MAREK KOSEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

JAK Z PRZEŁOŻONEGO ZOSTAĆ LIDEREM?

www.dlabudownictwa.pl

3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

RÓŻNICA:

PRZEŁOŻONY ZARZĄDZA ZASOBAMI LUDZKIMI

LIDER ZARZĄDZA PRACUJĄCYMI PODMIOTAMI

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

MURARZE

Pewien człowiek zapytał murarzy budujących katedrę, co robią?

1. **Pierwszy powiedział, że układa cegły, bo mu za to płacą od sztuki**
2. **Drugi powiedział, że buduje mury według poleceń nadzorcy**
3. **Trzeci powiedział, że stara się jak najlepiej budować świątynię na chwałę Pana**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

GODNOŚĆ WŁASNA A WARTOŚCI W PRACY

CO ZROBIĆ, ABY LUDZIE W FIRMIE PRACOWALI TAK, JAK TEN OSTATNI MURARZ, KIEROWANI PODOBNĄ MOTYWACJĄ?

Innymi słowami:

Jak powiązać pracę z potrzebą własnej godności, sensu życia – skoro i tak oddajemy jej 80% swojego czasu i energii życiowej?

www.pilabridowictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 26-27.05.2011

POTRZEBY ZASPOKAJANE W PRACY

1. POTRZEBA KORZYŚCI OSOBISTYCH – LUDZIE IDĄ DO PRACY ZARABIAĆ NA ŻYCIE
2. POTRZEBA WŁASNEJ WARTOŚCI I GODNOŚCI – LUDZIE OCZEKUJĄ GODNEGO TRAKTOWANIA PRZEZ SZEFA I FIRMĘ

Innych potrzeb pracownika menadżer nie musi traktować równie poważnie.

www.dlaandownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Z POTRZEB BIORĄ SIĘ MOTYWY KIERUJĄCE LUDŹMI W PRACY

LUDZIE W PRACY KIEROWANI SĄ NIEMAL WYŁĄCZNIE WYŁĄCZNIE DWOMA MOTYWAMI:

- Motywem korzyści osobistej
- Motywem własnej wartości i godności

ZARZĄDZAJĄC PRACOWNIKAMI ODWOŁYWAĆ SIĘ MOŻEMY I POWINNIŚMY TYLKO DO TYCH DWÓCH MOTYWÓW.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

PRZEŁOŻONY

Uważa, że główny motyw działania pracownika to dążenie do osobistych korzyści materialnych.

Wiąże więc pracę z korzyściami pracownika, stosuje „motywatory” materialne, osiągając efekty odwrotne do zamierzonych. Zarządza pracownikami KIJEM I MARCHEWKĄ.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

WIELKIE TWIERDZENIE BLIKLEGO O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

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 skuteczności zarządzania

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

SKUTKI UŻYWANIA MARCHEWKIja

- NISKA JAKOŚĆ PRACY
  – wynika z braku samokontroli
- FORMALIZACJA
  – żądanie przez pracownika ściśle określonego zakres stałych obowiązków
- **ROSZCZENIOWOŚĆ**
  – **każda zmiana = żądanie dodatkowych korzyści**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

EFEKTY DALSZE:

- **Lęk pracownika przed karą (odebraniem mu korzyści) i jego skutki:**
  - **brak inicjatywy**
  - **ucieczka przed odpowiedzialnością**
  - **szukanie „podkładek”**
  - **brak satysfakcji z pracy**
- **Normalizacja wysiłku i starań pracowników na zasadzie MINI-MAX:**

WŁOŻYĆ MINIMUM WYSIŁKU – WZIĄĆ MAKSIMUM KORZYŚCI

www.dlabudownictwa.pl
5. konferencja RMB, Kraków 25-27.05.2011

KONKLUZJA

- ZARZĄDZANIE „KIJEM I MARCHEWKĄ” NIE PRZYNOSI FIRMIE WYNIKÓW, A PRACOWNIKOM SATYSFAKCJI.

- ZŁOŻONA, SPECJALISTYCZNA PRACA WYMAGA URUCHOMIENIA MOTYWU WŁASNEJ WARTOŚCI I GODNOŚCI, TWORZĄCEGO W PRACY SAMOKONTROLĘ.

JAK TEN MOTYW URUCHOMIĆ W MAŁYM ZESPOLE I W DUŻEJ FIRMIE?

www.dlaprzedsiebiorstwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

BYĆ LIDEREM =
UMIEĆ ZASTĄPIĆ NAGRODY MATERIALNE ZA DOBRĄ PRACĘ NAGRODAMI SYMBOLICZNYMI

DLACZEGO?

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Komunikat niesiony przez marchewkę i skierowany do pracownika

Mam dla ciebie ekstra pieniądze za najlepsze jak potrafisz wykonanie tego zadania. Mógłbym ci nagrodę dać z góry, ale tego nie zrobię, bo nie mam do ciebie zaufania, że dotrzymasz danego słowa.

Premię weźmiesz, a pracował będziesz jak zawsze. Dostaniesz premię, gdy skontroluję wykonanie zadania.

www.dlabhdownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

LIDER ZARZĄDZA RELACJAMI

Lider buduje relacje z zespołem oparte o zaufanie.

Jakie relacje można zbudować z człowiekiem, do którego kierujemy komunikat „marchewkowy”?

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

LIDER NAGRADZA SYMBOLICZNIE

Lider buduje własny system nagród symbolicznych, któremu osobiście nadaje emocjonalne znaczenie.

System nagród symbolicznych to nie ich zbiór. Podobnie jak system nagród materialnych musi on być:

- LOGICZNIE SPÓJNY,
- ZRÓŻNICOWANY,
- SPRAWIEDLIWY,

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Nagrody symboliczne są narzędziem zarządzania,

- wywierania menadżerskiego wpływu na godnościową motywacją do pracy – nadają jej kierunek i wiążą godność własną pracownika z konkretnym działaniem
- nie są przeznaczone do zaspokajania potrzeby własnej godności pracownika, który czuje się niedowartościowany

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

BYĆ LIDEREM = ZARZĄDZAĆ PRZEZ WARTOŚCI = ZARZĄDZAĆ PODMIOTOWO

Powiązanie procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności:

- **WARTOŚCI OSOBIŚCIE CENIONE PRZEZ PRACOWNIKA („Jaki jestem?”) SŁUŻĄ DO PORÓWNANIA Z NIMI POLECEŃ SZEFA I CZYNNOŚCI PRACOWNICZYCH („Co robię?”).**

- **Z tych porównań może wynikać zgodność pracy i wartości – wtedy powstają w procesie pracy konsonanse godnościowe zaspokajające potrzebę godności.**

www.dlaludownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

KONSONANS GODNOŚCIOWY

- **Zgodność pomiędzy OBRAZEM JA - *„Jaki jestem?”*, a ZACHOWANIEM - *„Co robię?”* nazywamy**

  konsonansem godnościowym.

- **Przynosi „satysfakcję wewnętrzną” i emocjonalne przeżycie, które zaspokajają potrzebę własnej godności.**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

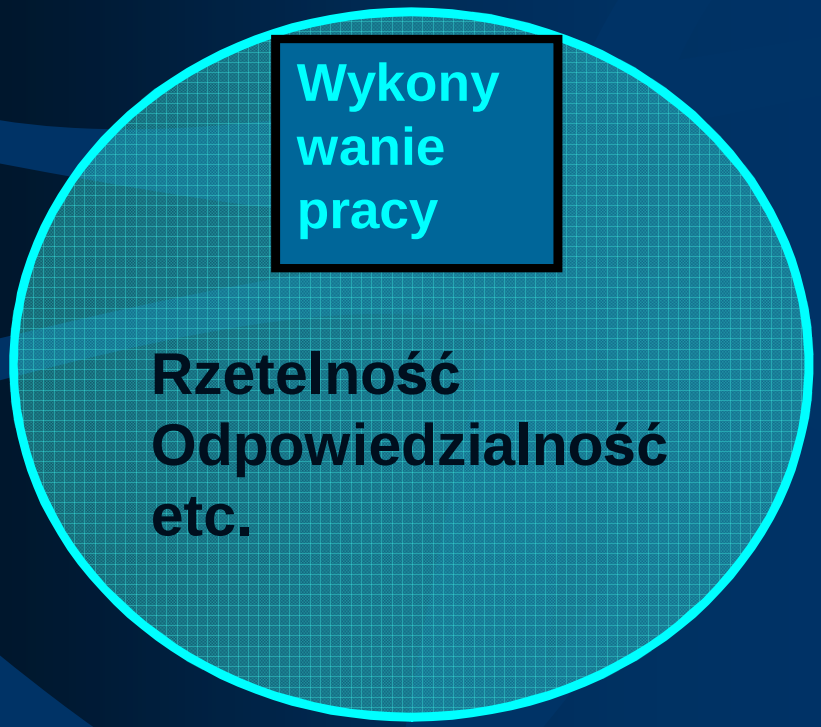
WARTOŚCI GODNOŚCIOWE

Wartości są najbardziej ogólnymi wzorcami zachowań, na ich podstawie zachowanie podlega społecznej ocenie – a sprawca jest globalnie oceniany jako osoba godna lub niegodna:

- **uczciwość,**
- **rzetelność,**
- **sprawiedliwość,**
- **odwaga,**
- **lojalność,**
- **solidarność,**
- **dobroć,**
- **odpowiedzialność,**
- **prawdomówność,**
- **wielkoduszność,**
- **patriotyzm,**
- **tolerancja,**
- **bezstronność,**
- **profesjonalizm, itp.**

www.klabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

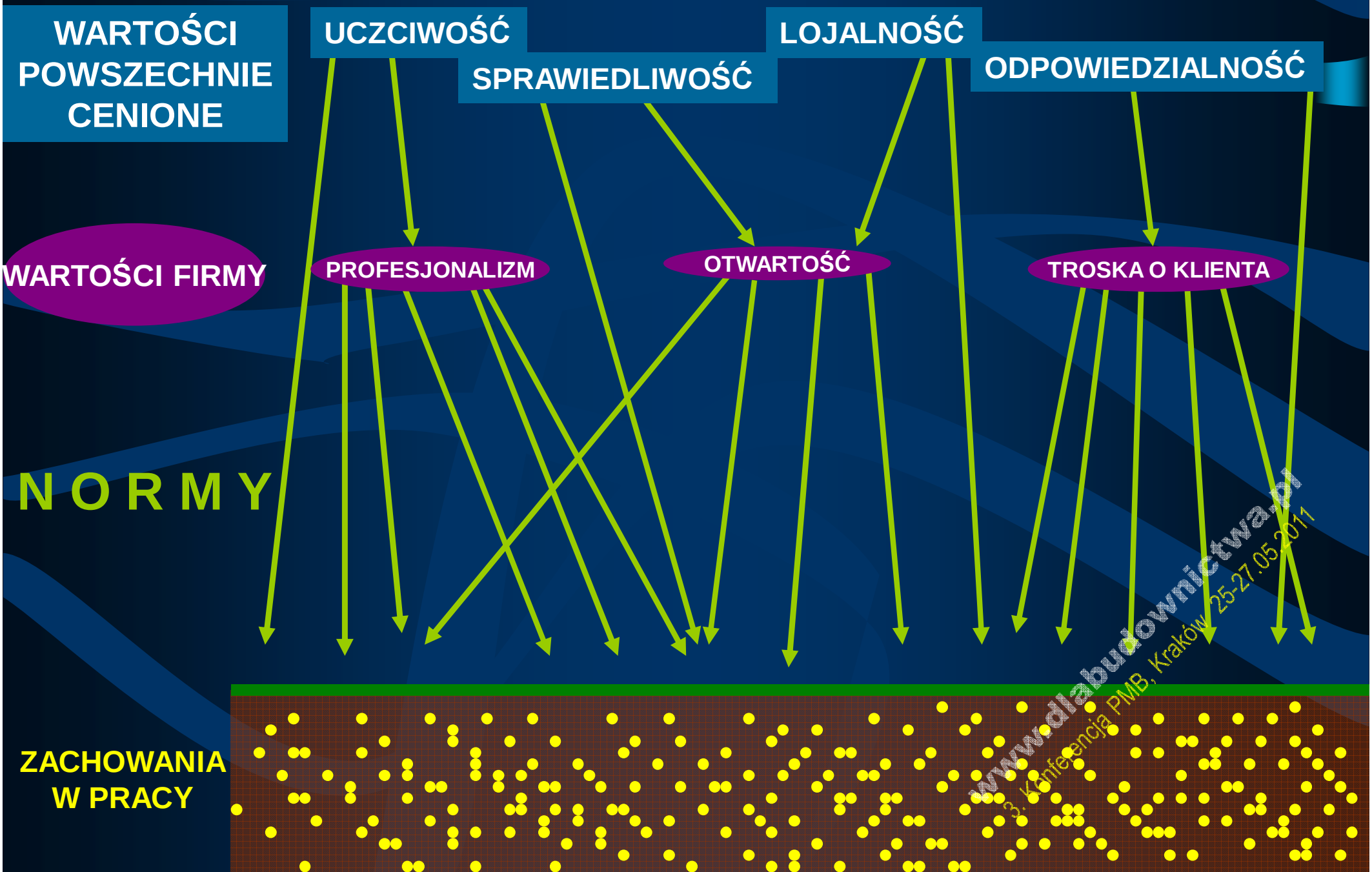
ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI W PRACY ZARZĄDZANEJ PRZEZ WARTOŚCI



KONSONANS GODNOŚCIOWY

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

WARTOŚCI - NORMY - ZACHOWANIA



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

PRZEŁOŻONY

POTRAFI NAKAZAĆ PRZESTRZEGANIE WARTOŚCI I REGUŁ KODEKSU ETYKI PRACOWNICZEJ I ZAGROZIĆ KARĄ ZA ICH NARUSZENIE.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

LIDER

POTRAFI NA UŻYTEK SWOICH WSPÓŁPRACOWNIKÓW:

- **przełożyć wartości na normy i reguły zachowania w pracy w konkretnych sytuacjach**
- **przekonać ich, że zgodność pracy i wartości to realizacja wartości w działaniu, dająca konsonans godnościowy**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

ETOS PRACOWNICZY

JEST TO STYL

ZASPOKAJANIA POTRZEBY GODNOŚCI W PRACY.

KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY KSZTAŁTUJE GO I NARZUCA PRACOWNIKOM.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

CO DAJE FIRMIE GODNOŚCIOWE ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI?

Powstaje *samokontrola* w zespołach i samokontrola osobista.

To warunek konieczny dobrej *jakości* pracy.

www.dobrybudownictwa.pl
3. Konferencja PKB, Kraków 25-27.05.2011

CO ETOS FIRMY DAJE PRACOWNIKOM?

- POCZUCIE DUMY I ZADOWOLENIA Z PRACY
- DOBRE RELACJE Z SZEFEM I KOLEGAMI , DOBRY KLIMAT W PRACY
- POCZUCIE PODMIOTOWOŚCI W PRACY
- POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI DO ZESPOŁU
- LOJALNOŚĆ WOBEC FIRMY

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

ETOS ZAWODOWY

- **Powstaje na podstawie etosów pracowniczych w poszczególnych firmach.**
- **Charakteryzuje samorządne środowiska i stowarzyszenia zawodowe.**
- **Sygnałem jego powstania jest przekonanie, że pewnych rzeczy „nie wypada robić”.**
- **Powstaje godnościowa samokontrola zawodowa.**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

GŁÓWNA PRZESZKODA NA DRODZE DO ZARZĄDZANIA GODNOŚCIOWEGO:

TO KONFLIKT KORZYŚCI OSOBISTEJ Z OSOBIŚCIE CENIONĄ WARTOŚCIĄ

JAK ZACHOWUJĄ SIĘ PORZĄDNI LUDZIE W SYTUACJACH, GDY DWA TE MOTYWY WEJDĄ ZE SOBĄ W KONFLIKT?

www.dlaprzedsiebiorcy.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

DLACZEGO LUDZIE UCZCIWI KRADNĄ, A PORZĄDNI OSZUKUJĄ I KŁAMIĄ?

CZYLI INACZEJ:

- **DLACZEGO LUDZIE CENIĄC SOBIE TO, CO *DOBRE* IDĄ ZA TYM, CO *ZŁE*?**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

OKAZJA CZY POKUSA?

SĄDZĄ, ŻE TO OKAZJA, Z KTÓREJ MOŻNA SKORZYSTAĆ.

NIE WIDZĄ, ŻE JEST TO SYTUACJA POKUSY.

www.dlaopiekunowictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

SYTUACJA POKUSY

Powstaje wówczas gdy:

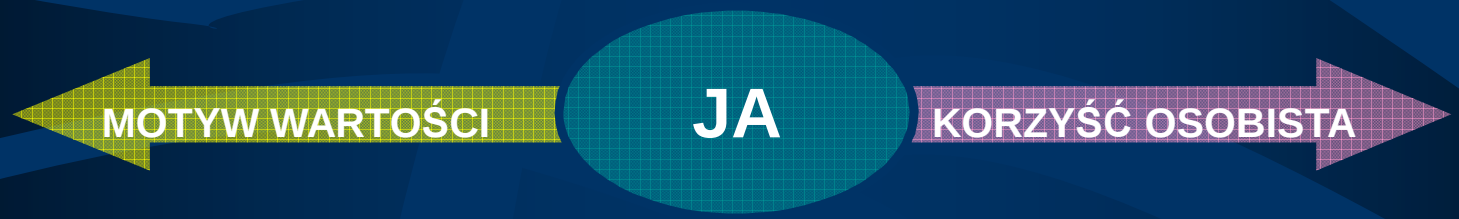
- **Całość motywacji człowieka daje się z sensem uprościć do dwóch i tylko dwóch motywów – motywu korzyści i motywu godnościowego, wywodzących się z odpowiadających im potrzeb.**
- **Struktura sytuacji pokusy stawia człowieka przed alternatywą: albo korzyść, albo wartość i *tertium non datur.***

www.dlaprzodownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

SYTUACJA POKUSY

ZASPOKOJENIE POTRZEBY GODNOŚCI

ZASPOKOJENIE POTRZEB PODSTAWOWYCH



KONSONANS GODNOŚCIOWY

DYSONANS GODNOŚCIOWY

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

KIEDY SIĘGAMY PO KORZYŚCI W SYTUACJI POKUSY?

- WTEDY, GDY MOŻEMY ZREDUKOWAĆ DYSONANS MORALNY WIARYGODNYMI DLA NAS USPRAWIEDLIWIENIAMI

- USPRAWIEDLIWIENIA MOGĄ BYĆ KOMUŚ ZNANE, LECZ NIE BĘDĄ PRZEZ TO WIARYGODNE.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

ŹRÓDŁA WIARYGODNOŚCI USPRAWIEDLIWIEŃ

- **RACJONALIZACJE – są to samousprawiedliwienia uzgadniane wewnętrznie, z samym sobą.**

- **USPRAWIEDLIWIENIA SPOŁECZNIE UZGODNIONE– to przekonania, normy, obyczaje, itp., których zdolność do redukcji dysonansu godnościowego bierze się z podtrzymywania ich przez grupę społeczną.**

www.dlaprzodownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

USPRAWIEDLIWIENIA SPOŁECZNE

Typowe, społecznie uzgodnione usprawiedliwienia odróżnić można od racjonalizacji po mało wyszukanej formie i prymitywnej treści w rodzaju:

- **”wszyscy tak robią”,**
- **„jest taki obyczaj w naszym zawodzie, że....”,**
- **„nic na to nie można poradzić, ale takie są realia życia”**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB Kraków 25-27.05.2011

PROCES SPOŁECZNEGO UZGADNIANIA USPRAWIEDLIWIEŃ

- „Szef płaci nam nędzne grosze, a sam jeździ Mercedesem, trzeba samemu przywrócić sprawiedliwość...”

-„Wszyscy tak robią...”
-„Popatrz na tego X-a w rządzie – ten dopiero jest korytny...”
-„Firma jest dochodowa, nikt nie ponosi szkody...”
-„Tak się zawsze działo – świata nie zmienisz...”

- „Rozumiesz mnie, w tych okolicznościach można zrobić wyjątek...”

- „Firma okrada klientów, a zabrać kradnącemu to nie kradzież...”

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

ANOMIA SPOŁECZNA – REZULTAT PODKULTURY USPRAWIEDLIWIEŃ

Ludzie eksponowani wspólnie w grupie na taką samą, powtarzającą się sytuację pokusy uzgadniają usprawiedliwienia, pozwalające sięgać po korzyści. Powstaje w wyniku tego podkultura usprawiedliwień - ANOMIA

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

SEKTOROWOŚĆ ANOMII

Usprawiedliwienia utrzymują wiarygodność tylko w sytuacjach, dla których je uzgodniono. Dlatego anomia ma charakter "sektorowy".

Dlatego kelner z kolegami okrada ludzi zawyżając im rachunek lub dolewając tanią wódkę do koniaku – poza tym „sektorem” przestrzega uczciwości.

Dlatego diler bankowy z korzyścią dla siebie zaniża klientowi dochody z inwestycji, lecz oddaje mu zgubiony portfel.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

ANOMIA PRACOWNICZA

1. Eksponujemy grupy koleżeńsko – pracownicze na podobne i powtarzające się sytuacje pokusy lub upokorzenia.
2. Inicjuje to proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień. W grupach i zespołach pracowników coraz łatwiej redukuje się dysonanse godnościowe.
3. Powstaje podkultura pracowniczych usprawiedliwień. Utrwalają się specyficzne obyczaje, przekonania, reguły „korzystania z okazji”, etc.
4. Rośnie anomia osobista pracowników. Przejmują usprawiedliwienia od grupy i stosują w sytuacjach zawodowych.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PWB, Kraków 25-27.05.2011

ANOMIA, KARANIE I KONTROLA

Kontrola i obawa kary nie ZMIENIA anomii – lecz tylko ZMIENIA zachowanie.

USPRAWIEDLIWIENIA NIE TRACĄ WIARYGODNOŚCI.

Zagrożeni karą ludzie nie zachowują się uczciwie, koleżeńsko, sprawiedliwie - lecz tylko strachliwie – np. nie kradną ze strachu.

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB Kraków 25-27.05.2011

BRAK KONTROLI BEZKARNOŚĆ

- Gdy kontrola zewnętrzna i karanie spada poniżej poziomu optymalnego - powstaje „poczucie bezkarności”.
- Poczucie bezkarności niszczy samokontrolę, bo powoduje powstanie „syndromu frajera”.

www.prawobudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

TYLKO FRAJER NIE KORZYSTA Z OKAZJI.

- Ten, kto stosuje się do przepisów, norm i wartości odczuwa wewnętrzny konsonans godnościowy – czuje się godniejszy.
- Społeczny feedback jest z tym sprzeczny - inni odmawiają mu godności, zamiast jej przydawać, nazywając go „frajerem”, „naiwniakiem”, etc.
- Pod społecznym naciskiem powstaje dysonans godnościowy, człowiek czuje się „wystrychnięty na dudka”, „głupio” dlatego, że postąpił zgodnie z wartością.
- Poczucie bezkarności u niewielu zawsze rodzi u wielu syndrom frajera i odpowiada za rosnącą społecznie demoralizację.

www.dobrbudownictwa.pl
3. Konferencja PTNB, Kraków 25-27.05.2011

PRZEŁOŻONY A LIDER

Przełożonego interesują tylko zachowania, a nie ich przyczyny, więc zwalcza anomię pracowniczą kijem (a nawet marchewką)

Lider zajmuje się usprawiedliwieniami uzgadnianymi w swoim zespole i potrafi pozbawić je wiarygodności

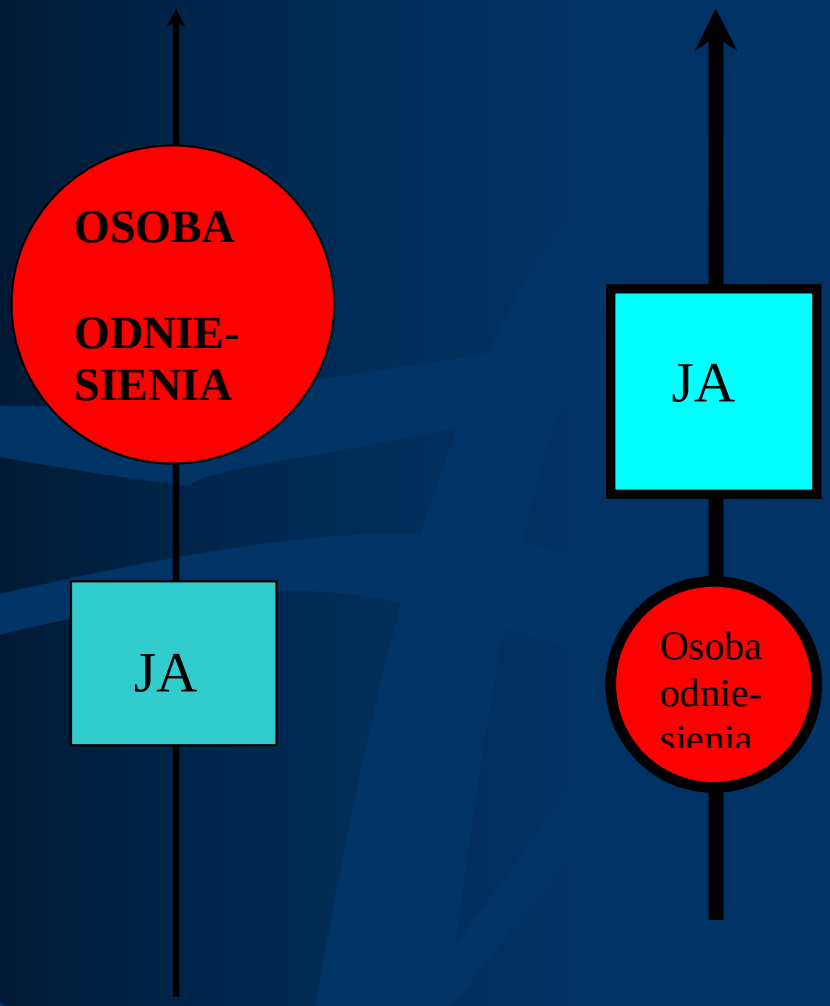
www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Czy jest TAŃSZY i prostszy sposób pobudzenia MOTYWACJI GODNOŚCIOWEJ w pracy?

- TAK – TRZEBA JEDNAK PAMIĘTAĆ, ŻE *TANIE MIĘSO PSI JEDZĄ*.
- Można tworzyć ETOS RELACYJNY
- **Wtedy wartości służą za skale do porównywania ludzi „lepszy – gorszy”.**

www.dzabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

RELACYJNE ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI



RZETELNOŚĆ **ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

RELACYJNY ETOS ORGANIZACJI

WYŚCIG SZCZURÓW.

Niebezpieczeństwa:

- **DEZINDYWIDUACJA – o mojej godności decyduje opinia otoczenia i autorytety**
- **AGRESYWNY SKRÓT DO GODNOŚCI – pomniejszanie innych – odbieranie innym godności, aby przydać jej sobie.**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PWR, Kraków 25-27.05.2011

PRZEŁOŻONY A LIDER

Przełożony chętnie „stawia na ambicję” i uruchamia wyścig szczurów w swoim zespole

Lider wie, że wyścig szczurów prowadzą zasoby ludzkie, a u niego pracują podmioty motywowane własną wartością i godnością

www.dlaludownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

LIDER

LIDER UZNAJE, ŻE MOTYW GODNOŚCI WŁASNEJ TO NAJSILNIEJSZY MOTYW U PRACUJĄCEGO PODMIOTU.

Wiąże więc w dojrzały sposób pracę z potrzebą własnej godności pracownika.

Efekty:

- **Samokontrola indywidualna i zespołowa**
- **Jakość**
- **Satysfakcja z pracy**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Jeśli chcecie Państwo wiedzieć, jak zarządzają szefowie zespołów pracowniczych w Waszej firmie – na ile są przełożonymi, a na ile liderami, chcecie zmierzyć satysfakcję z pracy w ich zespołach - zapraszam!

Badania ekspertalne w ramach prac magisterskich – gratis!

kosewski@vizja.pl

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011