

Dylemat lidera:

przemoc czy partnerstwo

Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Andrzej Blikle

14 listopada 2013

pełna 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. 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

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

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

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

partnerstwo

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

potrzeba
godności

honory,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

wartości

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

Korzyści i wartości

KORZYŚCI

- określają co mam
- uzyskuję, gdy biorę
- można dać lub odebrać
- wymiana: korzyść za korzyść
- kalkulacja koszt-zysk
- zaspokajanie braku
- nasycenie
- dysonans godnościowy
- wymaga uzgadniania

WARTOŚCI

- określają jaki jestem
- uzyskuję gdy daję
- nie można ani dać ani odebrać
- nie ma wymiany
- etos
- dążenie do czegoś
- chęć powtórzenia
- konsonans godnościowy
- nie wymaga uzgadniania

model
przemocy

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

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemiłe 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

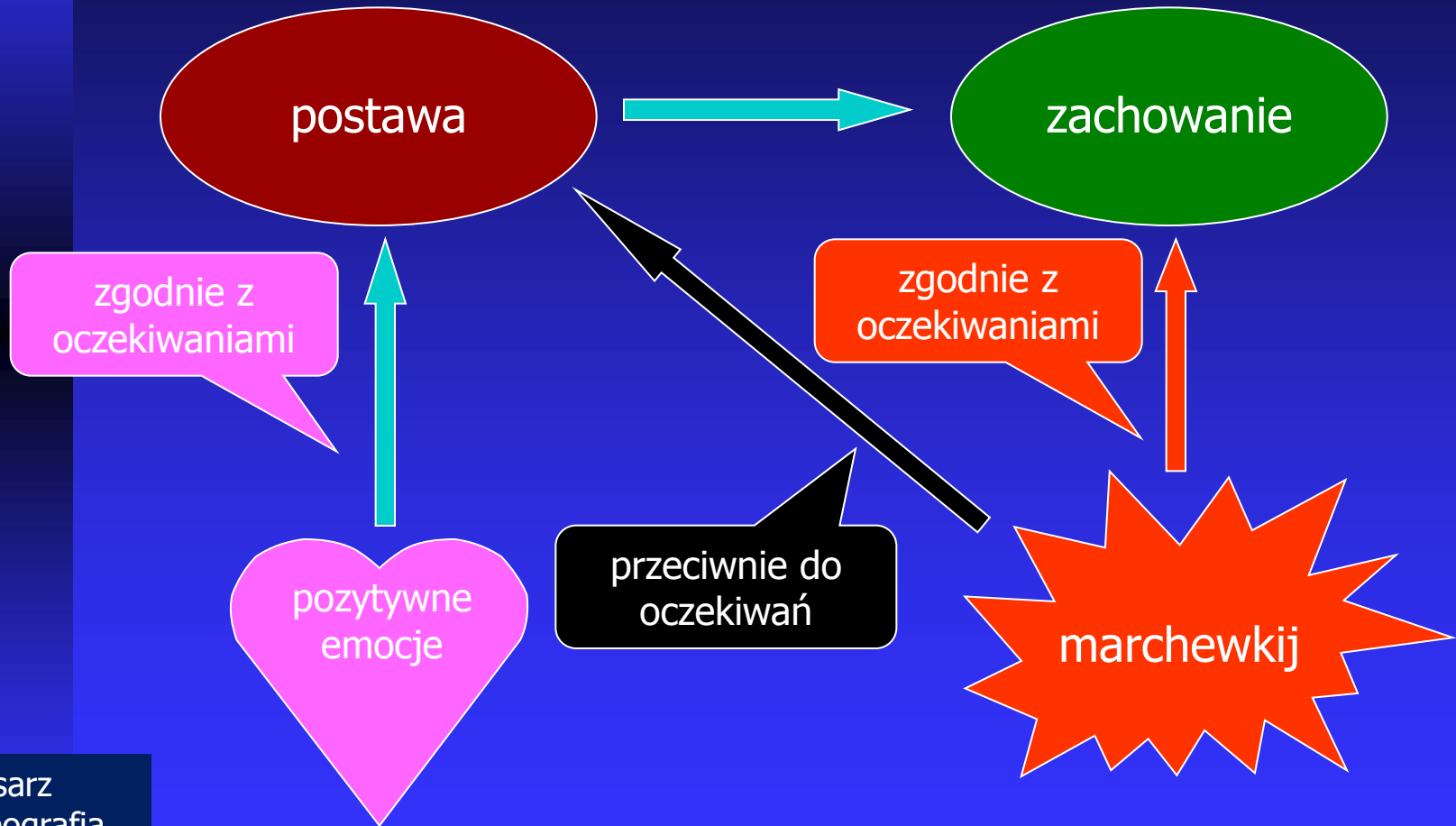
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

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

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

Dwa w jednym

przykład z życia wzięty

Madryt wziął się za szkoły

... za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach.

Rzeczpospolita 17/18 lutego 2007

Wzmocnienie chęci
do używania telefonów

Walka o godność własną

Wzmocnienie niechęci
do lekcji

Trudno polubić karę

Premia za wydajność

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

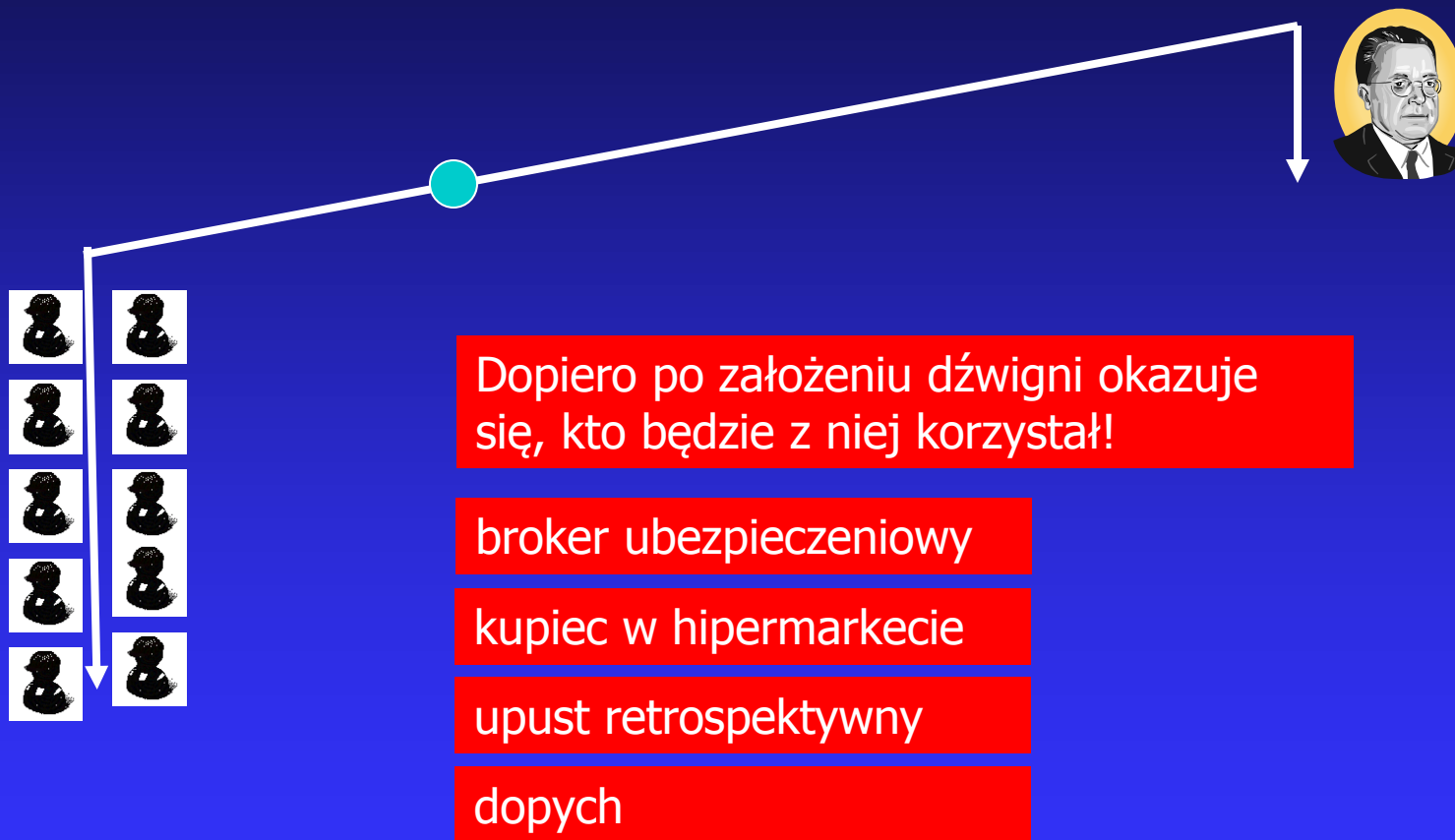
Edwards Deming

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 marchewki,
to co?

WSPÓŁPRACA

Relacje partnerskie i wspomaganie człowieka w
budowaniu jego wewnętrznej motywacji

Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

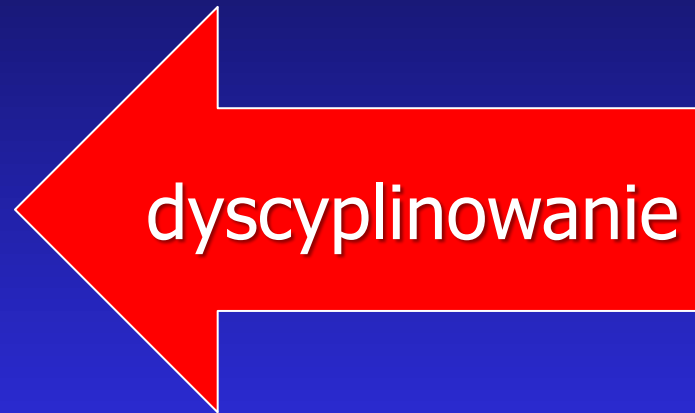
BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnątrznej



Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

Wymuszanie
posłuszeństwa

Stosowanie
kija i marchewki

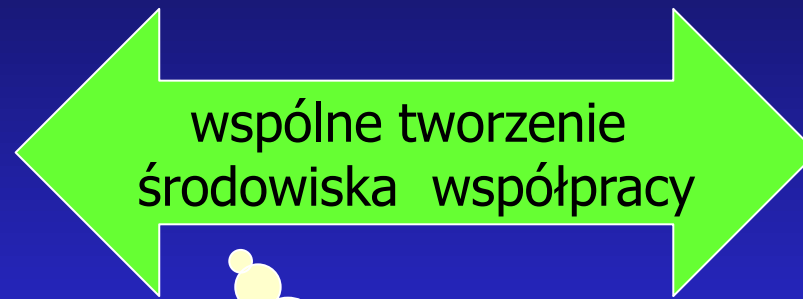
Model partnerstwa: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

WIEDZA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Rodzice
Dowódcy
Przełożeni



Uczenie się
samodzielności
Budowanie własnej
motywacji wewnętrznej

Nauczanie
samodzielności
Wspomaganie
budowania motywacji
wewnętrznej

to nie oznacza, że
żołnierze lekceważą
przywódców,
a marynarze kapitana

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



PUŁAPKA

bez kija i marchewki = bez dyscypliny i uznania ?

NIE!

Kij i marchewka = czyjeś działania zmierzające do zmiany naszego zachowania (działania naruszające naszą godność)

Dyscyplina i uznanie = naturalne konsekwencje naszego zachowania i komunikaty zwrotne

Zakaz a konsekwencja

**Nie ruszaj telefonu
bo dostaniesz**



**Możesz się
sparzyć**



Naturalne konsekwencje

Archetyp słońca i deszczu



Miłe
konsekwencje

- autentyczne wyrazy uznania,
- ambitniejsze zadania,
- konkurencyjność na rynku,
- pójdziemy razem na lody,
- autentyczna integracja,
- awans stanowiskowy,
- firma się rozwija – zarabiamy więcej,
- premia roczna (miesięczka),



Niemiłe
konsekwencje

- analiza negatywnego zjawiska,
- rynek odrzuca nasz produkt – zarabiamy mniej,
- tracimy uznanie zespołu,
- tracimy uznanie szefa,
- umowne kary dyscyplinarne,
- niezdany egzamin,
- zwolnienie z pracy

Konsekwencje NIE SĄ ZDARZENIAMI, które prowokuje KTOŚ, aby ZMUSIĆ NAS do zmiany zachowania. One nie naruszają naszej godności.

Podsumowanie

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

konwersatoria – wstęp wolny
napisz do: andrzej.blikle@blikle.pl

materiały i książka „Doktryna jakości”
m. in. na stronach
www.moznainaczej.com.pl