A XVI-a Conferinţă internaţională – multidisciplinară
„Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii româneşti”
SEBEŞ, 2016

PROVOCĂRILE TRANZIȚIEI CĂTRE POZIȚIA DE MANAGER

Adrian ARDUSĂTAN, Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

TRANSITION CHALLENGES TO THE POSITION OF MANAGER

Management is learned on the job: making, observing, interacting with others, being placed in unusual situations, enabling opportunities to grow and develop from a professional perspective. Mastering the art of management is a process of learning from experience.

Keywords: managerial communication, motivating staff
Cuvinte cheie: comunicare managerială, motivarea personalului

1. Introducere

Literatura de specialitate abordează, într-o prea mică măsură, etapa tranziției către poziția de manager, perioadă extrem de dificilă și plină de provocări din cariera unui manager, esențială pentru dezvoltarea sa ulterioară. Asta pentru că noul manager se regăsește, dintr-o dată, în poziția din care trebuie să îndeplinească noi obligații diverse, dar și să relaționeze cu persoane care au pretenții contradictorii: șefi, subordonați și alte persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Linda Hill [1, p. 18], profesor de administrare a afacerilor la Harvard Business School, evidențiază că trecerea la statutul de manager nu se limitează doar la dobândirea competențelor și crearea relațiilor necesare, ci reprezintă o transformare profundă, întrucât

oamenii învață să gândească, să simtă și să aprecieze ca niște manageri.

2. Obiectivele procesului de transformare

Din studierea literaturii de specialitate, pot fi identificate patru obiective ale procesului de transformare a unei persoane odată ce ocupă o poziție de manager:

- a învăța ce înseamnă efectiv să fii manager: să înțeleagă și să accepte, în baza experienței profesionale anterioare, noile obligații;
- a dezvolta capacitatea de judecată interpersonală, care să îi permită să evalueze și analizeze fiecare situație în parte;
- a dobândi conștiința de sine;
- a gestiona eficient stresul și emoțiile.

a. A învăța ce înseamnă a fi manager

Fiecare persoană, odată ce obține o poziție de manager, are anumite așteptări, care însă, în principal pe durata primul an de ocupare a unei astfel de funcții, se vor dovedi, în marea lor majoritate a fi false sau nerealiste. Acest fapt se întâmplă întrucât poziția ocupată este cu totul nouă și că, în pofida acumulărilor teoretice sau a învățămintelor trase din analiza comportamentului șefilor întâlniți pe durata carierei, doar în baza experienței proprii, o persoană ajunge să conștientizeze și să înțeleagă ce însemnă de fapt să fii un manager.

Este foarte important, așa cum sublinia și John C. Maxwell [2, p. 144], ca orice persoană care ocupă o poziție de manager să își adreseze următoarea întrebare: "*de ce vreau eu să conduc?*". Pentru ca viitoarea carieră să fie una de succes, printre răspunsurile acordate ar trebui să se regăsească: dorința de a ajuta alți oameni și organizația sau oferirea de plusvaloare celorlalți și ție personal.

Ocupând această poziție, un individ învață, în primul rând, că performanța proprie nu mai depinde exclusiv de activitatea sa, ci este evaluată în funcție de cea desfășurată de cei pe care îi coordonează. De asemenea, un proaspăt manager se află la intersecția a patru tipuri de așteptări: cele proprii, cele ale subalternilor, ale superiorilor și ale colegilor:

- managerii debutanți pun accentul pe drepturile și obligațiile derivate din noua funcție și, mai puțin, pe îndatoririle acesteia. De asemenea, acestora le este dificil, într-o primă fază, să renunțe la poziția de executant pe care tocmai au părăsit-o;
- subalternii pun accentul pe îndatoririle acestuia și se așteaptă ca noul manager să creeze un mediu propice în care ei să poată

prospera în plan profesional și personal și să le reprezinte interesele. Conform lui Brian Tracy [3, p. 129], sarcina managerului este să creeze un mediu bazat pe încredere, în care oamenii să se simtă confortabil în rolul lor;

- superiorii definesc rolul managerului ca unul de exercitare a autorității, de luare a deciziilor și de stimulare a angajaților în vederea atingerii obiectivelor organizaționale;
- colegii se așteaptă ca managerul să țină cont de interesele lor când stabilesc prioritățile pentru propriul departament.

Pentru a performa, un manager trebuie să identifice acele soluții care să îi permită să îmbine așteptările mai sus menționate. Astfel, pe măsură ce se confruntă cu realitățile și presiunile efective ale muncii de manager, acesta conștientizează că modul de folosire a timpului, capacitatea de a stabili priorități, de a crea rețele și de a face compromisuri, precum și hotărârea sunt aptitudinile manageriale esențiale.

b. A dezvolta capacitatea de judecată interpersonală

Dincolo de autoritatea oficială obținută prin noua poziție ocupată, noul manager trebuie să se preocupe de dobândirea credibilității care să-i permită să își exercite puterea și să-și crească puterea de influență asupra celor pe care îi conduce.

Pornind de la așteptările subordonaților față de noul manager, acesta trebuie să fie conștient că este evaluat din perspectiva competenței sale și că trebuie să câștige meritul și încrederea acestora. În acest scop, managerul trebuie să manifeste disponibilitate și implicare personală în problemele subordonaților, concomitent cu acordarea unei atenții ridicate la modul în care reacționează la greșelile acestora. Astfel, în vederea atragerii și motivării subordonaților, este necesar ca managerul să învețe avantajele stilului participativ (*când subordonaților li se solicită părerea și aceștia simt că au o contribuție la luarea deciziei, le este mai ușor să o pună în practică*), care reprezintă una dintre cele mai puternice și motivante tehnici de construire a unei organizații performante, și cele ale stimulării pozitive (*aprecierea și recunoașterea meritelor, stimulente materiale și morale*). Conform Lindei Hill [1, p. 262], felul în care superiorul își tratează subalternii direcți este de fapt factorul esențial al dezvoltării manageriale.

Un element foarte important este și acela al acceptării tipologiei diferite a subordonaților din punct de vedere al aptitudinilor, motivațiilor, pregătirii și temperamentului. Din acest considerent, este necesar ca un manager să trateze oamenii în mod diferit, fiind nevoie de abordări diferite, spre exemplu, în cazul angajaților experimentați, raportat la cel

al noilor veniți, la cel al subordonaților motivați și conștiincioși comparativ cu cel al celor dezinteresați și indolenți. Pentru fiecare subordonat, așteptările trebuie să fie adecvate, flexibilitatea fiind una din calitățile de care managerul trebuie să dea dovadă. John C. Maxwell [2, p. 153] susține că pentru a fi un lider bun, o persoană nu trebuie să uite cum este să fie pe scaunul subordonatului.

c. A dobândi conștiința de sine

Îmbunătățirea conștiinței de sine este cheia dezvoltării emoționale. Orice manager are la început anumite îndoieli: "*voi fi un bun manager?*", "*sunt înzestrat corespunzător?*".

Este foarte importantă motivația și capacitatea de a învăța din propria experiență, calități care trebuie stabilite încă de la interviul de numire în funcția de manager.

Odată cu ocuparea poziției de manager începe și transformarea individuală prin raportarea la noi experiențe de viață, asimilarea de noi cunoștințe specifice, confruntarea cu o varietate de persoane, gestionarea unor situații inedite și luarea unor decizii cu impact asupra celor din jur. Fiecare manager își va dezvolta propriul stil managerial, își va descoperi, ajutat și de șefii și subordonații săi, calități și aptitudini specifice, își va da seama că motivațiile inițiale (*bani, prestigiu, putere*) se schimbă și se obține satisfacție din influențarea oamenilor, din îndrumarea și dezvoltarea lor profesională, că orice decizie luată este imperfectă și că nu toți pot fi mulțumiți.

Așa cum evidenția Bob Wall [4, p. 66], ceea ce o persoană nu știe despre propria persoană constituie cel mai mare obstacol în calea dezvoltării personale. Cel mai bun profesor este, în această primă etapă a formării sale, feedback-ul convențional și neconvențional cu privire la modul în care sunt percepuți de către subordonați și de către superiori. Pentru ca feedback-ul primit să fie unul constructiv este foarte important ca discuțiile să nu fie încărcate de disconfort, iar persoanele să nu se simtă că vor fi supuse unor presiuni ulterioare. Iar recepționarea periodică a feedback-ului este importantă întrucât, așa cum susține Bob Wall [4, p. 150], cu cât un manager urcă mai mult pe scara ierarhică, cu atât mai puțin feedback direct primește de la cei din jur, ceea ce îi accentuează percepția distorsionată nu numai asupra propriului comportament, ci și asupra a ceea ce se întâmplă în jurul său.

Noul manager trebuie să fie tot mai conștient de caracteristicile poziției ocupate întrucât, așa cum sublinia și John C. Maxwell [5, p. 27], va observa că gradul de responsabilitate crește mai rapid decât gradul de autoritate cu care este investit, iar cu cât poziția deținută este mai

înaltă cu atât așteptările sunt mai ridicate, pesiunea este mai mare și impactul deciziilor cântărește mai greu.

d. A gestiona eficient stresul și emoțiile

Noului rol și transformării care o suferă managerul îi este inerent asociat un anumit nivel de stres. Astfel, persoana poate experimenta stări de anxietate, de frustrare, își poate pierde cumpătul în anumite situații, se poate simți copleșit. În plus, aceasta conștientizează că dobândirea competenței manageriale are loc concomitent cu sacrificarea competenței tehnice. Este esențial însă ca acesta să perceapă situațiile stresante ca pe niște oportunități de a învăța, care pot fi ținute sub control, și nu ca pe niște pericole.

Pe durata acestora, managerul își poate descoperi noi resurse interne care îl vor face capabil să facă față noilor provocări. E. H. Schein susținea că managerii trebuie să ajungă la "*competență emoțională*". De asemenea, Bob Wall [3, p. 59] menționa că pentru obținerea sucesului profesional, nivelul de inteligență emoțională este mai important decât coeficientul de inteligență (*IQ*), trainingul primit și experiența anterioară.

3. Concluzii

Orice persoană ar trebui să cunoască faptul că succesul ca manager este asemănător cu urcatul unei scări: treptele trebuie să fie aproape una de alta. În acest mod, pe măsură ce responsabilitățile, obligațiile, drepturile, autoritatea cresc treptat, șocul perceput de manager nu este atât de ridicat și acesta se poate adapta mai bine cerințelor posturilor succesiv ocupate. Pe măsură ce o persoană a început să se comporte ca un manager, a început să devină manager. Ea învață cum să își exercite autoritatea și cum să infuențeze activitatea fiecărui subordonat.

Un șef bun poate fi similar cu un dascăl bun: acesta trebuie să pună accentul pe motivarea și însuflețirea oamenilor și să recunoască subordonaților dreptul sacru de a greși, învățându-i astfel cum să controleze riscul rațional și emoțional.

De asemenea, un manager aflat la început, trebuie să își trateze superiorul ca pe o resursă valoroasă de învățare, iar din partea acestuia ar trebui să beneficieze de susținere permanentă. S-a dovedit că la momentul numirii în funcție există cea mai bună receptivitate la recomandări și îndrumări.

Un manager nu trebuie să uite, pe toată durata carierei, importanța feedback-ului oficial și neoficial din partea șefilor, dar și a colegilor și subordonaților.

Totodată, este necesar ca un manager:

- să cunoască importanța angajării într-un proces intens de autodezvoltare, întrucât managerii cei mai buni sunt cei dornici să învețe (*proces care te face să admiți că nu ști unele lucruri*) și sunt dispuși să se perfecționeze;
- să conștientizeze ideea potrivit căreia cu cât ai o poziție mai înaltă în organizație, cu atât rezultatele muncii tale depind mai mult de alții;
- să aplice principiul conform căruia a-i trata corect pe oameni înseamnă a-i trata diferit;
- să acționeze pentru creșterea puterii personale dincolo de autoritatea oficială, de natură să permită influențarea subordonaților;
- să conștientizeze că liantul care ține la un loc resursele de putere este credibilitatea ("*nu este important ceea ce spui, ci ceea ce faci"*) care se construiește treptat.

BIBLIOGRAFIE

[1] Hill, L., *Cum să ajungi manager. Ce face un proaspăt manager ca să răspundă provocărilor muncii de conducere,* Editura Meteor Press, Bucureşti, 2012.

[2] Maxwell, J.C., *Liderii buni pun întrebări extraordinare. Bazele unui ledership de succes*, Editura Almatea, București, 2014.

[3] Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2010.

[4] Wall, B., *Secretul succesului la birou. Cum să-ți pui inteligența emoțională în slujba eficienței tale și a celorlalți*, Editura ALLFA, Bucureşti, 2010.

[5] Maxwell, J.C., *Lider la 360°. Dezvoltă-ți puterea de influență oriunde te-ai afla în cadrul organizației*, Editura Almatea, București, 2005.

[6] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Știință și Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, București, 2010.

[7] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictelor în organizaţii,* Inginerie - Cugir, vol. 1, Editura Grinta, Cluj-Napoca, 2013.

[8] Ardusătan, A., Bărăian, V.M., Arghir, G., *Regula de aur a managementului,* Știință și Inginerie, vol. 25, Editura AGIR, București, 2014.

Dr. Soc. Adrian ARDUSĂTAN
Centrul Universitar Nord din Baia Mare al Universităţii Tehnice din Cluj-Napoca
Dr. Ing. Marius BĂRĂIAN
Prof. Em., Dr. Ing., Fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca,
membri AGIR