

**Nic Peeling**

**Manager de mare succes  
Ce știi, ce fac și ce spun cei mai buni manageri**

*Traducerea: Mihai-Dan Pavelescu*

*Pentru Sue, Harriet, Jilly, Julie și Sally*

**Despre autor**

Nic Peeling are mai mult de zece ani de experiență ca manager de primă linie pentru QinetiQ, cea mai mare companie științifică și tehnologică din Europa. Fost cercetător premiat în domeniul software-ului, el și-a elaborat teza de doctorat la Computing Laboratory din cadrul Universității Oxford.

Nic își amintește cu exactitate toate greșelile pe care le-a comis în procesul devenirii ca manager – experiențe care i-au animat interesul de a descoperi și distila ce știi, ce fac și ce spun managerii de mare succes.

Vizitați **[www.nicpeeling.com](http://www.nicpeeling.com)**.

**Cuprins**

Introducere

Mulțumiri

1. Managementul resurselor umane
2. Conducerea
3. Cultura de echipă
4. Managementul diferitelor tipologii umane
5. Organizarea echipei
6. Sfaturi de mare succes
7. Managementul companiei
8. Teme esențiale de management
9. Cursul expertului în management
10. Să știți, să faceți, să spuneți

Concluzii

Index

**Introducere**

Mai bine de un sfert din materialul cuprins în această a doua ediție a cărții *Manager de mare succes* este nou. Am înlocuit capitolul anterior despre managementul afacerii cu altul complet nou, intitulat *Sfaturi de mare succes*, care oferă recomandări despre cum să creați produse și servicii excelente, să dezvoltați strategii de afaceri, să înțelegeți marketingul, să oferiți prezentări remarcabile și să proiectați proceduri de afaceri. Un alt capitol nou este *Cursul expertului în management*, care răspunde la genul de întrebări ce apar în cursurile propriu-zise ținute de astfel de experți. Am rescris, de asemenea, părți mari din capitolul

*Organizarea echipei*, pentru a prezenta mai complet procesul de delegare și managementul finanțelor echipei. Printre subiectele noi prezentate în această a doua ediție se numără:

- abordarea hărțuirilor;
- stabilirea salariilor și acordarea promovărilor;
- concedierea unui membru al echipei;
- diferențele dintre managementul echipei și managementul proiectului;
- redresarea unei echipe aflate în derivă;
- abordarea intrigilor la locul de muncă.

Deși această ediție nouă conține mult material inedit, principiile de bază ale managementului pe care le-am descris în prima ediție rămân neschimbate. Eu consider că între un management bun și unul prost există o deosebire foarte limpede. Faptul că toți râdem citind benzile desenate care-l au ca erou pe Dilbert arată că toți avem aceleași idei despre ce înseamnă management deficitar. Mai surprinzător poate este faptul că orice individ îndeajuns de norocos ca să lucreze pentru un manager de mare succes va constata probabil că tot restul echipei are o idee la fel de bună despre șef. În general, este ușor să sesizăm la alții stilul eficient sau ineficient de management. Mai puțin ușor este însă să-l depistăm la noi înșine și încă mai greu este să știm ce trebuie schimbat pentru a deveni manageri de mare succes.

La urma urmelor, ce știu, ce fac și ce spun managerii de mare succes pentru a fi atât de buni în activitatea lor? Dacă doriți să aflați... citiți mai departe! Vestea bună este că majoritatea managerilor de mare succes utilizează cam aceleași tehnici de bază; cartea aceasta vă va arăta care sunt ele și cum să le utilizați.

*Manager de mare succes* se adresează tuturor managerilor front-line, celor care tratează direct cu personalul, clienții, managerii de departament, dar și altora de aceeași natură. Este prima carte ce încearcă să distileze experiența câștigată cu greu de cei mai buni manageri și s-o sintetizeze sub forma unor lucruri concrete pe care trebuie să le știți, să le faceți și să le spuneți.

Problemele generale prezentate aici sunt:

*Managementul resurselor umane.* Foarte puțini manageri sunt instruiți pentru a aborda problemele dificile pe care le implică personalul. Luarea unei decizii greșite poate să cauzeze suferințe reale, iar adevărul acesta ar trebui să vă alarmeze. Cum puteți aborda corect toate situațiile?

*Conducerea.* Nu sunteți doar un manager, pentru că echipa așteaptă de la dumneavoastră răspunsuri, direcții și inspirație. Ce trebuie să faceți pentru a fi văzut ca manager și, simultan, conducător?

*Cultura de echipă.* Unele echipe au un spirit colectiv excelent și împărtășesc în mod evident aceleași valori și aspirații. Cum să potențați și stimulați o cultură puternică de echipă?

*Managementul diferitelor tipologii umane.* Profesiunile diferite (avocați, specialiști IT, agenți de vânzări, consultanți) au propriile lor probleme, la fel ca personalul de creație și personalul de suport. Cum asigurați managementul optim al acestor tipologii umane specifice?

*Organizarea echipei.* Pe măsură ce o echipă crește numeric, presiunile asupra

dumneavoastră vor spori. Cum abordați aceste presiuni, utilizând metode verificate?

*Sfaturi de mare succes.* Chiar dacă nu aveți responsabilități financiare explicite pentru profituri și pierderi, sarcina dumneavoastră este de a focaliza echipa asupra realizării produselor și serviciilor și de a le vinde clienților. Care sunt principalele sfaturi pe care trebuie să le urmați pentru a fi un bun manager al afacerii?

*Managementul companiei.* Pe măsură ce echipa dumneavoastră va avea rezultate mai bune, alți indivizi din companie o vor considera o amenințare. Din companie se va revărsa un flux permanent de inițiative care vor părea concepute pentru a vă stopa echipa să-și facă treaba. Trebuie să acționați ca interfață între echipă și restul companiei. Pierderea cumpătului nu este modul optim prin care să îndepliniți acest rol – dar care este acela?

*Cursul expertului în management.* Care sunt răspunsurile la întrebările uzuale ce ar putea fi puse într-un curs ținut de un expert în management?

*Să știți, să faceți, să spuneți.* Între teoria și practica managementului se întinde o prăpastie imensă. Mai multe scenarii din viața reală vă vor ajuta să aruncați o punte peste această prăpastie.

### **Câteva cuvinte de avertisment**

Pornesc de la presupunerea că sunteți o persoană ocupată. Doresc să citiți această carte și de aceea am preferat să fie concisă și scrisă într-un stil accesibil. Cu toate acestea, stilul pe care l-am utilizat prezintă unele pericole:

- Îmi puteți lua cuvintele în mod prea literal. Pentru a sublinia unele idei, le-am exagerat sau le-am simplificat. Obiectivul meu este să vă ajut să vă gândiți la probleme, nu să furnizez o rețetă care să poată fi urmată cu exactitate. Fiecare sarcină de management are propriul ei context unic și cartea de față trebuie interpretată în mod judicios în contextul în care activați dumneavoastră. De exemplu, dacă echipa pierde mulți bani, va trebui să adoptați o abordare managerială convenită unei situații „de viață sau de moarte”; de obicei, medicii din spitalele de urgență nu dispun de timpul necesar pentru a discuta tratamentul cu pacienții lor!
- Am făcut ca problemele să pară mai simple decât sunt în realitate. Puteți să citiți anumite părți din această carte și să credeți că ați înțeles ideile expuse, pentru ca după aceea să nu știți cum să procedați într-o situație din viața reală. Eu cred că teoria managementului este simplă – grea este practica, iar ea nu poate fi învățată din cărți. Am încercat să vă ofer un cadru general, în interiorul căruia să vă gândiți la slujba dumneavoastră și să vă sugerez metode și tehnici pe care puteți să le puneți în practică.

### **Regula de aur a managementului**

Înainte să începeți lectura cărții, vreau să vă dezvălui cea mai importantă regulă a managementului:

*Veți fi judecați după faptele personale, nu după vorbe, iar faptele dumneavoastră constituie exemplul pe care-l va urma echipa.*