

## Scrisoare din Statele Unite ale Americii

### **DR.W.EDWARDS DEMING SI OPERA SA – “SISTEMUL CUNOASTERII PROFUNDE”**

Conf.dr.ing Nicolae DRAGULANESCU  
*Fulbright Visiting Professor, Universitatea din Pittsburgh, SUA*

Statele New York si Maryland sunt legate de viata si activitatea unei alte ilustre personalitati americane in domeniul managementul calitatii: dr.W.Edwards DEMING (1900-1993). Ca si dr.J.M.JURAN – cu care, de altfel, a intretinut relatii amicale si de colaborare – dr.DEMING a sustinut si el cursuri si conferinte in Japonia, chiar inaintea dr.JURAN. Acest eveniment a avut un mare rasunet, nu numai pe plan local, intrucat a condus la instituirea in Japonia a **Premiului DEMING pentru Calitate** si a determinat notorietatea mondiala a dr.DEMING.

Dar contributia cea mai importanta a dr.DEMING s-a concretizat in teoria sa de management intitulata « **Sistemul Cunoasterii Profunde** » (SCP) , o teorie completa care – reflectand conceptia sa despre o lume mai buna – asigura bazele logice prin care fiecare aspect al vietii noastre poate fi imbunatatit ; aceasta teorie este considerata si astazi ca fiind o adevarata si utila *filosofie manageriala*.

#### **1.Viata si activitatea dr.W.E.DEMING**

Conferintele si cursurile sustinute de dr.DEMING in Japonia, incepand din 1950, in scopul prezentarii SCP, au determinat – impreuna cu activitatile similare sustinute de dr.JURAN, mai tarziu - o ampla, profunda si benefica transformare a industriei japoneze, generand ceea ce este cunoscut si in prezent sub numele de « *miracolul industrial japonez* ». In scopul recunoasterii contributiei dr.DEMING la dezvoltarea teoriei si metodelor de imbunatatire a calitatii si dependabilitatii produselor fabricate industrial, imparatul HIROHITO al Japoniei l-a decorat cu « *Second Order Medal of the Sacred Treasure* », iar JUSE (Uniunea Oamenilor de Stiinta si a Inginerilor Japonezi) a instituit in 1951, in JAPONIA, « *Premiul Anual pentru Calitate W.E.DEMING* ».

Dupa prodigioasa sa activitate in Japonia, dr.DEMING a fost cunoscut in multe tari ca fiind un **eminent consultant industrial pentru metode statistice**. Clientii sai erau atat marile intreprinderi din diferite domenii de activitate (cai ferate, telefoane, industria constructoare de echipamente mecanice, etc) cat si organizatii non-profit (spitale, organizatii profesionale, de cercetare-proiectare, de administratie publica, etc).

Dr.DEMING a publicat numeroase articole si carti si a conferentiat in diferite universitati din toata lumea. Timp de peste 46 de ani, el a predat la « *Stern School of Business* » a Universitatii din New York . Faimoasa Universitate YALE – din statul Connecticut – i-a conferit titlul de **doctor in fizica matematica**. In 1983, el a fost ales membru al *National Academy of Engineering*, iar in 1986 a fost admis in *Science and Engineering Hall of Fame* si i s-a acordat - de catre presedintele REGAN al SUA - « *National Medal of Technology* ».

Dr.DEMING a decedat in 1993, la varsta de 93 de ani, in acelasi an in care infiintase – in localitatea POTOMAC din statul Maryland – « **Institutul DEMING** ».

Scopul deosebit de ambicios al acestei organizatii non-profit - care functioneaza si in prezent si are ca deviza afirmatia dr.DEMING « *Nu poti sa auzi ceea ce nu intelegi !* » - este de-a promova intelegerea si aplicarea teoriei « **Sistemului Cunoasterii Profunde** », **pentru a facilita dezvoltarea si consolidarea comertului, prosperitatii si pacii in lume, prin dezvoltarea capabilitatilor persoanelor, organizatiilor si societatii, in ansamblul ei.** Acest institut actioneaza in *patru directii principale*: cercetare ; educatie si instruire ; promovare, comunicare si asistenta manageriala ; dezvoltare organizationala.

## **2.Ce este « Sistemul Cunoasterii Profunde » ?**

In cap.4 al lucrarii dr.DEMING “*The New Economics for Industry, Government, Education* “ (The W.E.DEMING Institute, 1999) autorul scrie, printre altele:

*<<Actualul stil de management trebuie sa se schimbe radical .Dar o asemenea transformare nu este posibila fara o prealabila evaluare efectuata din exterior.Am conceput in acest scop o teorie pe care eu o numesc “Sistemul Cunoasterii Profunde”(SPC). Ea ne ajuta sa intelegem cum functioneaza organizatiile in care lucram...*

*Prima etapa a transformarii propuse de mine se refera la om. Aceasta transformare este discontinua si se realizeaza prin intelegerea SPC.Dupa transformarea sa, omul va percepe noi semnificatii ale vietii sale, evenimentelor, cifrelor si interactiunilor sale cu alti oameni. Dupa ce a inteles SPC, omul va putea aplica principiile acestuia in orice situatie si in relatiile sale cu alti oameni. El va dispune astfel de un referential utilizabil atat in scopul evaluarii propriilor sale actiuni cat si in cel al transformarii **organizatiei** din care face parte. O persoana astfel transformata va sti sa asculte dar nu va accepta compromisuri, ii va invata permanent pe altii si ii va sprijini pe toti cei interesati in sensul renuntarii fara resentimente la vechile practici si al adoptarii noii filosofii.*

*« Sistemul Cunoasterii Profunde » contine **patru parti esentiale intercorelate** :*

**I.Prezentarea generala a sistemului**

**II.Cunoasterea variatiilor**

**III.Teoria cunoasterii**

**IV.Psihologie sociala**

*Pentru a intelege si a aplica SCP nu este necesara cunoasterea aprofundata a tuturor acestor parti .Cele “**14 IDEI PENTRU MANAGERI**” - pe care le-am enuntat special in acest scop – se pot aplica in industrie, invatamant, administratie publica, etc. Ele reprezinta un rezultat firesc al aplicarii SCP in scopul optimizarii actualului stil occidental de management.*

*Precizez ca elementele componente ale SCP nu pot fi separate intrucat ele interactioneaza unele cu altele. Astfel, de exemplu, cunoasterea psihologiei sociale este insuficienta daca nu se cunoaste si teoria variatiilor.*

*Orice manager – ca sef al subalternilor sai – ar trebui sa inteleaga ca fiecare om este diferit de ceilalti si ca deosebirile pot fi uneori considerabile. El ar trebui sa inteleaga ca **performanta oricarui salariat este determinata in mare masura si in primul rand de sistemul in cadrul caruia acesta actioneaza**, sistem care depinde de **insusi managerul** respectiv si nu de salariatul in cauza ! Cunoasterea psihologiei sociale devine indispensabila pentru acei manageri care doresc sa-si merite numele !...*

Exista numeroase **exemple** de implicare a **psihologiei sociale si a teoriei statistice a variatiilor** in activitatile de productie. De exemplu, numarul produselor cu defect identificate de un inspector depinde si de numarul total al produselor inspectate (asa cum a stabilit inca din 1926 Harold F. DODGE, de la BELL TELEPHONE LABORATORIES). Un inspector atent si dornic sa nu penalizeze in mod nejustificat pe cineva, va putea 'sa faca scapat' un produs a carui performanta se afla in apropierea limitelor admisibile, dar in afara acestora. Alt inspector ar putea fi tentat sa mentina rata defectelor sub valoarea maxima admisa (de regula 10%) – desi realitatea este cu totul alta ! – doar pentru a nu periclita situatia muncitorilor implicati....

Un alt exemplu : invatatorul care, dorind sa nu supere pe nimeni, isi trece toti elevii in clasa urmatoare (desi unii obtinusera medii sub limita minima acceptabila) sau premiaza peste 30% din efectivul clasei !

Toate acestea sunt situatii omenesti, de inteles pana la un punct, dar **nu si de acceptat** ! Pe unii, teama ii determina sa falsifice informatiile si sa adopte decizii gresite. Pentru a nu-si pierde slujba, oricine poate sa ajunga in situatia de-a ascunde/modifica – in special fata de manageri – informatiile deranjante, neconvenabile (asa-zisele 'vesti proaste' !) ce ar putea declansa reactii si decizii cu consecinte neplacute sau chiar dure.

De exemplu, intr-o intreprindere, o comisie numita de managerul general pentru a analiza o anumita situatie si a propune masuri adecvate, poate ajunge la concluzia ca este mai bine sa i se spuna managerului general doar ceea ce ...acesta doreste sa auda ! In cadrul anchetelor pe baza de chestionar, din neatentie sau deliberat ,unele persoane ofera raspunsuri care nu au nimic de-a face cu realitatea...

Astfel se poate ajunge la **prelucrarea statistica a unor date care au fost de la bun inceput irelevante, ireale sau chiar falsificate. Rezultatul prelucrării unor asemenea date nu poate fi decat eronat, si genereaza confuzii, frustrare si/sau decizii gresite.**

S-a constatat ca atunci cand se masoara si se evalueaza matematic performantele salariatilor in realizarea anumitor obiective si valori-tinta (ca de exemplu : cifra de afaceri, costurile, productivitatea muncii, rata defectelor, etc) , **acestia actioneaza in sensul manipularii proceselor si/ sau al informatiilor aferente acestora, in sensul obtinerii - in mod artificial si uneori chiar in mod contraproduktiv - a 'bunelor' performante asteptate, prin mijloace cel putin inadecvate (daca nu necinstite, neleale sau chiar ilegale).** Printre cel mai frecvent utilizate asemenea mijloace se pot aminti : flatarea, incitarea, manipularea sau chiar inselarea clientului, ascunderea defectelor si neglijarea identificarii cauzelor acestora si a solutiilor posibile si necesare pentru remedierea lor, etc.

In consecinta, managerii implicati in transformarile organizationale ar trebui sa invete si psihologia individului/grupurilor, dar mai ales ceea ce se **cheama 'psihologia sociala a schimbarii'** '>>

In celelalte capitole ale lucrarii sale mai sus mentionate, dr.DEMING prezinta bazele teoriei statistice a variatiilor, caracteristicile unui sistem stabil, modul de identificare a 'cauzelor comune' si a 'cauzelor speciale/atribuibile' ale variatiilor, etc. Toate acestea reprezinta cunostiinte esentiale pentru managementul sistemelor, inclusiv pentru managementul resuselor umane.

Intr-o alta lucrare a sa (" *Out Of The Crisis*", The E.W.DEMING Institute, 1986), dr.DEMING formuleaza binecunoscutele sale "**14 IDEI PENTRU MANAGERI**" – care

sunt niste recomandari adresate managerilor din industrie, invatamant, administratie, in scopul optimizarii stilului lor de management. Aceste recomandari au fost elaborate in urma experientei sale dobandite in Japonia si se adresau initial doar managerilor din SUA. Dar dr.DEMING considera ca nu este suficient ca managerii din industrie sa rezolve permanent problemele care apar in organizatia lor, intrucat mai este necesar si ca ei sa comunice permanent partenerilor lor de interese (clientii, personalul, sub-furnizorii, actionarii,etc) **intentia lor de-a le respecta si satisface in cat mai mare masura aceste interese** . Aceste interese se refera , de regula la : mentinerea/ dezvoltarea intreprinderii, protejarea investitiilor, mentinerea/ cresterea numarului locurilor de munca,etc). **Numai prin considerarea si satisfacerea intereselor tuturor partenerilor de interese se pot asigura parteneriate pe termen mediu-lung din care fiecare sa castige, sustinea dr.DEMING....**

Astazi, cand cunoastem deja continutul editiei a III-a (anul 2000) a celebrelor standarde ISO 9000 – in care CALITATEA se defineste ca fiind « *ansamblul de caracteristici ale unui produs prin care se satisfac cerintele clientilor si ale altor parti interesate* » - putem aprecia ideile dr.DEMING – formulate cu multi ani in urma –la justa lor valoare si anume ca apartinand unui perspicace si clarvazator vizionar...

Cele « **14 IDEI PENTRU MANAGERI** » se aplica in toate intreprinderile producatoare sau prestatoare, indiferent de marimea lor sau de forma lor de proprietate, la nivelul organizatiei sau doar al unui compartiment al acestuia.

### **3.« 14 IDEI PENTRU MANAGERI »– formulate de dr.DEMING**

<<1.*Stabiliti si mentineti permanent **obiectivul imbunatatirii continue a produselor/serviciilor pe care le realizati, in scopul de-a deveni si/sau de-a va mentine competitivi, de-a nu falimenta si de-a asigura locuri de munca.***

2.*Adoptati o noua filosofie manageriala, bazata pe **responsabilitatile fiecarui manager pentru imbunatatirea continua a performantelor si pentru schimbarea propriului mod de-a gandi si de-a actiona.***

3.*Incetati sa mai depineti de inspectia calitatii pentru a livra pe piata produse/servicii de calitate ! Eliminati necesitatea inspectiei integrale, prin **construirea corecta, treptata si atenta a calitatii in fiecare produs/serviciu realizat.***

4.*Incetati sa mai cresteti preturile/tarifele ca sa va mariti cifra de afaceri ! Este mult mai eficient sa va **minimizati costurile totale** ! Selectionati-va cu grija sub-furnizorii astfel incat , **pentru fiecare material aprovizionat, sa aveti cel putin un sub-furnizor cu care intretineti o relatie amicala, bazata pe incredere si lealitate.***

5.*Imbunatatiti permanent si in detaliu sistemul de fabricatie/prestare astfel incat sa **obtineti imbunatatirea continua a calitatii produselor/serviciilor realizate si cresterea productivitatii muncii , simultan cu scaderea costurilor aferente.***

6.*Introduceti si practicati permanent **instruirea la locul de munca a salariatilor** dvs.*

7.*Imbunatatiti continuu **leadership-ul managerilor** ameliorand capabilitatea acestora de-a actiona in scopul imbunatatirii performantelor personalului si echipamentelor.*

8.*Reduceti pana la eliminare **temerile salariatilor** astfel incat acestia sa se poata concentra exclusiv, eficient si efectiv asupra responsabilitatilor ce le revin.*

9. **Eliminati obstacolele in calea comunicarii intre compartimentele organizatiei !** Personalul dvs. din compartimentele « Marketing », « Cercetare-Proiectare », « Productie » si « Vanzari » trebuie sa poata lucra ca o singura echipa, astfel incat sa poata anticipa problemele ce pot aparea in productie/prestare si exploatare, iar atunci cand apar sa le si rezolve !

10. **Eliminati lozincile si obiectivele prea ambitioase privind calitatea si productivitatea** (ca, de exemplu : « zero defecte » sau « zero intreruperi »,etc). Acestea nu fac decat sa creeze relatii tensionate intre muncitori intrucat s-a constatat ca **principala cauza a calitatii si productivitatii scazute este ‘sistemul de lucru’**, un sistem care depinde de manageri si nu de muncitori. In consecinta, va recomand :

-eliminati normele individuale de lucru si dezvoltati leadership-ul sefilor de echipa si al maistrilor

-eliminati managementul prin obiective si valorile-tinta dezvoltand leadership-ul managerilor

11. **Eliminati orice obstacol care nu permite muncitorilor sa beneficieze de dreptul lor de-a se mandri cu rezultatele muncii lor.** Sefii de echipa si maistrii trebuie **sa inceteze sa mai ceara doar cantitate** si sa fie tot mai exigenti in ceea ce priveste calitatea !

12. **Eliminati orice obstacol care nu permite personalului TESA (INCLUSIV DECI MANAGERILOR !)** sa beneficieze de dreptul lor de-a se mandri cu rezultatele muncii lor. Aceasta insemna , printre altele, **suprimarea evaluarilor personale anuale si eliminarea managementului prin obiective...**

13. **Instituiti un program amplu si consistent de educare si instruire** in scopul realizarii auto-imbunatatirii permanente.

14. **Faceti astfel incat fiecare salariat sa contribuie cu ceva concret la progresul continuu al intreprinderii.** Transformarea permanenta a acesteia – exclusiv in sensul progresului ei - trebuie sa constituie responsabilitatea fiecarui salariat...>>

In perspectiva armonizarii standardelor si practicilor manageriale din organizatiile Romaniei cu cele ale organizatiilor din tarile dezvoltate industrial – si in primul rand din Uniunea Europeana si SUA – consider ca **invatamintele dr.DEMING ar trebui sa fie cunoscute si aplicate si in Romania, intrucat si-au dovedit demult si pe deplin viabilitatea si eficienta.**