

Dylemat lidera:

przemoc czy partnerstwo

o eliminacji toksycznych zachowań i co w zamian

Andrzej Blikle

20 października 2014

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.

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.

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

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

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

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

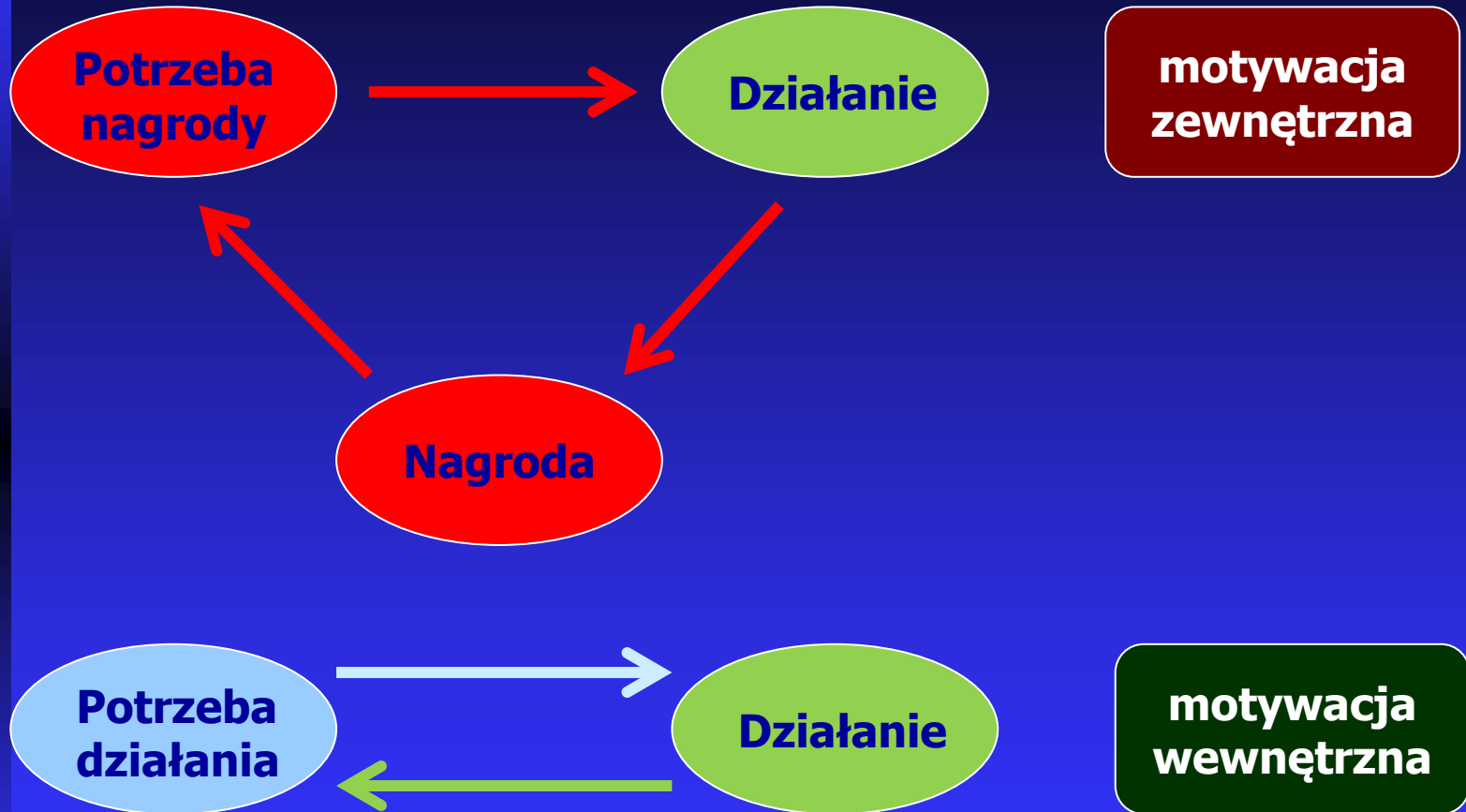
MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

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

Peter Drucker

Sprzężenia zwrotne



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

Wypłacenie 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

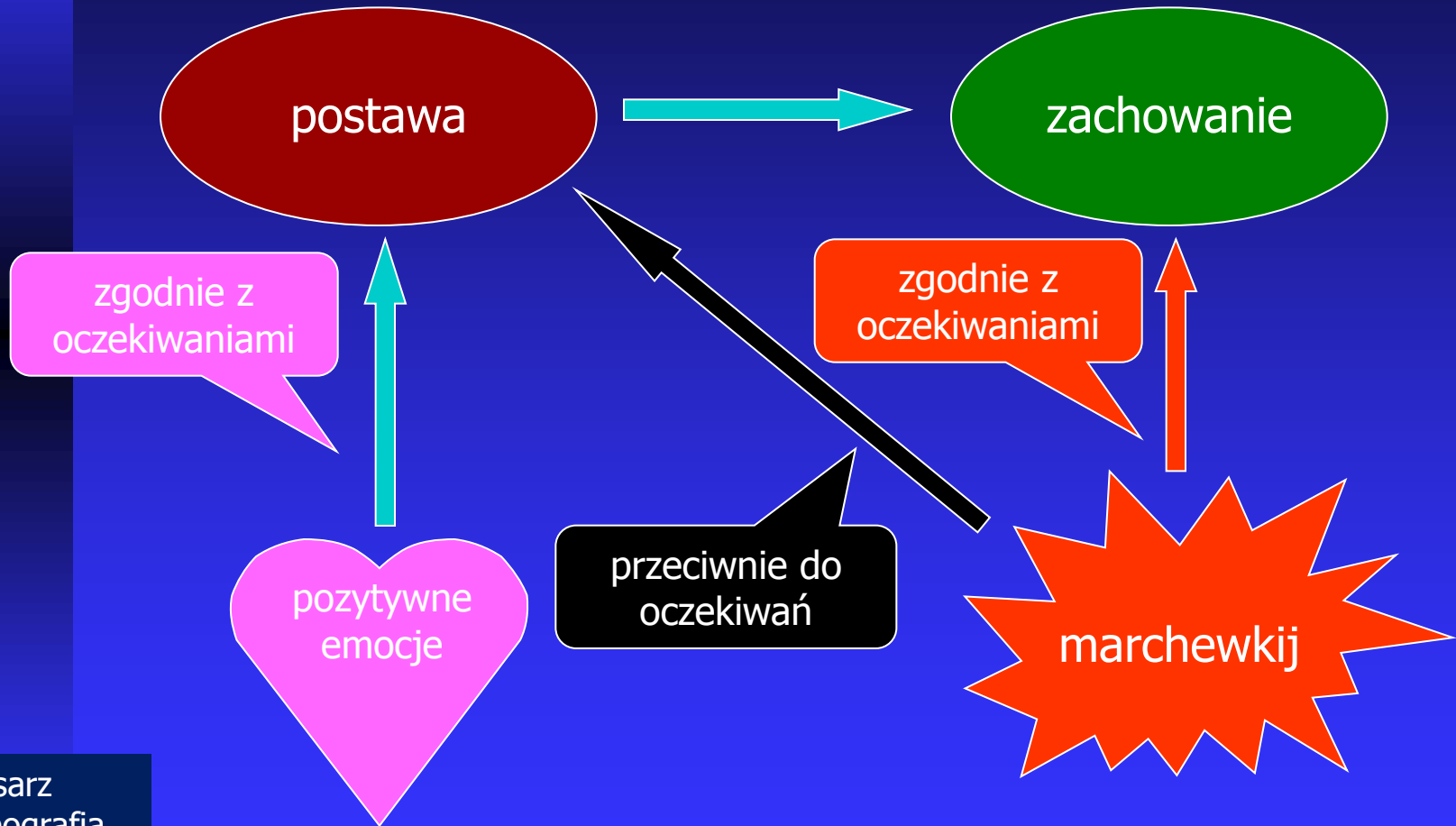
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

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



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

Premia za wydajność

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

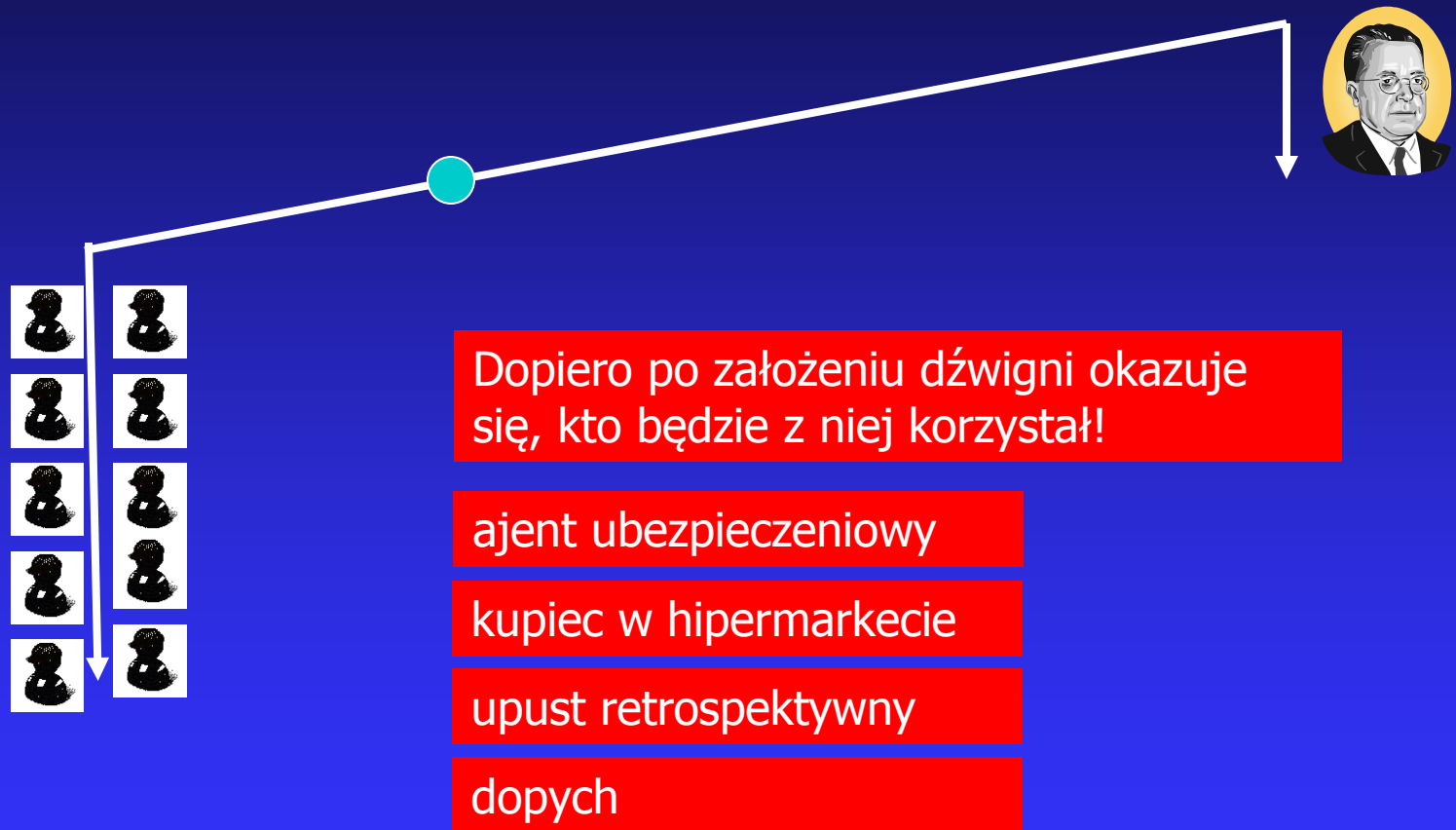
Edwards Deming

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)



WIELKIE TWIERDZENIE O KIJU

Raz zainstalowany kij może być użyty przez każdą ze stron



Kto mieczem wojuje,
od miecza ginie.



Drugie prawo dwoistości:
silny i słaby

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

- ☐ spełnia test Q12
- ☐ pozwala zaspokoić wszystkie potrzeby
- ☐ spełnia zasadę 4W

Zasada 4W

wynagrodzenie
współpraca
wartość
wybór

Wynagrodzenie Toyota UK



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

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



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

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