

## Tendențe actuale în formarea managerilor

Costache Rusu, Robert Mathis și Panaite Nica, în 1997, vorbesc de un neomanager (Păuș, 2006, p.28), care promovează competiția profesională, oferind resurse, idei, motivații. Tipul de manager directiv este înlocuit cu unul confruntat cu un colectiv mai puțin numeros, cu competențe profesionale de vârf, în care sunt privilegiate relațiile pe orizontală, creativitatea, spiritul de inițiativă, inteligența de grup și comunicarea. Angajații sunt determinați să caute soluții și să-și asume responsabilități prin luarea unor decizii. Principala calitate a acestui nou tip de manager va fi orientarea spre excelență. Conform opiniei lui Thomas Peters și Nancy Austin, exprimată în *O pasiune pentru excelență* și *Le prix de l'excellence*, a lui Thomas Peters și R. Waterman, 1983, pe baza unor studii efectuate în 43 de firme competitive ale lumii, se pot enumera o serie de caracteristici ale orientării spre excelență în activitatea managerilor:

- a. revoluționarea calității și transformarea procesului de producție în instrument de marketing;
- b. managerul este total dedicat serviciului și îndeplinirii responsabilităților;
- c. total dedicat satisfacerii nevoilor clienților, ascultă clienții, furnizorii și comercianții;
- d. se străduie să fie unic și să dezvolte o strategie inovatoare, ignorând răspunsul de “nu s-a inventat încă”;
- e. suprainvestește în oameni, pune pe prim plan salariile, serviciile, distribuția lor;
- f. face din spiritul inovativ o rațiune a existenței pentru fiecare salariat;
- g. măsoară progresul realizat ca urmare a oricărei perfecționări;
- h. pe cei mai inventivi îi face “eroi ai firmei”;
- i. investește timp în recrutarea resurselor umane și asigură posturilor personal competent;
- j. stimulează lucrul în echipă;
- k. se debarasează rapid de incompetenți și rezistența la schimbare

Managerul cu orientare spre excelență va reconcepe și rolul managerilor mijlocii pentru a-i transforma din “gardieni” în “mediatori”. Procedurile birocratice vor fi simplificate, “hârtiile” vor fi reduse, iar “aparatul” distrus: acestea datorită orientării cu precizie asupra a ceea ce trebuie schimbat și a urgenței acestei schimbări. Managerul va conduce prin exemplu personal, folosind calitatea de “manager vizibil” și utilizând metode simple pentru a stimula înțelegerea și

participarea celorlalți. Face ca procedurile de control să fie cât mai simple și mai eficiente. El va cere totodată loialitate și integritate în tot ceea ce se întreprinde în numele firmei.

Observăm că managerul nu are un profil psihologic anume, dar are roluri variate, se accentuează munca în echipă și contribuția personală a angajaților: rolurile devin mai variate, se pune tot mai mare accent pe rolul echipei și contribuția personală a angajaților.

Si angajații capătă trăsături noi: competența profesională crește, sunt orientați spre schimbare, au mai mult spirit inovativ și crește și motivația pentru munca lor. Managerul și angajații aparțin unei organizații cu un tip de comunicare ce îmbină comunicarea pe verticală cu cea orizontală, cu echipe compacte și obiective clare, în funcție de țelurile organizației. Ierarhia este mai puțin stratificată. Leadershipul este centrat pe comunicare și feedback. Managerul are rol de lider și dinamizator al grupului.

Warren Bennis, în studiul *Why Leaders Can't Lead*, un studiu efectuat pe 90 de lideri din afaceri și alte sectoare, (Păuș, 2006, p.24) , identifică principalele caracteristici ale liderului viitorului:

- formarea diversificată
- curiozitatea fără limite
- entuziasmul fără limite
- aprecierea personală și a muncii în echipă
- voința de a-și asuma riscuri
- dedicat creșterii pe termen lung mai degrabă decât centrat pe profitul pe termen scurt
- angajat în excelență
- virtuos, vizionar

Totdată, cercetătorul identifică și patru competențe comune acestor lideri:

- a. managementul anteteții – capacitatea de a atrage oamenii prin crearea unei viziuni pe care o comunică și celorlalți și o realizează împreună cu aceștia, oferindu-se ca exemplu.
- b. Managementul semnificației – calitatea liderului de a da sens obiectivelor și direcțiilor de acțiune și de a comunica aceste semnificații pe înțelesul membrilor echipei;
- c. Managementul încrederii – capacitatea liderilor de a exprima încredere prin acțiunile lor, prin respectarea cuvântului dat și prin menținerea sistemului de valori instituționale ;

- d. Managementul propriei persoane – capacitatea liderilor de autorecunoaștere și autoînțelegere, ce la dă încredere în ei.