitoare şi câţi la birou, pentru a face faţă fluxului masiv de dosare de credit intrate în analiză;

— câte ore stau plecaţi la ţigară cei doi colegi fumători care, invocând viciul, dispar din birou aproape jumătate din programul de lucru etc.

Primele dosare ce mi-au fost aduse de colegi pentru aprobare îmi erau prezentate cu coperta închisă, îşi puneau palma deasupra dosarului în timp ce-mi vorbeau: „Am un dosar, o reînnoire de linie de credit de 1 milion EURO, cunosc clientul, e ok… Am pregătit şi

procesul verbal de aprobare, semnează aici. Aaa, şi plec mai devreme astăzi, am o problemă personală de rezolvat…”

Interlocutorul stă în picioare, nu este dispus să aştepte mai mult de câteva secunde la mine în birou. Îmi întinde hârtia să o semnez, cu privirea deja spre uşă, de parcă îl aşteaptă cineva acolo. Este extrem de supărat că nu a fost el cel promovat și încearcă să-mi arate acest lucru prin orice gest. Nici nu m-ar băga în seamă în mod normal, însă este obligat, aprobarea este în competenţa mea şi, pentru moment, nu are o altă soluţie.

Până ieri am fost prieteni, cu toate că el este cu aproape zece ani mai în vârstă şi evident are mai mulţi ani de experienţă în domeniul financiar-bancar. Am fost angajaţi în acelaşi timp în instituţie, am lucrat la acelaşi birou, am fost zilnic cu el la masă, la prânz. Astăzi însă văd în ochii lui doar ură şi resentiment, mocnind la foc mic, de cărbune umed sau turbă.

„Dar vreau să mă uit şi eu pe dosar, prezintă-mi puţin compania, angajamentele şi perspectivele pentru anul următor! Măcar să ştiu şi eu ce am semnat, în cazul în care mă întreabă cineva”, mint eu cu candoare.

În realitate, nici prin cap nu-mi trece să semnez vreun document fără ca în prealabil să fi citit şi înţeles absolut tot ce ţine de tranzacţia respectivă. Nu-şi ridică mâinile de pe capacul dosarului ba mai mult, îl îndepărtează de mine. Citesc în ochii lui injectaţi că regretă că m-a cunoscut vreodată.

„E ok compania, doar ţi-am spus, nu ştiu ce vrei de la mine. Semnează, că trebuie să plec undeva.”

Îmi vine să strig la el că nu pot semna 1 milion de EURO fără să ştiu nimic despre creditul respectiv, însă sunt perfect conştient că **exact asta aşteaptă**, să ridic tonul. Imediat cum aş face asta ar concluziona că sunt un om de nimic, care începe să ţipe la foştii săi colegi, din rândul cărora am fost promovat. Nu am de gând să-i dau satisfacţia asta şi este, de altfel, greşeala cea mai întâlnită în rândul tinerilor manageri.

„Dacă te grăbeşti, lasă-mi dosarul pe birou, mă uit şi eu peste el puţin mai târziu.”

„Ar însemna să întârziem aprobarea în mod nejustificat. Rolul nostru este, după cum bine ştii, să sprijinim colegii din Reţeaua băncii cu un flux operaţional rapid. Ţi-am spus că dosarul este ok!”

„Lasă-l totuşi, pentru că te rog eu. Promit că nu îl ţin mult."

Îl abandonează şi pleacă imediat afară din clădire, însoţit de o jumătate din echipă ce îi plânge de milă. Cu toţii comentează impertinenţa faţă de un coleg mai în vârstă. Nu a trecut mai mult de o zi şi deja mă bârfesc pe la colţuri. Mă întreb dacă nu era oare mai bine înainte, când formam o echipă cu toţii şi îmi vedeam liniştit de dosarele mele, netulburat de angoasă, furia, frustrarea şi ura celorlalţi.

Mă cheamă secretara:

„Ştii, nu ar trebui să îţi spun asta, însă m-am gândit că nu e corect ce se întâmplă. Una dintre colegele tale a mers la conducere să se plângă că nu este de acord cu promovarea ta. Aşa că a cerut şi a şi primit un mandat separat, care îi confirmă puteri egale cu ale tale, chiar dacă nu este manager de departament."

Sunt şocat. Chiar mă întrebam de ce colega nu vine cu nicio solicitare şi cu niciun dosar la mine. Păstrăm o figură impasibilă în faţa secretarei, ea nu trebuie să vadă frământările noastre, cât de umiliţi ne simţim:

„Merci pentru informaţie. Nu sunt de acord. Domnul director este disponibil acum? Aş vrea să am o scurtă discuţie cu el."

Nu mai aştept răspunsul, ciocănesc la uşă şi intru.

„Domnule director, renunţ la mandatul primit şi la poziţia pe care mi-aţi dat-o."

Mă priveşte uimit.

„Dar ce s-a întâmplat?", clipeşte el cu falsă mirare.

Îi povestesc ceea ce tocmai am aflat. Îi spun că nu pot răspunde de un departament în care fiecare îşi aprobă creditele după cum îl taie capul. Reflectă o clipă, neştiind ce soluţie să-mi dea.

„Păi, fă-ţi şi tu un mandat mai mare şi adu-mi-l să-l semnez. În felul ăsta, colega va fi obligată să te întrebe, cel puţin în cazul unor sume mai mari."

Ăsta nu e management, gândesc, aici suntem la piaţă. Nu zic nimic.

La sfârşitul zilei, mă pregătesc să încui biroul şi să plec. Imediat după ce întorc cheia în broască şi mă îndrept spre lifturi, mă abordează un coleg cu un dosar. Îl văzusem întreaga după-amiază cum se fâţâie pe culoar, fără să-mi adreseze vreo solicitare, cu toate că fuseseră momente în care eram disponibil.

„Șefu', îmi zice mieros, am un dosar urgent, nu poate aștepta până mâine."

E angajatul cel nou, care a privit cumva mai înțelegător schimbările recente de organigramă. Însă felul în care în mod intenționat m-a evitat întreaga după-amiază îmi trezește suspiciuni. Ce e ascuns în dosarul ăla de nu poate fi semnat decât sprijinit de perete, pe hol?

Se grăbește să atârne dosarul și procesul verbal de aprobare, chiar lângă lift, și îmi întinde îndatoritor pixul:

„Pentru șeful cel mare cel mai bun pix, râde el stângaci. Sau poate dorești să semnezi pe spatele meu, precum în *Cocoșatul*, nu am o problemă cu asta…"

Arunc o privire și constat că este vorba de un credit de câteva sute de mii de EURO.

Mă gândesc la variantele pe care le am la dispoziție, toate cu implicații pe termen lung:

1. să ridic tonul, să-l demasc pentru tentativa de a mă pune să semnez cine știe ce bălărie, să-l jignesc crunt și să-l expediez de unde a venit; va învăța astfel o lecție, însă se va alătura corului de frustrați ce îl vor primi cu brațele deschise;
2. să-i semnez dosarul, încercând astfel să mi-l apropii, să îmi creez un capăt de pod în interiorul echipei frustrate și demotivate;
3. să îl amân pentru dimineața următoare, chiar dacă individul susține că este vorba de o urgență; dacă aș face asta ar putea să mă acuze de nepăsare și lipsă de interes față de clienți.
4. să îi zâmbesc frumos și să-l invit la mine în birou. Voi mai sta o oră peste program, însă mă voi uita cu atenție peste dosar și îi voi da o lecție să nu mai încerce astfel de abordări în viitor. Nu cu mine, cel puțin, deoarece va trebui să-și petreacă și el serile alături de mine și știu deja că urăște asta.

Aleg ultima variantă, știind că îl oblig astfel să stea și el peste program, ceea ce îl doare nespus. Mda, resping creditul sau diminuez cu mult suma, exact cum mă așteptam.

Au fost zile de foc până la momentul la care mi-am impus în mod calm autoritatea. Prieteniile le-am pierdut încă din prima zi, însă mi-am câștigat treptat dreptul de a fi manager al acelei echipe.

Câţiva şi-au dat demisia în următoarele câteva luni, fără să poate indica un singur motiv la plecare — altul decât acela că ar fi vrut ei postul meu, însă nu l-au primit. Am avut astfel ocazia să-mi construiesc după plecarea lor o echipă cu oameni noi, fără prejudecăţi, iar din acel moment nu am mai pierdut niciodată vreun angajat.