

Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo

Andrzej Blikle

5 listopada 2016

Prezentacja i książka „Doktryna jakości”
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.

Kijowski Majdan 2014



Potrzeba nam jedynie:

- bezpieczeństwa
- sprawiedliwości
- zaufania

Koszty braku zaufania

- ❖ Koszty nadzoru:
 - raportowanie (pisanie i czytanie),
 - budżety kontraktowe,
 - brak czasu na zadania strategiczne.
 - przerost zatrudnienia,
- ❖ Koszty braku odpowiedzialności
 - niska jakość pracy,
 - ukrywanie błędów,
 - gry wojenne.
 - oszukiwanie firmy i klienta.

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

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?

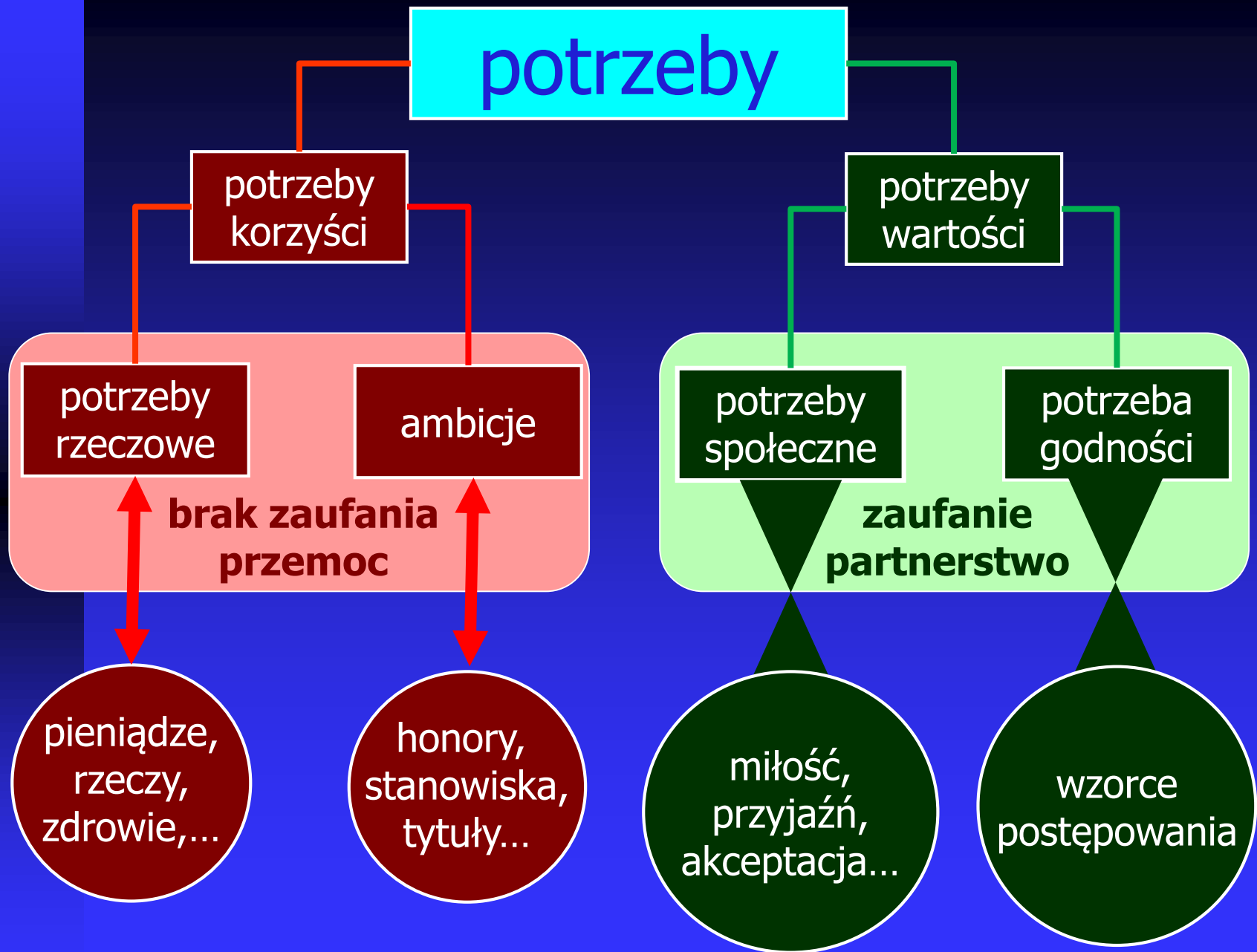
NIE !

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 działanie
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb



Wzorce postępowania

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

*Pensja może wystarczyć do tego,
żeby przyciągnąć pracowników do firmy,
ale nie do tego, by ich zatrzymać,
a co dopiero,
zmienić w prawdziwych ambasadorów marki.*

— Russel E. Palmer

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

Korzyści i wartości

KORZYŚCI

- określają co mam
- uzyskuję, gdy biorę
- można dać lub odebrać
- wymiana: korzyść za korzyść
- kalkulacja koszt-zysk
- zaspokajanie braku
- nasycenie
- dysonans godnościowy
- wymaga uzgadniania

WARTOŚCI

- określają jaki jestem
- uzyskuję gdy daję
- nie można ani dać ani odebrać
- nie ma wymiany
- etos
- dążenie do czegoś
- chęć powtórzenia
- konsonans godnościowy
- nie wymaga uzgadniania

model
przemocy

model
partnerstwa

Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe wobec pracownika

PRZEDMIOTOWE

- ❑ człowiek jest wart tyle, ile dla mnie zarobi; zasoby ludzkie
- ❑ jak najmniej z góry, marchewka i negocjacje, zawsze coś za coś, ludzie są leniwi i nieuczciwi,
- ❑ swoim stosunkiem do pracownika dostarczam mu argumentów do społecznego uzgadniania niegodziwości,
- ❑ anomia pracownicza.

model przemocy

PODMIOTOWE

- ❑ człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy
- ❑ pracownikowi daję z góry to, co mu się z racji człowieczeństwa należy, etos wypiera coś-za-coś,
- ❑ swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania niegodziwości,
- ❑ etos pracowniczy.

model partnerstwa

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 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 „*

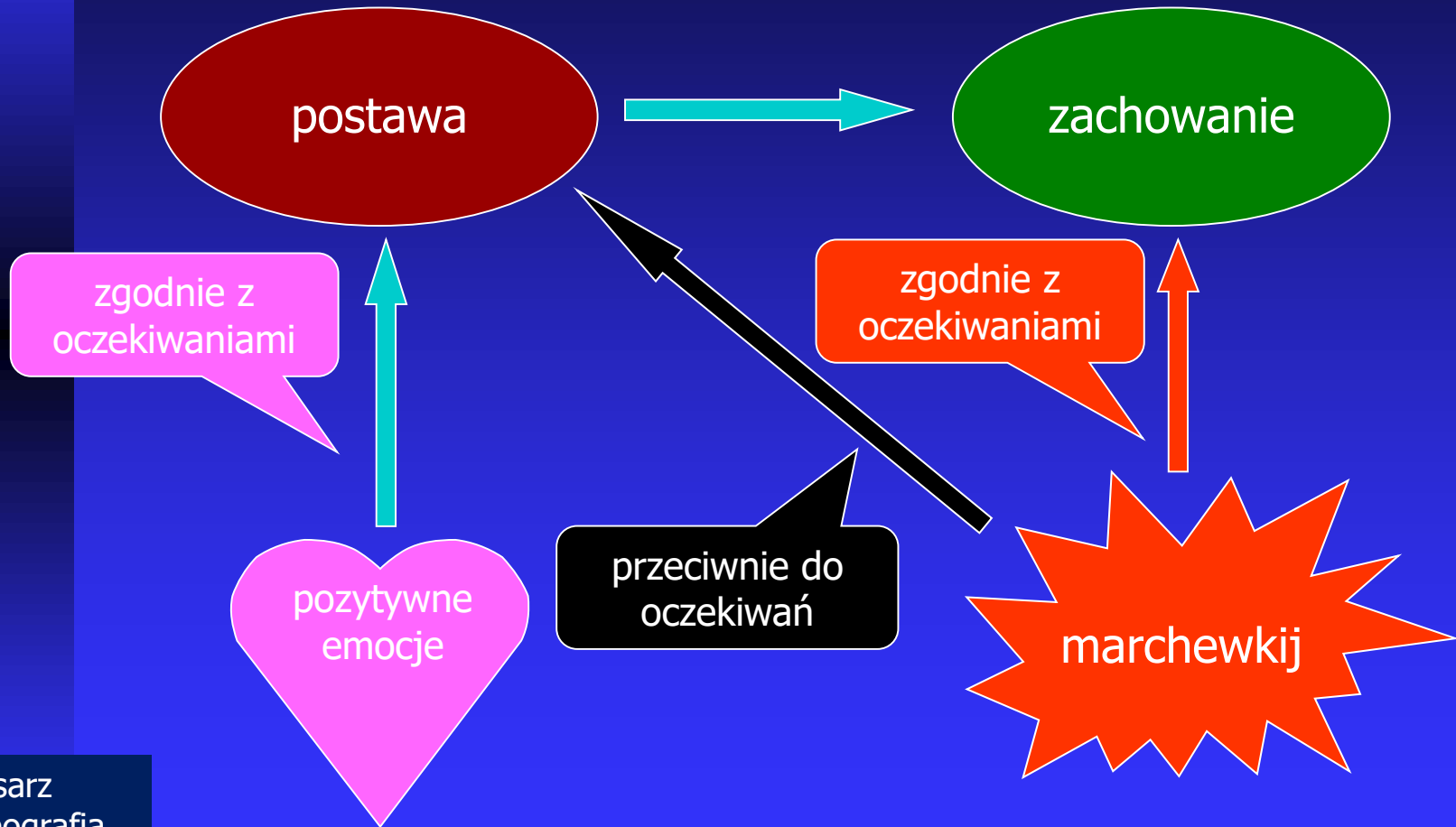
E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie

pułapka psychologiczna



pisarz
geografia

Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w edukacji



Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w biznesie



Dwa w jednym

przykład z życia wzięty

Madryt wziął się za szkoły

... za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach.

Rzeczpospolita 17/18 lutego 2007

Wzmocnienie chęci
do używania telefonów

Walka o godność własną

Wzmocnienie niechęci
do lekcji

Trudno polubić karę

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

Skutki stosowania marchewkija

Skutki psychologiczne

- niszczy motywację wewnętrzną
- niszczy partnerstwo
- niszczy współpracę
- prowadzi do eskalacji marchewkija

Skutki operacyjne

- zagrywki
- gry wojenne
- minimalizacja celów
- ignorowanie przyczyn
- rozmowy oceniające

**Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach
destruktywny wpływ na człowieka,
gdyż odbierają mu naturalną motywację do pozytywnego działania.
Alfie Kohn**

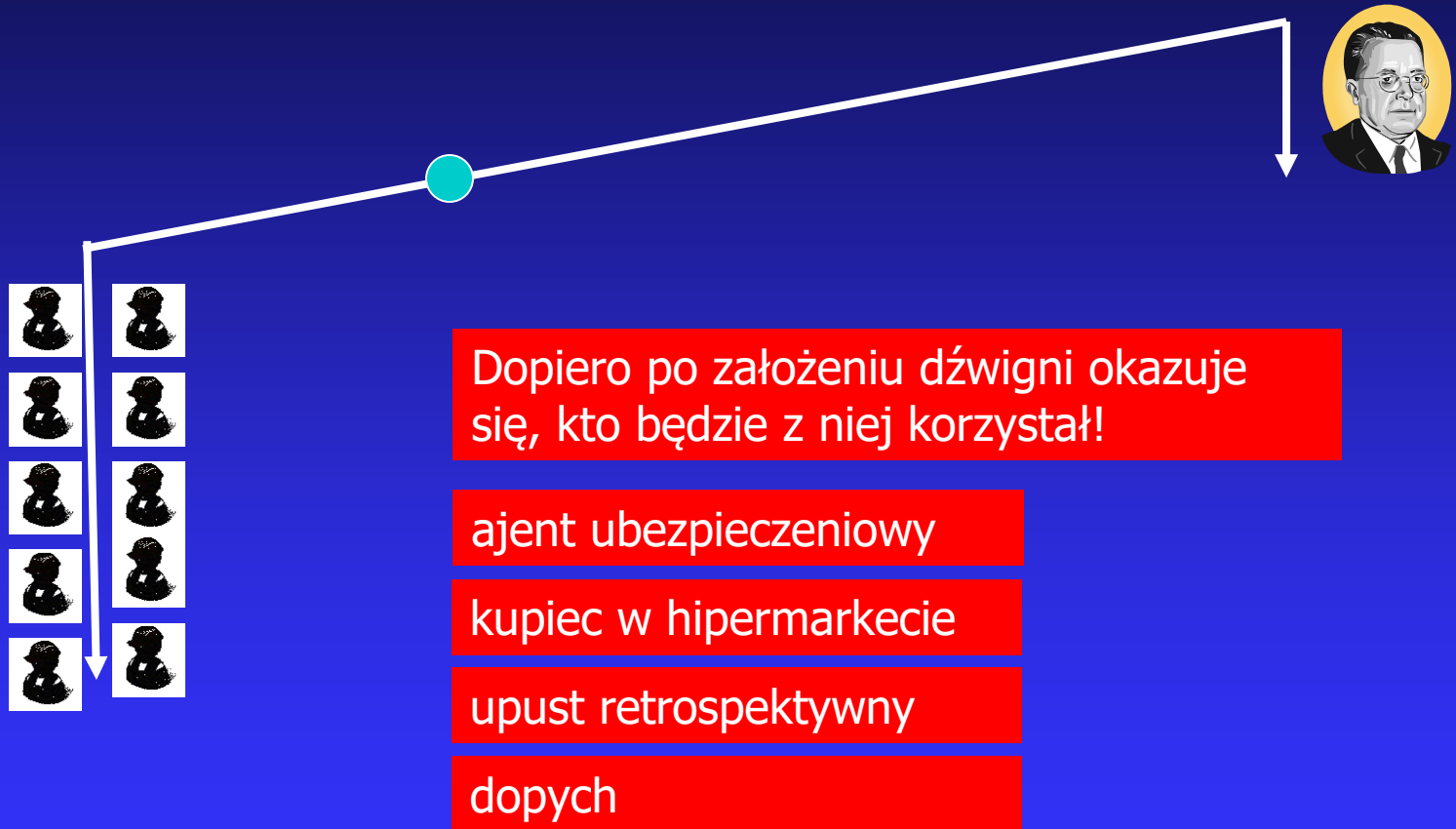
Premia za wydajność

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. premiowa dźwignia.

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

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

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

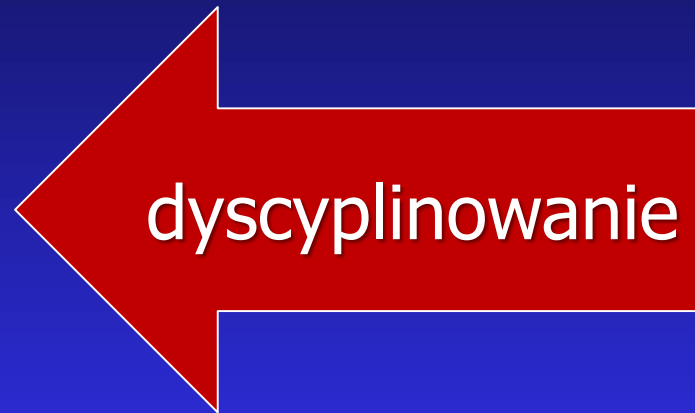
BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej



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

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

Jeżeli nie premie, nagrody i kary, to jak
motywować ludzi do pracy?

Przestań ludzi demotywować.

Alfie Kohn

Zarządzaj pracownikami tak, jakby to byli ochotnicy!

Peter Drucker

Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą
pracę, daj im dobrą pracę do wykonania.

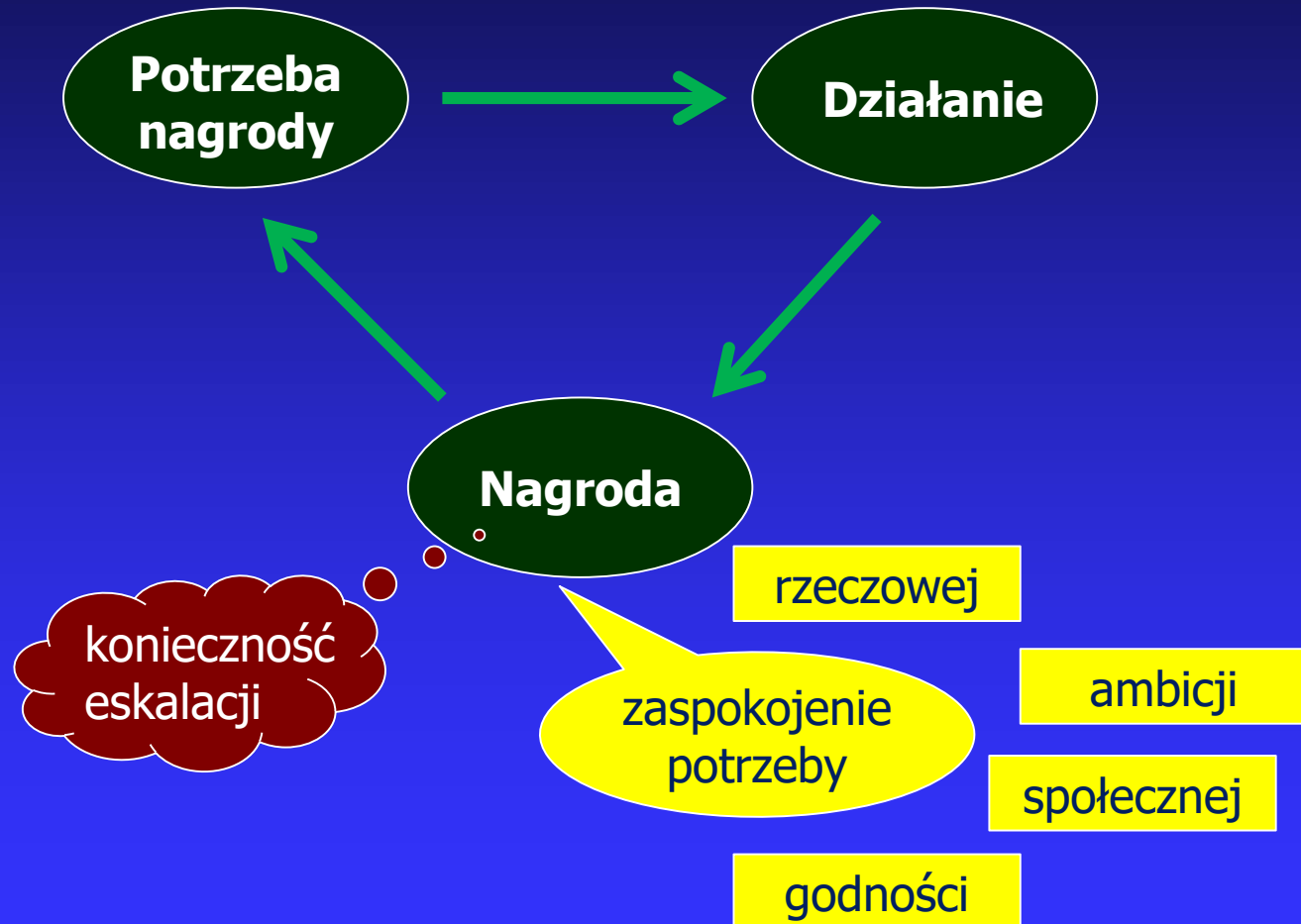
Frederick Herzberg

Atrybuty dobrej pracy

(alternatywne określenia)

- wyzwania + zaufanie + podmiotowość
- spełnia test Q12
- pozwala zaspokoić wszystkie potrzeby
- spełnia zasadę 4W

Sprzężenia zwrotne



Turkusowe stanowisko pracy



Zasada 4W

wynagrodzenie
współpraca
wartość
wybór

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 (miesięczka),



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

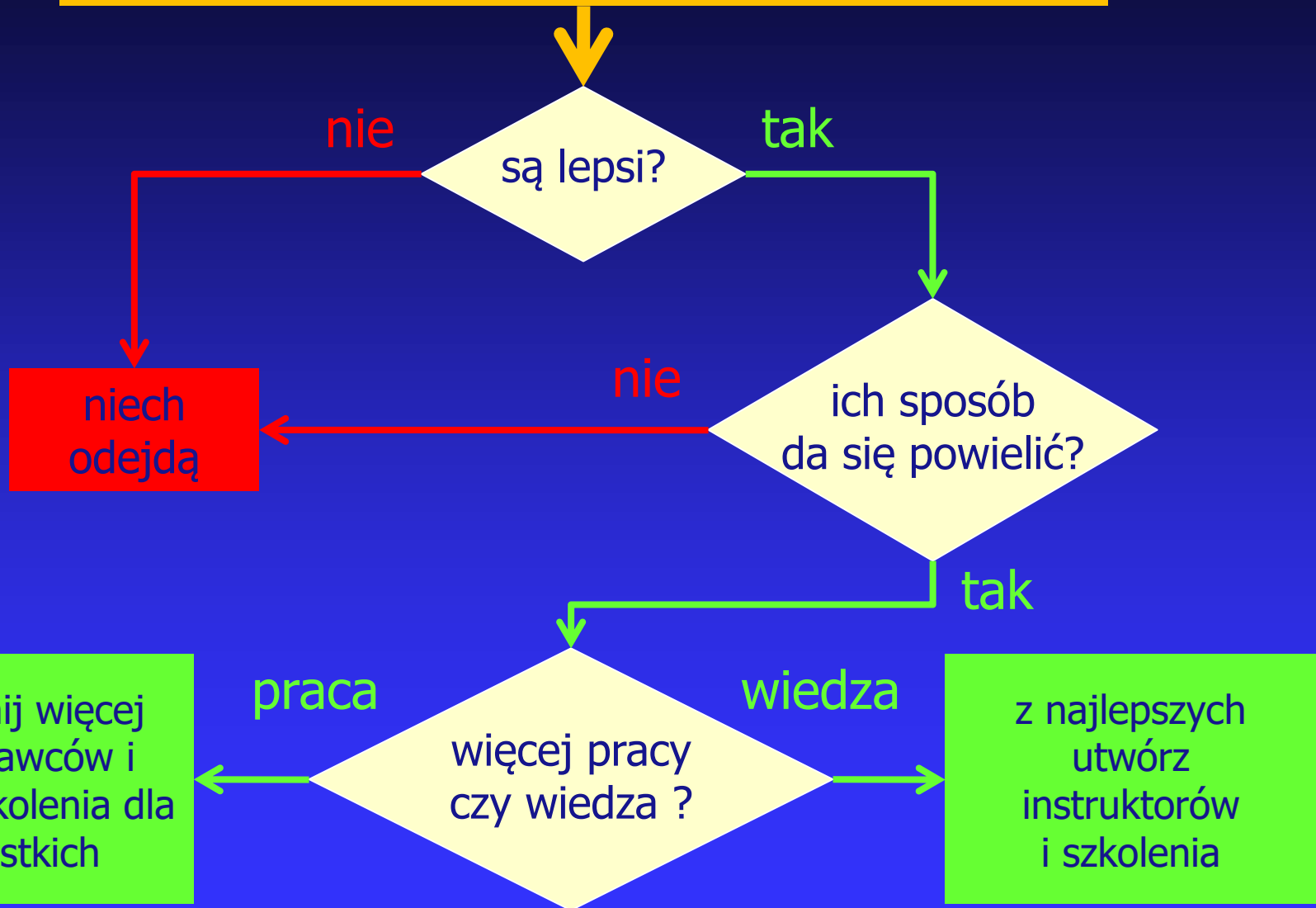
Premia z zysku może stać się pułapką dla firmy (marchewką)

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: 4W
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

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

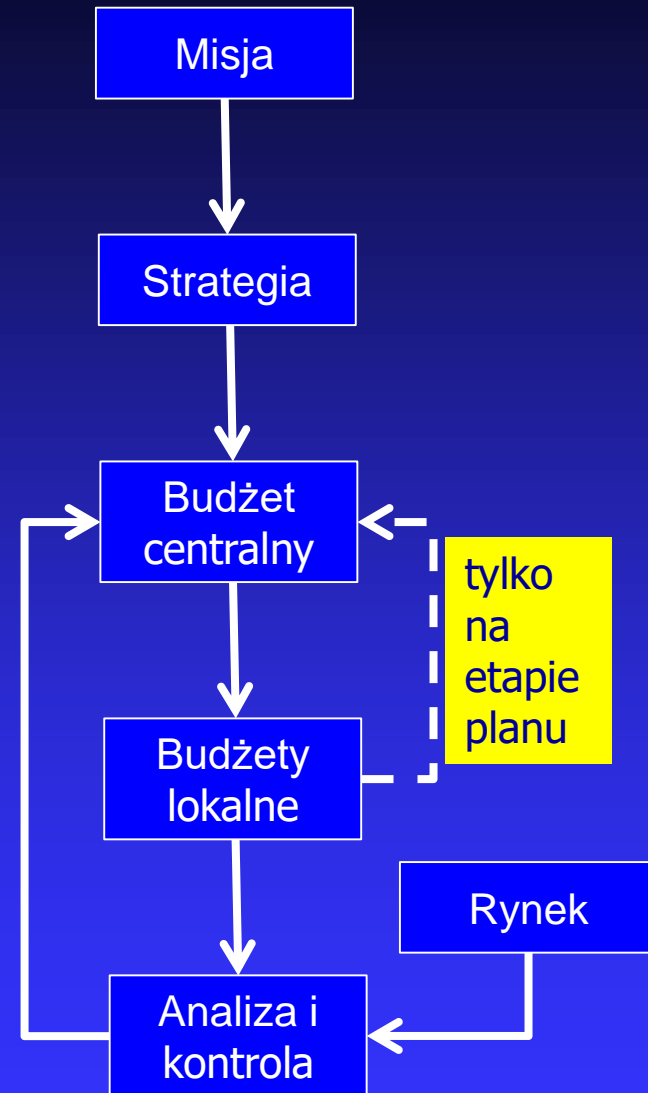
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

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

- 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

Trzy wypowiedzi

Budżet to narzędzie represji a nie innowacji.

Bob Lutz, były prezes firmy Chrysler

Budżetowanie to zło, którego należy się pozbyć.

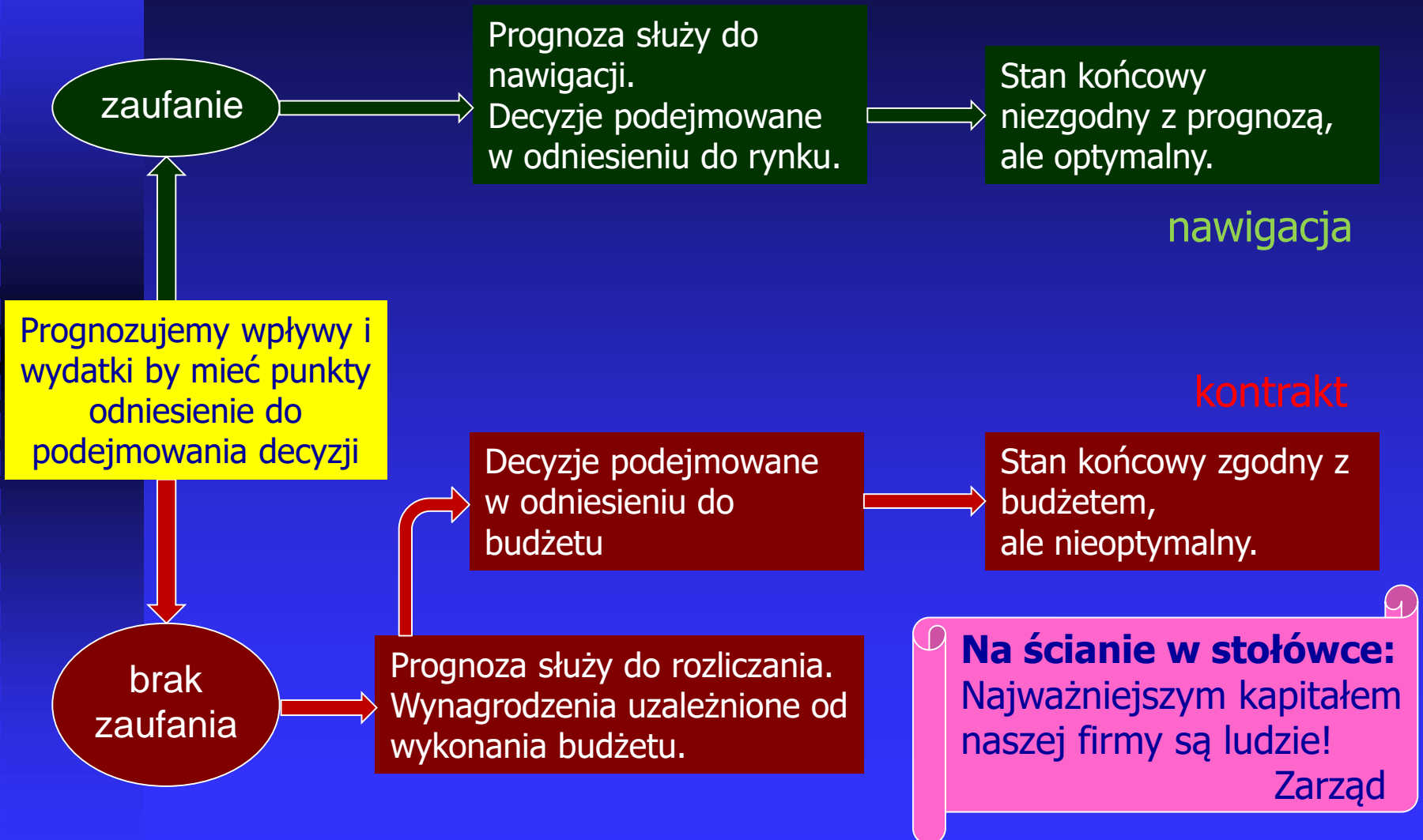
Jan Wallander, honorowy prezes Svenska
Handelsbanken

Budżet to zmora korporacyjnej Ameryki.

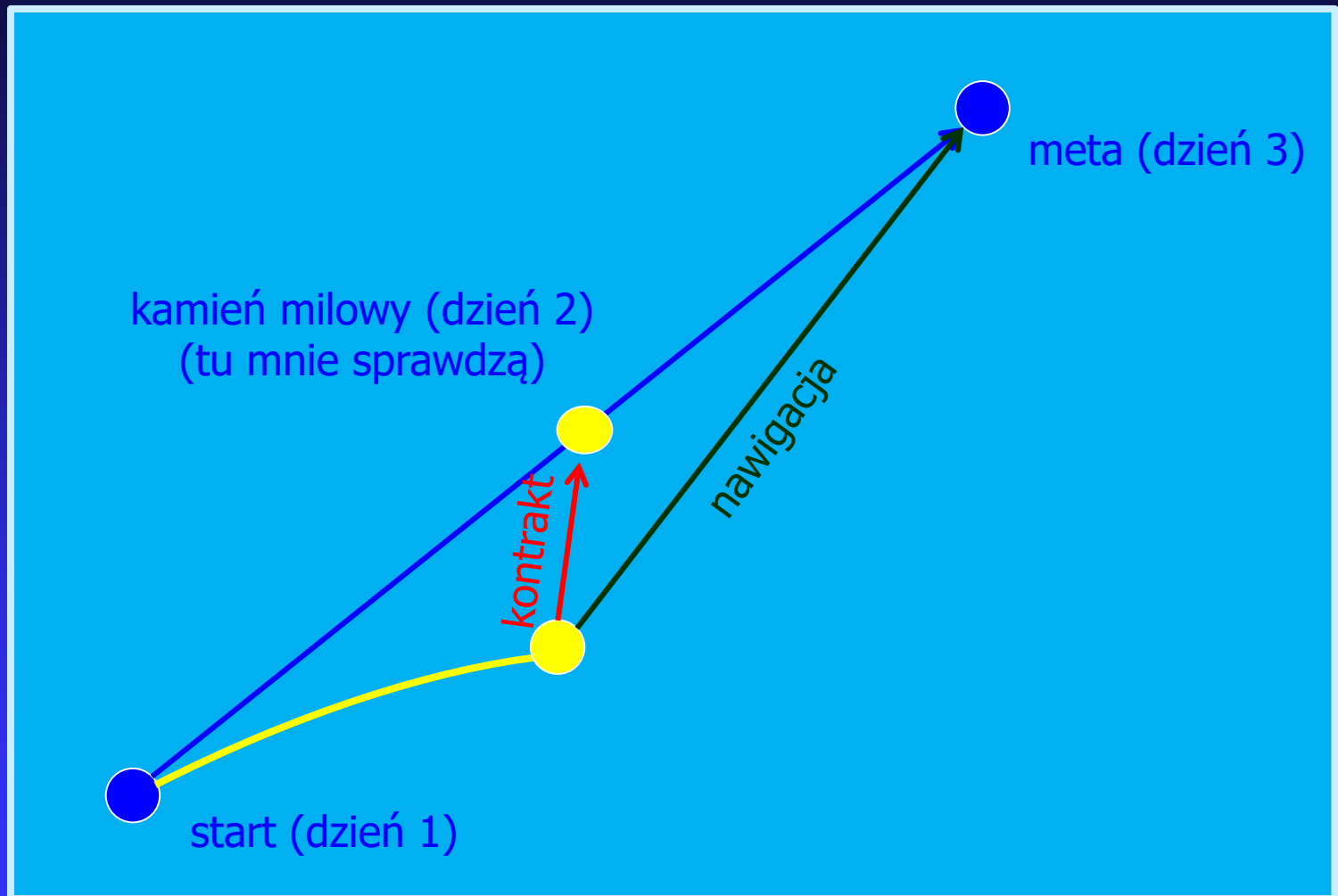
Jack Welch, były prezes General Electric

Bez budżetu ≠ bez zarządzania finansami

Dwa paradygmaty zarządzania finansami



Żeglarska alegoria



Pułapki budżetu kontraktowego

Czy można zaplanować przyszłość?

- Przyszłe przychody, wydatki i koszty są ustalane bez znajomości przyszłych warunków gospodarowania.
- Brak zaufania powoduje oczekiwanie ścisłego wykonania budżetu
- Brak zaufania wraz z liczbami są kaskadowany w dół organizacji
- Ścisłe trzymanie się budżetu uniemożliwia reagowanie na zmieniające się warunki
- Narzucony brak elastyczności prowadzi do poszukiwania niezgodnych z interesem firmy dróg realizacji budżetu
- W najlepszym razie zmiany budżetu dokonują się jedynie na poziomie zarządu skąd są mechanicznie kaskadowane w dół.

Zarząd nie będąc w stanie analizować na bieżąco zmieniającego się gospodarczego otoczenia placówek, a nie mając zaufania do ich kierowników, narzuca im kaskadowane cele do zrealizowania.

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

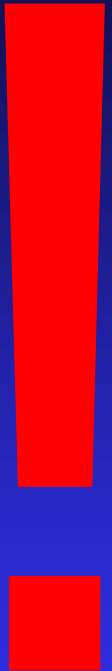
Typowe zachowania przy budżetach nawigacyjnych

- ❑ 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 swojej transformacji od zmiany systemu wynagrodzeń!
Taka decyzja wymaga bardzo starannego przygotowania.



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

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II
Część III: Budowanie motywacji

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów
zapraszam też na konwersatoria
wstęp wolny