

USUŃ STRACH

Prezentacja i książka „Doktryna jakości” dostępne na
www.moznainaczej.com.pl

Andrzej Blikle
21 lutego 2013



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.

Podstawowym problemem amerykańskich przedsiębiorstw jest obawa pracowników przed mówieniem o swoich problemach związanych z pracą.

Edwards Deming

Źródło

Kathleen D. Rayan, Daniel K. Oestreich, *Driving Fear out of the Workplace (How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991, ISBN 1-55542-509-7

Kathleen D. Rayan

Jeden z szefów firmy konsultingowej *Cultures for Quality* z siedzibą w Seattle, USA. Dyrektor w *American Society for Training and Development*.

Daniel K. Oestreich

Jeden z szefów firmy konsultingowej *Cultures for Quality* z siedzibą w Seattle, USA. Członek *American Society for Training and Development* oraz *American Society for Quality Control*.

Autorzy przeprowadzili w USA wywiady z 260 pracownikami w 22 firmach produkcyjnych i usługowych, a także w organizacjach rządowych. Wywiady objęły osoby na wszystkich szczeblach zatrudnienia.

O czym będziemy mówić

OPIS ZJAWISKA

Czym jest strach

Koszty jakie niesie strach

Zachowania kreujące strach

DZIAŁANIA NAPRAWCZE

Uznaj, że strach istnieje,

Przyjmij pozytywne normy zachowania

Współpracuj

Eliminuj czarnowidztwo

OPIS ZJAWISKA

Rodzaje strachu

- biologiczny *konieczny i konstruktywny*
- psychiczny wewnętrzny (własny) *konieczny i konstruktywny*
- **psychiczny zewnętrzny (narzucony)** *niekonieczny i destruktywny*

Strach biologiczny i strach psychiczny wewnętrzny stanowią naturalne mechanizmy ochrony żywego organizmu. Są konieczne do przeżycia, ale mogą być destruktywne gdy zbyt silne.

Przykłady: strach przed wypadkiem, chorobą, konsekwencjami własnej niekompetencji.

Strach psychiczny narzucony jest zawsze destruktywny i jest destruktywny w każdej dawce.

Przykłady: strach przed wyrażeniem swoich myśli, poglądów itp. ze względu na możliwe represje.

O jakim strachu będziemy mówić

Będziemy mówić o strachu naszych podopiecznych przed konsekwencjami mówienia prawdy o problemach związanych z pracą. Jest to strach destruktywny, strach na który mamy wpływ i który możemy usunąć.

Typowe źródła tego strachu:

- doświadczenia własne,
- zasłyszane doświadczenia innych,
- własna interpretacja zachowań innych osób,
- negatywne stereotypy na temat osób mających władzę

O jakim strachu nie będziemy mówić

W ramach tego wykładu nie będziemy zajmowali się strachem, na który -- jako przełożeni -- nie mamy wpływu (choć nie jest to strach „nieważny”!)

Typowe źródła i przykłady:

- ❖ naturalne napięcie wynikające z wykonywanej pracy związane z koniecznością dotrzymania terminów, opanowaniem nowych technologii, trudnymi spotkaniami z klientami, itp.
- ❖ obawa przed niektórymi zadaniami, np. publicznym wystąpieniem,
- ❖ obawa przed tym „co mogłoby się zdarzyć”,
- ❖ stres wywołany nierealistycznymi oczekiwaniami wobec siebie,
- ❖ obawa przed prawidłowymi konsekwencjami dyscyplinarnymi wynikającymi z regulaminów, Kodeksu Pracy, itp.

Koszty strachu — przykłady

Katastrofa samolotu w stanie Wirginia (1982) — W czasie kołowania na pas startowy drugi pilot obawiał się powiedzieć pierwszemu o narastającym oblodzeniu skrzydeł. Mówił jedynie „O sporo tego lodu” lub „Kurczę, ciężko będzie roztopić ten lód...”.

Katastrofa Challengera (1986) — Na kilka miesięcy przed startem grupa inżynierów nieśmiało wyrażała obawę, że uszczelki, które później spowodowały katastrofę, mogą zawieść. Nie domagali się jednak ich wymiany, by nie opóźnić terminu startu.

Badanie reakcji pielęgniarek na polecenia lekarzy (USA lata 1990. — W jednym z dużych szpitali amerykańskich eksperymentator telefonicznie przedstawiał się jako lekarz i wydawał pielęgniarkom polecenie podania leku, o którym pielęgniarki wiedziały, że stanowi zagrożenie dla życia pacjenta. Ogromna liczba pielęgniarek wykonywała polecenie, nie wiedząc, że podaje placebo.

Koszty strachu — statystyka

Koszt	Proc. odp.
Negatywne odczucia wobec firmy	29%
Destruktywny wpływ na jakość i produktywność	27%
Negatywna ocena własna	19%
Negatywne emocje	12%
Inne negatywne skutki	11%
Skutki pozytywne	2%

Ci, którzy utracili wiarę w lojalność firmy wobec nich, poszukują alternatywnych dróg zapewnienia sobie bezpieczeństwa i sukcesu.

UKŁADY

lojalność wobec grupy wspólnych interesów
cynizm wobec wszystkich spoza grupy

Koszty cynizmu

- dlaczego mam się przejmować,
- mniej błędów ujawnionych, choć więcej powstałych,
- uśmiechaj się we właściwych momentach i do właściwych osób,
- fałszywe priorytety,
- lokalna optymalizacja

Cynizm należy do najbardziej destruktywnych postaw wobec ludzi i organizacji

Dlaczego nie chcemy mówić?

Powód	Procent odp.
Obawa przed konsekwencjam i	44%
I tak nic się nie zmieni	17%
Unikanie konfliktu	7%
Nie chcemy narazić innych na konsekwencje	5%
Inne	27%

Jakich konsekwencji się boimy?

Konsekwencja	Proc. odp.
Utrata wiarygodności i reputacji	27%
Zagrożenie kariery i awansu	16%
Popsucie stosunków z szefem	13%
Utrata pracy	11%
Popsucie stosunków z kolegami	9%
Utrata pozycji (roli) w pracy	6%
Publiczne upokorzenie	5%
Przeniesienie na inne stanowisko	4%
Inne	9%

Strach jest szkodliwy bez względu na to czy jest racjonalny, czy też nie!

Problemy niedyskutowalne

sekrety, które wszyscy znają

Kategoria	Proc. odp.
Metody stosowane przez kierowników	49%
Wydajność pracy współpracowników	10%
Wynagrodzenie i przywileje	6%
Metody stosowane przez dyrekcję	6%
Wprowadzane zmiany	4%
Sprawy osobowe inne niż wynagrodzenie	2%
Odczucia indywidualne	2%
Co inni sądzą o mojej wydajności	2%
Złe wiadomości	2%
Konflikty	2%
Problemy osobiste	2%
Sugestie poprawy	2%
Inne	9%

Okoliczności kreujące strach

1. Niemily (obelżywy) sposób bycia przełożonych -- nie wiadomo, co nas czeka; upokorzenie
2. Dwuznaczne zachowanie przełożonych -- nie wiadomo, co jest grane.
3. Nieprawidłowa kultura korporacyjna firmy -- toksyczne normy i zasady

Niemieły sposób bycia przełożonych

- milczenie
- paraliżujące spojrzenie
- szorstkość i lakoniczność
- ofuknięcie lub ignorowanie
- upokarzanie
- oskarżanie, dyskredytowanie, nie dawanie wiary
- agresywny, nadzorczy sposób bycia
- krzyk, utrata panowania nad sobą

Dwuznaczne zachowanie przełożonych

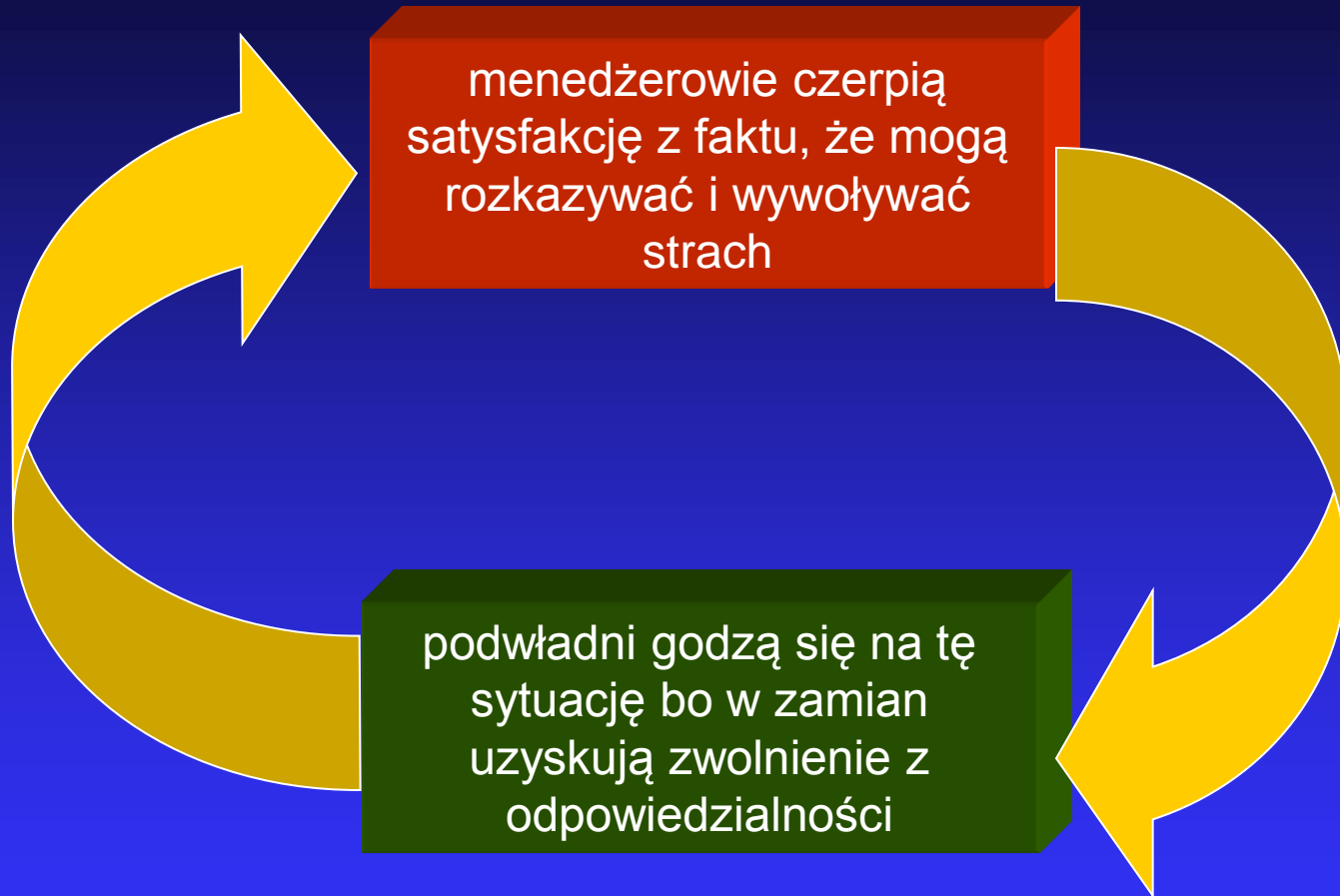
- brak informacji o decyzjach i powodach ich podejmowania
- brak odpowiedzi na sugestie podopiecznych (utwierdza w przekonaniu, że i tak nic się nie da zmienić)
- niekonsekwentne zasady podejmowania decyzji

Toksyczna kultura korporacyjna

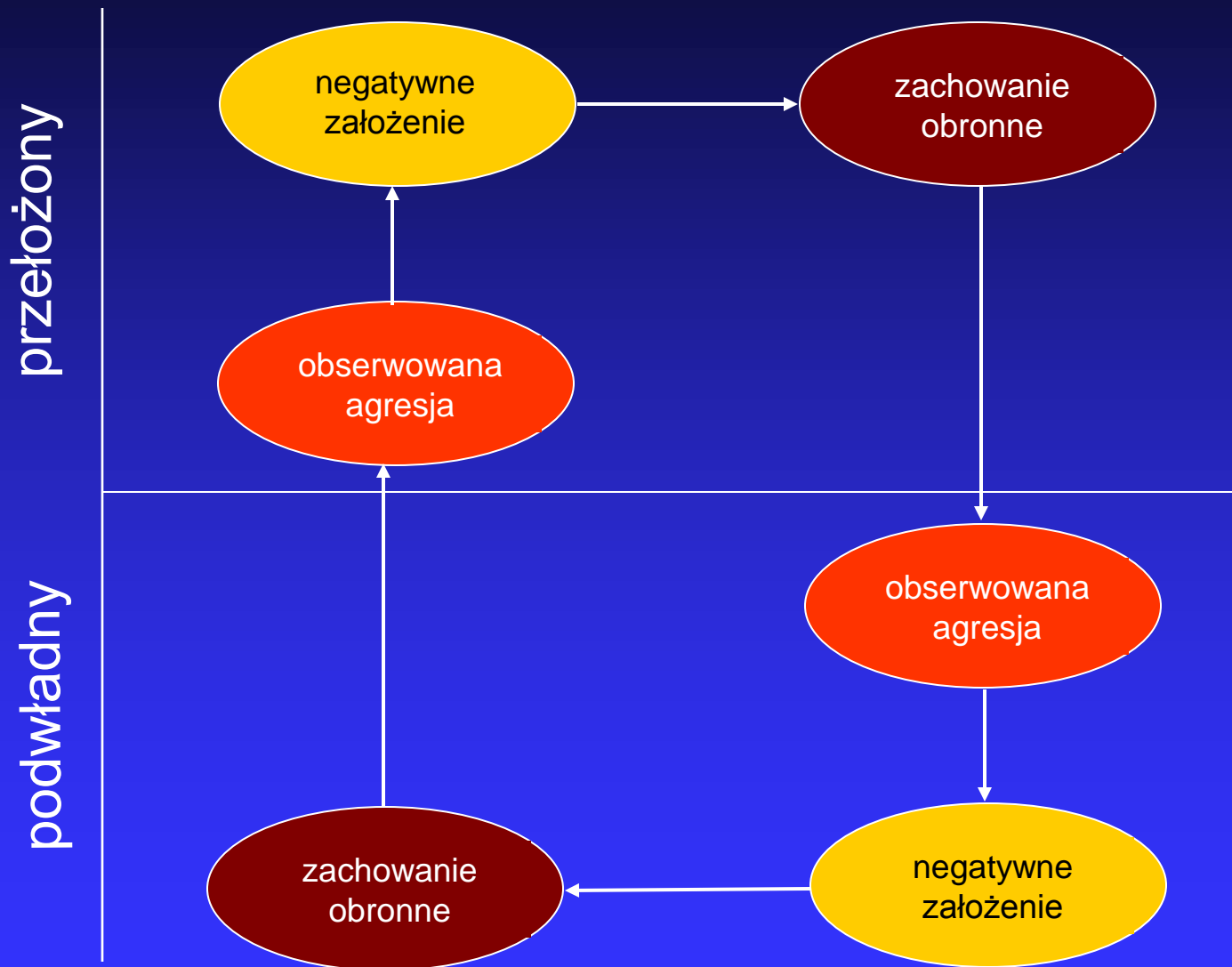
- współzawodnictwo wydziałów i kierowników
- układy, grupy interesów
- nagradzanie agresywności
- kontrola, kary i nagrody
- nieetyczne zasady, np. nakazywanie ukrywania prawdy przed klientem

„Relacja przełożony-podwładny prowadzi do negatywnego sposobu myślenia wg. zasady wygrał-przegrał i braku zaufania do przełożonych”

Błędne koło biurokracji



Błędne koło podejrzliwości



Negatywne założenia przełożonych

PRZEŁOŻENI UWAŻAJĄ, ŻE PODOPIECZNI:

- nie poczuwają się do żadnej odpowiedzialności,
- nie dbają o pracę, interesuje ich tylko „kasa”,
- nie interesuje ich szersza perspektywa rozwoju firmy,
- poszukują wymówek i wykrętów,
- starają się uniknąć stosowania zasad i reguł,
- nie będą pracować efektywnie inaczej jak pod przymusem,
- nie chcą rozumieć realnej sytuacji firmy, np. jej założeń budżetowych,
- interesują się głównie swoimi prawami, przywilejami, wynagrodzeniem i bonusami,
- są zdolni do nieuczciwości i sabotażu

Samosprawdzające się przepowiednie

Działania obronne przełożonych

- wprowadzają „ręczne” sterowanie pracą podopiecznych, tj. nakazy, zakazy i kontrola
- ograniczają udział podopiecznych w podejmowaniu decyzji
- wprowadzają służbową drogę dla zażaleń i sugestii
- wprowadzają restryktywne regulaminy pracy
- ograniczają dostęp podopiecznych do informacji
- prowadzą działania dyscyplinarne
- spotkania i dyskusje ograniczają dla wyższego kierownictwa
- tłumią sprzeciwu w zarodku
- stosują „ciężka rękę” jako nauczkę i ostrzeżenie dla innych
- krytykują i ośmieszają publicznie podopiecznych
- koncentrują się na „prawach przełożonego”

Negatywne założenia podwładnych

JAK DZIAŁANIA OBRONNE PRZEŁOŻONYCH WIDZĄ PODWŁADNI:

- inne zasady dla kierownictwa, inne dla podwładnych
- pracownicy mogą być przenoszeni lub zwalniani bez powodu
- nigdy nie wiadomo co nas czeka -- powstają plotki na temat zamierzonych zmian reorganizacyjnych
- kierownictwo spiskuje przeciwko pracownikom
- kierownictwo działa sprzecznie z zasadami gry fair play, np. akceptuje wyśmiewanie, nękanie i karanie podopiecznych
- istnieje zakaz przekazywania uwag krytycznych i zażaleń, a także wniosków naprawczych powyżej poziomu bezpośredniego przełożonego,

Negatywne wnioski podwładnych

PODWŁADNI UWAŻAJĄ, ŻE PRZEŁOŻENI:

- są nieczuli na problemy życiowe, potrzeby i prawa podopiecznych
- prowadzą sekretne działania za plecami podopiecznych
- interesuje ich głównie władza i interes własny
- działają jak zamknięty klub uprzywilejowanej elity (kasta)
- stale dodają obowiązków podwładnym bez rekompensaty
- zajmują się „wewnętrzną grą polityczną”
- są stronnicy, faworyzują „swoich”
- są wrogo nastawieni do pomysłów innych niż własne
- konsultacje z podopiecznymi traktują jako zabieg polityczny, nie interesuje ich jednak zdanie podopiecznych
- obawiają się zagrożenia ze strony kompetentnych podopiecznych
- są nieuczciwi i zdolni do ukrytej zemsty

Działania obronne podwładnych

- otwarcie sugerują, że przełożeni są niekompetentni
- utrudniają przepływ informacji i danych
- „podpuszczają” przełożonych do popełnienia błędów na oczach innych przełożonych, również wyższego szczebla
- winą za niską wydajność obarczają innych lub okoliczności
- żądają więcej pieniędzy lub lepszych warunków pracy nie oferując w zamian lepszej pracy
- wyśmiewają się z przełożonych wobec kolegów
- poddają w wątpliwość wszystkie decyzje przełożonych
- skarżą się dostawcom i konkurentom na stosunki w firmie
- niczego nie wnoszą na spotkaniach organizacyjnych, a „prywatnie” kontynuują narzekanie
- odmawiają wykonania dodatkowej pracy w nagłych sytuacjach
- nie chcą uznać swojej współodpowiedzialności za problemy

Zwolnienia z pracy

DOSWIADCZENIA JEDNEJ Z FIRM:

- ❖ wrażenie, że celem zwolnień było osiągnięcia krótkoterminowych zysków kosztem długoterminowego interesu firmy.
- ❖ Brakowało działań wspierających tych, którzy pozostali.
- ❖ Zwolnienia były dokonywane w atmosferze tajności.
- ❖ Zwalniani byli nierzadko długoletni i cieszący się poważaniem pracownicy.
- ❖ Fala zwolnień biegła przez różne wydziały, a ludzie nie wiedzieli, ani kiedy do nich dotrze, ani kiedy się zakończy.
- ❖ Zwalnianych nie uprzedzano o tym wcześniej, nie pozostawiano im czasu na zaadaptowanie się do nowej sytuacji zanim odejdą.
- ❖ Nie było działań, aby osobom zwalnianym pomóc znaleźć inne miejsce pracy w firmie.
- ❖ Nazwiska kandydatów do zwolnień rozchodziły się pocztą pantoflową zanim zainteresowani się o tym dowiadywali oficjalnie.

DZIAŁANIA NAPRAWCZE

Na początek dwie prawdy

Ludzie nie działają źle dla samego czynienia zła. Jest to zwykle forma obrony przed rzeczywistym lub urojonym niebezpieczeństwem.

Usuwanie strachu nie jest łatwe i wymaga długiego czasu, ale pozytywne skutki takiego działania zawsze przekraczają nasze oczekiwania

Od czego zacząć

„Będziemy otwarcie mówić o tym co się u nas dzieje, co czujemy, czego się obawiamy. Nie będziemy dłużej ignorować tego co ludzie naprawdę czują.”

Pierwsi powinni to
powiedzieć
przełożeni

Uznaj, że strach istnieje

Zaprzeczanie istnienia zjawiska strachu jest typowe dla grup społecznych, gdzie strach jest silny i wszechobecny.

To nie my! To nie u nas!

Najpierw wyeliminuj strach mówienia o strachu. Zaczynj od siebie:

1. opowiedz o swoim strachu, podaj przykłady,
2. pokaż gotowość mówienia na tematy trudne i delikatne,
3. zidentyfikuj w swoim myśleniu negatywne założenia i usuń je,
4. zadawaj pytania na temat istnienia i źródeł strachu,
5. zaakceptuj wątpliwości, sceptycyzm, inne opinie,
6. daj czas na przyzwyczajanie się do myśli o istnieniu strachu

Zwracaj uwagę na sposób bycia

SKALA POCZUCIA ZAGROŻENIA PRZEZ PODWŁADNEGO:

- 1 milczenie
- 2 przeszywający wzrok
- 3 szorstkość i lakoniczność
- 4 ofuknięcia i ignorowanie
- 5 obrażanie i upokarzanie
- 6 oskarżanie i dyskredytowanie
- 7 agresywny kontrolujący sposób bycia
- 8 grożenie konsekwencjami służbowymi
- 9 podniesiony głos, krzyk
- 10 wybuchy złości, utrata panowania nad sobą
- 11 grożenie użyciem siły fizycznej

WSPÓLNIE Z PODWŁADNYMI ZASTANÓW SIĘ:

1. co w waszym zespole jest najczęstsze i najprzykresjsze
2. jakie mogą być pozytywne przeciwieństwa zachowań negatywnych

Przykłady pozytywnej normy

1. słuchaj i daj czas na przedstawienie problemu
2. oferuj dobrodziejstwo wątpliwości -- gdy sprawy idą źle, sprawdź jak jest zanim wyciągniesz negatywne wnioski
3. dotrzymuj zobowiązań i obietnic
4. zauważ każdy sukces, nawet mały -- pogratuluj
5. buduj mosty zamiast budować ściany
6. nie siedź stale w biurze, przejdź się wśród podopiecznych
7. pomagaj rosnąć i dojrzewać swoim podopiecznym

Nie strzelaj do zwiastuna złej wiadomości

GDY OTRZYMUJESZ ZŁĄ WIADOMOŚĆ

- pamiętaj, że zła wiadomość przychodzi zwykle wtedy, gdy jest „najmniej potrzebna”
- nie oczekuj, że ludzie będą zawsze uprzejmi, zrelaksowani, konstruktywni i że będą przychodzili z gotowym rozwiązaniem
- po otrzymaniu złej wiadomości w pierwszym rzędzie staraj się obniżyć poziom napięcia u siebie i rozmówcy
- unikaj zakładania złej woli twojego rozmówcy
- nie czekaj pasywnie na złe wiadomości -- szukaj ich

GDY PRZYNOSISZ ZŁĄ WIADOMOŚĆ

- reakcja na twoją wiadomość może w większym stopniu zależeć od tego jak mówisz i jak się zachowujesz, niż od tego co mówisz
- bądź konstruktywny, operuj danymi i faktami
- przyjrzyj się, kto stoi obok

Eliminuj wieloznaczne zachowanie

Wieloznaczne zachowanie to sprzeczne ze sobą polecenia, czyny przeczące deklaracjom oraz wszelkie inne zachowanie, które może mieć wieloraką interpretację

SPOSOBY UNIKANIA WIELOZNACZNOŚCI:

1. bądź otwarty i spraw, aby ludzie czuli się mile widziani
2. oferuj tyle jasnej informacji, ile tylko możesz
3. nie stawiaj ludzi wobec sytuacji bez wyjścia
4. wysłuchuj sugestii działania i reaguj na nie
5. wciągaj ludzi w podejmowanie decyzji

prostota tych zaleceń zupełnie nie odzwierciedla złożoności zadania wprowadzenia ich w życie

Dyskutuj niedyskutowalne

Dyskusowanie niedyskutowalnych przypomina obieranie cebuli: odkrywamy warstwę za warstwą i zdarza nam się popłakać.

PLAN DYSKUSJI W ZESPOLE:

1. wyjaśnienie czym są niedyskutowalne
2. klasyfikacja „naszych” niedyskutowalnych
3. znalezienie i przyjęcie środków zaradczych

z kim niedyskutowalne	temat	dłaczego niedyskutowalne	skutki niedyskutowalności
z przełożonym			
w zespole			
z podopiecznymi			
w całej firmie			

Zasady prowadzenia dyskusji

- stwórz bezpieczną i wolną od oskarżeń atmosferę dyskusji
- akceptuj nawet najtrudniejsze niedyskutowanie, ale pamiętaj, że:
 - ✓ nie każde niedyskutowanie wskazane przez zespół może być omawiane publicznie (bywają problemy osobiste),
 - ✓ omawiamy jedynie te niedyskutowalne, które mają wpływ na naszą pracę (nie omawiamy poglądów politycznych, religijnych, światopoglądowych, itp.)

Im więcej będziesz rozmawiał o niedyskutowalnych, tym mniej będziesz miał tematów do takich rozmów.

Pięć poziomów współpracy

1. brak współpracy	decyzję podejmuje przełożony
2. współpraca przypadkowa	decyzję podejmuje przełożony po nieplanowanej i nieformalnej konsultacji
3. współpraca planowa	decyzję podejmuje przełożony po planowej konsultacji w formie spotkania, ekspertyz, opinii,...
4. konsensus	decyzję podejmuje zespół z udziałem przełożonego
5. delegacja decyzji	decyzję podejmuje zespół bez udziału przełożonego

Żaden z poziomów nie jest „jedynie słuszny” -- każdy ma swój obszar zastosowania.

Czarnowidztwo

Czarnowidztwo
to tendencja do zakładania, że stanie się to co najgorsze.

TYPOWE SYMPTOMY CZARNOWIDZTWA:

„Nie jestem pewien, czy to się sprawdzi.”

„Chyba nie wzięliśmy wszystkich zagrożeń pod uwagę.”

„Zaczynam się zastanawiać, do czego to wszystko prowadzi”.

„Jeżeli nie skończymy z tym wszystkim, będziemy mieli poważne kłopoty”.

„Nie rozumiem o co tu tak naprawdę chodzi. Co tu jest grane?”

Pamiętaj, że jakkolwiek nierealne wydają ci się czyjeś obawy, one dla tej osoby są bardzo ważne. Na wyrażone obawy nie reaguj więc nigdy słowami w rodzaju:

„Nie bądź śmieszny, to się nie może zdarzyć.”

„Och, to jest bardzo proste. Należy tylko...”

„No, sam w to wlałeś. Teraz musisz sam się z tego wydobyć.”

Jak zaradzić czarnowidztwu?

Zaradzenie czarnowidztwu to pomoc tym, którzy je wyrażają. To oni czują strach i niepewność. To im należy podać rękę.

TERAPIA INDYWIDUALNA:

1. najpierw słuchaj, skup się na emocjonalnej stronie wypowiedzi i okaż zrozumienie dla czyjegoś problemu,
2. później przedyskutuj dokładnie najgorszy przypadek widziany oczami twojego rozmówcy,
3. następnie zastanówcie się razem co można zrobić, aby uniknąć najgorszego przypadku oraz co można by uczynić, gdyby się zdarzył,
4. wreszcie, gdy już skończyliście z najgorszym przypadkiem, zastanówcie się, jaki przypadek jest najbardziej prawdopodobny.

Jak zaradzić czarnowidztwu?

TERAPIA ZBIOROWA

1. Co można zrobić, aby zapobiec „najgorszemu przypadkowi”?
2. Na jakie zdarzenia mamy wpływ?
3. Jakie zdarzenia będziemy musieli zaakceptować?
4. Jak przygotować ludzi, aby potrafili poradzić sobie w „najgorszym przypadku”, jeżeli już się zdarzy?
5. Gdy „najgorszy wypadek” zdarzy się, co należy zrobić, aby w powstałej sytuacji maksymalnie obniżyć poziom problemów, strachu, nieporozumienia i frustracji.
6. Co możemy zaoferować ludziom, którzy w „najgorszym przypadku” nie potrafią sobie poradzić?

Pamiętaj o pułapkach

Polityka eliminacji strachu prowadzi to podobnych pułapek jak eliminacja kar:

Kierownicy przestają zwracać uwagę na błędy i wykroczenia

PAMIĘTAJ:

błędy	poszukuj przyczyny, nie winnego eliminuj przyczyny
wykroczenia	stosuj dyscyplinarne konsekwencje

Dziękuję za
uwagę