

---

# Cuprins

Prefață întrebătoare. Management sau leadership? .....	13
--	----

## PARTEA I

<b>Începuturi. De unde vii. Încotro te duci</b> .....	23
<b>Cum poți ajunge manager</b> .....	24
<b>De unde vii. Încotro te duci</b> .....	27
<i>Cineva, acolo sus, a văzut că ai potențial de manager</i> .....	27
<i>Ești cel mai bun în ceea ce faci, individual, în echipa ta</i> .....	28
<i>Ai o relație privilegiată sau ești chiar rudă cu șeful tău direct</i> .....	28
<i>Un caz particular. Când vii dintr-o corporație și ajungi într-o firmă de familie</i> .....	29
<b>Cum este să fii manager începător</b> .....	30
<b>Luna de miere</b> .....	34
<i>Prima întâlnire cu echipa. A doua întâlnire cu echipa</i> .....	34
<i>Cum să pornești cu dreptul</i> .....	36
<b>Ce se vede? Categoriile de oameni toxici pe care îi vei găsi în echipă</b> .....	38
<i>Despre invidioși</i> .....	39
<i>Despre lingușitori</i> .....	41
<i>Despre cinici</i> .....	44
<b>Luna de miere a trecut. Ce faci acum?</b> .....	47
<i>Cum să câștigi respectul oamenilor?</i> .....	47
<i>Despre discuțiile individuale</i> .....	50
<i>Provocări neașteptate. Despre relația cu foștii colegi și prieteni</i> .....	51
<i>Despre frustrări și despre comportament previzibil</i> .....	53

## PARTEA a II-a

<b>Despre comunicare</b> .....	57
<i>Managerul care le dă oamenilor o direcție</i> .....	58
<i>Managerul pe care oamenii se pot baza</i> .....	59
<i>Managerul care își informează oamenii</i> .....	60
<i>Managerul accesibil</i> .....	60
<i>Managerul care pune preț pe ce spun oamenii lui</i> .....	61
<i>Managerul care laudă și critică</i> .....	61
<i>Critica în privat</i> .....	61
<i>Critica în public</i> .....	63

<b>Despre laude</b> .....	64
<i>Lăudatul în public</i> .....	64
<i>Lăudatul în privat</i> .....	65
<b>Despre ascultare</b> .....	66
<i>Managerul care nu ascultă</i> .....	67
<i>Managerul care ascultă</i> .....	69
<i>Ascultți, ascultți, dar până când?</i> .....	70
<i>În loc de concluzie despre abilitățile de comunicare</i> .....	72

### PARTEA a III-a

<b>Despre relaționare</b> .....	73
<i>Despre relaționarea cu membrii echipei</i> .....	74
<i>Despre relaționarea cu colegii manageri</i> .....	77
<i>Despre relaționarea cu șefii</i> .....	80
<i>Caz particular. Despre relaționarea cu șefii toxici</i> .....	86
<i>Despre relația cu tine însuși. Managementul timpului = managementul propriilor activități</i> .....	89
<b>Ce să nu faci când ești manager sau NOT TO DO list</b> .....	96
<i>Să nu minți</i> .....	96
<i>Să-l nu vorbești de rău pe șeful tău</i> .....	97
<i>Să nu-i vorbești de rău pe oamenii din echipa ta</i> .....	97
<i>Să încerci să nu intri în jocuri politice maligne</i> .....	98
<i>Să nu-i vorbești de rău pe colegii tăi manageri</i> .....	98
<i>Să nu practici favoritismul la locul de muncă</i> .....	100
<i>Să nu pâlăvrăgești în stânga și în dreapta despre ce spun și ce fac oamenii tăi</i> .....	101
<i>Să nu te plângi în fața echipei de ce face sau nu face organizația voastră</i> .....	101
<i>Să nu lucrezi împotriva intereselor companiei</i> .....	102
<i>Să nu le faci angajaților promisiuni pe care nu le poți îndeplini</i> .....	102
<i>Să nu fii o pacoste, o belea, pentru angajații tăi</i> .....	102
<i>Să nu te ascunzi în spatele politicilor companiei sau ale șefilor tăi</i> .....	102
<i>Să nu îți împingi subalternii să facă ceva neetic</i> .....	103
<i>Să nu îți hărțuiești sexual subalternii</i> .....	103
<i>Să nu îți tratezi oamenii ca pe obiecte, ci să îi tratezi cu demnitatea cu care merită tratată orice ființă umană</i> .....	104
<i>Să nu îți raționalizezi greșelile</i> .....	104

### PARTEA a IV-a

<b>Despre conducerea echipei</b> .....	107
<b>Despre stiluri manageriale</b> .....	108
<b>Despre luarea deciziilor</b> .....	112
<b>Despre delegare</b> .....	115
<i>Ce delegi</i> .....	115
<i>Cui delegi</i> .....	116

<i>Cum delegi</i> .....	117
<b>Despre feedback</b> .....	118
<b>Echipa vie. O abordare holistică a muncii în echipă</b> .....	120
<b>Despre rolurile oamenilor într-o echipă</b> .....	123
<i>Rolurile sociale</i> .....	123
<i>Rolurile raționale (gânditoare)</i> .....	124
<i>Rolurile de acțiune</i> .....	125
<i>Despre compatibilitățile dintre roluri</i> .....	126
<i>Despre gestionarea celor nouă roluri</i> .....	128
<b>Despre schimbare</b> .....	129
<i>Fii primul care adoptă schimbarea!</i> .....	129
<i>Ajută-i pe oameni să adopte schimbarea</i> .....	130
<b>Despre ședințe</b> .....	133
<i>Când organizezi tu ședințe cu echipa</i> .....	133
<i>Când participi la ședințe organizate de șefii tăi</i> .....	138
<b>Despre motivare</b> .....	138
<i>Teorii ale motivației bazate pe conținutului motivației</i> .....	139
<i>Teoria ierarhiei nevoilor a lui Abraham Maslow</i> .....	139
<i>Teoriile X și Y ale lui Douglas McGregor</i> .....	142
<i>Teoria motivație-igienă a lui Frederick Herzberg</i> .....	144
<i>Teoria ERG a lui Clayton Alderfer</i> .....	145
<i>Teoria celor trei nevoi a lui David McClelland</i> .....	147
<i>Teoria evaluării cognitive</i> .....	148
<b>Teoriile bazate pe procesul motivației</b> .....	150
<i>Teoria Definirii Obiectivelor a lui Edwin Locke</i> .....	150
<i>Teoria Susținerii Comportamentale</i> .....	154
<i>Teoria echității a lui J. Stacey Adams</i> .....	157
<i>Teoria așteptărilor a lui Victor Vroom</i> .....	159
<i>În loc de concluzii la teoriile motivației</i> .....	161
<b>Managementul la distanță</b> .....	162

## PARTEA a V-a

<b>Administrarea resurselor umane</b> .....	169
<b>Recrutarea personalului</b> .....	170
<b>Aspecte esențiale ale procesului de angajare</b> .....	172
<i>Postul. Fișa postului</i> .....	173
<i>Găsirea candidaților</i> .....	175
<i>Analizarea CV-urilor</i> .....	175
<i>Testarea candidaților</i> .....	177
<i>Procesul de interviu</i> .....	178
<i>Atitudinea ca element definitoriu al unui candidat</i> .....	181
<i>Întrebarea „nucleară” pe care ar fi bine să și-o pună angajatorul</i> .....	185
<b>Pregătirea și dezvoltarea personalului</b> .....	186
<i>Pregătirea (trainingul) oamenilor</i> .....	186

<i>Cine să o facă, cine să pregătească oamenii?</i> .....	188
<i>Dezvoltarea continuă a oamenilor</i> .....	191
<b>Chestiuni administrative</b> .....	193
<i>Sistemul de compensații și beneficii</i> .....	193
<i>Evaluarea performanței angajaților</i> .....	195
<b>Gestionarea conflictelor în echipă</b> .....	197
<i>Cauzele conflictelor din interiorul echipei</i> .....	199
<i>Despre gestionarea conflictelor</i> .....	201
<b>Disciplinarea angajaților</b> .....	204
<i>Angajații-problemă</i> .....	205
<i>Disciplinarea progresivă a angajaților</i> .....	216
<b>Despre concediere</b> .....	223
<i>M-am luptat cu legea... și legea a învins!</i> .....	225
<b>Despre sănătate și siguranță la locul de muncă</b> .....	226
<i>Stresul la locul de muncă</i> .....	227
<i>Sindromul de epuizare (burnout)</i> .....	229
<i>Bunăstarea la locul de muncă</i> .....	232
<b>Partea a VI-a</b>	
<b>Concluzii</b> .....	235
<b>Postfață.</b>	
<b>Management sau Leadership?</b> .....	241
<i>Din nou despre stilurile de management</i> .....	241
<i>Management sau leadership?</i> .....	244