

Cuprins

Prefață la ediția a doua în limba engleză	7
Prefață	13
Introducere	15
I. Învățând ce înseamnă să fii manager	21
1. Pregătirea scenei	23
2. Împăcarea așteptărilor	47
3. Spre o identitate managerială	65
II. Dezvoltarea capacității de judecată interpersonală	77
4. Exercițarea autorității	79
5. Influențarea comportamentului subordonaților	97
III. Despre latura personală a managementului	121
6. Dobândirea cunoașterii de sine	123
7. Depășirea stresului și a emoțiilor	142
IV. Stăpânirea procesului de transformare	155
8. Resurse esențiale pentru primul an	157
9. Înlesnirea transformării	183
V. Demolarea miturilor managementului	209
10. Exercițarea influenței fără a face apel la autoritatea oficială	216
11. Crearea unei echipe eficiente	225
12. Învățând o viață întreagă	241
Epilog:	
Crearea unei culturi bazate pe calitățile de conducător și învățare	252
Anexă. Planul cercetării și metodele de cercetare	265
Note	279
Bibliografie selectivă	297
Index	313
Despre autoare	320

Introducere

*Știți ce greu este să fii șef atunci când nu ești stăpân pe situație! Este greu de spus în cuvinte. Ai sentimentul că totul se petrece brusc... Ai același sentiment pe care-l ai atunci când ți se naște un copil. Cu o zi înainte, copilul încă nu există. În ziua sorocită, devii brusc mamă sau tată și trebuie să știi totul despre cum se îngrijește acest copil.**

Această observație a fost făcută de către proaspătul manager de filială al unei firme de valori mobiliare. Fusese numit în funcție de numai o lună. Înainte de a fi promovat, fusese broker vreme de treisprezece ani. Era un talent, unul dintre cei mai ambițioși și mai inovatori brokeri din regiunea lui. Nici el, nici colegii lui n-au fost surprinși când directorul regional i-a cerut să se gândească la o carieră în management. Noii manageri de filiale erau promovați în general din rândul angajaților, pe baza competenței și a realizărilor individuale.

Omului nostru îi plăcea să fie broker și nu se gândise niciodată serios la o carieră de manager. Cu banii stătuse „foarte bine” în ultimii ani. Îl îngrijora totuși din când în când starea de epuizare provocată de presiunea constantă – „oare cursurile astea vor continua să crească la nesfârșit?” – sau plictiseala care se instala pe măsură ce anii treceau. Gândindu-se la cei patru manageri de filială pentru care lucrase, el a ajuns la concluzia că știe cam ce trebuie să facă un manager pentru a fi eficient. De fapt, spusese de câteva ori că, dacă ar fi fost el șeful, ar fi știut să pună lucrurile la punct în așa fel încât el și colegii lui să dea randamentul maxim. S-a hotărât să afle mai multe informații despre ocazia de a deveni manager de filială și în cele din urmă a ales să-i dea curs. Când a fost numit în funcție, managerul de filială l-a invitat la un prânz de felicitare și i-a urat bun venit în „liga campionilor”. În săptămâna următoare, când și-a împărțit clienții celorlalți brokeri, a trecut prin momente de panică puternică.

* Dacă nu se specifică altfel, toate citatele sunt fie afirmații făcute de către managerii participanți la studiu, fie declarații refăcute după notele luate în timpul discuțiilor. Multe dintre ele sunt ușor modificate pentru a păstra anonimatul autorilor. Toate numele sunt fictive.

Nu mai exista însă cale de întoarcere. Renunța la „liniștea” sa. La scurt timp, a început să se plângă că s-ar fi „apucat de o treabă cu mult peste puterile lui”.

Această situație nu este nicidecum singulară. De fapt, promovarea în funcția de manager este un moment critic în cariera cuiva, atât pentru persoana respectivă, cât și pentru organizație. De cele mai multe ori, este considerată atât o răsplată pentru rezultatele bune obținute, cât și un mijloc prin care se infuzează talente în ierarhia managerială. Însă drumul de la calitatea de lucrător individual la cea de manager este adeseori dificil, plin de povești îngrozitoare despre cariere promițătoare care au intrat în declin pe parcurs. În ciuda calităților incontestabile de care au dat dovadă ca lucrători individuali, mulți manageri începători nu reușesc să se adapteze niciodată obligațiilor manageriale. De la managerii din prima linie parvin cele mai multe știri legate de incompetența, epuizarea și uzura lor exagerată.¹ Costurile umane și financiare sunt uriașe atât pentru organizație, cât și pentru cei care nu reușesc să facă această tranziție.² Chiar și cei care reușesc s-o facă își dau seama că prima lor numire într-o funcție managerială rămâne o amintire vie, deși au trecut 25 de ani de atunci.

În ciuda universalității și importanței sale, știm surprinzător de puține lucruri despre trecerea la calitatea de manager. S-au studiat foarte puțin primele experiențe ale unui manager – primele luni sau primul an petrecut în funcția respectivă.³ Acesta este subiectul cărții de față: care consideră managerii începători că sunt cele mai mari dificultăți? Cum învață ei să îndeplinească rolul de manager? Pe ce resurse individuale și organizaționale se bazează ei? Dacă despre trăsăturile unor manageri eficienți, de succes s-a scris foarte mult, despre felul în care ajung ceea ce ajung există puține cărți.

MANAGERII ÎNCEPĂTORI

În această carte este urmărită activitatea desfășurată de 19 manageri pe parcursul primului lor an în funcție. Toți erau manageri de vânzări sau de marketing proaspăt promovați, dintre care paisprezece erau bărbați, iar cinci, femei. Zece erau manageri de filială la o firmă de valori mobiliare, iar nouă, manageri de vânzări la o companie de calculatoare (a se vedea anexa pentru o prezentare detaliată a participanților și a metodologiei de cercetare).

Înainte de a fi promovați, toți participanții la studiu au avut calitatea de lucrător individual, fiind cunoscuți altfel ca specialiști, realizatori sau profesioniști. Principala lor obligație era aceea de a îndeplini anumite sarcini de natură tehnică; contribuția lor la activitatea organizației era *individuală*, depinzând în primul rând de cunoștințele, experiența și acțiunile personale.⁴ În schimb, un manager răspunde oficial de întreaga organizație sau de una dintre subunitățile acesteia. Principala lui obligație este aceea de a-i supraveghea pe ceilalți, nu de a îndeplini ei înșiși sarcini de natură tehnică. Deosebirea dintre lucrătorul individual și managerul din prima linie este de multe ori neclară, căci acesta din urmă desfășoară adeseori activități de natură tehnică. Ceea ce-l deosebește pe manager de lucrătorul individual sunt autoritatea oficială asupra celorlalți și drepturile și obligațiile asociate calității sale.

Persoanele respective erau, în organizațiile lor, manageri de vânzări din prima linie. Ele răspundeau direct de managementul și supravegherea curentă a agenților de vânzări din teritoriile lor și dădeau seamă pentru îndeplinirea obiectivelor ce le reveneau. Atribuțiile lor constau în: dezvoltarea organizației care se ocupa cu vânzările; crearea unei atmosfere de lucru propice; stabilirea unor criterii de performanță; evaluarea, recompensarea și dezvoltarea profesională a subalternilor; asigurarea legăturii dintre unitatea lor și celelalte unități ale companiei; interpretarea și aplicarea politicii companiei; reprezentarea companiei în relațiile cu comunitatea. Niciunul nu era răspunzător de relațiile cu anumiți clienți, dar, când era necesar, trebuia să meargă pe la clienți împreună cu agenții de vânzări repartizați acestora.

Ambele categorii de manageri lucrau pentru corporații din topul *Fortune 500*. După aproape toți indicatorii financiari, companiile respective erau lideri în domeniile lor de activitate. Acestea treceau însă printr-un proces semnificativ de transformare, ca răspuns la creșterea concurenței și instabilității mediului de afaceri. Prin urmare, munca de manager devenea mai complexă și mai solicitantă în ambele companii. Managerii erau făcuți răspunzători de un număr mai mare de rezultate din domeniul financiar, strategic și al resurselor umane. Li se cerea să îndeplinească nu doar obiective financiare pe termen scurt, ci și obiective strategice pe termen lung. Trebuiau să se concentreze nu doar asupra veniturilor, ci și asupra profiturilor. După liberalizarea sectorului serviciilor financiare, firma de valori mobiliare trecea de la o orientare spre produs la una spre servicii. Compania de calculatoare începuse de curând programe de reducere a costurilor, îmbunătățire a serviciilor și creștere a calității. Ambele companii puneau în consecință accentul pe conducerea oamenilor, dezvoltarea profesională a subalternilor și menținerea relațiilor pe termen lung cu clienții.

Managerii firmei de valori mobiliare (MFVM) și cei ai companiei de calculatoare (MCC), precum și sarcinile lor se deosebeau într-o măsură semnificativă. Primii aveau în subordine agenți de vânzări independenți, care vindeau un produs nematerial (instrumente financiare) unor clienți individuali și firme mici. MCC răspundeau de activitatea unor agenți de vânzări instituționali, care vindeau sisteme de mari dimensiuni de prelucrare a datelor unor clienți comerciali. Ei făceau parte dintr-o echipă de vânzări formată din analiști-programatori și personal administrativ și operativ asupra cărora MCC nu aveau nicio autoritate din punct de vedere oficial. MFVM erau manageri generali, răspunzând de venitul și profitul unei întregi filiale. Ei trebuiau să stabilească strategia și să pună în practică programele elaborate pentru unitățile lor. MCC răspundeau însă numai de activitatea de vânzări; majoritatea obiectivelor acestora aveau în continuare legătură cu venitul, nu cu profitul. Ei trebuiau să elaboreze, pentru unitatea lor, programe de vânzări și marketing compatibile cu strategia filialei. Autoritatea și autonomia MFVM, deci și schimbarea suferită de statutul lor au fost cu mult mai mari decât cele ale MCC. Nu este de mirare că, în comparație cu MCC, MFVM aveau mai multă experiență în calitate de lucrători individuali.

În ciuda acestor deosebiri, relatările managerilor noștri cu privire la primele experiențe trăite de ei au fost uimitor de asemănătoare.* În paginile următoare vom analiza temele care revin constant în biografia managerilor din primul lor an de activitate.

CONSTATĂRI

Deși nenumărate articole și cărți oferă sfaturi cu privire la dezvoltarea talentului managerial, puține au avut la bază studii empirice. De asemenea, puține analizează fenomenul din perspectiva managerului proaspăt numit în funcție sau ridică problema dezvoltării profesionale la locul de muncă.⁵ Majoritatea lor sunt niște manuale în care se subliniază cunoștințele despre conținutul muncii manageriale de care are nevoie un manager. Majoritatea tratează dezvoltarea profesională a managerilor dintr-un singur punct de vedere, cel al formării deprinderilor practice: dobândirea competențelor necesare (a cunoștințelor și aptitudinilor necesare îndeplinirii funcțiilor manageriale) și stabilirea unor relații de importanță capitală. Procesul de formare a unui manager este prezentat în general ca un exercițiu intelectual, chiar dacă unul solicitant.

Un punct de vedere cu totul diferit asupra dezvoltării profesionale a unui manager începător a rezultat din studiul prezentat în capitolele acestei cărți. Aici, managerii debutanți vorbesc despre ei înșiși în timp ce deprind o nouă meserie. Experiențele și impresiile lor dezvăluie o înțelegere mai bună a dificultăților întâmpinate. Ascultându-i, îți dai seama că trecerea la statutul de manager nu se limitează la dobândirea competențelor și crearea relațiilor necesare. Ea reprezintă o transformare profundă, căci oamenii învață să gândească, să simtă și să aprecieze ca niște manageri (a se vedea ilustrația I-1).

Managerii noștri începători au prezentat această transformare în culori vii, povestind cum au reușit să facă față presiunilor exercitate de acest proces, cum au renunțat cu neîncredere la atitudini și obiceiuri profund înrădăcinate în ființa lor și cum au experimentat cu timiditate noul mod de a gândi și de a fi. Ei nu au povestit doar ce s-a întâmplat, ci și ce anume au simțit.

Managerii au început să se adapteze din punct de vedere psihologic în momentul în care au încercat să înțeleagă și să se achite de noile obligații privitoare la stabilirea priorităților și crearea rețelelor. Apucându-se de treabă, ei au atins cele patru obiective ale procesului de transformare:

- Au învățat ce înseamnă să fii manager.
- Și-au dezvoltat capacitatea de judecată interpersonală.
- Au dobândit cunoașterea de sine.
- Au ținut sub control stresul și emoțiile.

* Experiențele lor au fost, bineînțeles, diferite. Experiența fiecărui manager a fost influențată pe de o parte de caracteristici personale precum activitatea anterioară, cunoștințele și stilul managerial, iar pe de altă parte de factori conjuncturali precum firma, mărimea și strategia unității și profilul subalternilor. Totuși putem observa existența unor tendințe centrale sau tipare clare. Spunând „tendințe centrale”, eu înțeleg că majoritatea acelor manageri (cel puțin cincisprezece) sau cei mai mulți dintre ei (cel puțin zece) au reacționat ori s-au comportat cam în același mod. În capitolul 9 vom analiza câteva dintre deosebirile cele mai evidente existente în experiențele lor.

Ilustrația I-1 Transformarea identității	
<i>De la</i>	<i>La</i>
Specialist și executant. Îndeplinește el însuși sarcini de natură tehnică. Identificat în mare măsură cu sarcinile respective.	Generalist și creator de priorități. Coordonează execuția diferitelor sarcini legate de sfera financiară, conceperea produselor și producție sau organizare. Identificat în mare măsură cu o firmă sau cu profesia de manager.
Lucrător individual. În general, duce lucrurile la îndeplinire prin forțe proprii. Considerat în mare măsură ca fiind relativ independent.	Creator de rețele. Duce lucrurile la îndeplinire prin intermediul celorlalți, al subalternilor asupra cărora are autoritate oficială. Considerat în mare măsură ca fiind foarte independent.

Datorită experienței trăite la locul de muncă, au început să înțeleagă și să accepte noile lor obligații (învățând ce înseamnă să fii manager) și să dobândească acele competențe operative (dezvoltându-și capacitatea de judecată interpersonală) și de natură personală (ajungând la cunoașterea de sine și ținând sub control stresul și emoțiile) necesare îndeplinirii lor. Așteptările managerilor legate de noua lor funcție erau simple și deficitare. Ei au trebuit să le împace cu realitatea cotidiană a vieții de manager și cu aparent nesfârșitele și năucitoare solicitări ale noilor lor subalterni, șefi și colegi. Cu timpul, managerii au început să-și formeze teorii personale cu privire la management: un ansamblu de prezumții și ipoteze referitoare la funcția managerială. Ei au devenit conștienți de aceste lucruri pe măsură ce au reflectat la acțiunile și deciziile lor. În schimb, teoriile respective au ajuns să le călăuzească ulterior propriul comportament. Managerii au afirmat fără echivoc că sarcina cea mai grea pe care au trebuit să învețe s-o execute în primul an a fost aceea de a face față „încercărilor venite din partea oamenilor”. În urma problemelor întâmpinate și contactelor avute cu alte persoane, ei au început să elaboreze reguli interpersonale de practică managerială. Dar nu formarea deprinderilor practice era considerată de către manageri lucrul cel mai neliniștitor, ci învățarea personală. Primul lor an de activitate în calitate de manageri a fost o perioadă de introspecție și creștere personală considerabilă. Ei s-au maturizat în clipa în care s-au confruntat cu adevăruri nedescoperite până atunci cu privire la persoana lor și s-au simțit ușurați să vadă că niște adulți ca ei pot să se schimbe și să evolueze. Nu este de mirare că una dintre priorități a fost aceea de a învăța să facă față stresului și stărilor afective intense asociate noii lor poziții și formării unei noi identități profesionale.

Cu toate că, din punct de vedere conceptual, se putea face distincție între cele patru obiective, managerii s-au ocupat de ele și au învățat acele lucruri mai mult sau mai puțin simultan. Prin „învățare” eu înțeleg acel gen de învățare în urma căreia o persoană se gândește la ceva într-un mod cu totul diferit din punct de vedere calitativ și care are o influență durabilă. În plus, această învățare nu are doar o latură intelectuală: ea presupune să ajungi să cunoști ceva din experiență.⁶ Învățămintele au fost însușite în clipa în care managerii au fost puși în fața șirului zilnic de contacte și probleme specifice noii lor funcții. Iar acestea au fost însușite puțin câte puțin, treptat. Uneori, managerii erau conștienți că învață, dar de cele mai multe ori nu-și dădeau seama. Învățarea a constat mai ales într-o „schimbare treptată și tacită”; odată cu acumularea dovezilor și a experienței, s-au erodat o serie de convingeri, atitudini și valori și s-au consolidat altele.⁷ Procesul de consolidare a fost unul de ameliorare și revizuire iterativă. Warren Bennis, o autoritate în domeniul învățării și dezvoltării profesionale a managerilor, scrie: „O persoană nu însușește învățături ca pe niște posesiuni, ci devine o altă persoană înglobând acele învățături în noul ei sine.”⁸

Asemenea oamenilor care trebuie să treacă brusc la statutul de părinte, managerii au trebuit să învețe la locul de muncă, iar acesta a fost un lucru esențial și implacabil. Ei răspundeau de viața altora, dar trebuiau să ia decizii și să acționeze înainte de a înțelege ce trebuie să facă. Și la fel ca niște proaspeți părinți, managerii s-au schimbat radical în urma experienței trăite. Confruntându-se cu diverse încercări și făcându-le față, ei au ajuns să se vadă pe sine și să vadă lumea cu totul altfel.

Majoritatea managerilor debutanți din acest studiu au avut succes. Dintre cei nouăsprezece, superiorii lor au considerat că, în afara a trei persoane, toate celelalte „s-au descurcat bine” în primul an. Cu alte cuvinte, avansaseră mult pe calea realizării acelei transformări radicale atât de necesare. Însă, chiar și pentru acest grup, primul an a fost definit foarte bine de către un manager care a lucrat în Marină: „A fost un rond de calvar.”

Index

A

Abordare punitivă a managementului, 88-89
Administrator, responsabilități ale, 29-30
Alcătuire a echipelor, 230-231
Aliniere a oamenilor, 210-211
Ancore ale carierei, 294 n. 13
Angajați. *Vezi* subordonați
Antecedente, 220
Anticipare a capcanelor, 187-189
Aprecieri (evaluare)
 a „potrivirii” angajaților, 255-256
 natura subiectivă a, 256
 a subordonaților, 101-103
Aptitudini
 manageriale de bază, 122-127
 interpersonale, 159-160
 de ascultare, 139
 necesare managerilor, 211-212
 delicate, 206
Aptitudini conceptuale, 290 n. 19
Aptitudini de ascultare, 138-139
Aptitudini interpersonale, 160. *Vezi și* relații
Aptitudini tehnice, 290 n. 19
Aptitudini umane, 290 n. 19
Așteptări
 identificarea nevoilor subordonaților, 53-55
 formarea identității, 56-59
 ale managerilor debutanți, 21-22, 24-25,
 31-33, 48-49
 ale colegilor, în legătură cu managerul ca
 negociator, 44-45
 privind dobândirea autorității oficiale, 59-61
 responsabilități ale managerilor, 61-64
 formarea unor ~ diferite privind diferiți
 subordonați, 101-102
 ale subordonaților, 33-40
 ale superiorilor, 40-44
 ale echipelor, 233-235
 tipuri de, 282 n. 6
 neclare, 231-232
 nerealiste, 289 n. 5
Ațașament
 de la control la, 85-89
 evaluare a ~ de către subordonați, 81-82

 față de învățarea pe durata întregii vieți,
 239-240

Atitudini ale managerilor față de șefi, 169
Atractivitate, 220-221
Atribuire a responsabilității, 23-24, 33, 65-66
Atribuții lărgite, 246-248
Atribuții, procesul de creare a, 260-261
Autoanaliză, 223-224
Autonomie administrativă, 284 n. 11
Autonomie instituțională, 284 n. 11
Autonomie operațională, 284 n. 11
Autonomie strategică, 284 n. 11
Autonomie, 221-222, 239
Autoritate
 provocări la adresa, 106-107
 dobândirea credibilității, 79-85
 poziție de, 51
 exploatare a ~ manageriale, 79-85, 239
 concepția subordonaților cu privire la, 33
Autoritate oficială, 221

C

Cadre de referință, 280 n. 3
Calități, 134-135
Capacitate conceptuală, 160
Capacitate de adaptare, 227-228
Capcane
 anticipare a, 187-189
 evitare a, 195-196
Caracter, dobândire a ~ managerial, 137-140
Cei care stabilesc prioritățile, a gândi ca, 70-73
Charismă, 220-221
Colegi
 așteptări ale, 44-45
 relații cu, 177-179
 ca resurse, 169-174
Competență, dobândire a, 291 n. 27
Comportament
 control al ~ subordonaților, 88-89
 al liderilor, 36-37
Compromisuri
 în luarea deciziilor, 218-219
 în munca de manager, 71-72
Comunicare în echipe, 233

Concentrare asupra învățării și dezvoltării, 238

Concepție de viitor

acceptare a noului, 254-255

învățăminte pentru viitor, 75-76

Concepție despre sine, 130-136

Conducere. *Vezi* și management; manageri

povară a, 149-152

schimbare a concepțiilor despre, 263-264

definiții ale, 68-69

a grupurilor contra managementului

individual, 89-94

semnificație a, 89-90

Conflict

evitare a, 113-114

între rolurile șefilor, 167-168

factori generatori de, 218-219

încurajarea confruntării în echipe, 236-238

productiv, 217-218

gestiune a ~, 233

surse de, 56-58, 59

Conformitate, 280 n. 6

Consecințe neprevăzute, 239-240

Conștiință a propriei identități, 186-189

Control

și atașament, 85-89

delegare și, 115-119

sentimentul pierderii, 51

deprindere a, 95

împăcarea cu imperfecțiunile și, 145-146

al comportamentului subordonaților, 88-89

Creare a bazelor de resurse, 189

Creare a echipelor, 93-94

Creativitate, 130-132

Credibilitate

dobândire a, 79-85

a managerului, 222

criterii de determinare a, 191-193

realizări și, 247

Creștere și dezvoltare profesională, 242-243

Criterii de selecție a managerilor, 190-193

Critici, 84-85. *Vezi* și feedback

Cunoaștere de sine

înregistrare corespunzătoare, 127-130

managementul ca opțiune profesională, 189

motivația muncii de manager, 130-132

motive ale acceptării funcției de manager,

122-127

Cunoștințe de specialitate, 219-220

D

Debut cu dreptul, 244-246

Delegare, 115-119

Dependență, 51, 59-60

Descoperire a sinelui, 132-135

Dezinhibare, 287 n. 5

Dezvățare de lucrurile vechi, 254-255

Dezvoltare

a celui mai potrivit, 257-262

concentrare pe, 238

Dezvoltare cognitivă, 286 n. 12

Direcție, stabilire a, 210-211

Directorii executivi, 194-198

Discontinuitate a rolului, 286 n. 3

Diversitate

concentrare mai mare pe, 212-213

gestionare a, 284 n. 1

a surselor de putere, 284 n. 10 (cap. 4)

a subordonaților, 98-100, 101-110

a membrilor echipei, 235-237

E

Echipe

atribute ale ~ eficiente, 227-228

creare, 93-94

formare, 229-232

libertate/autonomie a membrilor, 239

înlesnire a funcționării, 233-235

încurajare a sprijinului/confruntării în,

236-238

multifuncționale, 293 n. 8

management individual

contra management

al echipei, 226-227

Educație. *Vezi* pregătire profesională

Efort, 221

Empatie, 139

Eșec al echipelor, 229-232

Evaluări

ale traiectoriei profesionale, 256-257

ale candidaților la funcția de manager,

191-193

auto~ ale randamentului, 127-129

de către subordonați, 99

de către superiori, 66

ale eficacității echipei, 227-228

Exercitare a autorității. *Vezi* autoritate

F

Feedback

deschidere față de, 249-250

critici, 84-85, 177-178

strategii de, 294 n. 16

analiză a, 100

negativ, 65

lipsă a, 288-289 n. 24

învățare din, 172

folosire greșită a, 113-114

pentru managerii debutanți, 201-202

de la colegi, 173-174
 către echipe, 255
 reacție la, 84-85
 de la subordonați, 58, 78
 către subordonați, 164-165
 de la superiori, 67
 din evaluări făcute în cursul pregătirii, 175-177
 Fișe ale postului, 31-32
 Formare a echipelor, 229-233
 Formare a identității, 56-59

G
 Grupuri, conducere a, 89-94. *Vezi și* echipe

I
 Identitate
 adoptare a ~ manageriale, 70-73
 colectivă, 235-236
 formare a, 56-59
 transformare a, 73-75
 Identitate managerială, 70-73
 Identități colective, 235-236
 Indivizi
 însușire a diferențelor dintre, 235-236
 management al ~ contra conducere a
 grupurilor, 89-94
 Inducție, învățare bazată pe, 199
 Influență personală, evaluare, 127-129
 Influență, 247
 Integratori, managerii ca, 42-43
 Izolare, 147-149

Î
 Împăcare a așteptărilor. *Vezi* așteptări
 Impresii, prime, 79-80
 Împuternicire, 231-232
 Încredere în forțele proprii, 85
 Încredere, dobândire, 79-80
 Încurajare a susținerii/confruntării, 236-238
 Îndoieli legate de propria persoană, 127-130
 Îndrumare. *Vezi și* mentori/programe de
 îndrumare
 a managerilor debutanți, 194-195, 202-205
 ca rol al managerilor, 262-263
 a echipelor, 235
 Înlănțuire a funcționării echipei, 233-235
 Însuflețire a oamenilor, 211
 Învățămintele pentru viitor, 75-76
 Învățare și dezvoltare (profesională). *Vezi și*
 experiență; pregătire
 învățare bazată pe acțiune, 180-181
 creare a rețelelor, 249-251
 alegerea pozițiilor potrivite, 243-244

hotărâre de a învăța toată viața, 251
 momentul potrivit pentru, 385 n. 1 (cap. 6)
 definiție a, 19-20
 concentrare pe, 238
 creare a unei culturi a, 263-264
 debut cu dreptul, 244-246
 optimizare, 254
 personală, 121-122
 surse de, 287 n. 1
 atribuții lărgite, 246-248
 de către membrii echipei, 227-228
 tipuri de, 279 n. 6
 contra „a face afaceri”, 258
 Înzestrare corespunzătoare, 127-130

L
 Lideri ai echipelor de vânzări,
 managerii ca, 27-28, 34-35
 Lideri de echipe, managerii ca, 36-39
 Lipsă de putere, 217-218
 Luare a deciziilor
 echilibrul între interesele individuale
 și cele de grup, 152-153
 disciplinare, 151-152
 concediere a unui subordonat, 114-115
 concentrare pe, 26-27
 în condiții imperfecte, 288 n. 10
 opțiuni pentru ~ în comun (echipă),
 231-232
 probleme privind, 148-149
 compromisuri în, 218-219
 Lucru în echipă, determinare
 a tipului necesar, 229-231
 Lucru în rețea, 294 n. 15

M
 Management
 ca opțiune profesională, 189
 alegere, 185-187
 gestiune a conflictelor, 219
 al dezvoltării profesionale, 184-185
 al interdependențelor, 210-211
 semnificație a, 210-211
 prezentare prealabilă a, 193-194
 cerințe pentru, 211-214
 Managementul oamenilor
 acceptare a diversității, 98-100
 alinieră a oamenilor, 210-211
 abordări ale, 295 n. 14
 arbitrare a disputelor, 26-27
 concepția cu privire la rolul de, 90-91
 soluții imperfecte în, 139-140
 comportament privind, 283 n. 2
 semnificația, 29-30

- coordonare individuală contra coordonare a echipei, 226-227
 reacție la diversitate, 100-110
 responsabilități de, 62-63
 Managementul riscului, 65-66, 149-150
 Manageri
 ucenicie pentru ~ debutanți, 202-203
 conștiință a exercitării autorității, 94-96
 probleme de bază pentru, 214-215
 provocări ale ~ debutanți, 15-18
 alegerea pozițiilor potrivite, 243-244
 eficienți, 210-211, 217
 debut cu dreptul, 244-246
 ca monitor, 281 n. 13
 motivație a, 130-132
 prea mulți ~, 103-105
 motive pentru a deveni, 123-127
 roluri ale, 23-25, 46
 selecție, 191-193
 aptitudini necesare, 211-212
 participanți la studiu, 16-18
 de succes, 290 n. 13
 Manageri de filiale, 280 n. 1 și n. 6
 Manageri de la primul nivel, 281 n. 8
 Manageri de resurse umane, 194-198
 Manageri din prima linie, 190-194
 Manageri generali, 279 n. 1
 Manageri generaliști, 73-74
 Manageri potențiali
 cum trebuie selectați, 191-193
 sugestii pentru, 185-187
 Mediu, creare a unui ~ favorabil, 36, 91, 92-94.
 Vezi și probleme culturale
 Mentori/programe de formare pe lângă mentori, 197-198. *Vezi și* îndrumare; relații; modele profesionale
 Metacompetențe, 255-256
 Metode didactice de pregătire în management, 201-202
 Modele profesionale, 134. *Vezi și* mentori/programe de formare pe lângă mentori
 fapte contra vorbe ale, 91-92
 managementul carierei, 241-242
 distingerea influențelor, 291 n. 28
 asociere a candidaților cu, 194
 programe de formare pe lângă mentori, 197-198
 șefii anteriori ca, 161-166
 accentul pus pe funcție ca, 150-151
 Roluri. *Vezi și* așteptări
 executant contra manager, 32
 de generalist, 71
 așteptări inițiale cu privire la, 24-25
 de conducere a grupurilor, 94
 manageriale, 23-24, 48-51
 tensiune provocată de, 145-146
 înțelegere a, 85-86
 Motivare
 aspecte ale ~ profesionale, 290 n. 22
 pentru a fi manager, 121-127, 130-132
 ca responsabilitate, 64
 aptitudini pentru, 211-212
 a subordonaților, 86-89
 în cursul tranziției profesionale, 181-182
N
 Negativism, 146-147
 Negociatori, managerii ca, 44-45
 Nemulțumiri ale subordonaților, 106
 Nesiguranță, 116-117
 Nevoi
 de ajutor, acceptare, 168
 identificare a ~ subordonaților, 53-59
 psihologice ale subordonaților, 62-64
 Norme ale echipelor, 233-235
O
 Oameni de afaceri, managerii ca, 41-42
 Organizații
 concentrare a ~ pe învățare și dezvoltare, 261-262
 responsabilități ale, 185-186
 Organizatori, managerii ca, 35-36
P
 Paradoxuri
 manageriale, 254
 rezolvare, 239-240
 Părți interesate, 223
 Percepție a celorlalți, 132
 Persoane care rezolvă probleme, managerii ca, 55
 Planificare pe termen lung, 28, 37
 Politică de birou, 69-70, 72. *Vezi și* politicieni, managerii ca
 Politicieni, managerii ca, 30-31. *Vezi și* politică de birou
 „Potrivire”
 evaluarea a ~ angajatului, 255-256
 între manageri și funcție/organizație, 243-244
 a mentorilor și protejaților, 251
 Poziții centrale, 221
 Prea mulți manageri, 103-105
 Pregătire în cadrul companiei, 198-207
 Pregătire la clasă, 203-205
 Pregătire profesională
 atribuție a managerului, 199-201
 în cadrul firmei, 198-207

- propriu-zisă, 174-181
 - MBA, 206-207
 - pentru subordonați cu vechime, organizare, 110
 - tematică, 291 n. 33
 - Pregătire propriu-zisă, 174-181
 - Preluare a șefiei, 296 n. 3
 - Prezentare generală a studiului
 - concluzii, 278
 - analiza datelor, 277
 - culegerea datelor, 271-273
 - evoluția proiectului, 266-267
 - metode de cercetare, 273-277
 - constatări, 18-20
 - participanți, 16-18, 267-271
 - planul și metodele de cercetare, 265-266
 - valabilitatea datelor, 296 n. 5
 - Prezentare prealabilă a muncii de manager, 193-194
 - Primele impresii, 79-80
 - Priorități
 - elaborare, 23-24
 - necunoaștere, 24
 - stabilire, 27-28, 34-36, 41-42
 - ale echipei, 229
 - înțelegerea semnificației, 66-67
 - Priorități manageriale, 282 n. 1 (partea a II-a)
 - Probleme culturale
 - aculturație, 288 n. 19
 - creare a unei atmosfere pozitive, 92-93
 - cultură a învățării, 206-207
 - siguranță psihologică, 254
 - modelare a culturii echipelor, 233-235
 - Probleme de sănătate, 145-146. *Vezi și stres*
 - Probleme emoționale. *Vezi și conflict; stres*
 - inteligentă emoțională (IE), 212-214
 - exprimare a sentimentelor negative, 151
 - dobândire a competenței emoționale, 144-145
 - izolare, 147-149
 - stăpânire a sentimentelor puternice, 287 n. 6
 - negativism, 146-147
 - relații cu colegii pentru rezolvarea, 173-174
 - și viața personală, 152-153
 - nevoi psihologice ale subordonaților, 63-64
 - siguranță psihologică, 254
 - semne ale unor probleme psihologice, 287 n. 5
 - stres și, 142-143
 - Probleme psihologice. *Vezi probleme emoționale*
 - Probleme, categorii de ~ esențiale, 22
 - Procese de transformare
 - adaptare la, 183-184
 - stresul asociat, 143-144
 - sarcini, 18-19
 - Profesionalism, 39
 - Programe MBA, 206-207
 - Promovări, 256-257
 - Protejați. *Vezi mentori/programe de formare pe lângă mentori*
 - Prototipuri de programe destinate noilor manageri, 202-205
 - Putere
 - părerii despre cine are, 216-217
 - dobândire a, 247
 - componente ale ~ personale, 219-222
 - definiție, 219
 - dorință de, 283 n. 5
 - distribuție a ~ echipelor, 233
 - dinamică a ~ în organizații, 216-219
 - surse de, 87-88
 - ca factor de stres, 151-152
 - Putere personală, 219-222
 - Putere pozițională, 220-222
- R**
- Randament
 - evaluare a ~ subordonaților, 61
 - concentrare asupra, 238
 - al echipelor, 227-228
 - vizibilitate a ~ managerilor, 221-222
 - Răzbunare a managerului debutant, 115-119
 - Realități
 - legate de propria persoană, 132-134
 - acceptare a, 214-215
 - dependență și autoritate, 85-86
 - ale muncii de manager, 48-51
 - Recompense. *Vezi stimulente/recompense*
 - Recunoaștere, 126
 - Reflecție pentru managerii debutanți, 189
 - Relații de dezvoltare profesională, 202
 - Relații fructuoase, 282 n. 1 (partea a II-a)
 - Relații. *Vezi și managementul oamenilor*
 - evaluare/stabilire a unor ~ esențiale, 222-224
 - și credibilitate, 83-84
 - orientate spre dezvoltare, 197-198
 - fructuoase, 282 n. 1 (partea a II-a)
 - importanța, 68-70
 - neprotocolare, 93-94
 - rețele de, 161-166
 - cu colegii, 169-174
 - personale sau de afaceri, 37
 - cu subordonații mai experimentați, 107-109
 - cu părțile interesate, 223
 - sarcina stabilirii, 77
 - Responsabili cu instruirea practică, 203-204
 - Responsabilități. *Vezi și așteptări*
 - ale administratorilor, 29-30
 - anticipare a capcanelor, 187-189

- alegere a carierei manageriale, 185-187
 creare a unei baze de resurse, 189
 lipsa conștiinței, 24-25
 ale directorilor executivi/managerilor de
 resurse umane, 194-198
 ale managerilor din prima linie, 190-194
 creare a rețelelor, 29
 organizaționale, 35-36
 ale organizațiilor față de manageri, 185-186
 ale liderilor echipelor de vânzări, 34-35
 de management al echipei, 226-227
- Resurse**
 trecutul profesional, 157-160
 crearea unor baze de resurse, 189
 șefii actuali, 166-169
 colegii, anteriori/actuali, 169-174
- Rețele**
 creare, 24, 29-31
 managerii ca lideri de echipă, 36-39, 42-43
 de relații, 161-174
- Rituri de trecere**, 288 n. 20
- Roluri**. *Vezi și* așteptări
- S**
- Sancțiuni**, 283 n. 6
- Sarcini**
 organizaționale, 100-101
 ale transformării, 18-19
- Satisfacție**
 privind opțiunea profesională, 246, 248
 a membrilor echipei, 227, 228
- Schimbare**
 adaptare la, 121-122
 stăpânire a, 210-211
 a normelor echipei, 234-235
- Selecție a managerilor, criterii de**, 190-194
- Semnificația rolului de șef**, 26-33
- Siguranță psihologică**, 254
- Sinergie**, 293 n. 10
- Singurătate**, 147, 148-149
- Sistemul dublei cariere**, 290 n. 15
- Slăbiciune**, 244
- Sprijin**
 între membrii echipei, 236-237
 pentru relații orientate spre dezvoltare, 197-198
 încurajare a ~, pentru echipe, 236-238
 pentru managerii debutanți, 194-198
- Stabilire a direcției**, 210-211
- Stagii de ucenicie**, 202-203
- Stăpânire perfectă (măiestrie)**, 239-240
- Stil participativ de management**, 86-87
- Stil punitiv de management**, 88-89
- Stiluri manageriale**, 284 n. 6
- schimbări în, 85-86
 identificare a ~ al unei persoane, 135-136
 rezolvarea paradoxurilor ca, 238-240
 ale managerilor debutanți, 284 n. 6
 participative, 86-87
 punitive, 88-89
- Stimulare pozitivă**, 87-89
- Stimulente/recompense**, 88-89, 106-108
- Stres**. *Vezi și* probleme emoționale
 inerent, 23-24
 povara muncii de conducere, 149-152
 izolare, 147-149
 și schimbarea locului de muncă, 286 n. 1
 în munca de manager, 144-146
 negativism, 146-147
 viața personală a managerilor ca, 152-153
 generat de subordonații-problemă, 111-112
 reacții la, 133-134
 al procesului de transformare, 143-144
- Structură a echipelor**, 231-232
- Subordonați fără experiență**. *Vezi* subordonați
 mai puțin experimentați
- Subordonați mai experimentați**, influențare a,
 106-110
- Subordonați mai puțin experimentați**, influențare
 a, 102-106
- Subordonați-problemă**, 111-115
- Subordonați**, 280 n. 1
 evaluare a, 98-100
 nemulțumiri ale, 106
 control al comportamentului, 88-89
 diversitate a, 98-110
 evaluare a randamentului, 66
 evaluări de către, 80-82
 așteptări ale, 33-40
 experiență a, 102-106, 106-110
 feedback de la, 77-78, 82
 mai puțin experimentați, 102-106
 mai experimentați, 106-110
 motivație a, 86-89
 nevoi ale, 53-55, 62-64
 ~problemă, 111-115
 pregătire a ~ cu vechime, 109-110
- Succes**, 74
- Sugestii pentru managerii potențiali/noi**,
 185-187
- Superiori**
 așteptări ale, 40-44
 ai managerilor debutanți, dezvoltare, 195-196
 roluri ale ~ direcți, 262-263
- Supraveghetori**, managerii ca, 29-30
- Surprize în legătură cu rolul managerului**, 22, 47
- Susținători**. *Vezi* mentori/programe de formare
 pe lângă mentori

S

Școli de afaceri, 206-207. *Vezi și* pregătire profesională

Scopuri colective, 235-236

Șefi

actuali, 166-169

așteptări ale managerilor ca, 26-33, 40-44

anteriori, 161-166

Șefi actuali, 166-169

T**Talent**

atrageră a oamenilor cu ~, 253

dezvoltare a ~ managerial, 259-260

păstrare a oamenilor cu ~, 255

Tavane de sticlă, 250

Temperament al managerilor, 286 n. 10

Tensiune provocată de rol, 145-146

Tensiuni

echilibrare a, 71-72

între respect și simpatie, 83-85

Teorie a inversării grămezii, 148

Tranziție

conceptul de, 279-280 n. 7

sprijin oferit de firmă în, 195-196

identitate și adaptare în, 286 n. 7

izolare în, 148

literatură despre, 279 n. 2

la cariera de manager, 292 n. 35

gestiune, 185-186

motivație în, 181-182

paradoxuri ale, 144

probleme ale, 115

ca proces, 295 n. 1

muncă de tranziție, 278 n. 5

Treceri de la un statut la altul, 140-141

Trecut profesional, 157-160, 192

V

Valori, personale și ale companiei, 243

Viața personală a managerilor, 152-153

Vizibilitate, 221-222

Volum de muncă, sentimente

cu privire la, 49-51