

Andrzej Jacek Blikle

DOKTRYNA JAKOŚCI

Rzecz o skutecznym
zarządzaniu

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Korekta językowa: Marta Banaś
Projekt okładki: Jan Paluch
Skład: Aneta Rzyńska

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?dojako>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3556-6

Copyright © Andrzej Jacek Blikle 2014

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Co składa się na książkę	15
Podziękowania	17
Jak powstawała moja książka	19
Część I. Wprowadzenie	23
Rozdział 1. Wstęp	25
1.1. Dla kogo jest ta książka	25
1.2. Cele organizacji gospodarczej	26
1.3. Społeczeństwo wiedzy	28
1.4. Obywatelska przedsiębiorczość	32
Rozdział 2. Zarys doktryny jakości	37
2.1. Edwards Deming w Japonii	38
2.2. Wady są jak zarazki	41
2.3. Doktryna jakości	43
2.3.1. Zasada stałego doskonalenia	43
2.3.2. Zasada współpracy	44
2.3.3. Zasada racjonalności	45
2.4. Czym jest jakość	46
2.5. Jakość a wartość	48
2.6. Niska jakość kosztuje	49
2.7. Dobra praca to lekka praca	53
2.8. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu	53
2.9. Zarządzanie bez kija i marchewki	54
2.10. Współpraca zamiast współzawodnictwa	54
2.11. Myślenie systemowe	58
2.12. Księga standardów	61
2.13. Czternaście zasad Edwardsa Deminga	62
2.14. Sześć śmiertelnych chorób	64
2.14.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu	64
2.14.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie	67
2.14.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności	68
2.14.4. Mobilność członków kierownictwa	71
2.14.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb	72
2.14.6. Twarda kultura zarządzania	74

2.15. Cztery zasady Henry’ego Forda	76
2.16. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych	77
2.16.1. Policja drogowa	77
2.16.2. Celnicy	79
2.17. Od czego zacząć	84

Część II. Przywództwo 89

Rozdział 3. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? 91

3.1. Nowa wiedza	91
3.2. Koszty przemocy	92
3.3. Koszty partnerstwa	94
3.4. Czym są przemoc i partnerstwo	94
3.5. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie	95

Rozdział 4. Rodzaje i źródła motywacji 99

4.1. Korzyści i wartości	99
4.2. Dysonans godnościowy	105
4.3. Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna	107
4.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe	109
4.5. Organizacja zaangażowana	112

Rozdział 5. Przemoc 115

5.1. Archetyp kija i marchewki	115
5.2. Postawa a zachowanie	122
5.3. Słabi i silni — przeciwnicy	125
5.4. Premia za jakość i wydajność	129
5.5. Premia a prawo Pareto	129
5.6. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów	130
5.7. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna	137
5.7.1. Stan wyjściowy	137
5.7.2. Motywacja — pierwsza próba	138
5.7.3. Potrzebny konsultant	139
5.7.4. MBO w „Jutrzni SA”	139
5.7.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	141
5.7.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	142
5.7.7. Ocena systemu po roku	144
5.7.8. Czy można było uniknąć tych problemów?	145
5.7.9. Premia dla rady nadzorczej	146
5.7.10. Nierówne szanse w grze	146
5.7.11. Opinia niezależnego eksperta	148
5.7.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga	149
5.8. Zarządzanie przez cele a cele w zarządzaniu	150
5.9. Wina czy przyczyna	151

5.10. Podsumowanie modelu przemocy	154
5.10.1. Samosprawdzająca się przepowiednia	154
5.10.2. Gry wojenne	155
5.10.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną	159
5.10.4. Trzy prawa dualności	162
Rozdział 6. Partnerstwo	165
6.1. Jeżeli nie marchewki, to co?	165
6.2. Zasada 4W	166
6.2.1. Współpraca	167
6.2.2. Wartość	168
6.2.3. Wybór	170
6.3. Z czego trzeba zrezygnować	172
6.3.1. W sprawie lenistwa	173
6.3.2. Młodszy i starsi — partnerzy	174
6.3.3. Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy	175
6.3.4. Rezygnacja z przeglądów rocznych	180
6.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki	181
6.5. Archetyp słońca i deszczu	182
6.6. Pochwały a wyrazy uznania	184
6.7. Upominek wraz z wyrazami uznania	187
6.8. Premia roczna — miseczka	187
6.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców	191
6.9.1. Sytuacja wyjściowa	191
6.9.2. Lepsi nie są lepsi	193
6.9.3. Lepsi są lepsi	193
6.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić	193
6.9.5. Sposób lepszych da się powielić	193
6.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	196
6.10.1. Partnerstwo to nie kumplostwo	196
6.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia?	197
6.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu	197
6.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska	198
6.11. Przemoc a etyka w biznesie	199
Rozdział 7. Zarządzanie bez budżetu	201
7.1. Jak to się zaczęło	201
7.2. Budżet kontraktowy	204
7.3. Prognoza nawigacyjna	206
7.4. Porównanie modeli	208
7.5. Kilka wniosków	211
Rozdział 8. System wynagrodzeń	213
8.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń	213
8.2. Przykładowy system wynagrodzeń	215

8.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń	217
8.4. Trudny okres transformacji	218
8.5. Reakcje pracowników	219
8.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem	221
Rozdział 9. Strach przed mówieniem prawdy	223
9.1. Analiza zjawiska	224
9.1.1. Rodzaje strachu	224
9.1.2. Koszty strachu	225
9.1.3. Przyczyny strachu	226
9.1.4. Okoliczności wywołujące strach	226
9.1.5. Zwolnienia z pracy	231
9.2. Drogi wyjścia	232
9.2.1. Od czego zacząć	232
9.2.2. Porozmawiajmy o strachu	233
9.2.3. Norma zachowania	234
9.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość	235
9.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie	236
9.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym	238
9.2.7. Podejmowanie decyzji	240
9.2.8. Czarnowidztwo	243
Część III. Komunikacja interpersonalna	245
Rozdział 10. Inteligencja emocjonalna	247
10.1. Dwie składowe inteligencji	247
10.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne	249
10.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu	253
10.4. Indywidualne traktowanie talentów	254
10.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie	254
10.6. Gdy jesteś przełożonym	255
Rozdział 11. Budowanie relacji	257
11.1. Szacunek	257
11.1.1. Asertywność	257
11.1.2. Komunikowanie	258
11.1.3. Aktywne słuchanie	263
11.2. Spór	265
11.2.1. Wygrał-wygrał	265
11.2.2. Konsensus	267
11.2.3. Krytyka	269
11.2.4. Skarga podwładnego na szefa	272
11.2.5. Gdy masz problem z własnym szefem	272

11.3. Pułapki, błędy i problemy	273
11.3.1. Manipulacja	273
11.3.2. Raport na zamówienie	275
11.3.3. Arogancja i upokorzenie	275
11.3.4. Gdy nasze uwagi są ignorowane	277
Rozdział 12. Trudne rozmowy	279
12.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna	280
12.2. Anatomia trudnej rozmowy	281
12.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna	281
12.4. Wojna czy pokój	283
12.5. Rozmowa O RZECZY	283
12.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn	285
12.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa	285
12.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent	287
12.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn	289
12.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa	290
12.10.1. Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora	290
12.10.2. Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw	291
12.10.3. Krok trzeci: rozwiązywanie problemu	296
Część IV. Zrozumieć głos procesu losowego	299
Rozdział 13. O procesach losowych ogólnie	301
13.1. Po co nam procesy losowe	301
13.2. Syndrom balonika	302
13.3. Procesy deterministyczne i losowe	303
13.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych	306
Rozdział 14. Głos procesu	309
14.1. Procesy normalne	309
14.2. Karty kontrolne Shewharta	313
14.3. Procesy uregulowane i rozregulowane	317
14.4. Statystyczne sterowanie procesami	318
14.5. Majsterkowanie	319
14.6. Pułapki oceny procesów „na oko”	321
14.6.1. Trzy zespoły sprzedawców	321
14.6.2. Wypadki w fabryce	323
Rozdział 15. Głos klienta	325
15.1. Reżim jakościowy procesu	325
15.2. Stawianie celów	328
15.3. Syndrom „traf w mój kamień”	331

Rozdział 16. Odkrywanie ukrytych zaburzeń	333
16.1. Sygnały zagłuszone	333
16.2. Gdy wyjątki stają się regułą	334
16.3. Gdy precedens tworzy nowy standard	337
16.4. Ile pomiarów	339
Część V. Zarządzanie procesowe	341
Rozdział 17. Dwa modele organizacji przedsiębiorstw	343
17.1. Model hierarchiczny	343
17.2. Model Deminga	344
Rozdział 18. Procesy w przedsiębiorstwie	347
18.1. Pytania, na które trzeba odpowiedzieć	347
18.2. Pojęcie procesu	348
18.3. Sieci czynności	350
18.4. Mapa procesów	352
18.5. Produkty i ich normy jakości	359
18.5.1. Dokumenty	360
18.5.2. Narzędzia	360
18.5.3. Dokumentacje produktów	361
18.5.4. Kompleksy produktowe	362
18.5.5. Techniczne kompleksy narzędziowe	363
18.5.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe	364
18.5.7. Bazy danych	364
18.5.8. Kartoteki	365
18.5.9. Decyzje operacyjne	366
18.5.10. Różne poziomy podejmowania decyzji	368
18.5.11. Drużyny	369
18.5.12. Stany rynku	370
18.5.13. Produkty umiejscowione	372
18.6. Typy czynności procesowych	372
18.6.1. Czynności wytwórcze	373
18.6.2. Czynności zmiany stanu	374
18.6.3. Czynności przemieszczania	375
18.6.4. Czynności bez dostawcy	375
18.7. Rodzaje czynności procesowych	376
18.7.1. Czynności sprzedażowe	376
18.7.2. Czynności logistyczne	376
18.7.3. Czynności marketingowe	376
18.7.4. Czynności biurowe	377
18.7.5. Czynności HR-owe	377
18.8. Typowe procesy w organizacji gospodarczej	378

18.9. Przepływy między procesami	379
18.10. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy	381
18.11. Różne opisy przedsiębiorstwa	384
Rozdział 19. Zarządzanie procesowe	385
19.1. Interesariusze procesu	385
19.2. Obowiązki wykonawców procesu	386
19.3. Obowiązki właściciela procesu	388
19.4. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu	389
19.5. Uprawnienia właściciela procesu	390
19.6. Pełnomocnicy właścicieli procesów	391
19.7. Procesowy atlas firmy	392
19.8. Kierownicy zespołów	394
19.9. Dyżurni zespołów	395
19.10. Zarządzanie procesowe a tradycyjne	396
19.11. Model kariery pracownika	398
Rozdział 20. Księga standardów	401
20.1. Dokumenty Księgi standardów	402
20.1.1. Rodzaje dokumentów	402
20.1.2. Strażnik Księgi standardów	403
20.1.3. Indeksacja dokumentów	403
20.1.4. Indeksacja załączników	405
20.1.5. Numeracja wersji standardów	405
20.1.6. Nazwy plików	406
20.1.7. Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS	406
20.1.8. Dziennik KS	408
20.1.9. Spis dokumentów KS	408
20.1.10. Słownik KS	409
20.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS	410
20.2.1. Procedura koordynatora	410
20.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS	413
20.2.3. Procedura strażnika KS	414
20.2.4. Dokument opisujący standard	415
20.3. Zakresy obowiązków	416
20.3.1. Strażnik KS	416
20.3.2. Pozostałe osoby	417
Część VI. Koła jakości	419
Rozdział 21. Tworzenie i organizacja kół jakości	421
21.1. Warunki skutecznego działania	421
21.2. Podstawowe zasady pracy kół jakości	423
21.3. Przewodnik lidera koła jakości	425

21.4. Usuwanie barier	429
21.4.1. Aby się chciało chcieć	429
21.4.2. Idea warsztatu	430
21.4.3. Ustalenie zakresu analizy	430
21.4.4. Ustalenie listy barier	431
21.4.5. Podział na rodziny pokrewieństwa	432
21.4.6. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa	433
21.4.7. Referendum z hierarchią	434
21.4.8. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier	437
21.4.9. Cztery kroki do usunięcia barier	437
21.4.10. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa	440
21.5. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz koła	441
21.6. Pomóżmy innym — wspólnota kół	441
Rozdział 22. Narzędzia pracy kół jakości	445
22.1. Metoda 5S — pierwszy krok	445
22.2. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości	446
22.3. Burza mózgów	447
22.4. Karuzela pomysłów	448
22.5. Rybia ość	449
22.6. Pięć razy „dlaczego”	450
22.7. Analiza Pareto	452
22.8. Tabelka „Jak jest? — Jak być powinno?”	455
22.8.1. Ustalanie problemu	456
22.8.2. Wypełnianie tabelki	456
22.9. Tabelka plus-delta	459
22.10. Cykl jakości Shewharta	461
22.11. Metoda siedmiu kroków	462
22.11.1. Zasady ogólne	462
22.11.2. Przykład zastosowania	464
Część VII. Nowa epoka w zarządzaniu	473
Rozdział 23. Firma XXI wieku	475
23.1. Zbiorowa wiedza	476
23.1.1. Mądrość stada	476
23.1.2. Mądrość tłumu	478
23.1.3. Mądrość tłumu witryn internetowych	480
23.2. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne	481
23.2.1. Kanały a platformy	481
23.2.2. Warstwy społecznościowe w sieci	483
23.2.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform	484
23.2.4. Kodeks postępowania na SSPS	486
23.2.5. Jak zaprojektować SSPS	486

23.2.6. Jak wdrożyć SSPS	488
23.2.7. Jak ocenić SSPS	489
23.3. Studia przypadków	491
23.3.1. Morning Star	492
23.3.2. Egon Zehnder International	494
23.3.3. Mary Kay Cosmetics	497
23.3.4. W.L. Gore & Associates	498
23.3.5. Semco	499
23.4. Porównanie paradygmatów XX i XXI wieku	501
Rozdział 24. Droga do TQM	505
24.1. Trzy podstawowe działania	506
24.1.1. Budowanie zaangażowania	507
24.1.2. Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności	508
24.1.3. Ustawiczne doskonalenie	509
24.2. Co zrobić, by się udało	509
24.2.1. Potencjalne źródła oporu	509
24.2.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne	512
24.2.3. Interesariusze wdrożenia	513
24.2.4. Podsumowanie	513
24.3. Szczególne techniki TQM	514
24.3.1. Sześć sigma	514
24.3.2. Szczupłe zarządzanie	517
24.3.3. Droga Toyoty	519
Wskazówki bibliograficzne	521
Spisy	527
Bibliografia	533
Skorowidz	537

Rozdział 4.

Rodzaje i źródła motywacji

Na ogół przecież ludzie, nawet najbardziej niegodziwi, są naiwniejsi i lepsi, niż byśmy w ogóle mogli przypuszczać. Zresztą i my również.

— Fiodor Dostojewski,
Bracia Karamazow

4.1. KORZYŚCI I WARTOŚCI

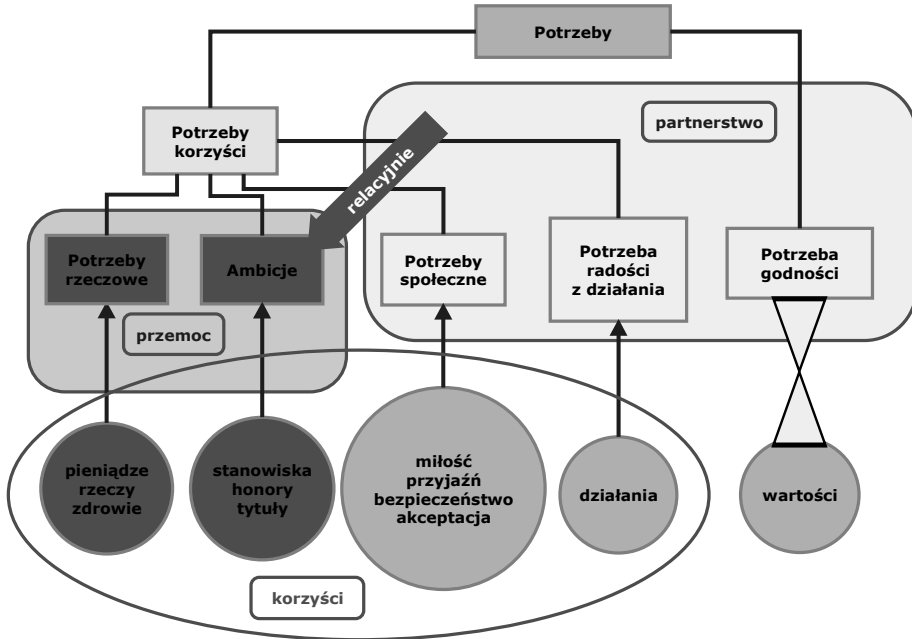
Nigdy nie pracowałem — to, co robiłem, zawsze było przyjemnością.

— Thomas Edison

Każde działanie człowieka służy zaspokajaniu jego potrzeb. Zdanie sobie sprawy z tego, jakie mamy potrzeby i jak je zaspokajamy, jest więc kluczem do zrozumienia mechanizmów motywacyjnych. W niniejszym rozdziale przedstawię pewną klasyfikację potrzeb przydatną w późniejszych rozważaniach. Nie jest to żadna „jedynie słuszna” klasyfikacja, pozwoli jednak na lepsze zrozumienie archetypów przemocy i partnerstwa.

Wpierw podzielę potrzeby na dwie grupy: *potrzeby korzyści* i *potrzeby godności*¹. Te pierwsze zaspokajamy za pomocą pozyskiwania *korzyści*, te drugie — przez realizację *wartości* będących wzorcami godnego postępowania. Potrzeby korzyści dzielimy dalej na cztery rodzaje (rysunek 4.1):

¹ Pojęcia „korzyść” i „wartość”, omawiane w tym i następnym podrozdziale, pochodzą od Marka Kosewskiego i są szczegółowo opisane w jego znakomitej książce *Wartość, godność i władza* [47]. Lektura tej książki oraz wielogodzinne rozmowy z jej autorem ukształtowały całkiem na nowo moje rozumienie mechanizmów motywacyjnych.



Rysunek 4.1. Klasyfikacja potrzeb

1. **Potrzeby korzyści rzeczowych**, które zaspokajamy przez **korzyści rzeczowe**, takie jak rzeczy i stany rzeczywistości spełniające podstawowe wymagania naszej biologii, a także przedmioty zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność. Na przykład pozyskanie chleba zaspokaja podstawową dla organizmu potrzebę pożywienia, a samochód marki Porsche Cayenne — potrzebę zbytku. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, potrzeby rzeczowe to pieniądze i wszystko, co można za nie kupić. Zaliczyłem do nich też zdrowie, gdyż przy dzisiejszym rozwoju medycyny leczenie staje się z jednej strony coraz skuteczniejsze, ale z drugiej też coraz droższe. Niestety coraz częstsze są więc sytuacje, gdy przeżycie zależy od zasobności portfela.
2. **Ambicje**, zwane niekiedy potrzebami miłości własnej, które zaspokajamy, osiągając stanowiska, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp. Lider przemocy często zaspokaja ambicje członków zespołu w sposób *relacyjny*, a więc przez porównywanie ludzi między sobą — nie mówi: „Robisz to świetnie”, ale: „Robisz to lepiej niż Wojtuś” (więcej na ten temat w rozdziale 4.4).
3. **Potrzeby społeczne** związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, a więc potrzeby miłości, przyjaźni, bezpieczeństwa, akceptacji..., które zaspokajamy przez pozytywne kontakty z innymi ludźmi.
4. **Potrzeba radości z działania**, na przykład potrzeba uprawiania ulubionego sportu, oddawania się ulubionej rozrywce, ale też ulubionej pracy, którą zaspokajamy, realizując pożądane działania.

Potrzebę każdego rodzaju korzyści zaspokajamy przez realne pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też przez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, na przykład zdrowia lub przyjemności z jazdy na nartach. Inaczej jest z potrzebą godności. Ją zaspokajamy przez porównanie naszego zachowania (wyborów) z powszechnie uznanymi wzorcami zachowania, takimi jak:

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność,
- wolność osobista.

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury JA, zwanej też *ego*. Jej zaspokojenie jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania JA, a tym samym dla utrzymania przez człowieka właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Jest mu też potrzebne do życia, podobnie jak pożywienie i woda. Oto przykład na uzasadnienie tej tezy opisany w [57].

Koreańskie obozy jenieckie

W koreańskich obozach dla amerykańskich jeńców wojennych więźniowie nie byli bici, nie pracowali zbyt ciężko, nie byli też głodzeni. Mimo to poziom śmiertelności wynosił wśród nich 38% — największy, jaki zna historia wojen prowadzonych przez Amerykanów. Gdy po wyzwoleniu Czerwony Krzyż zaoferował im możliwość niezwłocznego skontaktowania się ze swoimi bliskimi, bardzo wielu z nich odmówiło. Jedno i drugie zjawisko było wynikiem psychologicznego prania mózgu, jakiemu byli poddawani więźniowie. Składał się na nie następujący program:

- nakłanianie do donosicielstwa w celu rozbicia więzów międzyludzkich — donosicielom oferowano drobne nagrody,
- samokrytyka w celu zrujnowania poczucia wartości własnej i godności — każdy musiał powiedzieć przed grupą, co zrobił w życiu złego i czego nie zrobił dobrego, choć mógł,
- niszczenie lojalności wobec dowódców i ojczyzny,
- usuwanie wszelkiego psychologicznego wsparcia — więźniom dostarczano jedynie te listy od rodzin, które zawierały złe wiadomości.

Częstą przyczyną śmierci żołnierzy stała się nowa choroba psychiczna polegająca na rezygnacji z życia. Zapadających na nią żołnierzy koledzy nazywali rezygnantami (ang. *give-up-ties*). Taki człowiek siadał w kącie, nakrywał głowę kocem i umierał w ciągu dwóch dni.

W tym miejscu warto też zacytować wyniki badań, o których pisze Russel E. Palmer ([54], str. 100). Badanie dotyczyło ustalenia, co amerykańscy menedżerowie uważają za sukces w życiu, i było przeprowadzone przez firmę badawczą Korn/Ferri International wspólnie z UCLA Graduate School of Management. Wyniki badań były następujące:

- 35% respondentów uznało, że sukces wiąże się ze zdolnością do inspirowania i wywoływania zmian,
- 28% uznało za sukces osiągnięcie radości czerpanej z pracy,
- 13% uznało status,
- 12% uznało poczucie kontroli nad otoczeniem,
- 10% uznało władzę,
- 2% podało inne przyczyny.

Kolejne badania doprowadzają ich autorów do następującej konkluzji: *Pensja może wystarczyć do tego, żeby przyciągnąć pracowników do firmy, ale nie wystarcza do tego, aby ich zatrzymać, a co dopiero do tego, żeby zmienić ich w prawdziwych ambasadorów marki* (patrz [39], str. 58).

W innym badaniu ([39], str. 85) zidentyfikowano trzy czynniki motywacyjne ważniejsze od wynagrodzenia:

1. uznanie, docenianie,
2. niezależność,
3. wkład w rozwój firmy.

Z kolei Bruce Nordstrom ([39], str. 104) wymienia cztery powody, dla których ludzie chodzą do pracy:

1. możliwość rozwoju,
2. swoboda,
3. poczucie przynależności do czegoś, co ma znaczenie,
4. poczucie bycia docenianym jako człowiek.

Radość z pracy w Google

Google — jedna z najszybciej rozwijających się firm świata, a także laureat w konkursie Najlepsza Firma dla Pracowników (*Best Company to Work For*) magazynu „Fortune” — stawia przede wszystkim na zdolność do inspirowania i radość z pracy (patrz [18]). Płynność kadr w tej firmie wynosi 2%, a przy zatrudnieniu na poziomie 5000 pracowników na bardzo nieliczne wakaty zgłasza się rocznie ponad 500 000 osób! A oto niektóre ze sposobów motywowania pracowników:

- Witryna Google Ideas, gdzie pracownicy mogą przedstawiać swoje nowe pomysły i dyskutować na ich temat.
- Finansowanie rozwoju zawodowego pracowników przez indywidualne fundusze w wysokości 8000 dol. na pracownika.

- Urlop szkoleniowy, który może trwać nawet pięć lat, a na zwrot kosztów szkolenia można otrzymać do 150 000 dol.
- Każdy pracownik 20% swojego czasu pracy (jeden dzień w tygodniu) może poświęcić na projekty wykraczające poza jego bieżące obowiązki. Firma nie stawia żadnego ograniczenia co do tematyki tych projektów.
- Działalność społeczna firmy polegająca na promowaniu nauki przedmiotów technicznych dla kobiet i mniejszości etnicznych. Wartość tej pomocy do wysokości 90 mln dol.
- Wnętrza biur, w których królują psychodeliczne lampy, różowe kanapy, wiszące rowery, ogromne zestawy klocków lego, piłki do ćwiczeń, wysokiej jakości ekspresy do kawy.
- Korporacyjna kultura zwana „googlizmem” (*googleyness*) polegająca na umiejętności pracy w małych zespołach i w szybko zmieniającym się otoczeniu, nietypowe zainteresowania i zdolności, ciągła chęć doskonalenia świata. Misyjnym hasłem Google jest „Nie czyń zła” (*Don't be evil*).

Korzyści, poza tymi najbardziej podstawowymi — jak pożywienie, dach nad głową, ubranie itp. — wybieramy sobie sami, dla każdego z nas ich zbiór może więc być inny. My i tylko my oceniamy, która korzyść jest dla nas ważna, a która nie. Dla jednego ważna będzie jazda na nartach, dla drugiego wykwintna kolacja spożywana w eleganckiej restauracji. Jeden wybierze pieniądze, a ktoś inny tytuły i zaszczyty.

Z wartościami jest inaczej. One są zwykle wspólne dla zbiorowej kultury społecznej i często wykraczające poza jeden kraj, a nawet jeden kontynent. Wartości też rzadko wybieramy. Najczęściej są one historycznym i kulturowym dziedzictwem społeczności, w której przyszło nam żyć. Dla tej społeczności stanowią powszechnie akceptowane kryteria służące do oceny, czy ktoś jest osobą godną, czy też niegodną. Dla każdego członka tej społeczności są więc niezwykle ważne, każdy bowiem jest według nich oceniany przez innych, a także ocenia sam siebie. A żaden człowiek — poza przypadkami patologii klinicznej — nie chce ani czuć się niegodny, ani też być tak postrzegany.

Fakt, że większość ludzi ceni te same wartości, nie oznacza jednak, że dla wszystkich mają jednakowy zasięg społeczny. Na przykład w grupach przestępczych uczciwość i rzetelność obowiązują jedynie wobec członków tej grupy i ich rodzin, nacjonałiści ograniczają je do określonego narodu, a rasiści — do określonej rasy. Z kolei większość ludzi uważa, że lojalność nie obowiązuje wobec przestępców.

Dążenie do korzyści wiąże się ze stanem braku. Gdy brakuje nam jedzenia, dachu nad głową czy ubrania, idziemy do pracy, by zarobić pieniądze na kupno tych rzeczy. Gdy brakuje nam sławy i popularności, podejmujemy działania, które prowadzą do ich zdobycia. Gdy brująca korzyść zostanie osiągnięta, na jakiś czas przechodzimy w stan nasycenia, który w psychologii nazywa się *stanem latentnym*. Korzyść osiągnięta przestaje być pożądana, a więc nie prowokuje nas do działania.

Sięgnięcie po korzyść oznacza też najczęściej rezygnację z innej korzyści, gdyż korzyści rzadko dostajemy za darmo, raczej pozyskujemy je w drodze wymiany. Kupno korzyści za pieniądze jest właśnie przykładem takiej wymiany. Wykonywanie pracy za pieniądze jest innym przykładem. Przy wymianie „korzyść za korzyść” zawsze dochodzi do kalkulacji opłacalności. Jedna wymiana nam się opłaca, ale inna już nie.

Bywa też tak, że dla korzyści naruszamy jakąś wartość, na przykład przywłaszczając sobie cudzą rzecz, wskutek czego obniżamy poczucie godności własnej. W tym jednak przypadku nie mamy do czynienia z wymianą — okradziony nie czuje się lepiej przez to, że my czujemy się gorzej. Mamy natomiast do czynienia z tzw. *dysonansem godnościowym*, o którym powiem więcej w rozdziale 4.2.

Inaczej ma się sprawa z wartościami. Dążenie do nich jest związane z nigdy niewygasającą w nas potrzebą budowania poczucia godności własnej, potrzebą związaną z naszym *ego*. Po osiągnięciu wartości nie pojawia się więc zjawisko nasycenia. Jeżeli cenimy prawdomówność, to zrealizowanie tego wzorca nie powoduje, że przez jakiś czas jesteśmy gotowi kłamać. Godne postępowanie przynosi samoistną nagrodę w postaci „wewnętrznej satysfakcji”, a ta, jak stwierdzono, nigdy nie przechodzi w stan nasycenia. Gdy zachowamy się godnie, przeżywamy silne uczucie radości, które chcielibyśmy jak najszybciej przeżyć znowu. W tym sensie potrzeba godności jest niemożliwa do zaspokojenia.

Dobrym przykładem bezinteresowności działania z pobudek godnościowych — choć oczywiście jest to przykład negatywny — jest konflikt etniczny, w którym dwie społeczności niszczą siebie i swój dorobek mimo oczywistej nieracjonalności i nieopłacalności takiego działania.

Jako inny przykład, tym razem pozytywny, może posłużyć relacja współczesnego agenta niemieckiej policji Martina Leo [52], który werbował współpracowników w strukturach mafijnych. W swojej pracy nigdy nie posługiwał się przekupstwem, gdyż uważał, że ta metoda jest wysoce nieskuteczna. Odwoływał się wyłącznie do motywacji godnościowej.

Jest jeszcze jedna ważna różnica pomiędzy korzyściami a wartościami. Korzyści można człowiekowi dać lub zabrać. Ktoś dostatecznie silny może pozbawić nas pracy, dachu nad głową, poczucia bezpieczeństwa, a także władzy, sławy i dobrego imienia. Wartości dajemy sobie sami i w zasadzie nikt nie może nam ich odebrać. Może jedynie skłonić lub zmusić nas do ich porzucenia, wtedy jednak odczuwamy dysonans godnościowy.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy motywacją wywodzącą się z potrzeb korzyści a autonomiczną motywacją godnościową odpowiedzialną za realizację wartości (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami

Korzyści	Wartości
Określają, co mam.	Określają, jaki jestem.
Uzyskuję, gdy coś dostaję i konsumuję.	Uzyskuję, gdy coś komuś daję.

Tabela 4.1. Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami — ciąg dalszy

Korzyści	Wartości
Można dać i odebrać.	Nie można ani dać, ani odebrać. Człowiek tworzy je sam dla siebie. Można jednak uniemożliwić lub utrudnić ich realizację.
Pojawiają się w wyniku wymiany: ktoś daje nam jakąś korzyść, za którą my dajemy mu inną.	Są tworzone niezależnie od innych i nie podlegają wymianie wartość za wartość. Może być jednak tak, że realizacja jakiejś wartości wymaga rezygnacji z jakiejś korzyści.
Podlegają ocenie „Czy mi się to opłaca?”.	Nie podlegają takiej ocenie.
Korzyści wspólnych dla wszystkich ludzi jest stosunkowo niewiele, co oznacza, że zbiory korzyści dwóch różnych osób najczęściej mają stosunkowo niewielką część wspólną.	Zbiory wartości dwóch różnych osób na ogół mało różnią się od siebie (mają dużą część wspólną), a przynajmniej jest tak w obrębie każdej grupy kulturowej.
Wiążą się z zaspokajaniem braku.	Wiążą się z dążeniem do czegoś.
Ich osiągnięcie powoduje stan nasycenia, który demotywuje do dalszego działania, przynajmniej na jakiś czas.	Ich osiągnięcie silnie motywuje do dalszego ich osiągania.
Naruszenie wartości dla osiągnięcia korzyści powoduje dysonans godnościowy (patrz rozdział 4.2), który jest „wewnętrzną karą” i wymaga redukcji.	Rezygnacja z korzyści dla osiągnięcia wartości powoduje konsonans godnościowy, który jest „wewnętrzną nagrodą” i pobudza nas do powtórzenia tego działania.

4.2. DYSONANS GODNOŚCIOWY

Można — w pewnym uproszczeniu — powiedzieć, że korzyści służą biologicznemu przeżyciu, wartości zaś temu, aby nasze życie miało sens, aby warto było żyć, abyśmy mieli szacunek sami do siebie. Dążąc do pozyskania korzyści i osiągnięcia wartości, często stajemy jednak w tzw. *sytuacji pokusy*, polegającej na konieczności dokonania wyboru pomiędzy jednymi a drugimi. Oto dwa przykłady takich sytuacji.

W sklepie u zegarmistrza oglądamy piękny zegarek, a sprzedawca właśnie oddalił się na zaplecze. Nie ukradniemy jednak tego zegarka, gdyż strata po stronie wartości byłaby większa niż zysk po stronie korzyści. Sytuacja pokusy, która właśnie powstała — korzyść czy wartość — została bez chwili wahania rozstrzygnięta na rzecz wartości. Nie mamy zegarka, ale nadal mamy szacunek do siebie.

A teraz przypuśćmy, że ten sam zegarek leży w piasku na dzikiej i pustej plaży. On oczywiście jest czyjś, ale gdzie szukać właściciela? Można by dać ogłoszenie w lokalnej gazecie, ale kto będzie szukał w gazecie wiadomości o zegarku zgubionym na dzikiej plaży? Bierzemy więc ten zegarek, choć oczywiście jedynie „na razie”. Przecież nie zostawimy go w piasku na plaży — gdyby znalazł go ktoś inny, pewnie przywłaszczyłby go bez skrępow. Jak się dalej potoczy ta historia, zależy w dużym stopniu od tego, w jakiej mierze nastąpi redukcja dysonansu

godnościowego w drodze *społecznego uzgadniania usprawiedliwień*². Jeżeli społeczność, z którą jesteśmy kulturowo związani, powie „Daj sobie spokój z szukaniem właściciela; facet, który nosi taki zegarek, więcej zgubi przez dziurę w kieszeni, niż ty zarobisz przez rok!”, to może uznamy, że koszt wartości nie przekroczy pozyskanej korzyści. Jeżeli jednak powiedzą „Nie możesz przywłaszczyć sobie cudzej własności; szukaj właściciela wszystkimi sposobami, a jeżeli go nie znajdziesz, oddaj zegarek na cel dobroczynny”, to pewnie tak właśnie postąpimy.

O tym zjawisku tak pisze Marek Kosewski w swojej znakomitej książce ([47], str. 13):

Prywatna teoria stworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnych i łajdaków i twierdzi, że tego, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządny: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnym”, nie spełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.

Pamiętajmy o tej tezie, ilekroć będziemy chcieli określić kogokolwiek mianem człowieka pozbawionego wartości i godności, gdyż — poza patologiami — nie ma takich ludzi. Każdy człowiek ma biologicznie wrodzone poczucie godności własnej opartej na wartościach. Każdy, jeżeli z wartości rezygnuje, musi to jakoś uzasadnić. Jeżeli okradamy kogoś, to dla wyrównania naszych krzywd, jeżeli zdradzamy, to dlatego, że on nas zdradził pierwszy, jeżeli mówimy nieprawdę, to dlatego, że przecież wszyscy tak postępują. Nie ma człowieka, który uznałby sam przed sobą, że jest zły i niegodny. Oto jak streszczają tę prawdę E. Aronson i G. Wiczorkowska ([2], str. 98):

Jedną z najbardziej fascynujących cech nas samych jako istot społecznych jest nasza wzruszająca potrzeba uważania się za ludzi dobrych i rozsądnych i to, jak często potrzeba ta skłania nas do działań, które nie są ani dobre, ani rozsądne.

Zjawisko dysonansu godnościowego wskazuje nam na jeszcze jedną bardzo ważną różnicę pomiędzy korzyścią i wartością. Wybór korzyści z naruszeniem wartości zawsze powoduje uczucie psychicznego dyskomfortu, które staramy się złagodzić na drodze społecznego uzgadniania usprawiedliwień, by w jakiejś mierze odzyskać utraconą wartość. Wybór wartości kosztem korzyści nie prowadzi do takiej sytuacji. Wręcz przeciwnie — jesteśmy z siebie dumni, że dokonaliśmy właściwego wyboru. Znajdujemy się w stanie ducha nazywanym *konsonansem godnościowym*. Jeśli przedkładamy wartości nad korzyść, jesteśmy suwerenem, gdyż takiego wyboru nie musimy z nikim uzgadniać.

² To pojęcie oraz wiele innych przywoływanych w mojej książce idei związanych ze zjawiskami motywacji pochodzi ze znakomitej książki Marka Kosewskiego *Wartości, godność i władza* [47].

I jeszcze jedna uwaga na temat dysonansu godnościowego. Jeżeli w zespole pracowników powtarzają się sytuacje pokusy przy jednoczesnym dostarczaniu przez firmę pretekstów do uzgodnień społecznych — na przykład przez niegodne, nieprzyjazne, nieuczciwe odnośnienie się firmy do pracowników, kontrahentów lub klientów — to może dojść do sytuacji zwanej przez Marka Kosewskiego *anomią pracowniczą*. To bardzo groźna choroba firmy polegająca na powszechnym uzgodnieniu przez pracowników repertuaru dopuszczalnych niegodziwości. Osoby, które nie akceptują takiego uzgodnienia, są traktowane jako obce, nielojalne lub jako frajerzy i są zwykle poddawane społecznemu ostracyzmowi. Anomię firmy można porównać do stanu sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego. W obu przypadkach wyleczenie jest możliwe, ale z pewnością nie domowymi środkami. Proces leczenia musi być prowadzony przez specjalistów, jest długotrwały i kosztowny.

4.3. MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA

Pod względem rodzaju motywatory dzielimy na korzyści i wartości. Pod względem źródła pochodzenia dzielimy je na wewnętrzne i zewnętrzne³:

- *motywacja wewnętrzna*: zrobię coś, bo lubię to robić; osiągam korzyść w postaci radości z działania lub realizuję potrzebę godności (patrz rozdział 4.1),
- *motywacja zewnętrzna*: zrobię coś, bo w zamian otrzymam nagrodę w postaci korzyści lub — gdy tego nie zrobię — spotka mnie kara.

Oto kilka typowych przykładów działań z motywacji własnej i motywacji zewnętrznej (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Przykłady działań z motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Z motywacji wewnętrznej	Z motywacji zewnętrznej
<ul style="list-style-type: none"> • seks • poznawanie prawdy o świecie • sport rekreacyjny • ciekawa praca • podzielenie się chlebem z głodnym 	<ul style="list-style-type: none"> • prostytutka • nauka dla stopnia • sport zawodowy • praca jedynie dla wynagrodzenia • sprzedaż chleba głodnemu

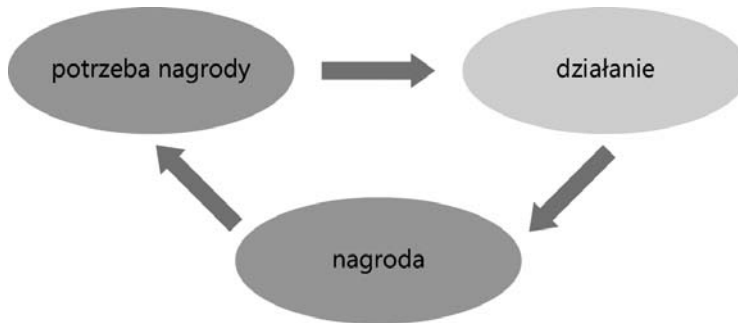
Działanie z motywacji własnej zawsze wzmacnia chęć (głód) coraz lepszego działania (rysunek 4.2). Jak mawiają Francuzi — apetyt rośnie w miarę jedzenia. Studenta fizyki pierwszego roku fascynują proste ćwiczenia laboratoryjne, później jednak chciałby wykonywać ćwiczenia coraz trudniejsze, a po ukończeniu studiów — prawdziwe eksperymenty naukowe. Początkujący narciarz znajduje satysfakcję w zjazdach z małej górką, później jednak, dla osiągnięcia tego samego poziomu satysfakcji, potrzebuje góry coraz większej. Dzieje się tak, dlatego że powtarzanie się bodźca zmniejsza reakcję na ten bodziec. Utrzymywanie stałego poziomu reakcji wymaga więc ustawicznego zwiększania bodźca.

³ Ten podział pochodzi od Alfiego Kohna [45].



Rysunek 4.2. Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej

Działanie z motywacji zewnętrznej w przypadku nagrody również wzmaga apetyt, ale nie na działanie, tylko na nagrodę (rysunek 4.3). Nagroda powinna więc być nie tylko stale obecna, ale też stale uatrakcyjniana.



Rysunek 4.3. Sprzężenie zwrotne przy motywacji nagrodami

Jeżeli mama oferuje swojemu dziecku lody za odrobienie lekcji, to za jakiś czas będzie musiała oferować lody i kino, później lody, kino i dyskotekę, później rower górski, komputer, motocykl... Oczekiwaniom nie będzie końca. Ponieważ jednak uatrakcyjnianie nagrody bez końca nie jest możliwe, zachęcanie do działania nagrodami nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której wobec znieczulenia na bodziec następuje najpierw osłabienie, a następnie całkowity zanik chęci do działania. Zwolennicy nagród wyciągają stąd jakże błędny wniosek, że są one niezbędnym sposobem motywowania ludzi do pracy.

Podobnie ma się sprawa z karami. Tu również występuje proces znieczulania, konieczna jest więc eskalacja kar. Pojawia się też niechęć do karzącego i tendencja do niewykonywania zadania „na złość”. Szuka się ścieżek obejścia pozwalających na niewykonanie zadania z jednoczesnym uniknięciem kary, a także sabotaż. Fałszowane są raporty dotyczące produktywności i jakości pracy. Jeżeli firma zachowuje się wobec nas w sposób wrogi, my nie czujemy się do lojalności wobec niej — mówią pracownicy. Jest to typowy przykład, kiedy firma sama — choć całkiem nieświadomie — dostarcza źródła społecznych usprawiedliwień redukujących dysonans godnościowy (patrz rozdział 4.2).

Fabryka wyrobów ze szkła

W jednej z fabryk szkła gospodarczego wprowadzono rozróżnienie na dwie klasy jakości produktów: pierwszą i drugą. Produkty drugiej klasy, jako gorsze, były oczywiście sprzedawane taniej. Aby „zachęcić” pracowników do podnoszenia jakości, gdy udział w produkcji produktów drugiej klasy przekraczał pewien poziom, zmniejszano premie. W reakcji na taką politykę dyirekcji pracownicy niszczyli produkty drugiej klasy,

gdy było ich zbyt wiele. To pozwalało im zachować swoje premie, bo stłuczki i zużycie surowca nie miały na nie wpływu. Sprawa wyszła na jaw, gdy do firmy zgłosił się klient, który chciał kupować wyłącznie produkty drugiej klasy, bo produkty klasy pierwszej były dla niego za drogie.

O pracy z motywacji zewnętrznej można też powiedzieć, że wykonujemy ją, aby zaspokoić potrzeby czyjeś, a nie własne. Nasze potrzeby zaspokaja marchewka, którą otrzymamy w zamian za zaspokojenie potrzeb dysponenta marchewki (patrz [18]).

4.4. ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE I PRZEDMIOTOWE

Na gruncie przedstawionej powyżej skróconej teorii motywacji można się pokusić o zdefiniowanie dwóch paradygmatów przywództwa, które nazywamy odpowiednio: *zarządzaniem podmiotowym* (partnerstwem) i *zarządzaniem przedmiotowym* (przemocą). Idea tych paradygmatów również pochodzi od Marka Kosewskiego, choć nie została jeszcze przez niego opisana w żadnej publikacji.

Na miano lidera zarządzania podmiotowego zasługuje szef, który buduje w zespole relacje respektujące godność drugiego człowieka, traktując każdego członka zespołu w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy, jako partnera, a nie przeciwnika:

1. Steruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeby godności, zaspokajanej w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanej pracy z cenionymi przez nich wartościami godnościowymi.
2. Nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu.
3. Potrzeby rzeczowe członków zespołu stara się zaspokoić „z góry”, na przykład ustalając ich wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrody za **ich** dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i **swój** obowiązek.
4. Stara się nie dopuszczać do powstania wyścigu szczurów, podkreślając, że nie ma gorszych i lepszych, że każdy człowiek ma inny zbiór właściwych dla siebie talentów.

Lider zarządzania podmiotowego *zarządza godnościowo*, gdyż członkowie zespołu są w tym paradygmacie podmiotami realizującymi wspólne cele, a nie zasobami ludzkimi — narzędziami — do realizowania zadań firmy.

Lider zarządzania przedmiotowego przede wszystkim posługuje się nadaną mu władzą karaną i nagradzania:

1. Steruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeb rzeczowych oraz potrzeby ambicji zaspokajanych w sposób relacyjny.
2. Jest arbitralnym dysponentem korzyści, a więc to on decyduje, czy należy się nagroda, czy kara.

3. Uruchamia w podległym mu zespole relacyjny wzorzec zaspokajania ambicji, porównuje członków zespołu, dzieli na lepszych i gorszych, na przykład przez organizowanie rankingów i konkursów, jednych stawia za wzór innym, uruchamiając w ten sposób „wyścig szczurów”.

Relacyjne zaspokajanie ambicji polega na porównywaniu się z otoczeniem i czerpaniu satysfakcji nie tyle z tego, że jesteśmy dobrzy, ale że jesteśmy lepsi od kogoś, a więc że inni są gorsi. Oto co pisze na ten temat Marek Kosewski⁴:

Niedojrzały sposób zaspokajania potrzeby godności (relacyjność) polega na porównywaniu się z innymi na pewnych skalach „mierzących” godność osoby — wyższa od innego pozycja zaspokaja potrzebę godności, niższa jej zagraża. W zarządzaniu zespołami zadaniowymi relacyjność ma ogromne znaczenie i dlatego ten wątek rozwiemy niżej.

Małe dziecko zaspokaja potrzebę godności i uzyskuje poczucie własnej wartości poprzez porównywanie się z innym dzieckiem (lub dziećmi) na jakiejś wybranej skali ocen i określanie własnej pozycji jako lepszej (wyższej). Dziecko nie potrafi odnaleźć swej wartości inaczej, jak tylko czyniąc te porównania. Nazwijmy ten sposób zaspokajania potrzeby godności relacyjnym. Mądrzy rodzice lub wychowawcy znają ten mechanizm i dla rywalizującego z sobą rodzeństwa lub grupy dzieci starają się znaleźć dużo różnorodnych skal do takich porównań, na których każde dziecko dostatecznie często ulokuje się na wyższych od innych pozycjach i zaspokoi w ten sposób potrzebę własnej godności. U dzieci porównania z innymi znajdują się z reguły pod wychowawczą kontrolą, toteż dziecko nie może swobodnie wybierać drogi „na skróty” do uzyskania wyższej lub lepszej pozycji w relacji z innymi. Niedozwolonym skrótem jest pomniejszanie drugiego, zepchnięcie go w dół na skali relacyjnych porównań, zamiast starań o podniesienie swojej pozycji poprzez rzeczywiste, własne osiągnięcia. Wystarczy potępić, ośmieszyć, pobić lub upokorzyć kogoś, aby tanim kosztem być od niego „lepszym”.

Ze stadium relacyjnego zwykle się wyrasta. U ludzi dorosłych i dojrzałych relacyjność na ogół przestaje pełnić funkcję najważniejszego sposobu zaspokajania potrzeby wartości i godności. Jeśli dalej porównują się (swoją pozycję społeczną, towarzyską, umiejętności) z innymi, inaczej wykorzystują wnioski wynikające z tych porównań. Potrzebują ich do potwierdzania posiadanej samooceny i uzyskanego w sposób autonomiczny poczucia własnej godności. Z przyczyn, które należałoby w przyszłości w badaniach określić, pewna część ludzi zatrzymuje się w rozwoju na etapie relacyjności i nie potrafi autonomicznie zaspokajać potrzeby godności. Relacyjność u człowieka dorosłego powoduje dwa niepożądane zjawiska:

1. Zależność od opinii otoczenia. Skale używane do relacyjnych porównań są proste tylko u małych dzieci (szybciej biegam, mam starszego brata etc.). Później liczą się już wartości i podobne do nich ogólne wzorce zachowania. Wyżej lub niżej na takiej skali lokuje człowieka nie konkretny wynik, lecz opinia otoczenia, grupy rówieśniczej, ludzi z autorytetem. Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności przez ludzi dorosłych

⁴ Nieopublikowany rękopis.

wytwarza pewien sposób funkcjonowania, który zgodnie z potoczną wiedzą, nazwać można „ważnością”. Ludzi relacyjnych różni od ludzi „godnych” zależność od innych w zaspokajaniu potrzeby godności. Charakterystyczna jest dla nich „ambicja” w dążeniu do wyższego stanowiska, większego gabinetu w pracy, lepszego od innych samochodu etc.

2. Agresywne deprecjonowanie godności drugiego człowieka. Dorosłego trudniej jest poddać tak ścisłej kontroli jak dziecko i zablokować mu dochodzenie agresywnym skrótem do poczucia własnej godności. Do pomniejszania i upokarzania drugiego używać może on wyszukanych technik intrygi, ukrywać napaść pod pozorem krytycznej analizy problemu, którym się ktoś zajmuje etc. Taka agresja jest instrumentem zaspokajania potrzeby godności w sposób relacyjny — w codziennych zdarzeniach często ją obserwujemy i określamy mianem „zawiści”. Ludzie relacyjni to ludzie zawistni, którzy swoją aktywność koncentrują na pomniejszaniu osiągnięć innych, a nie na mnożeniu osiągnięć własnych.

Relacyjność wśród dorosłych nie jest wcale zjawiskiem rzadkim. Dla przykładu: druga liga polityków składa się w większości z ludzi „ważnych”, którzy chcą się wszystkim podobać i energicznie zabiegają o swój społeczny i medialny wizerunek. Ludzie relacyjni to w codziennym życiu ludzie „ambitni”, którzy chcą się odróżnić od innych. Polityk autonomicznie kierujący się godnością tym się różni od „ambitnego”, że w najważniejszych momentach potrafi podejmować decyzje wynikające z własnych, a nie cudzych przekonań o tym, co właściwe i słuszne.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy zarządzaniem podmiotowym i przedmiotowym (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

Zarządzanie przedmiotowe	Zarządzanie podmiotowe
1. Człowiek jest wart tyle, ile dla firmy zarobi; zasoby ludzkie.	1. Człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy.
2. Przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi.	2. Współpracujący partnerzy realizujący wspólne cele zespołu.
3. Jak najmniej dawać pracownikom z góry, kary i nagrody, zawsze coś za coś, ludzie są leniwi i nieuczciwi.	3. Pracownikowi daję z góry to, co mu się należy jako wynagrodzenie, daję mu także pewien kredyt zaufania, oczekuję, że będzie rzetelnie pracował.
4. Swoim stosunkiem do pracownika podtrzymujemy wiarygodność usprawiedliwień.	4. Swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i dostarczam powodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu.
5. Rośnie i utrwała się anomia pracownicza.	5. Rośnie i utrwała się etos pracowniczy.

4.5. ORGANIZACJA ZAANGAŻOWANA

Nieco innymi słowami mówi o źródłach motywacji Emmanuel Gobillot (patrz [26]). Wskazuje on mianowicie, że współcześni ekonomiści wymieniają trzy rodzaje bodźców motywacyjnych:

1. **bodźce ekonomiczne** — związane z korzyściami osobistymi każdego z nas,
2. **bodźce społeczne** — związane z oczekiwaniami społeczeństwa wobec nas,
3. **bodźce moralne** — wynikające z poczucia moralnego obowiązku.

Zdaniem Gobillota bodźce społeczne i moralne — innymi słowy, realizowanie wartości — stanowią w dzisiejszych społeczeństwach najważniejszy potencjał działań ludzi i organizacji. Co więcej, twierdzi on, że skupianie się na bodźcach ekonomicznych niszczy poczucie obowiązku społecznego i moralnego. Dzisiejsza organizacja nie może już budować swoich społeczności na osiągnięciu korzyści ekonomicznych, ale na poczuciu uczestnictwa, współtworzenia, samoaktualizacji i wzajemności⁵. Ta ostatnia dotyczy obowiązków społecznych i moralnych członków społeczności wobec siebie. I prawo to dotyczy nie tylko społeczności pracowników, ale też klientów.

Najważniejszym spoiwem każdej społeczności jest możliwość samorealizacji jej członków. Korzyści ekonomiczne — które były głównymi motywatorami jeszcze w pierwszej połowie XX wieku — ustępują dziś potrzebie zaangażowania we wspólne tworzenie pożytków społecznych i moralnych. Aby lider miał szansę na skuteczne zarządzanie organizacją, powinien więc charakteryzować się zdolnościami do:

1. przyjmowania na siebie odpowiedzialności za wytyczanie celów,
2. budowania pozytywnego zaangażowania członków zespołu w realizację celów,
3. wzbudzania w innych woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

Do tego wszystkiego potrzebny jest oczywiście autorytet moralny. Lider bez takiego autorytetu może najwyżej wytyczać cele, ale nie wzbudzi koniecznego zaangażowania do ich realizacji.

To wszystko bardzo piękne — powie Czytelnik — ale mało realne. Gdzież są ci wysoce moralni liderzy, te zaangażowane organizacje?

W rzeczywistości jest ich na razie niewiele. Zjawiska, o których pisze Gobillot, mają już jednak charakter globalny. Nie da się zbudować trwale skutecznej, odnoszącej sukcesy organizacji bez wyłożonych tu zasad. Potwierdza to wynik badania Instytutu Gallupa opisany w rozdziale 3.5.

Włoski lekarz w Kabulu

Dnia 15 sierpnia 2009 roku kanał CNN nadał reportaż z przychodni Czerwonego Krzyża w Kabulu, gdzie tworzy się i montuje inwalidom protezy nóg, a także prowadzi ich rehabilitację i naukę poruszania się na protezach. Centralną postacią był (sądząc

⁵ To samo, choć innymi słowami, głosi Peter Drucker, uważając, że dziś najsukuteczniejszy styl zarządzania to zarządzanie ochotnikami (patrz rozdział 6.1).

z akcentu) włoski lekarz nazywany tam przez pacjentów „Mr Alberto”. Jest w Kabulu od dwudziestu lat i — jak powiedział — nie byłby w stanie opuścić tego miejsca pracy, bo daje mu ono codzienne szczęście. Oto jego słowa, tak jak je zapamiętałem: „Nigdy nie zdarzyło mi się, abym rano nie chciał iść do pracy. Nie znam takiego uczucia. Zawsze idę do niej z radością. Nie opuszczę tego miejsca nie tylko dlatego, że jestem tu potrzebny, ale też dlatego, że jest mi tu dobrze. Od moich pacjentów uczę się cały czas czegoś nowego. To wspaniali ludzie”. Kamera pokazywała wewnątrz więcej niż skromnej przychodni, a później ruiny miasta, które umarło.

Skorowidz

A

agresja, 262
ambicje, 100
anomia pracownicza, 107
archetyp granicy wzrostu, 59
archetyp słońca i deszczu, 182
arogancja, 276
asertywność, 257

B

bariera wzrostu, 58
baza danych, 364
bazodanowa norma jakości, 365
błąd przypisania, 262
błędne koło biurokracji, 230
błędne koło oskarżeń, 286
błędne koło podejrzliwości, 227
budżet kontraktowy, 204
burza mózgów, 447

C

cykl jakości Shewharta, 461, 515
cykl jakości w metodzie sześć sigma, 515
czarnowidztwo, 243
częstość wystąpień, 311
czternaście zasad Edwardsa Deminga, 62
czynności dostawy, 350
czynności marketingowe, 376
czynności negocjacyjne, 376
czynności odbioru, 350
czynności okołoprocessowe, 372

czynności procesowe, 372
czynności przetwórcze, 350
czynności sprzedażowe, 376
czynności sterujące, 350
czynności uzupełniające produkt, 376
czynności wytwórcze, 373
czynności zmiany stanu, 374
czynności zmieniające stan, 374
czynność kompleksowa, 363

D

decyzja, 366
decyzja pusta, 366
diagram Ishikawy, 449
diagram pokrewieństwa, 434
diagramy pokrewieństwa, 219, 430
dialog, 267
dobrodzieństwo wątpliwości, 235
doktryna jakości, 41
dokument, 360
dokument decyzyjny, 367
dokumentacja produktu, 361
dolna granica kontrolna, 315
dopych, 130, 131
dostawca wewnętrzny, 345
drużyna, 370
drzewo wymagań krytycznych, 446
dyskusja, 267
dysonans godnościowy, 104, 105
dyżurny zespołu, 395
dziennik pokładowy koła jakości, 425
dźwignia premiowa, 130

E

efekt Lucyfera, 153
Egon Zehnder International, 494
excelowska linia trendu, 307, 324

G

gemba, 345, 353
głos klienta, 325
głos procesu, 325
główni wykonawcy procesu, 386
Gore & Associates, 498
gospodarka oparta na wiedzy, 344
górna granica kontrolna, 315
graf przepływu, 350
granica tolerancji dolna, 325
granica tolerancji górna, 325
granice tolerancji faktograficzne, 328
granice tolerancji prognostyczne, 328
granice tolerancji życzeniowe, 328

H

histogram, 306

I

imperatyw kategoriowy Kanta, 199
informatyczna norma jakości, 364
informatyczny kompleks narzędziowy, 364
instruktorzy jakości, 423
inteligencja emocjonalna, 247
inteligencja racjonalna, 247
interesariusz wdrożenia TQM, 513
interesariusze procesu, 385

J

jakość produktu, 47, 48
język raportu, 456

K

kaizen, 53
kanał komunikacyjny, 481
karta kontrolna z odniesieniem historycznym, 336

kartoteka, 364
kartotekowa norma jakości, 365
kaskadowanie gry o premię, 160
katastrofa Challengeera, 225
katastrofa samolotu w stanie Wirginia, 225
kij, 116
klient wewnętrzny, 345, 352
koła jakości, 423
kompleks informatyczny, 363
kompleks produktowy, 362
kompleks surowcowy, 363
kompleks techniczny, 363
kompleks żywnościowy, 363
kompromis, 267
komunikat marchewkowy, 116
konsensus, 241, 267
konsonans godnościowy, 106
kontrola, 198
korzyści, 99
krawędź grafu, 350
księga procedur, 61, 401
księga standardów, 61
Księga standardów, 401

L

lean production, 517
Lekarze bez Granic, 169

Ł

łańcuch jakości, 43, 501

M

manipulacja, 273
mapa procesów, 353
mapa procesów przedsiębiorstwa, 347
marchewka, 115
marchewkij, 117
Mary Kay Cosmetics, 497
MBO, 137, 149
metoda ośmiu kroków, 515
metoda siedmiu kroków, 462
metoda Six Sigma, 327, 514
metoda Sześć Sigma, 327, 514
milczenie w cierpieniu, 262

monitoring, 198
 Morning Star, 492
 motywacja wewnętrzna, 107
 motywacja zewnętrzna, 107
 myślenie systemowe, 218

N

narzędzia intelektualne, 361
 narzędzia materialne, 361
 narzędzie, 352
 nawigacja finansowa, 209
 norma jakości dla decyzji operacyjnych, 367
 norma jakości dla dokumentacji, 362
 norma jakości dla dokumentów, 360
 norma jakości dla drużyn, 370
 norma jakości dla produktu
 umiejscowionego, 372
 norma jakości dla stanu rynku, 371

O

obywatelska przedsiębiorczość, 32
 odchylenie standardowe, 310, 313, 318
 okresowe oceny pracownika, 147

P

para decyzyjna, 366
 paradygmat młodszy i starszy, 174
 paradygmat słaby-silny, 126
 parafraza, 264
 partie wysyłkowe, 376
 pełnomocnik w strukturze pionowej, 391
 pełnomocnik w strukturze poziomej, 391
 pełnomocnik właściciela procesu, 385, 391
 pętla hamowania, 58
 pętla wzrostu, 58
 pięć razy dlaczego, 450
 piramida mentoringowa, 497
 platforma informacyjna, 482
 pokój, 283
 potrzeba radości z działania, 100
 potrzeby emocjonalne, 100
 potrzeby godności, 99
 potrzeby korzyści, 99
 potrzeby społeczne, 100

prawo 20/80, 452
 prawo Pareto, 452
 prawo silnych zaburzeń, 334
 problemy niedyskutowalne, 230
 proces, 303, 349
 proces Biurotyka, 370
 proces Budowanie Zespołu, 370
 proces główny, 392
 proces Kształtowanie Rynku, 371, 375
 proces losowy, 305
 proces nieregulowany, 306
 proces podstawowy, 385
 proces Sprzedawanie, 371
 proces towarzyszący, 385
 procesowy atlas firmy, 392
 procesowy model wspomagania, 345
 procesy działalności podstawowej, 345
 procesy Gaussa, 309
 procesy normalne, 309
 procesy rozregulowane, 317
 procesy uregulowane, 306, 317
 procesy wewnętrzne, 345
 procesy zewnętrzne, 346
 produkt umiejscowiony, 372
 prognostyczne rynki wirtualne, 479
 prognoza nawigacyjna, 206
 przebieg procesu, 303
 przedsiębiorstwo tworzące wiedzę, 344
 przedsiębiorstwo wiedzy, 32
 przeglądy kadrowe, 68
 przerzucanie brzemienia, 59
 przyczyny specjalne, 317
 przyczyny zwykłe, 317
 pytanie decyzyjne, 366

R

raport na zamówienie, 275
 referendum z hierarchią, 435
 reforma systemu wynagrodzeń
 sprzedawców, 191
 relacja dostawca–odbiorca, 352, 388
 relacja dostawca-odbiorca, 352
 relacja wspomagania, 345
 relacyjne zaspokajanie ambicji, 100
 rewolucja gospodarki wiedzy, 30
 reżim jakościowy procesu, 326

rodzaj czynności, 372
rodzina autokratyczna, 512
rodzina egocentryczna, 512
rodziny pokrewieństwa, 433
równanie dysonansu godnościowego, 200
rybia ość, 449

S

Semko, 500
sieć czynności, 350
sieć samopomocy, 441
skala szarości zachowań, 234
składnik, 352
socjalizm, 28
społeczeństwo wiedzy, 31, 344
społeczne uzgadnianie usprawiedliwień, 106
spór, 265
stan rynku, 371
stanfordzki eksperyment, 152
statystyczne sterowanie procesami, 318
strach biologiczny, 224
strach psychiczny wewnętrzny, 224
strach psychiczny zewnętrzny, 224
strażnik księgi standardów, 403
sygnały rozregulowania, 317
syndrom balonika, 302
syndrom obracającej się klamki, 511
syndrom zablokowanej klamki, 511
sytuacja pokusy, 105, 275
sytuacja upokorzenia, 275
szczupła produkcja, 517

Ś

śląd produktu, 362

T

tabelka jak-jest-jak-być-powinno, 439
tabelka plus-delta, 459
tabelka plus-minus, 459
talent, 249
taylorowska rewolucja produktywności, 30
techniczna norma jakości, 363
tematy niedyskutowalne, 238
test Q12, 96

TQM-owska nowomowa, 512
trend w procesie losowym, 324
typ czynności, 372

U

upokorzenie, 269

W

waga emocjonalna bariery, 434
wartości, 99
wartość produktu, 48
wejściowy dokument decyzyjny, 367
węzeł grafu, 350
wieloznaczne zachowanie, 236
właściciel procesu, 350, 385, 388
wojna, 283
wskaźnik Pareto, 453
współpraca, 56
współzawodnictwo, 54
wygrał-przegrał, 265
wygrał-wygrał, 265
wygrana firmy w grze wojennej, 161
wyjściowy dokument decyzyjny, 367

Z

zamówienia, 358
zarządzanie godnościowe, 109
zarządzanie kompleksową jakością, 26
zarządzanie przedmiotowe, 109
zarządzanie przez cele, 137
zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa, 368
zarządzanie w strukturze, 368
zarządzanie wiedzą, 349
zasada "4W", 166
zasada identyfikowalności, 362
zasada racjonalności, 43
zasada stałego doskonalenia, 43
zasada współpracy, 43
zespół wykonawców procesu, 386
złota czwórka metod premiowania, 138
zysk, 27

Ż

żywnościowa norma jakości, 363

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄZKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Nowa filozofia zarządzania

Moja książka jest efektem doświadczeń, jakich nabywałem w latach 1990 – 2010, wdrażając zarządzanie jakością (TQM) w mojej rodzinnej firmie, a także ucząc tej metody w innych firmach i na uczelniach wyższych, co zresztą czynię do dziś. Pierwsze wykłady z TQM prowadziłem dla pracowników firmy A. Blikle, a notatki do tych wykładów stanowiły zaczątki *Doktryny jakości*.

Początki oczywiście nie były łatwe. Wiedza konieczna do zarządzania zgodnie z TQM nie jest technicznie trudna, ale jej zaakceptowanie bywa trudne emocjonalnie. Bywa trudne, bo zaraz na samym początku trzeba porzucić wiele przekonań, do których jesteśmy przyzwyczajani niemal od dziecka: że nagrody motywują, że współzawodnictwo jest twórcze, że struktura zarządza firmy musi być hierarchiczna... Nie było więc łatwo, ale było nadzwyczaj ciekawie, bo czasy pionierskie z zasady charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania. Pamiętam, jak nasz pierwszy nauczyciel TQM — Jim Murray — wyraził zdumienie, że moi pracownicy zgodzili się poświęcić na szkolenie dni wolne od pracy. „W Anglii to by nie było możliwe” — powiedział.

Oczywiście na naukach Jima się nie skończyło. Dzięki niemu zacząłem jeździć do Anglii na coroczne konferencje Brytyjskiego Towarzystwa im. Deminga (twórcy TQM), a zdobywaną tam (również za pośrednictwem wielu znakomitych książek) wiedzę niezwłocznie przekazywałem moim pracownikom, prowadząc dla nich wykłady. Materiały do książki rosły, a na wykłady zaczęli przychodzić słuchacze spoza firmy. I tak narodziło się moje konwersatorium z TQM, które prowadzę od 1997 roku raz w miesiącu, od października do czerwca. Wstęp wolny, a informacje o programie można znaleźć na mojej stronie www.moznainaczej.com.pl. To taka moja prywatna misja, gdyż uważam, że TQM może być wielką szansą dla polskiej gospodarki.

Andrzej Jacek Blikle — profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, pracownik PAN i członek Academia Europaea (Europejskiej Akademii Nauk). Prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i Rady Fundacji Centrum im. Adama Smitha oraz ponad dwudziestu innych organizacji. Jest też dyplomowanym mistrzem cukierniczym. W latach 1990 – 2010 kierował firmą A. Blikle, rozwijając ją w tym czasie z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingowej poza Warszawą. Dziś jest członkiem jej rady nadzorczej.

Patroni wydania:



**personel
zarządzanie**

książkiklasybusiness

(Nr katalogowy: 15815)



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- <http://onepress.pl/promocje>
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- <http://onepress.pl/nawosci>
- <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-246-3556-6



9 788324 635566