



WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA
Warszawa

O moralnym samozadowoleniu menadżerów, firm i nie tylko

Olaf Żylicz

Czerwiec 2021

Najpierw o człowieku najbardziej ogólnie

Porozmawiajmy o inteligencji....

Porozmawiajmy o inteligencji.... Pana/Pani inteligencji

1. Na ile ogólna inteligencja jest ważna na Pana/Pani stanowisku pracy?

1. Na ile ogólna inteligencja jest ważna na Pana/Pani stanowisku pracy?
2. Jaka jest Pana/Pani ogólna inteligencja względem inteligencji osób uczestniczących w spotkaniu?



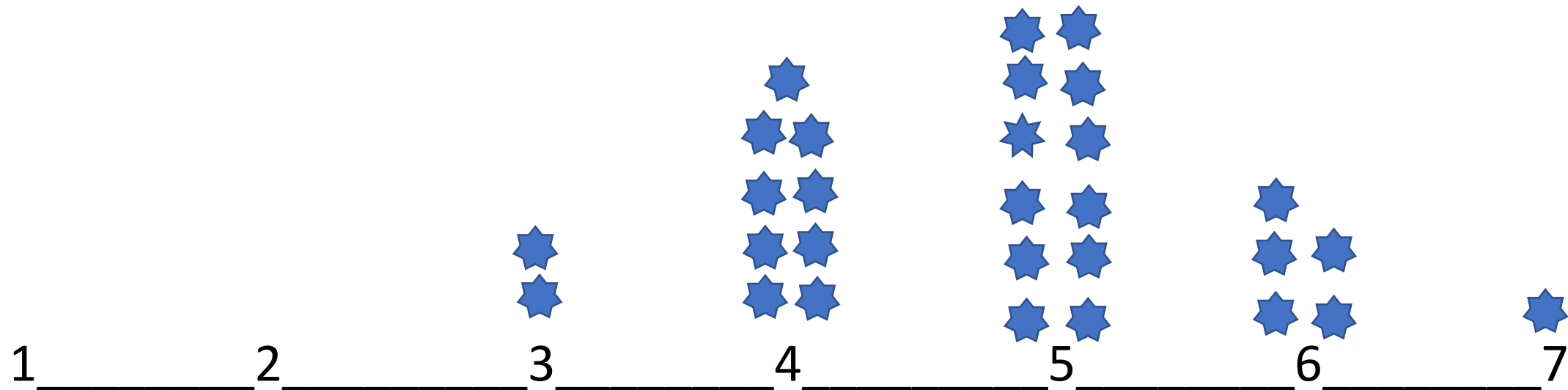
4 – to średnia inteligencja tej grupy osób

Im bliżej **1** tym oceniasz swoją inteligencję jako niższą niż średnia grupowa

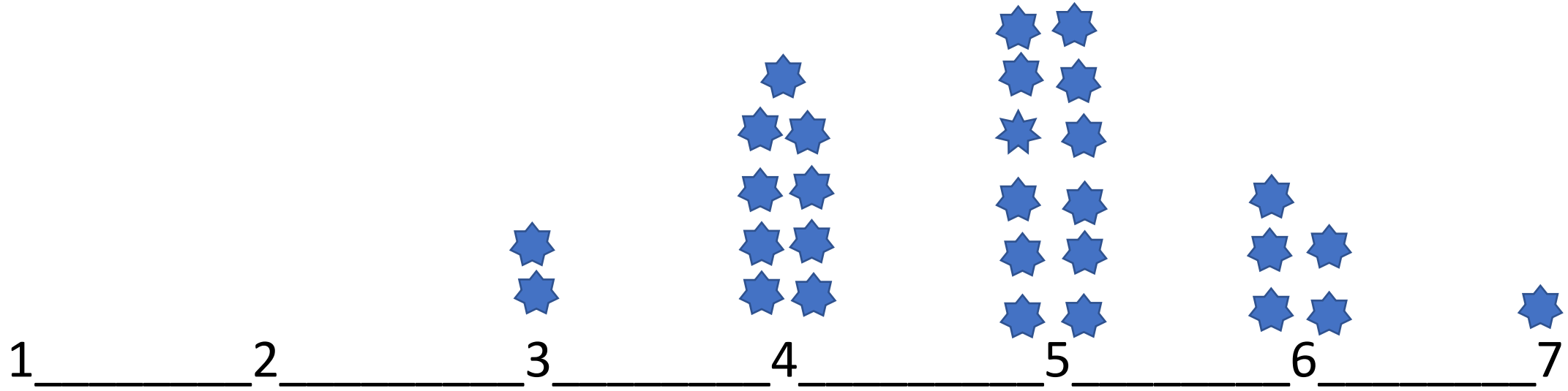
Im bliżej **7** tym oceniasz swoją inteligencję jako wyższą niż średnia grupowa

Jak będą rozkładały się odpowiedzi?

Porozmawiajmy o Pana/Pani inteligencji



Porozmawiajmy o moralności.... Pana/Pani moralności



Żeby zachować pozytywny obraz siebie – unikać trwałego dysonansu poznawczego w odniesieniu do swoich zachowań postrzeganych w kategoriach moralnych - powinienem/powinnam czuć, że działam w zgodzie i w sposób spójny z moimi kluczowymi standardami, które uważam za podstawę oceny siebie i innych.

Powinnam/powinienem

W obronie moralnego obrazu siebie



- Ludzie proszeni o zrobienie czegoś na rzecz innych przejawiają tendencję
- kiedy się nie zgodzą, do przypisywania przyczyn poza sobą.
 - kiedy się zgodzą, do uważania, że to z powodu tego, kim są.

Lin *et al.* (2017)

O *,'czyszczeniu' i 'pozwalaniu sobie'*

Złe nasze działania z przeszłości wywołują negatywne emocje, które popychają nas do działań poprawiających nam obraz siebie
(= *moral cleansing*).

Jeśli robimy dużo dobrego, to zwiększa się prawdopodobieństwo, że będziemy sobie pozwalać na mało moralne zachowania
(= *moral self-licensing*).

Brañas-Garza *et al.* (2016)

Samooocena więźniów

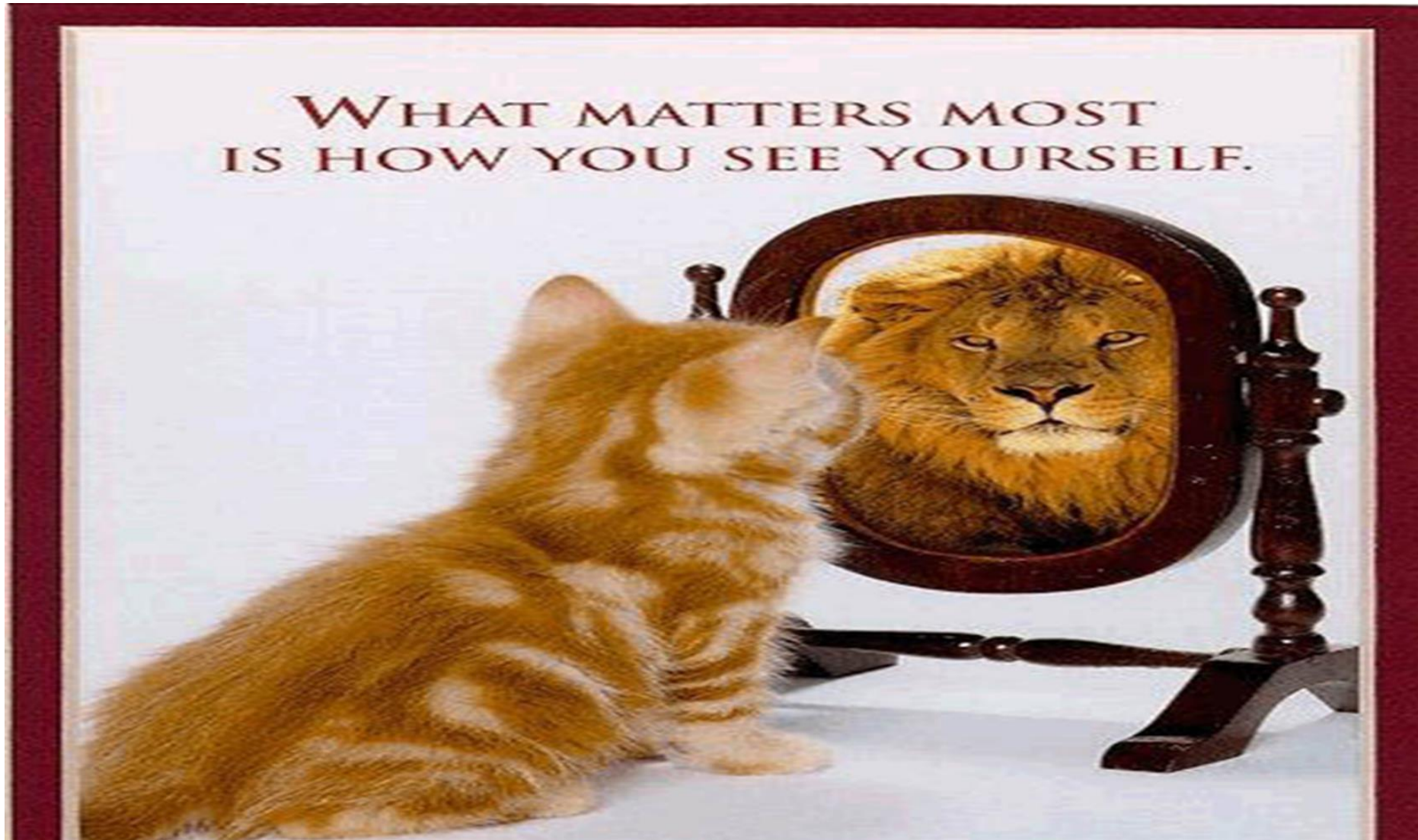


jest z reguły ...
dobra.

ALE najczęściej jedynie samooocena jawna. Samooocena wewnętrzna / ukryta jest często głęboko zaburzona.

Z psychologiczno-moralnego życia menadżera

Niektórzy menadżerowie mają pewne kłopoty z adekwatną samocenaą ...



**O adekwatnej samoocenie menadżerów, kulturze i płci
słów kilka**

Eksperyment myślowy

- Dwóch dyrektorów sprzedaży w Polsce – jedna kobieta i jeden mężczyzna - w dużej międzynarodowej firmie ma najlepsze wyniki w minionym roku.
- Mężczyzna pytany o czynniki sukcesu:



- *„Nie chwalcąc się byłem najlepszy ...”*

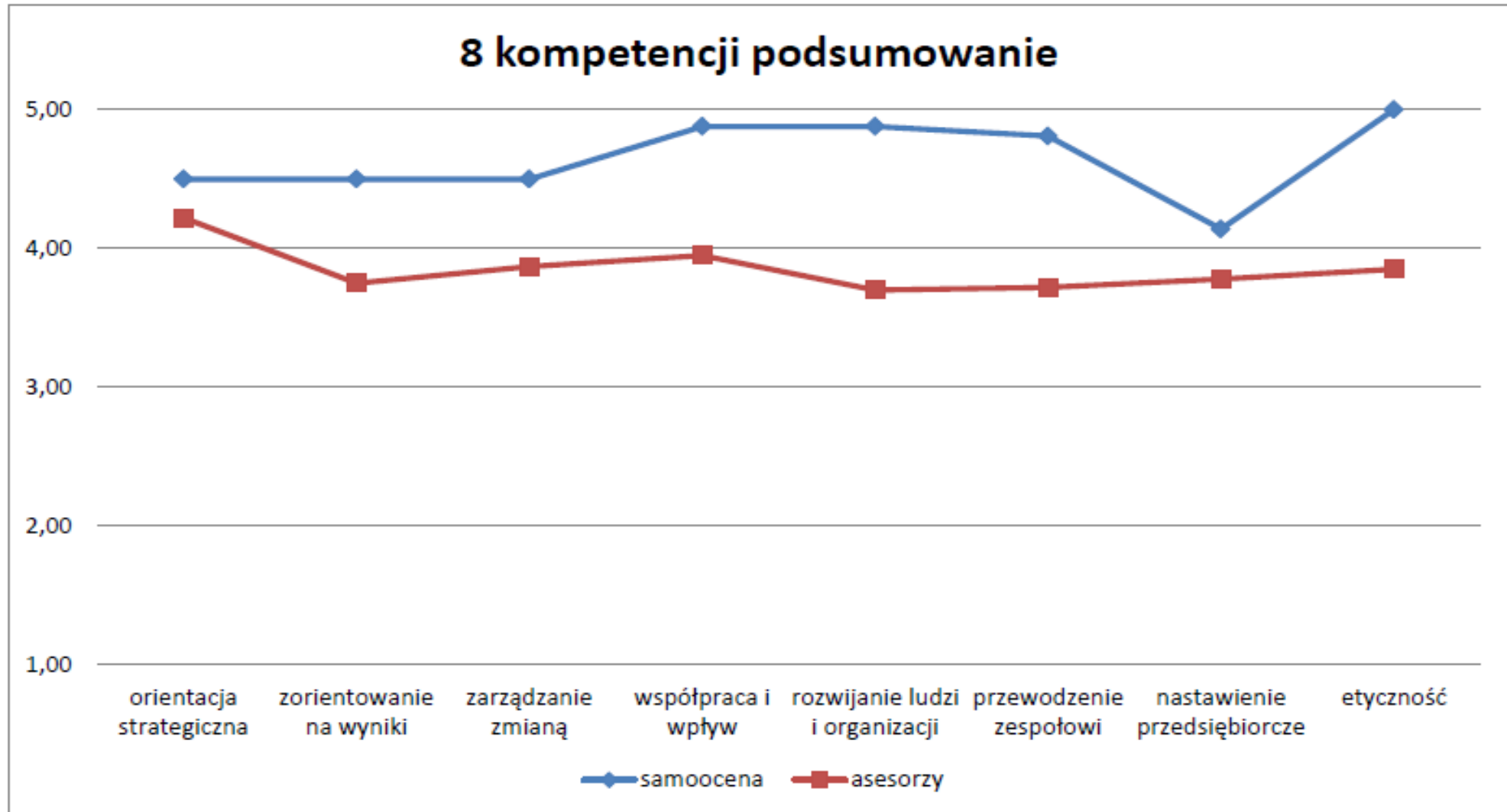
Eksperyment myślowy

- Kobieta pytana o czynniki sukcesu

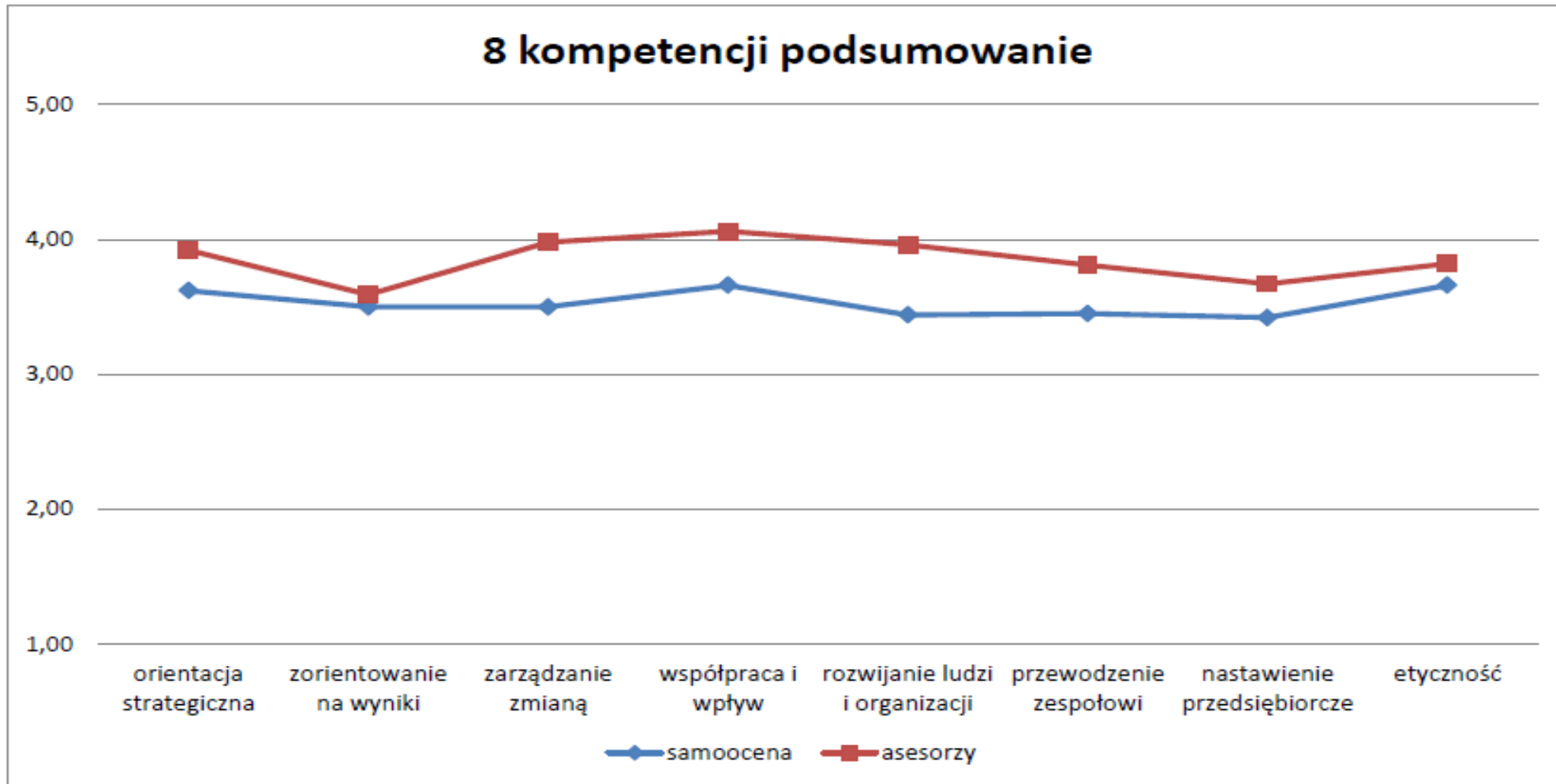


- *„Miałam doskonały zespół. Zarząd mnie wspierał, może było też trochę szczęścia* „

Jaki jestem oczami swoimi i innych (1)



Jaki jestem oczami swoimi i innych (2)



- **Batson i Moran (od 1999)** prowadzili badania nad kooperatywnością i wrogością w sytuacjach relacji społecznych i biznesowych.
- Zidentyfikowali **zjawisko zwolnienia z motywacji moralnej w przestrzeni zawodowej.**

Anomia

- Za Markiem Kosewskim (1986) anomikiem jest człowiek, u którego obok przekonań o własnych przymiotach moralnych współwystępują przekonania i techniki manipulacji poznawczej pozwalające na wybór korzyści (wbrew uznawanym wartościom) bez odczuwania poczucia winy.

NIE MÓWMY O TYM CO JEST LEGALNE.
MÓWMY O TYM CO JEST MOŻLIWE



Moral disengagement

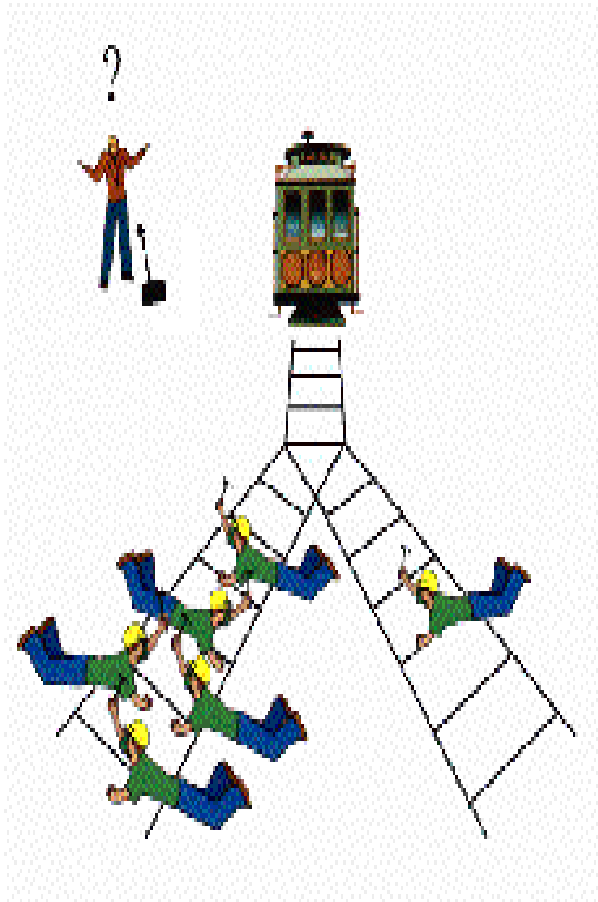
– techniki dystansowania się

- Albert Bandura (Bandura, 1999): *moral disengagement* - poznawcze radzenie sobie z własnym niegodziwym zachowaniem.
- Można selektywnie aktywizować standardy i reinterpreterować własne zachowanie tak, aby możliwe było:
 - **moralne usprawiedliwianie** przez znajdowanie uzasadniania ‘wyższego rzędu’ (np., religijnej czy społecznej natury) dla swoich działań,
 - **eufemistyczne etykietowanie** (‘mały blef’ w biznesie na oszukiwanie klienta)
 - **uspokajające porównania** (w Polsce tylko ryby nie biorą).

Każdy z nas broni się jak może ...

**Defense
Daily®**

Dylemat nieosobisty



- Pojazd zabije piątkę ludzi na torach jeśli nic się nie zdarzy. Można ich uratować jeśli przełożą się zwrotnicę, ale wtedy zginie jedna osoba.
- Czy przełożyłbyś zwrotnicę?

Dylemat osobisty



- Pojazd zabije piątkę ludzi na torach jeśli nic się nie zdarzy. Jedynym sposobem, aby ich ocalić jest zepchnięcie człowieka z kładki na tory, co jednak będzie oznaczało pewną jego śmierć.
- Czy zepchnąłbyś osobę na tory?

Czego nas uczą te badania?

- Z różnych stron krytykuje się oświeceniową wizję człowieka jako istoty rozumnej, działającej zgodnie ze świadomie podejmowanymi decyzjami.
- Badania Greene'a i analizy Haidta pokazują, że ludzie dokonują często ocen moralnych w **sposób automatyczny i intuicyjny**, później co najwyżej je racjonalizując.
- (Prawie) wszyscy, chociaż w różnym stopniu bronimy pozytywnego obrazu siebie jako osób moralnych (*„No może nie jestem święty, ale ...”*), chociaż może się ona sytuacyjnie zmieniać, o czym więcej przy okazji badań Bandury.

Stwierdzenia obronne w służbie „ja” menadżera

Aby zachować pozytywny obraz siebie możemy wierzyć oraz mówić sobie i innym:

1. *„Wszyscy tak robią.”*
2. *„Bez dania łapówki w mojej branży kontraktu się nie załatwi.”*
3. *„Granie w pełni moralnie sprawiłoby, żebyśmy ciągle przegrywali.”*
4. *„W pełni uczciwym to można być w życiu pozagrobowym.”*
5. *„Mój szef też mnie parę razy niesprawiedliwie potraktował.”*
6. *„Marketing to rodzaj gry i nie należy przywiązywać wagi do szczegółów ”*
7. *„Państwo mnie niesprawiedliwie doi.”*

Należy mi się więcej



- *„Why leaders feel entitled to take more: Feelings of entitlement as a moral rationalization strategy”.*

De Cremer, van Dijk, Reinders Folmer (2009)

„Jesteśmy nieźli”



Lopez i współpracownicy (2016) wykazali empirycznie, że menadżerowie systematycznie przeceniają poziom moralnego zaangażowania swoich firm.

Specyfika osobowości menadżerów czyli
dlaczego generalnie przyzwoici ludzie mogą
robić niemoralne rzeczy

Stabilność



Ambicja



Towarzystwo



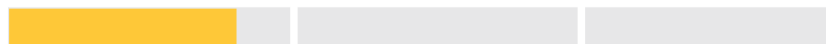
Wrażliwość interpersonalna



Systematyczność



Dociekliwość



Otwartość na wiedzę



Raport jest ważny i interpretowalny.

Labilność Emocjonalna (Entuzjazm)



Podejrzliwość (Przenikliwość)



Zachowawczość (Ostrożność)



Zamknięcie w sobie (Niezależność)



Nieelastyczność (Skoncentrowanie)



Arogancja (Pewność siebie)



Manipulowanie (Czar)



Teatralność (Ekspresyjność)

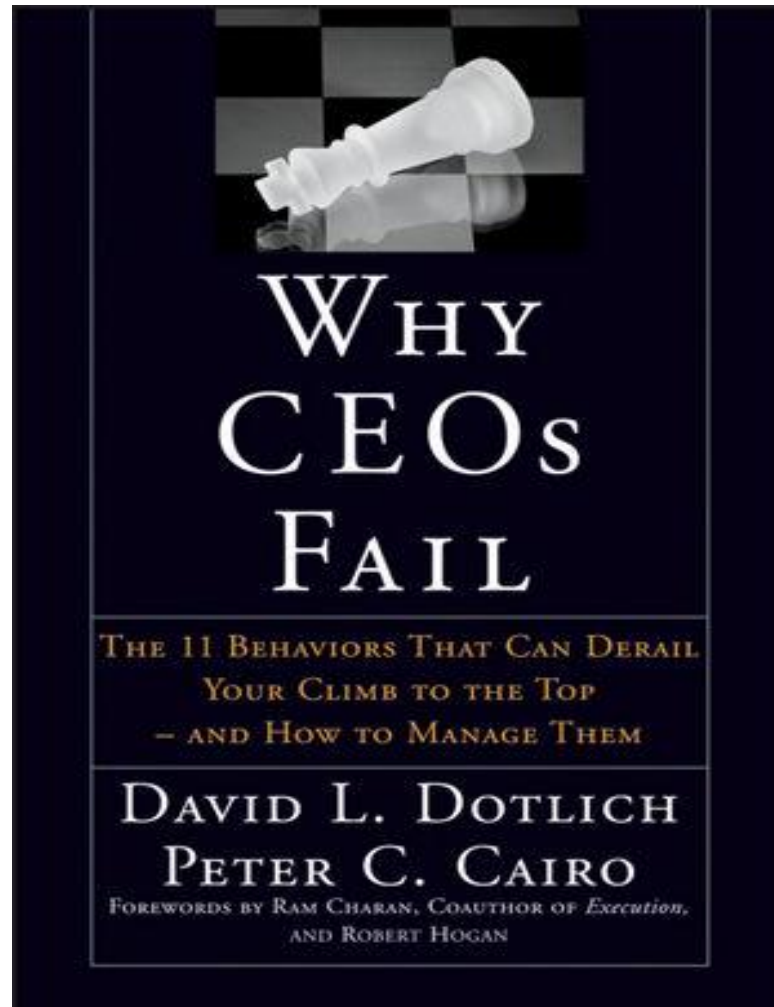


Fantazjowanie (Wyobraźnia)



Drobiazgowość (Staranność)





- Co może wywołać osobowościowe demony?

Jakie są Pana/Pani kluczowe przekonania etyczne?

Najważniejsze/a jest ...

- Sprawiedliwość społeczna
- Nieczynienie innym krzywdy
- Maksymalizowanie powszechnego szczęścia
- Wolność jednostek
- Czynienie świata lepszym
-

Marek Edelman

Najważniejsze jest życie.

*A jak jest życie, to
najważniejsza jest wolność.*

*Ale potem oddaje się życie za
wolność*

*i wtedy nie wiadomo, co jest
najważniejsze.*



Pięć fundamentów moralności J. Haidta

	Troska/ krzywda	Sprawiedliwość	Lojalność	Autorytet	Świętość
Wyzwanie adaptacyjne	Zapewnienie dzieciom ochrony i opieki	Czerpanie korzyści ze współpracy	Tworzenie koalicji	Tworzenie relacji w obrębie hierarchii	Unikanie skażenia
Wyzwalacze pierwotne	Cierpienie dziecka	Oszukiwanie, współpraca, nieuczciwość	Zagrożenie dla grupy	Oznaki dominacji i uległości	Odpadki, ludzie chorzy
Wyzwalacze wtórne	Postacie z kreskówek	Wierność małżeńska, zepsute urzędnicy	Drużyny, sportowe, kraje, narody	Przełożeni	Idee będące tabu
Charakterystyczne emocje	Współczucie	Gniew, wdzięczność, poczucie winy	Duma grupowa, złość na zdrajców	Szacunek, strach	Wstręt
Powiązane cnoty	Opiekuńczość, dobroć	Uczciwość, wiarygodność	Lojalność, patriotyzm	Posłuszeństwo	Czystość

Niektórym osobowościom bywa
prościej

Menadżer o orientacji a moralnej

Osoby o dominującej **orientacji amoralnej** (Żylicz, 2012):

- Kwestie moralne nie są ważne dla ich tożsamości
- Są aspołeczne
- Są słabo przystosowani do wymagań społecznych
- Są mało empatyczni
- Są nierzadko cyniczni
- A bywa że zajmują najwyższe stanowiska w firmach

Efekt aprobaty społecznej u amoralnych



- Delroy Paulhus (2002) z University of British Columbia analizował kwestionariusze badające zmienną aprobaty społecznej /skale kłamstwa.
- Zidentyfikował:
 1. Czynniki Kierowania wrażeniem wywieranym na innych ludziach (*Impression Management*) **Świadomie tak**
 2. Dwa czynniki Samooszukiwania (*Self-Deception*) **Nieświadomie nie**
 - Uwydatnianie własnych pozytywnych cech (*Self-Deceptive Enhancement*)
 - Zaprzeczanie własnym negatywnym cechom (*Self-Deceptive Denial*).

Psychopaci w pracy

Mają sadystyczną naturę

Są mistrzami w budowaniu pozytywnego wizerunku i mają o sobie świetne mniemanie

Są niezwykle pewni siebie, nawet gdy zostają postawieni pod ścianą

Są patologicznymi kłamcami i manipulatorami

Są przekonani, że nie obowiązują ich zasady

Bywają pasożytami

W młodości wykazywali się podobnymi cechami

Nie odczuwają emocji w taki sposób jak normalni ludzie

Nie mają poczucia winy ani wyrzutów sumienia

Elisabeth Holmes

- Sprzedawała rzekomo bezbolesną metodę pobierania krwi i szybkiego prowadzenia jej analiz w oparciu o kilka kropli uzyskanych z nakłucia palca.
- Od 2003 roku wartość firmy rosła, osiągając maksymalnie 9 mld dolarów, przy czym majątek Holmes jako posiadaczki 50% udziałów szacowano na 4,5 mld dol.
- Niezależne badania, które wykazały 12-procentową niezawodność jej testów.



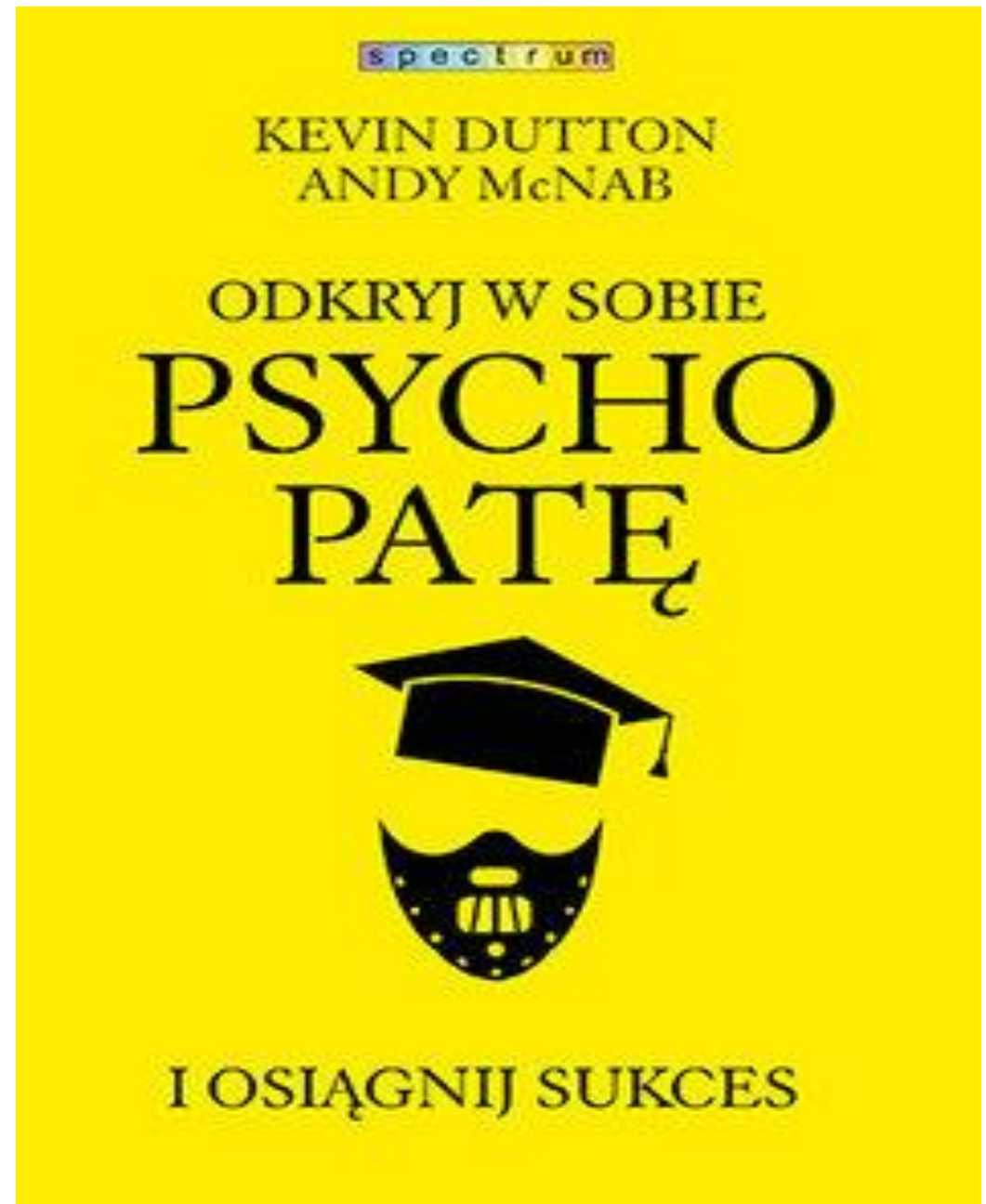
Wpływ osób psychopatycznych

- Tam, gdzie władza rozdystrybuowana jest pomiędzy wiele odpowiedzialnych za działanie, demokratycznie współpracujących osób – prawdopodobieństwo „zainfekowania” psychopatycznością całej kultury organizacyjnej jest mniejsze.
- Istotnym czynnikiem jest również pozycja menedżera – im wyżej stoi on w hierarchii organizacyjnej, tym silniej wpływa na działania organizacji i tym większe szkody może wyrządzić, jeśli jest jednostką patogenną

Stawiarska, Łuźniak Piecha 2014

Kevin Dutton (2016): posiadanie psychopatycznych cech w określonym natężeniu to zjawisko powszechne i coraz bardziej charakterystyczne dla zachodniej korporacyjnej kultury.

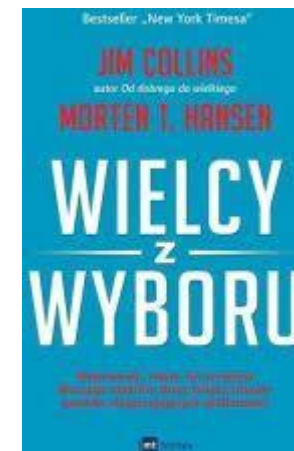
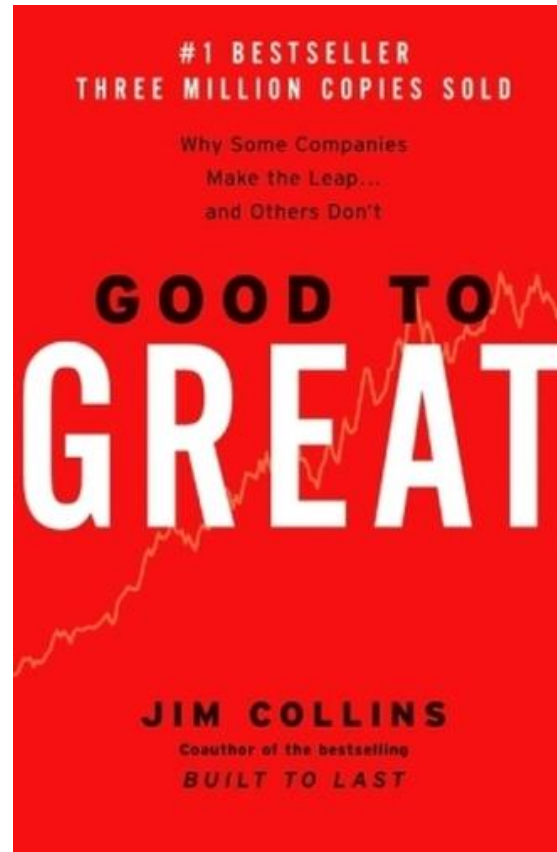
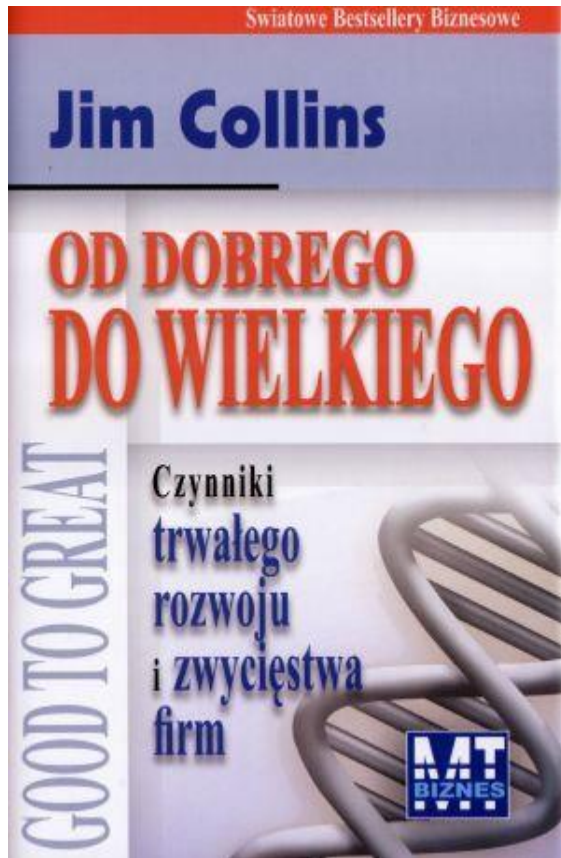
Czy pewien rys psychopatyczny może pomagać w prowadzeniu efektywnego biznesu w Polsce?



W stronę pokory czyli co nam
może pomóc

Jim Collins przeanalizował 1435 spółek z listy Fortune 500 w okresie 40 lat, poszukując takich, które po długim okresie względnej beczynności i przeciętności transformowały do wielkości, uzyskując ponadprzeciętne wyniki.

„Od dobrego do wielkiego (2006)”



Level	Type	Characteristics
5	Executive	Building enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will
4	Effective Leader	Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision, stimulating higher performance standards.
3	Competent Manager	Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives
2	Contributing Team Member	Contributes individual capabilities to the achievement of group objectives and works effectively with others in a group setting.
1	Highly Capable Individual	Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits.

Wielcy przywódcy

Profesjonalna determinacja

- Ma wyjątkowe wyniki i jest katalizatorem przechodzenia od bycia od ,dobrej' do wybitnej' firmy.
- Przejawia stałą determinację, aby robić to, co jest potrzebne, aby osiągać długoterminowe wyniki i cele, niezależnie jak wiele wymaga to wysiłku.
- Ustala standardy tworzenie wybitnej organizacji .
- Patrzy w ,lustro', a nie za ,okno', gdy trzeba znaleźć odpowiedzialnych za słabe wyniki

Osobista pokora

- Przejawia wyraźną skromność, unika publicznego uwielbienia; nigdy się nie przechwala
- Działa w sposób niehałaśliwy i ze spokojną determinacją. Polega zwykle na inspirujących standardach i celach, a nie własnej charyzmie.
- Ukierunkowuje ambicję przede wszystkim na organizację/zespół, a nie dla czy wokół siebie. Wyszukuje sukcesorów, który będą mieli przynieść jeszcze większe sukcesy w przyszłości.
- Patrzy za ,okno' , a nie w ,lustro' szukając wkładu w sukces organizacji.

Center for Workplace Excellence University of South Australia:

przebadali 120 zespołów

- „leaderzy, którzy przejawiali pokorę przez samoświadomość, docenianie innych, i byciem otwartymi na innych osiągnęli znacząco lepsze wyniki biznesowe i przeciwdziałali negatywnym czynnikom w organizacji”

Globalneady dla poszukujących pokory w zarządzaniu

- Nie myśl zbyt dużo czy zbyt mało o sobie.
- Nie zapominaj, że każdy ma ważną rolę w organizacji.
- Naucz się przyznawać do porażek.
- Ekspertyza nowych ludzi w organizacji jest często szansą.
- Przyjmuj z wdzięcznością konstruktywny feedback.
- Pracuj nad swoimi słabościami.
- Dbaj o rozwój innych.
- Doceniaj wkład wszystkich osób w działania firmowe.

- ALE ...

Ukraina i przywództwo transformacyjne,

a Warszawa

to już nie Moskwa, a jeszcze nie Paryż.

Pytanie zamiast zakończenia

Czy pokorny lider ma szansę w Polsce na efektywne
,pokorne' zarządzanie'?