

## MENEDŻER W UBEZPIECZENIACH

# Sukces jest w wartościach

W Polsce ciągle dominują pozory sukcesu. Tymczasem miarą sukcesu prawdziwego lidera powinno być nie to, jakim jeździ samochodem, gdzie ma biuro, czy o nim się mówi i pisze, ile zarabia – ale to jak pracuje i ile pieniędzy dla firmy zarabiają jego agenci. — **ROBERT KROOL**

**B**ardzo często problem z menedżerami średniego szczebla, dyrektorami oddziałów m.in. w branży ubezpieczeniowej, polega na tym, że oni są jak stojące zegary. Taki zegar dwa razy na dobę pokazuje właściwą godzinę, prawda? Kiedy monitoruje się pracę menedżera oddziału czy regionu w trakcie wizytacji ten zegar pokazuje punktualnie ten właściwy czas. Podczas odprawy zwierzchnik zawsze usłyszy od podwładnych to, co chce usłyszeć. W pewnym sensie na tym polega profesjonalizm pracowników, ale oznacza też rutynę i grozi brakiem skuteczności, efektywności działania.

Specyfika branży ubezpieczeniowej polega na tym, że kluczową osobą w hierarchii menedżerów jest kierownik zespołu. Tymczasem w Polsce, osoby zajmujące te stanowiska bardzo często albo nie potrafią, albo nie chcą pracować, działać. Ci pierwsi nie zdają sobie sprawy z tego, co powinno należeć do ich obowiązków. Powinni mianowicie osobiście prowadzić sprzedaż w stosunku do kluczowych klientów, odwiedzać ich klientów razem ze swoimi podwładnymi oraz inicjować kontakty ze strategicznymi klientami.

## MATOŁY I PRYMUSI

Problem w tym, że polscy kierownicy zespołów naśladują nie prymusów, ale tych słabych. Przyglądają się i powielają styl działania swoich kolegów czy zwierzchników, którzy zamiast prawdziwie zarządzać, działać skutecznie, przesłizgują się między oczekiwaniami pryncypałów. Wielu menedżerów, choć ma kompetencje, wie jak właściwie postępować, nie robi tego. Dlaczego? Bo im się nie chce? To jest już pytanie o mentalność tych ludzi. Może tak naprawdę nie nadają się do pracy, którą wykonują? Może należałoby ich wymienić, zwolnić? Przynoszenie zysków firmie nie jest wyłącznie rolą agentów. Żeby tak było, praca sprzedawcy musi być monitorowana, trzeba nią kierować, trzeba mu pokazać odpowiednią kulturę pracy. Z moich obserwacji rynku ubezpieczeniowego wynika, że osoby, które rozpoczęły pracę w ubezpieczeniach wiele lat temu, albo nie mają żadnej kultury pracy, albo ich podejście do niej jest niewłaściwe. Zapominają



## Robert Krool

ekspert w dziedzinie zarządzania sprzedażą i reorganizacji przedsiębiorstw. Doradca firm, klubów biznesu, izb i organizacji gospodarczych. Wspiera radą i doświadczeniem w zakresie budowania własnego wizerunku i sztuki przemawiania polityków, członków zarządów, doradców i key accountów.

lub nie chcą brać po uwagę, że przez lata ich pracy w zawodzie zmienił się rynek i jego klienci. Na akwizycję nie ma już miejsca. Dzisiaj klient jest kupcem, który kupuje nie sam produkt, ale przede wszystkim osobę go sprzedającą. Dlatego dobry pośrednik musi umieć rozmawiać m.in. o podatkach osobistych lub CIT-ach, oszczędnościach rocznych, np. względem Zakładu Ubezpieczeń Społecznych — analizować sytuację finansową klienta i warunki zewnętrzne. Wiadomo przecież, że polisa jest produktem inwazyjnym, musi być częścią kompleksowego planu. Taka obsługa ubezpieczonych jest kwestią stylu zarządzania firmą, a nie tylko technik administrowania. Ale właśnie takiej kultury pracy w Polsce najczęściej brakuje. Nie ma w tej kwestii wzorców do naśladowania i osób, które wprowadzałyby tego typu standard. Dlaczego tak się dzieje?

## LWY I BARANY

Bo znakomita większość szefów nie kieruje się w zarządzaniu wartościami. Najczęściej stosują pewne socjotechniki, triki, sztuczki, umiejętności menedżerskie w rozwiązywaniu problemów, zarządzaniu personelem – a nie ponadczasowe wartości wynikające z talentów przywódczych. Podstawową zasadą liderowania jest etyka i morale. Wiedział o tym Napoleon Bonaparte, mówiąc, że armia baranów pod dowództwem lwa jest znacznie bardziej niebezpieczna niż armia lwów prowadzona przez barana. Znam przykłady wielu firm w naszym kraju, które w dalszym ciągu są zarządzane przez baranów. Są też zespoły bardzo

dobrych agentów, którzy marnują się z powodu kiepskiego zwierzchnictwa.

Dlaczego więc barany pełnią strategiczne role? Gdyż w każdej strukturze organizacyjnej zdarza się, że na kierowniczych stanowiskach zatrudniają się osoby dobrze wykształcone, ze znakomitą doświadczeniem, świetnym referencjami, znajomością języków obcych, ale... bez talentu przywódczego. O sukcesie menedżera nie decydują jego kompetencje, ale talent – a ten jest rzeczą wrodzoną. Firmy ubezpieczeniowe, żeby odnieść sukces powinny na kluczowych stanowiskach zatrudniać osoby, które wcześniej nie miały żadnych doświadczeń w tej branży, ale dar w dziedzinie, którą mają się zajmować – tego wymaga specyfika ubezpieczeń.

## SAMOUKI I NIEUKI

Różnica między przeciętniakami a osobami, które odniosły sukces, polega na tym, że ci drudzy potrafią się zmusić do konfrontacji z trudnymi sytuacjami, choć tak samo jak ich koledzy nie mają pewności, co z danej sytuacji wyniknie. Współpraca z menedżerami, zwłaszcza z branży ubezpieczeń spowodowała mnie do podzielenia ich na dwie grupy: samouków i nieuków. Albo ktoś ma talent, wewnętrzną siłę, napęd do stałego uczenia się, albo tego nie ma. Warto też pamiętać, że najbardziej utalentowani ludzie niekoniecznie kończą szkoły, a jeśli już je kończą, to nie bez problemów, to nie są prymusi. Kompetencje człowieka warto oceniać nie po liście dyplomów i referencji, zajmowanych stanowisk czy popularności, ale tym, co pozostawił po sobie w firmach, w których pracował. Niestety, bardzo często dyrektorzy czy prezesi odchodząc do kolejnej firmy pozostawiają po sobie popiół i zgłiszczą.

W Polsce ciągle dominują pozory sukcesu. Tymczasem miarą sukcesu prawdziwego lidera powinno być nie to: jakim jeździ samochodem, gdzie ma biuro, czy o nim się mówi i pisze, ile zarabia — ale to jak pracują i ile pieniędzy dla firmy zarabiają jego agenci. □