

NICULESCU

BESTSELLER INTERNAȚIONAL



# REGULILE MANAGEMENTULUI

Cod de conduită pentru a deveni  
**MANAGER DE SUCCES**



RICHARD TEMPLAR



Richard Templar

# **REGULILE MANAGEMENTULUI**

Cod de conduită pentru a deveni  
manager de succes

Traducere: Vasile Bontaș



NICULESCU

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**TEMPLAR, RICHARD**

**Regulile managementului : cod de conduită pentru a deveni manager de succes /**

Richard Templar ; trad.: Vasile Bontaș. - București : Editura Niculescu, 2021

ISBN 978-606-38-0613-1

I. Bontaș, Vasile (trad.)

005

© Richard Templar 2005 (print)

© Richard Templar and Pearson Education Limited 2011 (print and electronic), 2013 (print and electronic)

© Richard Templar 2015 (print and electronic)

This translation of *The Rules of Management* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Titlu original: *The Rules of Management. A definitive code for managerial success*, by Richard Templar

© Editura NICULESCU, 2021

Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România

Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 314 88 55

E-mail: editura@niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: www.niculescu.ro

Comenzi e-mail: vanzari@niculescu.ro

Comenzi telefonice: 0724 505 380, 021 312 97 82

Redactor: Renata Roșu

Tehnoredactor: Șerban-Alexandru Popină

Copertă: Carmen Lucaci

Tipărit la Tipografia REAL

ISBN 978-606-38-0613-1

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

---

**Editura NICULESCU** este partener și distribuitor oficial **OXFORD UNIVERSITY PRESS** în România.

**E-mail: oxford@niculescu.ro; Internet: www.oxford-niculescu.ro**

# Cuprins

*Introducere* ..... 11

## **Cum să fii managerul echipei tale ..... 18**

1	Implică-i emoțional .....	20
2	Află ce este și cum funcționează o echipă.....	22
3	Stabilește ținte realiste – într-adevăr realiste.....	25
4	Organizează ședințe eficiente... ..	27
5	... Subliniez, realmente eficiente .....	29
6	Organizează întâlniri amuzante .....	32
7	Fă-ți echipa mai bună decât tine.....	35
8	Trebuie să-ți cunoști propria importanță .....	37
9	Stabilește-ți limitele .....	39
10	Fii gata să cureți de uscături .....	41
11	Descotorosește-te cât poți – sau cât îndrăznești.....	43
12	Lasă-i să greșescă .....	45
13	Acceptă-le limitările .....	47
14	Încurajează oamenii .....	49
15	Fii foarte, foarte bun la descoperirea persoanelor potrivite .....	51
16	Angajează talente în stare pură .....	53
17	Asumă-ți răspunderea.....	55
18	Acordă credit echipei atunci când merită.....	57
19	Obține cele mai bune resurse pentru echipa ta.....	59
20	Sărbătorește.....	61
21	Ține evidența a tot ceea ce faci și spui.....	63
22	Fii atent la divergențe .....	65
23	Creează o ambianță plăcută.....	67

24	Inspiră loialitate și spirit de echipă .....	69
25	Să ai și să arăți încredere în membrii echipei tale.....	71
26	Respectă diferențele individuale .....	73
27	Ascultă ideile altora .....	75
28	Adaptează-ți stilul la fiecare membru al echipei.....	77
29	Lasă-i să creadă că știi mai multe decât tine (chiar dacă nu-i așa) .....	79
30	Nu trebuie să ai întotdeauna ultimul cuvânt.....	81
31	Înțelege rolurile altora .....	83
32	Asigură-te că oamenii știu exact ce se așteaptă de la ei....	85
33	Să ai așteptări clare.....	87
34	Folosește motivarea prin consolidarea pozitivă.....	89
35	Nu încerca să justifici sistemele stupide.....	91
36	Fii gata să spui da .....	93
37	Antrenează-i să vină cu soluții, nu cu probleme.....	95

## Cum să fii managerul tău personal .....98

38	Muncește din greu .....	100
39	Stabilește standardul.....	102
40	Simte-te bine.....	104
41	Nu te lăsa copleșit .....	106
42	Să știi ce ar trebui să faci .....	108
43	Să știi ce faci de fapt.....	110
44	Prețuiește-ți timpul.....	112
45	Fii proactiv, nu reactiv.....	114
46	Fii consecvent .....	116
47	Stabilește ținte realiste pentru tine – dar într-adevăr realiste.....	118
48	Trebuie să ai un plan de joc, dar păstrează-l secret .....	120
49	Scapă de regulile de prisos.....	122

50	Învăță din propriile greșeli.....	124
51	Fii gata să dai uitării ce ai învățat – ceea ce funcționează se schimbă .....	126
52	Termină cu prostiile – stabilește priorități.....	128
53	Cultivă-i pe cei care sunt în cunoștință de cauză.....	130
54	Să știi când să închizi ușa.....	132
55	Folosește timpul productiv și profitabil .....	134
56	Să ai un plan B și un plan C.....	136
57	Profită de șansă – fii norocos, dar să n-o recunoști niciodată.....	138
58	Recunoaște când ești stresat .....	140
59	Ai grijă de sănătatea ta .....	142
60	Fii pregătit pentru durere și plăcere .....	144
61	Orientează-te cu fața spre viitor.....	146
62	Capul sus, nu capul plecat.....	148
63	Să vezi pădurea și copacii.....	150
64	Să știi când să renunți.....	152
65	Fii hotărât, chiar dacă uneori înseamnă să greșești.....	154
66	Adoptă minimalismul ca stil de management .....	156
67	Să-ți imaginezi deja placa comemorativă .....	158
68	Să ai principii și să le respecti.....	160
69	Urmează-ți intuiția .....	162
70	Fii inventiv .....	164
71	Nu lăncezi, nu stagna.....	166
72	Fii adaptabil și gata să mergi mai departe.....	168
73	Amintește-ți obiectivul exercițiului.....	170
74	Amintește-ți că niciunul dintre noi nu este obligat să fie aici.....	172
75	Du-te acasă .....	174
76	Continuă să înveți – mai ales de la competitori.....	176
77	Fii pasionat și cutezător.....	178

78 Pregătește-te pentru ce e mai rău, dar speră la ce e mai bun.....	180
79 Lasă compania să vadă că ești de partea ei .....	182
80 Nu-ți vorbi de rău șeful .....	184
81 Nu-ți vorbi de rău echipa.....	186
82 Acceptă că unele lucruri pe care șefii îți spun să le faci vor fi greșite .....	188
83 Acceptă că șefii sunt uneori la fel de speriați ca tine....	190
84 Evită gândirea care constrânge.....	192
85 Acționează și vorbește ca și când ai fi unul dintre <i>ei</i> .....	194
86 Dacă ai îndoieli, pune întrebări.....	196
87 Arată că înțelegi punctele de vedere ale subalternilor și ale superiorilor .....	198
88 Aducă valoare.....	200
89 Nu da înapoi – fii pregătit să îți menții poziția .....	202
90 Nu te juca de-a politica .....	204
91 Nu critica aspru alți manageri.....	206
92 Comunică și altora ceea ce știi .....	208
93 Nu intimida.....	210
94 Fii deasupra războiului interdepartamental.....	212
95 Arată că vei face orice pentru echipa ta, indiferent de consecințe .....	214
96 Urmărește să fii respectat mai degrabă decât simpatizat de ceilalți.....	216
97 Fă bine unul sau două lucruri și evită restul.....	218
98 Caută să obții un feedback cu privire la performanța ta.....	220
99 Să întreții relații bune și să-ți menții prietenii .....	222

<b>100</b>	Cultivă respectul – în ambele sensuri – între tine și clienții tăi.....	224
<b>101</b>	Să faci eforturi suplimentare pentru clienții tăi .....	226
<b>102</b>	Fii conștient de responsabilitățile tale .....	228
<b>103</b>	Fii sincer în orice moment și spune adevărul .....	230
<b>104</b>	N-o lua pe scurtătură – vei fi mereu descoperit .....	232
<b>105</b>	Găsește placa de rezonanță potrivită.....	234
<b>106</b>	Fii stăpân pe situație și preia controlul.....	236
<b>107</b>	Fii un diplomat pentru companie.....	238

### **Reguli pentru antreprenori..... 240**

<b>1</b>	Nu apela la împrumuturi .....	242
<b>2</b>	Găsește un echilibru .....	245
<b>3</b>	Să ai planuri pentru tot ce poate fi mai rău .....	248
<b>4</b>	Să ai o misiune.....	251
<b>5</b>	Fii extrem de sincer .....	254
<b>6</b>	Fructifică tot ajutorul pe care îl poți obține.....	256
<b>7</b>	Construiește o cultură organizațională puternică .....	259
<b>8</b>	Nu spune da la orice .....	262
<b>9</b>	Respectă-ți deciziile.....	265
<b>10</b>	Timpul tău este timpul tuturor .....	267

*Sfârșitul jocului..... 270*

*Ți-a ajuns deja...? .....* 272



# Introducere

Ciudat lucru, managementul. Este ceva ce puțini dintre noi și-au propus să facă în viață și totuși, la un moment dat, cei mai mulți descoperim că tocmai asta facem.

*Consilier de carieră:* Ce ți-ai dori să faci când termini școala?

*Adolescent de 16 ani:* Vreau să fiu manager.

Ți s-a întâmplat asta? Nu, nici mie. Dar iată-te ajuns, totuși, într-o asemenea poziție.

Ca manager, se așteaptă de la tine o grămadă de lucruri. Să fii o persoană puternică, pe care te poți baza în perioadele dificile, un lider și un inovator, un vrăjitor (care face să apară – cât ai bate din palme – creșteri salariale, resurse noi și personal suplimentar), un unchi binevoitor sau o mătușă amabilă, un umăr pe care să plângi, un factor motivațional dinamic, un judecător sever dar corect, un diplomat, un politician, un expert financiar (nu, asta înseamnă altceva decât să fii un magician), un protector, un salvator și un sfânt.

Răspunzi pentru o serie întreagă de persoane pe care probabil nu le-ai ales, care s-ar putea să nu-ți placă, cu care s-ar putea să nu ai nimic în comun și care poate nu te vor agreea prea mult. Trebuie să-i determini să-și îndeplinească cum se cuvine obligațiile într-o zi obișnuită de muncă. De asemenea, ești răspunzător pentru siguranța și grija față de starea lor fizică, emoțională și mentală. Trebuie să iei măsuri să nu-și facă rău singuri – sau unul celuilalt. Trebuie să te asiguri că își pot îndeplini sarcinile de la locurile lor de muncă în conformitate cu legislația aplicabilă

în domeniul tău de activitate. Trebuie să cunoști drepturile tale, drepturile lor, drepturile companiei, drepturile sindicatului.

Și peste toate acestea, ai datoria să-ți duci la îndeplinire propriile tale lucrări și activități.

Sigur că da, mai trebuie să-ți păstrezi sângele rece, să fii ponderat și calm – nu poți să ridici vocea, să arunci cu obiecte în timpul acceselor de furie sau să favorizezi abuziv și nemeritat pe cineva. Treaba asta cu managementul este foarte dificilă.

Răspunzi de îngrijirea și de valorificarea optimă a potențialului unei echipe. Echipă care se poate comporta uneori ca o grupă de copii mici – și nu-i poți lua la palme<sup>1</sup> (sau chiar să-i dai afară). Alteori se vor comporta ca niște adolescenți răsfățați – care se trezesc târziu, nu se prezintă la muncă, refuzând să facă vreo treabă reală dacă totuși își fac apariția, plecând mai devreme și pe neobservate, lucruri de tipul acesta.

Ca și tine, am gestionat echipe (în care erau cuprinse, la un moment dat, până la 100 de persoane). Oameni ale căror nume, asociate cu toate micile lor slăbiciuni, era de așteptat să le știu – de genul: Heather nu poate lucra târziu într-o zi de marți, pentru că fiica ei trebuie preluată de la grădiniță; Trevor este daltonist, deci nu-l putem folosi la organizarea unor expoziții; Mandy e mereu îmbufnată dacă este lăsată la prânz să răspundă la telefoane și ne pierde clienți; Chris este minunată într-o echipă, dar nu se poate motiva să facă ceva de una singură; Ray bea și n-ar trebui să fie lăsat oricând la volan.

În calitate de manager, este în general de așteptat să reprezinți o zonă tampon între nivelul superior de conducere și personalul

---

<sup>1</sup> Da, da, știu că nu poți lovi copiii. Încercam, doar, să subliniez o idee. Nu este nevoie de proteste și reclamații scrise!

echipei tale. De sus se pot transmite absurdități, dar tu, ca manager, ai datoria (a) să le „vinzi” echipei tale, (b) să nu te lamentezi cu voce tare sau să râzi și (c) să-ți determini echipa să lucreze în aceste condiții, chiar dacă dispoziția transmisă de la nivelul ierarhic superior este absurdă.

De asemenea, trebuie să justifici decizia conform căreia „nu vor fi creșteri salariale anul acesta”, chiar dacă aceasta a demotivat complet echipa. Va trebui să păstrezi secretul asupra oricăror informații pe care le ai despre preluări, fuziuni, achiziții, tranzacții secrete, achiziția de către management (MBO, adică *management buyout*) și altele asemenea, în ciuda zvonurilor care circulă și a întrebărilor formulate insistent de echipa ta.

Ești răspunzător nu doar de oamenii din echipă, ci și de bugete, disciplină, comunicare, eficiență, chestiuni legale, probleme sindicale, aspectele legate de sănătate și siguranță, probleme de resurse umane, pensii, concedii medicale și indemnizații de boală, concedii de maternitate, concedii de paternitate, vacanțe, sărbători, timp liber, pauze, foi de pontaj, colectarea de bani pentru achiziția de cadouri destinate persoanelor care pleacă, programarea serviciilor prin rotație, standarde industriale, exerciții de pază contra incendiilor, prim ajutor, activități în aer liber, încălzire, instalații sanitare, locuri de parcare, iluminat, papetărie, resurse precum și... ceaiuri și cafele. Și asta ca să nu mai vorbim de amănuntele „minore”, nu-i așa, legate de... clienți.

Și va trebui să lupți cu alte departamente, alte echipe, cu clienții, personalul cu funcții de conducere, managementul superior, consiliul de administrație, acționari și departamentul financiar-contabil (cu excepția cazului în care, desigur, ești chiar managerul acestui din urmă departament).

De asemenea, este de așteptat să fii acela care stabilește standarde. Adică va trebui să fii un jongler foarte riguros, punctual, sincer, îmbrăcat cu eleganță, harnic, priceput, abil, care sosește primul și muncește peste program, imparțial, responsabil, grijuliu, informat, deasupra oricărui reproș. O misiune foarte dificilă, sigur că da.

Pe de altă parte, trebuie să accepți că, în calitate de manager, ai putea fi ridiculizat – amintește-ți de *The Office* (*Biroul*, un sitcom pseudo-documentar, a fost realizat mai întâi în Marea Britanie, în 16 episoade, între 2001–2003 și ulterior în SUA, 9 sezoane, 201 episoade, între 2005–2013 – *n.t.*), luat în derâdere ca un funcționar obstructionist și manipulator – adu-ți aminte de *Yes, Minister* (*Da, dle ministru*, un serial britanic de satiră politică transmis de BBC2 din 1980 până în 1984, continuat cu *Da, dle prim-ministru*, difuzat între 1986 și 1988 – *n.t.*) – și, eventual, chiar judecat de personalul echipei tale, de acționari și/sau public ca fiind ineficient, chiar inutil pe locul de muncă ocupat în prezent.<sup>2</sup>

Și tot ce voiai era să-ți vezi de munca ta... Din fericire, există câteva sugestii și sfaturi care îți vor permite să-ți urmezi drumul, cu o atitudine calmă, imperturbabilă, câștigând puncte, învăluit într-un aer plin de optimism. Acestea sunt *Regulile de administrare și conducere* – reguli nescrise, nerostite, neconsacrate

---

<sup>2</sup> Dacă toate acestea te fac să te simți oarecum deprimat în calitate de manager – nu fi. Managerii sunt cei care controlează, organizează și coordonează lumea. Începem să conducem, să inspirăm, să motivăm, să îndrumăm, să modelăm viitorul. Ajungem să producem o schimbare în afaceri și în viețile oamenilor. Aducem o contribuție reală și pozitivă la starea lumii. Ajungem nu doar să facem parte din soluție, ci să oferim soluția însăși. Suntem șeful și agentul de poliție și gardianul, toți într-unul singur. Noi suntem motorul și căpitanul. Este un rol important și ar trebui să-l prețuim – și nu e întotdeauna un rol ușor..

ca atare. Păstrează-le pentru tine, dacă dorești să fii cu un pas înaintea celorlalți.

Managementul este o artă și o știință. Există manuale de mii de pagini dedicate modului în care trebuie să procedezi. Există nenumărate cursuri de pregătire și formare (probabil ai participat la câteva). Cu toate acestea, ceea ce conține un manual și lipsește din orice curs de pregătire sunt diferitele reguli „nescrise” care te fac un manager bun, eficient și potrivit la locul lui – *Regulile de management*. Nu contează că ești responsabil pentru doar una sau două persoane sau pentru mii. Regulile sunt aceleași.

Nu vei găsi aici ceva ce probabil n-ai știut deja. Sau dacă este totuși ceva ce n-ai știut, atunci vei citi și vei spune: „Dar asta e cât se poate de limpede”. Da, totul este realmente evident, dacă te gândești suficient de profund. Și totuși, în modul rapid, frenetic în care ne trăim viața, confruntându-ne cu probleme în fața cărora abia ne descurcăm, este posibil să nu te fi gândit la acest lucru în ultima vreme. Și ceea ce nu e atât de evident este dacă o faci până la urmă sau nu.

Am distribuit aceste reguli în două secțiuni:

- cum să fii managerul echipei tale
- cum să fii managerul tău personal.

Cred că ar trebui să fie destul de simplu. Regulile nu sunt aranjate într-o anumită ordine a importanței – primele nu sunt mai importante decât cele care urmează și nici invers. Citește-le pe toate și abia apoi ar fi bine să le pui în practică, adoptându-le mai întâi pe cele care ți se par mai ușoare. Multe dintre ele sunt strâns corelate, astfel încât poți să te apuci să le aplici simultan,

fără să fi conștient de asta. În curând vei arăta detașat și relaxat, încrezător și categoric, deținând conducerea și puterea de a controla, fiind stăpân pe situație și un manager minunat. Nu-i rău, având în vedere că, nu cu mult timp în urmă, puneai umărul la roată, te speteai muncind, erai mereu cu urechile ciulite și păreai încolțit din toate părțile. Foarte bine pentru tine.

Înainte de a începe, s-ar putea să merite să ne rezervăm un moment sau două pentru a determina cu precizie ce înțelegem cu toții prin „management”. Și asta nu este atât de ușor pe cât pare. Pentru banii personali suntem cu toții manageri – părinții, lucrătorul independent, antreprenorul, angajatul, chiar și cei care și-au moștenit averea. Cu toții trebuie să „gestionăm”, să „administrăm”. S-ar putea să fie vorba doar despre noi înșine. Cu toate acestea trebuie să facem față unor situații, să folosim cât mai bine resursele disponibile, să motivăm, să planificăm, să procesăm, să facilităm, să monitorizăm, să măsurăm succesul, să stabilim standarde, să bugetăm, să executăm și să lucrăm. Doar că unii dintre noi trebuie să facă toate acestea cu echipe mai mari. Și totuși, lucrurile fundamentale nu se schimbă.

Harvard Business School definește un manager ca fiind cineva care „obține rezultate prin intermediul altor oameni”. Peter Drucker, marele consultant în domeniul managementului, spune că un manager este „cineva care are responsabilitatea de a planifica, executa și monitoriza”; în timp ce Institutul Australian de Management definește managerul ca fiind o persoană care „planifică, conduce, organizează, deleagă, controlează, evaluează și bugetează pentru a atinge un obiectiv”. Pot fi de acord cu această idee.

Definiția poate deveni foarte pedantă și complexă:

Un manager este un angajat care face parte din echipa de conducere a organizației și răspunde de exercitarea autorității delegate asupra managementului uman, financiar și material în vederea realizării obiectivelor organizației. Managerii poartă răspunderea pentru gestionarea resurselor umane, comunicarea, practicarea și promovarea valorilor corporatiste, a eticii și culturii organizației precum și pentru conducerea și gestionarea schimbărilor în cadrul organizației. (conform The Leadership Network, California)

În fine, orice-ar fi, nu contează. Cu toții suntem manageri sub o formă sau alta și trebuie să continuăm sarcina de a gestiona. Tot ce ne face viața mai simplă reprezintă un bonus. Iată regulile simple de management. Nu sunt întortocheate sau tainice. De fapt, toate sunt destul de evidente. Dar dacă te gândești cu atenție la fiecare și le aplici fără greș, vei fi uimit ce modificări se vor produce în munca și în viața ta.

S-ar putea să știi tot ce cuprinde această carte, dar chiar așa procedezi în realitate? Cartea mea te va ajuta să te motivezi pentru a face ceea ce știi deja.

Dacă ai orice fel de comentarii sau chiar propriile tale reguli pe care să le transmiți altora, le poți posta pe pagina mea de Facebook, [www.facebook.com/richardtemplar](http://www.facebook.com/richardtemplar).

*Richard Templar*

CUM SĂ FII  
MANAGERUL  
ECHIPEI TALE



Noi toți trebuie să lucrăm cu oamenii. Poate fi vorba despre o echipă, un departament sau un grup ori un echipaj – sau doar o patrulă / gașcă. Nu contează. Greșeala pe care o fac mulți manageri este să creadă că gestionează oameni. Ei consideră că oamenii sunt instrumentele de care dispun spre a fi utilizate în desfășurarea unei afaceri. Un manager de succes se distinge prin faptul că îi face pe oameni să aibă succes – sau măcar așa spune teoria.

Din păcate, acesta este un mit și noi trebuie să înțelegem limpede că rolul real al managerului este acela de a gestiona mai degrabă proceduri decât oameni. Oamenii se pot conduce singuri dacă sunt lăsați să o facă. Trebuie să te concentrezi asupra adevăratei misiuni a managementului – strategia. Echipa este doar un mijloc de îndeplinire a acestui scop. Dacă toți oamenii tăi ar putea fi înlocuiți cu mașini – și câți dintre noi nu ne-am rugat ca acest lucru să se întâmple? – tot ar fi necesar să avem o strategie, tot ar trebui să gestionăm proceduri.

Bineînțeles că noi, în calitate de manageri, trebuie să lucrăm cu oameni adevărați, în carne și oase, și trebuie să știm ce îi motivează, cum gândesc și ce simt, de ce vin la muncă, de ce dau tot ce e mai bun (sau mai rău) în ei, de ce anume se tem, ce speră și ce năzuințe au. Va trebui să-i încurajăm, să îi antrenăm, să le oferim resursele de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile și pentru a-și conduce propriile lor activități, să le supraveghem procedurile și să le stabilim strategia. Ne vom face griji pentru ei, vom fi atenți la ei, vom fi de partea lor și îi vom sprijini. Dar nu-i vom dirija. Îi vom lăsa să se conducă singuri și ne vom concentra pe adevăratul nostru rol – acela de manager.

# Implică-i emoțional

Conduci oameni. Oameni care sunt plătiți să facă o treabă. Dar dacă pentru ei este vorba doar de „un loc de muncă” oarecare, nu-ți vor oferi niciodată ce au mai bun. Dacă vin să lucreze doar pentru a pontă sosirea și plecarea, străduindu-se – între timp – să facă minimum necesar fără să fie observați, atunci ești sortit eșecului, prietene. Pe de altă parte, dacă vin cu plăcere la muncă, știind că vor fi solicitați, provocați, inspirați și implicați, atunci ai șanse mari să obții tot ce este mai bun din ei. Problema este că răspunderea pentru a face saltul de la munca silnică la prestația unei super-echipe îți revine în totalitate. *Tu* ești cel care trebuie să-i inspire, să-i conduci, să-i motivezi, să-i provoci, să-i implici emoțional.

Până acum, totul este OK. Ți place provocarea, nu-i așa? Vestea bună este că implicarea emoțională a unei echipe este ușoară. Trebuie doar să-i determini să se preocupe de ceea ce fac. Și asta nu e foarte greu. Este necesar să-i stimulezi pentru a vedea importanța activității pe care o desfășoară la locul de muncă, ce impact are aceasta asupra vieții oamenilor, cum răspunde ea nevoilor altor ființe umane, cum pot intra, astfel, într-un contact emoțional cu alți oameni. Convinge-i – pentru că acesta este, cu siguranță, adevărul – că ei contează, că își aduc contribuția la binele societății, mai degrabă decât să umple de bani buzunarele proprietarului sau ale acționarilor ori să asigure compensații salariale și bonusuri consistente pentru Directorul General.

Da, știu că este mai ușor să evidențiezi contribuția adusă de niște asistenți medicali mai degrabă decât pe cea a unei echipe de

vânzări de publicitate, dar dacă te gândești la acest lucru, atunci poți descoperi importanța și valoarea oricărui rol și poți insufla sentimente de mândrie și satisfacție din partea tuturor celor care îndeplinesc o slujbă, oricare ar fi ea. Dovada? OK. Cei care vând spațiu publicitar ajută alte companii, dintre care unele pot fi foarte mici, să se adreseze consumatorilor lor actuali și celor potențiali. Atrage atenția potențialilor clienți cu privire la lucrurile pe care le-ar fi putut dori de mult timp și de care ar putea avea nevoie cu adevărat. Ei țin ziarul sau revista pe linia de plutire, de vreme ce publicația ca atare se bazează pe veniturile din publicitate, iar revista sau gazeta respectivă furnizează informații și/sau oferă o stare de mulțumire, plăcere și satisfacție persoanelor care o cumpără (altfel nu ar face-o, nu-i așa?).

Fă-i să le pese pentru că, fără îndoială, asta este ușor de făcut. În adâncul sufletului, fiecare dintre noi vrea să fie prețuit și util. Cinicii vor spune că e o prostie, dar de fapt acesta este adevărul profund, de netăgăduit. Tot ce trebuie să faci este să cercetezi suficient de adânc și vei găsi grijă, afecțiune, preocupare, răspundere și implicare. Ține cont de toate cele de mai sus și ei te vor urma pentru totdeauna fără ca măcar să-și dea seama de ce.

Și totuși, asigură-te că te-ai convins pe tine înainte de a încerca asta cu echipa ta. În opinia ta, ceea ce faci generează o schimbare favorabilă? Dacă nu ești sigur, fă-ți o autoanaliză atentă și găsește o modalitate de manifestare a preocupării față de alte persoane...

**CONVINGE-I – DEOARECE ESTE ADEVĂRAT,  
DESIGUR – CĂ EI CONTEAZĂ ȘI FAC,  
ÎN CELE DIN URMĂ, DIFERENȚA**

# Află ce este și cum funcționează o echipă

Deci, ce este o echipă și cum funcționează ea? Dacă vom fi manageri de succes, trebuie să cunoaștem răspunsurile la aceste întrebări.

O echipă nu este o colecție de oameni. Este o organizație cu propriile sale dinamici, calități și reguli. Fără să știi aceste lucruri, îți va fi greu să te descurci. Cunoscându-le, vei putea lucra cu echipa pentru a ajunge pe culmile măiestriei.

În fiecare echipă există oameni de tot felul, care împing și dau din coate în direcții diferite și cu o forță inegală. Unii își fac loc înainte îmbrâncindu-se, dacă știi la ce mă refer. Alții sunt fericiți să avanseze cu discreție. În vreme ce există și unii care par să stea degeaba, dar de ei ai nevoie ca sursă de idei.

Dacă înainte nu ai studiat dinamicile echipei, te îndemn să citești volumul *Management Teams: Why they succeed or fail*, de Meredith Belbin.<sup>3</sup> (Dacă ai făcut-o deja, treci direct la regula următoare.) Cartea este destinată managerilor preocupați să ajungă la rezultatele așteptate prin obținerea a ceea ce este mai bun din partea persoanelor ale căror abilități, cunoștințe și experiență sunt importante pentru succesul unei echipe. Voi

---

<sup>3</sup> *Echipe de management: De ce reușesc sau eșuează*, de R. Meredith Belbin (Butterworth-Heinemann, ediția a 3-a, 2010).

parafraza ce spune autorul cărții, dar te sfătuiesc să aplici în practică ceea ce susține el.

Belbin spune că există nouă roluri într-o echipă – și toți îndeplinem una sau mai multe funcții ale acestor roluri în echipă. Da, este distractiv să ne identificăm propriile noastre funcții, dar este mult mai util să le identifici pe cele care corespund echipei tale și să lucrezi apoi pe baza acestor informații.

Cele nouă roluri ale echipei sunt Fabrica (*the Plant*, un membru creativ, imaginativ), Investigatorul de resurse (*Resource Investigator*), Coordonatorul (*Co-ordinator* sau *Chairman*), Modelatorul (*Shaper*), Monitorul (*Evaluator*), Coechipierul (*Team Worker*), Implementatorul (*Implementer*), Finalizatorul (*Completer Finisher*) și Expertul (*Specialist*). Dacă dorești să afli mai multe, va trebui să citești cartea.

Acum știi pe cine ai putea avea în echipă. Deci, ce este mai exact o echipă și cum o vei face pe a ta să fie mai eficientă? Din nou, citește cartea lui Belbin pentru a înțelege că o echipă este un grup de oameni în care toți membrii își concentrează atenția asupra unui obiectiv comun. O echipă nu conlucrează bine dacă fiecare membru se concentrează asupra propriei ținte – fie și aceea de a ajunge cu bine la sfârșitul zilei de muncă –, sau își urmărește propriul progres personal ori se străduiește să-l păcălescă pe șef astfel încât acesta să fie pus într-o situație dificilă sau neplăcută (că veni vorba, șeful ești chiar tu), în vreme ce pentru el locul de muncă este un fel de club de socializare etc.

Vei ști că ai o echipă când auzi „noi” și „nouă, pe noi” mai des decât „eu” și „mie, pe mine”.

Vei ști că ai o echipă atunci când deciziile dificile devin ușoare – pentru că cineva spune: „Este în regulă, suntem cu toții împreună”.

Vei ști că ai o echipă atunci când echipa îți spune că este o echipă.

O ECHIPĂ NU CONLUCREAZĂ BINE DACĂ  
FIECARE MEMBRU SE CONCENTREAZĂ  
ASUPRA PROPRIEI ȚINTE

# Stabilește ținte realiste – într-adevăr realiste

În timpul documentării pentru această carte, cineva mi-a spus că stabilirea unor ținte realiste nu este posibilă și că toate obiectivele ar trebui să fie agresive, îndrăznețe, de dificultate extremă, bazate pe așteptări care depășesc capacitățile și performanțele actuale ale echipei, proiectate în mod intenționat pentru a fi dificil de atins, deoarece asta ar impresiona conducerea. Puteți vedea care este problema aici? Cu siguranță, nu mai este vorba despre motivarea unei echipe, realizarea unei sarcini, crearea unei atmosfere de succes și creativitate. Ci doar despre impresionarea conducerii. Pe hârtie, ar putea fi o tentativă inteligentă dacă ar fi vorba despre o conducere formată din maimuțe, dar pun pariu că nu este așa. Pariez că în conducere există minți agere, pătrunzătoare, care ar identifica într-o clipită o manevră de acest tip.

Când spun realiste, nu mă refer la obiective mai modeste sau ușor de atins. Spun realiste. Asta ar putea însemna o provocare, o punere la încercare. Ar putea însemna o luptă. Ar putea însemna ca echipa să-și intensifice eforturile, să muncească mai mult și mai inteligent. Dar *Regula 3* spune ținte realiste și asta înseamnă realizabile, accesibile, la îndemână. Și da, s-ar putea să trebuiască să depui un oarecare efort suplimentar.

Realist înseamnă că ești conștient de ce este capabilă echipa ta și știi ce așteaptă șefii tăi de la ea. Cumva va trebui să cuplezi cele două părți pentru a le menține pe amândouă în deplină armonie. Nu poți exercita presiuni asupra echipei tale până la a o destrăma. Și nici nu-i poți lăsa pe șefii tăi să creadă că slăbești hățurile.

Dacă șefii tăi insistă să stabilească obiective nerealiste, trebuie să le comunicii care este opinia ta. Nu te contrazice și nu trage de timp; prezintă-le punctul tău de vedere. Întreabă cum cred ei că ar putea fi atinse aceste ținte – pe care le declari din start ca nerealiste. Fii foarte bine pregătit, susține cu argumente că obiectivele nu sunt realiste și întreabă din nou cum cred ei că ar putea fi îndeplinite. Propune o țintă realistă, bine susținută de cifre și fapte. Continuă să ridici problema în fața șefilor tăi și să soliciți lămuriri. Mai devreme sau mai târziu, aceștia trebuie să stabilească o țintă mai realistă sau vor continua să-ți ceară imposibilul. Oricum ar fi, ești absolvit de răspundere în această problemă. Dacă ți se stabilesc obiective realiste, atunci tot ce trebuie să faci este să le îndeplinești (de vreme ce știi că poți face acest lucru). Dacă îți cer să le îndeplinești pe cele nerealiste, poziția ta este limpede; când nu reușești să realizezi imposibilul, vei putea susține că la momentul respectiv ți-ai prezentat limpede obiecțiile și ai ridicat problema ca atare în fața conducerii.

**CONTINUĂ SĂ TRANSMIȚI ȘEFILOR TĂI  
PUNCTUL TĂU DE VEDERE CA FEEDBACK  
PE ACEASTĂ TEMĂ**