

Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo

Andrzej Blikle

25 kwietnia 2020

Książka „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



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.

Radio TOK FM 6 października 2010

92% firm notuje zjawisko okradania firmy przez pracowników (Euler Hermes). Mówi ekspert doradca i jak radzić sobie z tym

jest kilka sposobów

1. telewizja
 2. firmy
 3. prog
 4. don
- era,
istle blower

Skutek
braku zaufania
i
odpowiedzialności

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

Kijowski Majdan 2014



Potrzeba nam jedynie:

- bezpieczeństwa
- sprawiedliwości
- zaufania

Przemoc czy partnerstwo?

Każdy wybór niesie pewne konsekwencje

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

PRZEMOC
brak zaufania

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

Samotny i otoczony wrogami

PARTNERSTWO
zaufanie

MUSISZ:

być sobą, pokazać siebie takim jakim jesteś

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Otoczony partnerami

Wszelkie działanie
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

Jak powinni postępować szefowie,
aby zrealizować program partnerski?

A jak postępować nie
powinni?

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
wartości

potrzeby
rzeczowe

ambicje

potrzeby
społeczne

potrzeba
godności

brak zaufania
przemoc

zaufanie
partnerstwo

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

honory,
stanowiska,
tytuły...

miłość,
przyjaźń,
akceptacja...

wzorce
postępowania

Wzorce uczciwego postępowania

- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- niezależność

Sytuacja pokusy dysonans godnościowy



Wybór korzyści kosztem wartości wymaga społecznego uzgadniania dla obniżenia poziomu wstydu.

Nie ma ludzi złych ani dobrych. Wszyscy jesteśmy czasami źli, a czasami dobrzy.

Marek Kosewski
Philip Zimbardo

MODEL PRZEMOCY

zarządzanie

przedmiotowe

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 przeciwskuteczne jako narzędzia
zmiany postawy

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

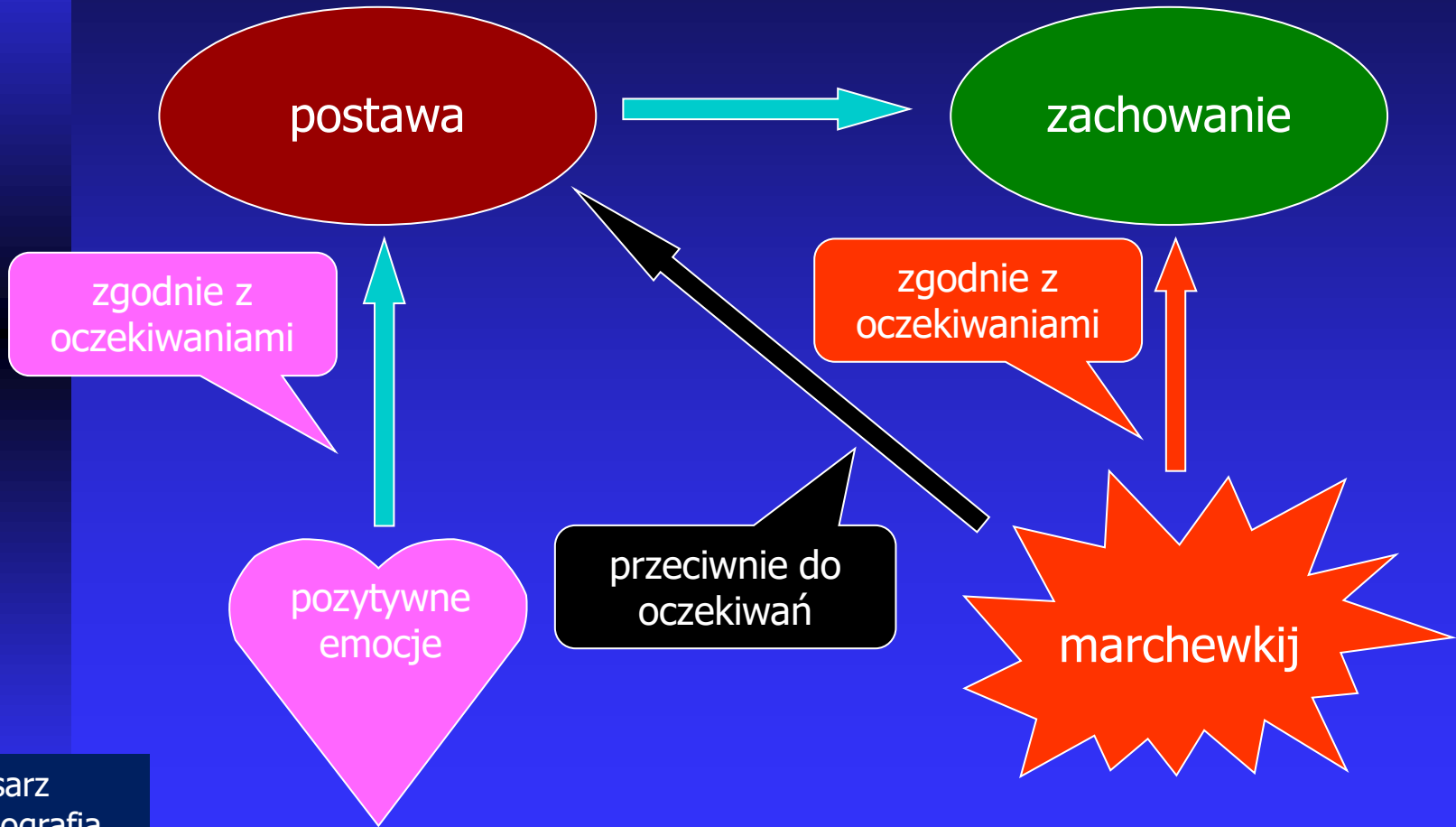
E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie

pułapka psychologiczna



pisarz
geografia

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

Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w edukacji



Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w biznesie



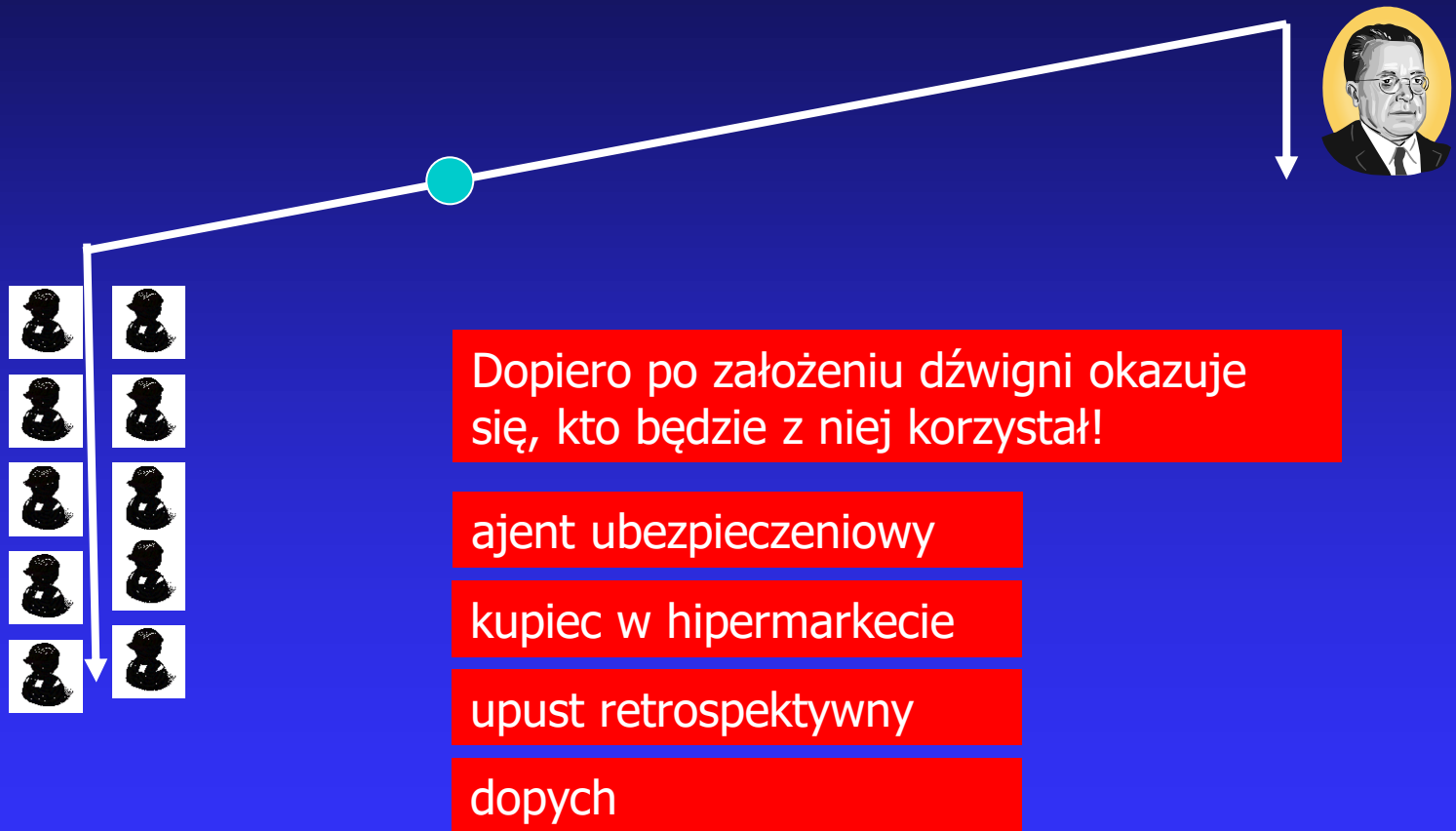
Premia za wydajność

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

Edwards Deming

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.

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



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

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

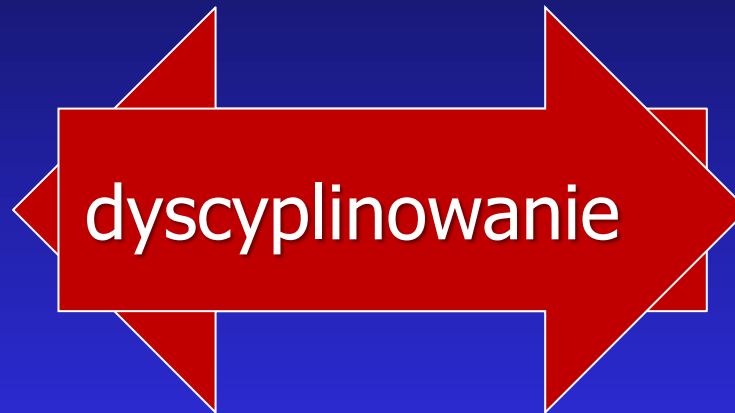
MODEL PARTNERSTWA zarządzanie podmiotowe

Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy



Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

Uczenie się
posłuszeństwa

Wymuszanie
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej

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

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
wewnętrznej

Turkusowe stanowisko pracy



Wynagrodzenie Toyota UK



2 sprzedawców wyróżnia się spośród 10.
Jak nie będą zarabiać więcej, odejdą.



Zarządzanie bez budżetu

W roku 1997 powstaje
międzynarodowe konsorcjum badawcze

Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata

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

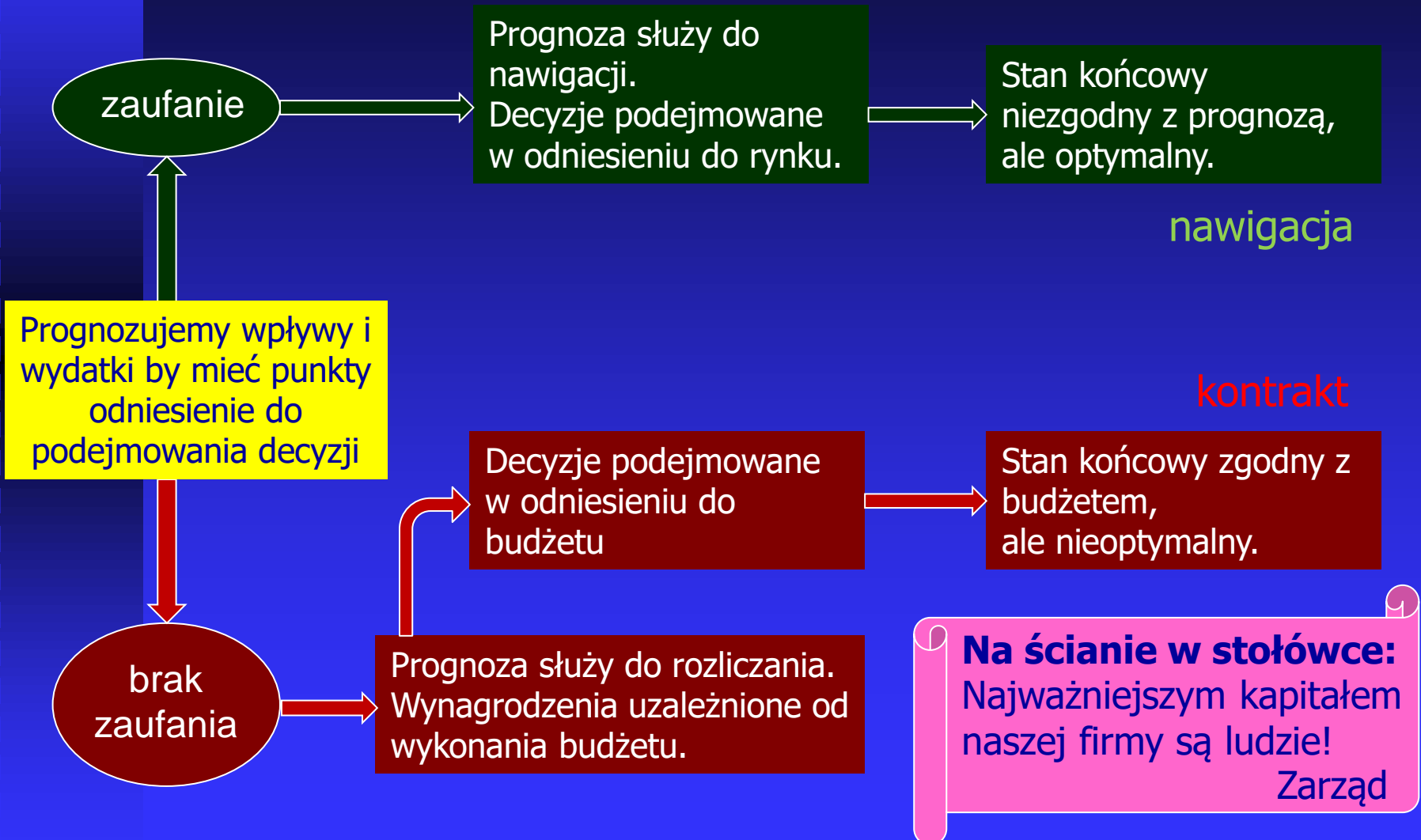
ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

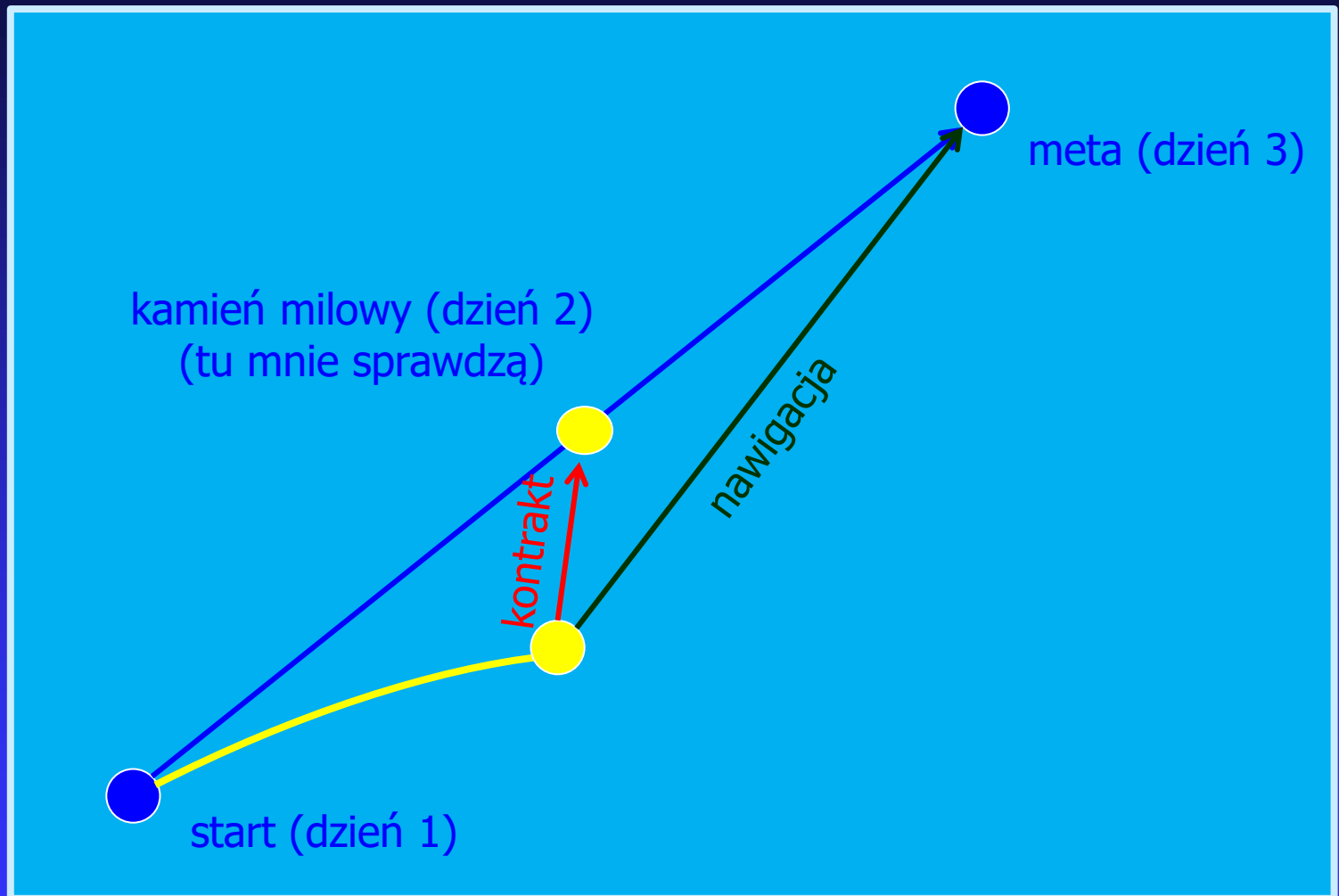
Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap

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

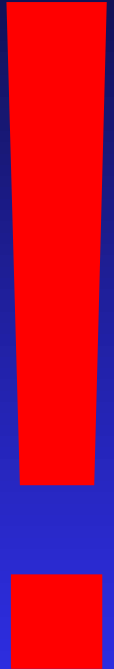
Typowe zachowania przy budżetach nawigacyjnych

- ❑ Pracownicy nie obawiają się stawiania ambitnych celów – nieosiągnięcie celu nie jest zagrożone karą
- ❑ Pracownicy nie żądają więcej zasobów niż potrzebują – wiedzą, że w razie czego centrala im doda
- ❑ Pracownicy zwracają niewykorzystane zasoby do centrali – nie obawiają się, że następnym razem dostaną mniej

- ❖ Pracownicy zachowują się racjonalnie i odpowiedzialnie
- ❖ Pracownicy dbają o interes firmy

Ostrzeżenie I

Nie zaczynaj transformacji systemu wynagrodzeń!
Nie obniżaj wynagrodzeń!
Ważna rola wynagrodzenia w zarządzaniu zespołem!
Ważna rola wynagrodzenia w przygotowaniu.



Ostrzeżenie II

Likwidacje premii, prowizji i budżetów kontraktowych nie wystarczy, aby pracownicy poczuli się zmotywowani. To jedynie usunięcie **czynników demotywujących**.

Budowanie pozytywnej motywacji wymaga:

- ❖ atmosfery zaufania,
- ❖ partnerstwa,
- ❖ bezpieczeństwa,
- ❖ podmiotowości

Podsumowanie różnic

PRZEMOC

- szybki efekt przy jed. działaniach
- powtarzanie osłabia efekt
- gra trudna do wygrania
- przeciwnicy, dyscyplina
- walka, mechanizmy obronne
- wyścig szczurów, wypalenie
- dysonans godnościowy
- anomia pracownicza
- kosztowne
- ŁATWE

PARTNERSTWO

- powolny trwały efekt,
- powtarzanie umacnia efekt
- wspólne budowanie etosu
- partnerzy, odpowiedzialność
- współpraca, wzajemne wsparcie
- zespół, poczucie więzi
- konsonans godnościowy
- obustronne zaufanie
- ekonomiczne
- TRUDNE



DZIĘKUJĘ
ZA UWAGĘ