

Demokracja partnerska

Andrzej Blikle

9 czerwca 2016



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle.** W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

*Demokracja ma wiele wad, ale niczego
lepszego nikt jeszcze nie wymyślił.*

popularny bon mot

**Na szczęście coś się
w tej sprawie
zaczyna zmieniać!**

Dwa modele demokracji

demokracja
większościowa

demokracja
partnerska

Typowa wada:

osoby znające
przedmiot
stanowią większość

decyduje naczelnik

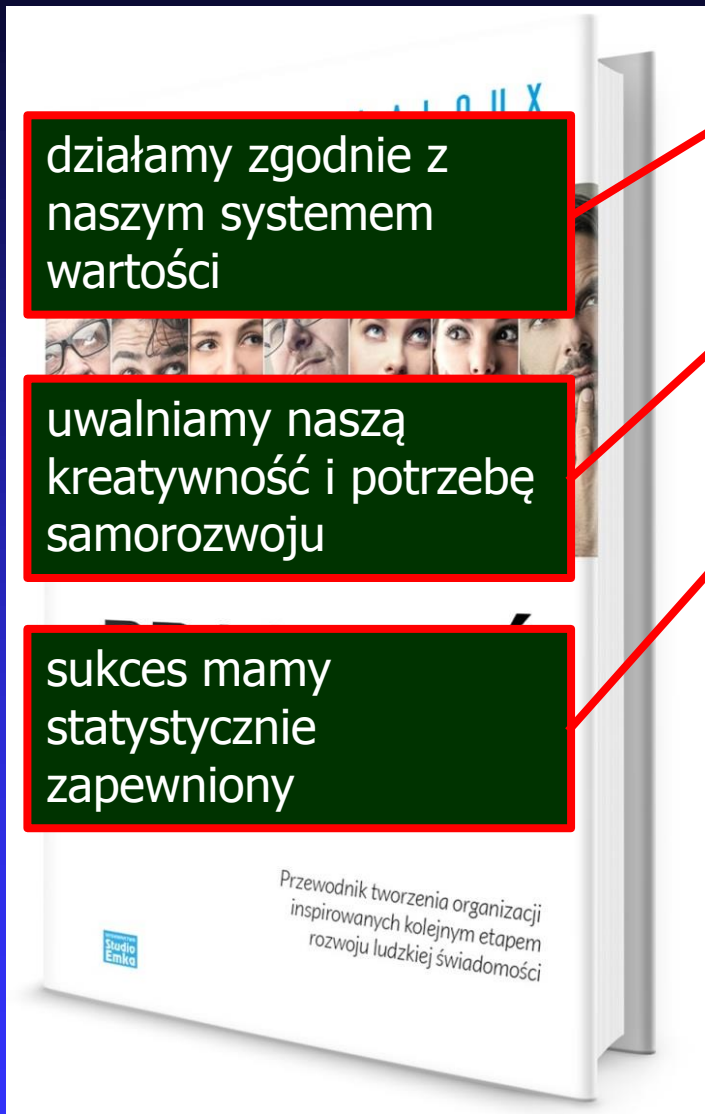
decyduje większość

Alternatywa:

decyzję podejmują
znający się na rzeczy

pozostali
mają do nich **zaufanie**

To się już zaczyna dziać!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Dwie smutne konstatacje

W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i mazołem niż z pasją i misją.

Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące .

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laloux

Czerwień

wodzostwo
oparte na lęku
cele krótkoterm.

mafia
gangi

podział pracy
zwierzchnicy

wataha wilków

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

kościół katolicki
armia
agencje rządowe

formalne
hierarchie
procesy

armia

Pomarańcz

wzrost i zysk
innovacja, MBO

korporacje

odpowiedzialność
merytokracja

maszyna

Zieleń

piramida celowym
celem

organizacje
partnerskie;
ruchy spółdz.

kultura wartości

rodzina

Uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces & pieniądze = > dobre życie

wyberzmy:

dobre życie = > sukces & pieniądze

W pracy znajdujemy
sens naszego życia,
radość tworzenia i
budowania poczucia
godności własnej.

Ewolucyjny Turkus (organizm wielokomórkowy)



Najbardziej ekscytujące przełomy dwudziestego pierwszego wieku wydarzą się nie z powodu technologii, lecz z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem.

John Naisbitt

Filozoficzne elementy Turkusu

- Tworzymy przestrzeń, aby słuchać mądrości płynącej z głębi nas samych.
- Uczymy się zmniejszać naszą potrzebę kontrolowania ludzi i wydarzeń.
- Zamieniamy osądy na współczucie i wdzięczność.
- Nie ma błędów, są doświadczenia.
- Służba ludzkości i światu.

Pozbywamy się toksycznych metod zarządzania:

- brak zaufania,
- polecenie i nadzór,
- kij i marchewka,
- premie i prowizje,
- budżety kontraktowe,
- współzawodnictwo,
- ...

Trzy przełomy ewolucyjnego Turkusu

- **Samozarządzanie:** relacje bez hierarchii; Władza się pomnaża, kiedy posiadają ją wszyscy, a nie tylko „góra”
- **Pełnia:** czerpiemy z tego, jacy jesteśmy
- **Cel ewolucyjny:** zamiast przewidywać i kontrolować przyszłość wsłuchujemy się i reagujemy na terażniejszość.

Od zieleni do turkusu

partnerstwo
lidera



partnerstwo i
rozproszone
przywództwo

Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzog	Pielegniarki	Holandia	7 tys.	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	1,5 tys. u+n	Non-profit
FAVit	Metalowa	Francja	500	Komercyjna
Heiligenfeld	Szpital psych.	Niemcy	600	Non-profit
Morning Star	Spożywcza	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Odzież	USA	1.350	Komercyjna
RHD	Służby społ.	USA	4.000	Non-profit
Sounds True	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 8.000 pracowników

W Buurtzorg 40% mniej godzin na pacjenta.
Gdyby inne były podobne oszczędność 2 mld € rok

Regionalni coachowie wspierający zespoły bez formalnego zakresu obowiązków.

Spotkania prowadzi moderator. Konsensus przez brak veta.

30 osób na stanowiskach sztabowych bez władzy decyzyjnej wobec zespołów

Regularne szkolenia na temat zbiorowego podejmowania decyzji.

Brak hierarchii nie oznacza jednakowych ról.

Rezygnacja z iluzji, że stanowisko sztabowe daje kontrolę nad pracownikami.

Wybrane cechy rodzinnej odlewni mosiądzu FAVI (F) 500 pracowników

Legendarna jakość i rekordowy brak opóźnień dostaw

Wysokie marże i wysokie wynagrodzenia

Brak średniego szczebla kierowniczego i centralnych procedur.

Każdy klient ma swojego opiekuna sprzedażowego odpowiedzialnego przed własnym zespołem za zapewnienie im pracy.

Chwilowy deficyt pracowników w zespole uzupełniany ochotnikami z innych zespołów.

Budżety nawigacyjne, a więc niezawyżane oczekiwania.

Organizacja, która wierzy, że ludzie są dobrzy

Hasło firmy

Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 2000 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostatnie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ❑ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



- ❖ Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.
- ❖ Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Morning Star

WYNAGRODZENIA

Ustalane przez pracowników i przez komisje wynagrodzeń w zależności od kompetencji i zakresu zadań pracownika.

REKRUTACJA

Przyszli kooperanci kandydata. Wzajemna wymiana informacji i oczekiwań. Szkolenia w samodzielnym zarządzaniu.

POLECENIA OPERACYJNE

Zlecenia i oczekiwania jakościowe od klienta. Kontrakty CLOU.

FINANSE

Brak budżetów. Finansowanie inwestycji metodą rynków prognostycznych.

ROLE I FUNKCJE

Zmieniają się dynamicznie w zależności od kompetencji i potrzeb. Brak „zakresu obowiązków”. Odkryj swój sposób realizowania **twojej roli** i określ liczbę godzin.

Źle zatrudniona osoba to taka, która mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

Skoro już wiemy,
że turkus jest osiągalny,
to zastanówmy się,
jak go osiągnąć

To nie jest łatwe,
ale jest możliwe

Wymaga też czasu
i wiele trudu

Ale na pewno warto!

Cnoty turkusu

Narzędzia turkusu

Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

asertywna
komunikacja

motywowanie
godnościowe

struktura
procesowa

współpraca

udowodnić
winę

kij i
marchewka

polecenie
i kontrola

Dekalog partnerskiej demokracji

1. nie poszukuj winnego — poszukuj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj co im w pracy przeszkadza
7. nie idź do ludzi, aby ich kontrolować — idź aby zobaczyć i zrozumieć
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samodzielnego zarządzania
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem i uczniem

Asertywna komunikacja

Asertywny kontakt

Asertywny kontakt

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

Kontakt = słuchanie + mówienie

Asertywna postawa

JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Komunikowanie

Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

- pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
- neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
- korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

Składowe komunikatu emocjonalnego

1. treść,
2. intonacja i brzmienie głosu, stosowanie pauz

**3. mowa ciała: mimika,
gesty, postawa, wygląd**

Gdy słuchamy, nawet w milczeniu (!),
zawsze komunikujemy nasze emocje
mową ciała

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.

Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.

Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.

Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Komunikat „JA” zamieniaj obelgi w zwierzenia

Zamiast mówić o tym jaki kto jest, mówimy o naszych uczuciach i emocjach.

- Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
- Nie można się z nami spierać.
- Prosimy o pomoc, co jest wyrazem zaufania.

Jedynie
w trudnych
sytuacjach
korygujących!

Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,
na ogół nie ma sensu bombardować ich
dalszymi komunikatami „JA”;
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego
słuchania.

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

zrozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Zalety aktywnego słuchania

1. Informuje mówiącego, że słuchający zrozumiał i zaakceptował jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać.
2. Pomaga osłabić emocjonalną reakcję mówiącego.
3. Przynosi zmianę w nastawieniu słuchającego do mówiącego.

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,
iżby mniej mówiono, a więcej
słuchano.*

Przysłowie staropolskie

Krytykować też
można
asertywnie

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. twoje zachowanie jest okropnie irytujące!

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje

Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Dwa modele krytyki

PROKURATOR

Udowodnić winę

Oczekiwany bieg wypadków:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe

Rzeczywisty bieg wypadków:

zach. niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zach. obronne

COACH

Zmienić zachowanie

Metoda coacha:

zach. niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zach. właściwe

Porzuć rolę prokuratora

Prokurator	Coach
Wyraża opinie, ocenia	Opisuje fakty i ich konsekwencje
Posługuje się aluzją	Mówi wprost
Mówi o winie	Mówi o skutkach
Zmusza do utraty twarzy	Pomaga w jej zachowaniu
Mówi o winie i karze	Mówi o zmianie
Twój raport jest nieakcentowalny	Zabrakło badań rynku, preferencji
Niektórym wydaje się że można	Chyba nie poświęciłeś raportowi
Z twojej winy firma straciła	Nie podpisaliśmy kontraktu, a to może
Zachowałeś się całkowicie	Wszyscy popełniamy błędy, ale musimy
Musisz się liczyć z utratą premii.	Zastanówmy się nad przyczynami i sposobami ich usunięcia.

Podsumowanie

Jeżeli chcesz, aby rozmowa konfrontacyjna była udana, postaraj się, aby twój partner nie musiał się bronić.

Jeżeli Twoje racje przeważają, postaraj się, aby twój partner nie utracił twarzy przegrywając.

**Zbuduj im złoty most,
aby mieli się którądy wycofać.**

Dobrych relacji nie da się
budować w toksycznym
środowisku

Motywowanie godnościowe

Radio TOK FM 6 października 2010

92% firm notuje zjawisko okradania firmy przez pracowników (Euler Hermes). Mówi ekspert doradzający firmom, jak radzić sobie z tym problemem:

jest kilka sposobów

1. telewizja przemysłowa,
2. firmy ochroniarskie,
3. programy śledzące użytkownika komputera,
4. donosicielstwo (60 % firm); ang. whistle blower

Ten ostatni sposób jest szczególnie godny polecenia jako **skuteczny i niedrogi.**

Przemoc czy partnerstwo?

Każdy wybór niesie pewne koszty

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

PRZEMOC

MUSISZ:

sam wszystkiego dopilnować

być podejrzliwy

pamiętać, że każde twoje słowo może być wykorzystane przeciwko tobie

POZBAWIASZ SIĘ:

źródła najważniejszych informacji

inicjatywy członków zespołu

zbiorowej wiedzy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

PARTNERSTWO

MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy? Test Q12.

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

80% pracowników w 100 firmach z 36 krajów odpowiada NIE

Czy to oznacza, że tradycyjne atrybuty sukcesu rynkowego:

- dobry produkt,
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowani sprzedawcy,
- ...

nie są ważne?

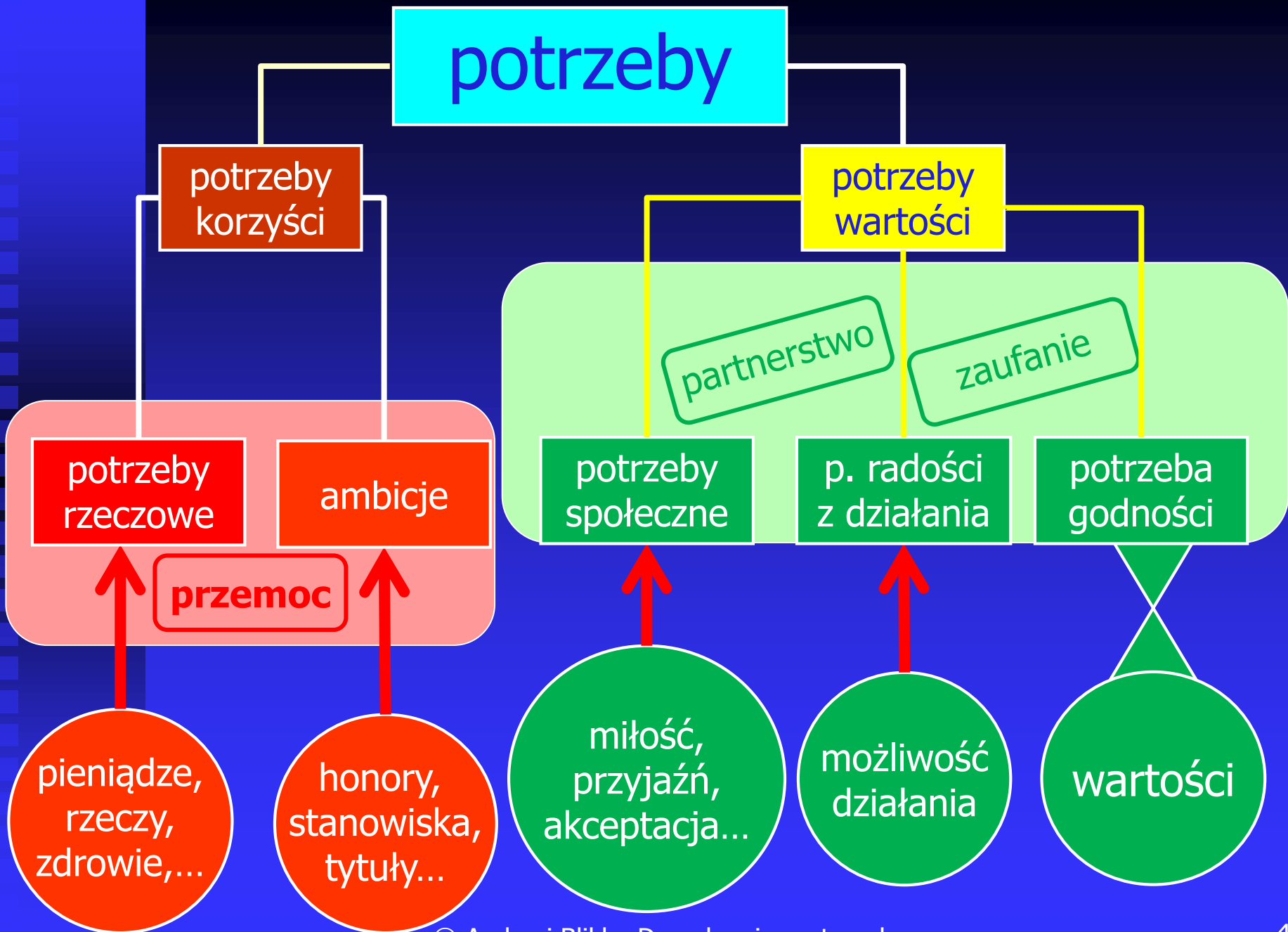
NIE !

To jedynie oznacza, że firmy z grupy „G12” osiągają te atrybuty szybciej, mniejszym kosztem i na dłużej niż pozostałe.

Jak powinni postępować szefowie,
aby ich pracownicy odpowiadali TAK
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie
powinni?

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb



Wartości czyli wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.
Peter Drucker

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

WIELKIE TWIERDZENIE O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:
„nie mogę dać ci z góry, bo
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości
i pogardy.

Na gruncie psychologii społecznej udowodniono, że kij i marchewka są jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia zmiany postawy

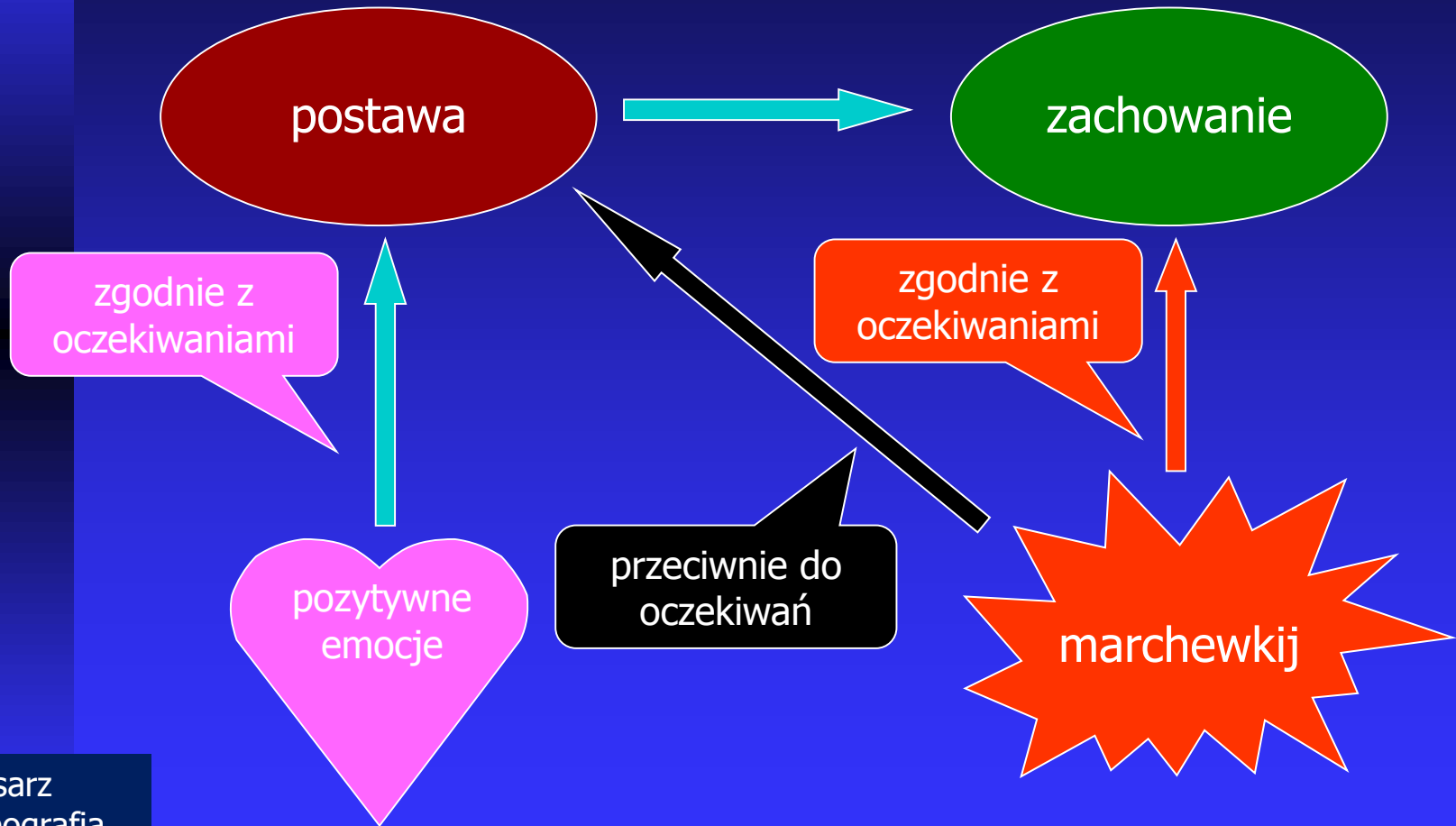
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

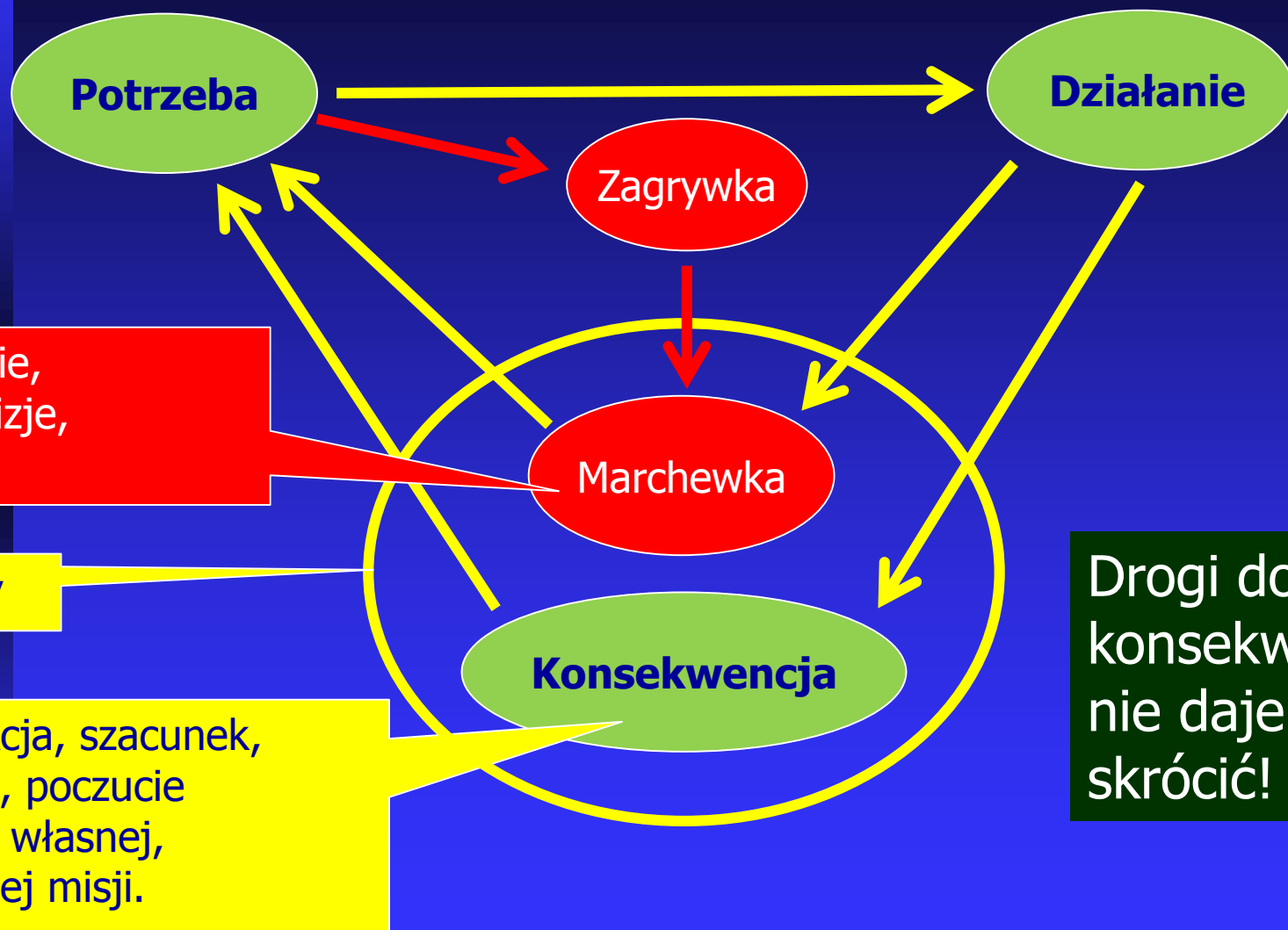
Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie



pisarz
geografia

Konsekwencje a marchewki



Zakres zastosowań marchewkija

Przy pomocy marchewkija można łatwo i szybko (!)
zmusić prawie każdego, do prawie wszystkiego

z jednym wyjątkiem:

by coś polubił

np. by polubił swoją pracę

A to jest jedyna (!) gwarancja skutecznego działania

Premia za wydajność

Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

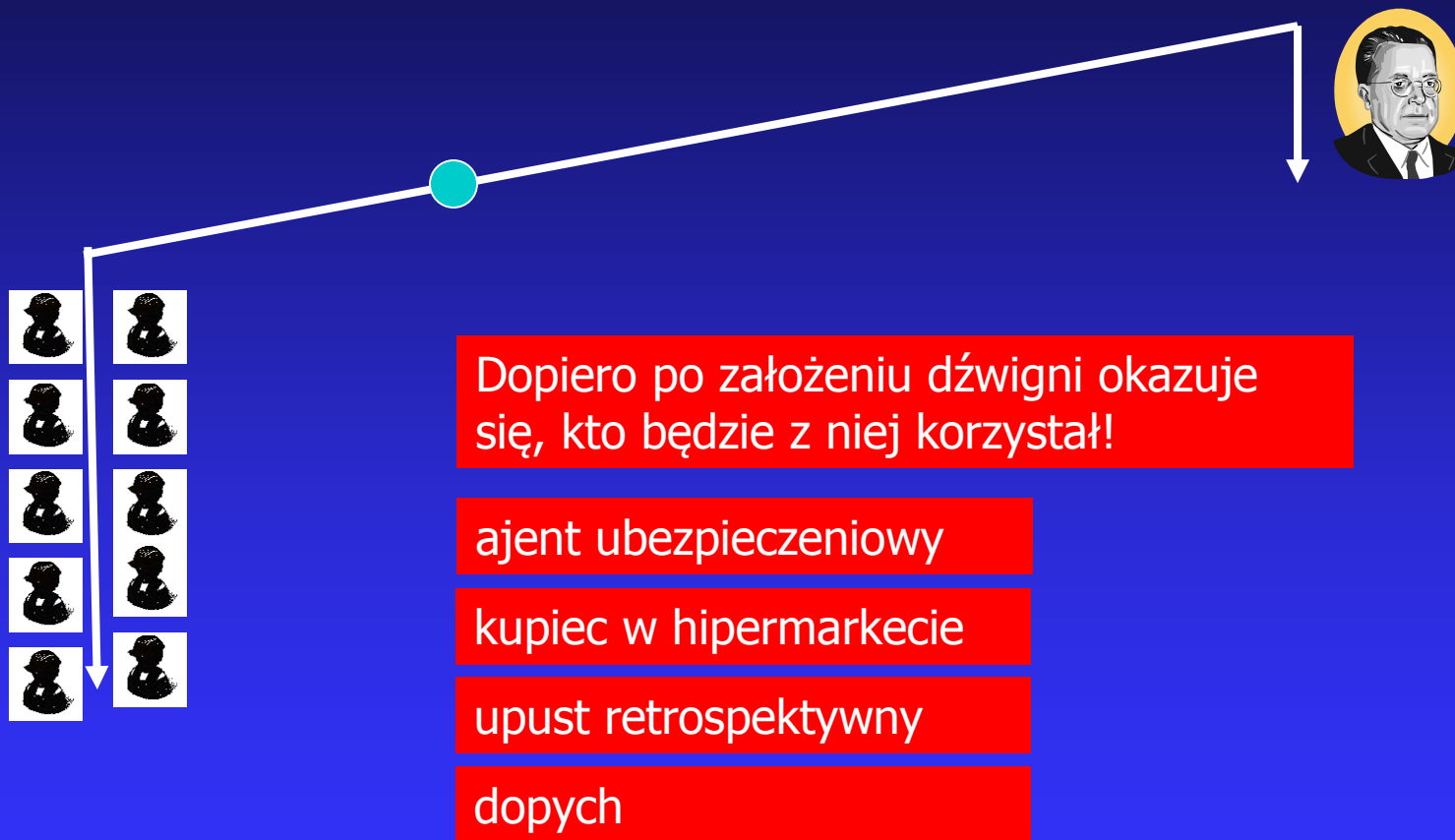
Edwards Deming

Argumenty operacyjne:

1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

Argumenty psychologiczne:
o tym później...

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



Moja rada

Jedyne, co może zrobić firma, aby
nie przegrywać w grę wojenną,

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

MODEL PARTNERSTWA zarządzanie podmiotowe

Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

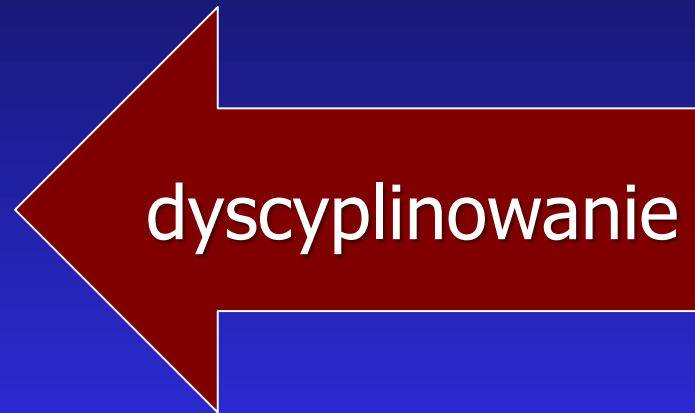
BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej



brak zaufania

Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

Wymuszanie
posłuszeństwa

Stosowanie
kija i marchewki

Model partnerstwa: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

Partnerstwo to
nie kumplostwo!

WIEDZA

Dzieci

Żołnierze

Pracownicy

Rodzice

Dowódcy

Przełożeni

wspólne tworzenie
środowiska współpracy

zaufanie

To nie oznacza, że
żołnierze lekceważą
przywódców,
a marynarze kapitana

Nie oznacza też, że
nie robimy remanentów
w magazynie, albo nie
ustalamy pozycji
żaglowca.

Nauczanie
samodzielności
i wspomaganie
i motywacji
i wewnętrznej

Czym jest partnerstwo?

Relacja ja-partner:

- zaufanie (mam i mogę mieć!),
- wsparcie,
- dzielenie się wiedzą,
- wyrozumiałość przy błędzie:
 - ✓ pomogę usunąć skutki,
 - ✓ pomogę usunąć przyczyny

Relacja partner-ja:

- symetrycznie jw.

Zarządzanie bez budżetu

Ford Motor Co. wydawał rocznie na tworzenie budżetu 1,2 mld \$

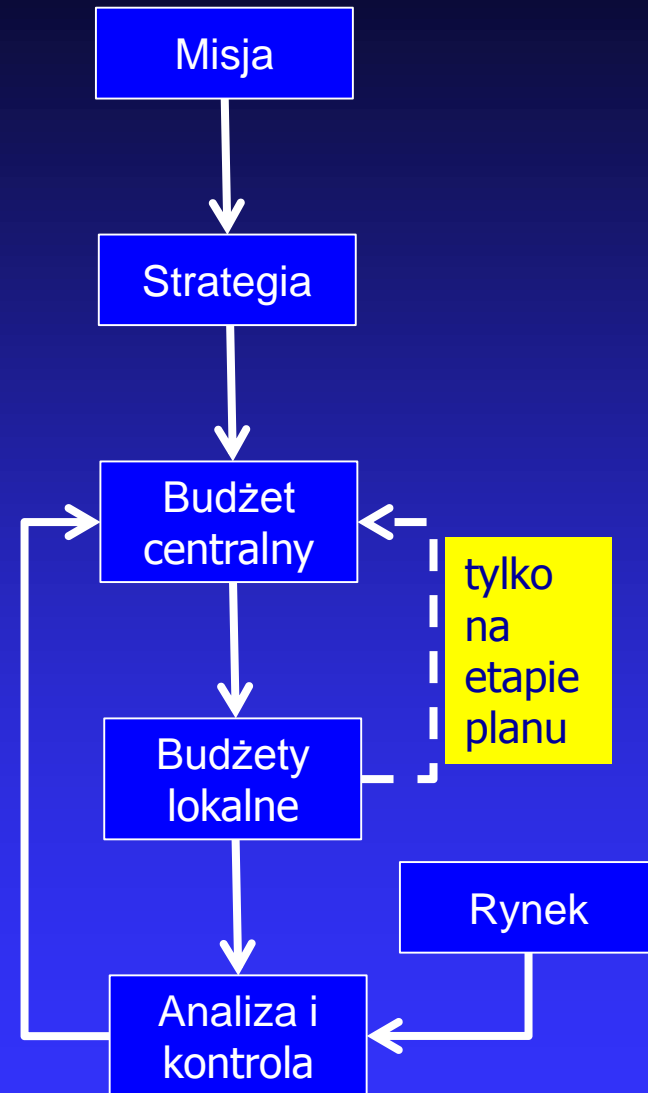
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały więc od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze
Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród
nich m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank
Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCoo
pers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

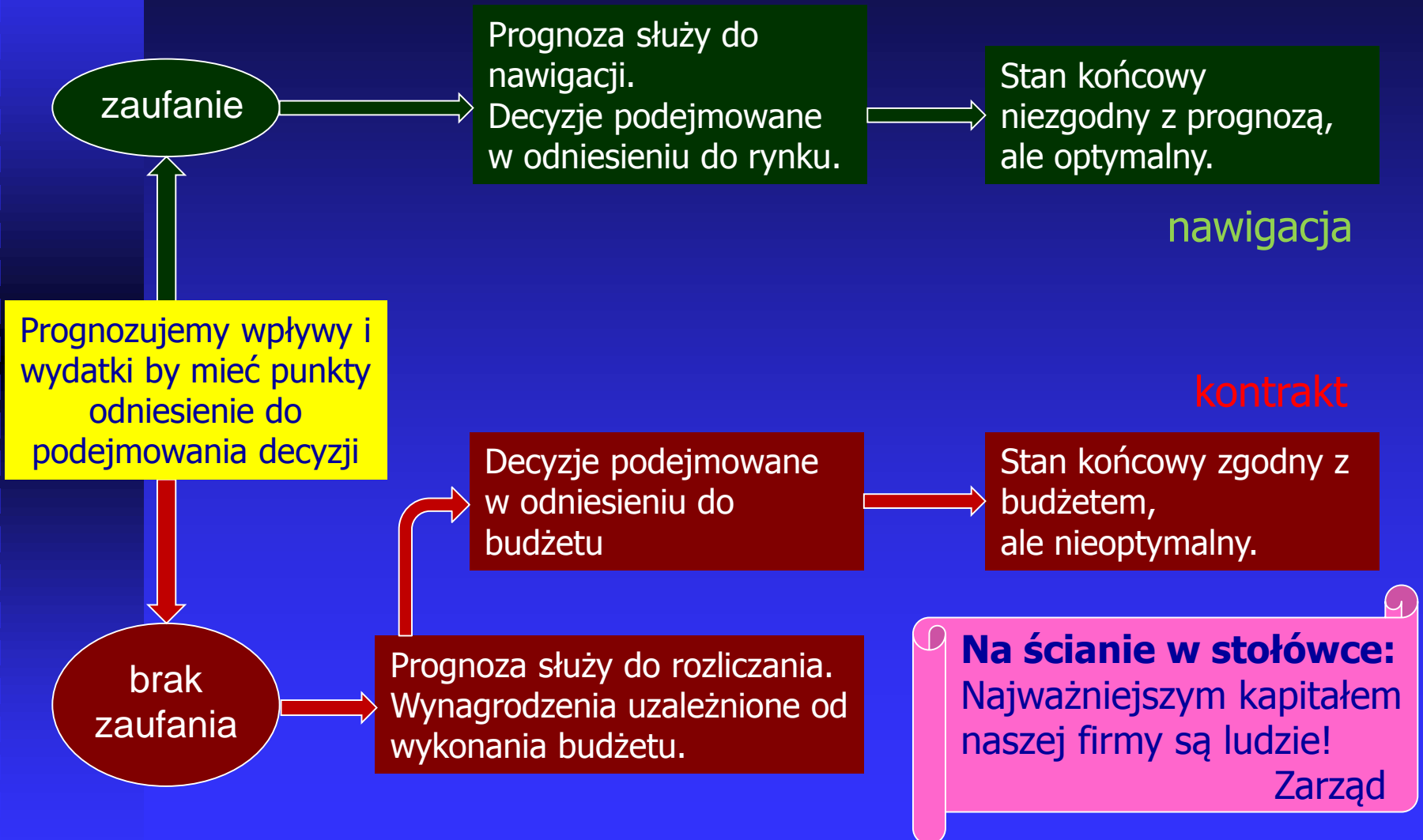
ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

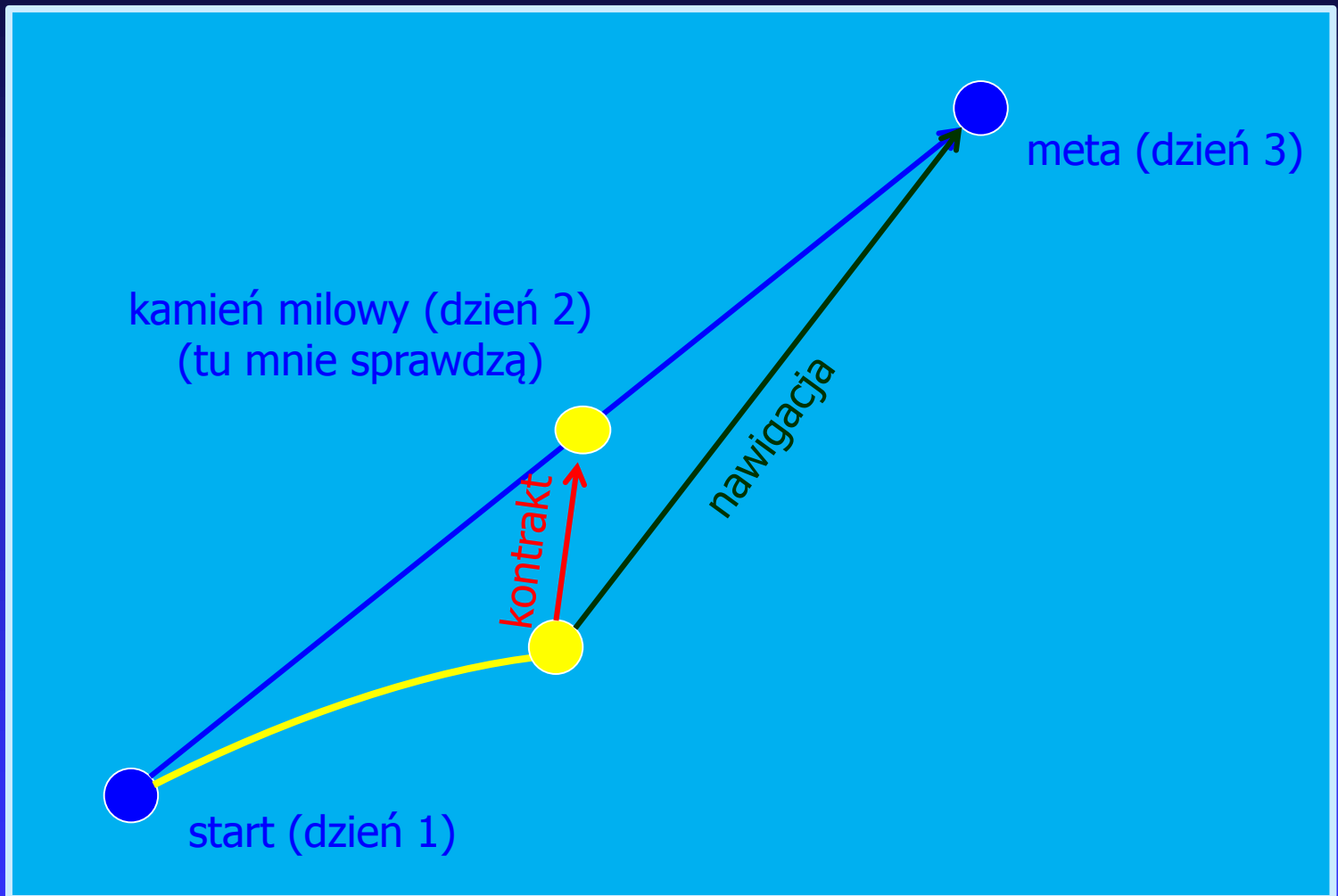
***Beyond budgeting – How Managers Can Break Free from the
Annual Performance Trap***

Harvard Business School Press, Boston 2003

Dwa paradygmaty zarządzania finansami



Żeglarska alegoria



Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

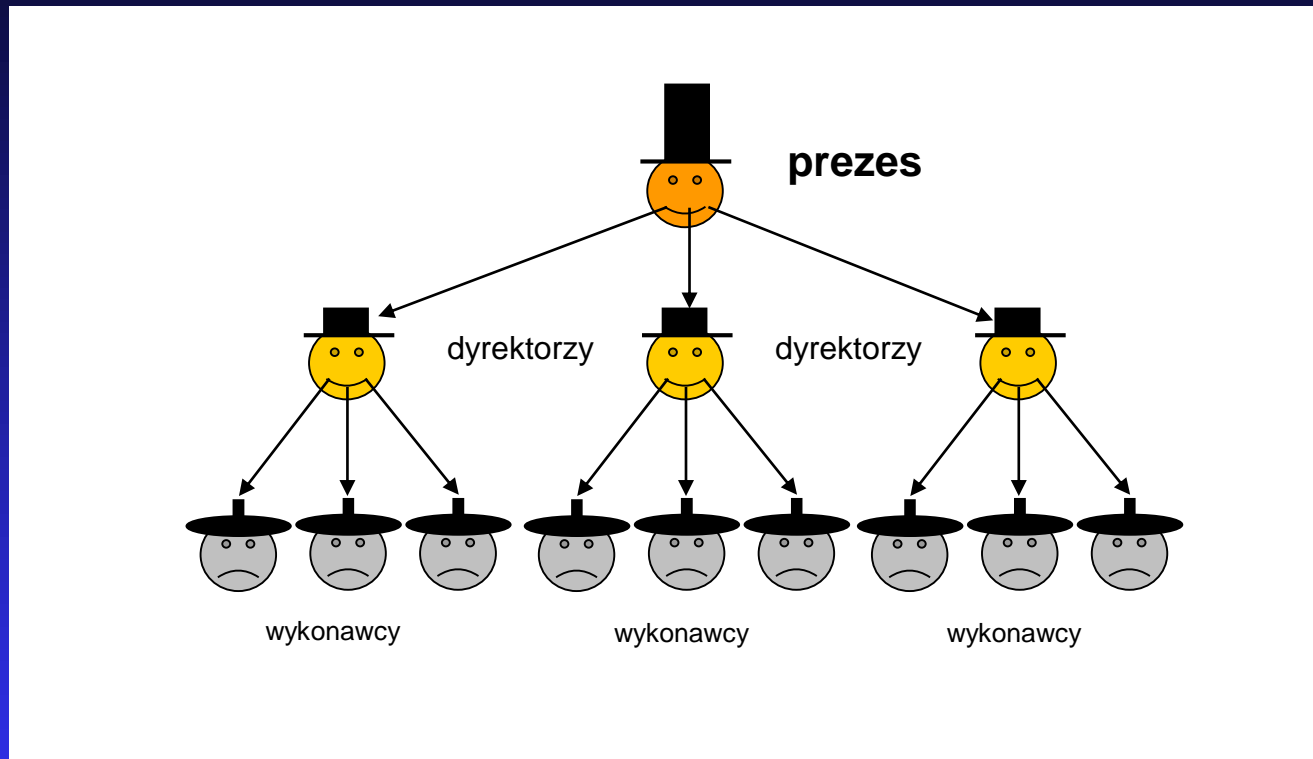
- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
 - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
 - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

Procesowa struktura zarządcza

Co to jest?



TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie odgórne czyli struktura hierarchiczna?

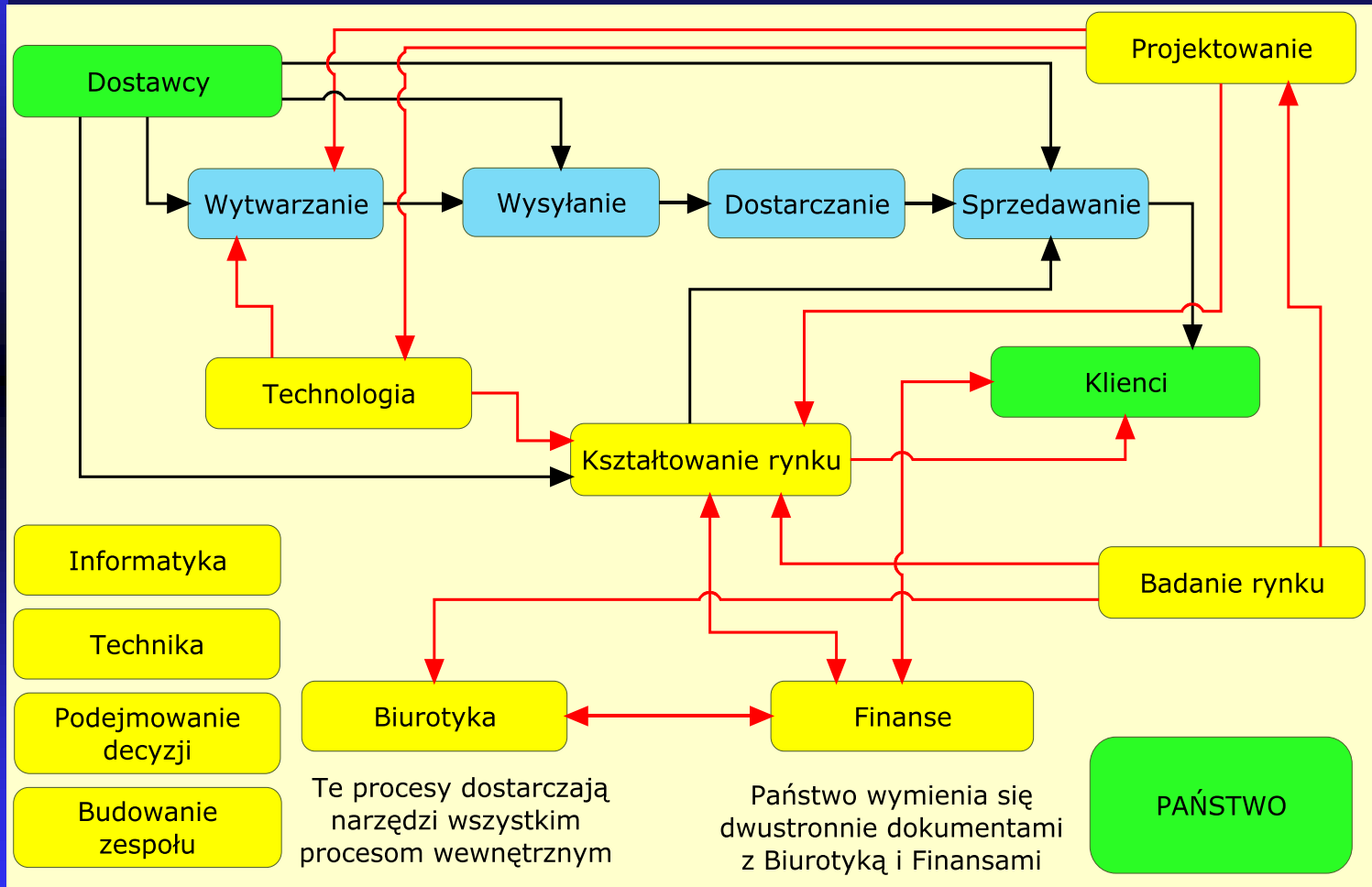
nie!

PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

Synchronizacja działania: współpraca procesów



Dziękuję za uwagę

„Doktryna jakości” i prezentacja do pobrania na
www.moznainaczej.com.pl