

Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo

Andrzej Blikle

25 października 2015

wcześniejsza wersja prezentacji 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.

Radio TOK FM 6 października 2010

92% firm notuje zjawisko okradania firmy przez pracowników (Euler Hermes). Mówi ekspert doradzający firmom, jak radzić sobie z tym problemem:

jest kilka sposobów

1. telewizja przemysłowa,
2. firmy ochroniarskie,
3. programy śledzące użytkownika komputera,
4. donosicielstwo (60 % firm); ang. whistle blower

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

Przemoc czy partnerstwo?

Każdy wybór niesie pewne koszty

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

PRZEMOC

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

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

PARTNERSTWO

MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

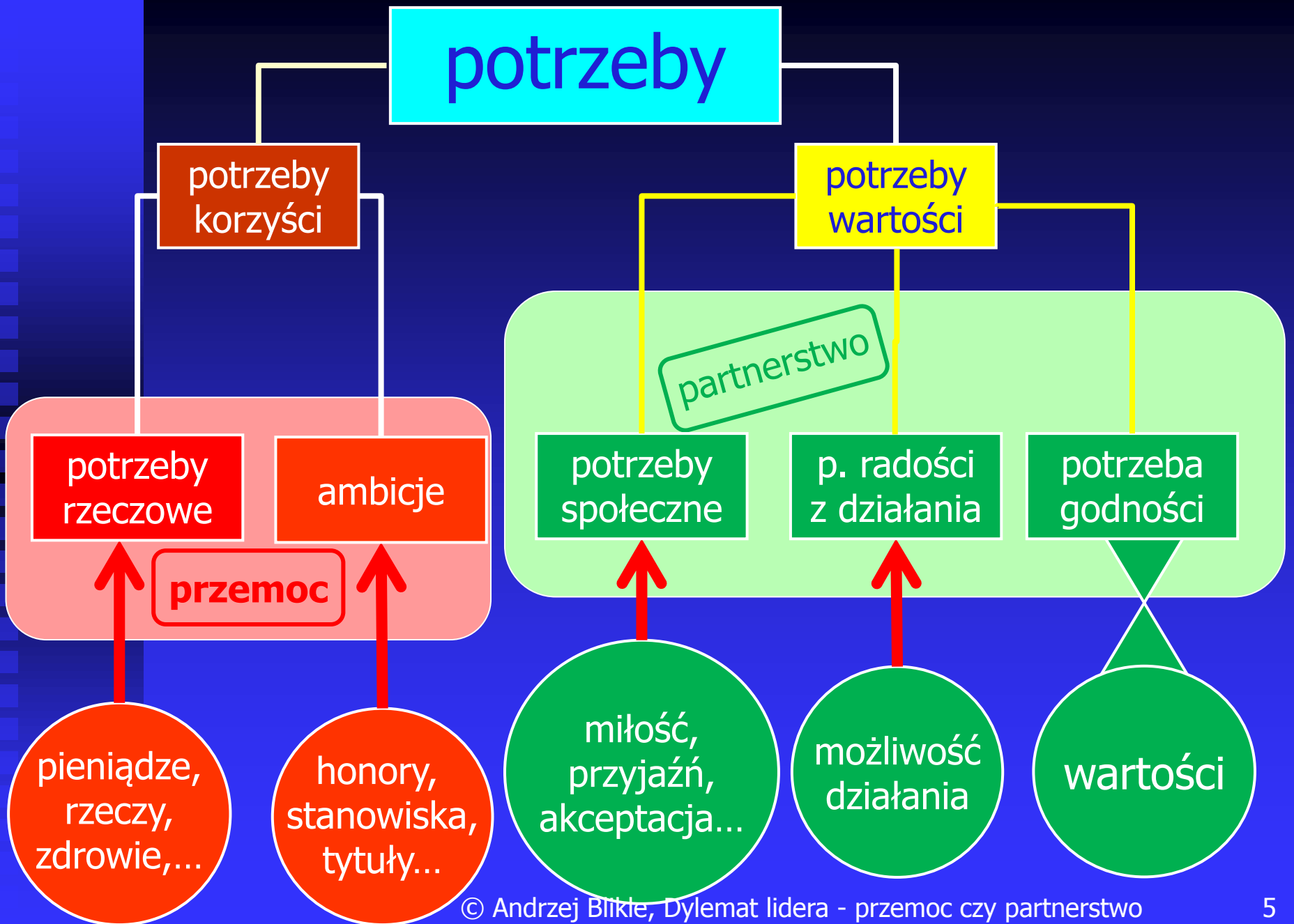
być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb



Wartości czyli wzorce postępowania

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

Sytuacja pokusy dysonans godnościowy



Wybór korzyści kosztem wartości wymaga społecznego uzgadniania.

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

Marek Kosewski
Philip Zimbardo

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.
Peter Drucker

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

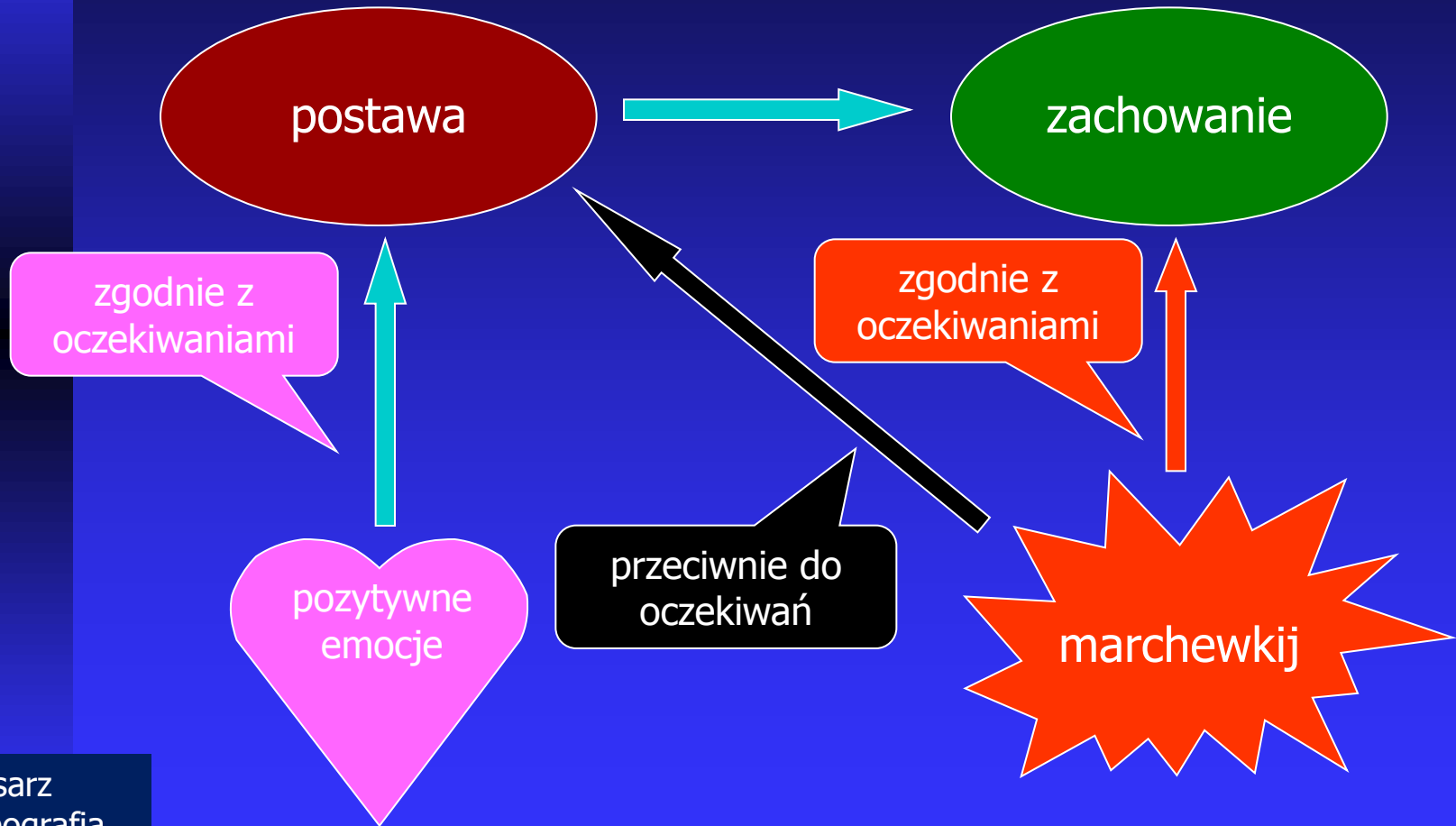
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

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



pisarz
geografia

Premia za wydajność

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

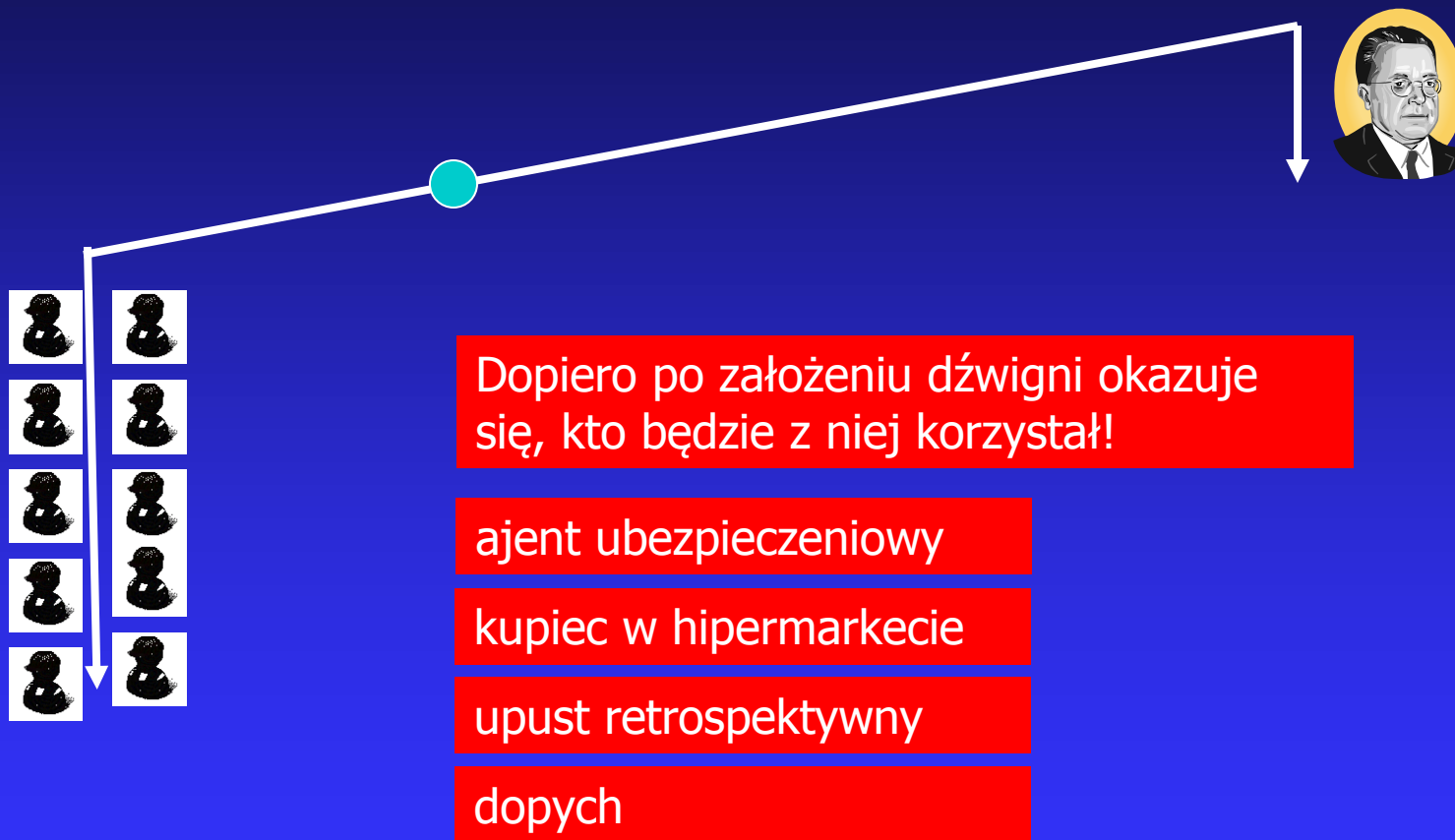
Edwards Deming

Argumenty operacyjne:

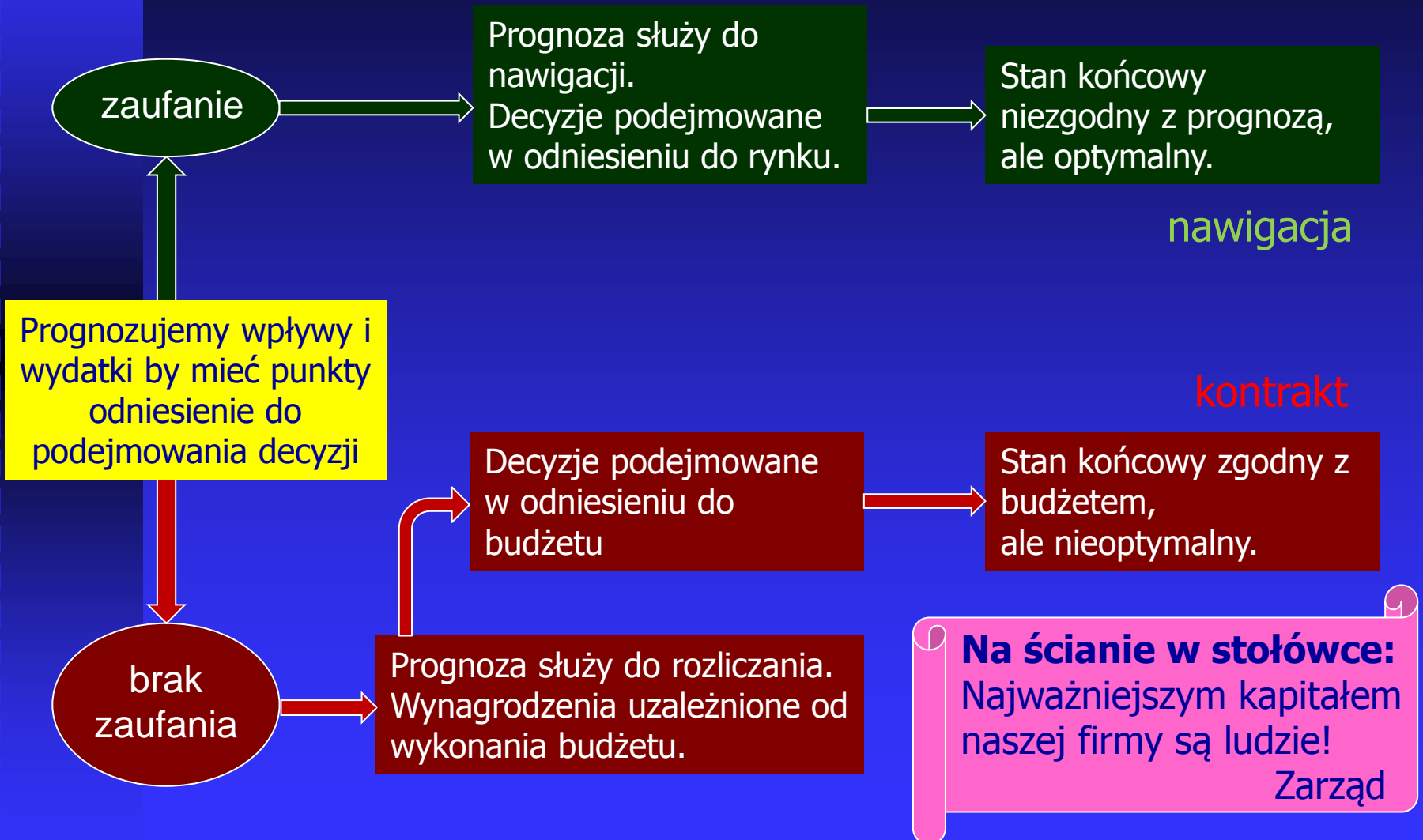
1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

Argumenty psychologiczne: o tym później...

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



Dwa paradygmaty zarządzania finansami



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

W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze
Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród
nich m.in. :

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

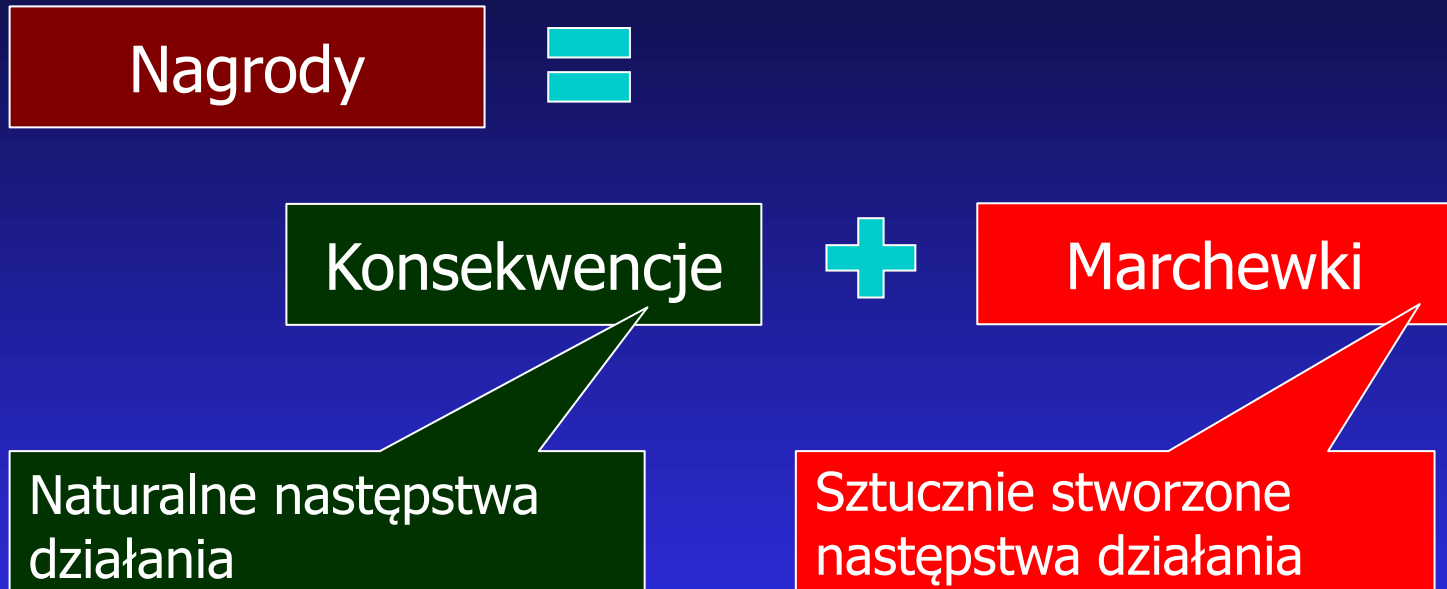
ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

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

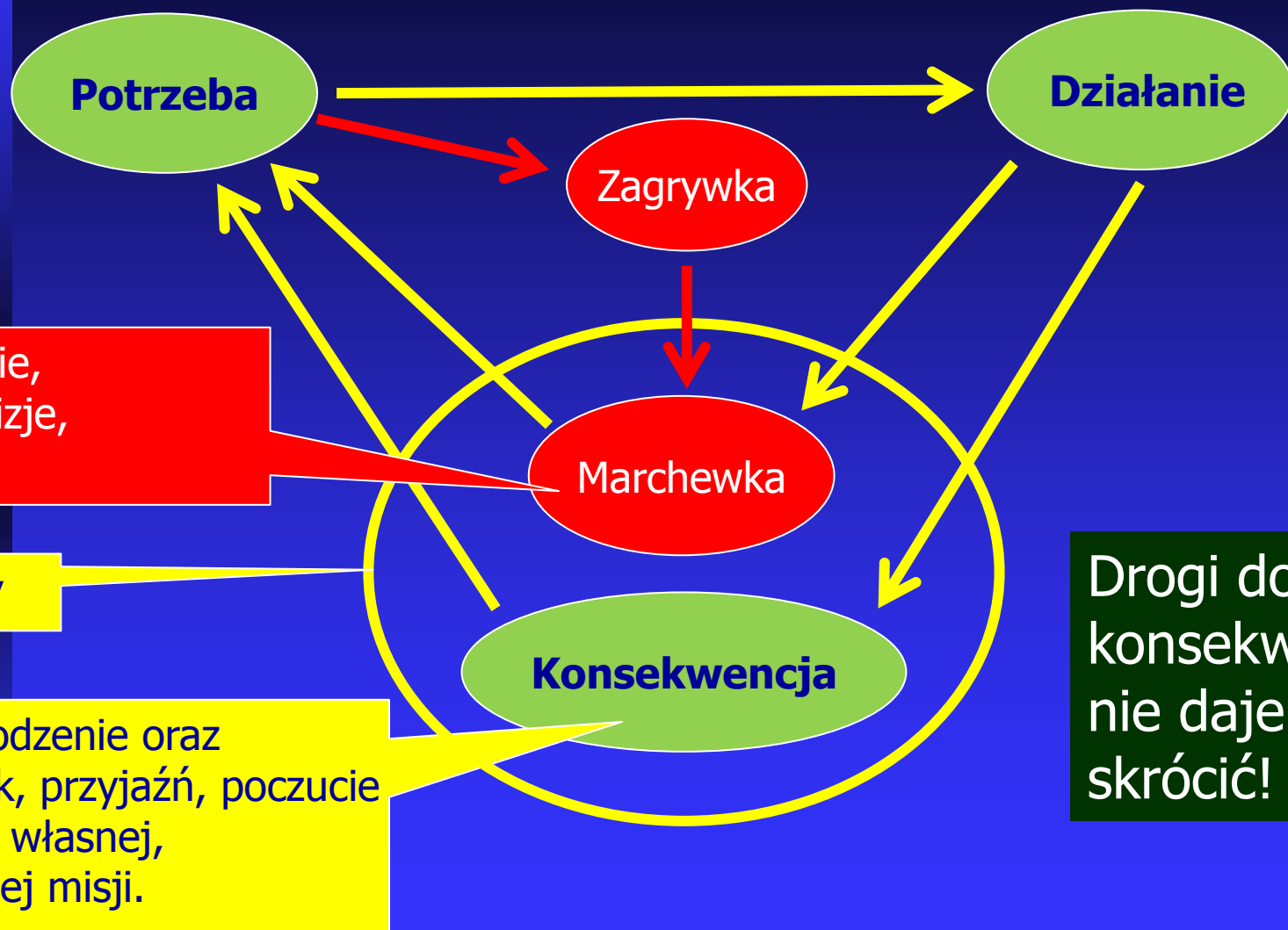
Harvard Business School Press, Boston 2003

Anatomia nagrody



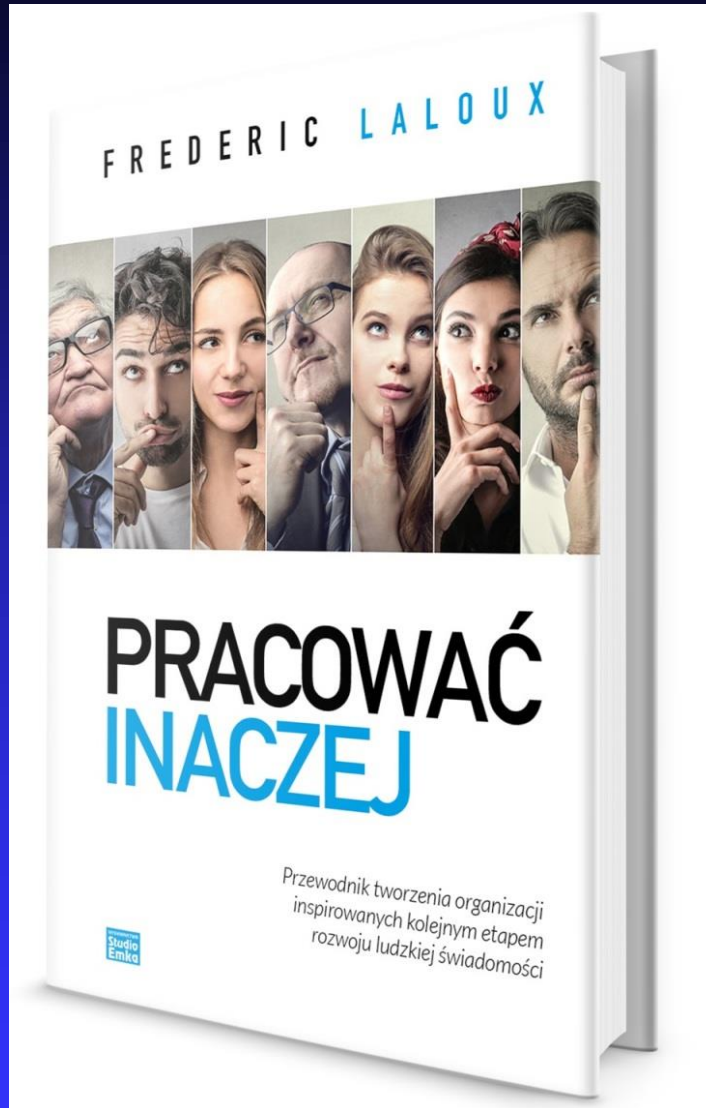
Destrukcyjna siła marchewki bierze się z intencji i kontekstu jej zapowiedzi

Konsekwencje a marchewki



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





Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Dwie smutne konstatacje

W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i mazołem niż z pasją i misją.

Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące.

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

Czerwień

wodzostwo
oparte na lęku
cele krótkoterm.

mafia
gangi

podział pracy
zwierzchnicy

wataha wilków

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

kościół katolicki
armia
agencje rządowe

niezmienną rolę
niezmiennalność
hierarchie
procesy

armia

Pomarańcz

wzrost i zysk
innovacja, MBO

komunikacja
szkoły społeczne

odpowiedzialność
merytokracja

maszyna

Zieleń

piramida
zostawiam
siem

organizacje
partnerskie;
ruchy spółdz.

kultura wartości

rodzina

Uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

Osiągająca Pomarańcz (globalne korporacje)

- „więcej” znaczy „lepiej”, sukces materialny
- przywództwo nastawione na wynik
- marchewka zamiast kija (?)
- nadkonsumpcja i nadeksploatacja zasobów planety

lęk zarządzających przed utratą kontroli triumfuje
nad ich zdolnością ufania

Pluralistyczna Zieleń (ruchy spółdzielcze, rodzina)

- **relacje międzyludzkie ważniejsze od wyników**
- wiele decyzji podejmowanych u dołu piramidy
- kredyt zaufania dla pracowników pierwszej linii
- firma jednakowo odpowiedzialna przed wszystkimi interesariuszami

Ewolucyjny Turkus (żywy organizm)



Najbardziej ekscytujące przełomy dwudziestego pierwszego wieku wydarzą się nie z powodu technologii, lecz z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem.

John Naisbitt

Filozoficzne elementy Turkusu

- Tworzymy przestrzeń, aby słuchać mądrości płynącej z głębi nas samych.
- Uczymy się zmniejszać naszą potrzebę kontrolowania ludzi i wydarzeń.
- Zamieniamy osądy na współczucie i wdzięczność.
- Nie ma błędów, są doświadczenia.
- Służba ludzkości i światu.

Odwracamy porządek:

sukces i korzyści => dobre życie

dobre życie => sukces i korzyści

Zieleń podkreśla troskę i przywództwo służby, jednak z perspektywy Turkusu ja nie chcę być niczym ojcem w organizacji, nawet troskliwym i dyspozycyjnym .

Trzy przełomy ewolucyjnego Turkusu

- **Samozarządzanie:** relacje bez hierarchii; Władza się pomnaża, kiedy posiadają ją wszyscy, a nie tylko „góra”
- **Pełnia:** czerpiemy z tego, jacy jesteśmy
- **Cel ewolucyjny:** zamiast przewidywać i kontrolować przyszłość wsłuchujemy się i reagujemy na terażniejszość.

Od zieleni do turkusu

partnerstwo
lidera



partnerstwo i
rozproszone
przywództwo

Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzog	Pielegniarki	Holandia	7 tys.	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	1,5 tys. all	Non-profit
FAVit	Metalowa	Francja	500	Komercyjna
Heiligenfeld	Szpitala psy.	Niemcy	600	Non-profit
Morning Star	Spożywcza	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Odzież	USA	1.350	Komercyjna
RHD	Służby społ.	USA	4.000	Non-profit
Sounds True	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 7.000 pracowników

W Buurtzorg 40% mniej godzin na pacjenta.
Gdyby inne były podobne oszczędność 2 mld € rok

Regionalni coachowie wspierający zespoły bez formalnego zakresu obowiązków.

Spotkania prowadzi moderator. Konsensus przez brak veta.

30 osób na stanowiskach sztabowych bez władzy decyzyjnej wobec zespołów

Regularne szkolenia na temat zbiorowego podejmowania decyzji.

Brak hierarchii nie oznacza jednakowych ról.

Rezygnacja z iluzji, że stanowisko sztabowe daje kontrolę nad pracownikami.

Wybrane cechy rodzinnej odlewni mosiądzu FAVI (F) 500 pracowników

Legendarna jakość i rekordowy brak opóźnień dostaw

Wysokie marże i wysokie wynagrodzenia

Brak średniego szczebla kierowniczego i centralnych procedur.

Każdy klient ma swojego opiekuna sprzedażowego odpowiedzialnego przed własnym zespołem za zapewnienie im pracy.

Chwilowy deficyt pracowników w zespole uzupełniany ochotnikami z innych zespołów.

Budżety nawigacyjne, a więc niezawyżane oczekiwania.

Organizacja, która wierzy, że ludzie są dobrzy

Hasło firmy

Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ❑ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



- ❖ Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.
- ❖ Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Morning Star

WYNAGRODZENIA

Ustalane przez pracowników i przez komisje wynagrodzeń w zależności od kompetencji i zakresu zadań pracownika.

REKRUTACJA

Przyszli kooperanci kandydata. Wzajemna wymiana informacji i oczekiwań. Szkolenia w samodzielnym zarządzaniu.

POLECENIA OPERACYJNE

Zlecenia i oczekiwania jakościowe od klienta. Kontrakty CLOU.

FINANSE

Brak budżetów. Finansowanie inwestycji metodą rynków prognostycznych.

ROLE I FUNKCJE

Zmieniają się dynamicznie w zależności od kompetencji i potrzeb. Brak „zakresu obowiązków”. Odkryj swój sposób realizowania **twojej roli** i określ liczbę godzin.

Źle zatrudniona osoba to taka, która mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

Morning Star

Masz pełną wolność
znalezienia rozwiązania, ale
póki go nie znajdziesz, jesteś
związany wcześniejszymi
zobowiązaniami.

Zarządzanie wydajnością staje
się przestrzenią dociekania
i świętowania zamiast
osądzania i kontroli.

Systemy ocen pracowników nie działają sensownie, ponieważ
stanowią formę osądu i kontroli.

Zapraszam na konwersatoria
wstęp wolny, informacja na
www.moznainaczej.com.pl
lub napisz do:
andrzej.blikle@blikle.pl