

# Zece povești din munca mea

Zece situații din munca mea cu clienții, anonimizate la nivel de sector. Sectorul rămâne doar pentru că o poveste fără el n-ar ajuta pe nimeni. Găsește-o pe cea mai apropiată de a ta.

## 1 · SERVICII FINANCIARE

### O companie de servicii financiare într-un moment nou

**Jumătate din echipa executivă înlocuită și, pe deasupra, o țintă de creștere.**

Compania tocmai își înlocuise jumătate din comitetul executiv. Noul CEO avea un singur obiectiv: să crească cota de piață. Pentru asta, structura și procesele trebuiau să se schimbe, iar membrii echipei încă nu se cunoșteau între ei.

Am început cu viitorul. S-au uitat la ce îi trebuie afacerii acum, ce îi va trebui în continuare și ce îi va trebui mai târziu. Asta i-a dat noului comitet o imagine comună și un motiv să cadă de acord asupra schimbărilor.

Apoi am lucrat cu ei la felul în care decid. Unele decizii au un răspuns corect pe care experții îl pot găsi. Altele nu au răspuns până nu încerci ceva mic și urmărești ce se întâmplă. Au învățat să le deosebească și să nu mai trateze fiecare problemă ca pe o alegere între două opțiuni sau ca pe un meniu cu trei.

Pe parcurs i-am ajutat să vadă obiceiuri vechi. Evaluarea riscurilor urma încă practici depășite, iar ei au actualizat-o în limitele unei industrii reglementate. Controlul la predările dintre echipe consuma multă energie și adăuga pași de care nu avea nevoie nimeni.

Deciziile au devenit mai rapide și mai potrivite situației. Pașii inutili au dispărut. În doi ani, compania a intrat în grupul de top al pieței sale.

---

## 2 • ENERGIE

### O companie de energie cu profituri în scădere

**Profiturile scad, iar cauza pare evidentă.**

Profiturile unei companii de energie scădeau. În cameră erau proprietarul, un consilier și directorul general. Erau siguri de cauză: cererea slabă din piață și costul ridicat al aprovizionării.

Înainte să schimbe ceva important, i-am ajutat să facă teste mici, care costau puțin și puteau fi anulate. Unul dintre ele a arătat ceva la care nu se aștepta nimeni. Vânzările cu amănuntul au crescut profitul mult mai mult decât le-ar fi permis vreodată problema, așa cum o definiseră ei.

Am găsit și costuri ascunse în interiorul companiei, destul de mari cât să-i reducă capacitatea de adaptare. Am reproiectat împreună cu ei felul în care curge munca, ceea ce a eliminat blocajele și a scăzut costul de funcționare.

Compania a pornit o nouă afacere de retail și alte două, mai mici, alături de ea. De atunci profitul a crescut constant, iar întârzierile de execuție cauzate de blocaje interne au devenit mult mai puțin probabile.

---

## 3 • AGENȚIE DE STAT

### O agenție de stat sub o cerere în creștere

**Cererea crește rapid, oamenii și competențele lipsesc.**

O agenție de stat s-a confruntat cu o creștere rapidă a cererii operaționale din partea guvernului. Nu avea destui oameni și nici capabilitățile potrivite ca să-i facă față. În cameră erau președintele și șefii de departamente.

Am început prin a mă uita la cum se leagă și lucrează împreună cu adevărat oamenii din agenție și am cartografiat cele mai mari riscuri create de noua cerere. Apoi am proiectat un set de schimbări mici care se potriveau între ele, fiecare cu un mod de a primi feedback și un mod de a urmări riscurile. L-am consiliat pe președinte și pe doi-trei colegi-cheie cum să pună schimbările în practică, pas cu pas.

Primul semn de succes a fost sfârșitul muncii făcute de două sau de trei ori. Au urmat cicluri de lucru de o săptămână, pornite de la nivelul din teren, pentru cele mai urgente solicitări. Au funcționat foarte bine. În final, agenția putea gestiona trei sau patru schimbări mici în același timp, în părți diferite ale organizației.

---

## Un ONG în fața unei crize de finanțare

**Finanțare redusă, raportarea mănâncă munca operațională.**

Un ONG consacrat avea mai puțină finanțare, restricționată și nerestricționată, și mai puțin spațiu de acțiune. Oamenii trecuseră spre munca de raportare, ceea ce reducea capacitatea operațională, iar concurența creștea fără un răspuns clar. În cameră era întreaga echipă de conducere, inclusiv șefii de funcțiuni și de birouri.

Am mutat atenția de pe strângerea de fonduri pe schimbările de care avea nevoie întregul model de funcționare, lucrând cu aproape toți partenerii lor. I-am ajutat să formeze o echipă de gestionare a crizei și le-am propus un proces pas cu pas care le-a dat aer, în timpul crizei și după. Apoi am stabilit un ritm de o schimbare pe rând și am dus schimbările împreună cu ei, implicat direct.

Mai întâi a venit o eliberare rapidă a capacității operaționale, cu mai puțină oboseală și chiar mai puțin burnout. Apoi au explorat cum să se diferențieze la mai multe niveluri. De aici au rezultat o viziune nouă și clară și propuneri de parteneriat. S-au oprit la o primă versiune, mică, a noii lor oferte și s-au întors la strângerea de fonduri.

---

## 5 • SERVICII MEDICALE

### Un grup de servicii medicale ieșit din modul de pompier

**Proprietari în conflict, stingere permanentă de incendii, personal insuficient.**

Proprietarii și partenerii manageri ai unui grup de afaceri de servicii medicale aveau obiective în conflict, roluri neclare și nicio poziție clară în piață. Le lipseau asistente, medici și alt personal. Mai multe crize simultane erau tratate ca stingere zilnică de incendii.

Am evaluat gama largă de riscuri și tipurile de decizii pe care trebuiau să le ia ca să crească sustenabil. Pe parcursul mai multor luni de discuții, două hărți ale situației lor au fost unite într-o hartă finală. După ce au aprobat formal constatările, i-am ajutat să proiecteze un plan de acțiune integrat care să miște întreaga situație în direcția dorită. Apoi le-am dat constant feedback și sfaturi despre cum se mișcau și ce se schimba pe parcurs.

Mai întâi și-au agreat obiectivele și le-au aprobat formal. Conflictul a scăzut, la fel și energia consumată, în oameni, în resurse și în bățile de cap ale conducerii. Au ieșit complet din modul de pompier. Apoi au distribuit drepturile de decizie la fiecare nivel al organizației, astfel încât au răspuns mai repede și mai flexibil. Abia după aceea au recrutat câțiva oameni-cheie, ceea ce a deschis în sfârșit capcana personalului.

---

## 6 • PRODUCȚIE

### O companie de producție de familie în căutarea unor piețe noi

**Clienții mari din străinătate se îndepărtează, costurile cresc acasă.**

O companie de producție de dimensiune medie pierdea clienți mari noi din străinătate și simțea presiunea costurilor acasă. Proprietarul și fiul lui, directorul general, o conduceau împreună.

Am început cu o analiză a deciziilor care duseseră până aici, în interiorul companiei și de-a lungul lanțului său valoric. Apoi am lucrat înapoi pornind de la viitorul apropiat pe care și-l doreau, stabilit după mai multe analize de piață, locale și internaționale, formale și informale. Împreună am stabilit parametrii-cheie ai unui nou mod de a decide, pe care tatăl și fiul urmau să-l împartă. Munca cu fiul a fost calea de intrare, ca parte a pregătirii generației următoare a afacerii.

Au încercat apoi diferite moduri de a stimula piața, ca să lărgască zona în care pot reuși. Rezultatul: două linii noi de produse, acorduri și contracte internaționale noi și comenzi repetate.

---

## 7 • RETAIL

### O subsidiară de retail după o transformare care se blocase

**O transformare de la sediul central care n-a schimbat nimic.**

O subsidiară de retail a unei mari corporații trecuse printr-un amplu program de transformare condus de sus în jos de la sediul central. Nu se schimbase nimic și nicio propunere a subsidiarei nu fusese luată în considerare. Mai mulți lideri de linii verticale și directorul financiar erau profund nemulțumiți.

Am adunat propunerile pe care le făcuseră și ideile noi pe care le aveau și le-am descompus pe fiecare în părțile ei. Apoi, împreună, am recombinaat părțile în microproiecte, construite pentru impact de ansamblu. A durat un trimestru întreg. Nimic nu a mers mai repede, nici sub presiunea sediului central. Pentru proiectele alese de ei am ajutat la crearea condițiilor de reușită, le-am ritmat într-un calendar alternativ și am stabilit pe parcurs puncte de aprobare. Odată ce acestea au pornit, au trecut la următorul set în același fel. Am lucrat tot timpul pe bază de contract de advisory.

În doi ani, transformarea care se blocase a fost dusă la capăt.

---

## O companie de IT după pierderea celui mai mare client

**Cel mai mare client pierdut, două piețe noi blocate.**

Doi coproprietari și trei directori ai unei companii de IT erau sub presiune mare. Pierduseră cel mai mare client, două intrări pe piețe noi se blocaseră, iar dezvoltarea de produs era mai lentă și mai scumpă decât fusese planificat.

I-am sfătuit să instituie câteva constrângeri ferme, cu opțiuni de a le menține stabile și opțiuni de a le elimina ușor. Apoi am adunat povești de la angajați și de la partenerii apropiați ca să văd imaginea întreagă, iar din aceste povești ei au construit mai multe căi de ieșire. I-am consiliat pe pașii intermediari și pe scenari, le-am păstrat opțiunile deschise și le-am lăsat spațiu să lucreze împreună. Exista și un conflict între cei doi proprietari. S-a rezolvat prin realinierea intereselor lor și prin mutarea unuia dintre ei din execuția de zi cu zi.

Într-un an, au recâștigat clientul. Au închis două piețe care s-au dovedit inaccesibile sau prea scumpe și au deschis alta, mai aproape de casă.

---

## O divizie de consultanță în care totul devenise politic

**Creșterea a încetinit, iar totul în jur a devenit politic.**

Un senior vice president care conducea o divizie a unei firme de consultanță și mai mulți parteneri de linii de business se aflau într-o situație grea. Rezultatele depindeau de câțiva clienți mari, liniile de business concureau pentru aceiași clienți, iar creșterea încetinise. Totul în jur era politic.

Am cerut doar permisiunea de a lucra prin echipele lor. În culise am proiectat fiecare pas. În fața lor, munca a însemnat facilitare și consiliere complexe și, tot timpul, am scanat viitorul apropiat ca să văd ce urmează. Mai întâi am cunoscut echipele și rețelele lor informale și am adunat povești despre situația prezentă. Apoi am făcut același lucru cu liderii și le-am arătat cât de diferite erau cele două fețe ale aceleiași povești. Printr-o serie lungă de workshopuri, întâlniri și evenimente mici, am apropiat cele două descrieri, folosind două-trei reguli foarte simple: folosește mai puțină energie și mai puține resurse și păstrează pe masă orice opțiune validă.

După mai multe runde de acest fel, au căzut de acord asupra câtorva teme-cheie și au început să avanseze cu idei și strategii noi.

---

## O firmă de servicii pentru afaceri cu trei fondatori

**Trei fondatori, trei afaceri separate, niciun acord asupra strategiei.**

Trei parteneri fondatori (drept, contabilitate și fuziuni și achiziții) și CEO-ul lor conduceau o firmă de servicii pentru afaceri. Cele trei servicii funcționau ca afaceri separate, clienții nu cumpărau de la mai multe dintre ele, iar fondatorii nu cădeau de acord asupra strategiei.

Am lucrat în principal ca consilier al CEO-ului și i-am ținut informați pe fondatori tot timpul. Un bonus mare pentru șefii practicilor, menit să răsplătească vânzările încrucișate, nu fusese atins de doi ani. L-am redenumit și l-am împărțit în 20–30 de investiții mici, de tip portofoliu. Partea grea a fost găsirea subiectului potrivit pentru fiecare și stabilizarea lui. Într-o perioadă de probă agreată, de șase luni, am trecut prin ele șapte sau opt teste cu risc mic, în două runde.

Au găsit două puncte de sprijin pentru vânzările încrucișate și le-au pus în practică, iar piața a răspuns bine. Pe baza acestor rezultate a început o a doua rundă de vânzări, cu o tarifară minimă între funcțiuni, iar clienții au acceptat o parte dintre oferte.

**Ce aduc primele luni.** Fiecare poveste arată câteva dintre cele zece lucruri pe care le vezi în primele luni ale unui mandat, listate pe [mihaistanescu.ro/servicii](https://mihaistanescu.ro/servicii). Prima conversație este gratuită: treizeci de minute, în deplină discreție.