

# Dylemat lidera przemoc czy partnerstwo

Andrzej Blikle

Toruń 20 czerwca 2024 r.

# 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

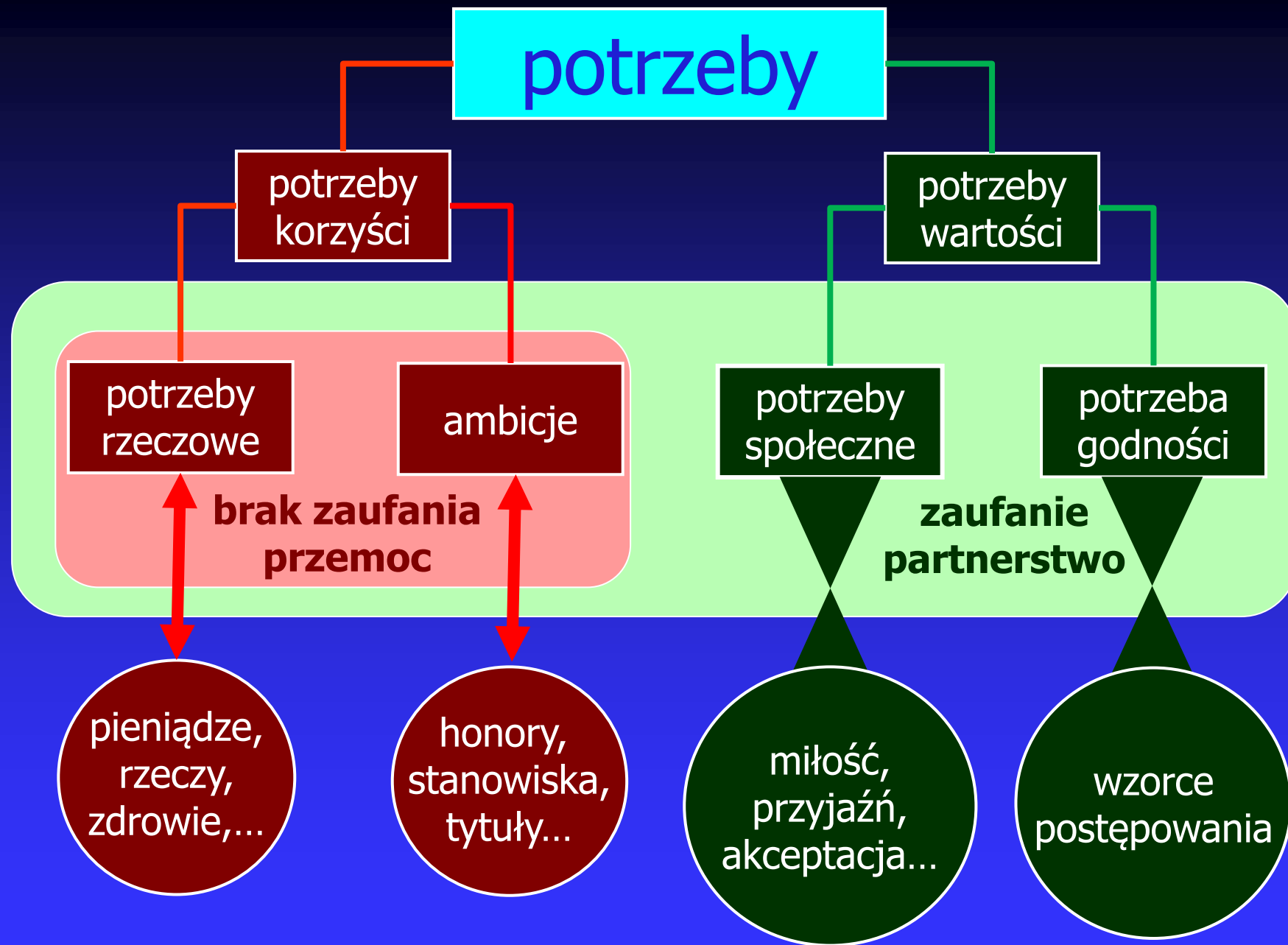
posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

**Otoczony partnerami**

Cokolwiek robimy, robimy dla  
zaspokojenia naszych potrzeb.

prof. Marek Kosewski



# 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 jedynie bywamy dobrzy i bywamy źli.

Marek Kosewski

# MODEL PRZEMOCY

## zarządzanie

## przedmiotowe

# Narzędzia przemocy: kij i marchewka



## ■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

## ■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

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



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”

# Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w biznesie



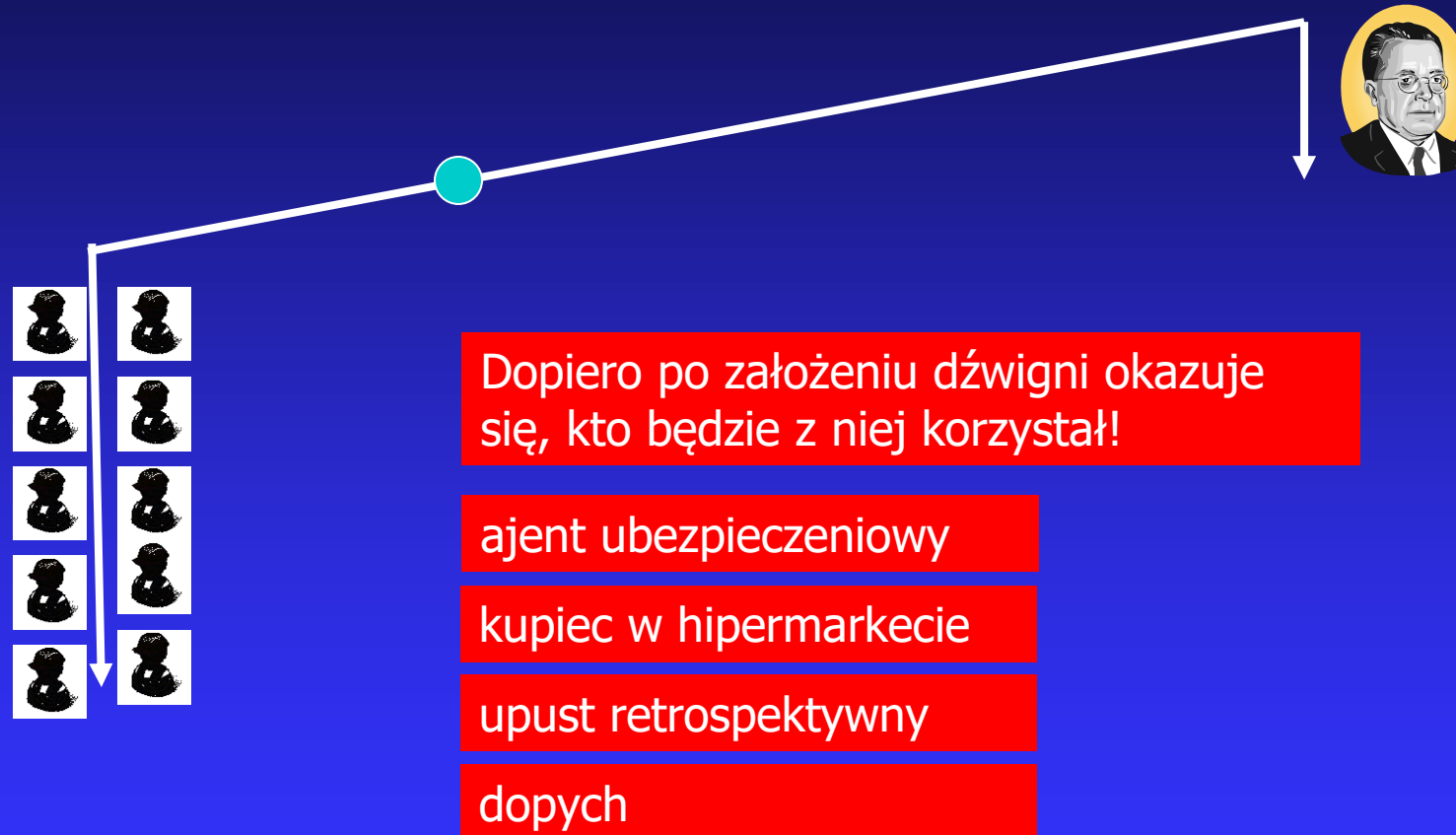
# Premia za wydajność

**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. 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?

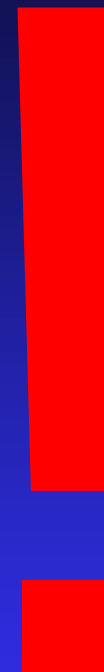
**Zarządzanie godnościowe**

# Optymalne stanowisko pracy



# Ostrzeżenie I

Nie zaczynaj swojej transformacji od zmiany systemu wynagrodzeń!  
Taka decyzja wymaga bardzo starannego przygotowania.





# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

moja książka

"Doktryna jakości – wydanie III turkusowe"

<https://moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>

gratis w wersji PDF lub do kupienia w wersji papierowej