

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

Jak powinni postępować szefowie,
aby zrealizować program partnerski?

A jak postępować nie
powinni?

Wszelkie działanie
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

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 „*

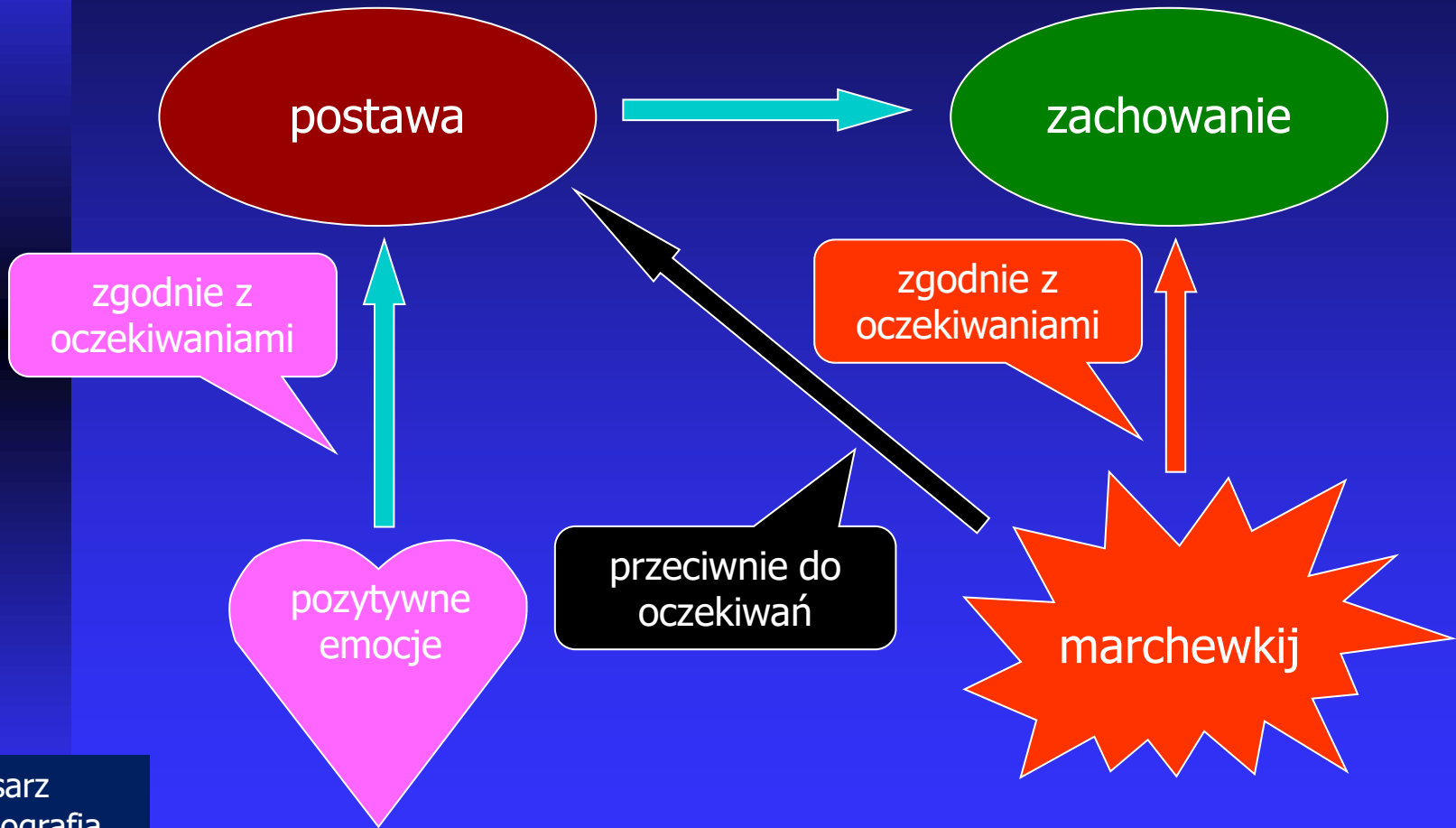
E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

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



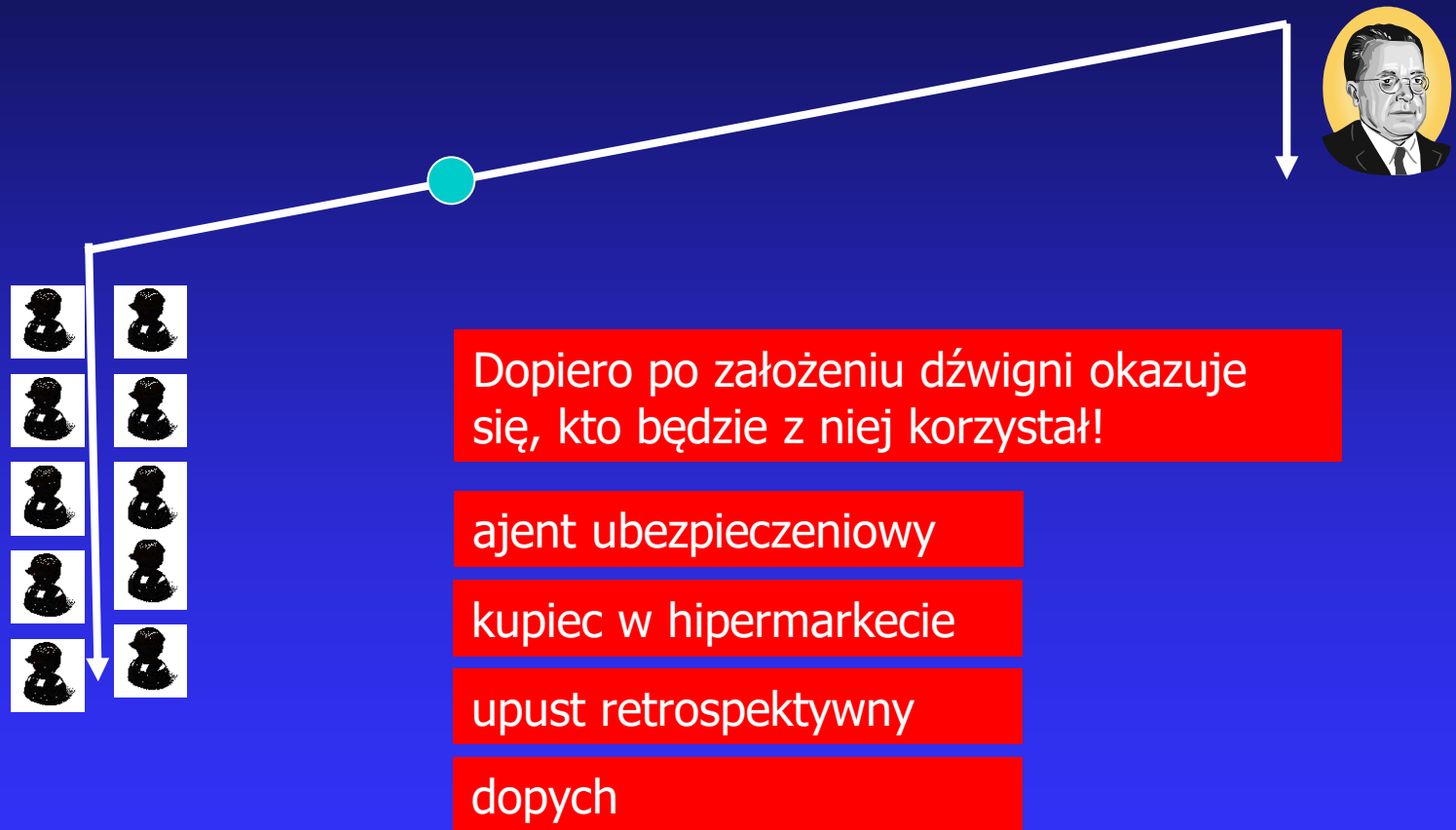
Premia za wydajność

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)



Zarządzanie przez cele

Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca Sprzedaż spółki A2 do 15 listopada Każde opóźnienie 10pt/mies	50%
Dostawa pary technicznej	10%
Zapewnienie spokoju społecznego: binarnie 0% lub 100%	10%
Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie)	25%
Nauka j. angielskiego (ocena lektora)	5%
Razem	100%

Liczy się terminowość, ale warunki sprzedaży nie są ważne

Opłaca się zmni

Wniosek dyrekcji:

Był strajk, więc

Zasada jest dobra, ale

Zwalniam prac

cele trzeba skorygować

ę uzyskam

Zrobię co się da, ale za 5% nie za bardzo będę się starał

Korekta celów

Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca (15%)	40%
Sprzedaż spółki A2 do 15 listopada (25%)	
Przy niekorzystnych sprzedażach wykonanie 0%	
Pomniejszenie premii o straty z powodu braku pary	0%
Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie)	25%
Zapewnienie spokoju społecznego: skala ciągła 0% lub 100%	10%
Nauka j. angielskiego (ocena lektora)	5%
Razem	100%

Kryteria niejasne, trzeba przypodobać się szefowi

zmiana

Para techniczna za wszelką cenę, koszty się nie liczą

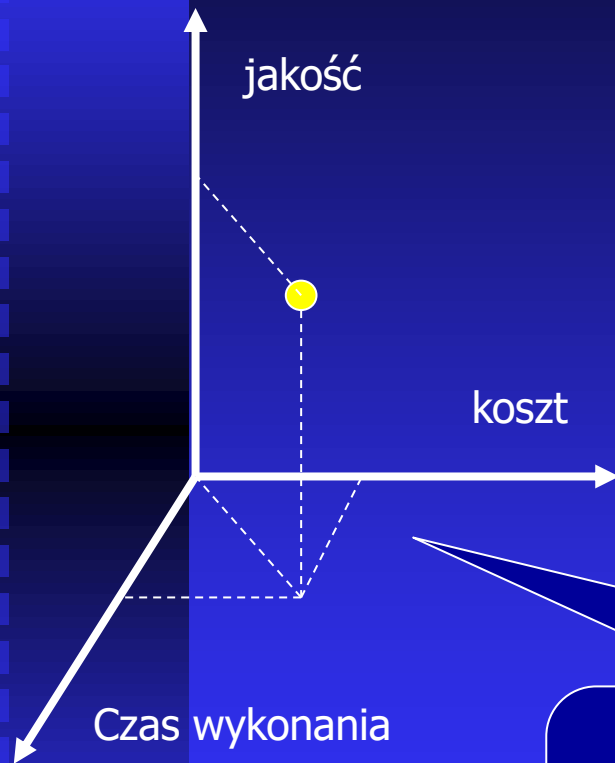
zmiana

Zwalniam pracowników, bo spokoju społecznego i tak nie uzyskam

Był strajk, więc i tak dostanę 0%

Zrobię co się da, ale za 5% nie za bardzo będę się starał

W grze „zarządzanie przez cele” dyrekcja jest bez szans



Teoria sterowania systemami o wielu parametrach:

Mając dostatecznie wiele parametrów do manipulowania można łatwo optymalizować pozostałe.

Łatwo zoptymalizować każdy z tych trzech parametrów manipulując pozostałymi dwoma

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

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

Okresowe rozmowy oceniające

Jedna z 6 śmiertelnych chorób firmy wg. E. Deminga

Wady okresowych rozmów wg. Thomasa Gordona:

1. Różnice pomiędzy liderami i podwładnymi w pojmowaniu obowiązków.
2. Cech osobowych, nie da się obiektywnie ocenić, np. sumienność.
3. Różni liderzy różnie oceniają.
4. Liderzy mają tendencję, najpierw tworzyć opinie o podwładnym, a później znajdować jej uzasadnienie.
5. Na ocenę liderów wpływ ma perspektywa przyszłych konsekwencji administracyjnych; np. podwyżka.
6. Ocenianie buduje barierę pomiędzy ocenianym i oceniającym.
7. Systemy oceny skupiają się na przeszłości.
8. Dla liderów jest to bardzo niemiłe zadanie, którego starają się unikać

Okresowe rozmowy oceniające

Rzeczywisty przykład

Kryteria:

Kwalifikacje
Rzetelność
Zaangażowanie
Wykonywanie poleceń
Współpraca
Kreatywność
Elastyczność
Wygląd własny
Stanowisko pracy
Przestrzeganie procedur

Skala ocen:

1 – odpowiada oczekiwaniom w niewielkim stopniu
2 – spełnia niektóre oczekiwania, ale ma też słabe strony
3 – spełnia oczekiwania w zadowalającym stopniu
4 – w pełni odpowiada oczekiwaniom
5 – wyraźnie pozytywnie wyróżnia się spośród innych

W jednej z firm narzucono statystykę:

20% najgorszych
70% średnich
10% najlepszych

Rozmowy przełożony – podopieczny

Rzeczywisty przykład

Co chcemy osiągnąć przez rozmowy oceniające?

- Podniesienie jakości i wydajności pracy
- Podniesienie satysfakcji z pracy

raczej nie

stanowczo nie

OBA TE CELE MOŻNA OSIĄGNAĆ ZNACZNIE SKUTECZNIEJ

Rozmowy PP (o przyszłości): w czym możemy sobie pomóc?

1. Każda ze stron: w czym ja mogę pomóc tobie?
2. Wymiana informacji o zadaniach.
3. Ustalenie wzajemnych zobowiązań i zadań; protokół (jedynie PP i HR)
4. Ustalenie stanu kompetencji, ew. zaplanowanie szkoleń.
5. Umówienie zasad monitorowania zadań.
6. Ustalenie daty następnego spotkania.

Nierzadko cały dzień
i poza firmą

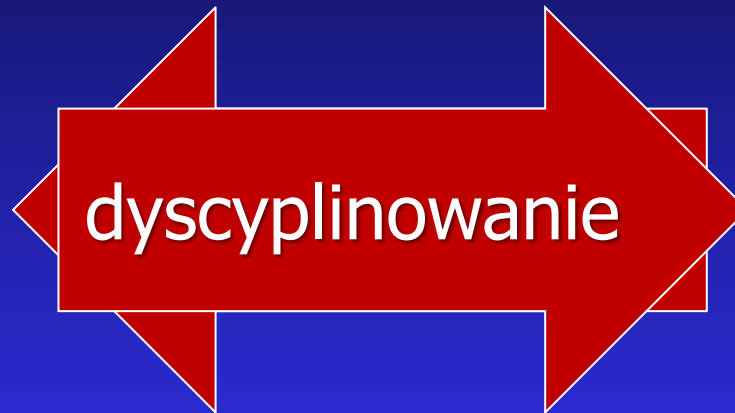
MODEL PARTNERSTWA zarządzanie podmiotowe

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



PUŁAPKA

bez kija i marchewki = bez dyscypliny i uznania ?

NIE!

Kij i marchewka = czyjeś działania zmierzające do zmiany naszego zachowania (działania naruszające naszą godność)

Dyscyplina i uznanie = naturalne konsekwencje naszego zachowania i komunikaty zwrotne

Kara a konsekwencja

**Nie ruszaj telefonu
bo dostaniesz**



**Możesz się
sparzyć**



Naturalne konsekwencje

Archetyp słońca i deszczu



Miłe
konsekwencje

- autentyczne wyrazy uznania,
- ambitniejsze zadania,
- konkurencyjność na rynku,
- pójdziemy razem na lody,
- autentyczna integracja,
- awans stanowiskowy,
- firma się rozwija – zarabiamy więcej,
- premia roczna (mischka),



Niemiłe
konsekwencje

- analiza negatywnego zjawiska,
- rynek odrzuca nasz produkt – zarabiamy mniej,
- tracimy uznanie zespołu,
- tracimy uznanie szefa,
- umowne kary dyscyplinarne,
- niezdany egzamin,
- zwolnienie z pracy

Konsekwencje NIE SĄ ZDARZENIAMI, które prowokuje KTOŚ, aby ZMUSIĆ NAS do zmiany zachowania. One nie naruszają naszej godności.

Dlaczego premia z zysku nie jest marchewką?



marchewka

Mam, ale Ci z góry nie dam, bo jesteś leń i oszust

Deklaracja braku zaufania, wyższości, pogardy,...



Teraz nie mam, ale jak będę miał, to się podzielę

miseczka

Deklaracja partnerstwa i zaufania

Premia z zysku może stać się pułapką dla firmy (marchewką)

1. Gdy jest stosowana w atmosferze braku zaufania
2. Gdy zależy od indywidualnego osiągnięcia z góry określonych wskaźników (MBO)
3. Gdy zależy od tego, kto ile przyniósł firmie korzyści.

By premia z zysku nie stała się marchewką

1. Firma oferuje wiele korzyści pozapłacowych
2. Pełna informacja finansowa dostępna dla pracowników.
3. Nie jest powiązana numerycznie ze wskaźnikami; unikamy MBO.
4. Wypłacana wszystkim lub dużej grupie pracowników i niepowiązana z indywidualnymi wynikami pracowników.

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,

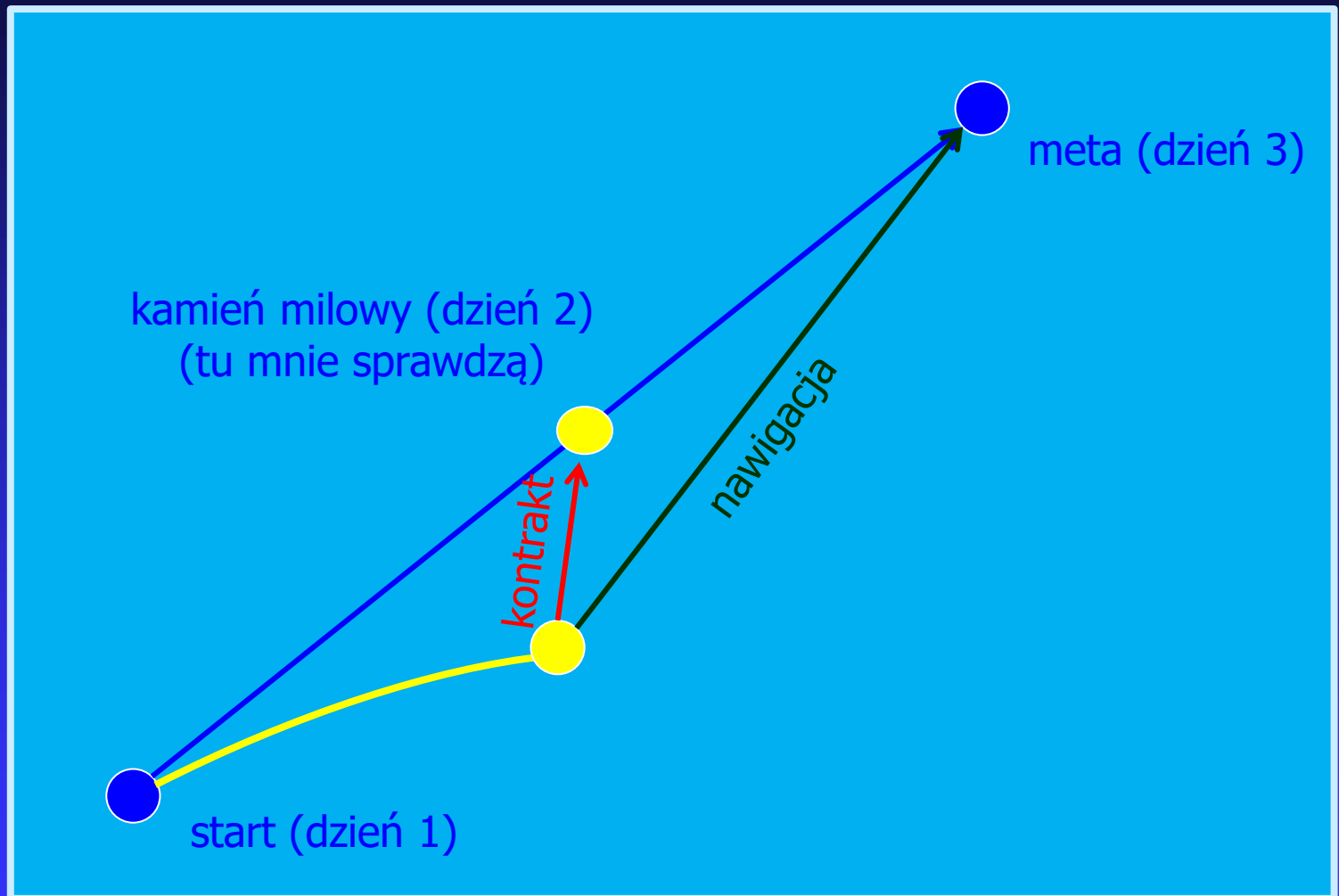
Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap

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

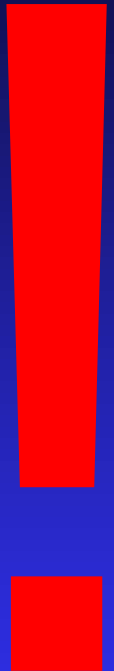
Typowe zachowania przy budżetach nawigacyjnych

- ❑ 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 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