

Cristian Onețiu

**VERIGA SLABĂ
ÎN AFACERI**

15 principii care schimbă jocul

ap!
act și politon

Cuprins

Prefață	7
---------	---

PARTEA ÎNTÂI

„Conversații incomode”

despre managementul unei afaceri

PRINCIPIUL 1. Strategia nu conduce. Sistemul da	16
PRINCIPIUL 2. Problema nu e execuția	21
PRINCIPIUL 3. Instrumentele (<i>tools</i>) nu dau control	28
PRINCIPIUL 4. Urgența e lipsă de guvernare	36
PRINCIPIUL 5. Veriga slabă decide tot	43
PRINCIPIUL 6. A măsura nu înseamnă a conduce	50
PRINCIPIUL 7. Totul este decizie	56
PRINCIPIUL 8. Un business are nevoie de un Sistem de Operare (OS)	62
PRINCIPIUL 9. Sistemul bate optimizarea	67
PRINCIPIUL 10. Ritmul bate inteligența	73
PRINCIPIUL 11. Fără sistem, fondatorul devine blocaj	78
PRINCIPIUL 12. Autonomia fără sistem înseamnă haos	83
PRINCIPIUL 13. Predictibilitatea creează încredere	88
PRINCIPIUL 14. Eroii slăbesc sistemele	93
PRINCIPIUL 15 Liniștea înseamnă control	98
ÎN LOC DE ÎNCHEIERE	109

PARTEA A DOUA

Manifestul „Principii de funcționare”

INTRODUCERE. Veriga slabă în afaceri	121
PRINCIPIUL 1. Strategia nu conduce. Sistemul da	125
PRINCIPIUL 2. Sistemele bat intențiile	130
PRINCIPIUL 3. Un business cedează acolo unde este slab	136
PRINCIPIUL 4. Lipsa de claritate devine cost	143
Principiul 5. Ce este, de fapt, veriga slabă?	149
PRINCIPIUL 6. De ce KPI-urile nu conduc afaceri?	155
PRINCIPIUL 7. Decizia: unitatea reală de măsură a businessului	161
PRINCIPIUL 8. Ce este un Sistem de Operare al Afacerii	167
PRINCIPIUL 9. Componentele unui Sistem de Operare al Afacerii	174
PRINCIPIUL 10. Ritmul bate inteligența	182
PRINCIPIUL 11. De ce fondatorul devine un blocaj	189
PRINCIPIUL 12. Autonomie fără haos	195
PRINCIPIUL 13. Predictibilitatea ca avantaj competitiv	201
PRINCIPIUL 14. De la eroi la sisteme	207
PRINCIPIUL 15. Liniștea decizională	213

PARTEA A TREIA

Viitorul managementului

PREFAȚĂ

Această carte nu este pentru începuturi sau începători.

Este pentru momentul în care afacerea funcționează, dar nu mai funcționează „sustenabil”: compania merge, dar te solicită mai mult decât ar fi normal, strategia există, dar nu mai conduce zilnic, deciziile ajung prea des la tine, execuția consumă energie fără să aducă liniște, simți că organizația depinde încă prea mult de câțiva oameni-cheie – poate chiar de tine.

Dacă ești sub 2-3 milioane de euro, probabil încă poți compensa prin energie, intuiție și prezență. Dacă ești peste 50 milioane de euro, probabil ai deja structuri formale sau presiune instituțională.

Între aceste cifre apare cea mai periculoasă zonă din viața unei afaceri: zona în care complexitatea a crescut mai repede decât arhitectura de conducere.

În această carte este vorba despre acel decalaj.

Nu este o carte despre „mai mult”. Nu este vorba despre mai multă muncă, mai multă disciplină, mai multă motivație, mai multe instrumente, mai multe ședințe, mai multe KPI*-uri.

* KPI – acronimul de la Key Performance Indicator (Indicator-Cheie de Performanță). Un KPI este o măsură folosită pentru a evalua cât de bine este atins un obiectiv. (n. red.)

Dacă acestea ar fi fost soluția, problema ar fi fost deja rezolvată. Este o carte despre altceva: despre **sistemul care ar fi trebuit să existe deja între strategia ta și realitatea zilnică a businessului.**

Și mai precis: despre cele „15 principii de operare” care conduc afacerile serioase și pot duce afacerea ta în această ligă.

De ce această carte poate fi inconfortabilă?

Pentru că mută problema de la piață, oameni, context, execuție către un loc mult mai greu de evitat: **modul în care este guvernată decizia în organizația ta.**

Această carte nu te va lăsa cu impresia că „trebuie să fii mai bun”. Cel mai probabil, te va lăsa cu o întrebare mult mai matură: „Ce anume am construit – sau nu – ca sistem?”

Ce presupune maturitatea reală în acest punct?

La acest nivel, problema nu mai este dacă ai strategie, dacă ai oameni competenți, dacă ai produse bune. Problema este **dacă organizația poate funcționa coerent fără intervenția ta constantă.**

Maturitatea nu înseamnă să știi mai mult, să controlezi mai mult, să fii peste tot. Maturitatea înseamnă să existe reguli decizionale clare, priorități stabile, ritmuri previzibile, mecanisme care leagă intenția de comportament.

Cu alte cuvinte: să ai un Sistem de Operare al Afacerii*, chiar dacă nu l-ai numit așa până acum.

* Business Operating System, în lb. engl. (n. red.)

Cum să citești această carte?

Cartea este gândită ca un GHID, care prezintă cele 15 principii în moduri diferite: partea întâi, sub formă de PODCAST, partea a doua sub formă de structură a fiecărui principiu și partea a treia sub formă de concluzii.

Nu o citi ca pe o carte de soluții. Nu o citi căutând să afli „ce să faci de mâine în colo”. Citește-o ca pe o oglindă a modului în care funcționează afacerea ta, un diagnostic al tensiunilor pe care le-ai normalizat, o hartă a lucrurilor pe care le-ai compensat prea mult timp personal.

Dacă, pe parcursul lecturii, ai senzația că „asta explică exact ce trăim”, „asta e problema, nu ceea ce credeam”, „asta n-am spus niciodată în cuvinte, dar e adevărat”, atunci cartea și-a atins scopul.

Ce NU promite această carte?

Nu promite creștere rapidă prin magie. Nu promite ușurință. Nu promite rețete universale. Promite ceva mai rar și mai valoros pentru acest nivel: **claritate structurală**.

De ce nu se poate sări peste această etapă?

Poți continua să conduci prin efort personal. Poți continua să fii punctul de stabilitate. Poți continua să compensezi lipsa de sistem cu propria persoană. Dar costurile vor crește: în termeni de oboseală, de blocaje, de decizii amânate, de oameni care nu cresc suficient, de liniște care nu apare niciodată.

Această carte nu îți spune că trebuie să schimbi tot. Îți spune că **nu mai este suficient să conduci ca până acum**.

Înainte de a începe...

Dacă ai ajuns în punctul în care nu mai cauți idei, nu mai cauți motivație, nu mai cauți instrumente, ci cauți control real, fără zgomot, atunci această carte este pentru tine.

Cartea... este doar primul strat. Dar care îți deschide firească și calea spre straturile mai practice în privința cărora vei ști ce ai de făcut. Dacă nu, probabil că nu este încă momentul. Și asta este perfect în regulă. Măcar plantează niște semințe pentru mai târziu.

Lectură aprofundată!

Editorul

PARTEA ÎNTÂI

„Conversații incomode” despre managementul unei afaceri

Gazda:

Să începă podcastul nostru!

Suntem astăzi împreună cu Cristian Onețiu. Cristian este antreprenor de mai bine de 20 de ani, având afaceri în peste 20 de țări, este *angel investor*^{*}, dar și un arhitect de sisteme pentru decidenți și conducători de afaceri care au trecut de etapa entuziasmului și se confruntă cu realitatea complexității. Nu vorbim despre un consultant care propune soluții punctuale, ci despre cineva care a proiectat mecanisme de conducere pentru organizațiile lui și pentru peste alte 20 de organizații care funcționează coerent, predicibil și fără să fie dependente de eroi: companii antreprenoriale, corporații locale sau organizații extinse la nivel european.

Așadar, podcastul acesta... nu este pentru toată lumea.

Este pentru CEO și fondatori de companii cu o cifră de afaceri aflată între 3 și 50 de milioane de euro, pentru executivi seniori din corporații care simt că sistemele actuale scârțâie și pentru investitori privați și instituționali care înțeleg că valoarea reală a unei afaceri nu stă doar în rezultate, ci și în arhitectura care le produce.

Dacă ești în punctul în care strategia există, dar nu mai conduce, dacă execuția consumă energie fără să asigure control, dacă simți că prea multe decizii ajung la tine și

^{*} *Angel investor* – persoană fizică care investește bani proprii într-un startup sau o afacere aflată la început. (n. red.)

prea puține se rezolvă fără intervenție, atunci conversația aceasta este pentru tine.

Rolul meu aici este foarte clar. Nu sunt un moderator neutru. Sunt de partea voastră. Voi pune întrebări incomode, voi cere clarificări atunci când lucrurile riscă să rămână abstracte și voi preschimba tensiunile reale pe care le trăiți zilnic în întrebări care merită răspunsuri serioase.

Cristian nu este aici să vă motiveze și nici să vă vândă o rețetă rapidă. Este aici pentru a pune ordine conceptuală într-o zonă în care prea mult timp am confundat efortul cu controlul și inteligența cu sistemul.

Să intrăm așadar direct în subiect.

Cristian, stăm de vorbă într-o perioadă în care aproape orice fondator sau CEO poate cita framework-uri, poate vorbi despre strategie, KPI-uri, cultură, leadership. Și totuși, când intri în multe companii, percepi că este haos, tensiune, improvizație. De ce există această discrepanță atât de mare între ce știm și ce trăim în business?

Cristian Onețiu:

Pentru că am confundat cunoașterea cu conducerea.

Am acumulat concepte, dar nu am construit sisteme. Iar conceptele, oricât de corecte ar fi, nu sunt capabile să conducă. La un moment dat, complexitatea unei afaceri depășește capacitatea umană de a o păstra doar în minte. De aici începe problema. Nu din lipsă de inteligență, ci din lipsă de structură.

Gazda:

Deci problema nu e că liderii nu sunt suficient de buni.

Cristian Onețiu:

Nu. Asta e povestea confortabilă.

Problema reală este că li se cere oamenilor să compenseze, prin efort personal, ceva ce ar trebui să fie rezolvat structural.

Gazda:

Voi începe să pun întrebări care abordează *Manifestul* scris de tine, care are 15 principii. Trebuie să mărturisesc că l-am citit și mi-a ridicat câteva semne de întrebare... Așa că am pregătit întrebări referitoare la fiecare principiu. Hai să începem!

Cristian Onețiu:

Perfect. Să începem. De asta am venit. Să le enunțăm cât se poate de direct și de clar. Fără storytelling și alte ocolișuri.

PRINCIPIUL 1

Strategia nu conduce. Sistemul da.

Gazda:

Hai să intrăm direct în miezul problemei. Aproape orice companie declară că are strategie. Și totuși, foarte puține par conduse de ea. Unde are loc ruptura?

Cristian Onețiu:

Strategia este supraestimată ca moment și subestimată ca mecanism. Noi tratăm strategia ca pe un act de inteligență. În realitate, strategia este un act de design.

O strategie care nu schimbă modul în care se iau deciziile zilnice nu este strategie. Este opinie sofisticată.

Gazda:

Spui asta foarte categoric.

Cristian Onețiu:

Pentru că este adevărat și pentru că mulți lideri simt acest lucru, dar nu îl verbalizează. Îi vezi: au documente bune, direcții clare, intenții corecte... și totuși, organizația funcționează exact ca înainte.

Asta îți spune un singur lucru: **strategia nu a intrat în sistem.**

Gazda:

Unde exact are loc ruptura? Care e primul punct de fractură?

Cristian Onețiu:

În decizie. Strategia moare în momentul în care nu mai influențează lucrurile care se decid sub presiune. Dacă strategia nu câștigă când apar conflicte de priorități, lipsă de resurse, urgențe, înseamnă că ea nu există. Caz în care vorbim doar de storytelling intern.

Gazda:

Mulți lideri ar spune: „Am comunicat strategia, oamenii o știu”.

Cristian Onețiu:

Asta este una dintre cele mai mari confuzii din management. A ști ceva nu înseamnă a fi guvernat de acel lucru.

Oamenii nu decid pe baza a ceea ce știu, ci pe baza sistemului în care operează.

Dacă sistemul îi împinge să dea prioritate altui lucru, strategia pierde, indiferent cât de bine a fost explicată. De aici și paradoxul: **oameni competenți la angajare și incompetenți la concediere!**

Gazda:

Ups!

Asta e o concluzie dură... o să revenim la ea. Până una-alta, comunicarea nu rezolvă problema; asta spui.

Cristian Onețiu:

Comunicarea este necesară, dar complet insuficientă. Este ca și cum ai explica regulile unui joc, dar tabla de joc este desenată prost. La un moment dat, oricât de inteligenți ar fi jucătorii, jocul va produce haos.

Gazda:

Atunci de ce continuăm să investim atât de mult în strategii? Consilii de administrație, retreat-uri, consultanți.

Cristian Onețiu:

Pentru că strategia este vizibilă și elegantă. Poți să o prezinți. Poți să o justifici. Poți să o aperi din punct de vedere intelectual.

Sistemele sunt invizibile. Nu dau bine în PowerPoint. Dar ele hotărâsc ce se întâmplă, nu strategia.

Gazda:

Cum îți dai seama, ca lider, că strategia ta este doar o intenție frumos formulată?

Cristian Onețiu:

Când totul este negociabil. Când fiecare inițiativă poate fi justificată ca fiind „strategică”. Când oamenii cer constant validare pentru lucruri care ar trebui să fie evidente.

O strategie reală reduce nevoia de explicații. Pentru că introduce reguli clare.

Gazda:

Asta e contraintuitiv pentru mulți. Ei cred că strategia generează dezbateri.

Cristian Onețiu:

Strategia generează dezbateri când nu este clară sau când nu este susținută de sistem. **O strategie matură simplifică. Taie. Exclude.** Dacă strategia ta adaugă complexitate, nu conduce. Încurcă.

Gazda:

Spuneai mai devreme că strategia moare treptat, nu brusc.

Cristian Onețiu:

Da. Nimeni nu o nimicește intenționat. Ea moare din cauza urgențelor mărunte, acceptate „doar de data asta”. Prin excepții care nu mai sunt excepții. Prin compromisuri care devin normă.

La final, strategia este încă pe perete, dar nu mai are putere decizională.

Gazda:

De ce vedem atât de des companii foarte inteligente, dar incoerente din punct de vedere strategic?

Cristian Onețiu:

Pentru că inteligența individuală nu compensează lipsa unui sistem. Poți avea oameni excepționali într-un cadru prost și vei obține rezultate mediocre.

Strategia nu are legătură cu gradul de inteligență al oamenilor. Ci cu cât de coerent este mediul în care li se cere să ia decizii.

Gazda:

Dacă ar fi să tragi o concluzie dură cu privire la acest principiu?

Cristian Onețiu:

Sigur. Strategia nu este problema. Faptul că nu există un mecanism care să o transforme în comportament zilnic este problema.

Gazda:

Iar acel mecanism...

Cristian Onețiu:

...este exact veriga slabă despre care vorbim.

Iar fără ea, orice strategie, oricât de bună, rămâne vulnerabilă.

PRINCIPIUL 2

Problema nu e execuția.

Gazda:

Cristian, dacă ar fi să aleg un lucru de care se plâng aproape toți cei aflați în poziția de CEO cu care vorbesc, ar fi acesta: „Nu se execută”. Oamenii nu livrează, lucrurile se mișcă greu, planurile nu se duc la capăt. Tu spui că execuția nu este problema. De ce ești atât de categoric?

Cristian Onețiu:

Pentru că execuția este un rezultat, nu o cauză. Când execuția e slabă, problema este sistemul care o produce, nu oamenii care o realizează.

Execuția este comportamentul vizibil al unei organizații. Dacă acest comportament este incoerent, întârziat sau haotic, înseamnă că mediul care îl generează este incoerent, întârziat sau haotic.

Gazda:

Totuși, liderii văd niște oameni în carne și oase care nu livrează. Cum le spui că nu despre asta e vorba?

Cristian Onețiu:

Le spun să se uite la context, nu la individ. Aceiași oameni, integrați într-un sistem clar, vor executa diferit. Aproape întotdeauna.

Este una dintre cele mai inconfortabile realizări pentru un lider: dacă execuția nu funcționează, problema este mai aproape de tine decât de oamenii tăi.

Gazda:

Asta contrazice reflexul clasic de management care stipulează că „trebuie să fim mai disciplinați”.

Cristian Onețiu:

Disciplina este supraevaluată și prost înțeleasă. Disciplina nu apare datorită voinței individuale, ci datorită structurii. Poți cere disciplină la nesfârșit.

Dacă oamenii nu știu clar ce este prioritar, cine decide, ce se întâmplă când apar conflicte, disciplina devine un efort personal. Iar efortul personal nu scalează.

Gazda:

Deci când un CEO spune că „echipa nu e suficient de disciplinată”, ce ar trebui să se înțeleagă de fapt?

Cristian Onețiu:

Ar trebui să se înțeleagă că „nu a construit un sistem care să aducă disciplina implicită”.

Organizațiile mature nu se bazează pe oameni foarte disciplinați. Se bazează pe sisteme care fac disciplina un lucru natural.

Gazda:

Cum arată, concret, execuția într-o organizație fără sistem?

Cristian Onețiu:

Arată ocupată. Multă activitate, multe inițiative, multe ședințe, multe emailuri. Dar fără o direcție clară.

Vezi oameni care muncesc mult, dar nu știu exact pentru ce. Vezi proiecte care pornesc bine și se sting fără concluzie. Vezi decizii care se schimbă fără să fie anulate oficial.

Asta nu este execuție slabă. Este execuție nealinată.

Gazda:

Mulți lideri reacționează la asta prin intensificare: mai multe ședințe, mai mult control, mai mult *follow-up**. De ce nu funcționează?

Cristian Onețiu:

Pentru că intensificarea amplifică defectul sistemului. Dacă sistemul este prost, rularea lui mai rapidă produce mai mult haos.

Mai mult control într-un sistem neclar nu produce performanță. Produce oboseală, defensivă și conformism.

* *Follow-up* – urmărirea ulterioară a lucrurilor ca să te asiguri că se întâmplă ce s-a stabilit; monitorizare. (n. red.)

Gazda:

Aici cred că mulți lideri ar spune următorul lucru: „Dar dacă nu controlez, lucrurile scapă de sub control”.

Cristian Onețiu:

Pentru că deja au scăpat. Controlul personal apare ca reacție la lipsa controlului structural.

Liderii nu fac micro-management pentru că vor. O fac pentru că nu au încredere în sistem. Și au dreptate să nu aibă.

Gazda:

Spui ceva important aici, și anume că problema nu e neapărat intenția liderului, ci cadrul.

Cristian Onețiu:

Exact. De cele mai multe ori, liderii încearcă să fie soluția pentru un defect de arhitectură.

Și la început funcționează. Apoi organizația crește, complexitatea crește, iar liderul devine punct de blocaj.

Gazda:

Cum se manifestă această lipsă de sistem în execuția zilnică?

Cristian Onețiu:

Prin fragmentare. Fiecare departament execută „bine” în felul lui, dar fără legătură cu ansamblul.