

INTEGRITATEA MANAGERILOR, PUNCT DE PLECARE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Daniela Belu

Academia Forțelor Aeriene "Henri Coandă"

Abstract: Nowadays, in a world where standards in achieving performance have changed radically and competition gets sharper every day, an imperative request for quality, knowledge, cooperation and transparency is demanded equally for well-trained people. The scientific progress has reached an unprecedented growth rate taking into account the fact that the evolution of the surrounding environment is hard to predict. Giving up empirical management is a matter of survival solvable only by knowing and applying with no further delay the scientific management. The globalization process is now considered by theorists and practitioners in management as the optimum choice for settling the problem of survival in the manner of economical development of the most capable.

Cuvinte cheie: manager, managementul calității.

Asistăm astăzi, datorită condiționării șanselor de supraviețuire ale organizațiilor în viitor, de practicarea pe scară largă a unui management științific, la o evoluție continuă și dureroasă constând în dificila desprindere de practica managementului empiric, pe măsura îmbogățirii cu noi experiențe de succes în domeniul conducerii, spre consolidarea științei managementului. De ce este atât de greu pentru unii conducători să renunțe la practicarea managementului empiric?

Empirismul în management pleacă de la ideea că puterea este amorală și faptele nu trebuie privite ca bune ori rele, obligatoriu, orice relație între oameni implicând o anumită doză de înșelătorie, pe diverse planuri, minciuna fiind considerată dovadă a inteligenței și cale de a obține un ascendent față de ceilalți. El se bazează pe cultivarea pe de-o parte a capacității de control a trăirilor emoționale, cele mai distructive fiind considerate mânia și afecțiunea, iar pe de alta, a distanțării de prezent, analizat mai ales din perspectiva trecutului și într-o mai mică măsură din cea a viitorului, cu scopul anticipării mișcărilor adversarului. Jumătate din ceea ce numim management empiric este a ști ce să nu faci și în ce direcție să nu te îndrepti, judecând toate lucrurile în funcție de prețul lor,

chiar și pe acelea care țin de a hotărâ să oferi ajutorul unora dintre semeni. Înțelegerea mobilului ascuns al acțiunilor oamenilor constituie atutul cel mai valoros în lupta pentru putere și de aceea empirismul în conducere susține neîncrederea în semeni, inclusiv în prieteni ori în persoanele dragi, alegerea doar a căilor indirecte de acțiune, aparența binelui în spatele căreia să stea obligatoriu manipularea desăvârșită. Conducerea empirică este deci, arta indirectității, lucru demonstrat în analiza făcută de Robert Green și Joost Elffers, care au identificat și sintetizat în studii de caz descriind reprezentări ale luptei pentru putere în istoria și miturile omenirii, pretutindeni în lume, un număr de 48 de legi ale jocului manipulării, produs distilat al celor mai iluștri strategii (Sun-Tzu, Clausewitz), oameni de stat (Bismarck, Talleyrand), curteni (Castiglione, Gracian), seducători (Casanova, Ninon de Lenclos) și escroci din toate timpurile [1].

Cele 48 de legi ale conducerii empirice, se întrepătrund. Ele sunt privite încă cu simpatie de cei care mai au nostalgia mentalității simpliste din vremuri rămase fără nici o legătură cu viața omului modern, chemat să rezolve în mod real problema supraviețuirii într-o lume în care standardele de performanță s-au schimbat radical, în care competiția s-a

ascuțit, impunând nevoia de calitate, cunoaștere, colaborare și transparență, în care nevoia de oameni cât mai bine pregătiți profesional crește continuu, progresul științific a atins un ritm nemaîntâlnit de creștere, iar mediul ambiant este greu de intuit în evoluție luând în calcul doar experiențele trecutului. Procesul de globalizare este considerat astăzi de teoreticienii dar și de practicienii managementului, varianta optimă de rezolvare a problemei supraviețuirii prin dezvoltare economică, a celor mai competenți.

În ideea că se poate lupta împotriva practicilor empirice în management decât dacă acestea sunt mai întâi recunoscute și conștientizate, vom prezenta în continuare câteva dintre acestea, foarte succint încercând să le surprindem esența lor, întotdeauna lipsită de etică.

- Superiorul nu trebuie pus în umbră niciodată. (A nu-ți etala talentele, a încerca să le fii pe plac celor mai presus de tine, având întotdeauna grijă să-i faci să ți se simtă superiori, a nu risca să pierzi tocmai aprecierea acestora, pe care țiineai să o câștigi, pentru a ajunge astfel, tu, pe culmile puterii).

- Intențiile trebuie ascunse. (A evita să le împărtășești oamenilor intențiile și scopurile tale, pentru a-i ține în incertitudine, și a-i face să nu poată pregăti riposte, inducându-i în eroare până când va fi prea târziu să ți se mai împotrivescă.)

- Atribue-ți meritele altora, după ce te-ai folosit de munca lor. (A nu face niciodată tu însuși ceea ce alții pot face în locul tău, în acest fel urmărind pe lângă economisirea timpului și energiei proprii și crearea unei false imagini de ins eficient, folosind de fapt înțelepciunea, cunoașterea și alergătura altora în atingerea scopurilor tale.)

- Fii spion pretinzându-te prieten. (A pleca de la credința că este foarte important să știi cât mai multe despre rivalii tăi și ca urmare a fi gata, tu însuși ori persoane dispuse să spioneze în locul tău, a iscodi, a observa și a pune întrebări ocolite oamenilor, pentru a-i sili să-și dea pe față slăbiciunile și intențiile).

- Fii imprevizibil întretinând teama celorlalți prin suspans. (A nu oferi celorlalți certitudinea unui comportament anticipabil, pentru a nu le da șansa de a se simți stăpâni pe situație,

afișând pentru asta o aparentă inconsecvență și lipsa unui scop, derutându-i și împingându-i astfel să-și irosească energia, în încercări inutile de a explica rostul comportamentului tău).

- Fii aparent curat. (A nu te pune în situația de a fi compromis de greșeli ori de fapte urâte, asigurându-te că dispui de alții în chip de țapi ispășitori ori de unelte ascultătoare, asupra cărora să poți arunca vina, nestingherit.)

- Controlează jocul: determină-i pe ceilalți să joace cu cărțile pe care li le servești tu. (A manipula pe ceilalți dând impresia că le lași libertatea de a alege, deși în realitate vor putea opta doar între variante favorabile ție, așa încât orice ar alege interesele tale să fie bine servite, obligându-i să aleagă pe cel mai mic dintre două rele, ambele slujind scopului tău.)

- Folosește-te de fantezia oamenilor. (A nu vorbi despre adevăruri neplăcute ori urâte, pentru că aceasta ar declanșa explozia de furie provocată de destrămarea iluziilor, ci a înflăcăra imaginația celor manipulați, creând o atmosferă de elan romantic și stimulând fantezia naivilor de bună credință, este calea de a deveni popular dobândind o putere enormă.)

- Folosește-te de slăbiciunile fiecăruia. (A descoperi la ceilalți sentimentele de nesigurantă, emoțiile, trebuințele greu de reprimat ori plăcerile secrete, reprezentând punctele lor vulnerabile și totodată atuuri pe care le poți utiliza în favoarea ta.)

- Poartă-te în aparentă ca totii ceilalți, dar gândeste ca tine. (A te prefăca că te raliezi majorității, neieșind în evidență, evitând să fii original, neșocând prin nimic, neafișând atitudini împotriva curentului ori idei neconformiste, pentru a nu deveni indezirabil pe ideea că s-ar crede că vrei să pui pe cineva într-o situație de inferioritate.)

- Evită oamenii valorosi, pentru că te pot eclipsa. (A ucide imaginea oamenilor valoroși în umbra cărora trebuie să te ferești a rămâne, pentru că a reuși să-i egalezi ar presupune să realizezi de două ori mai mult decât ei, deoarece ceea ce se întâmplă pentru prima oară va părea întotdeauna mai valoros și original, așa încât a le distruge moștenirea și a-ți face un nume într-un alt domeniu de activitate în ideea de a străluci în propriul stil cu minimum de efort, este calea sigură a succesului tău și înlăturării lor.)

- Distruge-le imaginea celor care și-ar putea câștiga adepti. (A evita să mai negociezi trecând fără întârziere la neutralizarea și izolarea ori chiar compromiterea oamenilor puternici, care în mod firesc și-ar putea câștiga adepti, punându-te astfel în umbră.)

- Mărginește-te doar la a afirma sus și tare necesitatea schimbării, fără a face ceva concret. (A avea grijă să demonstrezi că respecti vechile procedee și dacă schimbarea este într-adevăr necesară, să o prezinți ca pe o moderată ameliorare a situației existente, pentru a nu risca să împingi la revoltă.)

A fost nevoie ca știința managementului să apară, pentru că noile probleme ale societății cer a fi rezolvate printr-un efort comun, real, conștient sincronizat, din partea grupurilor de salariați din organizații, iar în acest context, importanța procesului managerial a devenit un fapt incontestabil. Cerințele actului conducerii științifice au evoluat pentru a duce la eficacitate și eficiență, plecând de la un plus de reglementări și intimidare către interrelații de durată, plăcerea de a colabora a oamenilor reuniți în împlinirea unui țel, formarea lor sub îndrumarea managerilor, care ajutându-i să se dezvolte și-i vor face loiali lor și astfel instituției pe care o reprezintă și până la amprenta dată de forța personalității liderilor, evoluției unei culturi organizaționale pozitive, de succes. Aceasta a determinat ca managementul organizațiilor din orice domeniu de activitate, militar, învățământ, industrie, turism etc. să se bazeze pe legi [2] ce respectă etica în conducere, enumerate în continuare.

Legile etice ale managementului științific
Să cunoști cele mai mici detalii ale descrierii funcției pe care o îndeplinești.
Să cunoști trecutul organizației.
Să prezinți istoricul organizației în fața membrilor acesteia.
Să accepți responsabilitatea.
Să-ți îndeplinești funcția cu o perfecțiune consecventă.
Să faci mai mult decât ceea ce se așteaptă de la tine.
Să oferi idei creatoare pentru schimbări și îmbunătățiri
Să ai o autentică dragoste de oameni.
Să-i faci să aibă succes pe cei care lucrează cu tine.
Să vezi lucrurile cu ochii altora (empatie).

Practică relații de tip câștig-câștig, iar dacă nu poți, mai bine renunță la a mai fii șef.
Include-i și pe alții în evoluția ta.
Tratează-i cu înțelepciune pe cei dificili.
Inițiază și acceptă responsabilitatea pentru autodezvoltarea și creșterea profesională.
Întocmește și urmează declarația scopului organizației.
Include în descrierea funcției și energia de care dispui în declarația scopului, ca parte integrantă a declarației.
Dezvoltă răspunderea pentru rezultate, începând chiar cu tine.
Găsește elementele care oferă calitate maximă și acționează în consecință.
Comunică strategia și perspectiva organizației.
Transformă-te într-un promotor al schimbării și înțelege importanța momentului oportun.
Fii conștient că oamenii sunt avutul cel mai de preț al organizației.
Pune accentul în primul rând pe formarea oamenilor.
Fii un model bun de urmat pentru ceilalți.
Răsfrânge-ți strădaniile de conducător asupra a 20% dintre cei mai buni oameni din subordine.
Oferă-le liderilor-cheie șansa de a progresa.
Fii capabil să atragi alți câștigători/producători/oameni de succes spre o țintă comună.
Înconjoară-te de un mic grup care să te completeze în actul conducerii.
Să tinzi să ai adepti loiali și gata de sacrificii pentru organizație.
Să-și petreci mulți ani ca mentor și modelator de lideri.
Să devii o autoritate în domeniu, consultant solicitat de alții.
Să încerci cea mai mare bucurie când urmărești progresul și dezvoltarea altor oameni.

Cea mai importantă componentă a științei managementului este etica în conducere, pentru că oferă reperele integrității unui șef, adică măsura în care acesta este un om complet și întreg, indiferent unde se găsește sau în compania cui se află.

Într-o lume antrenată de la începuturi și până chiar în zilele noastre, în căutarea frenetică a celor mai ușoare căi de atingere a scopurilor egoiste și a succesului personal pe seama celorlalți, standardele personale sunt fărâmițate, lucru ce se răsfrânge dureros în lipsa de credibilitate a indivizilor din organizații, fie ei șefi ori executanți. O persoană integră nu-și împarte loialitățile, (asta

însemnând duplicitate), nici nu disimulează, (dacă ar face-o s-ar comporta ipocrit). Oamenii sunt integri nu atât prin ceea ce fac cât prin ceea ce sunt, distingându-se prin faptul că se devotază unui singur principiu, nu au nimic de ascuns și își judecă viața conform propriului sistem de valori. Ceea ce sunt va determina ceea ce fac indivizii integri. Ei au ca toată lumea dorințe contradictorii, alegând între ceea ce vor și ceea ce se cuvine să facă, dar integritatea ca preocupare pentru latura spirituală în rezolvarea problemelor, îi va face să stabilească reguli de soluționare a acestor tensiuni, închegându-le spusele, gândurile și faptele într-o personalitate unitară, așa încât nici una din cele trei să nu se desincronizeze de celelalte. Când spunem despre un om că este integru, recunoaștem în el sentimentul de mulțumire datorat consecvenței, deoarece convingerile i se vor oglindi în conduită, armonizându-i sănătos psihicul, acesta fiind pivotul în jurul căruia pendulează o persoană fericită, făcând-o să fie constantă indiferent ce survine în drumul ei.

Pentru a câștiga încrederea celor din subordine și a obține rezultatele scontate în organizație, un manager trebuie să fie autentic, adică să fie în realitate ceea ce este în aparență așa încât ceea ce spune să fie în concordanță cu ceea ce face. Este deci incontestabil că trebuie făcută o trecere de la visul de milenii al căutătorului de putere în care drumul spre mărire este presărat egoist cu privilegii, îngâmfare, minciună, înșelătorie, la atitudinea responsabilă în care orice situație favorabilă trebuie asociată cu o obligație față de societate.

Astăzi, încă este o raritate minunată să colaborezi cu un șef ori cu un executant care își asumă responsabilitatea, ducând la bun sfârșit lucrul început, urmărind totul în cele mai mici amănunte, îndeplinind până la capăt, conștiincios, o însărcinare pe care și-a asumat-o. Din păcate, ne lovim de cele mai multe ori de tendința de a absolvi indivizii de responsabilitatea morală, tratându-i ca pe niște victime ale condițiilor sociale, pierzându-se din vedere faptul că se plătește cu sufletul lipsa onoarei indivizilor limitați în interese primitive și egoiste. Să nu uităm că atunci când onoarea unui om și mai ales a unui conducător este la cote scăzute, la fel vor fi și standardele sale,

iar acesta este lucrul cel mai grav, având în vedere că nu putem conduce pe nimeni mai departe decât am ajuns noi înșine.

O persoană integră poate răspunde afirmativ la următoarele trei întrebări:

- Ești același indiferent în ce companie te afli?
- Iei hotărârile cele mai bune pentru ceilalți din subordinea ta, chiar și atunci când acestea de dezavantajează pe tine?
- Ești gata să le recunoști altora eforturile și contribuția pe care și-au adus-o la reușita ta?

Nesinceritatea mascată sau acoperită la un conducător, nu poate fi ascunsă, oricât de competent ar fi acesta în alte privințe, devenind mai devreme sau mai târziu un fapt de notorietate publică. Nu este necesară parada de sinceritate pentru că aceasta va răzbate din tot ceea ce face un om fie el șef sau executant. Singura modalitate de a păstra bunăvoința și stima celor cu care lucrezi este să le meriți.

A fi integru este rezultatul autodisciplinii, încrederii în sine și hotărârii de a fi cinstit, în orice situație ne-am afla. Din nefericire, de când lumea, tăria de caracter este o calitate rară. Prin urmare, puține sunt modelele de integritate, cultura omenirii dând naștere la puțini eroi nemuritori, care să fie și modele de virtute, rari fiind liderii care să merite a fi imitați. Dureroasa filozofie de viață călăuzind cultura omenirii, se bazează pe o mentalitate materialistă, de consum, în detrimentul nevoilor presante ale momentului, înaintea luării în considerație a valorilor cu semnificație eternă. Știința managementului a înregistrat o continuă evoluție, constând în apariția curentelor grupabile după principiile și modalitățile de gândire în cadrul școlilor de management, asumându-și misiunea de a rezolva corect problema descrierii căilor de obținere a eficacității, transparenței și consecvenței, în așa fel ca practicanții managementului științific să slujească onest societatea și nu scopuri egoiste, faptele lor reflectând întotdeauna spusele, într-un comportament onest și previzibil.

BIBLIOGRAFIE

1. Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Amaltea, 1999;
2. Green, R., Elffers, J., *Succes și putere*, Editura Teora, 2000.