

dzenia do wglądu w siebie opiera się między innymi na uczeniu się ze swojego życia, zdolności zrozumienia samego siebie, znalezienia równowagi pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi motywami działania, łączenia kluczowych dla każdego człowieka elementów życia – rodziny, przyjaciół, pracy¹⁴⁹.

Lider i kultura są więc kolejnymi kluczowymi czynnikami budującymi sukces współczesnych organizacji. Teza taka znajduje także potwierdzenie w wynikach prowadzonych badań czy doświadczeniach menedżerów. Analizując głębiej znaczenie kultury organizacyjnej i przywództwa dla sukcesu firmy zauważono, iż kultura może wpływać na długookresową efektywność ekonomiczną organizacji i będzie kluczowym czynnikiem decydującym w najbliższym czasie o sukcesach i porażkach¹⁵⁰. Stają się one wewnętrznymi źródłami przewagi i siły organizacji. Nie ma raczej możliwości osiągnięcia sukcesu taka organizacja, która co prawda może i dysponuje atrakcyjnym dla klientów konceptem i efektywnym modelem biznesowym, ale nie ma szczęścia posiadać lidera i odpowiednio ukształtowanej przez niego kultury organizacyjnej.

Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat

Ciężka praca nie ma swojego substytutu.

Tomasz Edison

Ciężka praca uczyniła to łatwym. To mój sekret. Dlatego zwyciężam.

Nadia Comaneci, zdobywczyni pięciu złotych medali olimpijskich

Od początku było jasne, że kultura korporacyjna będzie decydować o przyszłości przedsięwzięcia, ale nie wiedziałem, jak ją budować w ramach przemyślanego i uporządkowanego procesu. Merytokracja, otwartość, ustawiczne dążenie do doskonałości poprzez rozwój osobisty i zawodowy, życzliwość we wzajemnych relacjach, pomoc w pokonywaniu trudności, branie zadań na własność, rozliczanie z realizacji wytyczonych zadań, szacunek dla

¹⁴⁹ Manfred Kets de Vries, *The Happiness Equation*, Vermilion, London 2002.

¹⁵⁰ John Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992, w: Stoner, Freeman, Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op.cit., s. 193.

klientów i dostawców, pomijanie struktury organizacyjnej i hierarchii w komunikacji, szybkość działania, uczenie się na błędach własnych a najlepiej cudzych, to były wartości i wymagania, komunikowane od początku jako podstawowe dla kształtowania relacji wewnętrznych i wizerunku zewnętrznego mBanku.

Określenie wartości zasadniczych, a następnie przeniknięcie ich do życia organizacji, stworzyło kulturę DROGI.

Określenie wartości zasadniczych, a następnie przeniknięcie ich do życia organizacji, stworzyło kulturę DROGI. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że mBank zbudował unikalną kulturę organizacyjną, wyróżniając się nie tylko w sektorze finansowym. Wojciech Kostrzewa, długoletni Prezes BRE Banku, obecny szef ITI Holding, odnosząc się do zespołu mBanku, wielokrotnie używał żartobliwie określenia „sektą”, dodając, że chodzi mu o „niezwykle silną koncentrację na celu, opętańczą pracowitość, skupienie na sobie, podporządkowanie działań realizacji wizji lidera, która była dla otoczenia czystą abstrakcją”.

Ludzie, dla których mBank był kolejnym miejscem pracy, zdawali sobie sprawę, że kultura organizacji różni się zasadniczo od wszystkiego, co dotyczyło danej im było doświadczyć. Głównie z tego względu, że mając wpływ na jej kształtowanie unikali jak ognia powtarzania błędów, które dopiękły im w przeszłości. Dla młodych, którzy podejmowali pierwszą pracę, to był sprawdzian charakteru: nie ograniczono ich wolności oczekując w zamian odpowiedzialności i całkowitego zaangażowania. Dla Arka Jadczaaka, którego rekrutowałem do pracy osobiście jako wielce obiecującego, nostalgicznie nastawionego do rzeczywistości studenta, mBank był pierwszym miejscem pracy. Odszedł po kilku latach pracy, wnosząc duży wkład w rozwój internetowej twarzy mBanku. Wrócił już jako przedsiębiorca, który współpracuje ze swoją byłą firmą w wielu dziedzinach. Jego zdaniem,

„To właśnie lojalność – podobnie jak w wojsku lub jednostkach specjalnych, wzajemne zaufanie i poleganie na innych w trudnych akcjach, operacjach, atakach na wroga, w tym wypadku – konkurencję – decydowała, że ta wspólna praca zespołowa mogła przynosić efekty. Lojalność do projektu, marki, do siebie, innych. Ludzie po prostu lubili ze sobą pracować i ta praca, zwykła codzienna, czasem męcząca i żmudna, przynosiła dużą frajdę. Każdy, kto odszedł przekonał się na swojej skórze, że gdzie indziej, niekiedy w dużo lepiej zorganizowanych firmach, trudno o odtworzenie tej atmosfery, podejścia i kultury pracy.

Dlatego też wbrew temu, co mówiło się na rynku od końca lat dziewięćdziesiątych, że jeśli ktoś odszedł dobrowolnie z BRE Banku nie miał już do niego wstępu, powstało zjawisko BRErecydywistów; pracowników wracających na kolanach niczym syn marnotrawny do dawnego zespołu. Niekiedy nie dało się wejść drugi raz do tej samej rzeki i ludzie rezygnowali powtórnie, ale byli i tacy, którym lekcja odebrana gdzie indziej została w głowie na długo i drugi raz już nie popełniali tego samego błędu. To samo dotyczy prób przeszczepienia pewnej kultury pracy i podejścia do biznesu w tworzonych przez byłych pracowników firmach.

Pod tym względem mBank okazał się także niepowtarzalnym projektem, wypadkową wielu wektorów. Niepowtarzalnym, trudnym do skopiowania, zarówno pod względem modelu operacyjnego jak i biznesowego – jak również pod względem metody, jaką kierowali się ludzie tworzący go od podstaw, zarządzający nim. Metody, na którą składało się wiele czynników, choć przede wszystkim składali się na nią ludzie: wierzący w nią, wierzący w siebie, wierzący w lidera. W tej metodzie było wiele szaleństwa. W tym szaleństwie była metoda :-).”

Renata Tadeusiak, która obserwowała nas z dystansu jako specjalista zarządzania zasobami, pracująca także dla MultiBanku i części korporacyjnej BRE Banku, fenomen kultury organizacyjnej Banku widzi tak:

„Trudno opisać kulturę organizacyjną mBanku. Wszyscy, którzy w niej pracowali, wiedzą, że była unikalna. Różniła się wyraźnie od kultur, które możemy spotkać w tradycyjnych instytucjach finansowych. Pamiętam, że gdy szukaliśmy firm szkoleniowych, które miały z nami współpracować przy realizacji projektów rozwojowych, bardzo dużo czasu poświęciliśmy na wprowadzenie tych firm w klimat organizacyjny mBanku. Każde takie wprowadzenie rozpoczęliśmy od wycieczki pokazującej przestrzeń biurową, w jakiej pracują mBankowcy. Praca na open space była standardem, nawet w obszarach, gdzie zadania wymagały ciszy i koncentracji na przykład analiza kredytowa. Otwarta przestrzeń wspierała wymianę informacji, poczucie bycia razem. Założenia związane z taką organizacją przestrzeni były tak silne, że kiedy mBank zmieniał kolejne siedziby, podstawy były ciągle te same. W kulturze mBanku nie było atrybutów władzy związanej z miejscem w strukturze organizacyjnej. Dyrektorzy jednostek mieli małe, skromne pomieszczenia, koniecznie przeszklone ściany, najczęściej z otwartymi drzwiami.

Trudno opisać kulturę organizacyjną mBanku. Wszyscy, którzy w niej pracowali, wiedzą, że była unikalna.

Miejsca, gdzie ludzie mogli się spotkać, porozmawiać miały charakter lekko kawiarniany, swobodny, ułatwiający wymianę myśli i otwartość. Lekkie meble dawały możliwość organiza-

cji przestrzeni zależnie od potrzeb, można je było przestawiać, wynosić. Sale do spotkań, koniecznie przeszklone, miały wyrażać wartość mBanku «nie mamy nic do ukrycia». Ogromne akwarium z tysiącem litrów wody, ze złotymi rybkami (pierwszy symbol na karcie kredytowej mBanku), niezależnie od kolejnej lokalizacji, było ciągle z nami. Dwie kamery transmitowały na żywo do Internetu co dzieje się w mBanku, jedna podglądała rybki w akwarium, druga życie open space. Po takiej wycieczce firma szkoleniowa wiedziała już, że otwartość, bycie razem, wspólna praca, gdzie komunikacja bezpośrednia jest wpisana w codzienną pracę mBankowców, to nie hasła, ale fakt prezentowany między innymi w artefaktach kultury.

Pamiętam, że gdy powstała idea schodów (rodzaj trybuny, żywcem z piłkarskich stadionów, usytuowanych w centrum open space, na otwartej przestrzeni), na których miały się między innymi odbywać środowowe spotkania prezentujące wyniki biznesowe, byłam zaniepokojona. Wszystkie moje doświadczenia, związane z prowadzeniem takich spotkań, wskazywały, że nie da się «poważnie analizować wyników», gdy po korytarzu chodzą ludzie z kubkami kawy w rękach i na moment przystają, aby zobaczyć jak w tym tygodniu wygląda sprzedaż kart kredytowych. Jakże się myliłam. Nie zaufałam wtedy intuicji, jaką mieli główni menedżerowie mBanku. Wygląd «Sali konferencyjnej», jaką stały się schody, wbudowane w przestrzeń open space, okazał się kolejnym elementem kultury wskazującym, że nie mamy nic do ukrycia: że każdy musi mieć wysoką świadomość biznesową tej organizacji i nie trzeba «marmurów» i sal konferencyjnych z dębowymi stołami, aby poważnie mówić o wynikach biznesowych”.

Arek Jadczak:

„W mBanku, który od początku był tylko wydziałem lub raczej zbiorem kilku wydziałów (włączając back office) – granice między jednostkami, popularnymi w innych bankach silosami czy departamentami, a w bardziej fizycznym wymiarze – pokojami – zacierały się. W wielu wspólnych działaniach sprzedaży i marketingu odpowiedzialność za koncepcję reklamy czy podejście do dystrybucji była po obu, a czasem nawet po trzech stronach, bo do dyskusji na temat akcji sprzedażowej włączali się też ludzie odpowiedzialni za rozwój systemu czy produkty. Na tym polegał też fenomen pracy projektowej.

Pomimo że w pierwszej fazie funkcjonowania mBanku nie było to proceduralnie uwarunkowane – zespoły projektowe powstawały samoczynnie – ludzie łączyli się w grupy, w których dalej pracowali, nie zaniedbując swoich codziennych obowiązków. To mogło się podobać, choć było też dość męczące, kiedy pojawiało się coraz więcej wyzwań i wobec rosnącej konkurencji, wyścigu, jeśli wręcz nie wojny o udział w rynku, a więc przybywających już nie liniowo, a wykładniczo projektów.

Macierz, takie podejście do pracy, gdzie bardziej liczyła się funkcja w zespole projektowym niż stanowisko

Przybywało też ciężkiej pracy, na czym cierpieli sami pracownicy oraz ich najbliżsi. Ale faktem jest, że dostęp do ciekawych projektów był bez ograniczeń – dla wszystkich chętnych. Można było się zgłaszać na ochotnika, odpowiadać spontanicznie na pilną potrzebę biznesową, lub generować pomysły samemu i wtedy proces wyglądał tak samo – ktoś z przełożonych zatwierdzał wstępnie projekt w tej fazie i prace zaczynały się od razu. Jeszcze nie wiadomo było czy to się odbędzie i jak się odbędzie, bo projekt musiał przejść ewaluację pod kątem generowania biznesu, a salki projektowe, flipcharty były już zajęte ;-)

Macierz, takie podejście do pracy, gdzie bardziej liczyła się funkcja w zespole projektowym niż stanowisko – których rodzajów i tak było mało z uwagi na dość płaską strukturę – dawało komfort, że ciągle dzieje się coś nowego, praca jest dynamiczna, ciągle robi się coś nowego. Ale też podejście projektowe skutkowało tym, że można było się nauczyć wielu rzeczy. W konsekwencji ludzie stawali się dość uniwersalni. Ludzie od marketingu mogli wejść w rolę sprzedawcy, produktowca, niekiedy wchodzili tak głęboko w zagadnienia prawne niezbędne do rozwiązania problemu produktowego, konkursowego czy innego biznesowego, że to dzięki nim powstawały zręby regulaminów, zapisów czy ważnych dokumentów, w dalszej kolejności akceptowane czy poprawiane i szlifowane przez zawodowych prawników. Ktoś może zapytać: „po co?”. Dzięki temu stwierdzenie «ekipa do zadań specjalnych» nabierało nowego sensu.

Ludzie zbierali kolejne szlify, w trakcie pracy specjalizowali się. Dodatkowo przy takim podejściu do pracy automatycznie, bo naturalnie, wyłaniali się przyszli liderzy. Kto sprawdził się na placu boju, kto dobrze poprowadził zespół projektowy pod swoim dowództwem, sprawdził się jako lider – mógł liczyć na przyszły awans”.

Wirtualna firma w rzeczywistym świecie

Praca w mBanku była zdominowana przez proces uczenia się przez działanie (learning by doing). Nawet jeśli nie było jasno sprecyzowanego celu, a przedsięwzięcie miało charakter eksperymentu, bądź było podążaniem za głosem intuicji, na koniec jedynym kryterium oceny przydatności propozycji był rachunek opłacalności. Arek Jadczyk:

„Kiedy w mBanku miało coś powstać – nieważne czy był to nowy produkt, usługa, serwis internetowy, proces obsługi czy po prostu chodziło o zmianę ceny lub innych warunków produktu – bardzo konsekwentnie jako metoda sto-

sowany był benchmarking. Zawsze i wszędzie mBank porównywano nie tylko do konkurencji, ale i najlepszych przykładów z branży bankowej na świecie i nie tylko, a można nawet powiedzieć, że inspiracji poszukiwano głównie poza nią. I to było na swój sposób fascynujące, że różne teorie, koncepcje, narzędzia, techniki, metody – niekiedy wręcz podręcznikowe, szkolne – można było stosować w mBanku w praktyce i obserwować jak działają.

Analiza konkurencji Portera, macierz BCG, metodyka McKinsey'a, określanie potencjału rynku metodami statystycznymi, różne teorie marketingowe: tradycyjne i nowoczesne, zwykła analiza cost-benefit, analiza wrażliwości, a z czasem bardzo zaawansowane i wymagające jak zbalansowana karta wyników (Balanced Score Card), Six Sigma, Lean Management, nie były już tylko podręcznikowym przykładem. Stawały się użyteczne, a ich znajomość i umiejętność stosowania były warunkiem koniecznym pracy w mBanku. Dobierano najlepsze narzędzia do realizacji celu, a w tym wszystkim najważniejsze była prostota; keep it simple powtarzano jak mantrę. Do SWOT'a zapraszani byli wszyscy – metoda karteczkowa sprawdzała się najlepiej.



Analiza SWOT – prowadzona prostą metodą naklejania swoich «typów» na flipchart – prowadziła do podejmowania najtrudniejszych decyzji. Nie każdy miał pojęcie o zarządzaniu strategicznym w wydaniu podręcznikowym, ale wszyscy w tym procesie uczestniczyli. Wykonanie Diagnozy Strategicznej było nieodłącznym warunkiem każdej ważnej decyzji biznesowej. Niezliczone studia przypadków, analiza trendów, najlepszych światowych praktyk, to była codzienność. Opracowania dostępne na rynku były zamawiane dla potrzeb mBanku natychmiast. Amazon.com był naszą księgarnią, a wiodące szkoły biznesu – Harvard Business School, INSEAD, Wharton School, Uniwersytet Stanforda – były źródłem opracowań studialnych i analiz.

Standardem było pytanie: «Jak robią to inni?». Chodziło nie tyle o naśladownictwo, ale o wyciąganie wniosków z błędów i sukcesów innych. «Ucz się na błędach innych, a unikniesz własnych» – powtarzał PSL (Prezes Sławomir Lachowski). I to działało. Egg, ING Direct, UnoFirst, Wingspan, ING-Diba, Charles Schwab... Monitorowanie i analizowanie każdego posunięcia głównego konkurenta – Inteligo. Badanie oferty i reakcji tradycyjnych banków w Polsce. Zlecenie badań, prowadzenie małych projektów badawczych na własną rękę przy użyciu call center i prostych skryptów rozmów. To wszystko miało na celu znalezienie odpowiedzi na najważniejsze pytanie – co zrobić, aby być pierwszym, największym, aby w końcu zarobić, bo nad głowami osób odpowiedzialnych wisiał magiczny break-even-point (BEP).

Choć były momenty zwątpienia, a niektórzy sfrustrowani złośliwie przemianowali termin Break-even point na Break-even Power Point, który, podobnie jak Excel i papier, mógł przyjąć wszelkie założenia i liczby – mBankowi udało się go osiągnąć w zakładanym czasie. Strategia, zarządzanie strategiczne, angażowanie wszystkich w decydowanie o sprawach małych i dużych okazały się kluczem do sukcesu⁷.

Renata Tadeusiak tak opisuje fenomen kultury organizacyjnej mBanku:

„Język mBanku wyznaczały między innymi takie pojęcia jak «ciąg na bramkę», «nie odpuszczamy, walczymy do upadłego»... Pojęcia te określały determinację i wytrwałość, z jaką mBankowiec realizował zadania, których się podejmował. Kolejną cechą charakterystyczną dla kultury mBanku było między innymi bycie razem. Wspólna praca, wspólna zabawa, wspólne branie odpowiedzialności, gdy coś się nie udało. Zespół – jeden za wszystkich, wszyscy za jednego. Wszędzie razem. Każde działanie, które mBankowcy podejmowali wewnątrz organizacji było silnie powiązane z wartościami, w jakie wierzyli. Jeśli każdy może mieć wpływ na to, co się dzieje w mBanku, to należy zaprosić wszystkich pracowników na warsztaty strategiczne.

Stało się tradycją, że w czerwcu każdego roku, cały zespół wyjeżdżał na 2-dniowe warsztaty. Cel: zaproszenie ludzi do współodpowiedzialności ze reali-

zając zadań w kolejnym roku, inspirowanie ich do pokonywania nowych wyzwań, bycie razem i doświadczenie czegoś nowego. Dla każdego, kto choć raz był odpowiedzialny za organizację warsztatów strategicznych, jest jasne, że nie da się zorganizować warsztatów w grupie 60 osób. Być może w innych organizacjach się nie da, ale w mBanku tak. Tutaj nie ma rzeczy niemożliwych. A to, że dotąd nikt czegoś takiego nie zrobił, nie oznacza, że się nie da. Co roku więc wyjeżdżaliśmy na warsztaty, choć zespół nam się rozrastał. Założenia były ciągle te same. Każdy pracownik znał cele mBanku na nadchodzący rok już w czerwcu, rok wcześniej.

Kolejne lata przynosiły kolejne, wydawałoby się nierealne, cele. Pamiętam, jak pewną tradycją stało się, że na warsztatach dostawaliśmy koszulki w nadrukowanymi celami do realizacji «2 miliony klientów, numer jeden w jakości», «500 pomysłów na 500 milionów». Zawsze były czerwone, jak kolor mBanku, a cele bardzo ambitne. Ludzie przyjeżdżali, słyszeli cele, później dyskutowali w grupach warsztatowych jak można je osiągnąć, słuchali inspiracji ze świata, nowych idei, trendów, opowieści z podróży, wspinaczki wysokogórskiej, biegów maratońskich, nurkowania, itd. Potem bawili się do upadłego. O 24-tej zawsze hymn mBanku, głośno skandowana przez wszystkich piosenka zespołu Golec uOrkiestra «Ściernisko»:

*Tu na razie jest ściernisko,
Ale będzie San Francisco,
A tam, gdzie to kretowisko,
Będzie stał mój bank.*

mBankowcy wracali do pracy z przeświadczeniem, że cele, które przed nimi stoją, da się osiągnąć. Manipulacja? Nie. Przekonanie, że ludzie są największym kapitałem organizacji, że należy się z nimi otwarcie komunikować i że naprawdę każdego pracownika, niezależnie od szczebla w organizacji, interesuje, w którym kierunku zmierza firma, w której pracuje. Choć pracowników przybywało, warsztaty były realizowane co roku: naszym zadaniem było tylko doskonalenie formuły tak, aby czas ten był wykorzystany efektywnie. Program takiego wyjazdu zawsze dość skrupulatnie był omawiany z PSL (Prezes Sławomir Lachowski).

Menedżerowie linii biznesowych przechodzili prawdziwy chrzest bojowy, ponieważ często ich pomysły na realizację celów były poddawane ostrej krytyce nie tylko przez Prezesa. Pracownicy uczyli się, że niezależnie od specjalizacji każdy może mieć pomysł, który zmieni rzeczywistość mBankową. Tradycją stało się, że Ci z najkrótszym stażem, często jeszcze studenci, byli odpowiedzialni za przygotowanie szalonych rozwiązań biznesowych, jako pożywkę do burzy mózgów.

Badacze kultur organizacyjnych zwracają uwagę, że silne kultury są jak sekty. Pracownicy identyfikują się z systemem wartości organizacji, posługują się

unikalnym językiem, trudno im czasem nawiązać kontakt z ludźmi, który pracują w organizacjach odmiennych kulturowo. Zagroženiem dla takich kultur jest hermetyczność. Pamiętam, jak rozmawiałam z chłopakiem, który po okresie próbnym postanowił odejść z mBanku. Trwała właśnie kampania «mBank jest kobietą». Zapytany o powód powiedział, że «mBank jest piękną kobietą. Niestety kobietą nie w moim stylu». Nie wszyscy chcieli pracować w takiej kulturze. Jednak jej moc tkwiła w wyrazistości, jednoznaczności. «Jeśli lubisz ciężko pracować, ale i mieć fan z tej pracy dołącz do nas» – świadome wzmacnianie tych elementów kultury organizacyjnej, które były spójne z wyznawanymi wartościami były zadaniem, nie tylko Prezesa i HR-u, ale przede wszystkim menedżerów. Gdyby odpowiedzialność za kształtowanie kultury spoczęła tylko na założycielu, po jego odejściu unikalna kultura mBanku uległaby zmianie, a tak się nie stało”.

Swoją ocenę i punkt widzenia na specyfikę kultury organizacyjnej mBanku ma także Arek Jadczyk:

„Indywidualizm pojedynczych ludzi, co zdarza się w innych firmach rzadko, złożył się na indywidualizm całości: zespołu, w którym przy okazji tym jednostkom żyło się i pracowało dość wygodnie. Jeśli ktoś był freak’iem – reszta doskonale wiedziała, że nim jest i potrafiła to uszanować. W pewnym momencie, kiedy nastąpiło pierwsze zmęczenie materiału (wiosna 2002) – wszyscy patrzyli na wszystkich jak na freaków ;-). Ponieważ pracowało się ciężko, czasem do rana – tolerowane były różne dziwne zachowania. Także Klientów, którzy wielokrotnie pukali w szybę na parterze pomarańczowego budynku przy Al. Mickiewicza w Łodzi z prośbą, by wskazać im salę operacyjną mBanku i doprowadzić do okienka kasowego...

Dziś miło wspomina się tamte lata – w powietrzu unosiła się rewolucja w bankowości, i była to rewolucja nieco w stylu punk. Można było mieć wrażenie, że powstało coś alternatywnego, że bankowość już nigdy nie będzie taka sama, jak przedtem. I nie była. mBanku nie byłoby bez pewnych rytuałów, których w innych bankach, a może i innych firmach nie ma. Liczne delegacje zagraniczne pracowników zawsze były traktowane – oprócz celu głównego, jakim była na przykład konferencja branżowa – jako specyficzny research: londyńskie metro, amerykański Starbucks Coffe, portugalska sieć bankomatów, itp. W każdym zakątku świata można było dostrzec coś interesującego, co mogło przydać się w codziennej pracy, kreowaniu kolejnych pomysłów, walce z konkurencją.

Niepisany obowiązek fotografowania tego, co ciekawe z biznesowego punktu widzenia, przy-

Dziś miło wspomina się tamte lata – w powietrzu unosiła się rewolucja w bankowości, i była to rewolucja nieco w stylu punk.

wozenie ulotek i materiałów reklamowych niczym mapek z muzeów wszedł wszystkim powoli w nawyk. Podpatrywanie innych produktów i usług bankowych podczas wyjazdów za granicę stało się standardem. Doszło do tego, że ludzie lądujący w USA tuż po opuszczeniu lotniska udawali się albo do Starbucks Coffe albo do WalMart, aby obejrzeć na własne oczy osławione modele biznesowe. Niektórzy nie dostrzegali tam nic wyjątkowego, ale i tak szli, by przekonać się jak to zrobili Ci goście, którzy zarobili tyle pieniędzy na zwykłej kawie. A po powrocie nierzadko urządzone były prezentacje ubarwione opowieściami, tak, by Ci, którzy tam nie byli – mogli dowiedzieć się ciekawostek choćby z ustnych relacji naocznych świadków. Podejście do dzielenia się wiedzą też było wyjątkowe.

Ponieważ grało się do jednej bramki uznano, że każdy powinien dysponować takim samym potencjałem i zasobami. Standardem stało się zatem dzielenie się materiałami ze szkoleń, konferencji, na które coraz częściej pracownicy mBanku wyjeżdżali nie w celu wzięcia udziału lecz byli zapraszani jako prelegenci. Każdy miał więc dostęp do materiałów elektronicznych z takich wydarzeń jak seminaria, fora branżowe, zagraniczne konferencje czy wyjazdy służbowe.

Osobnym tematem były książki – podrzucane ludziom przez samego Lachowskiego na zasadzie lektur obowiązkowych, niekiedy będące pamiątkami z jego podróży służbowych: dopiero co przeczytane w samolocie nad Atlantykiem, a już kultowe na open space. Lub książki kupowane pracownikom jako nagrody za sukcesy w pracy. Zawsze starannie dobierane, z natchnionymi dedykacjami. Obdarowywanie nimi wyróżnionych z tłumu ludzi było czymś, co tylko z pozoru przypominało szkolne akademie na zakończenie roku. Tam książka była przedmiotem. W tym wypadku była narzędziem, które miało być wykorzystane w dalszej pracy i dać jeszcze lepszy efekt; rozwinąć dostrzeżony przez szefa potencjał w danym człowieku. Budujące było to, że niekiedy te lektury obowiązkowe były czytane przez ludzi, którzy ostatni raz mieli w ręku książkę przed maturą z polskiego... Innym zaś razem były połykane przez noc przez ludzi chłonnych nowych koncepcji jak tlenu.

Zapewne do niepisanej księgi rekordów czytelniczych przejdzie nieprzespana noc Wojtka Bolanowskiego, w trakcie której przeczytał całe «Cluetrain Manifesto». Co ważne – utwierdził się, że dobrze myśli i dalej konsekwentnie wciął w życie koncepcję «rynki to rozmowy», stając się z każdym dniem ulubionym pracownikiem mBanku wśród Klientów, tropiących wręcz jego każdy ruch w Internecie. W wyjazdach zagranicznych też był ukryty cel biznesowy. Chodziło o coś znacznie więcej niż tylko posłuchanie mądrzejszych specjalistów. Człowiek wracał do mBanku niekiedy tak nakręcony i zainspirowany przez to, co usłyszał i zobaczył, nie tylko w trakcie wykładów czy prezentacji, ale w ogóle w danym kraju, mieście – że sunął do przodu niczym dobrze naoliwiony tłok.

Wszystko wyglądało jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi tuż po starcie wahadłowca.

To było stawianie poprzeczki, pokazywanie, gdzie jest poziom, do którego nie tylko trzeba równać, ale i go pokonać, przegonić. Choć samo spotykanie twarzą w twarz i słuchanie słynnych założycieli najbardziej udanych firm internetowych na świecie, pracowników kulturowych firm, menedżerów banków stanowiących niedościgniony wzór – było także inspirujące”.

Alina Strycharz, odpowiedzialna przez pewien czas za cały obszar HR w Detalu BRE Banku, miała początkowo wielki problem ze zrozumieniem, o co w mBanku naprawdę chodzi:

„Do firmy dołączyłam w 2002 roku. Lokomotywa nabierała tempa. Już pierwszy kontakt z organizacją zapowiadał przygodę. Weszłam do banku przewidując kontakt z poważną instytucją, a tu wszyscy biegają pomiędzy biurkami, nie milkną rozmowy przez telefony stacjonarne, inni marszowym krokiem przemieszczają się po open space ze słuchawkami na uszach rozmawiając bez przerwy. Wszystko wyglądało jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi tuż po starcie wahadłowca. Rozglądałam się ze zdziwieniem i niedowierzaniem.

Miałam za sobą 17-letni staż pracy głównie w małych kameralnych zespołach, olbrzymie doświadczenie jako trener i szkoleniowiec, ale firmy znałam głównie z relacji uczestników moich szkoleń: nie miałam żadnych doświadczeń «od środka». Pomyślałam: jeżeli tak wygląda praca w korporacji to całkiem nieźle. Ten ruch, energia, pogoda na twarzach ludzi – wszystko to mnie zachwycało. Czulałam, że to może być moje miejsce. Dziś, z perspektywy lat, wiem, że moje przyjsie do banku tylko na pozór było sprawą przypadku.

Wprawdzie szukałam dla siebie nowych wyzwań, ale nie spełniałam podstawowych kryteriów kompetencyjnych, jakie tradycyjnie należałoby postawić osobie zatrudnionej z myślą o budowaniu polityki szkoleniowej firmy. Żadnych doświadczeń w HR, żadnych doświadczeń korporacyjnych. Moim atutem było doświadczenie we wspieraniu ludzi w rozwoju. Wychowana na psychologii humanistycznej Carla Rogersa, głęboko przekonana do dostrzegania w ludziach potencjału i pełna zaufania, że wystarczy stworzyć ludziom warunki działania a oni będą potrafili właściwie pokierować swoim życiem, w tym także zawodowym, tak aby odnosili sukcesy, znakomicie odnalazłam się w kulturze, jaką zastałam¹⁵¹. Otwartość, samoświadomość, odpowiedzialność, asertywność, dialog, informacja zwrotna – to był mój podstawowy warsztat pracy i tego przez całą moją zawodową praktykę uczyłam innych.

¹⁵¹ Zob. Carl Rogers, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Press, New York 1977.

Teraz otworzyła się przede mną perspektywa uczestniczenia w tworzeniu ludzi warunków rozwoju w oparciu o wartości, które były głęboko moje a jednocześnie podzielane i pożądane w moim miejscu pracy! Cel był jasny: biznes wymagał, aby pracownicy potrafili budować relacje z klientami tak naturalnie i autentycznie, żeby klient miał pewność, że propozycje, z którymi się spotyka były przygotowane z myślą o nim, dla niego i w jego interesie. Jeśli pracownik potrafił to klientowi przekazać cele biznesowe były osiągane. Tego miałam nauczyć tych, którzy pracowali z klientami. Typowe rogersowskie zadanie – przełożyć wiedzę psychologiczną na temat skutecznego działania, na praktykę.

Organizacja to system. System, który powinien być spójny i działać według jednakowych reguł i zasad. By «pierwsza linia» autentycznie potrafiła budować relacje z klientami musi mieć prawdziwe, autentyczne relacje wewnątrz organizacji. Pamiętam pierwszy program szkoleniowy dla doradców, który realizowaliśmy w banku. Profesjonalizm naszych pracowników miał opierać się na wykorzystywaniu wiedzy o skutecznych regułach komunikacji, radzeniu sobie z emocjami własnymi i klientów, uważnym słuchaniu, aby umieć rozpoznać dobrze potrzeby klientów poprzez sztukę zadawania właściwych pytań – wszystko zgodnie z zasadą świadomego uczenia się.

Nasz proces zdobywania umiejętności opieraliśmy o cykl uczenia opisany przez psychologa Davida Kolba. Mówił on o uczeniu się w drodze konkretnych doświadczeń, poprzez refleksję, aktywne eksperymentowanie uzupełnione abstrakcyjną konceptualizacją¹⁵². Poprzez analizę tego, co pomaga osiągać cele zgodnie z przyjętymi zasadami pracownicy uczyli się, co należy wzmacniać i rozwijać w swoim zachowaniu. Dochodząc w drodze refleksji i analizy do tego, co nie pomaga – uczyli się, jak wyeliminować nieskuteczne zachowania. Za każdym razem zachęcaliśmy do poszukiwań, jak można ten sam cel uzyskać szybciej, sprawniej, mniejszym kosztem.

Uczyliśmy ludzi jak mają kierować sobą w określonej sytuacji, jak wykorzystać możliwości, które potrafili rozpoznać. To miała być twórcza, kreatywna praca, a nie mechaniczne powtarzanie wyuczonych zachowań. Zaprosiliśmy do współpracy trenerów, potrafiących pokierować procesem uczenia w oczekiwany przez nasz sposób. Dziś nazywamy taki styl wspierania w rozwoju – coachingowym. Nasi trenerzy nie dawali gotowych recept czy pewnych sposobów na pozyskiwanie klientów. Konfrontowali z rzeczywistością, pobudzali do refleksji i wysnuwania wniosków.

Pierwsza reakcja uczestników szkoleń była zaskakująca. Spotkaliśmy się z zarzutami: – Co to za szkolenie, na którym nie mówią, jak mamy się zachowywać, nie dają gotowych algorytmów, nie ma scenariuszy rozmów, sami musimy wszystko wymyślać?; – Co to za eksperci, jeśli my sami musimy dochodzić do rozwiązań? – W innych firmach ludzie mają jasno powiedziane, co mają robić!! My też

¹⁵² David A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, 1984.

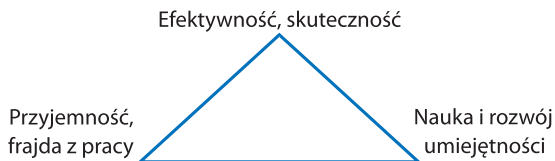
Wyjątkowość projektów mBanku i MultiBanku, wyraża się silną specyfiką ludzi, którzy je tworzą. Poszukują oni w swej pracy wyzwań, w których **połączą przeżycie przygody biznesowej z intensywnym rozwojem osobistym i zawodowym.**

mówiliśmy – mówiliśmy, jaki cel stawiamy, mówiliśmy, w zgodzie z jakimi wartościami mamy działać, pokazywaliśmy, jakie reguły zachowania służą relacji z klientem, która była dla nas najważniejsza. Poprzez ćwiczenie zachowań uznanych za konstruktywne, metodą kolejnych przybliżeń pracownicy budowali swoje kompetencje.

Doświadczenie przez pracowników procesu rzeczywistego poszukiwania najbardziej właściwych zachowań przy wsparciu kolegów i trenerów sprawiło, że nie chcieli później godzić się z rutynowym programem szkoleniowym: pre-

zentacja, symulacja, omówienie, energizer i następny wątek. Firmy szkoleniowe, uporczywie trwające przy takim stylu pracy z grupą, nie sprawdzały się u nas. Na stałe zostawały z nami takie, które zdecydowały się wyjść ze strefy komfortu prowadzenia powtarzalnych standardowych zajęć na rzecz budowania programów głęboko osadzonych w naszej rzeczywistości biznesowej. Akceptowaliśmy firmy budujące program na autentycznym doświadczeniu uczestników na sali, w oparciu o rzetelną informację zwrotną, ugruntowaną wiedzę o kierowaniu emocjami i asertywnym budowaniu odpowiedzialnych relacji. Budowaliśmy w ten sposób wśród naszych pracowników świadomość i odpowiedzialność. Chcieliśmy, by były one fundamentem, na którym rozwijać będziemy kolejne kompetencje, pozyskiwać ustawicznie wiedzę i umiejętności, jak również kształtować podstawy kultury organizacji¹⁵³.

W dokumencie z 2002 roku „Zarządzanie ludźmi w projektach MultiBanku i mBanku” przyjęliśmy¹⁵³: „Wyjątkowość projektów mBanku i MultiBanku, wyraża się silną specyfiką ludzi, którzy je tworzą. Poszukują oni w swej pracy wyzwań, w których **połączą przeżycie przygody biznesowej z intensywnym rozwojem osobistym i zawodowym.** Dla liderów i ludzi kształtujących kulturę organizacji oznacza to konieczność utrzymania w równowadze trzech elementów:



¹⁵³ Piotr Kociołek, „Zarządzanie ludźmi w projektach mBanku i MultiBanku”, 2002. Materiały BRE Banku.