



Trainingul managerilor în instituțiile de învățământ superior

Lect. univ. dr. Ion POPA

Rezumat

Lucrarea se axează pe influența câtorva variabile asupra procesului de training pentru managerii din învățământul superior. Aceste variabile sunt: noutățile științifice în domeniul managementului, necesitatea comunicării, procesul de training și autotraining etc. Această lucrare reprezintă o mică parte a rezultatelor științifice pentru proiectul de cercetare „Eficiența micro și macrosistemică în activitatea de învățământ superior din România” (cod CNCSIS 115/2005, director de proiect lect. univ. dr. Claudiu Cicea).

Abstract

The paper is focused on the influence of some variables over the training process for higher education managers. These variables are: scientific novelties in the management area, necessity for communication, training and autotraining process etc. This paper represents a small part of the scientific results for the research program “Micro and macrosystemic efficiency higher education activity” (cod CNCSIS 115/2005, research project coordinator lecturer Ph. D. Claudiu Cicea).

Nivelul de instruire al omului obișnuit a crescut în ultimii ani într-o manieră deloc de neglijat. Nu vom aborda problema trainingului tehnic. Evoluția rapidă a metodelor sale antrenează necesitatea perfecționării continue la care lucrătorul evoluat este din ce în ce mai constrâns să se supună, cel puțin pentru a se menține, progresul și promovarea necesitând un efort chiar mai mare.

Variabile care influențează trainingul managerilor din universități

Trainingul managerilor din cadrul instituțiilor de învățământ superior (rectori, prorectori, decani etc.) ar trebui să aibă în vedere următoarele aspecte:

♦ noutățile științifice în domeniul managementului

Conducerea unei universități necesită în prezent capacități care le depășesc pe cele financiare, de gestionare, de administrare și chiar pe cele de conducere a oamenilor. Herzberg, în teoria sa privind motivațiile valorizatoare și factorii ambientali¹, a subliniat motivațiile care permit omului „să se simtă mai bine” în viața sa profesională.

Factorii ambientali (sau „de igienă”) sunt cei fără de care omul se simte nefericit. Ei sunt necesari și managerul trebuie să răspundă acestor nevoi care condiționează, încă de la început, viața oamenilor în interiorul unei universități. Acești factori își găsesc expresia în relația lucrătorului cu mediul înconjurător, iar satisfacerea nevoii antrenează, de fiecare dată, o mulțumire trecătoare. Dimpotrivă, motivațiile valorizatoare: împlinirea, responsabilitatea, munca interesantă, relațiile omului cu ceea ce face, dau satisfacții durabile și creează, în jurul celui care le furnizează, un climat și o atmosferă de încredere, considerată ca fiind o parte esențială a vieții din întreprindere.

Specialistul în pedagogie Dubreuil a pus în discuție aceleași probleme și a dat aceleași răspunsuri, adăugând la acestea un factor motivant pe care îl considera indispensabil: viața în echipă, în cadrul căreia integrarea unor noi membrii, căldura umană, responsabilitatea comună, comunicarea interpersonală, sunt motivații chiar mai valorizatoare. Managementul modern va fi deci acela în care persoana managerului va ține cont de oameni, nu va mai „comanda”, în sensul vechi al cuvântului, dar va ști să convingă, să motiveze. Astfel, managerul devine o persoană comunicativă, al cărui rol va fi mai mult de a anima decât de a constrânge.

¹ Herzberg, H., *Motivation at work*, 1968

♦ **necesitatea comunicării**

Dezvoltarea mijloacelor mass-media a suscitat din ce în ce mai mult, la nivelul lucrătorului mediu, nevoia de a cunoaște și de a ști. Intratrainingul este acum o obligație. Dar ea conduce rapid la dialog, la libertatea de exprimare publică, cu toate riscurile și problemele care decurg de aici (schimbul de idei poate degenera în confruntări negative, dacă nu se veghează asupra lui). Este deci necesar ca oamenii, și mai ales managerii, să învețe să comunice și să conducă dialogul.

Asociația „Întreprindere și Progres”, al cărei președinte este Paul Appel, a conturat și a pus în aplicare o formulă pentru circulația descendentă și ascendentă a informației, formulă bazată pe un principiu foarte simplu: organizarea unor *ședințe de schimburi de opinii*. Acestea permit stabilirea unui dialog și a unei bune circulații a informației; ele sunt premisele unei mai bune comunicări în întreprindere.

Dar aceste ședințe, pentru a-și atinge scopul, obligă trainerii să dispună de cunoștințe privind mânuirea tehnicilor de conduită a grupurilor. Se ajunge, astfel, la necesitatea unei formări umane la aceste niveluri.

♦ **orice manager poate fi trainer**

Noile responsabilități ale managerului îl aduc în situația de a lua în considerare nu numai funcția sa tehnică și cea de transmitător de informații, dar și pe cele de lider, de animator, de trainer, de consilier al celor pe care îi are în subordine.

Actul de conducere al unei echipe face ca responsabilul ei să fie atât purtătorul de cuvânt, cât și dirijorul ei. El trebuie să creeze, să dezvolte, să mențină o ambianță și un climat care vor constitui spiritul de echipă al membrilor săi. Pentru aceasta, el trebuie să dispună de cunoștințe psihologice care să îi permită cunoașterea celor cu care cooperează și să întrețină într-o emulație sănătoasă concertarea și dinamica în grup.

Caracterul unui adult nu poate fi modificat în mod semnificativ, dar comportamentul și atitudinile sunt susceptibile de evoluție și adaptare. În urma unei asemenea activități, se poate obține schimbarea profundă până la nivelul anumitor mentalități și a felului de a fi.

♦ **training și autotraining**

Trainingul în domeniul psihologic al managerilor din învățământul superior se efectuează prin parcurgerea unor etape succesive. La început ea nu poate fi decât o inițiere și o deschidere către problemele, în general ignorate, ale lucrului în grup. Foarte repede, ea trebuie să declanșeze nevoia de a ști mai mult. Este important ca trainerul să dispună de posibilități de a merge mai departe, antrenându-i progresiv pe participanți la desfășurarea activității în echipă, făcându-i să evolueze prin ei înșiși.

În general, în cadrul unui proces de pregătire, trainerul își păstrează un singur rol, cel de ghid și de consilier, urmând ca managerii să hotărască asupra evoluției individuale a cursanților și să ia asupra lor atribuția de a-și forma proprii colaboratori.

Cvadruplul rol al responsabilului

Orice manager, înainte de a conduce o echipă de oameni în procesul muncii, trebuie să devină un lider a cărui misiune este de a anima, de a forma, de a conduce și de a consilia oamenii pe care îi are în subordine. Pentru a-și putea îndeplini cu succes aceste roluri de animator, trainer, gestionar și consilier, fiecare manager trebuie să-și îmbogățească cunoștințele în aceste domenii prin intermediul unor programe de training profesional.

♦ **rolul de animator** presupune ca responsabilul să conducă echipa de o manieră suplă, flexibilă și să creeze în jurul lui un climat destins și o ambianță agreabilă.

Acest rol, în contextul căruia puterea de convingere, dialogul și concertarea atenuază stilul de comandă, face obiectul sesiunilor de training în cadrul cărora moderatorul dezvăluie metodele și tehnicile unui stil de conducere participativ și comunicativ. Principalele subiecte avute în vedere într-o asemenea sesiune de training sunt: stilurile manageriale, nevoile și motivațiile oamenilor, regulile unei comunicări eficiente, identificarea și rezolvarea conflictelor și a problemelor umane, tehnicile intratrainingului eficiente, practica dialogului, facilitarea exprimării ideilor, cunoașterea și punerea în practică a delegării.

Rolul trainerului va consta în instruirea managerilor asupra tehnicilor și metodelor de animare, urmărire, ghidare și control a persoanelor formate.

♦ **rolul de trainer** presupune ca managerul să aplice două principii practice de acțiune:

- reducerea la minimum a folosirii metodei afirmative de training (prin expunere) și folosirea metodei interogative;
- crearea situațiilor de utilizare a metodelor de training activ cu împărțirea pe subgrupe de 3-4 persoane, fără lider, și analiza activității întregului grup.

Aceasta presupune, în prealabil, trainingul managerului în următoarele domenii: dinamica de grup și psihologia grupului de dimensiuni mici.

Acest rol de trainer al managerului poate deveni, în final, unul de training a trainerilor. Astfel, fiecare membru al organizației se va strădui nu numai să transmită colegilor și colaboratorilor săi o parte din cunoștințele și experiențele sale profesionale, dar și să facă în așa fel încât aceștia să disemineze, la rândul lor, rezultatele obținute. Întreaga organizație va profita de acest climat prin polivalența obținută și perfecționarea tuturor.

♦ **rolul de administrator**

În cadrul echipelor autonome, fiecare dintre membrii ei trebuie, la un moment dat, în mod real să se simtă responsabil de rezultate și nu numai de activitatea propriu-zisă. Este deci indispensabil ca orice membru să dețină noțiuni solide de economie și gestiune la nivelul său.

♦ **rolul de consilier**

În cadrul unei echipe aflate la lucru, managerul ei este nu numai trainer, animator și administrator, dar și acea persoană care trebuie să înlesnească o bună integrare. Managerul nu este numai un asistent social, dar el trebuie să poată răspunde nevoii profunde a fiecăruia de a se destăinui și de a căuta un sfat sau o opinie exterioară lui însuși, atunci când are o problemă.

Trainingul, în sensul rolului de consilier, îi va permite managerului să fie capabil de această funcție. Acest training va presupune studiul caracterelor, al comportamentelor și al atitudinilor, va presupune însușirea practicii discuțiilor nondirective și a metodelor de studiu a problemelor. La acest nivel, managerul nu mai este șef, ci devine, mai mult sau mai puțin, consilier și chiar prieten

al colaboratorilor săi. În această direcție, anumite metode și tehnici îl pot ajuta pe cel care nu dispune, în mod nativ, de abilitățile pe care le comportă această misiune.

Dacă liderul este conștient că pentru munca în echipă trebuie să-i accepte pe ceilalți și să știe cum să-i asculte, atunci va fi convins de faptul că stabilirea relațiilor de grup necesită un training uman plin de răbdare și perseverență a oamenilor din grupul respectiv.

Bibliografie

1. CHIVU, I. *Formarea formatorilor, de la teorie la practică*, București, Editura Economică, 2000
POPA, I.
CURTEANU, D.
2. NICOLESCU, O. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2002
VERBONCU, I.
3. MCCARTHY, B. *Teaching to Learning Styles*, Barrington, Excel Inc, 1985
4. NOYE, D. *Guide pratique pour la formation professionnelle*, Paris, PIVETEANU, J. INSEP, 1993