

STUDIUL CALITATIV ASUPRA CONDIȚIEI IDENTITARE A MANAGERULUI DIN ROMÂNIA

FLORENTINA SCÂRNECI*

ABSTRACT

QUALITATIVE STUDY ON THE IDENTITY OF THE MANAGER IN ROMANIA

The article presents the results of a qualitative research project carried out in 2008, which aimed at identifying the identity condition of managers in Romania. The article presents part of the grounded theory on the identity of managers: the day to day circumstances in which they live – issues related to childhood and maturity (material situation, relationships, family, etc.). Also, it describes in brief the methodology applied: qualitative collection of data, theoretical sampling, theoretical saturation and the analysis of qualitative data obtained.

The article presents, also in brief, the larger research framework wherefrom the presented part was extracted. The conclusion is that there are life-related issues specific to managers (and, more precisely, specific reactions to the environment) and that their identification can form the basis for designing methods of managerial diagnosis and prognosis.

Keywords: qualitative research methodology, empirically-founded theory, the identity of managers.

INTRODUCERE

În acest articol, parte dintr-un proiect de cercetare mai larg, voi descrie modul în care am încercat să descopăr aspectele identitare specifice managerilor (cu centrare pe circumstanțele de viață ale acestora) și la ce rezultate am ajuns. Voi face, pentru început, câteva referiri la metodologia de cercetare calitativă utilizată (culegerea și analiza datelor, eșantionarea), iar apoi voi prezenta descoperirile făcute.

Prin proiectul mai larg de cercetare realizat am încercat identificarea condițiilor identitare ale manageriatului și ale performanței manageriale. Am plecat de la presupunerea că indivizii ajung manageri sau manageri performanți în

* Address correspondence to dr. Florentina Scârneci: lector universitar la Catedra de sociologie și filosofie a Facultății de Drept și Sociologie din cadrul Universității „Transilvania” din Brașov, România, e-mail: florentina_scarneci@yahoo.com.

funcție de anumite caracteristici identitare. Așadar, am încercat să descopăr care sunt aspectele identitare proprii managerilor și managerilor performanți. Am considerat că potențialul identitar determină potențialul managerial și potențialul de performanță managerială.

Identitatea la care mă refer este cea personală (sau individuală), cea dată de definițiile proprii despre sine. Este identitatea ca set de experiențe și de interpretări ale acestora. De aceea am considerat că este identificabilă în povestea vieții și că modalitatea cea mai potrivită de a avea acces la ea este cercetarea calitativă.

Voi descrie în acest articol circumstanțele specifice în care au trăit cei care au ajuns manageri. Aceste circumstanțe, alături de particularități ale autoidentificării, de specificități ale proceselor sinelui, de modalități caracteristice de exprimare a identității, sunt parte din condiția identitară a managerilor descoperită cu ocazia realizării cercetării.

Identitatea are, în acest studiu, statutul a ceea ce se numește în literatura de specialitate „sensitizing concept” (concept preluat de la Blumer). Acesta desemnează „felul în care interacționiștii simbolici (și acum, mai general, cercetătorii calitativiști) folosesc conceptele în cercetările lor. Concepte sociopsihologice ca familie, victimă, stres, stigmat și așa mai departe sunt definite lejer la începutul studiului; nu li se dau definiții operaționale astfel încât cercetătorul să poată explora cum se manifestă conceptul și cum i se dă un înțeles particular în setul de circumstanțe aflat în investigație. Aceste concepte nu sunt concepte emice sau indigene, ci generate de cercetător din studii și teorii existente. Ele sunt folosite pentru a da un sens general de direcție și orientare studiului” (Schwandt, 2007, p. 274).

Așadar, am plecat de la o definiție a identității extrem de generală. În *Dicționarul de sociologie*, Gadrey (1998) definește identitatea ca ansamblu de circumstanțe care fac ca o persoană să fie tocmai acea persoană. Am încercat să identific circumstanțele care au făcut din subiecții mei manageri.

1. ASPECTE METODOLOGICE ALE CERCETĂRII

Cercetarea a fost realizată în anul 2008. Datele au fost culese cu ajutorul interviului. Am realizat interviuri succesive cu fiecare dintre manageri: întâi, unul nestructurat (în care subiectul povestea despre el și viața lui fără a fi ghidat deloc), apoi unul semistrukturat (în care au fost puse întrebări de clarificare) și, în cele din urmă, un interviu structurat (întrebările au rezultat din analiza primelor interviuri și aplicarea inducției analitice). Au fost interviuri narative, biografice, de profunzime. Am cules, de asemenea, documente sociale: volumul LIDERO (2008), care cuprinde interviuri cu manageri și antreprenori.

În ceea ce privește subiecții, aceștia au fost patruzeci și cinci de persoane cu funcții de conducere (având în subordine cel puțin 3 angajați). Este vorba despre

„*leadership*-ul de *business*” (toți activează în sectorul economic privat). Sunt atât antreprenori (persoane care își conduc propria afacere), cât și manageri (persoane care conduc echipe, departamente sau afaceri ale altora).

Douăzeci dintre aceștia au fost intervievați (așa cum am precizat deja). Este vorba despre manageri și antreprenori care activează în județul Brașov. Din cei douăzeci de intervievați opt au fost antreprenori și doisprezece manageri, șapte fiind femei și treisprezece bărbați, cu vârste cuprinse între 26 și 69 de ani. Datele culese cu ajutorul interviurilor au fost reunite într-o bază de date. Aceasta cuprinde 215 pagini (TNR, 12 pt., la un rând).

Antreprenorii intervievați își conduc propriile afaceri din diverse domenii; sunt afaceri mici (două) – amanet și bijuterie sau organizare de evenimente sau afaceri mijlocii (șase) – birotică și papetărie, alimentație, construcții și imobiliare, *service*-uri auto sau asigurări. Sunt firme cu cifre de afaceri destul de mari (de exemplu: 100 000 euro pe lună), unele în topul IMM-urilor din Județul Brașov. Managerii sunt: conducători de echipă (unul) – la o mare firmă de telefonie mobilă; conducători de departamente sau directori zonali (opt) – directorul departamentului de relații cu clienții al unui mare lanț de supermarketuri, directorul de management de la o cunoscută companie multinațională, un manager în consiliere și servicii financiare de la o mare companie de asigurări, directorul departamentului de relații cu clienții al unei firme de telefonie mobilă, directori zonali la o firmă de distribuție a pliantelor poștale, la o firmă importatoare de instrumentar medical sau în cadrul unui mare lanț de benzinării; directori generali (trei) – la o firmă de distribuție produse alimentare și la o rețea de supermarket-uri. Nu am precizat exact firmele și companiile în care subiecții dețin funcții de conducere, pentru a nu le dezvălui identitatea.

Voi arăta, în continuare, cum au fost selectați acești subiecți. Cercetarea calitativă presupune să-ți cunoști foarte bine subiecții sau să acorzi timp pentru a-i cunoaște (să le fii prin preajmă un timp îndelungat, să ajungă să aibă încredere în tine etc.). Fiind vorba despre povestea vieții, am considerat că aspectele profunde, intime vor fi dezvăluite cu greutate unui cercetător străin, necunoscut. De asemenea, era la fel de evident că stabilirea relației de încredere între cei doi – cercetător/subiect – ar cere foarte mult timp (de care managerii și antreprenorii nu prea dispun). Dat fiind că ar fi fost foarte greu, pe de o parte pentru manager să-mi acorde timpul necesar ajungerii la o deschidere suficient de mare pentru a culege date valoroase, iar pe de altă parte pentru mine, să am timpul necesar stabilirii relației de încredere cu zeci de subiecți, am decis folosirea unor operatori de teren. Fiecare operator de teren avea în sarcină culegerea datelor de la un singur subiect (pe care îl cunoștea într-o măsură mai mare sau mai mică – îi era rudă, prieten, cunoștință sau îi fusese recomandat de cineva cunoscut).

Așadar, pe baza criteriului deținerii unei poziții de conducere, fiecare operator a interviuat câte un subiect care conducea o afacere personală, câte un manager care conducea o echipă sau un departament sau o firmă care nu îi

aparținea. Au abordat șefii care le-au fost la îndemână (persoane pe care le cunoșteau și care au fost dispuse să le acorde întâlniri de interviu). Spre exemplu, eu am interviuat două persoane cu funcție de conducere: unchiul meu și unul dintre cei mai buni prieteni ai mei; operatorii și-au interviuat tații, prietenii, colegii sau șefii.

Ceilalți douăzeci și cinci de subiecți sunt manageri și antreprenori cunoscuți la nivel național, care conduc afaceri de succes. Ei au fost interviuați de jurnaliști de la Revista „Money Express”. Temele abordate nu s-au referit exclusiv la business, ci au atins subiecte personale: „Eșecuri, crize și decizii dureroase” (LIDERO, 2008, p. 8). Materialul dezvăluie aspecte „care stau în spatele cifrelor”, care vorbesc mai mult despre ce sunt, cum gândesc și cum acționează liderii. Am realizat o analiză secundară pe baza acestor materiale. Interviuurile prezente în această carte au fost analizate alături de interviuurile luate celorlalți douăzeci de subiecți.

Cele douăzeci și cinci de persoane interviuate de Revista „Money Express” au fost: treisprezece antreprenori și doisprezece manageri, un subiect fiind femeie, ceilalți fiind bărbați cu vârste cuprinse între 37 și 66 de ani. Datele culese de la interviuați au fost reunite (de către editor) sub teme distincte, într-un volum de 236 de pagini.

Antreprenorii interviuați de reporterii revistei au pus bazele sau dețin în continuare următoarele afaceri: companii de software, companie de servicii medicale private, supermarketul Artima, lanțul hotelier Continental, companie producătoare de vopsele și materiale de construcții, case de avocatură, Altex, Rompetrol, lanțul de librării Diverta, Mobexpert, iar managerii au deținut sau mai dețin funcțiile de conducere la diverse companii: vicepreședintele procesatorului de mezeluri Cris-Tim, directorul general al unui grup farmaceutic, directorul general al Bursei de Valori București, directorul general al Flanco, directori generali de companii multinaționale, director general al producătorului de vopsele Fabryo, director general al ING România, al UniCredit Țiriac Bank, vicepreședinte al „Automobile Dacia”, directori generali de firme de audit.

În concluzie, dacă ar fi să grupăm toți subiecții pe intervale de vârstă, aceștia se împart astfel: cincisprezece subiecți au vârsta cuprinsă între 26 și 39 ani, șaisprezece între 40 și 49 ani și paisprezece au vârsta cuprinsă între 50 și 69 ani. În funcție de apartenența la gen, există interviuate opt femei și treizeci și șapte de bărbați. Sunt douăzeci și unu de antreprenori (treisprezece antreprenori de top, șase antreprenori medii și doi antreprenori mici – în funcție de cifra de afaceri) și douăzeci și patru de manageri (cincisprezece manageri de top, opt șefi de departamente și un șef de echipă – în funcție de poziția ocupată în ierarhie). În clasificarea managerilor bordul am adaptat distincția făcută de Abercrombie *et al.* (2006): „Manageri de top, incluzând director preocupat de strategia corporației și de distribuția resurselor în întreprindere; managerii mijlocii, cu responsabilități funcționale, cum sunt producția, cercetarea și dezvoltarea, marketingul, resursa umană, contabilitatea și financiarul; și managerii de nivel mic, operațional, incluzând șefi de lucrări sau de echipe” (p. 227).

În cercetarea calitativă, eșantionarea nu este statistică, probabilistică sau reprezentativă (ca în cazul cercetării cantitative). Deci nu se știe, înaintea intrării în teren, câți oameni vor intra în eșantion și nici ce caracteristici au aceștia. De cele mai multe ori, descoperi odată cu identificarea întârziată a problemei de cunoaștere, chiar odată cu primele culegeri și analize ale datelor, ce fel de oameni ar fi potriviți ca subiecți ai investigației (în sensul că ei dețin cele mai interesante, complete și la obiect informații).

Așadar, și în studiul meu, eșantionarea a fost teoretică (s-a supus criteriilor de relevanță a cazurilor de studiat pentru cercetare). Am ales persoane cu funcții de conducere în business: conducători ai propriilor afaceri, conducători ai afacerilor altora, conducători ai departamentelor unor firme private, conducători de echipă în firme private. Am ales și bărbați și femei (cu o pondere mai mare a bărbaților, dat fiind că aceasta este și distribuția în populație a persoanelor cu funcție de conducere: două treimi sunt bărbați – în cazul funcțiilor de top proporția bărbaților este și mai mare). În ceea ce privește vârsta, am acoperit intervalul 26–69 de ani (cu o proporție puțin mai mare a celor cu vârsta între 40 și 49 de ani – aceasta fiind vârsta la care ajung și sunt șefi cei mai mulți dintre oameni).

Am aplicat eșantionarea teoretică pe parcursul întregului proces al cercetării (vezi Flick, 1998): la colectarea datelor (selectarea cazurilor), la interpretarea datelor (selectarea materialului de analizat și interpretat, din ansamblul materialului colectat) și la prezentarea rezultatelor (selectarea materialelor de prezentat, din ansamblul materialelor rezultate în urma analizei și interpretării).

În ceea ce privește numărul de subiecți intrați în eșantion, am folosit principiul saturației teoretice. Am aplicat acest principiu atât pe materialele obținute de la fiecare subiect în parte, cât și pe ansamblul datelor obținute de la toți subiecții. La fiecare subiect intervievat am încercat culegerea cât mai multor date, complete și de profunzime. Operatorii au fost instruiți să insiste cerând informații și arătându-se interesați de orice ar spune subiectul, până în momentul în care acesta declara că nu mai are ce să adauge, până când informațiile obținute de la subiecți se repetau. S-a realizat acest lucru cu majoritatea subiecților intervievați (au fost câteva excepții, în care subiecții nu au vrut sau nu au mai putut să ofere al doilea sau al treilea interviu).

În paranteză fie spus, legat de numărul de subiecți ai cercetării, există autori care se referă la un număr satisfăcător de subiecți pentru cercetarea calitativă. Îl amintesc pe Creswell (1998), care susține că, în tradiția cercetării calitative – teoria întemeiată empiric –, se realizează interviuri cu 20–30 de indivizi (p. 65). Stebbins (2001) vorbește din experiența sa de cercetător calitativist de un număr adecvat de subiecți: „Minimum 30 de persoane pe grup, proces, activitate sau situație studiată” (p. 27). Apoi adaugă: „sfatul legat de 30 de cazuri pentru scopuri analitice nu se aplică foarte bine pe cercetările centrate pe personalitate, unde repondenții sunt intervievați în mai multe ocazii și analiza se centrează pe mai mult sau mai puțin din întreaga lor personalitate. Cercetarea de acest tip este mult mai intensiv

elaborată decât în cercetările centrate pe comunitate, având, în mod tipic, un eșantion mai mic, uneori nu mai mult decât 10 sau 12 cazuri” (p. 28). Weller și Romney (1988) arată că „de obicei, 20–30 de subiecți sunt suficienți” (p. 14). Există și referințe mult mai vagi, cu privire la numărul optim de subiecți: Riessman (1993) arată că „mărimea eșantionului este mică în studiile narative și cazurile sunt adesea extrase din grupuri nereprezentative” (p. 70).

Fiind vorba despre povestea vieții subiecților, sunt convinsă că nu au fost colectate date care să acopere în totalitate experiențele subiecților. Dar sunt, de asemenea, convinsă că, prin interviuri repetate cu unul și același subiect, prin structurarea treptată a interviurilor, s-a ajuns la saturația teoretică pe materialele obținute separat de la fiecare subiect în parte.

În ceea ce privește saturarea categoriilor, am încercat extragerea lor din materialele în care apăreau și saturarea lor prin punerea de întrebări care să le completeze în interviuri structurate. Astfel, subiecți care nu au atins, în interviurile nestructurate, temele respective au fost rugați să prezinte un punct de vedere legat de ele. Astfel, am reușit saturarea categoriilor.

Oricât de bine ar fi aplicate principiile saturării în cercetarea calitativă, există permanent o îndoială, o teamă că, poate dacă ai mai fi selectat un caz în eșantion, concluziile ar fi fost altele. În ceea ce privește saturarea teoriei, pot spune că propozițiile teoretice propuse drept concluzii se potrivesc celor mai multe dintre cazuri. Am încercat urmărirea cazurilor negative și tratarea lor corespunzătoare: modificarea propozițiilor teoretice astfel încât să se potrivească și acestora sau dezvoltarea teoriei pe direcția diferenței înregistrate (este vorba despre procesul inducției analitice, pe care l-am aplicat). Ca urmare, propozițiile teoretice, propuse drept concluzii, au îndeplinit condițiile necesare întemeierii empirice a rezultatelor unei cercetări calitative.

Analiza secundară pe materialele din LIDERO suferă însă de nesaturare. Acesta este un incident comun în astfel de analize. Deși am încercat obținerea unor date suplimentare de la realizatorii bazei de date, nu am reușit completarea ei. În acest material, există idei cu adevărat importante pentru cercetarea mea, care nu sunt suficient tratate. Aș fi dorit ca analizele comparative între acești antreprenori și manageri de top și cei medii și mici, intervievați de mine, să fie mult mai consistente și să am posibilitatea să le aplic tuturor aceleași ghiduri de interviuri.

Cu toate acestea, consider că prezenta cercetare corespunde standardelor de evaluare a unei cercetări științifice calitative. După Morse (1998), criteriile care stabilesc rigoarea cercetării calitative sunt: adecvarea (informațiile au fost selectate sau nu după nevoile teoretice) – consider că prin eșantionarea teoretică descrisă mai sus am îndeplinit acest criteriu – și suficiența (au fost sau nu culese date suficiente, au fost sau nu descoperite și analizate variațiile din date) – consider că prin saturarea teoretică și aplicarea inducției analitice am îndeplinit și acest criteriu.

Descrisă în mare, analiza datelor calitative a urmărit indicațiile literaturii de specialitate (am realizat analize globale, rezumate, codarea teoretică, trecând prin

procedurile – codare deschisă, codare axială, codare selectivă). De asemenea, în vederea ușurării interpretării datelor, am realizat reprezentări vizuale ale acestora, prin rețele și matrice. Desigur, dată fiind cantitatea mare de texte pe care le-am avut de prelucrat, am fost nevoită să folosesc în prelucrare *soft*-ul NVivo 7.

Interpretarea datelor a condus (prin aplicarea inducției analitice) la realizarea unei teorii întemeiate (*grounded theory*) despre identitatea managerilor. Voi prezenta în continuare parte din aceasta (mai exact cea care se referă la circumstanțele în care au trăit managerii.

2. REZULTATELE CERCETĂRII: CARE AU FOST CIRCUMSTANȚELE DE VIAȚĂ ALE MANAGERILOR?

Vor apărea, în cadrul acestui capitol, în italice, citate ale subiecților, în vederea ilustrării propozițiilor teoretice pe care le-am formulat ca urmare a analizei și interpretării datelor. Am folosit instrucțiunile legate de scrierea concluziilor cercetării, de citarea subiecților în materiale interpretative ale studiilor calitative conform lui Richardson (1990).

Așadar, plecând de la ideea că identitatea este ansamblul de circumstanțe care fac ca o persoană să fie tocmai acea persoană, de la ideea că ceea ce suntem este determinat social, că circumstanțele în care trăim ne fac să devenim ceea ce suntem și ne conturează identitatea, am încercat să descopăr, în datele adunate de la subiecți și prelucrate, care sunt circumstanțele (condițiile, împrejurările, contextele) care au contribuit la dezvoltarea subiecților mei ca manageri. În continuare voi face referire la subiecți ca manageri (chiar dacă, de fapt, este vorba atât de manageri cât și de antreprenori – i-am considerat pe toți persoane cu funcție de conducere în *business* fie că își conduc propria afacere, fie o conduc pe a altora). Nu am descoperit diferențe majore între manageri și antreprenori (în ceea ce privește circumstanțele în care au trăit) pentru a se justifica o tratare separată a lor.

Am realizat conceptualizarea identității reieșite din date, plecând de la scurta și neoperațională ei definiție teoretică. Am căutat deci în date „circumstanțe”; datele fiind cele care au conturat tipurile și caracteristicile lor.

2.1. CIRCUMSTANȚE LEGATE DE COPILĂRIE

Am identificat, în primul rând, circumstanțe legate de copilăria subiecților: mediul fizic și mediul relațional (caracteristici ale mediului și reacția de răspuns a subiecților la acesta). Pe măsură ce analizam comparativ interviurile, am formulat ipoteze. Acestea au fost rafinate, modificate odată cu intrarea unui nou caz în analiză (conform procesului inducției analitice). Cele care au rămas valabile până la ultimul caz analizat sunt enumerate în continuare.

2.1.1. COPILĂRIA: MEDIUL FIZIC

Se întâmplă adesea ca, în copilărie, viitorii manageri să aibă contact cu diverse meserii. Le văd exercitate de oameni apropiați lor și le încearcă, la rându-le. Muncesc de mici cu plăcere, atenți la munca celorlalți și „furând” meserie.

Învățasem totul despre fabrica de șuruburi unde lucra tata, despre piese și mașini, încă de la patru ani. Știam tot ce se întâmplă (M28 R.S.).

Eu am învățat să prășesc, să amestec ciment, să torn ciment, să bat tabla, cam tot... să pun fân în pod, tot ce se face pe la țară. Bunicu' din partea mamei m-a învățat să fac chestii meșteșugărești (M33 A.M.).

Mergeam la restaurantul părinților mei și îi ajutam, lucrul ăsta îmi plăcea extraordinar de mult (M11 I.M.).

Am fost ucenic peste tot... în fierărie, la zugrăvit și în agricultură (M16 O.C.).

Pe parcursul vieții mele petrecute la bunici, am învățat de la prășit, la bătut tabla pe casă, scânduri și lucrări electrice (M33 A.M.).

El [bunicul] era tâmplar și acolo am învățat să fac acoperișuri, ferestre, uși, mese, scaune (M9 I.E.).

De asemenea, viitorii manageri au de mici diverse responsabilități. Le sunt date lucruri de făcut: de la supravegheat frații mai mici, animalele, până la treburi gospodărești mai grele.

Eu trebuia să am grijă ba de păsări, ba de porci, de cutare... și aveam responsabilități chiar de mic (M10 S.I.).

Eu îi duceam tatălui prânzul la fabrică. Mergeam și adunam iarbă, adunam brusturi, adunam urzici, mergeam până la stână sus (M28 R.S.).

Nu mă puneam să dau cu sapa sau nu știu ce, dar aveau animale foarte multe: vaci, găini, curci, găște, foarte multe animale aveau, porci, și mă puneau și pe mine să pun apă la păsări, să fac pe-acolo, prin curte, ce puteam (M32 M.H.).

Am avut responsabilități încă de mic (M10 S.I.).

Aveam 9 ani și făceam antrenamente alături de cei de 25 de ani (M7 C.B.).

Și, de atunci, de la 6 ani, făceam toate treburile pe acasă. Aveam vaci, făceam curățenie la ele, le mulgeam, dădeam la porci... aveam și găini (M15 A.C.).

Mergeam la fân cu bunicii mei (M32 M.H.).

Mama mă scula la 6 dimineața, s-o ajut să facă festonul la..., la... Ea era croitoreasă și mă puneam să fac feston și făceam ore întregi și nu-mi plăcea. Eu trebuia tot timpul ba să spăl vase, ba să mătur scările, ba să fac nu știu ce... Făceam la fân toată vara și ne ducea tata pe toate șanțurile pe unde făcea el fân și conduceam foarte bine calul (M8 I.C.).

Am avut eu responsabilități atunci când mai plecau ai mei de acasă mai aveam grijă de păsări... de animale... dar nu era așa greu și nu o făceam, în niciun caz, din obligație sau așa ceva... (M10 S.I.)

2.1.2. COPILĂRIA: MEDIUL RELAȚIONAL

În ceea ce privește mediul relațional, viitorii manageri nu au în copilărie probleme de relaționare. Stabilesc cu ușurință relații, sunt înconjurați de copii. De cele mai multe ori, se impun în relații, prin idei, carismă etc. Se găsesc adesea în roluri de lideri printre copii (au inițiative, inventează jocuri, stabilesc reguli etc.).

Duminica ne adunam cu toții, cu familiile din cartier, de acolo unde locuiam, și mergeam în poiană și jucam acolo „Țurca”, că nu aveam jucării, jucam „Am pierdut batista”, jucam „Podul de piatră” și ne adunam toți acolo și ne distram și era foarte frumos (M28 R.S.).

Jucam fotbal cu băieții și eram un fel de șef de echipă, mergeam la tenis cu adulții, pentru că îmi plăcea mai mult să fiu în preajma adulților – și chiar și acolo făceam regula jocului, chiar dacă eram mai mică (M2 A.K.).

Mă jucam cu copiii de pe stradă, eu eram șefa (M11 I.M.).

Aveam o anumită autoritate în rândul celorlalți copii, mă impuneam (M10 S.I.).

Eu veneam cu ideile (M11 I.M.).

Eram o mică vedetă și eu pe la școală și, ca să-mi intre în grație, unu și altu' mai îmi făceau favoruri (M29 A.B.).

Pe strada unde stăteam eu, noi, copiii, în frunte cu mine, bineînțeles, organizam foarte multe scenete, concerte, jocuri, la care câștigătoarea eram de multe ori eu (M11 I.M.).

În copilărie... ne jucam, multe jocuri... mergeam la râu, prindeam zglăvoci, peștișori din aceea mici... ne jucam... făceam baraje. Prostii! Iarna ne dădeam cu sania, făceam pârție, ne dădeam cu bobul. Toamna, era o sărbătoare de Sfântul Dumitru și aduceam cetină și cauciucuri și făceam un foc mare (M15 A.C.).

Când aveam 12 ani, ideea mea de a face echipa blocului a prins. Și în două seri s-a încins un campionat remarcabil (M26 M.G.).

Așadar, în copilărie, viitorii manageri răspund condițiilor mediului prin strategii de creștere, de dezvoltare personală. Dacă li se oferă oportunitatea de a vedea exercitându-se diverse meserii sau munci necalificate, le învață; dacă le sunt date responsabilități, și le asumă, dacă mediul relațional e prielnic, nu scapă ocazia să se impună.

2.1.3. COPILĂRIA: MEDIUL ȘCOLAR

În ceea ce privește mediul școlar, situația este asemănătoare. Dacă au profesori buni, învață cu plăcere, dacă au un mediu competitiv, sunt printre primii elevi din școală.

Mi-au plăcut foarte mult matematica, româna, eram as (M20 V.N.).

La școala generală m-am ridicat în fața clasei ca una dintre persoanele care învață bine (M33 A.M.).

Am intrat într-unul din liceele de top din Bacău. Am fost la olimpiade la fizică și la matematică, din clasa a 9-a până în clasele a 11-a, a 12-a, unde am obținut, cel puțin la fizică, rezultate destul de bune. Am luat ceva mențiuni pe județ. Profesorul de fizică făcuse o grupă de patru elevi pe care îi stimula la fizică, ne băteam între noi și concuram în clasă și olimpiade ulterior, dar eram o echipă strânsă. Erai în competiție cu ceilalți... cu celelalte trei persoane, o competiție constructivă. Am avut, cel puțin din clasa a 10-a, un profesor de română binecunoscut și renumit în Bacău, care mi-a inspirat și partea asta puțin literară. Știu că, la un moment dat, mi-au apărut și mie câteva poezii în revista școlii (M33 A.M.).

Am avut rezultate foarte bune la școală. Bineînțeles că am intrat la liceul militar, chiar dacă era concurență mare (M10 S.I.).

M-au dat la școala profesională, că ziceau că e mai greu să intri la liceu. Era concurență mare, 5 pe un loc, dar eu intram și la liceu, că am luat notă mare, 9 și ceva (M15 A.C.).

La școală eram foarte bună (M8 I.C.).

2.1.4. COPILĂRIA: MEDIUL FAMILIAL

Circumstanțele familiale în care se dezvoltă viitorii manageri sunt caracterizate prin părinți – figuri dominante, reguli stricte și severitate. Astfel, se poate spune că au crescut supravegheați cu atenție de părinți. Le-au fost urmărite îndeaproape rezultatele școlare, relațiile, activitățile; nu au crescut de capul lor. Cel puțin unul dintre părinți a fost foarte autoritar (de cele mai multe ori li s-au aplicat de către părinți chiar pedepse corporale). Au crescut știind ce este respectul.

Părinții mei erau destul de autoritari, nu prea ieșeam din cuvântul lor (M11 I.M.).

Eu întotdeauna am respectat gândirea părinților (M12 F.P.).

Erau poate puțin cam severi și nu mă lăsau să fac ca restul copiilor (M14 C.Z.).

În clasele mici, nu mai rețin decât frica de tata (M17 R.J.).

Iar îl citez [pe tata]: sunt aspru, dar sunt drept. A fost aspru cu noi, dar niciodată nedrept (M29 A.B.).

Datorită faptului că făceam numai prostii, am fost direcționat așa, frumos, să-mi caut alți prieteni, un lucru destul de bun, de către părinți (M33 A.M.).

Aveam o educație simplă, puțin spartană... (M10 S.I.)

[Mama] Era puțin cam strictă (M6 I.A.).

Mama mea a fost o persoană autoritară, nu excesiv, dar mai autoritară (M7 C.B.).

Mama cred că a fost un dictator. Pentru că ea voia totdeauna să fac numai ce zicea ea. Și hainele... să-mi cumpăr ce voia ea și... nu te măriți cu ăla, te măriți cu ăla, nu te duci acolo, nu ai voie să te duci la discotecă, nu ai voie să... (M8 I.C.).

Nu ne mai lăsa afară sau, de făceam o boacăină mai mare, ne trăgea o mamă de bătaie... avea el o curea pe care o folosea cu mine (M13 D.S.).

Când ajungeam acasă, îmi primeam și porția de ceartă și uneori chiar de bătaie (M14 C.Z.).

Părinții mă certau mai mereu, că nu veneam acasă la timp, mă băteau (M15 A.C.).

Efectiv stătea la liniuțe și la toate alea, lângă mine și făceam temele și radiera era undeva pe caiet, la mijloc. Stăteam la casă atunci și rupea nuiiele din copac. E, și când vedeam că am greșit, trebuia să iau guma că, dacă nu ștergeam, mă bătea mai tare și, când luam guma de pe caiet, îmi dădea cu nuiiua, pleosc... Ne puneau și pe coji de nucă... deci chiar ne bătea (M17 R.J.).

Cel mai autoritar era tata. Autoritar, în sensul că el aplica pedepse disciplinare cu bătaia. De fiecare dată când făceam o boacăină, avea o curea din piele cam la doi metri și mă bătea cu ea (M9 I.E.).

Viitorii manageri de gen feminin ajung să devină chiar ușor dominați de părinți.

Pe vremea aia credeam că fără mama nu puteam trăi, nu mă puteam descurca, nu sunt în stare să-mi spăl rufe, așa credeam eu. Mama m-a dominat mental foarte mult timp (M8 I.C.).

Știi ce-a greșit cu mine? Că nu prea aveam personalitate. Prin severitatea aia, a băgat și un pic de frică în mine (M17 R.J.).

Cresc într-un mediu în care există principii ferme, sunt ghidați și învățați ce e bine și ce nu, deprind corectitudinea, moralitatea, respectul pentru muncă și ceilalți. Primesc mereu lecții de viață după care se ghidează. De fapt, răspunsul la acest mediu este de remarcat: faptul că viitorii manageri iau în considerare lecțiile de viață, le procesează în mintea lor de copii și apoi le folosesc ca strategii de acțiune, de raportare la alții etc.

Am progresat prin educația pe care ne-a dat-o și cuvintele pe care de mult, de mic copil, le-am auzit – mi le spunea, pe când stăteam la gura sobei: îmi povestea că a trăit fără părinți și, ceea ce spunea mai devreme, de omul înțelept care învață din greșelile altora, se aplică aici. Spunea că, în viață, neavând părinți, a trebuit, pe unde s-a plimbat prin lume, să privească la cei din jur și, știi, ăsta face bine chestia asta, hai să încerc s-o fac și eu; uite, ăsta nu face chestia asta sau nu-mi place cum face omul acela și eu trebuie să evit să fac ceea ce face el, ca să-mi fie bine. Astea-s cuvintele care m-au marcat și mi-au arătat cumva drumul, știi? în viață, ceea ce e de făcut (M29 A.B.).

Încă de mică mi-au inoculat plăcerea de a munci și de a mă face recunoscută (M12 F.P.).

„Lasă, că o să vezi tu, dacă nu înveți și nu te pui cu burta pe carte, o să lucrezi te miri unde și o să ai deviza «hei rup, cât îmi pui atâta duc» și o să muncești pe brânci până ce nu mai poți”. Sau alteori, când luam note bune, mă lăuda, dar nu prea mult, că zicea că mi se urcă la cap, spunea: „vezi, așa scapi de hei rup...” (M13 D.S.).

Mi-au explicat de fiecare dată, cu calm și oarecum cu sobrietate, ce este bine și ce este rău (M14 C.Z.).

M-a învățat să pun omul pe primul loc. Nu-și alegea niciodată prietenii din elită sau din management (M17 R.J.).

Și, când era prima zi de vacanță, taică-meu îi zicea maică-mii: „Fă-i bagajul, la țară, că bunica are nevoie de ajutor, să meargă să o ajute, că, decât să stea la bloc, să o vad și pe ea ca pe alelalte, că stă pe bancă și pierde timpul, mai bine să n-o vad acilea, să stea la țară, că are de lucru. Să știe și ea cum se muncește, cum se câștigă banii, cum se fac (M32 M.H.).

Când eram mic, mergeam foarte des cu părinții la teatru (M33 A.M.).

M-au încurajat unde au crezut că e bine, m-au lăsat și mai liber să fac anumite lucruri, de capul meu, ca să zic așa, îmi spuneau ce e bine ce e rău (M7 C.B.).

Eram mici, și eu și fratele meu, și ne ținea la masă, seara, ore întregi și ne povestea de la servicii, ne spunea chestii de viață. Dup-aia mai era chestia că niciodată nu s-a ferit să ne zică ceva. Deci lucruri de viață întotdeauna le-am auzit, înjurături... și tot... și mama zicea: „Mă-s copii... nu le mai spune”. „Ce vrei, să faci pe ea în pantaloni, când o auzi prima dată pe stradă o înjurătură?, las-o să vadă ce-nseamnă”. Ne-a tratat mereu ca pe niște oameni maturi. Ne trimitea să cumpărăm ceva. Ne dădea banii și ne trimitea. Și ne întorceam și ziceam că n-a avut acolo. Și ne dădea banii înapoi și zicea: „Mie nu-mi trebuie explicații. Te-am trimis să-mi cumperi mere. Mie-mi vii înapoi cu un măr, nu mă interesează ce faci, de unde îl cumperi, cum faci, mie adu-mi rezultatul” (M17 R.J.).

2.1.5. COPILĂRIA: CIRCUMSTANȚE MATERIALE

În ceea ce privește circumstanțele materiale, cei mai mulți dintre viitorii manageri studiați nu trăiesc în lux de mici, ci sunt învățați să fie modești sau chiar să îndure lipsuri. Nu sunt copii de bani gata.

Eram dintr-o familie modestă, nu așa de săracă, adică aveam ce mânca, strictul necesar... (M10 S.I.)

Noi am fost niște copii sărăcuți, nu... nu foarte săraci, da'... care nu prea ne-am permis multe. (M8 I.C.)

Nu am avut părinți cu bani, cu avere. Părinții mei nu au fost niște oameni prea bogați. (M7 C.B.)

Părinții mei nu aveau bani să-mi plătească meditațiile și nici să mă țină în facultate; noi am fost o familie săracă, chiar foarte săracă. (M15 A.C.)

În anii de facultate mi-a fost destul de greu, financiar vorbind (M13 D.S.).

Se întâmplă adesea ca viitorii manageri să fie nevoiți să muncească de la vârste mici. Este de remarcat reacția lor la mediul sărac: muncesc mult, aduc bani în casă (uneori chiar pentru a-și susține părinții sau frații mai mici); dovedesc responsabilitate – nu cedează, nu se plâng, când le lipsește ceva acționează pentru a

acoperi lipsurile. Chiar dacă muncesc și de nevoie, muncesc cu plăcere. Banii câștigați încă de când sunt foarte mici îi gestionează singuri.

Unii din chelneri mă lăseau să îi ajut și așa eram foarte mândră că, la întoarcerea acasă, banii de taxi îi dădeam din bănușii câștigați de mine (M11 I.M.).

Fiind șase frați, șase copii la părinții mei, posibilități financiare nu au existat, am fost nevoit de mic, de mic copil să lucrez (M16 O.C.).

Primii mei bani i-am luat în vacanța din clasa a V-a (M15 A.C.).

Eu vreau să vă spun că în clasa a VIII-a eu câștigam bani din fier (M16 O.C.).

Eu munceam vara și mă întrețineam câteva luni din banii mei. În fiecare an am muncit (M15 A.C.).

Am zis că întrerup [facultatea] și eu un an doi, să fac niște bani (M20 V.N.).

Am preferat să muncesc ca să-mi câștig propriii mei bani pentru a întemeia mai târziu o familie (M14 C.Z.).

Când m-am apucat eu de ceea ce fac, m-am apucat că n-am avut bani. M-am dus într-o zi la alimentară să cumpăr ceva și n-am avut bani (M8 I.C.).

Așadar, am reușit identificarea câtorva circumstanțe în care au trăit în perioada copilăriei și adolescenței și mai ales câteva reacții tipice la ele. Dacă din copilărie au putut fi distinse: mediul fizic, mediul relațional, mediul școlar, mediul familial și circumstanțele materiale, la maturitate, datele obținute prin interviuri au generat doar două mari categorii de circumstanțe: profesionale și relaționale.

2.2. CIRCUMSTANȚE LEGATE DE PERIOADA MATURITĂȚII

Prezint în continuare circumstanțele de viață specifice perioadei maturității viitorii manageri.

2.2.1. MATURITATEA: CIRCUMSTANȚE PROFESIONALE

În ceea ce privește circumstanțele profesionale, viitorii manageri au avut foarte multe activități de-a lungul vieții, experiența unor munci diverse. Au încercat multe *job*-uri, au trecut dintr-un loc de muncă în altul în căutarea unuia mai bun. Cei mai mulți au început cu munca de jos și, în timp, au fost promovați și li s-au recunoscut meritele. Reacția lor la astfel de circumstanțe este, așadar, ambiționarea (nu se lasă până nu arată că pot mai mult, nu renunță până când nu reușesc să fie mulțumiți). Viitorii manageri nu se plafonează în locuri de muncă ușoare, călduțe, fără posibilitatea de a crește profesional sau în ierarhie. Iată câteva activități pe care le întreprind:

M-am angajat la Metro (M11 I.M.).

Am fost militar angajat, am avut după aceea aproape 15 locuri de muncă până să ajung aici. La fiecare loc de muncă am încercat ba o chestie, ba alta să o duc mai bine. Am lucrat și ca ospătar, barman, ca șofer, casier, gestionar într-un depozit... am avut un restaurant al meu, în fine, pe litoral, în locație pe sezon, deci

am făcut mai multe, și am văzut și cum e viața de negociator și cum să faci pe șefu', să zic... (M7 C.B.).

Săpam la șanțuri, la pădure, lucrăm cu bușteni, la zidărie, făceam material de zidit bolțari, fațade de case, toate muncile posibile... la fabrica de cherestea, am fost gaterist, circularist, pendulist... șofer... tot ce s-a putut. Am fost colaborator la Radiodifuziunea Română, departamentul tehnic. Trebuia să caut știri străine de senzație de pe Internet, să le traduc, apoi erau alese spre difuzare pe post. Apoi am mai lucrat în anul III, am fost agent de marketing la o firmă de securitate: alarme pentru case, magazine. Și trebuia să mergem la magazine să le prezentăm oferta și dacă convingeam pe cineva, aveam nu știu cât la sută din vânzarea echipamentului (M15 A.C.).

Am devenit un preparator de produse explozive de mare putere (M16 O.C.).

Lucram și de la opt dimineața la zece seara, era o activitate continuă, vindeam piese și în somn. Aveam deja și subangajați, de care mă ocupam eu. Business-ul fiind numai din vânzare de piese, eu mă ocupam în mare parte de afacere, mergeam în Turcia și aduceam piese. Pe lângă asta, aveam un SRL al meu. Distribuție de ceaiuri Daphne; în Timișoara era producătorul, vindeam ceaiuri în Brașov (M20 V.N.).

Am muncit pe timpul verii la o tarabă de legume din Galați. La Radiodifuziune transcriam interviuri, luam bani de acolo, tot timpul îmi găseam ceva de făcut (M27 A.R.).

Am muncit din greu și în grădină și am făcut tot ce a fost de făcut: am săpat, am turnat fundație, am turnat beton, am făcut beton cot la cot cu băieții, am făcut mâncare sâmbăta și duminica pentru 14–16 băieți, dar niciodată același fel de mâncare, ca să pot să le fac felul întâi, felul doi, prăjitură sau gogoși sau cozonac sau... tot mereu le-am făcut câte ceva. Am vopsit toată hala, am zugrăvit-o, am bătut cuie în hală, la podea, am ținut vata minerală la izolație... tot ce-a fost, și am vopsit și mașini, cu M., amândoi, am vopsit mașini, pe care le-am vândut. După aceea ne-am extins și am început sudura. Eu îi țineam petecul, el suda, până când a fost în poziții mai grele și atunci am luat un sudor care a sudat și pe urmă a venit încă unul și încă unul și tot așa am început să facem reparații capitale de caroserii.

Am dat examene în fiecare an și am învățat toate ISO-urile. ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 pentru comercializări. ISO-urile le-am învățat și am dat examene din ele. Ce acte trebuie să faci, cum trebuie să pui întrebările și de toate, în cadrul acestui inspectorat. Când s-a înființat Garda Financiară, am plecat cu comisarii de la Garda Financiară, să-i învățăm și pe ei cum trebuie să fie, când vor să controleze ceva. Și am trăit 26 de ani cu această meserie, dar am umblat în toate întreprinderile din Brașov, am controlat toate întreprinderile industriale (M28 R.S.).

Primul job mai serios a fost Zile și Nopți, care a mers așa în paralel cu un job part-time, în care eram trainer colaborator la o firmă și în care eram implicit și trainer național (M33 A.M.).

În anul II m-am angajat ca agent comercial la o firmă de distribuție a produselor alimentare (M13 D.S.).

Mi s-a oferit oportunitatea de a pleca cu contract de muncă în Egipt, unde am stat 5 ani de zile (M14 C.Z.).

Experiența mea pe voluntariat e mult mai mare decât experiența salarială (M33 A.M.).

Iată câteva evoluții profesionale:

În primă fază [m-am angajat] ca agent de teren. Apoi m-au întrebat cei de la Metro dacă vreau să rămân la ei sau nu, iar eu am răspuns că vreau și m-au angajat la intrare clienți (M11 I.M.).

Am început mai întâi ca secretară, apoi a urmat postul de secretară-șefă, apoi cel de consilier, iar în prezent sunt directorul de management al firmei (M12 F.P.).

Am fost și muncitor necalificat, și vânzător, am fost și coordonator mai mic, acuma sunt un coordonator mai mare (M6 I.A.).

Când m-am angajat la Universal, m-am angajat ca muncitor necalificat. Și spălam fiecare gură din aia de canal, acolo unde făceau piscicile noaptea. Sau piciorușele de la rafturi, asta e: am spălat pe jos, am șters praf, am cărat marfă, am... și ce n-am făcut! După aia am ajuns vânzător, apoi casier, că erau gradele alea... (M8 I.C.).

La început am fost ucenic, făceam de toate... muncile de jos! Apoi cu timpul m-am specializat pe zidărie și am învățat și din restul meseriilor dar am rămas la prima opțiune (M14 C.Z.).

Păi din anul II am început să lucrez la aceeași firmă la care lucrez și astăzi, numai că eram reprezentant de vânzări. După ce am dobândit ceva experiență, am fost consilier al unor spitale, cabinete medicale particulare și am început să fiu eu un mic șef deasupra celor de la vânzări. Am lucrat și în acest post cam 2 ani, după care am fost promovat ca director zonal. După alte locuri de muncă ce nu merită nici măcar menționate am ajuns la firma la care lucrez și astăzi. Este o firmă de instrumentar și am urcat în rang de la reprezentant de vânzări, la consultant și director zonal (M9 I.E.).

Meritele le sunt recunoscute la fiecare loc de muncă: sunt promovați, lăudați, li se oferă sporuri sau alte recompense.

De exemplu:

M-am dus, am lucrat în toate punctele-cheie ale instalației și-am fost propus pentru a face școala de maiștri. Pirotehnist (M16 O.C.).

Eu lucram cu băncile, ceea ce mi-a convenit de minune. Bine, nu m-am restricționat la ele, pentru că am fost un angajat model și făceam cele mai multe contracte și cei mai mulți bani acolo (M27 A.R.).

Reacția viitorilor manageri la mediul profesional descris este acumularea. Au învățat câte ceva din fiecare experiență profesională, oricât de neînsemnată ar fi fost, oricât de umiltoare ar fi fost munca prestată.

Pe parcursul vieții am învățat multe și consider că încă mai am de învățat... nu e suficient ceea ce am învățat până acum (M10 S.I.).

Din toate job-urile pe care le-am avut am învățat ceva nou (M12 F.P.).

Chiar dacă lucram, chiar dacă eram superocupată, mă duceam la interviuri, pentru că mi se pare că e o experiență pe care trebuie s-o ai (M27 A.R.).

Îmi făceam treaba, ce mă punea să fac aia făceam, am învățat să bat la mașină fără să mă uit și după dictare. Am învățat codul de procedură civilă, codul de procedură penală, am învățat multe. Cum învățam la școală, așa învățam și pentru servicii (M32 M.H.).

M-am pregătit din mers, după aceea, lucrând în multinaționale. O șansă mare a fost că am decis, foarte curând după absolvirea facultății, să lucrez într-o multinațională (M38 D.D.).

M-am angajat la Universal ca muncitor necalificat și m-am calificat, că pe vremea lui Ceaușescu se făceau cursuri de calificare la locul de muncă, și am ajuns la ultimul stadiu până în '90, acela de vânzător cu nu știu câte grade speciale, unsprezece, cred (M8 I.C.).

Sunt atenți la felul cum muncesc ceilalți, îi descoperă pe cei care se pricep, îi observă și „fură” meserie de la ei.

Unde am lucrat am învățat să fac ce fac azi. Am furat meseria de la ei și am făcut o afacere proprie (M20 V.N.).

Eu nu am modele, dar am furat cât am putut... (M40 F.B.).

Și, când am văzut ce făcea șefa mea, am zis că pot și eu să fac ca ea, adică să-mi deschid un magazin, deși ea avea atunci terminate două facultăți. Și am furat de la ea meserie. Oricum, o furasem deja din Universal. Acolo m-am format eu. Și am zis, asta pot să fac și eu. Și atunci am încercat să-mi găsesc un spațiu și-am făcut ce fac (M8 I.C.).

2.2.2. MATURITATEA: CIRCUMSTANȚE RELAȚIONALE

Legat de circumstanțele relaționale, atât în adolescență, cât și după aceea, viitorii manageri nu au mulți prieteni. Nu au probleme relaționale, dar nici nu sunt înconjurați de „prieteni adevărați”. Au multe cunoștințe, dar nu se bazează cu adevărat decât pe foarte puțini oameni (uneori chiar doar pe familie).

Nu aveam chiar așa de mulți [prieteni]. În ziua de azi e destul de greu să îți faci prieteni. Acum ți-e prieten cel ce are interesul să îți fie.

Pentru mine a fost într-adevăr important să pot vorbi cu părinții mei despre orice. Ei și sora mea au fost și sunt cei mai buni prieteni ai mei (M12 F.P.).

Am avut și eu prieteni, și mai am, dar nu din aceia care să stea toată viața lângă mine... timpul a șters cumva prietenia. Au fost și din care m-au ajutat dar nu prea mulți (M14 C.Z.).

Aveam așa... două persoane cu care eram mai buni colegi, de fapt mai bune cunoștințe decât restu' (M33 A.M.).

Prietenii mi i-am triat: nu am considerat prieteni decât persoanele în care am putut avea încredere, iar ceilalți îi consideram niște cunoștințe cu care colaboram (M6 I.A.).

Mă cunoștea extraordinar de multă lume, și normal că, auzindu-se din una în alta, încercau să se împrietenească, să se bage în seamă, mai corect zis, dar nu pot să zic că dintre aceștia am avut prieteni extraordinari. Am și prieteni buni cu care mă înțeleg, dar... e greu să găsești pe cineva în care poți să ai încredere, mai ales că am avut mulți cunoscuți, mulți în felul acesta, dar poate se gândeau că, dacă au vreodată nevoie, îi ajut eu, nu să mă pot baza eu pe ei (M7 C.B.).

Trebuie să recunosc că nu am foarte mulți prieteni, cel puțin prieteni adevărați, că prieteni cu numele am (M9 I.E.).

Cei mai mulți minimalizează rolul prieteniei, o consideră aproape o dovadă de slăbiciune.

Trebuie să ai prieteni, să ai cu cine socializa, cu cine discuta, dar prieteni adevărați sunt puțini (M6 I.A.).

Eu nu cred că prietenii ar trebui să aibă alt rol decât acela de încurajare. Chiar dacă vreodată ei se vor oferi să te ajute, trebuie să știi cum să le mulțumești, dar să nu accepți ajutorul nimănui. Mie îmi place să cred că tot timpul e cineva care mă sprijină în momentele grele, dar sunt de părere că, dacă vrei să ajungi undeva, trebuie să o faci prin forțe proprii, nu să aștepți ajutorul care să îți pice din cer (M12 F.P.).

Prietenii sunt importanți, bineînțeles, dar nu trebuie să te afecteze în deciziile pe care le iei (M10 S.I.).

Continuând descrierea modul în care reacționează la mediul relațional, în care se raportează la ceilalți, se poate spune, legat de ce persoane îi influențează de-a lungul vieții, de ce modele au avut sau pe cine admiră, că cei mai mulți dintre manageri consideră că sunt produsul propriilor decizii, că nu le-a plăcut să urmeze modelul cuiva, iar dacă recunosc că admiră pe cineva, de obicei e vorba persoane foarte apropiate, foarte umane. Așadar, cei mai mulți nu au avut modele sau și le-au ales din alte domenii, nu din cel al managementului, sau le-au găsit în cărți. Deși spre această idee conduc indirect majoritatea interviurilor, există subiecți care declară direct că ei sunt cei care ar trebui să fie modele pentru ceilalți.

Nu am avut pe nimeni ca model, eu mi-am modelat personalitatea singur, în urma acțiunilor mele în viață (M10 S.I.).

Dar nu aș putea să spun că a existat în viața mea o persoană după care m-am luat. Mie mi-a plăcut să fiu unică și să nu copiez pe cineva (M12 F.P.).

Nu am vrut să fiu precum cineva anume, am vrut doar să am tot ce-mi trebuie (M14 C.Z.).

Nu-mi vine un model în cap, pe care să spun că îl am, că mi-l doresc, dar repere găsesc cel mai adesea în cărțile de business (M3 D.O.).

Culmea e că eu mi-am ales mentorul din sport. Liderii-model mi i-am ales din cu totul alte zone (M38 D.D.).

Nu am un ideal. Poate că eu sunt un ideal, în cazul în care am ajuns să am o viață confortabilă din job-ul meu, deși acum am cam multe pe cap: noul sediu în chirie pentru la vară, un nou service peste vreo doi ani și mai am și casa în construcție (M20 V.N.).

Puțini au fost cei care m-au impresionat, am reușit prin munca mea, și-am mai povestit; lucrăm câte 16 ore pe zi, chiar și duminica. Nu prea îți vrea nimeni binele mai mult decât tu însuși, tot ce am realizat până acum mi se datorează (M20 V.N.).

Ca efect al faptului că sunt modele de reușită, ceilalți îi invidiază.

Păi, s-au schimbat: și-au dat seama că sunt fraieri și că mă invidiază degeaba, pentru că eu nu m-am purtat față de ei astfel încât să se simtă invidioși, deoarece, pentru mine, n-au contat banii... (M6 I.A.)

Aveam mulți prieteni, dar de gen masculin, acum mă gândesc că nu mă înțelegeam cu fetele pentru că erau, probabil, invidioase (M11 I.M.).

Vorbesc cu greutate despre oameni semnificativi din viața lor (lasă senzația că meritele lor ar fi mai puține, dacă ar vorbi despre influența majoră a altora asupra lor). Consideră că nu există persoane care să-i fi marcat în mod deosebit și că tot ceea ce au realizat, a fost prin forțele proprii. Figurile celor despre care declară totuși că i-au marcat nu sunt foarte puternice. Sunt de regulă persoane foarte apropiate, de obicei rude, față de care nutresc sentimente de iubire, nu oameni puternici cu realizări colosale.

Singurii care m-au marcat au fost părinții (M12 F.P.).

Pot să spun că, luând per total, nu știu dacă aș fi fost omul de acum, dacă nu aș fi avut așa bunici cum am avut eu (M32 M.H.).

Datorită dirigintelui, care era profesor de sport și care avea un spirit moral și o etică foarte puternice (M33 A.M.).

Îi admiră pe cei care au efecte benefice asupra lor. Se poate spune despre manageri că sunt raționali în relația cu ceilalți (urmăresc relaționarea cu cei de la care pot învăța ceva, de la care se pot alege cu ceva – vezi și ideea „furtului de meserie”, descrisă mai sus în cadrul circumstanțelor profesionale).

Admiram la ei forța de a merge mai departe, atunci când dădeau de greutate, înțelegerea pe care o aveau față de mama și tatăl meu, dorința de a mă vedea împlinită, bunătatea, credința că Dumnezeu nu îi va uita și îi va ajuta să treacă prin toate. Toate aceste lucruri mi le-au insuflat și mie și sunt tare bucuroși că mă văd realizată, împlinită, chiar dacă am pornit de jos. Datorită lor am ajuns aici.

Părinții, pentru mine, au fost, și sunt încă, un exemplu, după cum am mai spus, au fost autoritari cu mine, dar îmi și explicau de ce îmi interziceau multe lucruri. (M11 I.M.)

Iar R. [celălalt manager din Brașov] e foarte umană, îmi place de ea că nu bârfește, mie îmi place să nu aud discuțiile alea la colț, și să poți să te duci oricând deschis să vorbești. Și îmi place că-i veselă tot timpul. (M17 R.J.)

Cu bunătatea lui. Venea la școală. Venea și nu făcea deosebire între copii, care erau mai înstăriți, care erau mai puțin înstăriți. Ne uniformiza. Eram oameni. Toți. La fel. (M28 R.S.)

De la una dintre șefe am învățat să nu mint niciodată. Că toți copiii mai mint și toți adolescenții mai mint, dar eu, de când am avut-o pe șefa aia pe care am avut-o, am învățat să nu mint și să am curaj să spun adevărul. Îmi plăcea mult directoarea care a fost la Universal. Era o tipă foarte hotărâtă și știa să vorbească. Eu apreciez foarte mult oamenii care știu să vorbească. (M8 I.C.)

Recunosc uneori că îi admirau pe șefii lor, pe cei mai mari decât ei, că își doreau realizările lor, că i-a motivat faptul că au văzut la ei că au calități, că pot.

Îi vedeam șefii mari de la Metro și îmi doream să ajung și eu ca ei (M11 I.M.).

Persoana după care m-am ghidat în viață. Am văzut la colegii mei mai mari din generală că mergeau la București la facultate și am vrut să dau și eu să fiu ca ei... asta m-a ambiționat. Îi vedeam pe ăștia de la Orange cum se plimbau cu mașina și vroiam să ajung și eu ca ei (M15 A.C.).

Legat de relația managerilor cu ceilalți oameni, de mediul relațional în care trăiesc, există două dominante: teama de ceilalți oameni (care îi persecută) și dorința de a fi admirați de ceilalți. În ceea ce privește persecuția, sunt atenți și sensibili la felul în care ceilalți îi tratează. Când este vorba de oameni care le sunt superiori (prin funcție) sau care dețin puterea (reprezentanți ai statului), observă adesea că sunt nedreptățiți, că li se pun bețe în roate.

Șefa mea directă nu mă plăcea deloc, din cauză că eram mai bine văzută ca ea, și de fiecare dată mă pune în situații foarte dificile și jenante. Din cauza aceasta făcea tot posibilul să scad în ochii celor mai mari. Veneau clienți, spunea de față cu ei că eu nu știu să rezolv problema, mă dădea deoparte de la ghișeu ca să îi servească ea. La șefi le spunea că sunt înceată, că nu vorbesc frumos cu clienții, multe lucruri din astea (M11 I.M.).

Am participat la un concurs unde învățasem tot și eram sigură că voi reuși, dar nu a fost așa, asta s-a întâmplat nu din cauză că nu aș fi învățat destul, ci din simplul motiv că în sala de concurs se afla o altă fată, venită acolo cu pile. Am aflat apoi că ea a ocupat postul pe care în mod normal ar fi trebuit să mi-l dea mie. La test mie mi-au dat 9,98, iar ei i-au dat 10, chiar dacă am observat că nici măcar nu scrisese tot (M12 F.P.).

Eu le duceam oferta și ei sunau la firmă și șeful îi lua ca și cum el i-ar fi adus, când colo, de la mine știau de ofertă. Și, când i-am zis șefului să-mi dea bani pe lucrarea aia, a zis: „Ce, că a venit la mine!”, „Păi stați, că nu eu le-am dus oferta?, nu v-a spus cine a fost?” „Nu, nu mi-a spus!” Și așa făcea mereu și am plecat, că nu mi-a convenit (M15 A.C.).

M-am simțit la un moment dat marginalizat de către antrenor (M7 C.B.).

Mai ales când vinzi alimente, ți-e frică să nu-ți faci cineva ceva, ți-e frică să nu-ți faci un rău, să zicem, să pună o savarină cu frișcă lângă foc și după aceea să ți-o aducă, zicând că a fost stricată.

Și statul, în loc să te ajute, te înfundă. Că eu aș putea face, dar nu te ajută. Ți-e frică tot timpul că... Eu ți-am spus că trăiesc cu teamă tot timpul. Ți-e teamă că, dacă nu-i convine cuiva, gata, mâine nu mai ești! Așa cred eu, nu știu. Controalele astea care vin la noi... te privește ca pe hoț de când intră. Și asta îți dă așa un stres și o stare de teamă și cum intră unul te vede ca pe un hoț (M8 I.C.).

De asemenea, oamenii apropiați le înșeală încrederea. Așteaptă mult de la ei, dar aceștia se dovedesc incapabili, necinstiți, părtinitori. De cele mai multe ori, eșecurile despre care vorbesc managerii sunt legate de astfel de persoane.

Am avut câteva prietene... toate prietenele pe care le-am avut m-au trișat. Știu că iubeam un băiat tare mult și aveam o relație super. Și s-a băgat cineva, chiar prietena cu care stăteam la cafea. Asta mi s-a întâmplat toată viața. De cele mai multe ori, prietenele mi-au luat prietenul sau soțul sau... nu știu de ce (M8 I.C.).

Am avut și colegi mai puțin buni, unii m-au accidentat, au încercat să mă accidenteze și nu au reușit, au încercat să mă elimine (M7 C.B.).

Aveam o bunică foarte bună, da' nu ținea cu mine cel mai mult, ținea cu ceilalți frați mai mari.

Deci pe mine nu m-a ascultat niciodată [mama], nu m-a înțeles niciodată, totdeauna a căutat să afle de la mine anumite lucruri și după aia mă lovea cu propriile mele vorbe.

Și una dintre fete îl voia pe el [pe prieten] și cealaltă a venit să-mi spună că prietenul meu umblă cu X. Eu, foarte orgolioasă, m-am dus și i-am spus „Gata!”. Ca după câțiva ani să vină să-mi spună că de fapt totul a fost un joc, ca să renunț eu la el. Și de fapt am fost manipulată și am crezut.

Nu pot să dorm liniștită, pentru că nu știi niciodată cum cineva se întoarce împotriva ta și poate să-ți facă rău (M8 I.C.).

Prieteni poți să îți faci foarte ușor, îți găsești prieteni care să te iubească în față și în spate să te înjunghie, atâta tot, nimic mai mult (M9 I.E.).

Își construiesc cu grijă relația cu angajații. Se străduiesc să aibă cu ei o relație bună, strânsă. Își doresc să le fie apropiați. Ceea ce este curios, legat de mediul relațional al managerilor, este faptul că, în legătură cu angajații, folosesc cei mai calzi termeni. Dacă spun că în viață este foarte greu să găsești prieteni adevărați, în legătură cu angajații lor folosesc foarte ușor termenul prietenie. Ceea ce este și mai curios este faptul că mai mulți dintre manageri folosesc chiar termenul iubire, atunci când este vorba despre angajați.

Suntem în relații bune, de prietenie. Toți oamenii mei mă urmează, pentru că am fost, în primul rând, prieten și om cu ei (M10 S.I.).

Ei nu trebuie să vadă în tine un șef, ci mai degrabă un prieten, la care, ori de câte ori au o problemă, să poată veni cu încredere, nu cu teama că ar putea fi concediați (M12 F.P.).

Le-am spus că, în timpul liber, ca și la serviciu, vreau să le fiu prietenă (M12 F.P.). Vorbim mult și ne-am împrietenit, chiar dacă ei sunt foarte tineri. Ne înțelegem bine! (M14 C.Z.).

E foarte important ca un manager să fie aproape de oamenii lui, pentru ca lucrurile să meargă... (M10 S.I.).

Valoarea nr. 1, declarată de fondatorul acestei companii, se potrivește cu valorile mele – și personale, și ca manager. Am pus-o și pe site: e „iubirea pentru client și pentru colegi” (M2 A.K.).

Angajații, pe cât de mult mă urăsc și mă înjură, la fel de mult mă și iubesc (M20 V.N.).

Ei mă iubesc, sunt convinsă. N-ar sta cu mine un om zece ani, opt ani, șapte ani, cât au (M8 I.C.).

Cu cât un manager este mai de top (conduce sau deține o firmă mai puternică), cu atât managerul își dorește mai mult o relație de prietenie cu angajații. Cei mai „modești” dintre manageri își pun problema dacă apropierea de subalterni nu este dăunătoare, îi țin ușor la distanță, încercând să impună mai mult o relație de respect reciproc.

Cu colegii mă înțeleg foarte bine. Eu le-am spus încă de la început că mi-aș dori ca între noi să fie o relație de prietenie, dar, bineînțeles, să fie și respect (M12 F.P.).

Trebuie să-ți păstrezi decența și moralitatea în fata lor: dacă te duci și te tragi cu ei de mânecă, de ce vrei tu: de portofel, de bere, de una, de alta, nu mai reușești să ai același respect; una este munca, una este distracția; la distracție, ai prieteni, ai altceva, cu care nu trebuie să fii nevoit să lucrezi; iar pentru muncă trebuie să păstrezi, normal, o anumită distanță, dintr-un anumit punct de vedere, și trebuie să-ți păstrezi tonalitatea: nu trebuie să te tragi niciodată cu subalternul de mânecă, că o să ajungi să-i faci tu treaba sau să nu mai fii respectat; și-am spus să-ți păstrezi integritatea în fața lor (M6 I.A.).

Managerii de top recurg la diverse strategii pentru a se apropia de angajați. Merg printre ei, îi cheamă la ei, nu le vorbesc de sus etc. Fac tot ce pot pentru a afla despre ei, despre nemulțumirile lor; încearcă să arate că sunt deschiși la comunicarea cu oricare dintre angajați.

Am insistat foarte tare să am relații bune cu oamenii, știu să mă ridic sau îmi dau silința să mă ridic și știu foarte bine să mă cobor și să-l fac pe fiecare om să se simtă important. Să fie băgat în seamă, să acord... zic eu că am reușit chestia asta (M29 A.B.).

Liderul organizației nu e unul arogant, cu nasul pe sus. Nouă în organizație ne place să fim colegi. Dăm atenție oamenilor (M30 F.T.).

Scrisoarea mea către angajați: „vă aștept la o cafea”. Poate să vină orice muncitor, poate să vină și domnul de la poartă (M2 A.K.).

Încerc să îi cunosc. Spre exemplu, dacă mă întâlnesc în lift cu angajați pe care nu îi cunosc, mă prezint și mă interesez dacă le e bine, ce îi nemulțumește, ce mai fac, cine sunt și așa mai departe. Este important să cunoști oamenii, pentru că sunt foarte diferiți, au așteptări diferite, nevoi diferite; trebuie să știi ce gândesc, ca să poți să decizi ceva (M39 Ș.T.).

E bine să generezi un sistem pentru culegerea informației informale din companie. În cazul meu, cel mai bun vector este șoferul meu (M38 D.D.).

Dacă cineva are ceva de comunicat lui Talpeș, nu este nicio barieră: i-a scris un mail, i-a bătut la ușă... (M30 F.T.).

Te duci la masă împreună cu ei, te duci într-o seară la o bere (M24 R.G.).

Mă duceam la fabrică, dădeam mâna cu ei, îi întrebam pe fiecare în parte: „Ce faci, Vasile? Ce faci, Gică?” (M19 M.I.).

Eu îi încurajez pe oameni foarte mult să întrebe când au nelămuriri. Avem un forum, pun întrebări... noi tot timpul am avut forum pe intranet – îi încurajăm să întrebe absolut tot ce le trece prin minte (M44 D.P.).

Mi-am făcut un blog intern, pe care oamenii pot intra liber și lansa discuții, pot pune întrebări (M39 Ș.T.).

Încearcă să îi mulțumească, să îi facă să-i aprecieze (uneori par că se străduiesc prea mult). Lasă senzația că ar face orice ca să fie populari.

Directorul de aici îmi spunea, la un moment dat, că sunt un unit manager populist și că sunt un fel de șef de sindicat, că iau prea mult apărarea agenților (M7 C.B.).

Încerc să fiu cât mai corectă, iar când văd acest lucru, oamenii mă apreciază și mai mult (M12 F.P.).

Sunt bun cu ei, pentru a fi și ei buni cu mine (M14 C.Z.).

Eu spun întotdeauna „noi”, chiar atunci când uneori, în mod instinctiv, tendința ar fi să spun „eu am făcut” sau „eu am realizat”. Nu ezit niciodată să spun „eu”, atunci când sunt greșeli pe care cineva trebuie să și le asume (M5 M.G.).

Mi-ar plăcea să le dau mai mulți bani. Tot timpul mi-ar plăcea să le dau mai mulți bani (M8 I.C.).

Încerc să fiu sensibil la problemele lor, dintre toți asociații cred că sunt cel mai uman, uneori îmi asum problemele lor și îi ajut, apelez la relațiile mele, să îi mai scutesc de cozi, ghișee și alte cheltuieli (M20 V.N.).

Caută permanent să le fie bine angajaților, depun eforturi mari pentru a-i ajuta să se dezvolte, să urce în ierarhie, să-și găsească locul cel mai potrivit în companie.

Eu nu sunt șef, ci o persoană care își ajută oamenii să urce cât mai sus (M10 S.I.).

Un sfat pentru a-și corecta greșelile este cel mai util lucru pentru angajat (M26 M.G.).

Omul singur nu-și dă seama de ce poate fi capabil până nu i se recunosc eforturile și e încurajat (M35 C.S.).

Cunosc fiecare angajat în parte și îi urmăresc evoluția. Mă refer și la dezvoltarea profesională, la încercarea de a-i găsi locul potrivit în cadrul companiei. Încerc să cunosc fiecare angajat, să înțeleg ce anume îl motivează. În cazul în care observ că sarcinile actuale nu îl mai mulțumesc, îi ofer alte atribuții, îl implic în proiecte care să-i stârnească interesul – în măsura posibilităților (M36 S.F.).

Dăm foarte multă atenție și foarte mult credit training-urilor interne (M4 F.Ț.).

Există buget foarte mare pentru training. Ne-am propus să nu existe niciun angajat care să poată spune că în acest an n-a urmat, cel puțin, fie un curs de pregătire profesională, fie un refresher, un fel de curs, ceva, care să-l determine să învețe (M41 R.E.).

Trebuie să-i încurajezi foarte mult. Felul în care îi direcționezi, le stabilești obiectivele, parcursul, etapele... (M43 M.N.).

Să faci în așa fel încât oamenii să aibă rezultate, să fie mulțumiți de activitatea lor și atunci zic că totul începe să fie mai plăcut, și din partea lor, și din partea managerului (M7 C.B.).

Pretind că știu ce-i motivează pe angajați și se ghidează după aceste „cunoștințe”. Îi motivează conform cu ceea ce cred ei că ar motiva un angajat.

Acum știu ce simt și cum gândesc oamenii pe care îi am sub conducere (M11 I.M.).

Eu mă duc pe șantier, intru, văd ce fac... în primul rând pentru că zic: „dom'le, a venit șeful, am dat mâna cu el, am stat cu el, m-a întrebat ce-i aia...”, pentru el e ceva important, pentru că ai venit acolo, pe șantier, și te interesează ce face el, cum își desfășoară munca (M19 M.I.).

Mai este foarte important respectul pentru oameni, pentru toți oamenii din organizație. Fiecare are rolul lui, foarte bine determinat – și toți trebuie respectați. Cred că, dacă se simt respectați de superiori și de colegi, asta îi motivează (M2 A.K.).

Nu mi-a căzut niciun galon că le-am dat oamenilor dreptate. Iar angajații au fost motivați, bucuroși că li se recunosc meritele (M35 C.S.).

Dă-i libertate angajatului, va deveni pasionat de ceea ce face. Și își va dori să câștige (M26 M.G.).

Salariații noștri beneficiază de înlesniri, la noi poți să călătorești la preț foarte redus (M41 R.E.).

Salariații au evenimente sociale, petreceri, avem team building-uri pe departamente (M43 M.N.).

Și totdeauna am căutat să-i duc... de 8 martie... oriunde, unde am știut că-i mai frumos, că e un restaurant sau un local mai frumos. Am zis că să se bucure și ei de anumite lucruri. Eu caut totdeauna să-i recompensez. Cât pot. Poate sunt momente când nici nu pot și tot... ca să vadă cât de mult îi apreciez. Și chiar îi apreciez. Eu cred că sunt mulțumiți (M8 I.C.).

Se ghidează după principii sănătoase, morale, în raportarea la angajați. Încearcă să respecte regulile unei interrelaționări eficiente: sinceritate, corectitudine, respect.

Să îți tratezi subalternii cu respectul pe care îl merită. Nu trebuie să fii o persoană prea autoritară, dar nici delăsătoare. Trebuie să știi să te cobori la nivelul angajaților. Eu îi tratez cu respect și cu încredere și ei fac același lucru, chiar dacă sunt femeie. Trebuie să știi să îi tratezi pe toți într-o manieră cât mai egală, pentru ca niciunul să nu se simtă favorizat (M12 F.P.).

Nu am foarte mulți angajați, dar pe cei pe care îi am îi respect și îi tratez cu atenție (M14 C.Z.).

Trebuie să fii ferm, dar „fair”. Trebuie să fii foarte deschis în fața oamenilor, să te simtă aproape, să simtă că tu ești exact cum sunt ei, doar că tu ai alte responsabilități (M2 A.K.).

Și mi se pare o ofensă de nedescris să-ți minți angajații doar așa, pentru că tu ești șeful... eu am fost foarte sincer cu angajații (M35 C.S.).

Îmi respect angajații. Nu sunt un dictator (M9 I.E.).

3. CUM SE DEOSEBESC CIRCUMSTANȚELE DE VIAȚĂ PROPRII VIITORILOR MANAGERI DE CELE ALE PERSOANELOR CARE NU AU AJUNS MANAGERI?

Circumstanțele în care au trăit viitorii manageri și care i-au făcut să fie ceea ce sunt astăzi nu au fost deosebite. Foarte mulți oameni care nu au ajuns manageri le pot probabil identifica în circumstanțele de viață amintite pe cele proprii vieții lor. Dar, de asemenea, cred (și este o ipoteză care ar merita să fie supusă testării) că, reacția la context, la mediu dă cu adevărat specificitate viitorilor manageri. Este vorba despre strategia lor de răspuns la mediu care se încadrează de fiecare dată într-o schemă de creștere personală. Nu vorbim doar despre interpretări ulterioare ale experiențelor ca având potențial de creștere personală, ci despre răspunsuri imediate, prin acțiuni care produc învățarea, dezvoltarea personală. Cu alte cuvinte, subiecții studiați se limitează doar să interpreteze circumstanțele în care au trăit și răspunsul la ele ca fiind generatoare de creștere prin învățare, ci și reacționează la circumstanțe într-o manieră crescătoare de potențial uman, social, profesional.

Spre exemplu, ca răspuns la mediul nu tocmai bogat în care au crescut, viitorii manageri își asumă responsabilități, muncesc de mici. Nu scapă ocazia să

învețe de la meseriașii pe lângă care fac ucenicie, lecțiile de viață administrate de părinți sau profesori nu trec pe lângă ei fără să lase urme. Apoi trec din meserie în meserie, din activitate în activitate, în căutarea unor bani mai mulți, pe care știu că-i merită, în căutarea recunoașterii valorii personale, dar mai ales în căutarea unor sarcini de muncă incitante, a unor responsabilități tot mai mari. Cei mai mulți încep cu sarcini de muncă umiltoare sau aflate sub competența și posibilitățile lor și, cu toate acestea, învață câte ceva din fiecare activitate prestată, iar fiecare nouă promovare îi ambiționează. Chiar și în relațiile cu ceilalți sunt raționali: caută compania celor ofertanți – a acelor care le sporesc încrederea în forțele proprii, prin care își satisfac nevoia de a fi admirați etc.

Subiecții studiați aduc dovada tuturor acestor acțiuni, enumerând diverse rezultate: sunt printre primii la școală, se impun în grupurile de joacă, sunt lăudați și respectați la locurile de muncă, sunt promovați, se fac ascultați, se cred lideri, nu șefi.

Este posibil, de asemenea, ca specificitatea circumstanțelor de viață ale managerilor să fie conferită de combinația particulară a acestora. Am încercat realizarea unui studiu-pilot de verificare a teoriei fundamentate empiric și descrise în acest articol. Am urmărit testarea acesteia pe subiecți cu și fără funcții de conducere. Astfel am realizat un chestionar pe care l-am aplicat pe 207 persoane (eșantion nereprezentativ). Ceea ce mi-am propus prin acest studiu a fost, așadar, să descopăr dacă există tendințe semnificative, statistic, de confirmare a presupunerilor mele (că există circumstanțe de viață specifice viitorilor manageri, precum și o combinație de circumstanțe care le este proprie, că există, de asemenea, reacții specifice la circumstanțe, care îi deosebesc de ceilalți oameni).

Am colectat datele, le-am reunit într-o bază de date de tip SPSS și am realizat analiza acesteia. Ca urmare a aplicării unor analize bivariante și multivariante și a interpretării valorilor testelor de semnificație (mai ales χ^2 și d a lui Somer), am putut trage câteva concluzii.

Variabilele circumstanțelor care se asociază pozitiv și semnificativ (pentru niveluri de probabilitate de sub 0,05) cu funcția de conducere sunt:

– Cei care dețin funcții de conducere în prezent au făcut ucenicie în copilărie (în meserii pe care le-au văzut practicate de alții – de exemplu: tâmplărie, fierărie, zugrăvit, croitorie etc.). Am constatat, de asemenea, că ucenicia este asociată cu deținerea unei funcții de conducere, mai ales la cei care lucrează în mediul privat și mai degrabă la bărbați decât la femei.

– Cei care dețin funcții de conducere în prezent au evoluat profesional în perioada maturității (au plecat dintr-un loc de muncă în altul sau au urcat în ierarhie). Evoluția profesională din perioada maturității este asociată cu deținerea unei funcții de conducere, mai ales la cei care lucrează în mediul privat și cu predilecție la femei.

– Cei care dețin o funcție de conducere au început cu munca de jos (au plecat în carieră de la munci necalificate, prost văzute sau prost plătite). Constatarea este valabilă mai ales pentru cei care lucrează în mediul privat.

Se mai înregistrează alte asocieri pozitive și semnificative, între variabilele circumstanțelor în care au trăit subiecții și deținerea funcției de conducere, în dependență de variabilele de identificare:

– Bărbații care dețin o funcție de conducere au avut ocazia, în copilărie și adolescență, să vadă cu ochii lor cum se muncește (la părinți, bunici sau la persoane angajate în fabrici, agricultură, construcții etc.), au muncit de mici (în gospodărie sau alte locuri).

– Bărbații și cei care lucrează în mediul privat și dețin o funcție de conducere s-au impus în relațiile pe care le aveau în copilărie (inventau jocuri, stabileau reguli, ceilalți copii se luau după ei, îi organizau, erau vedete printre ceilalți), au avut de mici diverse responsabilități (creșterea animalelor, îngrijirea fraților mai mici, practicarea unor sporturi de performanță etc.).

În prelucrarea datelor, am urmărit și identificarea aspectelor identitare, care se asociază negativ cu deținerea unei funcții de conducere. Am constatat însă că nu există astfel de variabile.

Se pare că variabilele circumstanțelor care îi deosebesc pe manageri de non-manageri se referă mai ales la experiențe ale muncii. Este vorba fie de munci văzute sau practicate în copilărie, fie de munci practicate la maturitate. Caracterul și diversitatea acestora par a condiționa accesul spre funcțiile de conducere. Se pare că, din circumstanțele proprii copilăriei, nu sunt semnificativ legate de exercitarea unei funcții de conducere nici mediul școlar, nici mediul familial, nici circumstanțele materiale. Variabilele care s-au dovedit semnificativ asociate cu deținerea funcției de conducere se referă la muncă: au văzut cum se muncește și, ca reacție la acest mediu, au muncit de mici, au făcut ucenicie și au avut responsabilități. Variabilele maturității, care se asociază pozitiv cu deținerea unei funcții de conducere, nu sunt circumstanțele relaționale, ci tot cele profesionale. Este vorba despre caracteristicile mediului profesional din primii ani de muncă și despre reacția de răspuns la acest mediu. Astfel, încep cu munca de jos, au experiența unor munci diverse pe parcursul primilor ani de activitate, dar evoluează în plan profesional.

Așa cum am amintit deja, ceea ce mi-a dezvăluit studiul-pilot au fost câteva tendințe. Este foarte posibil ca, aplicând un mixt de metode (testând ceea ce se obține prin cercetare calitativă cu ajutorul cercetării cantitative), să descoperim cu adevărat și să spunem cu mult mai mare precizie care dintre circumstanțele de viață și ce combinație a acestora sunt proprii viitorilor manageri.

4. PROBLEMA „ADEVĂRULUI” CELOR RELATATE DE SUBIECȚI ÎN CERCETAREA CALITATIVĂ

Nu voi aduce în discuție toate limitele cercetării calitative a identității. Mă voi opri doar asupra unui aspect care ar putea nedumeri și trezi suspiciuni legate de „adevărul” celor relatate de subiecții cercetării mele calitative. Cu alte cuvinte: cum

pot fi verificate afirmațiile managerilor intervievați? (având în vedere că fiecare om își mai înfrumusețează trecutul, în spiritul devenirii sale ulterioare).

Unul dintre cele mai importante dezavantaje ale metodei biografice este faptul că „biografiile sunt afectate de intervenția autorilor lor, atât la nivel de selectare a documentelor și de combinare a lor, cât și la cel interpretativ” (Chelcea și Chiru, 2003, p. 63). Bourdieu (*apud* Iluț, 2001) arată că doar retrospectiv oamenii au tendința de a compune o biografie narativă consonantă, coerentă. Majorității lor, ca și unora dintre cercetători, le place să vadă că viața s-a desfășurat după o logică, cu „povești” încheiate, „întregul” narativității fiind de fapt, de cele mai multe ori, *post-factum*.

Acest dezavantaj a provocat numeroase dezbateri cu privire la interviurile calitative: „O sursă puternică de distorsiune o constituie tendința subiecților de a-și prezenta propria viață ca unitate coerentă, desfășurată cumva după o logică, numită de multe ori destin” (Bourdieu numește acest fenomen *iluzie biografică*). [Problema este că] „la o analiză concretă și temeinică a acțiunilor și episoadelor noastre de viață, se vedește că ele sunt departe de a avea gradul de coerență și sens manifestat în retorica despre mobilurile, desfășurarea și rezultatele lor” (Iluț, 2001, p. 184). Această „limită” a fost definită ca distincție între adevărul factual și adevărul narativ, iar „în cazul traiectoriilor de viață, a metamorfozelor sinelui, distincția dintre ele e greu de realizat” (p. 186). De fapt, „pentru anumiți calitativiști, conținutul celor spuse de subiecți în cadrul interviului nu trebuie raportat la un referențial ontic, adică punându-se problema dacă ele sunt adevărate sau false în raport cu anumite date ale realului, ci trebuie considerate în sine, ca expresii ale unor reprezentări și practici simbolico-culturale ale subiecților” (p. 185).

Pe aceeași direcție, Flick (1998) aduce în discuție două probleme: „În ce măsură putem presupune o realitate ca existând în afara punctelor de vedere subiective sau social împărtășite și în ce măsură putem valida „reprezentarea” acestei realități în texte sau alte produse ale cercetării?” (p. 31).

Căutând să răspundă la problema găsirii realității din interviuri, Miller și Glassner (1998) susțin că „subiecții răspund interviuatorilor prin folosirea constructelor narrative familiare, mai degrabă decât prin atribuirea de înțelesuri în viziunea lor subiectivă. [Autorii amintesc punctul de vedere al lui Denzin, conform căruia] subiectul este mai mult decât poate fi conținut într-un text și un text este doar reproducerea care a fost modelată de înțelesuri culturale anterioare. Limbajul, care este fereastra noastră în lumea subiectului (și a noastră), joacă feste. El schimbă lucrul pe care se presupune că ar trebui să-l reprezinte, astfel încât ceea ce este dat este mereu o urmă a altor lucruri, nu a lucrului în sine (experiența trăită)” (p. 101).

De asemenea, Wrigley (2001) aduce în discuție două probleme: în ce măsură sinele ajută la construirea poveștii (la „fabricarea” ei), într-o perspectivă a actorului și în ce măsură povestea este o construcție influențată de mediul social, cultural și istoric al naratorului și al poveștii.

În ceea ce privește prima problemă, Jenkins (1996, p. 28) susține că „individual”, „trecutul” este memorie; colectiv, este istorie. Niciuna nu este însă „reală”, amândouă sunt fundamentale și amândouă sunt fațete importante ale identității. Dar faptul că sunt imaginate nu înseamnă că sunt imaginare. În plus, susține Wrigley (2001), ceea ce este important nu este dacă cineva povestește sau nu evenimente reale, ci ce scop promovează povestea. Ricoeur susține că există o nevoie de unitate sau coerență narativă pentru a supraviețui în lume, iar unitatea astfel construită trebuie să fie „o mixtură de fabulație și experiență trăită” (*apud* Wrigley, 2001, paragraful 14).

Iar în ceea ce privește problema influențării poveștii de către mediu, există, după părerea mea, două posibilități: întâi, sinele este influențat de mediu și această influențare se reflectă și în poveste. În acest caz, vorbim de modelarea identității prin factori sociali și culturali, iar în analiza tipurilor de identificări se va ține cont de acest lucru și se vor pune în evidență aceste influențe.

A doua posibilitate aduce în discuție un fapt asemănător erorilor din sociologia cantitativă. Este posibil ca poveștile să fie influențate de forme și formule dezirabile din punct de vedere social sau cultural și să inducă erori în interpretarea adevăratei compoziții a identității de sine. Cred că aceste „erori” pot fi depistate, de exemplu, în cazul predominării unor forme stereotipice în povestiri. Însă trebuie precizat că, oricum ar influența mediul povestirea, „vulnerabilitatea” în fața acestor influențe indică de fapt caracteristici ale sinelui. Ele fac parte din ceea ce este individul, sunt indicatori ai identității. În opinia noastră, ele nu sunt erori și cu atât mai puțin trebuie înlăturate.

Sunt de părere că marile limite atribuite calitativului rezultă din judecarea acestui tip de cercetare prin prisma criteriilor valabile în judecarea cercetării cantitative. Cele două tipuri de cercetare au la bază principii diferite, își propun lucruri diferite și nu pot fi evaluate după aceleași criterii.

De aceea, imputarea erorilor de validitate, fidelitate și obiectivitate sunt eronate. Cercetarea calitativă nu poate răspunde unor astfel de criterii, pentru că, pur și simplu, nu se ghidează după ele (*vezi* comparația criteriilor pentru evaluarea cercetării cantitative și calitative la Lincoln și Guba, *apud* Agabrian, 2004, p. 202).

Așadar, „adevărul” celor relatate de subiecți în cercetările calitative interesează mult mai puțin decât mesajul pe care îl transmit intervievații prin eventualele „fabulații” sau „înfrumusețări ale realității”. Interesează cu adevărat interpretarea spuselor subiecților. Și nu este important dacă subiecții chiar au fost lideri printre copii atunci când erau mici; este important faptul că au considerat relevant acest aspect sau inventarea acestui aspect. Au vrut probabil să ne arate că aveau abilități de lideri încă de mici, că abilitatea de a conduce s-a manifestat încă de la vârste fragede. Așa își explică respondenții propria evoluție, iar pe cercetătorul calitativist îl interesează percepția lor și nu „adevărul”.

În consecință, pot să trag concluzii de felul: acestea sunt circumstanțele de viață ale managerilor. Și probabil că non-managerii consideră important să

povestească și eventual să inventeze alte aspecte de viață. Acelea le sunt proprii. Este la fel de probabil ca aceste percepții, invențiile, atribuirile pe care le realizează să îi facă ceea ce sunt (adică, spre exemplu, să îi determine să ajungă manageri sau non-manageri). Desigur, tot probabil este și faptul ca funcția de conducere să-i fi determinat pe manageri să perceapă retrospectiv lucrurile într-un anumit fel, să facă anumite atribuiri, să inventeze un trecut.

Dar cercetarea cantitativă poate oricând să testeze pe eșantioane reprezentative aceste „descoperiri” și să descopere direcția determinării dintre variabile. Prin intermediul chestionarului, am testat atât „închipuirea” că au fost lideri în grupul de copii, cât și părerea cu privire la calitățile de conducere (consideră sau nu că le au, cred sau nu că ele sunt înnăscute, consideră sau nu că ele s-au manifestat pe tot parcursul vieții etc.). Și am aplicat atât teste statistice de explicare a funcției de conducere prin variabilele identitare, cât și teste de explicare a variabilelor identitare prin funcția de conducere.

5. CONCLUZII

Așadar, este posibil ca circumstanțele de viață care contribuie la dezvoltarea oamenilor ca manageri să fie următoarele: trăiesc într-un mediu familial autoritar, li se atribuie de mici responsabilități diverse, au contact de mici cu diverse meserii practicate de părinți, alte rude sau cunoștințe și le încearcă, de mici câștigă bani și îi gestionează singuri, de-a lungul vieții trec prin multe meserii și încep cu munca de jos, promovând treptat, cunosc mulți oameni, dar se pot baza pe foarte puțini, ceilalți îi persecută, îi invidiază sau îi admiră și sunt raționali în relația cu ceilalți.

Este, de asemenea, mai probabil ca circumstanțele de viață care îi disting pe manageri de non-manageri să fie legate de experiențe ale muncii și de reacții specifice la ele.

Desigur, este necesară testarea acestor propoziții teoretice (prin studii cantitative reprezentative, cu subiecți atât manageri, cât și non-manageri). Aș vrea însă să atrag atenția asupra tipului de date obținut prin cercetarea calitativă: sunt autentice, inedite, pline de naturalețe, încărcate de amănunte și surprinzând contextul. Iar studiul calitativ al identității aduce rezultate cu atât mai valoroase cu cât fenomenul studiat este foarte complex și personal (greu de cercetat altfel – *vezi* rezultatele obținute cu ajutorul aplicării „Testului celor 20 de propoziții” sau „Who Are You”).

De asemenea, aș vrea să remarc faptul că încercarea de explicare a potențialului managerial prin caracteristici identitare este provocatoare, nouă și, în cazul în care își dovedește fiabilitatea, poate deveni utilă în studii de diagnoză și prognoză managerială.

Cercetarea descrisă în acest articol a fost parte a unui proiect finanțat de UEFISCSU: PN-II-RU-TD-2008, număr de contract 33/4.06.2008.

BIBLIOGRAFIE

1. ABERCROMBIE, N., HILL, S., TURNER, B. (2006), *The Penguin Dictionary of Sociology*, Londra, Penguin Group.
2. AGABRIAN, M. (2004), *Cercetarea calitativă a socialului: design și performare*, Iași, Editura Institutul European.
3. CHELCEA, S., CHIRU, C. (2003), *Biografie socială*, în Chelcea, S., Iluț, P. [coord.], *Enciclopedie de psihosociologie*, București, Editura Economică.
4. CRESWELL, J. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, Thousand Oaks, Sage Publication.
5. FLICK, U. (1998), *An Introduction to Qualitative Research*, Londra, Sage Publications.
6. GADREY, N. (1998), *Identități*, în Ferreol, G. [coord.], *Dicționar de sociologie*, Iași, Editura Polirom.
7. ILUȚ, P. (2001), *Sinele și cunoașterea lui: teme actuale de psihosociologie*, Iași, Editura Polirom.
8. JENKINS, R. (1996), *Social Identity*, Londra, Ed. Routledge.
9. LIDERO (2008), *Oameni de afaceri români de top dezvăluie secretele din spatele cifrelor*, București, Editura Cațavencu.
10. MILLER, J., GLASSNER, B. (1998), *The „Inside” and the „Outside”: Finding Realities in Interviews*, în Silverman, D. [ed], *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, Londra, Sage Publications.
11. MORSE, J.M. (1998), *Designing Funded Qualitative Research*, în DENZIN N. K., LINCOLN, Y. S. [eds], *Strategies of Qualitative Inquiry*, Londra, Sage Publications.
12. RICHARDSON, L. (1990), *Writing Strategies: Reaching Diverse Audiences*, Londra, Sage Publications.
13. RIESSMAN, C.K. (1993), *Narrative Analysis*, Londra, Sage Publications.
14. SCHWANDT, T. (2007), *The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage Publications.
15. STEBBINS, R. (2001), *Exploratory Research in the Social Sciences*, Londra, Sage Publications.
16. WELLER, S., ROMNEY, K. (1988), *Systematic Data Collection*, Londra, Sage Publications.
17. WRIGLEY, M., *Real Stories or Storied Realism*, în „Qualitative Social Research”, 2001, nr. 2.