

ZARZĄDZANIE BEZ PORAŻEK

Andrzej Blikle

8 stycznia 2014

Prezentacja oraz książka

„Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Plan wykładu:

1. Komunikowanie i budowanie relacji
2. Zarządzanie procesowe i zarządzanie wiedzą
3. Zarządzanie bez budżetu
4. Studium przypadku

Komunikowanie i budowanie relacji

Asertywność

Asertywny kontakt

Kontakt = słuchanie + mówienie

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

Asertywna postawa

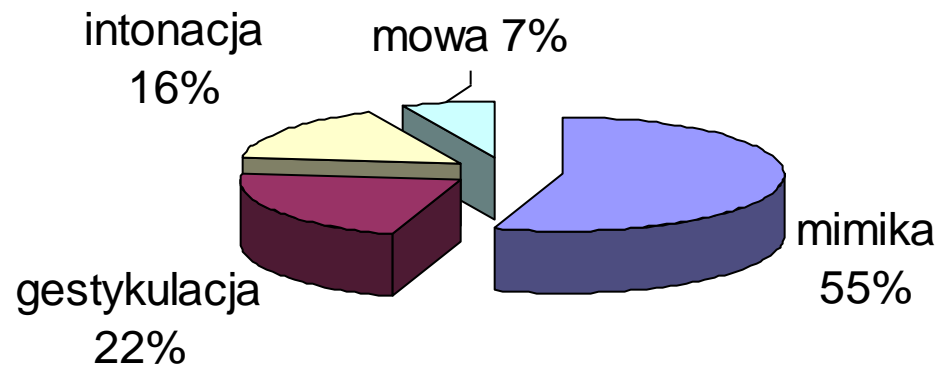
JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Składowe komunikatu



Gdy słuchamy, nawet w milczeniu (!),
zawsze komunikujemy nasze emocje mową ciała

Komunikowanie

Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.

Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.

Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.

Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. twoje zachowanie jest okropnie irytujące!

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje

Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

zrozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

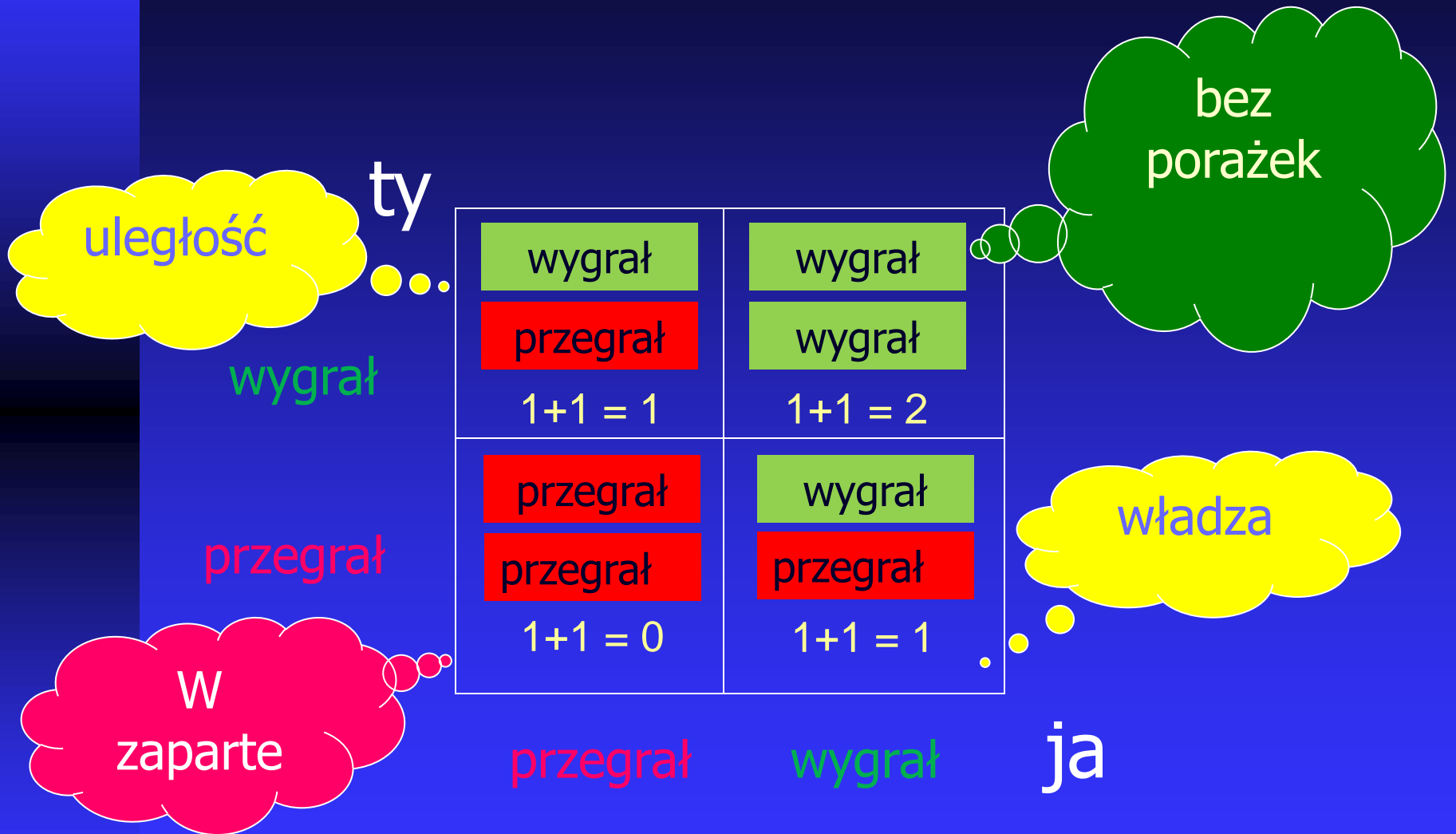
Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Spór

Spór to nie kłótnia,
ale może się
w nią przerodzić!

Cztery sposoby zakończenia sporu



Droga do wygrał-wygrał

Walka: wygrał-przegrał



Współpraca: wygrał-wygrał



1. Rozpoznanie i określenie problemu
2. Szukanie możliwych rozwiązań
3. Ocena rozwiązań
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu
5. Wprowadzenie decyzji w życie
6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w życiu

Negocjacje: najpierw dialog później dyskusja

DIALOG - służy zdobyciu informacji

wymiana poglądów, aktywne słuchanie, pytania wyjaśniające, parafraza, nie komentujemy wypowiedzi drugiej strony!!

DYSKUSJA - służy podjęciu decyzji

porównywanie poglądów, uzgadnianie poglądów, ocena poglądów, konsensus, kompromis, protokół rozbieżności

Asertywne prowadzenie dyskusji

Strony wobec siebie

1. przyjmują asertywne postawy,
2. gdy słuchają, słuchają aktywnie,
3. gdy mówią, szanują adwersarza,
4. przestrzegają zasad etyki i logiki,
5. stosują techniki, ale unikają manipulacji,
6. starają się doprowadzić do konsensusu,
7. szanują przejęte rozwiązania.

TECHNIKI (przykłady)

- elementarna logika klasyczna (rachunek zdań Arystotelesa)
- diagramy pokrewieństwa
- rybia oś
- dwie metody osiągnięcia konsensusu
- protokół rozbieżności

Dwie techniki osiągnięcia konsensusu przy wielu stanowiskach

Eksperyment - tam, gdzie istnieje rozbieżność zdań co do przyszłych faktów

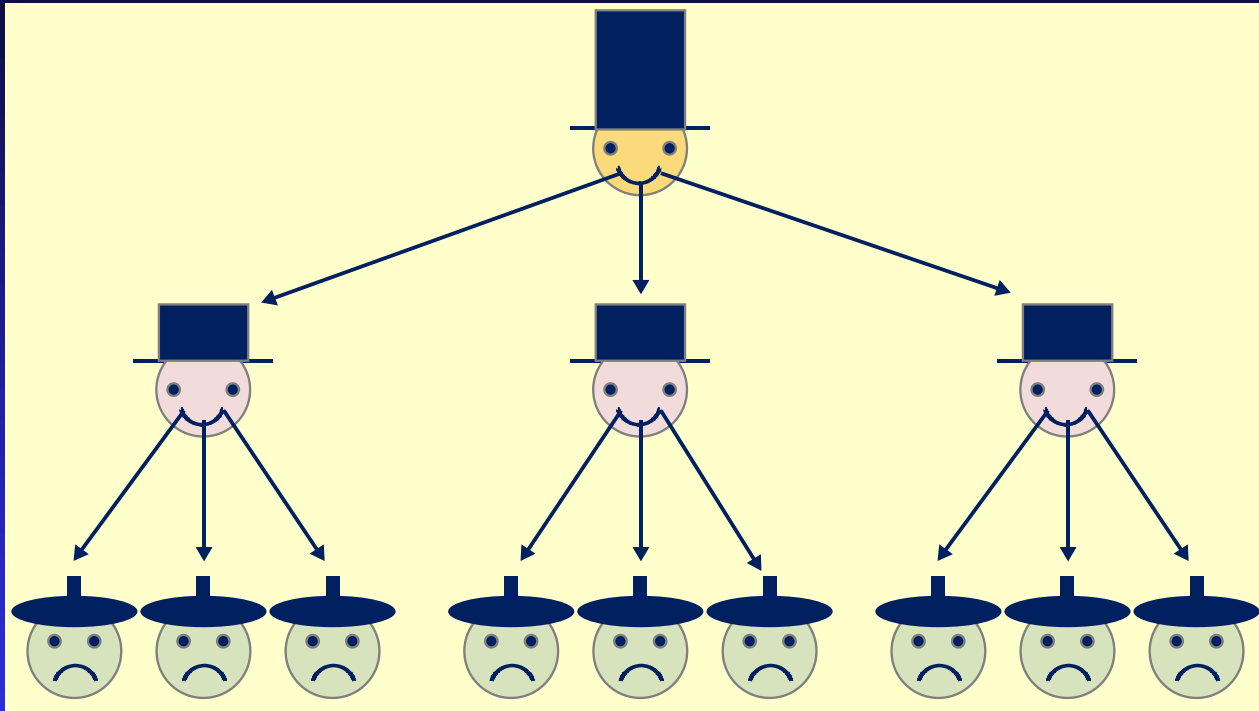
Zjednoczenie w obliczu przeciwnika:

1. każdy uczestnik dyskusji proponuje swoje rozwiązanie,
2. przewodniczący wybierze jedno z nich wg. własnego uznania,
3. to rozwiązanie może być odrzucone jedynie jeżeli uczestnicy zgodzą się jednomyślnie na inne.

Zarządzanie procesowe

Zarządzanie wiedzą

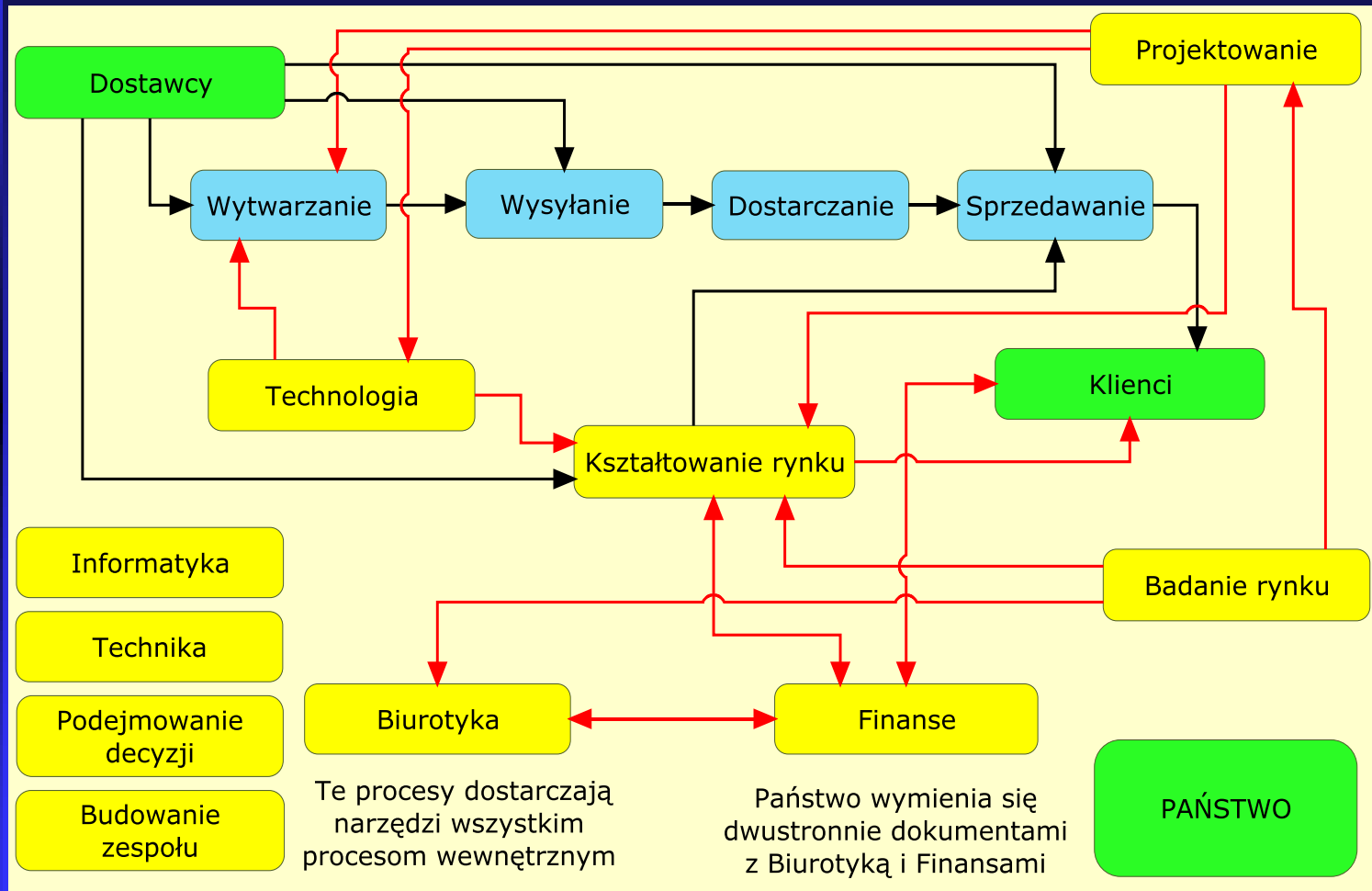
Tylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór wojskowego modelu dowodzenia armią

W tym modelu podstawową relacją zachodzącą pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości; rozkaz i kontrola wykonania

Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



Zarządzanie bez budżetu

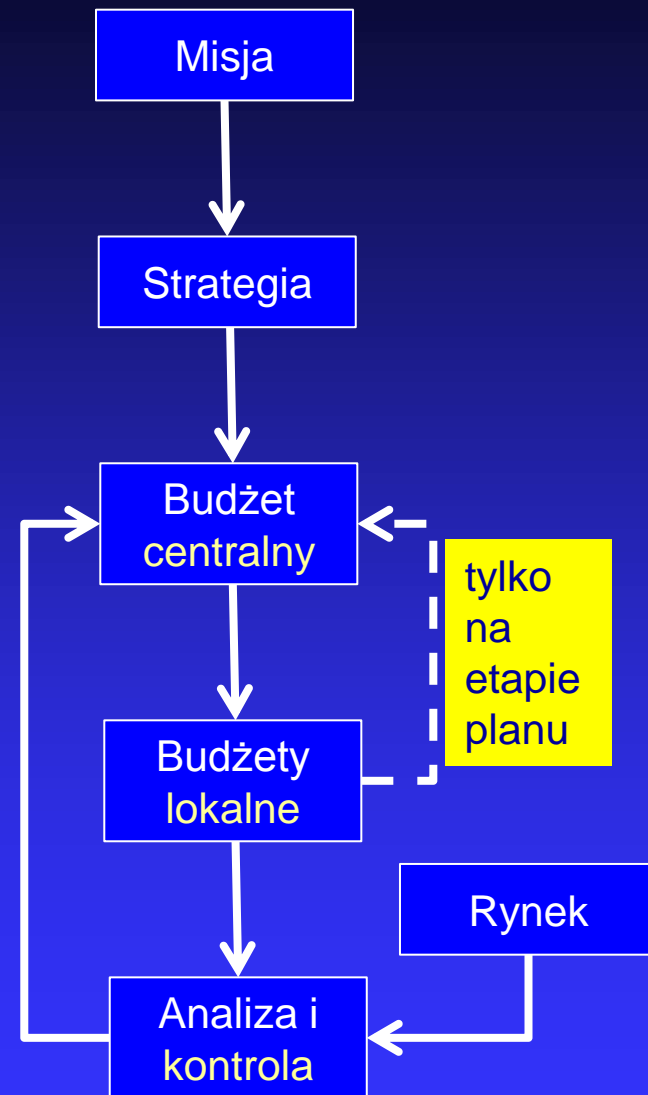
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały więc od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze

Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród nich m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCoopers
- Siemens
- Texas Instruments
- USB
- Valmet Corporation

Trzy analizowane przypadki zarządzania bez budżetu

Rhodia

- 14.250 pracowników na całym świecie,
- 6,17 mld € przychodu w roku 2011
- zrezygnowała z budżetów kontraktowych w roku 1999

Borealis

- największy europejski producent wyrobów petrochemicznych
- zrezygnował z budżetów kontraktowych w roku 1995

Svenska Handelsbanken

- blisko 11.000 pracowników
- 600 oddziałów na świecie
- 2 mld \$ przychodu w roku 2002
- zrezygnował z budżetów kontraktowych w roku 1972

Dwa paradygmaty zarządzania finansami

BUDŻET KONTRAKTOWY

- brak zaufania
- kontrakt wyrażony w liczbowych wskaźnikach
- kamienie milowe, których nieosiągnięcie grozi utratą premii

KONSEKWENCJE

- podążanie za głosem szefa
- bezradność przy zmianie warunków
- zachowania nieracjonalne i nieetyczne, utrata poczucia godności
- stan końcowy zgodny z kontraktem, ale nieoptymalny

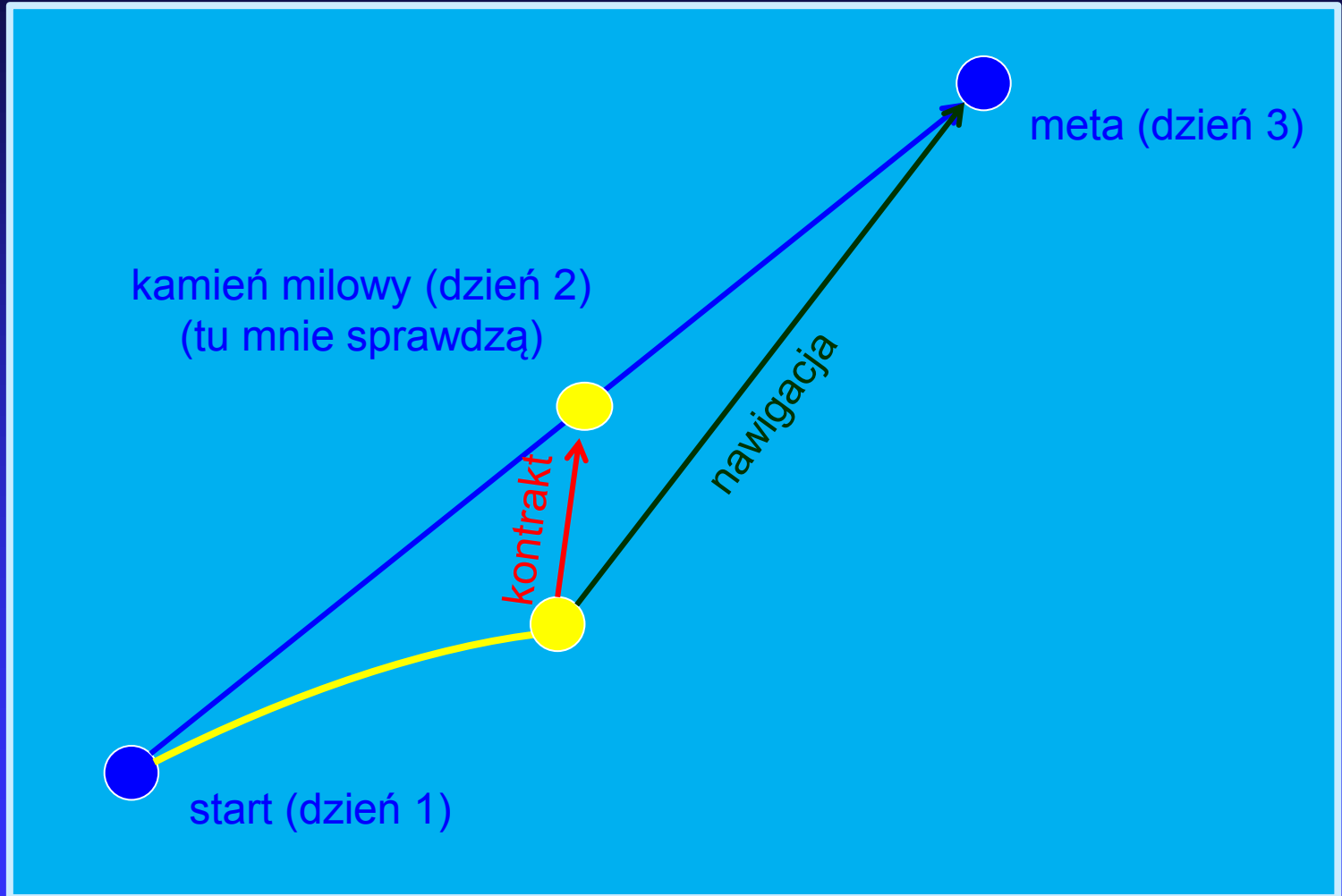
NAWIGACJA FINANSOWA

- zaufanie
- prognoza oparta na wiedzy o otoczeniu gospodarczym
- stałe monitorowanie i swoboda w modyfikowaniu kierunków działania

KONSEKWENCJE

- podążanie za głosem rynku
- zdolność do szybkiej adaptacji przy zmianach
- zachowania racjonalne i etyczne, budowanie poczucia godności i wartości własnej
- stan końcowy niezgodny z prognozą, ale optymalny

Żeglarska alegoria



Jak do tego doszło?



Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

❑ Możliwe przekroczenie kosztów

- kupujemy tańsze, ale gorsze
- obniżamy stany magazynów poniżej normy
- nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)

❑ Zanosi się na oszczędności — wydać wszystko

- oszczędności i tak nam przepadną
- jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej

❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się

- zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
- zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”

❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

- leasing wtórny

Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Nigdy nie przedkładaj interesu klienta nad cel sprzedażowy
- Nigdy nie udostępniaj swoich zasobów i informacji innym zespołom. Oni są waszymi wrogami. Syndrom NTW (nie tu wymyślono).
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.
Jack Welch

Zasady nawigacyjnego zarządzania finansami w firmie Rhodia

Przed wprowadzeniem w Rhodia w 1999 roku przygotowywanie budżetu zajmowało 6 miesięcy oczekiwania rynku.

Zasady obowiązujące od 1999 roku:

- I. Nawigacja długookresowa: co roku na podstawie stanu aktualnego i prognoz ustalamy plany działania na 2 do 5 lat do przodu.
- II. Nawigacja krótkookresowa: podobnie, ale raz na kwartał z horyzontem 5 do 8 kwartałów do przodu.
- III. Wynagrodzenia nie zależą od zgodności realizacji z prognozą ale od zewnętrznych i wewnętrznych benchmarków.
- IV. Firma jest federacją małych samodzielnych zespołów mających dostęp do pełnej i jednorodnej dla całej firmy informacji finansowej.

Zdaniem menadżerów wszystkich szczebli, nawigacja daje im lepszą podstawę do podejmowania decyzji niż raportowanie i oszczędza 95% czasu poświęconego na planowanie

Menadżerowie koncentrują się na celach średnio-terminowych (a nie krótko-terminowych) i nie obawiają się stawiania ambitnych celów. Im niższy poziom zarządzania, tym cele są mniej finansowe, a bardziej operacyjne.

Planowanie działań (a nie wyników) jest delegowane do jednostek biznesowych i zespołów i ma charakter kroczący.

Różnice pomiędzy kontraktem a nawigacją

CELE

1.000.000 €

Wierzimy ci, że osiągniesz najlepsze możliwe.

WYNAGRODZENIA

10% od przekroczenia celu

Wierzysz nam, że panel kolegów oceni cię sprawiedliwie wg. uzgodnionych benchmarków.

PLANOWANIE

Plan jest częścią kontraktu.

Wierzymi ci, że podejmiesz dobre decyzje dla realizacji planu średnio-okresowego.

ZASOBY

Określone w budżecie.

Wierzysz nam, że zawsze dostaniesz, to czego potrzebujesz.

KOORDYNACJA DZIAŁAŃ

Zgodnie z budżetem przez przełożonego.

Wierzymi ci, że będziesz to robił we współpracy z kooperantami.

POMIAR I KONTROLA

Będziesz kontrolowany co miesiąc.

Wierzymi Ci, że zawsze przedstawisz wiarygodną prognozę twoich wyników.

Trzy kolejne przykłady sukcesów

CARNAUD METAL BOX (F, GB)

1982 - Straty. Wartość 19 mln \$

1989 – Zysk. Wartość 3 mld \$

GROUP BULL (F)

1990 - Straty 5,5 mld FF

1993 – Zysk 600 mln FF

1997 – prywatyzacja

FOKUS BANK

1977 – Mały i najgorszy bank w Norwegii

1999 – Najwyższy w Norwegii zwrot z kapitału. Kupiony przez Den Danske Bank ze 3x wyższą cenę niż wartość z roku 1997.

Gdy tylko uwolnisz się od ograniczeń związanych z budżetowaniem, zaczniesz się koncentrować na naprawdę ważnych pytaniach.

Anders Forsberg
kontroler finansowy grupy SKF
sprzedaż w 2012: 7,6 mld €

Studium przypadku

Zarządzanie procesowe
bez budżetu
i z dobrą komunikacją

Firma bez menadżerów

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego przychodu
- ❑ przez ostanie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.



www.morningstarco.com

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Planowanie i koordynacja działań

Colleague Letter of Understanding (CLOU) – roczny plan działania pojedynczego pracownika.

1. Nikt nie ma szefa. Twoim szefem jest twoja misja (CLOU). Mało kto podejmuje samodzielne decyzje, ale też nikt nie ma dość siły, aby samodzielnie zabić jakiś pomysł.
2. Każdy negocjuje swoje obowiązki i zasady współpracy (CLOU) ze swoimi dostawcami i odbiorcami, których liczba wynosi zwykle około dziesięciu. Każda negocjacja trwa od 20 do 60 minut.
3. Każdy z 23 oddziałów firmy negocjuje swój kontrakt typu dostawca-odbiorca z innymi oddziałami i z firmami zewnętrznymi.

Podejmowanie decyzji i samokontrola

1. Pełna i aktualna informacja o stanie i działaniach firmy dostępna dla wszystkich pracowników.
2. Konsultuj swoje decyzje, ale ostateczna odpowiedzialność jest twoja.
3. Każdy może zgłosić dowolną innowację lub ulepszenie.
4. Starsi pracownicy mentorami dla młodszych.
5. Pracownicy mogą zgłaszać zastrzeżenia co do wywiązywanie się innych z CLOU. Szkolenia w zakresie prowadzenia takich rozmów. Mediatorzy wewnętrzni.

Bieżące zarządzanie finansami

1. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za (i upoważniony do) pozyskiwania surowców, narzędzi, współpracowników i kontrahentów zewnętrznych.
2. Każdy większy zakup musi być uzasadniony zwrotem z inwestycji.
3. Koordynacja większych zakupów dla wykorzystania siły negocjacyjnej.
4. Gdy zakup jest konieczny, dokłada się starań, aby był zrealizowany.
5. Każdy może zakwestionować wydatki innego pracownika lub oddziału.
6. Dwa (!) razy w miesiącu informacja o stanie finansowym jednostki. Szkolenia w umiejętności ich czytania.

Zapraszam na konwersatoria z TQM
wstęp wolny
informacja na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl