

# Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo

Andrzej Blikle

21 czerwca 2018 r.

Książka „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe”  
do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://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 doradca i tak radzić sobie z tym

jest kilka sposobów

1. telewizja
  2. firmy
  3. prog
  4. don
- era,  
istle blower

Skutek  
braku zaufania  
i  
odpowiedzialności

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

# Kijowski Majdan 2014



Potrzeba nam jedynie:

- bezpieczeństwa
- sprawiedliwości
- zaufania

# 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**

Wszelkie działanie  
człowieka jest  
podejmowane dla  
zaspokojenia jego potrzeb

# potrzeby

potrzeby  
korzyści

potrzeby  
wartości

potrzeby  
rzeczowe

ambicje

potrzeby  
społeczne

potrzeba  
godności

brak zaufania  
przemoc

zaufanie  
partnerstwo

pieniądze,  
rzeczy,  
zdrowie,...

honory,  
stanowiska,  
tytuły...

miłość,  
przyjaźń,  
akceptacja...

wzorce  
postępowania

# 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 „*

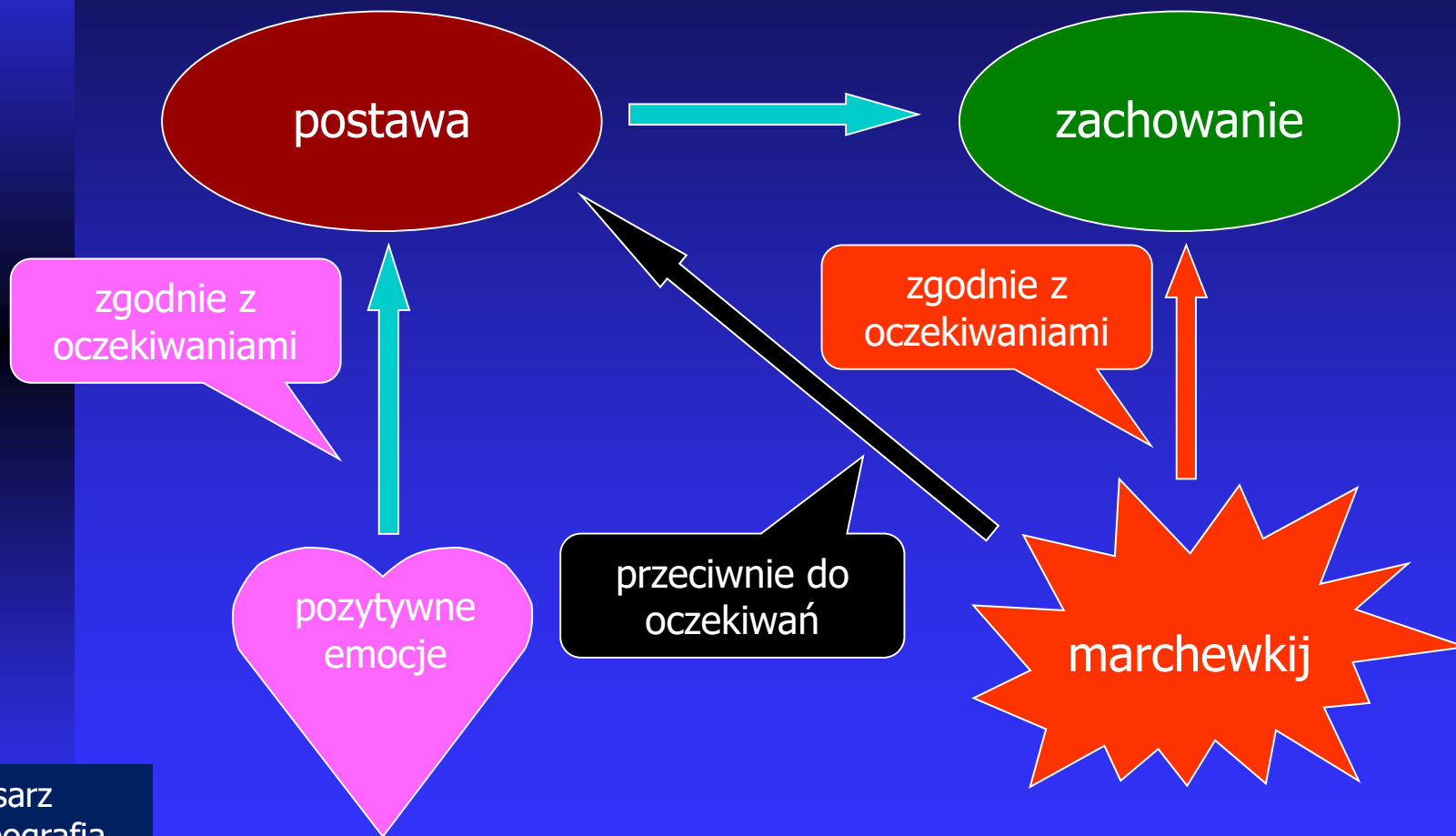
E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

# Postawa a zachowanie

## pułapka psychologiczna



pisarz  
geografia

# 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

# Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w edukacji



# Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w biznesie



# 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

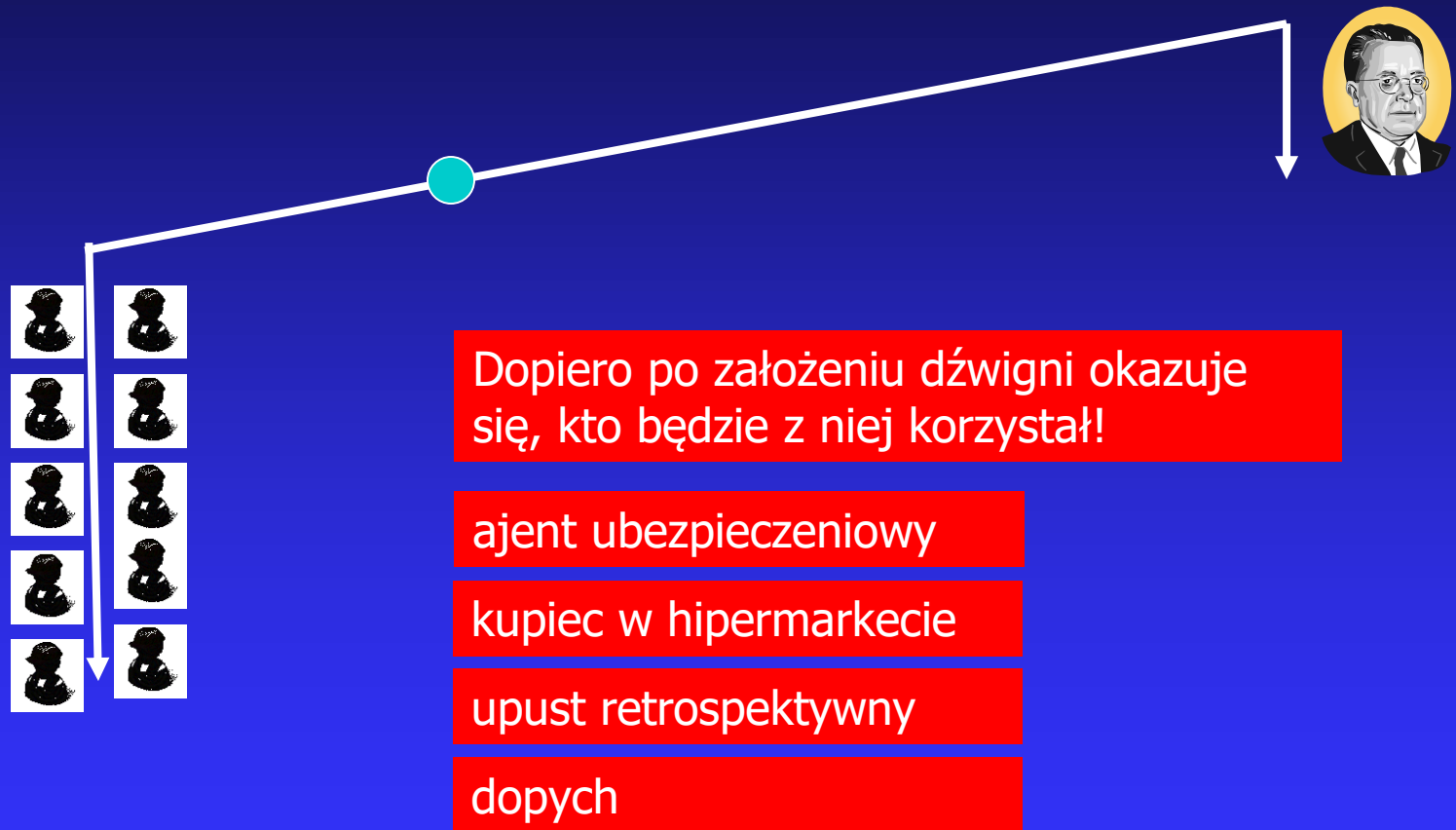
**Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.**

**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. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.



# 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**

# MODEL PARTNERSTWA

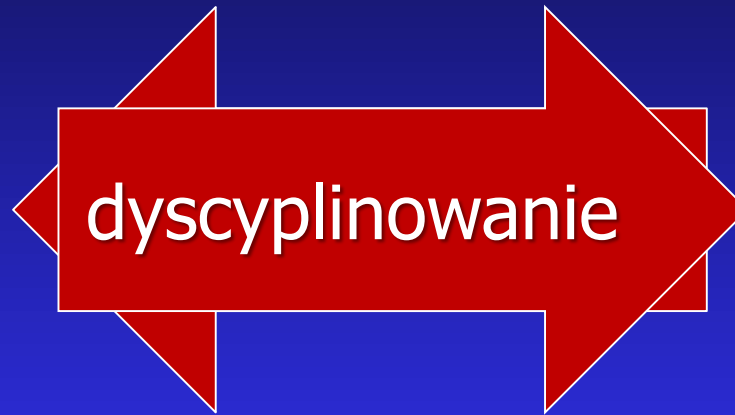
## zarządzanie podmiotowe

# Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I  
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci  
Żołnierze  
Pracownicy



Rodzice  
Dowódcy  
Przełożeni

Uczenie się  
posłuszeństwa

Wymuszanie  
posłuszeństwa

Działanie z  
motywacji  
zewnętrznej

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

# Turkusowe stanowisko pracy



# 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 \$

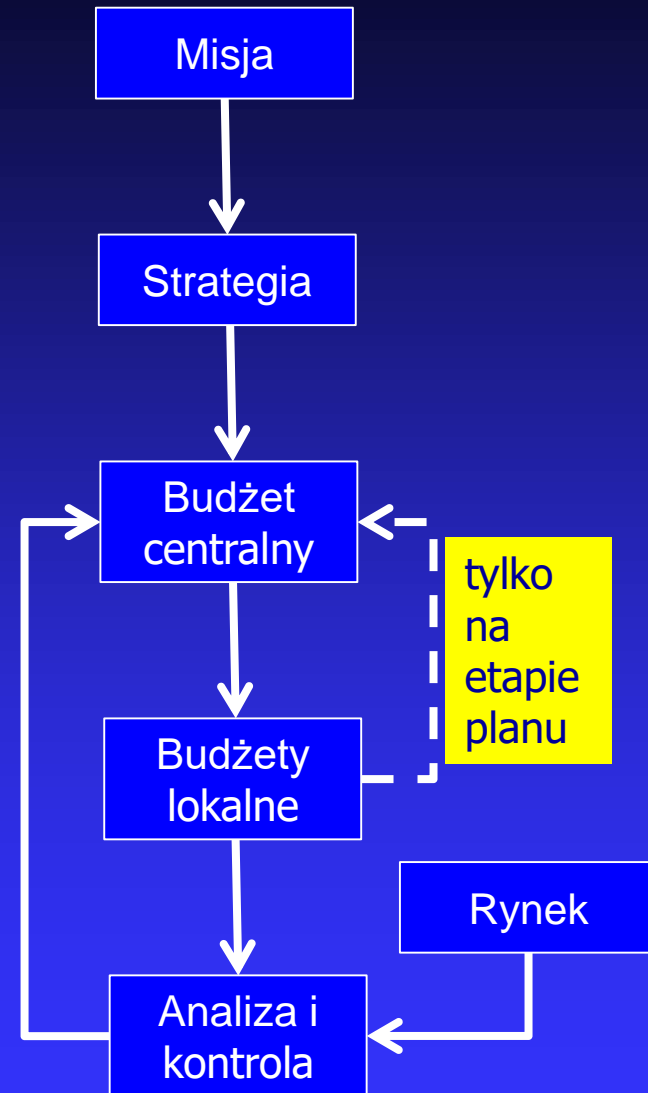
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

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
- PricewaterhouseCoopers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

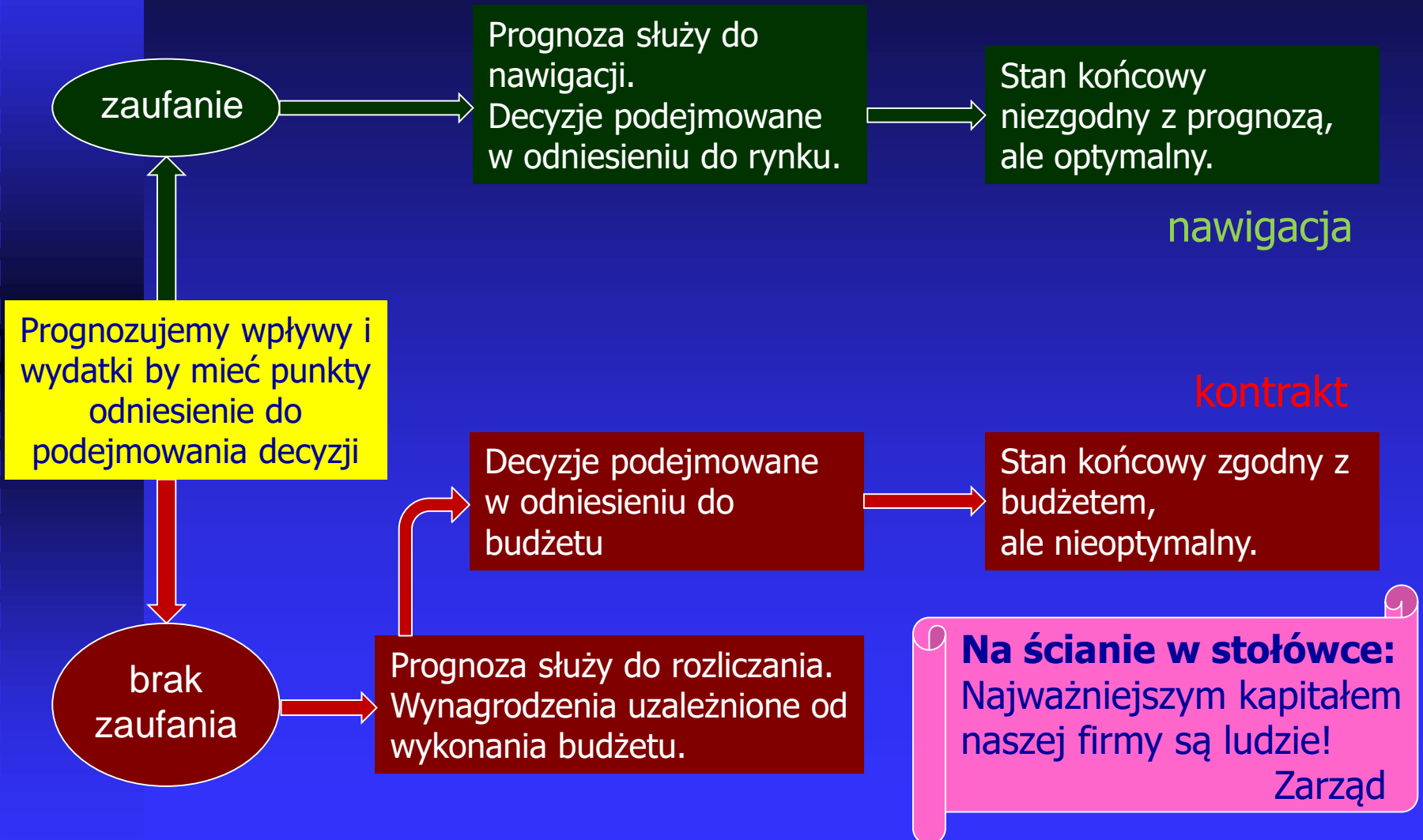
### ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

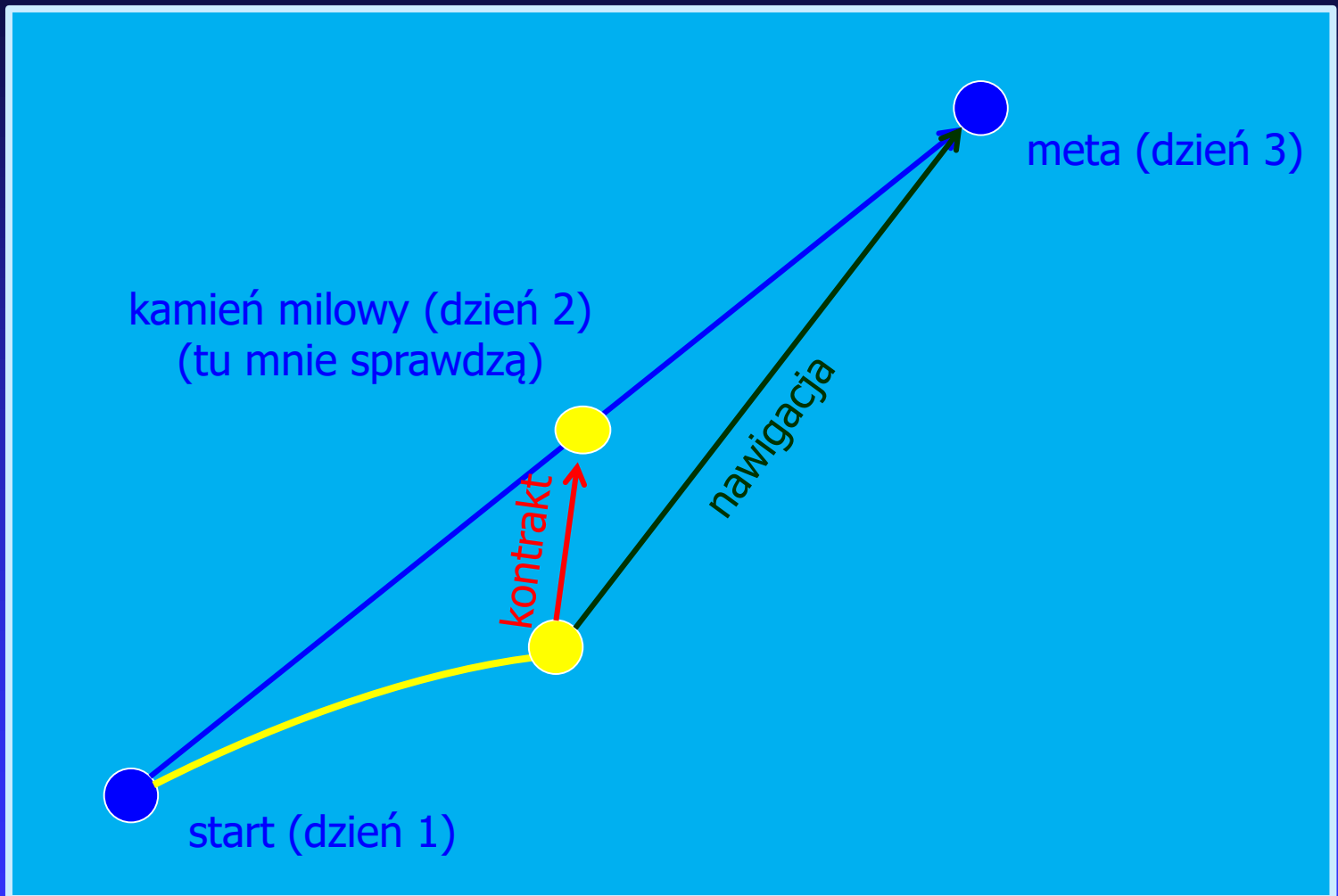
***Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap***

Harvard Business School Press, Boston 2003

# Dwa paradygmaty zarządzania finansami



# Żeglarska alegoria



# 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

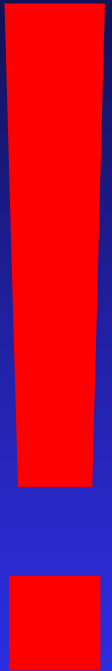
- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
  - kupujemy tańsze, ale gorsze
  - obniżamy stany magazynów poniżej normy
  - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
  - oszczędności i tak nam przepadną
  - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ 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

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

na mojej witrynie

[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

konwersatoria – wstęp wolny

prezentacje – gratis

„Doktryna jakości” – gratis