

ZARZĄDZANIE POPRZECZ WARTOŚCI

Ad.1

Władza a wpływy

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

W sytuacji, w której ogół mieszkańców danego kraju podjął decyzję, że już nie chce przestrzegać obowiązującego prawa, rząd nie byłby w stanie zmusić ludzi do zmiany tej decyzji. Dlaczego zatem ludzie przeważnie robią to, czego chce rząd, a w kontekście pracy, dlaczego pracownicy zazwyczaj robią to, czego wymagają od nich bezpośredni przełożeni?

Najbardziej oczywistym powodem wydają się być konsekwencje ewentualnej odmowy. Jednakże w większości przypadków, odmowa wykonania polecenia wydanego przez bezpośredniego przełożonego nie skutkuje rozwiązaniem stosunku pracy. Większość pracowników jest gotowa do podporządkowania się przełożonym nawet, gdy nie istnieje jakakolwiek kara za niesubordynację.

To samo można powiedzieć o funkcji doradcy / trenera ds. etyki. W praktyce zalecenia doradcy / trenera ds. etyki będą dużo częściej dotyczyły innych spraw o dużo bardziej „miękkim” charakterze, niż wymogi prawne lub organizacyjne.

Dla większości z nas, spełnianie poleceń przełożonego lub innej osoby mającej w tej organizacji władzę niesie ze sobą dwie podstawowe sprawy. Po pierwsze, pojawia się niepokój dotyczący konsekwencji niewykonania polecenia. Organizacja zatrudniająca daną osobę jest przecież tą, która płaci wynagrodzenie. W zamian za to większość pracowników ofiaruje na rzecz tej organizacji swój czas i wysiłek. Jednocześnie często, bezpośredni przełożony lub inna osoba ma możliwość nagradzania, korzystając ze środków innych niż tylko należna pensja. Owa zdolność do nagradzania może przybierać różne formy, począwszy od wyrażenia pochwały i uznania, na możliwości zapewnienia możliwości rozwoju zawodowego skończywszy. Ponadto w relacji służbowej pojawia się często czynnik interpersonalny. Dany pracownik może wykonywać polecenia, dlatego, że ma ze swoim przełożonym dobre stosunki lub chciałby, aby były one takie.

Takie dwutorowe podejście do zarządzania określa się niekiedy mianem „władzy i wpływów”, przy czym władza oznacza tutaj wykorzystywanie „negatywnych” aspektów, a wpływ, wykorzystywanie aspektów „pozytywnych” i „stymulujących”. Oba te aspekty są obecne w każdej relacji pomiędzy osobą zarządzającą lub sprawującą funkcję przywódczą a osobami, które dla niej pracują lub są jej podległe.

Pojęcia te najłatwiej jest przeanalizować poprzez pryzmat własnych doświadczeń.

Ad.1

Ćwiczenie: władza

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Odwołując się do własnego doświadczenia, proszę wskazać osoby, które miały nad Panem / Panią władzę.

Dotyczy to takich osób, którym udało się zmusić Pana / Panią do zrobienia czegoś wbrew Pana / Pani woli.

Proszę opisać, na czym to polegało?

Co było źródłem ich władzy?

Ad.2

Źródła władzy

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Dla niektórych osób posiadających władzę jej źródła są oczywiste. Z kolei przejawem władzy może być możliwość pozbawienia nas środków utrzymania. Dla osób sprawujących władzę jest to tak oczywiste jak to, że jedni są więksi czy silniejsi od nich. Z kolei dla innych kwestie te nie tak oczywiste. Przykładowo, ktoś może być przekonany, że po prostu należy wykonywać otrzymywane polecenia, choć nie istnieje żadna oczywista kara za ich niewykonanie. Przyjmując, że władza wynika z różnych źródeł, poniżej zostaną przedstawione niektóre z nich.

Władza

Władza w powszechnym tego słowa znaczeniu jest władzą, którą posiadają członkowie rządu, przywódcy religijni czy inni członkowie klas rządzących. Słuchamy ich ze względu na to, kim są, a także ze względu na tradycyjną lojalność i szacunek, które odczuwamy w stosunku do samej pozycji. Ponadto podporządkowujemy się takim osobom, gdyż tego się od nas oczekuje.

Tego rodzaju władzę może posiadać każda osoba, która ze względu na piastowane stanowisko cieszy się powszechnym szacunkiem i / lub wymaga posłuszeństwa. Taką władzę posiadają osoby na stanowiskach kierowniczych. W niektórych organizacjach, już samo objęcie stanowiska dyrektora czy menedżera niesie za sobą poważanie i respekt dla mianowanej na nie osoby. Mijmy nadzieję, że podobnie będzie także w przypadku stanowiska doradcy / trenera ds. etyki.

Ponadto doradcy / trenerzy ds. etyki będą mogli odwoływać się do władzy opartej na prawie.

Władza wynikająca z wiedzy, zdolności i umiejętności

Autorytet lekarza wynika z jego roli w społeczeństwie, która jest częściowo zakorzeniona w tradycji, a częściowo wpływa z faktu posiadania określonej wiedzy i umiejętności.

Podobnie jest z wieloma innymi zawodami, w których ktoś może być autorytetem. Jednakże w przypadku niektórych zawodów (takich jak np. lekarz) szacunek i władza mogą także rozciągać się na inne obszary poza zawodowymi. Większość z nas uważnie słucha mechanika wypowiadającego się na temat samochodu, lecz nie uznałaby go za wiarygodne źródło wiedzy na temat oświaty czy zdrowia.

W pewnym stopniu autorytet tego rodzaju posiadają także osoby, które szczególnie dobrze wykonują swoją pracę. W wielu przypadkach powodem awansowania danej osoby na stanowisko kierownicze w danej jednostce organizacyjnej jest fakt, że to właśnie osoba ta wykonuje pracę w tej jednostce najlepiej, co po części, staje się także źródłem posiadanej przez nią władzy.

Doradca / trener ds. etyki może także cieszyć się tego rodzaju autorytetem (władzą), jeżeli posiada gruntowną wiedzę na temat etyki, a także zna swoją organizację i rozumie zasady jej funkcjonowania. Ponadto na jego autorytet może korzystnie wpłynąć to, że jest postrzegany jako osoba, która naprawdę jest w stanie udzielić pomocy i wsparcia.

Władza oparta na strachu

Zdolność jednej osoby do zadawania bólu lub powodowania innych niepożądanych dla innych konsekwencji daje tej pierwszej władzę. Często, taka władza opiera się w większym stopniu jedynie na fałszywym poczuciu zagrożenia, niż na faktycznym zachowaniu osoby pretendującej do sprawowania władzy. W większości przypadków, w których mamy do czynienia z władzą, władza zawiera w sobie element strachu.

Czasami lęk związany ze skutkami niepodporządkowania się wynika nie z obawy przed tym, co osoba posiadająca władzę może zrobić, ale raczej obawy o to, co się stanie, jeżeli przestanie się nami opiekować, czy udzielać nam ochrony. Innymi słowy, jest to strach wobec innych.

Lęk przed konsekwencjami niezastosowania się do rad czy sugestii doradcy / trenera ds. etyki może być użyteczny, kiedy staramy się uzasadnić konieczność zmiany, która nie spotyka się ze zrozumieniem u danego pracownika.

Władza rzadko ma tylko jedno z wymienionych powyżej źródeł. W większości przypadków, władza wywodzi się, w różnym stopniu, ze wszystkich trzech takich źródeł.

Jakie są źródła władzy w przypadku doradcy / trenera ds. etyki?

Wpływanie na innych

Analiza pozytywnych aspektów procesu nakłaniania pracowników czy podwładnych do tego, aby wykonywali nasze polecenia dotyczy, w pewnym stopniu, tego samego obszaru, co władza w ogóle. Różnica pomiędzy wykorzystywaniem władzy (autorytetu) a wywieraniem wpływu polega na sposobie, w którym doprowadzamy do spowodowania, że nasze polecenia są realizowane. Kolejnym czynnikiem jest motywacja tej drugiej osoby. Innymi słowy, w większości przypadków, na entuzjazm możemy częściej liczyć u osoby, którą zachęcamy, niż u tej, którą zmuszamy do podjęcia działań.

Z pewnością świat byłby piękniejszy, gdybyśmy zawsze mogli wywierać wpływ w pozytywny sposób, to rzeczywistość typowego środowiska pracy wymusza nieco inne postawy. W przypadku doradcy / trenera ds. etyki, z pewnością od czasu do czasu niezbędne będzie podejmowanie niepopularnych lub trudnych decyzji. Poza tym, pomimo, że nie każdy pracownik będzie czuł się zmotywowany samymi działaniami, podjętymi przez doradcę / trenera ds. etyki w określonych okolicznościach, określone zadanie nadal będzie wymagało wypełnienia. Nie oznacza to jednak, że można łatwo rezygnować ze skorzystania z technik pozytywnego wywierania wpływu.

Umiejętności wywierania wpływu

Do podstawowych umiejętności umożliwiających skuteczne wywieranie wpływu należą:

- umiejętność pozyskiwania zaufania;
- umiejętność utrzymywania relacji opartych na wzajemnym szacunku;
- umiejętność pozyskiwania oraz analizy informacji oraz wykorzystywania tak zdobytej wiedzy;
- umiejętność zachowania wiarygodności;
- umiejętność nawiązywania i utrzymywania dobrych kontaktów z ludźmi;
- umiejętność precyzyjnego formułowania poleceń;
- umiejętność wyciągania konstruktywnych wniosków z pozyskiwanych informacji zwrotnych;
- umiejętność wycucia chwili (tzn. kiedy należy mówić, a kiedy należy zachować milczenie).

Wskazówki dotyczące skutecznego wywierania wpływu na innych

- Powstrzymuj się od raniących uwag, złośliwości, sarkazmu – szybko tracisz w ten sposób swój depozyt emocjonalny.
- Słuchaj, nie krytykuj, nie osądzaj, nie odrzucaj racji innych dopóki nie poznasz całości sprawy.
- Szanuj każdego jako osobę, bez względu na jego postawy i zachowanie. Okazuj mu to. Pomożesz mu w budowaniu poczucia własnej wartości i być może uwierzy, że warto się zmieniać.
- Dotrzymuj składanych obietnic, dzięki temu stajesz się wiarygodny.
- Bierz odpowiedzialność za swoje postawy i zachowania. Nie obwiniaj innych ludzi czy okoliczności za swoje porażki. Przyznanie się do błędu nie jest oznaką słabości i buduje zaufanie.
- Dostrzegaj w innych to, co najlepsze. Ludzie skłonni są reagować zgodnie z tym, jak ich traktujemy i jaką mamy o nich opinię.
- Komunikuj się z innymi w sposób otwarty. Nazywaj swoje uczucia i wyrażaj je. Określaj swoje potrzeby i oczekiwania w sposób jasny i bezpośredni.
- Dziel się odpowiedzialnością – angażuj ludzi zarówno na etapie planowania jak i wykonywania. Stajesz się wtedy źródłem pomocy i doradztwa, a nie przeciwnikiem.
- Wprowadzaj, a kiedy tylko to możliwe – wspólnie wypracowuj - jasne zasady i reguły, zrozumiałe i akceptowane przez obie strony.

- Nie podejmuj arbitralnie decyzji dotyczących osób trzecich bez ich przyzwolenia. Budzi to niezgodę i często prowadzi do odrzucenia nawet najlepszych propozycji lub nie wywiązanie się z narzuconych zobowiązań.
- Pokazuj, że to co proponujesz ma wartość i sens. Gdy robisz coś z zapałem inni zaczynają odczuwać to podobnie i są gotowi do współpracy.
- Buduj swój autorytet poprzez własną wiedzę, spójność wewnętrzną, siłę moralną i kompetencje interpersonalne. Unikaj korzystania z zewnętrznych atrybutów władzy.

Ad. 2**Ćwiczenie: wywieranie wpływu**

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Proszę wskazać osobę, która w przeszłości wywarła na Pana / Panią wpływ, o ile to możliwe, w życiu zawodowym (bez ujawniania jej tożsamości). Jeżeli jest to osoba spoza środowiska pracy, skuteczność ćwiczenia będzie większa, jeżeli nie będzie to małżonek czy partner. Może to być osoba, która jest Pana / Pani obecnym lub byłym współpracownikiem czy zwierzchnikiem.

Proszę przeanalizować Pana / Pani relacje z tą osobą

Proszę zastanowić się nad tym, co osoba ta mówiła lub robiła, co miało na Pana / Panią wpływ, szczególnie, jeżeli wzbudziła u Pana / Pani entuzjazm lub zainteresowanie, czy też pokazała Panu / Pani takie wartości lub normy, których w przeciwnym razie nie poznałby Pan / nie poznałaby Pani i nie stałby się Pan / stałaby się Pani ich orędownikiem.

Jaki wpływ na Pana / Panią miała ta osoba?

Czym jej zachowanie różniło się od zachowań innych osób, które także mogłyby wywierać na Pana / Panią wpływ ze względu na swoją pozycję czy stanowisko, lecz tego nie robiły?

Proszę opisać w skrócie swoje zachowanie w stosunku do tej osoby.

Na podstawie odpowiedzi udzielonych na przedstawione powyżej pytania, proszę wskazać umiejętności wywierania wpływu.

Ad. 3**FIRMA FENIKS - Ćwiczenie**

Zostałeś nowym kierownikiem w przedsiębiorstwie Feniks.

Feniks jest renomowaną firmą w swojej branży, cieszy się uznaniem.

Właśnie zostałeś poinformowany że możesz dobrać sobie współpracowników spośród dotychczasowych świetnych pracowników firmy. Wszyscy wyrazili na to zgodę, wszyscy mają odpowiednie studia wyższe, wysokie kwalifikacje. Lubisz wszystkich. Musisz jednak dokonać wyboru.

Po zapoznaniu się z informacjami o pracownikach branych pod uwagę uporządkuj ich w odpowiedniej kolejności. U góry w tabeli z rangą 1 umieścisz tego, którego widziałbyś najchętniej jako współpracownika. U dołu tabeli tego, którego oceniasz stosunkowo najniżej.

Zostałeś też zawiadomiony, że za miesiąc awansujesz na Kierownika Działu Etyki w nowo powstającym Instytucie ds. Etyki Naukowej i **masz wyznaczyć swojego następcę w firmie Feniks.**

OSOBA	WYNIK KOLEJNOŚĆ (twoje preferencje jako współpracownika)	DO TEJ DECYZJI NAJBARDZIEJ PRZEKONAŁO MNIE TO, ŻE
ZIELIŃSKI		
CZARNY		
ŻÓŁTOWSKI		
SZARSKI		
BRAZIK		
POPIELARSKI		
TĘCZOWY		

SWOIM NASTĘPCĄ MIANUJĘ

.....

Własność Niepublicznej Placówki Edukacji PEN

Ad. 4**TEST UMIEJĘTNOŚCI PRZEWIDYWANIA ZACHOWAŃ
LUDZI W SYTUACJACH MANIPULACYJNYCH**

Za T.Witkowski Psychomanipulacje –jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić UNUS Wrocław 2004

Przeczytaj uważnie opisy sytuacji i podaj jedną, najbardziej twoim zdaniem prawdopodobną odpowiedź.

1. Jeśli zaproponujesz sportowcom niewykrywalne środki dopingowe, które pozwolą im osiągnąć sukces, natomiast przyczynią się do przedwczesnej śmierci, to ilu z nich zdecyduje się je używać?

- a/ nikt
- b/ do 25%
- c/25-50%
- d/powyżej 50%

2. W kontaktach kobiet i mężczyzn charakterystyczne jest dla wielu kobiet:

- a/ prezentowanie swoich zdolności intelektualnych
- b/ prezentowanie swoich zdolności artystycznych
- c/ ukrywanie swoich zdolności intelektualnych
- d/ ukrywanie swoich zdolności artystycznych

3. W tej samej sytuacji mężczyźni mają tendencję do:

- a/ prezentowanie swoich zdolności intelektualnych
- b/ prezentowanie swoich zdolności artystycznych
- c/ ukrywanie swoich zdolności intelektualnych
- d/ ukrywanie swoich zdolności artystycznych

4. Prosisz kogoś by publicznie wygłosił jakiś pogląd, z którym się nie zgadza, ale nie wypada mu odmówić (np. jesteś menedżerem i prosisz kierownika działu sprzedaży, żeby przekonał pracowników do zaakceptowania planów, które ty wymyśliłeś, ale które jemu się nie podobają. Nie wypada mu jednak odmówić, bo jest twoim podwładnym). Postanawiasz tę osobę wynagrodzić za wyświadczoną przysługę, ale jednocześnie chciałbyś, aby ta osoba również przekonała się do tego poglądu. Szansa na to, że zmieni poglądy jest wyższa wtedy, kiedy:

- a/ otrzyma wysokie wynagrodzenie
- b/ otrzyma niskie wynagrodzenie

5. Zamierzasz negocjować poważny kontrakt. Poza najbardziej istotnymi warunkami do omówienia jest również kilka mniej ważnych. Opracowujesz właśnie strategię prowadzenia negocjacji.

- a/ postanawiasz rozpocząć negocjacje od najważniejszych warunków i ustąpić jako pierwszy
- b/ decydujesz się ustąpić w jakiejś mało istotnej kwestii, żeby zbudować dobrą atmosferę
- c/ postanawiasz uzyskać ustępstwo partnera w mało istotnej sprawie
- d/ próbujesz uzyskać ustępstwo w najistotniejszej kwestii

6. Masz kłopoty finansowe. Wśród twoich znajomych są 2 osoby, które są w stanie ci pomóc. Od jednej z nich pożyczyłeś już kiedyś drobną sumę pieniędzy, którą dawno zwróciłeś. Tym razem kwota, której potrzebujesz jest dużo wyższa. Jak myślisz, która z osób będzie bardziej skłonna spełnić twoją prośbę?

- a/ ta, od której pożyczyłeś pieniądze już wcześniej
- b/ ta, od której jeszcze nie pożyczałeś

7. Wyobraź sobie, że podchodzi do ciebie na ulicy osoba kwestująca na jakiś dobroczynny cel. Wcześniej jednak przydarzyły ci się drobne przygody. Po których z nich będziesz najbardziej skłonny ulec osobie kwestującej?

- a/ zapłaciłeś mandat za przejście przez jezdnię w niedozwolonym miejscu, ale później znalazłeś na ulicy banknot, który pokrył niespodziewany wydatek.
- b/ znalazłeś na ulicy banknot, ale wkrótce po tym zatrzymał cię policjant za przejście przez jezdnię w niedozwolonym miejscu, zapłaciłeś mandat..
- c/ zapłaciłeś mandat za przejście w niedozwolonym miejscu.

8. Zostałeś zatrudniony na 10 dni jako sprzedawca w sklepie samoobsługowym, który jest w stanie likwidacji. Jeśli uda ci się pozbyć większości towarów ze sklepu dostaniesz bardzo atrakcyjną pracę w firmie. Jeśli nie, będziesz musiał znowu szukać pracy. Poza wieloma różnymi metodami oddziaływania na klientów masz możliwość manipulowania ceną. Postanawiasz:

- a/ zawyżyć cenę na produktach, aby sprawić klientom niespodziankę przy kasie informując ich o rzeczywistej cenie.
- b/ pozostawić rzeczywistą cenę
- c/ zaniżyć cenę na produktach, a przy kasie poinformować o zaistniałej pomyłce
- d/ nie umieszczać ceny na produktach, żeby móc porozmawiać z nimi i informować ich o cenie ustnie

9. Jesteś pracownikiem działu *public relation* w firmie, która znalazła się w bardzo poważnych tarapatkach finansowych. Problem jest złożony i wiele jest osób odpowiedzialnych za taki stan rzeczy. Na domiar złego kłopoty odkryli dziennikarze i nagłośnili sprawę do tego stopnia, że uniemożliwia to funkcjonowanie firmy. Jest to o tyle poważne, że bezpośrednio zagraża istnieniu firmy. Na naradzie całego kierownictwa postanowiono posłużyć się podstępem i poświęcić grupę ludzi,

obarczając ich odpowiedzialnością za całe zło. Twoim zadaniem jest wybrać tę grupę kierując się jednym tylko kryterium – zwiększeniem skuteczności podstępu. Postanawiasz wybrać:

- a/ kierownictwo związków zawodowych
- b/ elitarną komórkę analiz finansowych – grupę mającą najsilniejszy wpływ na zarząd firmy
- c/ kierownictwo działu handlowego – dużą grupę pracowników, którą łatwo odtworzyć
- d/ kierownictwo działu socjalnego, który i tak jest w dalszej perspektywie przeznaczony do likwidacji.

10. Władze lokalne pewnego miasteczka postanowiły walczyć ze spożyciem alkoholu. W tym celu wydały oficjalny zakaz sprzedaży i picia alkoholu na dyskotekach i innych imprezach organizowanych dla młodzieży. Jak sądzisz jaki efekt to przyniesie?

- a/ zmniejszy spożycie
- b/ zwiększy spożycie
- c/ spożycie pozostanie na tym samym poziomie
- d/ zakaz wpłynie na dodatkowe zwiększenie spożycia narkotyków

11. Wyobraź sobie, że pracujesz jako windykator zaległych należności. Rozmawiasz właśnie z klientem, który zalega z płatnościami, a od którego zamierzasz odzyskać dług w wysokości X. Żeby zwiększyć prawdopodobieństwo zgody na zapłacenie przedstawiasz mu następującą propozycję:

- a/ oświadczasz mu, że dług, odsetki plus koszty postępowania wynoszą 5x, a kiedy się nie chce zgodzić, przyjmujesz kwotę równą x.
- b/ proponujesz od razu kwotę równą x
- c/ żądasz zapłaty równej 2x, a następnie stopniowo obniżasz do poziomu x.

INTERPRETACJA WYNIKÓW

0 –8 punktów

Twoja umiejętność przewidywania zachowań ludzi jest bardzo słaba. Może to znaczyć, że jesteś doskonałym celem potencjalnych manipulacji.

8 –16 punktów

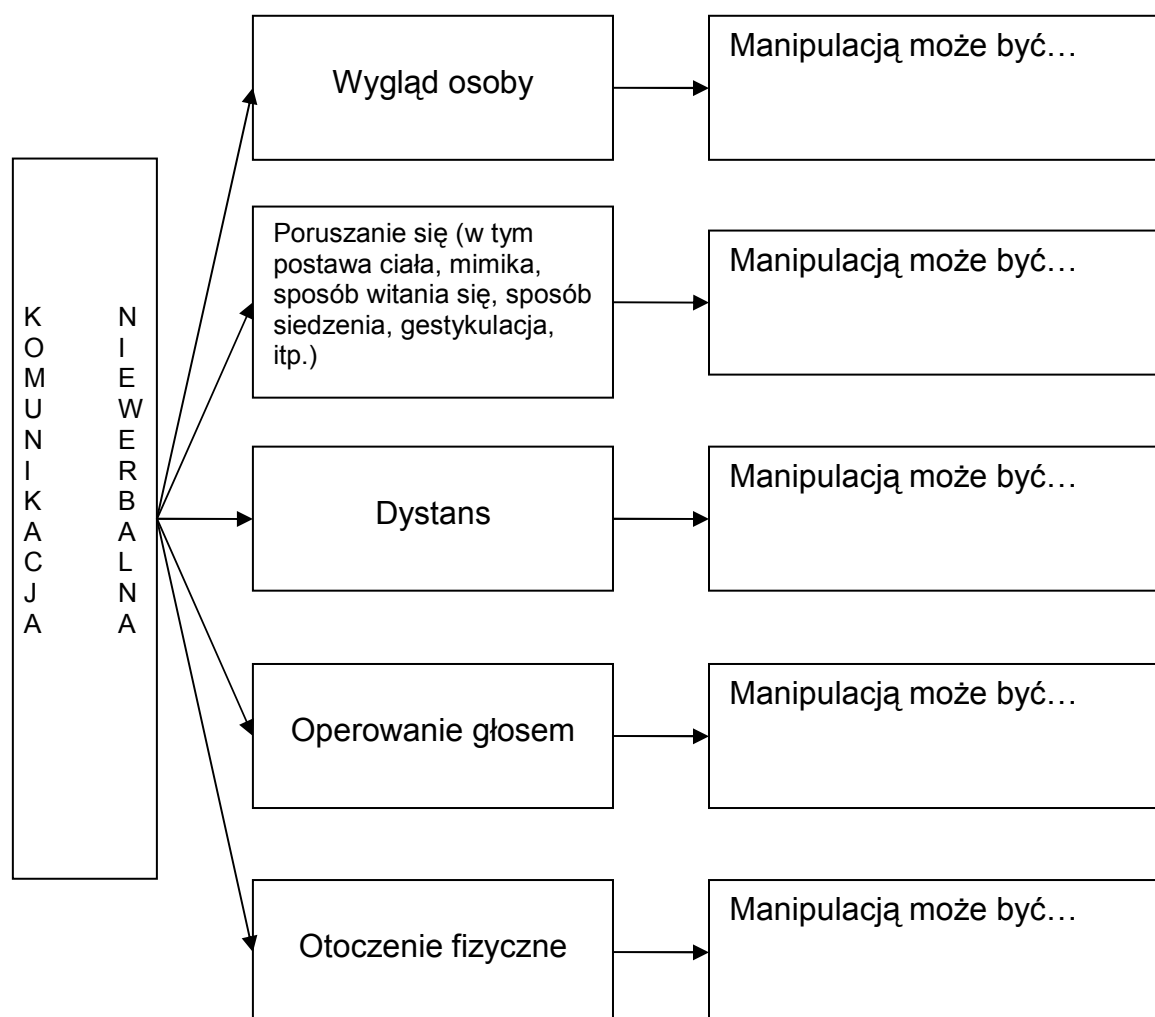
Potrafisz przewidywać niektóre zachowania ludzi, ale sporo jeszcze powinienes się nauczyć. Uważaj – możesz stać się obiektem manipulacji.

16 –24 punkty

Całkiem nieźle potrafisz przewidywać zachowanie ludzi i jesteś w stanie zareagować oporem na próby manipulacji

25- 33 punkty

Twoja umiejętność przewidywania zachowań ludzi jest perfekcyjna i zgodna z wynikami badań naukowych. Trudno tobą manipulować - jeśli na co dzień wprowadzasz w życie to co wiesz na ten temat..

Ad.5**Wywieranie wpływu****Wywieranie wpływu -****wykorzystywanie przekonań i stereotypów osobistych i kulturowych**

- a. Ładny = dobry/mądry, pulchny = wesoły/głupi itp
- b. wykształcony = uczciwszy (lekarz, nauczyciel...)
- c. Kobiety są delikatne i opiekuńcze/bezradne
- d. podobny do.... to znaczy mądry/dobry/agresywny itp
- e. e. mężczyzna powinien.....
- f. f. kobieta powinna.....

Ad.5**Wykorzystywanie automatycznych wyzwalaczy uległości**

1. REGUŁA WZAJEMNOŚCI (ODWDZIĘCZANIA SIĘ, TWORZENIA POCZUCIA ZOBOWIĄZANIA)
2. REGUŁA ZAANGAŻOWANIA
3. ZASADA DOWODU SPOŁECZNEGO (INNI TAK POSTĘPUJĄ, TAK MYŚLĄ)
4. ZASADA ULEGANIA SYMPATIOM
5. ULEGANIE SILE AUTORYTETÓW
5. REGUŁA ATRAKCYJNOŚCI TEGO CO TRUDNE DO UZYSKANIA

Ad.6

Manipulacją może być

- Nawiązanie relacji w przyjemnej atmosferze
- Dążenie do tego byś rozmówcę spostrzegał jako podobnego do ciebie
- Wyrazy sympatii, chwalenie
- Powoływanie się na związki z autorytetem
- Zmniejszanie dystansu itp.

Wybrane techniki manipulacyjne

- Oszustwo, blef, manipulacja informacjami – świadome wprowadzanie fałszywych, bądź niepełnych informacji o faktach, prerogatywach i intencjach.
- Wpływanie na emocje
- Demonstrowanie siły i przewagi, presja.
- Ataki personalne
- Procedura „dobry – zły ”
- Radykalne żądania
- Pochlebstwa (ingracjacje)
- Wzbudzanie litości, sympatii

TAKTYKI ANTYMANIPULACYJNE

- **TRZYMAJ SIĘ FAKTÓW I USTALONYCH ZASAD** – pamiętaj o manipulacjach
- **ŚWIADOMIE KIERUJ EMOCJAMI** – nie daj się im ponieść!
- **UTRZYMUJ ŚWIADOMOŚĆ CELU DO KTÓREGO DAŻYSZ** - Stosuj metodę zdartej płyty powtarzając na czym ci zależy
- **OBSERWUJ ZACHOWANIA PARTNERA** - stosuj filtr (oddzielanie spraw ważnych od nieważnych, emocje od faktów)
- **TRAKTUJ MANIPULACJĘ JAKO GRĘ W KTÓRĄ NIE ZAMIERZASZ GRAĆ**
- nie udawaj, że nie dostrzegasz jej - przeciwstawienie się manipulacji czasem drogo kosztuje, ale daje satysfakcję
- **OTWIERAJ SPRAWY TRUDNE** – widzę, że..., spostrzegam to jako....
- **WERYFIKUJ INFORMACJE** - Parafrazuj do granic udawania naiwnego: Czy dobrze rozumiem, że....
- **KONFRONTUJ SIĘ Z INNYMI Z POZYCJI DOROSŁEGO**
- **BĄDŹ ASERTYWNY**

Ad.7**Przywództwo**

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Pełniąc rolę doradcy / trenera ds. etyki, znajdzie się Pan / Pani często w sytuacji, w której będzie musiał Pan / musiała Pani pełnić rolę przywódcy. Być może w Pana / Pani organizacji, nikt wcześniej nie zajmował się obszarem, w którym Pan / Pani pracuje, dlatego też, czy się Panu / Pani to podoba czy też nie podoba, będzie musiał Pan / musiała Pani przyjąć na siebie rolę przywódcy (lidera). Z tego względu należy zastanowić się, na czym polega pełnienie tej roli i czym charakteryzuje się dobry przywódca.

Różnice pomiędzy dobrym i złym przywódcą stanowią przedmiot rozważań od wielu lat.

W przeszłości, wiele badań nad przywództwem koncentrowało się nad cechami skutecznego i nieskutecznego przywódcy. Jednakże ten kierunek poszukiwań nie okazał się szczególnie owocnym. Mogłoby się wydawać, że nie ma żadnych istotnych cech przywódcy, które mogłyby się sprawdzić w każdej sytuacji. Niewątpliwie jednak określony sposób podejścia może okazać się skutecznym w danej sytuacji, a w innej nie. Skutecznym przywódcą okazuje się często ten, kto potrafi dokonać właściwej analizy sytuacji i dostosować do niej swoje podejście.

Skutecznych przywódców charakteryzują pewne cechy wspólne. Są to:

- posiadanie jasno określonego celu, który chcą osiągnąć (czasem określanego mianem wizji, którą dany przywódca chce zrealizować);
- *posiadanie jasno określonego planu (drogi) realizacji obranego celu; zazwyczaj taki cel składa się z szeregu elementów (tzw. celów pośrednich) lub kroków służących realizacji tego celu nadrzędnego;*
- posiadanie doskonałych umiejętności komunikacyjnych, przynajmniej w zakresie, którego dotyczy realizowany cel; można sądzić, że zasadniczym aspektem jest zdolność skutecznego przekazu własnego „komunikatu”, ale istotna jest także umiejętność uważnego słuchania;
- silne osobiste zaangażowanie w realizację obranego planu;
- elastyczność umożliwiającą dostosowywanie z góry obranego planu ze względu na dalszy rozwój wydarzeń (zmieniające się okoliczności), przy jednoczesnym zachowaniu ostatecznego (nadrzędnego) celu.

Motywowanie innych może przybierać wiele różnych form. Ten aspekt można określić mianem podejścia do przywództwa. Należy pamiętać, że nie istnieje żadne właściwe lub niewłaściwe podejście do przywództwa, które mogłoby zostać uznane za powszechnie obowiązujące, choć w niektórych okolicznościach, określone sposoby podejścia mogą okazać się lepsze. O ile takie techniki podejścia są definiowane na wiele różnych sposobów, to jednak, w oparciu o koncepcje Kurta Lewina można je przedstawić w skrócie tak, jak poniżej.

Modele przywództwa

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak mają to zrobić” określa się także czasem jako autokratyczny czy nakazowy styl przywództwa. Jest to podejście skuteczne w sytuacjach, gdy grupa podwładnych składa się z nowych lub niedoświadczonych osób. Takie podejście okazuje się często także najbardziej odpowiednim w sytuacjach kryzysowych. Jednakże, gdy te dwa aspekty nie są obecne, podejście takie może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych. Większość ludzi dokłada większych starań w okolicznościach, w których może mieć coś do powiedzenia, gdy w jakimś stopniu może uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, co zapewnia im poczucie identyfikacji z wynikiem procesu. Jeżeli każe się podwładnym coś zrobić i powie im się, jak mają to zrobić w okolicznościach, w których ci podwładni mogliby wnieść znacznie więcej, to mamy niewielkie szanse, że wykorzystamy ich pełny potencjał.

Jednakże prawdą również jest, że wiele osób akceptuje sytuację, w której pracuje dla tak zwanego „dobrotliwego autokraty”. Jest tak szczególnie w przypadku przywódcy, który oczekuje pełnego posłuszeństwa w zamian za opiekę, jaką roztacza nad swoimi podwładnymi.

Model oparty na zasadach i procedurach

Model oparty na zasadach i procedurach określa się także czasem jako biurokratyczny styl przywództwa. Przez niektórych jest on także określany mianem coachingu (opieki merytorycznej). Każda organizacja – za wyjątkiem może tych najmniejszych – musi stosować odpowiednie zasady i procedury, które zapewniają sprawiedliwe traktowanie zainteresowanych osób oraz wyznaczają granice odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Przyjęcie takiego podejścia stanowi często pierwszy krok w odchodzeniu od stosowania modelu nakazowego. W ramach tego podejścia, podwładni zachowują pewną dozę swobody w podejmowaniu decyzji, pod warunkiem, że stosują się do jasno określonych instrukcji. Takie podejście jest przydatne w okolicznościach, w których istnieje potrzeba jasnego określenia uprawnień poszczególnych osób oraz istotna jest możliwość dokładnego śledzenia podejmowanych czynności, czyli uzyskiwania informacji o tym, kto zrobił, co i kiedy. Z tego względu, takie podejście jest popularne w sektorze publicznym. Jedną z jego wad jest, że w danej sytuacji, sam fakt przestrzegania zasad i procedur może okazać się ważniejszy niż właściwe postępowanie. Takie podejście może także zachęcić pracowników, aby większą uwagę poświęcali zapewnieniu, aby „nie narażać się” swoim przełożonym niż wykonywaniu swojej pracy efektywnie.

Niektóre elementy tego stylu przywództwa są istotne dla każdej organizacji, choć praca w środowisku, w którym jest to styl dominujący, może okazać się źródłem wielu frustracji. Poza tym, ten styl przywództwa tłumi wyobraźnię i zdolność przewidywania. Jego zaletą jest natomiast, że pomaga ludziom rozwijać się w ramach wysoce usystematyzowanej struktury, a wielu pracownikom będącym na etapie rozwijania umiejętności i budowania pewności siebie pozwala na zapewnienie

wsparcia i pomocy, która jest im potrzebna. To właśnie w takim kontekście rozwinęło się pojęcie coachingu (opieki merytorycznej).

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Większość pytanym o to osób odpowiada, że chciałaby zarządzać czy przewodzić innym właśnie w taki sposób. Jednocześnie dość rzadko spotyka się osoby na stanowiskach kierowniczych, których podwładni byłiby zdania, że ich przełożeni konsultują się z podwładnymi w takim stopniu, w jakim się tym przełożonym wydaje. Ten typ lidera często określa się jako „demokratyczny”, w tym znaczeniu, że każdy może się wypowiedzieć i wnieść swój wkład w proces podejmowania decyzji. Takie podejście znane jest także jako styl przywództwa oparty na udzielaniu wsparcia.

Takie podejście ma wiele zalet w przypadku, gdy ma się do czynienia ze zdolnymi osobami o dużej motywacji. Takie osoby wiedzą, co i jak mają robić. Mając odpowiedniego przywódcę mogą się rozwijać i podnosić swoje kwalifikacje, podnosząc jakość swojej pracy często w zadziwiający sposób. Jednakże takie podejście nie jest odpowiednie w sytuacjach kryzysowych, w przypadku niedoświadczonych pracowników i kiedy brak jest motywacji do wypełnienia danego zadania. To podejście opiera się, w dużym stopniu, na zaufaniu. Obdarzanie zaufaniem wszystkich podwładnych czy współpracowników, a następnie pozbawianie go niektórych z nich, gdy tylko nieliczni dopuścili się jego naruszenia, może być bardzo trudne.

Ponadto w określonych okolicznościach może okazać się, że jest to styl przywództwa przyczyniający się do postrzegania przełożonego jako słabego przywódcy. Niektórzy podwładni mogą bowiem nabrać przekonania, że jeżeli przełożony pyta ich o zdanie, to znaczy, że nie wie, co robić. Szczególnie osoby przyzwyczajone do tego, że się nimi kieruje mogą mieć trudności z poważaniem takiego przywódcy.

Jednakże, gdy istotna jest kreatywność i wydajność, to właśnie to podejście oraz podejście opisane poniżej daje najlepsze rezultaty, pod warunkiem, że jest stosowane w odpowiednich warunkach.

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy” nazywa się także często stylem przywództwa opartym na delegowaniu lub stylem „laissez-faire”. Jest to podejście, które sprawdza się bardzo dobrze w przypadku bardzo zdolnych, wysoce wykwalifikowanych, wierzących we własne siły i wysoce zmotywowanych pracowników, którzy wiedzą, czego się od nich oczekuje. Właśnie to podejście jest najczęściej stosowane w zarządzaniu zespołami pracowników, którzy są profesjonalistami (osobami posiadającym wysokie kwalifikacje). W takich okolicznościach poziom wiedzy i kwalifikacji pracowników może być zbliżony do poziomu osoby nimi zarządzającej, nawet na korzyść tych pracowników. W takiej sytuacji, tradycyjna rola zarządzającego, polegająca na słuzeniu radą i udzielaniu wskazówek, jest nieodpowiednia. Pracownikom przekazana zostaje kontrola nad ich codzienną pracą oraz podejmowaniem decyzji.

To pod tym względem, styl ten różni się od omawianego powyżej stylu „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”. W tym ostatnim, osoba zarządzająca jest zainteresowana zdaniem podwładnych, ale sama podejmuje wszystkie istotne

decyzje. Natomiast w przypadku, gdy stosowany jest model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”, podwładni mają dużą swobodę podejmowania decyzji. Podobnie jak w przypadku stosowania modelu: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”, skuteczność omawianego tutaj podejścia zależy od własnej motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy, pozwalając na wykorzystanie w pełni potencjału zatrudnianych pracowników.

Jednakże, gdy pojawiają się problemy, nadużyte zostanie zaufanie udzielone podwładnym lub podwładni podejmują się wypełniania zadań przekraczających ich możliwości, stosowanie takiego podejścia może mieć poważne konsekwencje.

Po pierwsze, identyfikacja problemów czy trudności może okazać się niełatwa. W opisywanych tutaj okolicznościach, zainteresowany doradca / trener ds. etyki stoi z boku i dlatego może mieć trudności w trafnym przewidywaniu ewentualnych problemów, a gdy już się pojawiły, zorientowaniu się w wynikłej sytuacji tak, aby podjąć odpowiednie działania zanim nie będzie za późno. Podobnie, inne zainteresowane osoby mogą nie zwrócić uwagi doradcy / trenera ds. etyki na fakt pojawienia się danego problemu w odpowiednim terminie. Większość osób zarządzających i innych pracowników nie chce angażować w swoją pracę innych.

Po drugie, trudno jest podjąć działania w obliczu takiego problemu, nie pozbawiając osoby zarządzającej i innych pracowników odpowiedzialności. Zazwyczaj, najsilniejszy opór pojawia się w tych jednostkach organizacyjnych, które obawiają się, że ich rola czy pozycja ulegnie zagrożeniu. W takiej sytuacji jedna osoba nadużywająca zaufania ma szkodliwy (niewłaściwy) wpływ na osoby zarządzające i tych innych pracowników, którzy dobrze wypełniają powierzone im obowiązki. Omawiane tutaj podejście jest najbardziej skuteczne w przypadku dojrzałego, zdolnego, doświadczonego, zmotywowanego i zasługującego na zaufanie zespołu pracowników, pod warunkiem istnienia odpowiednich procedur monitoringu (kontroli). Ze względu na związane z nim ryzyko jest to prawdopodobnie najrzadziej stosowany styl przywództwa. Jednakże z teoretycznego punktu widzenia, powinien on być stylem, do którego powinno się zmierzać, oczywiście przy współudziale podwładnych. Jednakże warunkiem skuteczności tego podejścia jest istnienie odpowiedniego systemu sprawozdawczości i monitoringu (kontroli).

W większości organizacji, omawiane powyżej style przywództwa pokrywają się częściowo. Jednakże zazwyczaj jest tak, że jeden styl ma dominujący charakter w zarządzaniu daną organizacją. Większość osób czuje się lepiej w roli przywódcy czy zarządzającego stosując jeden z tych stylów, a nie inny. Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, że każdy z omawianych powyżej stylów przywództwa może być odpowiedni w określonej sytuacji, a w innej może być niewłaściwy. Nawet w przypadku tego samego podwładnego, istnieje możliwość, że w dłuższej perspektywie styl zarządzania będzie się zmieniał, od stosowania modelu nakazowego poczynawszy, a na stosowaniu modelu liberalnego skończywszy. W ramach tego procesu, podwładny ten będzie stopniowo cieszył się coraz większą swobodą w wypełnianiu powierzanych mu zadań.

Rozważając, które podejście należy zastosować w danych okolicznościach, należy zazwyczaj wziąć pod uwagę szereg czynników. Czynniki te zostaną omówione poniżej.

Czynniki wyboru właściwego modelu przywództwa

Rodzaj wypełnianego zadania / wykonywanej pracy

W większości przypadków, określony styl przywództwa jest najbardziej odpowiedni dla danego rodzaju pracy. Przykładowo, kiedy razem pracuje duża grupa pracowników i jakość pracy każdego z nich zależy, w dużym stopniu, od pracy innych, wówczas zwykle najlepsze rezultaty daje postępowanie zgodne z zasadami: „powiedz im, co mają zrobić i jak mają to zrobić” lub „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”. Z drugiej strony, tam, gdzie do wykonania zadania czy pracy potrzebna jest duża liczba osób wypełniających to samo zadanie i istotnym jest zapewnienie spójności ich działań, wówczas skuteczny jest model oparty na zasadach i procedurach. Natomiast, gdy wypełnienie danego zadania zależy od umiejętności i zdolności poszczególnych pracowników, prawdopodobnie najbardziej odpowiednim jest postępowanie zgodne z zasadą: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”.

Czynniki osobowe

Najistotniejsze są dwa czynniki, należy do nich: doświadczenie, umiejętności i wiedza poszczególnych pracowników oraz zaangażowanie i motywacja. Wraz z ich rozwojem, stosowany model działania powinien zostać zmieniany. Najpierw model: „powiedz im, co mają robić, i jak mają to zrobić” należy zastąpić modelem opartym na zasadach i procedurach, następnie i ten należy zastąpić modelem: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”, a wreszcie, i ten ostatni należy zastąpić modelem: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”.

Niestety te dwa czynniki mogą występować oddzielnie. Przykładowo, pracownicy rozpoczynający pracę mają często większą motywację niż ci, którzy pracują już dłuższy czas. Postępowanie zgodne z zasadą: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy” jest skuteczne jedynie wtedy, gdy oba te czynniki występują jednocześnie, natomiast stosowanie modelu nakazowego jest prawdopodobnie jedynym racjonalnym rozwiązaniem w sytuacji, gdy ma się do czynienia z nowymi pracownikami. Dokonując wyboru pomiędzy modelem opartym na zasadach i procedurach, a modelem: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”, należy zazwyczaj wziąć pod uwagę poziom wiedzy i doświadczenia konkretnych pracowników. Im większą wiedzę i doświadczenie posiadają ci pracownicy, tym większy wkład mogą wnieść.

Można odnieść wrażenie, że obowiązki ciążące na doradcy / trenerze ds. etyki mają dość biurokratyczny charakter, gdyż często ich wypełnianie pociąga za sobą konieczność opracowywania, wdrażania i oceny procedur lub wiąże się z taką koniecznością. W istocie jednak wszystkie działania doradcy / trenera ds. etyki, o

których tutaj mowa są podejmowane co do zasady dla dobra pracowników organizacji, dla której on pracuje. Współpraca i zaangażowanie tych pracowników ma zasadnicze znaczenie dla jego skuteczności. Podejście czysto biurokratyczne mogłoby być postrzegane jako bezosobowe i skutkować utratą entuzjazmu oraz zaangażowania ze strony zarówno poszczególnych pracowników jak i grup pracowników.

Zainteresowana organizacja

Niektóre style i podejścia sprawdzają się najlepiej w organizacjach danego rodzaju. Sposób, w jaki zarządzana jest organizacja jako całość, ma wpływ na sytuację panującą we wszystkich jej jednostkach organizacyjnych. Zazwyczaj styl ten nadaje kierownictwo. Chociaż możliwe jest stosowanie innego stylu niż ten, który dominuje w danej organizacji, to i tak styl dominujący wywierał będzie wpływ na nasze podejście do zarządzania i jego skuteczność.

Kolejnym istotnym aspektem jest tutaj nasza osobista preferencja. Niektóre style przywództwa mogą być komuś bliższe niż inne style. Można tutaj zaryzykować stwierdzenie, że niewiele jest takich osób, dla których każdy omawiany tutaj styl przywództwa byłby odpowiedni w jednakowym stopniu. Podobnie, większość osób zarządzających nie stosuje raczej jednego stylu cały czas, lecz dostosowuje swój styl przywództwa do okoliczności i osób.

Dokonując wyboru stylu, należy wziąć pod uwagę wszystkie trzy omówione powyżej czynniki. Jednakże zazwyczaj zdarza się, że osoba zarządzająca zostaje mianowana na dane stanowisko, gdyż jej podejście zostało uznane za odpowiednie do określonych okoliczności, w tym określonych pracowników lub samej organizacji. Może to powodować problemy w przypadku zmiany tych okoliczności, a organizacji brakuje elastyczności, aby zmienić swój styl przywództwa i dostosować go, aby uwzględnić rozwój wydarzeń.

Ad. 7**Ćwiczenie: przywództwo – studia przypadków**

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Wykonując każde poniższe ćwiczenie proszę określić, co przywódca danego rodzaju zrobiłby w danej sytuacji.

Celem tego ćwiczenia jest umożliwienie Panu / Pani zrozumienia różnic między stylami przywództwa. Proszę udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania. W każdym przypadku, proszę zastanowić się, co wykorzystując dany styl przywództwa zrobiłby Pan / zrobiłaby Pani, aby zapewnić pomyślne rozwiązanie danego problemu.

W przypadku niektórych stylów i niektórych studiów przypadków, może to okazać się trudne. Proszę zastanowić się nad swoją odpowiedzią w kontekście opisanych powyżej stylów przywództwa. Proszę także zastanowić się, czy w proponowanych sposobach podejścia wykorzystuje Pan / Pani władzę i/lub wpływ, a także, Pana / Pani zdaniem, które z nich jest najbardziej odpowiednie.

Przywództwo – studium przypadku I

Właśnie przystąpił Pan / przystąpiła Pani do opracowywania nowych procedur, które mają uwzględniać normy etyczne przyjęte w Pana / Pani organizacji. Wcześniejsze próby wprowadzenia zmian nie zostały dobrze przyjęte ze strony zaangażowanych w nie pracowników. Planowane zmiany przewidują wprowadzenie nowych metod pracy oraz oznaczają, że wszyscy pracownicy będą musieli przejść odpowiednie szkolenie, co prawdopodobnie spotka się z negatywną reakcją z ich strony.

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model oparty na zasadach i procedurach

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”

Przywództwo – studium przypadku II

Pan / Pani doradza osobie, która nie zajmowała się wcześniej zarządzaniem zagadnieniami etycznymi. Osoba ta kieruje niedawno utworzoną jednostką organizacyjną, której pracownicy pracowali wcześniej w różnych departamentach danej organizacji. W zasadzie wszyscy pracownicy są w stanie wypełniać swoje nowe zadania, lecz Pan / Pani wie, że w tej jednostce pojawiły się na początku jej istnienia problemy związane z brakiem doświadczenia osoby zarządzającej w pracy zespołowej oraz brakiem zrozumienia, na czym polega taki rodzaj pracy. Ze swojej strony, stara się Pan / Pani wdrożyć nową procedurę w zakresie etyki, a dodatkowo w Pana / Pani jednostce organizacyjnej nie ma nikogo, kto miałby jakieś doświadczenie w tym zakresie..

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model oparty na zasadach i procedurach

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”

Przywódstwo – studium przypadku III

Zespół, któremu chce Pan / Pani udzielić wsparcia pracuje razem już od wielu lat. W przeszłości był on uważany za bardzo skuteczny, lecz ostatnio pojawiły się pewne problemy. Wygląda na to, że w efekcie wcześniej osiągniętych sukcesów, większość członków tego zespołu spoczęła na laurach. Wydaje im się, że wykonują świetnie pracę, podczas gdy jest ona wykonywana zaledwie satysfakcjonująco. Pracownicy uważają, że wiedzą już wszystko na temat etyki i odbierają Pana / Pani pomoc jako ingerencję w wewnętrzne sprawy zespołu. Jeżeli ich stosunek nie zmieni się, najprawdopodobniej popełnią oni szereg poważnych błędów, a Pan / Pani jako doradca / trener ds. etyki będzie uznany za winnego / winną tego stanu rzeczy, będąc posądzanym o nieudzielenie odpowiednich instrukcji we właściwym czasie.

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model oparty na zasadach i procedurach

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”

Przywódstwo – studium przypadku IV

Od niedawna, jest Pan odpowiedzialny / Pani odpowiedzialna za pracę zespołu pracującego nad projektem związanym z zagadnieniami etyki, w którym pojawiły się problemy. Istnieją różne opinie, dlaczego poprzedni doradca / trener ds. etyki nie poradził sobie z tymi problemami, ale bez wątplenia, poszczególni członkowie zespołu nie mają już do siebie zaufania i nie wierzą w powodzenie tego projektu. Według Pana / Pani, projekt nadal może się udać, co zależy przede wszystkim, czy wszyscy skoncentrują się na wypełnianiu powierzonych im zadań i wykażą się większym realizmem w odniesieniu do tego, co jest możliwe do osiągnięcia, a co nie.

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model oparty na zasadach i procedurach

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”

Przywódstwo – studium przypadku V

Wdrożenie procedur w zakresie etyki, które przyjęła organizacja postępuje bez szczególnych problemów. Współpraca wszystkich zainteresowanych stron układa się dobrze i ogólnie biorąc, można stwierdzić, że procedury są stosowane i przestrzegane. Jednak ma Pan / Pani poczucie, że dałoby się osiągnąć coś więcej. Nie jest Pan / Pani zwolennikiem stwarzania problemów, gdy ich nie ma, ale jeżeli nie podejmie Pan / Pani żadnych dodatkowych działań, pracownicy mogą popaść w zbytne samozadowolenie. Obecnie, dokonuje Pan / Pani oceny ryzyka, a osoby zarządzające nie chcą wziąć na siebie żadnej odpowiedzialności za ten obszar działań, choć według Pana / Pani istotnym jest, aby to zrobili. Co więcej, nie chcą oni, aby to Pan się tym zajmował / Pani się tym zajmowała, a klimat panujący w organizacji można podsumować zdaniem „Proszę mi wskazać, co mam robić, a reszta, to nie moja sprawa.”

Model: „powiedz im, co mają zrobić i jak to mają zrobić”

Model oparty na zasadach i procedurach

Model: „zasięgaj opinii i angażuj w realizację procesu”

Model: „stań z boku i pozwól im zrobić to, co do nich należy”
