

# Dylemat lidera: władza czy współpraca

Andrzej Blikle

18 grudnia 2008

Konwersatorium TQM

Materiały do pobrania na stronie:

[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)

# Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy?

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 mam 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?

Jak powinni postępować szefowie,  
aby ich pracownicy odpowiadali TAK  
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie  
powinni?

*Jeśli działanie w charakterze lidera okazuje się złym doświadczeniem, prawie zawsze przyczyną jest własna nieskuteczność*

Daniel Goleman

*Sukces w życiu zależy nie od intelektu, lecz od umiejętności kierowania emocjami.*

Daniel Goleman

Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*

# Władza czy współpraca?

## Każdy wybór niesie pewne koszty

### WŁADZA

#### MUSISZ:

sam wszystkiego dopilnować

być podejrzliwy

pamiętać, że każde twoje słowo może być wykorzystane przeciwko tobie

#### POZBAWIASZ SIĘ:

źródeł najważniejszych informacji

inicjatywy członków zespołu

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

### WSPÓŁPRACA

#### MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

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

# Atrybuty i uwarunkowania władzy

Przy pomocy władzy można podporządkować sobie ludzi, ci jednak rozwiną wtedy mechanizmy obronne

## Walka

opór, bunt,  
odwet, agresja

wykłócanie się,  
skarżenie

chęć zemsty,  
zawieranie  
sojuszów

kłamstwo,  
łamanie zasad

## Ucieczka

choroba, alkohol,  
narkotyki

przejadanie się,  
głodzenie się

strach,  
nieśmiałość

ignorowanie,  
milczenie

## Rezygnacja

uległość,  
bezzadność,  
płacz

przymilanie się,  
lizusostwo

rezygnacja  
z wykonywania  
pracy

odejście z pracy

Użycie w odpowiedzi na przymus przynajmniej jednego z tych zachowań jest nieuniknione

# Narzędzia władzy: kij i marchewka



## ■ KIJ

Niemile wydarzenie  
zapowiedziane i narzucone  
nam przez kogoś w celu  
zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Pozbawienie nagrody na Dzień  
Nauczyciela

Przymusowa praca

## ■ MARCHEWKA

Miłe wydarzenie zapowiedziane i  
narzucone nam przez kogoś  
w celu zmiany naszego  
zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii uznaniowej

Nagroda na Dzień  
Nauczyciela

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 stać się kijem

marchewkij



# Na gruncie psychologii społecznej udowodniono, że kij i marchewka są jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia zmiany postawy

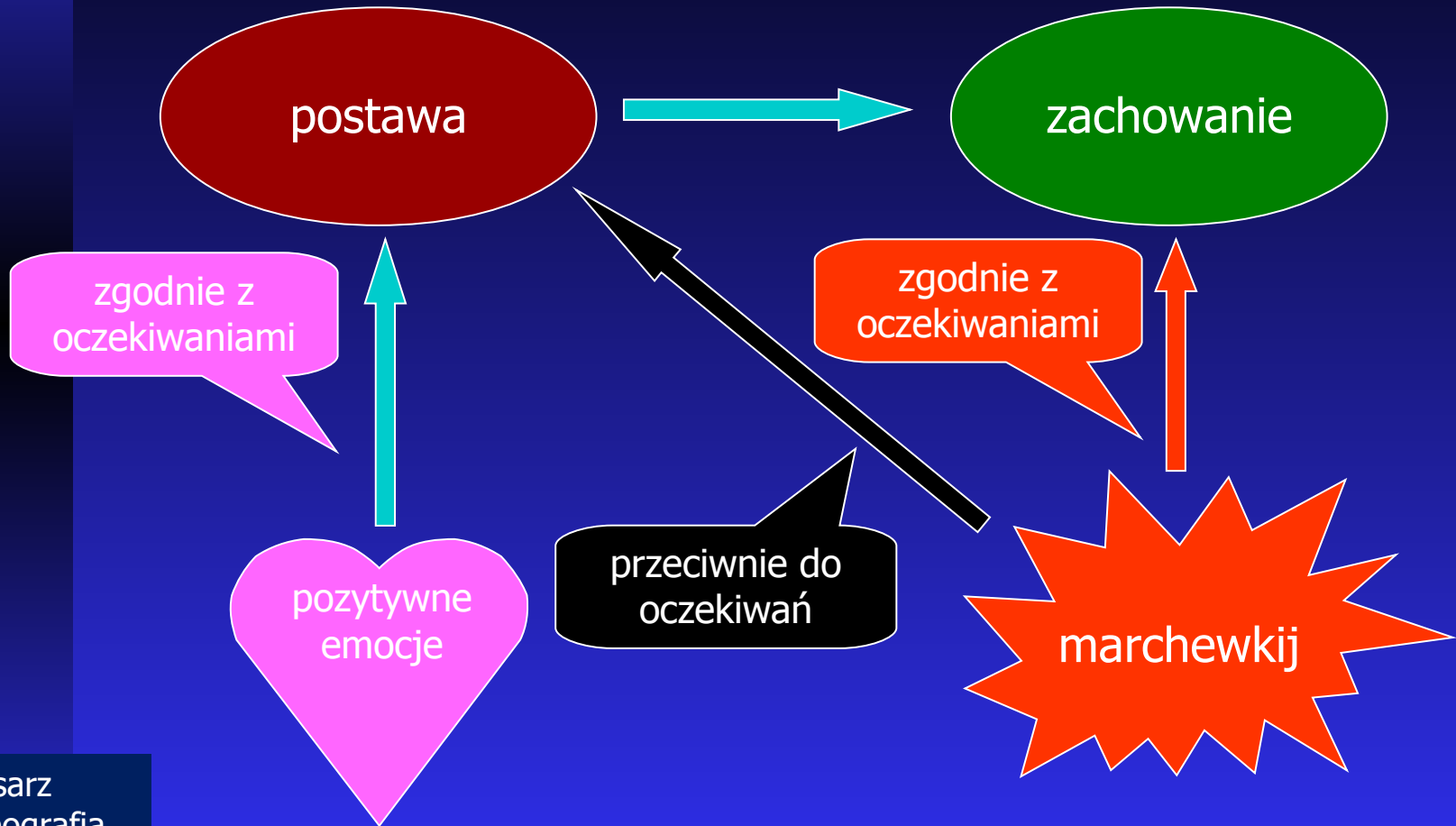
*„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „*

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

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

# Postawa a zachowanie



pisarz  
geografia

# Model władzy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I  
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci  
Żołnierze  
Pracownicy

rozkazy, zakazy, kontrola

kije i marchewki

pytania o pozwolenie

Rodzice  
Dowódcy  
Przełożeni

Uczenie się  
posłuszeństwa

Wymuszanie  
posłuszeństwa

Działanie z  
motywacji  
zewnętrznej

Stosowanie  
marchewkija

# 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

Wzmocnienie niechęci  
do lekcji

Najsłodsze są zakazane  
owoce

Trudno polubić karę

# 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 źródła motywacji

pozytywne  
emocje

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

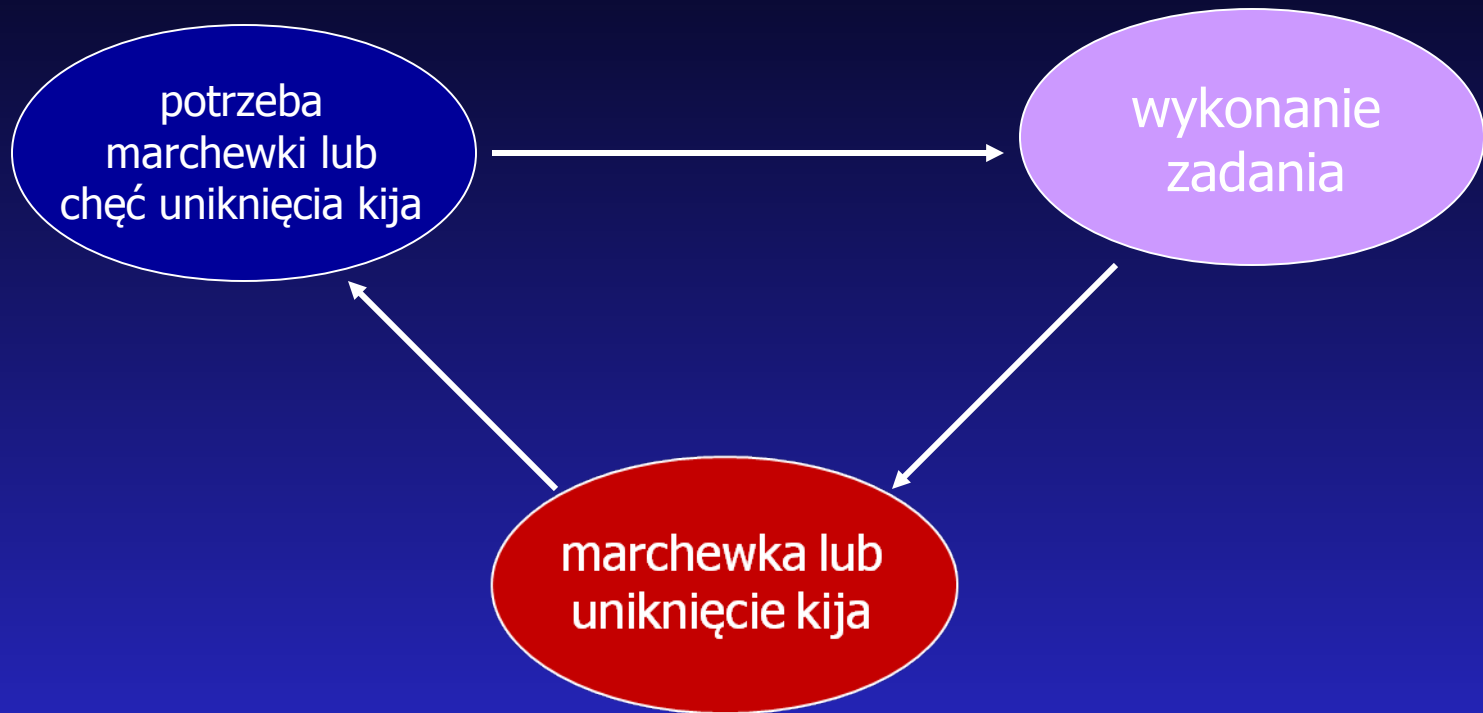
- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostyucja
- Praca niewolnicza

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

# Sprzężenie zwrotne przy motywacji zewnętrznej



STAŁE ZASPAKAJANIE POTRZEBY  
POWODUJE WZROST OCZEKIWAŃ

nagrody motywują jedynie do zdobywania nagród



# Premia za wydajność

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

Edwards Deming


1. tylko 5% 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: broker ubezpieczeniowy, kupiec w hipermarkecie, dopych
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

# Premia za wydajność a prawo Pareto

5% najlepsi
20% dobrzy
55% średni
19% słabi
1% niezainteresowani

Rozkład wydajności pracowników

20% pracowników 80% premii
80% pracowników 20% premii

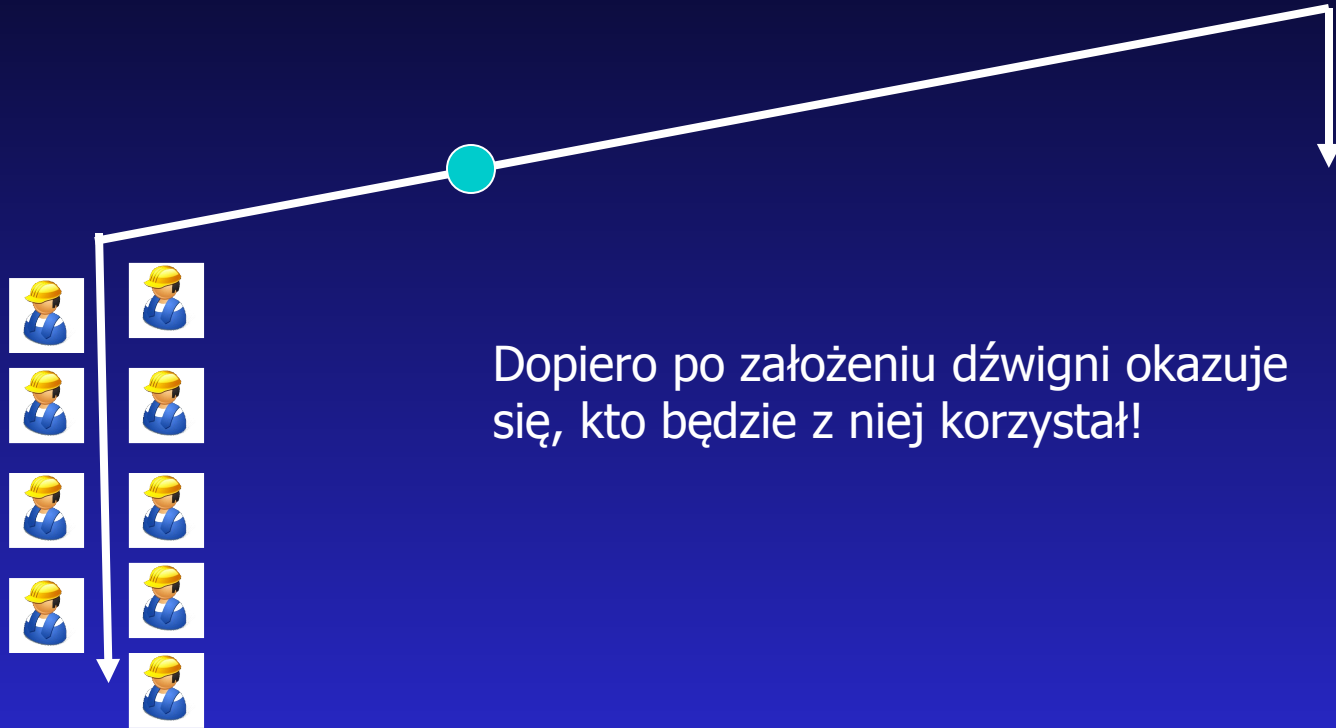


Prawo Pareto

zmotywowani do zdobywania premii

zdemotywowani do pracy

# Premiowa dźwignia (czyli kto kogo)



# Prawdziwa historia pewnego dyrektora europejskiego przedstawicielstwa firmy samochodowej z USA

źródło: Helmut Gläser

2 stycznia (słaba koniunktura na rynku, trzeba ograniczać koszty)

Dyrektor: Musimy ciąć koszty. W tym roku premię od sprzedaży ograniczamy do 5%.

Dealerzy: Uuuuuu.

Sprzedaż: spada

1 czerwca (już wiadomo, że 1 sierpnia „stary” jedzie spowiadać się w centrali)

Dyrektor: Niech będzie 7% ale nie więcej jak 1000\$ na głowę

Dealerzy: Eeeee, jednak ci słabsi biorą się za pracę; dla nich to jedyna szansa

Sprzedaż: nieco wzrasta

15 sierpnia (W centrali powiedzieli „staremu” (mamy swoje kontakty), że jak nie zwiększy sprzedaży i nie zmniejszy kosztów, to wyleci!)

Dyrektor: Tym razem nie ma żartów, kto nie wyrobi normy, ten wyleci!

Dealerzy: Oooooo

Sprzedaż: lekko drgnęła

20 września (z punktu widzenia dyrektora sprawa nadal wygląda bardzo źle)

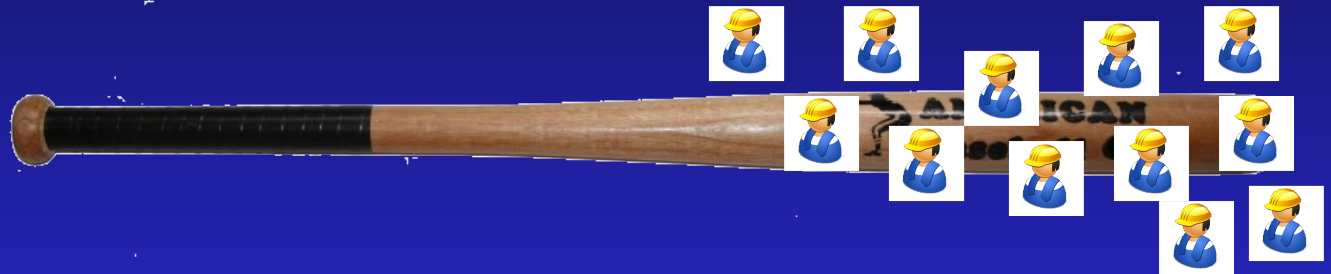
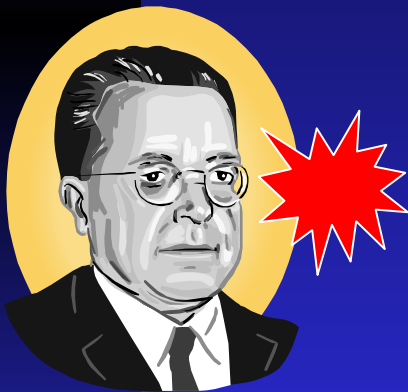
Dyrektor: Daję wam 15% bez górnego limitu

Dealerzy: Aaaaa; ci najlepsi zabierają się do pracy

Sprzedaż: wreszcie rośnie

# WIELKIE TWIERDZENIE O KIJU

Kij zainstalowany przez silnych bywa często używany przeciwko nim





Jeżeli nie marchewkij,  
to co?

**WSPÓŁPRACA**

Relacje partnerskie i wspomaganie człowieka w  
budowaniu jego wewnętrznej motywacji

# Kto (w Polsce) odchodzi od idei kija i marchewki

Kilka przykładów:

- Andersen Business Consulting
- Grupa ITI
- Philip Morris Polska
- IBM Polska
- A.Blikle
- Polska Akcja Humanitarna

Źródło: Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”, październik 2006

# Jeżeli nie premie, nagrody i kary, to jak motywować ludzi do pracy?

Przestań ludzi demotywować.

Alfie Kohn

Zarządzaj pracownikami tak, jakby to byli ochotnicy!

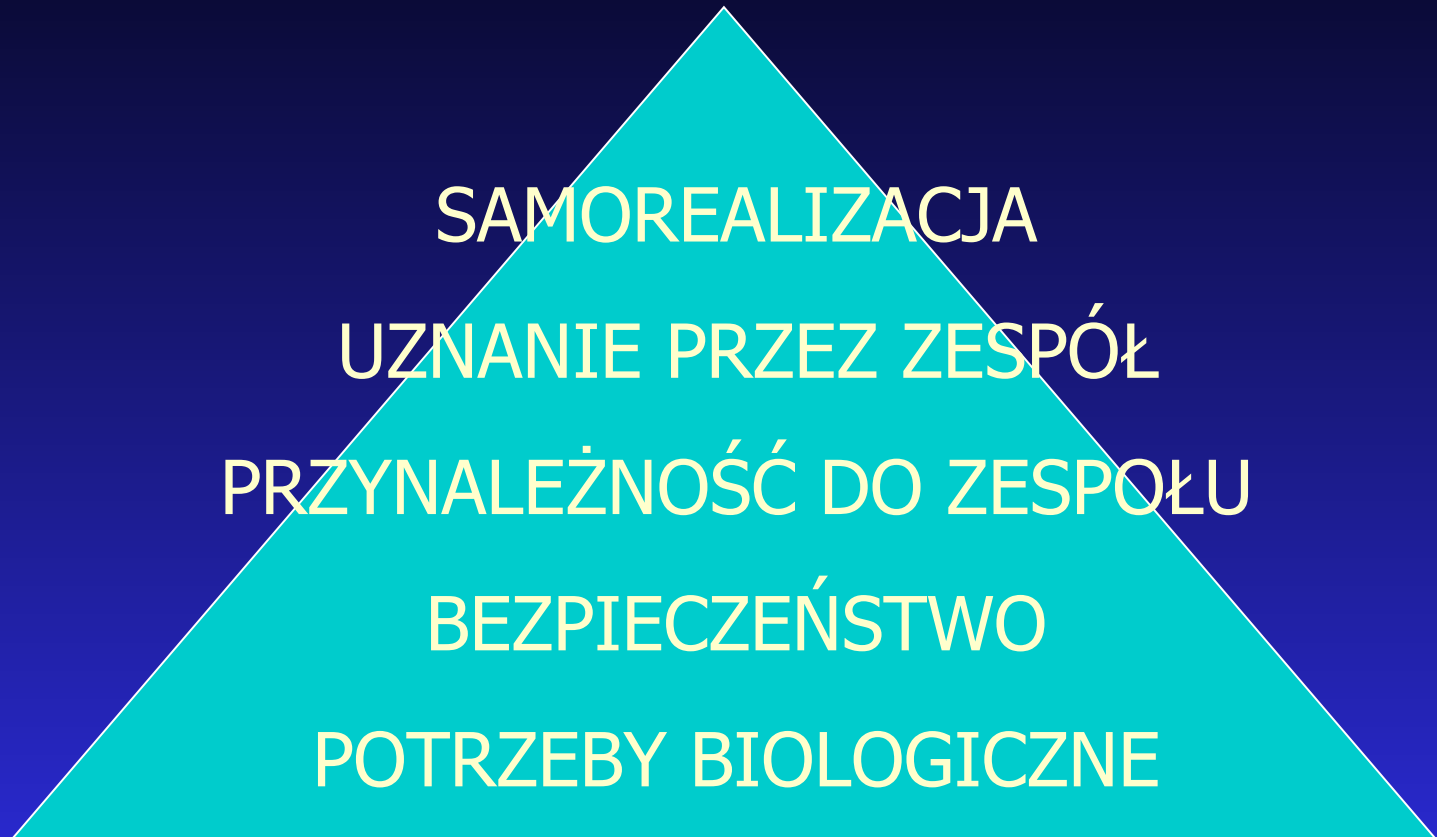
Peter Drucker

Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania.

Frederick Herzberg



# Atrybuty dobrej pracy: piramida Masłowa



Wynagrodzenie gwarantuje zaspokojenie co najwyżej potrzeb biologicznych!

# Atrybuty dobrej pracy: Zasada 3W (3C)

Współpraca

Cooperation

Wartość

Content

Wybór

Choice

# Współpraca

<b>Eliminuj źródła współzawodnictwa</b>	<b>Twórz źródła współpracy</b>	<b>Ucz technik współpracy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Porównywanie pracowników i zespołów pomiędzy sobą</li><li>■ Premie, nagrody, konkursy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Piramida Masłowa</li><li>■ Budowanie atmosfery zaufania</li><li>■ Dobry przepływ informacji</li><li>■ Uniwersalność pracownika (rotacja na stanowiskach)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Komunikacja interpersonalna</li><li>■ Organizacja pracy zespołowej</li><li>■ Organizacja zebrań</li><li>■ Harmonogramy</li><li>■ Wygrał-wygrał</li></ul>

**Aby wygrać we współzawodnictwie wcale nie trzeba być dobrym. Wystarczy być lepszym niż inni!**

Dlaczego współzawodnictwo (konkurencja) jest dobra w gospodarce, a zła w przedsiębiorstwie?

Konkurencja pomiędzy firmami na rynku osłabia firmy w dążeniu do dominacji nad klientem.

Konkurencja jest dobra dla klienta, ale zła dla firm!

# Współpraca to zarządzanie partycypacyjne

zarządzanie partycypacyjne  $\neq$  demokracja ateńska

demokracja ateńska = decyduje wola większości,  
decyzje są podejmowane w drodze głosowania

zarządzanie partycypacyjne = rozproszona autokracja

rozproszona autokracja = decyzję podejmują specjaliści,  
każdy w swojej dziedzinie, ale po zasięgnięciu opinii  
wykonawców decyzji

# Wartość

Pracownik powinien wiedzieć jaką wartość tworzy jego praca!

Powinien czuć się dumny z tego co robi

Przykład 1. Policjant

Przykład 2. Smażenie pączków

Poczucie sukcesu jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy

# Wybór

## Możliwość dokonywania wyboru drogi postępowania w ramach założonych celów

Zasada samodzielności musi być wprowadzana równoległe z nauką samodzielności i nie może być narzucana siłą.

Udzielenie pracownikowi swobody decyzji nie oznacza dla jego przełożonego pozbycia się obowiązku zarządzania. Oznacza jednak zasadniczą zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.

1. procedury i budżety,
2. opisy stanowisk (zakresy podejmowania decyzji),
3. komunikaty zwrotne,
4. właściwe rozumienie słowa „odpowiedzialność” (prezes Toyota UK)

# Wybór to wolność

*W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp. W takim społeczeństwie jednostce nie dla tego daje się wolność, że sprawia jej to satysfakcję, lecz dlatego, że jeżeli pozwoli się jej iść własną drogą, będzie na ogół lepiej służyła pozostałym z nas niż pod jakimikolwiek naszymi najśluszniejszymi rozkazami.*

H. B. Phillips

cytat z „Konstytucji wolności”, Friedricha A. von Kayeka



# Usuń obawę mówienia o problemach

POWÓD MILCZENIA	
Obawa przed <b>konsekwencjami</b>	44%
I tak nic się nie zmieni	17%
Unikanie konfliktu	7%
Unikanie konsekwencji dla innych	5%
Inne	27%

OCZEK. KONSEKWENCJE	
Utrata wiarygodności	27%
Zagrożenie kariery	16%
Popsucie stosunków z szefem	13%
Utrata pracy	11%
Popsucie stosunków z kolegami	9%
Utrata pozycji w pracy	6%
Publiczne upokorzenie	5%
Przeniesienie na inne stanowisko pracy	4%
Inne	9%

Źródło: pozycja [12] w bibliografii

# Narzędzia modelu partnerskiego

- życzliwość,
- empatia,
- asertywność: zgoda bez uległości + stanowczość bez przemocy
- aktywne słuchanie,
- asertywny dialog,
- asertywna dyskusja; komunikat „ja”
- rozstrzyganie konfliktów metodą wygrał-wygrał,
- inteligencja emocjonalna
- wygrał-wygrał

Jak stwierdził w badaniach Instytut Gallupa, firmy stosujące model partnerski są bardziej konkurencyjne i zarabiają więcej pieniędzy.

# prof. Teruji Suzuki z Akademii Leona Koźmińskiego

Japoński pracownik przemysłu samochodowego wytwarza 40 samochodów rocznie, a amerykański jedynie 25.

W Japonii obowiązuje przyjazny stosunek do pracownika, co pozwala na unikanie wielu konfliktów oraz uwalnia firmę od stosowania surowej dyscypliny. Pozwala też na znacznie lepsze kontakty ze związkami zawodowymi

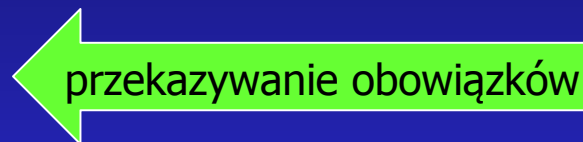
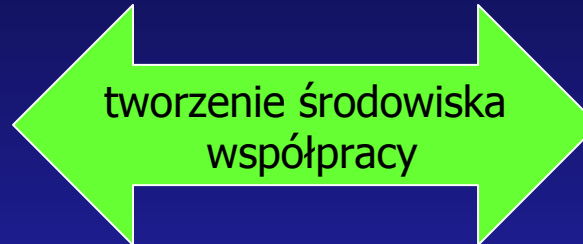
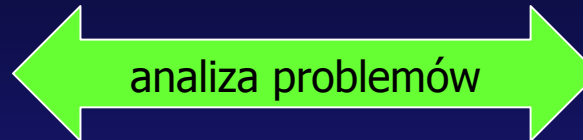
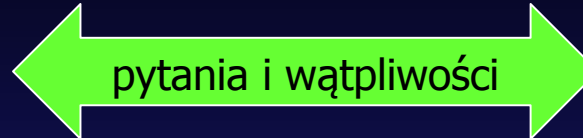
# Model współpracy: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

WIEDZA

Dzieci  
Żołnierze  
Pracownicy

Rodzice  
Dowódcy  
Przełożeni



Uczenie się  
samodzielności  
Budowanie własnej  
motywacji wewnętrznej

Nauczanie  
samodzielności  
Wspomaganie  
budowania motywacji  
wewnętrznej

# Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej



STAŁE ZASPAKAJANIE POTRZEBY  
POWODUJE WZROST OCZEKIWAŃ:

oczekujemy (od siebie!) coraz ambitniejszych działań  
(w tym systemie nagrodą staje się nowe ambitne zadanie)

# 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 z zysku (miecza),



Niemiłe  
konsekwencje

- asertywna ocena negatywna,
- 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.



# 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

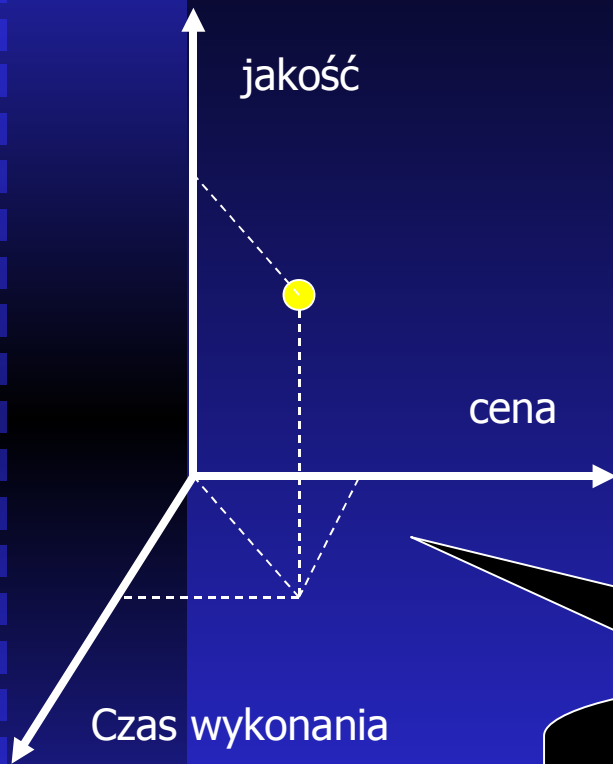
# Zalety miseczki

1. Pracownik ma poczucie wpływu na własny los.
2. Pracownik ma poczucie wpływu na los firmy.
3. Pracownik ma poczucie właścicielskiej partycypacji.
4. Niższy poziom ryzyka gospodarczego dla firmy.

# Premia z zysku może stać się pułapką dla firmy

1. Gdy jest stosowana w atmosferze braku zaufania
2. Gdy zależy od osiągnięcia z góry określonych wskaźników (MBO)

# W grze „zarządzanie przez cele” dyrekcja jest bez szans



Teoria sterowania systemami o wielu parametrach:

*Mając dostatecznie wiele parametrów do manipulowania można łatwo optymalizować pozostałe.*

**Łatwo zoptymalizować każdy z tych trzech parametrów manipulując pozostałymi dwoma**

# Prowizyjne wynagrodzenie sprzedawcy: marchewka czy miseczka

TO ZALEŻY OD:  
1.okoliczności  
2.implementacji

# Prowizyjna miseczka

## OKOLICZNOŚCI:

1. Jak będę miał, to się podzielę.
2. Obustronne zaufanie.
3. Długi horyzont czasowy pracy

## IMPLEMENTACJA:

1. Wszyscy mamy równe szanse: razem walczymy o nasze
2. Współpraca i wzajemne wsparcie
3. Jestem doradcą klienta

## ZALETY DLA FIRMY:

1. Dzielimy się wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniami
2. Mamy poczucie wspólnoty interesu
3. Nasz interes jest interesem firmy

# Prowizyjna marchewka

## OKOLICZNOŚCI:

1. Mam, ale nie dam.
2. Brak zaufania pracowników do firmy
3. Syndrom: nie wiadomo do kiedy tu popracuję

## IMPLEMENTACJA:

1. Nierówne szanse; każdy walczy o swoje
2. Współzawodnictwo; np. nagroda dla najlepszego
3. Muszę ograć klienta

## ZAGROŻENIA DLA FIRMY

1. Brak współpracy: nie dzielimy się wiedzą (kongres HR)
2. Współzawodnictwo: inni muszą być gorsi
3. Gra z dyрекcją
4. Nieetyczne działania

# Etyka w biznesie

Na długą metę i w atmosferze współpracy etyczne zachowania przynoszą korzyści  
Emmanuel Kant

Ale na krótką metę i w atmosferze walki etyka przegrywa  
życie

agresywne premiovanie

+

krótki horyzont czasowy

=

dysonans godnościowy

## KORZYŚĆ czy GODNOŚĆ

Marek Kosewski, Wartość, godność i władza, Vizja Press & IT



[andrzej.blikle@blikle.pl](mailto:andrzej.blikle@blikle.pl)

materiały na stronie

[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)

# Podstawowa bibliografia

1. A.Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród*, Menedżer Jakości, red. Jan Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000
2. A.Blikle, *Doktryna jakości*, Kreowanie Nowego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002
3. W.E.Deming, *The new economy*, Massachusetts Institute of Technology, 1994
4. P.F.Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes 2000
5. D.Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
6. T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, leaderów, przywódców*, PAX, Warszawa 2000
7. T.Gordon & N.Burch, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, PAX, Warszawa 2001
8. B.L.Joiner, *Fourth generation management*, McGraw-Hill, Inc. New York 1994
9. S. Kerr, *System motywacyjny, który nie wypalił*, Harvard Business Review, Kwiecień 2003
10. A.Kohn, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993
11. A.Kohn, *No contest, The case against competition*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986
12. M.Kosewski, *Wartość, godność i władza*, Wizja Press 2008
13. K.D.Ryan & D.E.Eestreich, *Driving fear out of the workplace*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991