

Colecția „Mini MBA”

Cosmin Baiu

**MANAGER
sau
IMPOSTOR**

Managementul performanței în afaceri

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

Copiilor mei, Octavian și Victor BAIU

***Leadership-ul este asociat cu viziunea și responsabilitatea,
nu cu PUTEREA.***

Seth Berkley

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 oprobriul 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 „biserițele” 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 corporații nu sunt amplasate astfel de locuri/„butoaie cu mere”, în care managerul marginalizat, înstrăinat și curios, poate afla la cald ceea ce gândește în realitate echipa despre abilitățile sale.

Pe de altă parte, în ciuda multiplelor cursuri de management, atât de costisitoare, majoritatea managerilor fac de regulă aceleași greșeli în relația cu subordonații, nu-și acceptă erorile și consecințele acestora și ajung în timp să dezvolte o relație de ură și un acut sentiment de trădare în relația cu propria echipă, chiar și față de cei nou angajați. Forma cea mai acută a acestei relații disfuncționale este aceea în care se întrerupe orice comunicare între manager și echipă, iar mesajele se transmit doar în scris. În astfel de situații extreme, echipa se auto-organizează și încearcă să-și ocolească șeful în fluxul operațional, să-l lase izolat în birou să stea degeaba, simțindu-se mizerabil și inutil.

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

— *Nenorociții ăștia nu mă salută!*

— *Bună dimineața și ție!... Păi, ce s-a mai întâmplat în dimineața asta?*

— *Am trecut pe acolo și nu mi-a zis nimeni nici măcar un „Bună”. Este inacceptabil, eu renunț în condițiile astea... nu sunt altceva decât niște lepre leneșe și prost crescute, care nu știu să vândă. Nerecunoscătorii...*

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

— *Nu, dar eu sunt șefa lor, ei trebuie să deschidă primii gura...*

— *Ascultă, oamenii ăștia 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 frustrați și 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 lingusit, 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 lingusitoare 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 cărți de management, o parte semnificativă fiind produse prin compilarea celorlalte, într-o adevărată nebunie a științei managementului. Puțini din cei care scriu despre management au avut ocazia de a-l experimenta în realitate, iar dacă ați deschis o carte scrisă de un astfel de teoretician, veți descoperi o serie nesfârșită de diagrame și clasificări ale stilurilor de conducere, explicate într-un limbaj de lemn, traduse de prin alte câteva cărți academice. Astfel de volume nedeschise vreodată ocupă de obicei birourile managerilor de duzină, al celor ce vor să demonstreze oricui trece pe acolo că „vedeți, mai citim și noi, nu suntem chiar parașutați în această funcție”.

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 experiență legată de acest subiect. Poate așa veți înțelege 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 față oricărei provocări, m-am resimțit puternic în primele luni după numirea într-o funcție de conducere. Responsabilitatea pe care am primit-o odată cu funcția 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, așa cum am să vă descriu în continuare.

Tocmai împlinisem 30 de ani și lucram pe poziția de Reprezentant regional de vânzări într-o mare bancă multinațională. Acumulasem deja câțiva ani de experiență, simțeam că-mi stăpânesc foarte bine meseria, ce implica atât analiza de credit, cât și vizite intensive pe teren, în regiunile geografice alocate. Făceam parte dintr-o echipă de 9-10 oameni, conduși de un director pe care îl apreciam enorm, de la care învățasem în special o tehnică de abordare directă a analizei de credit, fără ocolișuri, bazată pe instinct, tehnică de care eram foarte mândru. Începusem chiar să țin conferințe de analiză financiară, atât cu colegii din teritoriu, cât și cu angajații unor companii externe, pe bază de contract.

Într-o dimineață de luni ca oricare alta, am fost chemat de urgență în biroul conducerii băncii, unde l-am găsit pe șeful 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 atribuțiile de serviciu începând chiar cu acea dimineață. În cel mult o oră urma să se facă anunțul oficial și să se semneze mandatul individual. Nu s-a vorbit nicio clipă despre bani, beneficii etc., așa cum aproape niciodată nu se vorbește 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 și mai experimentați ca mine, cel puțin în ani vechime.

Nu mi-au trebuit mai mult de 3 zile ca să înțeleg că job-ul pe care îl avusesem până atunci, acela de specialist în domeniul analizei și al vânzărilor corporate, nu însemna nimic în comparație 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 permanență cu capul în pământ, frustrat, își va da în curând demisia și cu cine îl înlocuiesc; ce pot face pentru a-l scoate din această stare;

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

- în cât timp voi reuși 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, pufnește disprețuitor de câte ori o rog să facă ceva, orice;

- câți oameni vor fi în concediu săptămâna viitoare și câți la birou, pentru a face față fluxului masiv de dosare de credit intrate în analiză;

- câte ore stau plecați la țigară 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, își 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 și

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

Interlocutorul stă în picioare, nu este dispus să aștepte mai mult de câteva secunde la mine în birou. Îmi întinde hârtia să o semnez, cu privirea deja spre ușă, de parcă îl așteaptă cineva acolo. Este extrem de supărat că nu a fost el cel promovată 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 competența mea și, pentru moment, nu are o altă soluție.

Până ieri am fost prieteni, cu toate că el este cu aproape zece ani mai în vârstă și evident are mai mulți ani de experiență în domeniul financiar-bancar. Am fost angajați în același timp în instituție, am lucrat la același birou, am fost zilnic cu el la masă, la prânz. Astăzi însă văd în ochii lui doar ură și resentiment, mocnind la foc mic, de carbune umed sau turbă.

„Dar vreau să mă uit și eu pe dosar, prezintă-mi puțin compania, angajamentele și perspectivele pentru anul următor! Măcar să știu și 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 și înțeles absolut tot ce ține de tranzacția respectivă. Nu-și ridică mâinile de pe capacul dosarului ba mai mult, îl îndepărtează de mine. Citesc în ochii lui injectați că regretă că m-a cunoscut vreodată.

„E ok compania, doar ți-am spus, nu știu 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 știu nimic despre creditul respectiv, însă sunt perfect conștient că **exact asta așteaptă**, să ridic tonul. Imediat cum aș face asta ar concludiona că sunt un om de nimic, care începe să țipe la foștii săi colegi, din rândul cărora am fost promovată. Nu am de gând să-i dau satisfacția asta și este, de altfel, greșeala cea mai întâlnită în rândul tinerilor manageri.

„Dacă te grăbești, lasă-mi dosarul pe birou, mă uit și eu peste el puțin mai târziu.”

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

„Lasă-l totuși, pentru că te rog eu. Promit că nu îl țin mult.”

Îl abandonează și pleacă imediat afară din clădire, însoțit de o jumătate din echipă ce îi plânge de milă. Cu toții comentează impertinența față de un coleg mai în vârstă. Nu a trecut mai mult de o zi și deja mă bârfesc pe la colțuri. Mă întreb dacă nu era oare mai bine înainte, când formam o echipă cu toții și îmi vedeam liniștit de dosarele mele, netulburat de angoasă, furia, frustrarea și ura celorlalți.

Mă cheamă secretara:

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

Sunt șocat. Chiar mă întrebam de ce colega nu vine cu nicio solicitare și cu niciun dosar la mine. Păstrăm o figură impasibilă în fața secretarei, ea nu trebuie să vadă frământările noastre, cât de umiliți ne simțim:

„Merci pentru informație. Nu sunt de acord. Domnul director este disponibil acum? Aș vrea să am o scurtă discuție cu el.”

Nu mai aștept răspunsul, ciocănesc la ușă și intru.

„Domnule director, renunț la mandatul primit și la poziția pe care mi-ați dat-o.”

Mă privește uimit.

„Dar ce s-a întâmplat?”, clipește el cu falsă mirare.

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

„Păi, fă-ți și tu un mandat mai mare și adu-mi-l să-l semnez. În felul ăsta, colega va fi obligată să te întrebe, cel puțin în cazul unor sume mai mari.”

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

La sfârșitul zilei, mă pregătesc să încui biroul și să plec. Imediat după ce întorc cheia în broască și mă îndrept spre lifturi, mă abordează un coleg cu un dosar. Îl văzusem întreaga după-amiază cum se fâțâie 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 apropiu, 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. Prietenii le-am pierdut încă din prima zi, însă mi-am câștigat treptat dreptul de a fi manager al acelei echipe.

Câțiva și-au dat demisia în următoarele câteva luni, fără să poată 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 prejudecăți, iar din acel moment nu am mai pierdut niciodată vreun angajat.