Rebyu

G.V. Cabochan, Jr. (pat.) (2012). *Forging Management Excellence on the Anvil of Culture*. Mandaluyong: People Management Association of the Philippines, Center for Research and Publications.

ISANG PAGTAYA SA TUNAY NA LIDERATO NG PAMAMAHALA AYON SA KULTURANG PILIPINO

Joseph L. Torrecampo
Departament of Psychology
University of the Philippines (UP), Diliman, Quezon City

"Tunay nga ang isang namumuno kung siya man ay hindi agad nakikilala at napapansin, na pagkatapos niyang maayos ang kaniyang gawain at matupad ang layunin, sasabihin ng mga tao: tayo lang ang may gawa nito."

– Lao Tzu [Berso 17, *Tao Te Ching*] (Timbreza 1999)

Ang sinusuring libro na pinamagatang *Forming Management Excellence on the Anvil of Culture* ay napapanahon nang pag-aralan dahil sa mga nilalamang paksa tungkol sa mga kaugaliang may kahalagahang Pilipino (*Filipino values*). Ito rin ay isinasagawa upang maihambing ang laman ng libro sa iba pang mga naambag na kaalaman tungkol sa kulturang Pilipino. Sinisikap ng pagsusuring ito na tignan ang mga kaisipan at kaugaling Pilipino upang tuklasin muli ang tunay na diwa at kahalagahang tinataglay at isinasabuhay ng mga Pilipino sa larangan ng pamamahala at paggawa. Itong pagsusuri ay tumatalakay din sa mga karanasan, mithiin at adhikain ng mga natatangi at karaniwang manggagawang Pilipino sa mga iba't ibang samahan o kahit saang paggawaan sa bansa.

Ang libro ay binubuo ng mga kabanatang sinulat ng mga natatangi at pangunahing may-akda na hinango sa kanilang mga pananaliksik tungkol sa impluwensiya ng kultura sa pamamahala sa manggagawang Pilipino. Pinangungunahan ito ni Jay Yacat, kasalukuyang nagtuturo sa Unibersidad ng Pilipinas at Pangulo ng Pambansang Samahan Sa Sikolohiyang Pilipino (PSSP). Kasama rin sina Josefina Andrea Cantiller, kasalukuyang Katuwang na Propesor at dating namumuno ng *Foreign Service Training Institute*; ang yumaong Flordeliza Lagbao-Bolante na dating guro sa De La Salle

University at Pangulo ng PSSP; at, mga batikang manunulat tulad nina Gerardo Cabochan Jr., (editor ng libro), Hiyasmin Ledi Mattison, at Darwin Moya.

Tinatalakay nito ang mga ugaling may kahalagahan (*values*) at konsepto (*concept*) ng *kapwa* bilang mga aktwal at tunay na penomenang nanalaytay sa dugo ng mga Pilipino at matatagpuan sa kanilang pang-araw araw na gawain, at higit na ipinamamalas ng Pilipino sa kaniyang pakikipag-ugnayan sa kapwa Pilipino.

Ayon sa tema ng libro, ang ugat ng kahalagahang pakikipagkapwa ng mga Pilipino ay nakikita sa pagkakaroon ng iisang pag-iisip at pagkilos na nagmumula sa puso't damdaming mapag-aruga at mapagkalinga ng mga Pilipino para sa kapwa. Ito ay bunga ng iisa o kaparehong karanasan, diwa, at adhikain ng mga Pilipino na nagdudulot ng pagbubuklod at pag-unlad ng uring manggagawang Pilipino.

Alinsunod sa tinaguriang "Sikolohiya ng Kapwa," na tumutukoy sa pagpapabuti ng kaisipan at pagkakaroon ng iisang layunin na makapagbigay buhay at sigla sa mga kilusan at paraan ng pamamahala ng mga manggagawa, ilang mga halimbawa ang inilalahad—tulad ng mga bagong patakaran na maaring imungkahi sa usaping labor at management tulad ng CBA (*Collective Bargaining Agreement*) na may mga kaakibat na disenyo ng programa ayon sa *Human Resource Development Programs* tulad ng *Teambuilding, Conflict Management,* at mga programang *Coaching at Mentoring*. Ito ay ang mga iilan lamang na halimbawa kung paano mapagbubuti ang ugnayang kapwa sa larangan ng pamamahala at paggawa.

PAGBUBUOD

Ang libro ay binubuo ng pitong kabanata na sinulat ng limang may-akda. Bawat kabanata ay tumatalakay sa mga iba't ibang kaugaliang nakahalagahaan ng mga Pilipino na matatagpuan sa kaniyang pang-araw araw na pakikipag-ugnayan at gawain. Ayon sa kabuuang tema ng libro, ang kultura ng mga Pilipino ay may tatlong kaugaling nakahalagahan na umaayon at tumutugon din sa adhikaing manggagawa: ito ay ang mga *pananagutan*, *malasakit*, at *bayanihan*.

Ayon kay Jay Yacat, sa unang kabanata, ang pinakagitna o "*core*" ng pagtatalakay sa Sikolohiyang Pilipino ay ang kahalagahan ng *kapwa*. Ayon sa kanyang pahayag, ang *kapwa* ay hindi nahiwalay sa konsepto ng 'Ako' at 'Iba sa akin.' Sa pagkilala sa sarili o 'Ako,' ang mga Pilipino ay tumutugon sa ilang napipintuhang kaugalian tulad ng paggalang sa ibang tao sapagkat nakikita, nararamdaman, nauunawaan at nailalagay ng bawat Pilipino ang kaniyang sarili sa katauhan ng ibang tao, at dahil siya ay nakapagpagliban sa makasariling pag-iisip at pagtanggap sa pagbuo at paglutang ng grupong kinabibilangan ng kapwa tao na mas higit ang halaga kaysa sa sarili.

Ilan pang mga halimbawa ay ang pagpapahalaga sa sariling pandama ng mga Pilipino upang matukoy ang mga naisasaloob ng iba pang mga tao at upang mailagay ang sarili sa tamang

oryentasyon kaugnay ng mga iba't ibang bagay sa paligid. Ito ay sa kadahilanan na ang kahalagaang kapwa ay sumasalamin sa nais ng mga Pilipino na makipag-ugnayan sa kahintulad nito, upang mapagtibay ang samahang Pilipino na binubuo ng mga manggagawa, mga mamimili at namamahala, upang higit na mapagbuti ang katayuan at kalagayan ng sambayanang Pilipino. Samakatuwid, ang konsepto ng kapwa ay umiiral sa isang organisasyon kung ito ay may kaakibat na mga pagpapahalaga para sa kapwa, tulad ng pananagutan, malasakit at bayanihan.

Sa ikalawang kabanata, naipahayag ni Josefina Andrea Cantiller ang iba't ibang pagpapakauhulugan sa konseptong *pananagutan* sa larangan ng paggawa. Ayon kay Cantiller, ang pananagutan ay tumutugon ayon sa relasyong panginoon o may-ari ng paggawa at manggagawa. Ang pananagutan ay tumutukoy sa makatarungan, karapat-dapat at natatamang obligasyon ng may-ari sa larangan ng pakikipag-ugnayan sa mga manggagawa. Ang pagkabigo ng may-ari na maipakita ang panangutan ay nagdudulot ng negatibong epekto sa mga manggagawa at nauuwi sa mga di kanais nais na ugali at pagkilos ng mga manggagawa tulad ng paghihiganti, mababa at patakbuhing paggawa at produkto, pagpapabaya at pagliban sa trabaho, at ang maaring pag-alis ng manggagawa sa samahang binuo upang mapagbuklod ang lupon ng manggagawa at namamahala.

Sa ikatlong kabanata ni Hiyasmin Ledi Mattison, ipinakita niya ang kahulugan ng *malasakit* sa paggawaan at pangangasiwa ng tao. Iniugnay niya ang malasakit sa pagkilos ng ekstra o dagdag na pagkilos at paggawa ng mga Pilipino nang walang inaasahang kapalit na bayad o dagdag na kita. Ayon sa may-akda, nakikita ito sa mabuting pakikitungo ng manggagawa sa mga parukyano o customer ng organisasyon. Itong malasakit ay bunga ng pagiging makabuluhan ng organisasyon o samahan sa buhay ng mga manggagawa na dahilan upang magkaroon sila ng malalim at madamdaming ugnayan dito, tulad ng pasasalamat at pagkaroon ng utang na loob, na nagiging dahilan naman para ang manggagawa ay higit na magbigay ng karagdagang serbisyo at pagtangi dito na walang inaasahang kapalit.

Ang ikaapat na kabanata ni Flordeliza Lagbao-Bolante ay nagpapahayag na ang *bayanihan* ay isang tunay at natatanging damdamin ng manggagawang Pilipino. Ayon sa kaniya, ang bayanihan ay ang pagbubuklod at pagkakaisa ng mga manggagawa tungo sa iisang layunin. Ito ay may kaugnayan sa salitang *teamwork* o sama-samang pagkilos ng isang grupo para tuparin ang isang tungkulin at gawain ayon sa iisang adhikain. Higit itong ipinamalas sa panahon ng sakuna at iba pang krisis, na ang pangunahing layunin ng manggagawa ay ang makipagtulungan at mapagsilbihan ang kapwa tao.

Ang ikalima at ika-anim na kabanata ay akda ni Gerardo Cabochan Jr. na sumusuri sa *kapwa* bilang isang paraan at adhikain ng pamamahala, at ang lugar nito sa organisasyon. Nakasalalay ang pagbuo at pagsasakatuparan ng *kapwa* bilang paraan ng pamamahala sa pamamagitan ng pagpapamalas ng mga naunang nabanggit na mga kaugaliang may kahalagahan: pagmalasakit, pananagutan at bayanihan.Sa pamamagitan ng mga kahalagahang pang-ugnayan tulad ng pakikiramdam at pakikipagkapwa-tao, nai-uugnay ang mga panlabas o paimbabaw na kahalagahan (surface values) sa nakagitna at napaka-importanteng kahalagahan (core values), halimbawa nito

ay ang kahalagahang kagandahang-loob o pagkamakatao na naiuugnay sa sentrong kahalagaan ng pakikipagkapwa.

Ayon pa kay Cabochan, pinapahalagaan ang mga kusang pakikipagrelasyon o pakikipag-ugnayan bilang pinakamahalagang kahalagahan ng mga Pilipino sa saan mang larangan. Ang makataong pakikipag-ugnayan o pakikipagkapwa ay isang mataas na uring kaugaliang may kahalagahan at kakayahan ng mga Pilipino na nagiging dahilan upang pagsikapin ninuman na gawing mabuti, maayos at matagumpay ang kanilang mga gawain saan mang dako sila mapunta sa daigdig. Sinasabi rin ni Cabochan na bagamat ang talakayan ay tungkol sa konsepto ng kapwa ng mga Pilipino, ito ay may kahintulad din na anyo sa iba't ibang bansa, tulad ng karanasan ni Tom Melohn, isang Amerikano at pangulo ng *North American Tool & Die, Inc.*, kung saan ipinakita na umunlad ang nasabing kumpaniya pagkatapos pagbutihin ni Melohn ang pagturing sa mga Amerikanong manggagawa.

Ang ika-pitong kabanata ni Darwin Moya ay naglalaman ng maikling sanaysay o buod ng lahat na mga kabanata. Isinaalang-alang ni Moya ang kahalagahan ng mga mabubuting pagsasamahan ng mga Pilipinong manggagawa upang mapagbuti ang kalagayan ng mga Pilipino sa kabuuan. Inilahad din ni Moya ang ilang mga hakbangin sa larangan ng *human resource development* na nagsisilbing daan upang maipakita at maisakatuparan ng mga manggagawang Pilipino ang kanilang mithiin sa pagsulong ng kasaganaan at pag-usbong ng sambayanan.

ANG KONSEPTO AT PAG-ENSAYO NG TAPAT NA LIDERATO BILANG SALAMIN NG TUNAY NA PAMAMAHALA SA LARANGAN MANGGAGAWA AT KULTURANG PILIPINO

Ang librong sinuri ay nagpapakita ng malinaw na direksiyon na dapat baybayin ng mga mangangasiwa o mamamahala, at ng mga sinasakupang tauhan o mga manggagawa. Ang layunin ng libro ay tungo sa pagbuo ng kaiisipan para sa tunay na ugnayan at samahang namamahala at manggagawa. Natatalakay ang likas na katangian ng mga sentrong kahalagahan (core values), at ang mga sirkumstansya – kailan, saan at para kanino ang mga ito.

Ang mga nabanggit na kaugaliang may kahalagahan ay pinapatunayan din ng mga ibang dalubhasang Pilipino, tulad ni Tomas D. Andres, na isang batikang propesyonal sa larangan ng *Human Resource Development* at may akda ng librong *A Management Approach: Understanding Filipino Values* (2005). Ayon kay Andres (2005), ang mga kaugaliang Pilipino ay maaring positibo at negatibo. Itong mga kaugalian ay nagmumula sa mga, 1) Nakagisnang pag-uugali at kilos noon na nais maipagpatuloy sa kasalukuyan ng mga Pilipino. Ito ay maaring mula sa mga paniniwala sa mga sinaunang ninuno, mga nakagisnang pag-uugali at paniniwala sa loob ng pamilya, at kaugalian ayon sa heograpiya na kinabibilangan (hal. regionalism, sistemang kumpadre, walang pakialaman o pakikialam, Filipino time, ningas cogon, etc.); 2) Espiritwal o material na paniniwala at pagkakahulugan tungkol sa mundo (hal. paniniwala sa mga espiritwal na bagay at pagkilos, bahala na, sariling pagliligtas, kasakiman at pag-asenso, etc.), 3) Awtoritaryan na oryentasyon na kung

saan itinuturing na may mga taong likas na nakahihigit at maykapangyarihan kaysa karamihan. Maari ding nahuhubog ng impluwensiyang mananakop at karanasan mula sa nakalipas na mga digmaan o pakikipaglaban at sakuna (hal. utak kolonyal, paggalang, bata system, pagpahalaga sa pagkatitulado, tagapamagitan o lakad system, pulitikahan, etc.)

Sinasabi ni Andres na ang pinakamataas na antas ng kaugaliang may kahalagahan sa mga Pilipino ay ang *bayanihan* o ang sama-samang paggawa para sa iisang layunin, pagtulong sa kapwa, paggalang sa tao at pagmamahal sa Diyos at bayan. Ang *bayanihan* ay hindi natutumbasan at nababayaran ng pera dahil itinuturing ng mga Pilipino na ang pagbigay-loob at kusa sa pagtulong sa kapwa ay pagbibigay ng sarili nang walang hinihinging kapalit na bagay o materyal.

Sumasang-ayon din ang mga konsepto at paliwanag ng mga may-akda ayon sa isang banyagang dalubhasa sa pag-aaral ng mga samahan (*organizational consultant*). Isinulat ng isang batikang manunulat na Amerikano na si Tim Irwin, may-akda ng *Impact: Great Leadership Changes Everything* (2014), ang kaniyang saloobin tungkol dito. Inihayag ni Irwin na kailangang paigtingin ang sentro (*core*) ng puso at pag-iisip ng mga tao kung nais ng isang namumuno na matagumpay niyang magampanan ang pagiging takdang pinuno ng grupo.

Ayon kay Irwin, ang pinakagitna ng tao na bumubuo ng kaniyang puso at pag-iisip ay ang mga mabubuting asal (*character*) na binubuo ng mga kaugaliang may kahalagahan (*values*) na pinagtibay ng isang indibidwal. Kinakailangan na magkaroon ng pagkamalay o pagka-ulirat (*self-awareness*) ang isang tao tungkol sa sariling tunay na kakayahan laban sa mga iba't ibang pagsubok, at mapagtanto niya ang kaniyang kahinaan, upang maging ganap ang kaniyang pagiging puno o kasama sa isang samahan o organisasyon. "Kilalanin ang sarili muna", isang kasabihan na galing sa isang Griyego, ay tumutukoy sa unang hakbang tungo sa matagumpay na pakikipag-ugnayan. Kapag ang isang tao ay walang alinlangang sa pagpakita ng sarili at tunay na kabutihan, integridad, at pagkatao, alam ng pinuno ang sentro ng kaniyang tunay na pagkatao (Irwin 2014), at ito ang magdadala sa kaniya tungo sa pagtupad ng isang tunay na samahan.

Base sa mga talakayan, ang pagkakaroon ng kulturang akma para sa mabuting ugnayan ng mga namamahala at manggagawa ay madaling maisakatuparan sa Pilipinas kung isasaalang at susuriing mabuti ang mga kaugaliang may kahalagaan sa mga Pilipino. Ang konsepto ng pamamahala ng pagbabago (*management of change*), ay maisasagawa ng buong laya kung walang duda, nagtuturingang magkakapwa at nagtitiwala ang mga namumuno at manggagawa sa isa't isa. Ito din ay konsepto ng tapat at tunay na liderato (leadership) ayon sa kultura ng mga Pilipino. Sa bandang huli, ang pagkakaroon ng tapat na hanay ng manggagawa ayon sa adhikain ng samahan o organisasyon, tulad ng diwa ng bayanihan, ay nagbibigay lakas (*empowerment*) sa mga miyembro na paniwalaing sila ang tunay na nagpapaandar ng mekanismo ng organisasyon, at ito ang magbubunga ng isang maunlad at tunay na samahan.

Sanggunian

Andres, T.D. (1981). *A Management Approach: Understanding Filipino Values*. Quezon City: New Day Publishers.

Irwin, T. (2014) *Impact: Great Leadership Changes Ever*ything. Texas: Ben Bella Books, Inc.

Timbreza, F. (1999). *Ang Tao Te Ching ni Lao Tzu sa Filipino*. Manila: De La Salle University Press.