

DROGA jest ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie.

Wykład dla studentów SGH i członków korporacji HZ w ramach GodWill Business School 07.03.2012

WSTĘP.

Odchodzący na emeryturę menadżerowie wielkich korporacji lub kończący kadencje polityce zabierają się do zdyskontowania swojej przeszłości w postaci książek, które w zdecydowanej większości są tworem wynajętych do realizacji tego celu pisarzy tzw. ghostwriters. Inna sprawa, że jest to przejaw chęci utrzymania się w medialnym obiegu, bowiem trudno im przychodzi skonstatować fakt, że już nie są w centrum zainteresowania. Mój przypadek jest inny, bo przede wszystkim nie odszedłem na emeryturę mając przed sobą drugą połowę życia zawodowego, a co nie mniej ważne, książki piszę sam. Moja potrzeba pisania podyktowana jest przekonaniem, że mam coś ważnego do przekazania, jako świadectwo doświadczeń zebranych w niezwykłym okresie rozwoju i przekształceń polskiej gospodarki. Miałem szczęście być w odpowiednim miejscu i czasie, spotkać wspaniałych ludzi z którymi udało się dokonać rzeczy niezwykłych, o których nawet nie marzyłem. I sprawa nie dotyczy osiągnięć, ale drogi do celu, która wcale nie była usłana różami.

W 2010 roku napisałem swoją książkę *„Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat,”* a wkrótce potem bo w 2012 roku *„DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie”*. Pierwszą książkę napisałem dla przywołania doświadczeń i zachowania wspomnień o niezwykłym przeżyciu jaką była budowa mBanku – pierwszego banku internetowego w Polsce, który zrewolucjonizował rynek bankowy i stworzył podstawy dla rozwoju eCommerce. Druga bazuje na unikalnych doświadczeniach budowy firmy opartej na wartościach i wypłynęła z potrzeby serca jako przekonanie, że wartości mają znaczenie tak w życiu jak i w biznesie. Dla kogo przeznaczone są te książki? To przesłanie, kierowane tak do młodych ludzi rozpoczynających pracę, jak i do tych, którzy już długo pracują i często narzekają na brak wyzwań i satysfakcji, a także do menadżerów zarządzających małymi i dużymi firmami, że warto zatrzymać się na chwilę i zastanowić nad celami w życiu i pracy zawodowej i sposobami ich realizacji.

„Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat,” mówi o tym, że przełomowe innowacje w biznesie spotykamy prawie na każdym kroku, trzeba tylko umieć je dostrzec, a wtedy warto ciężko pracować, bo zmieniamy świat na lepsze, co daje niezwykłą satysfakcję i spełnienie dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia, szeregowych pracowników, kierowników i klientów. Po napisaniu pierwszej książki, która miała być ostatnią, nie sądziłem, że wrócę do biurka i znów zacznę pisać, ale lekcja pokory, jaką odebrałem na szlaku Camino de Santiago, przywiodła mnie do rozmyślań nad

znaczeniem wartości w życiu i biznesie. „*DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie.*”, nawiązuje do odwiecznego problemu ekonomii, czy postępowanie zgodne z normami etycznymi i moralnością się opłaca w biznesie. Mit, który stał się prawdą obiegową głosi, że egoizm, któremu przecież niedaleko do chciwości, jest odniesieniem wszystkich działań jednostek indywidualnych i przedsiębiorstw. Jednocześnie gołym okiem widać, że to właśnie dążenie do maksymalizacji zysku za wszelką cenę przez firmy i chciwość ludzi prowadzą do cyklicznych spektakularnych porażek, skandali, upadłości wielkich przedsiębiorstw, które współcześnie przekształcają się w katastrofy zagrażające gospodarce poszczególnych krajów i mają tendencję do infekowania gospodarki światowej. „*DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie.*” powstała jako materializacja imperatywu kategorycznego człowieka, któremu umysł i serce podpowiadają, że powinien dać świadectwo tego, co przeżył, a ja sędzę, że jestem wielkim szczęściarzem, byłem w odpowiednim miejscu i czasie, spotkałem na swojej drodze odpowiednich ludzi i idee, obok których nie przeszedłem obok, a przecież mogłem.

WARTOŚCI W ŻYCIU

Odkąd po raz pierwszy usłyszałem o Camino de Santiago, zawsze chciałem przebyć ten pielgrzymi szlak do stolicy hiszpańskiej Galicji Santiago de Compostela. Jednak jako uczestnik wielu maratonów i wypraw wysokogórskich, biegający kilka razy w tygodniu po dziesięć i więcej kilometrów, w ogóle nie brałem pod uwagę pielgrzymowania w taki sposób, jak czynią to tysiące zwykłych ludzi. Zastanawiałem się więc nad przebiegnięciem trasy w możliwie najkrótszym czasie albo przejechaniu jej rowerem. Ale ostatecznie, w kilka tygodni po szczęśliwym powrocie z wyprawy na Antarktydę, gdzie wszedłem na Mt. Vinson, najwyższy szczyt tego kontynentu, zdecydowałem się przejść Camino samotnie z plecakiem, czyli tak jak idą prawie wszyscy zdążający do grobu św. Jakuba. Wyruszając w drogę 13 marca 2011 roku z Saint-Jean-Pied-de-Port byłem optymistą. Sądziłem, że pokonam szlak z łatwością, przemierzając 40–60 kilometrów dziennie, i będę miał dużo czasu na medytacje oraz rozmowy ze spotkanymi ludźmi. Już na pierwszym etapie zawalił się mój plan, z całkowicie prozaicznej przyczyny; buty, kiedyś sprawdzone na himalajskich szlakach z niewiadomych względów obtarły mi stopy do krwi. W ciągu następných dni sytuacja się pogorszyła, otarć przybywało i kolejne odcinki pokonywałem mozolnie, patrząc, jak mijają mnie nie tylko studenci, ale także gospodynie domowe, panowie i panie w wieku emerytalnym, urzędnicy, którzy dopiero co wstali zza biurka, a na koniec zostałem pogrążony przez 130-kilogramowego grubasa, który wyprzedził mnie niczym pociąg ekspresowy, pozdrawiając wesółym, lekko zasapanym głosem – „Buen Camino!”. Nie zwracałem uwagi na krajobrazy i ludzi, szedłem jak robot, uporczywie odrzucając myśl, żeby zaniechać pielgrzymki i podjąć ją na nowo za jakiś czas. Wiedziałem jednak, że podobnie jak na trasie maratonu

po 37 kilometrze, czy na ostatnim podejściu na szczyt, to siła woli decyduje o końcowym sukcesie i zwycięstwo zależy od tego, co jest w głowie, a nie w nogach. Wszyscy pokonywali trasę z uśmiechem na ustach i pogodą ducha, podczas gdy ja szedłem z grymasem na twarzy, a ostry ból poranionych stóp przenikał mój mózg, nie pozwalając skupić się na niczym innym prócz cierpienia. Po dziesięciu dniach ból ustąpił i mogłem czerpać przyjemność z wędrówki, obserwować mijane krajobrazy, zwiedzać niezwykle zabytki, i ca najważniejsze rozmyślać o swoim życiu, przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Poza mną został świat, gdzie niepewność i chaos wyznaczają rytm dnia, na skutek bezpardonowej konkurencji przeradzającej się w permanentny wyścig szczurów ludzie stale muszą mieć się na baczności, strach przeradza się w ciągły stres paraliżujący umysł i ciało, wszystko jest na sprzedaż i wszystko można kupić, a cel uświęca środki. Wtedy zobaczyłem towarzyszy tej niecodziennej drogi, zwykłych przecież ludzi, w zupełnie innym świetle. Dostrzegłem, że w istocie nie są zwykli – są wyjątkowi. Trzy gospodynie domowe, gruby perkusista z zespołu flamenco, student śpiący w bejsbolówce, sterany życiem lekarz z Korei, młoda dziewczyna z Singapuru, która zastanawia się czy studiować medycynę, czy weterynarię, Holenderka w trzecim miesiącu ciąży... Tu spotkałem się ze światem, którym nie kieruje żądza władzy i pieniądza, bezwzględność, egoizm, zazdrość i zawiść. Jego bohaterami są ludzie, których wyjątkowość wynika nie z tego, że są piękni, młodzi, silni i bogaci, wręcz przeciwnie – nie odznaczają się żadnym z tych atrybutów herosów kultury masowej. Są wyjątkowi, ponieważ potrafią okazać bezinteresowną pomoc, życzliwość, uśmiech, gotowość wysłuchania innych i poświęcenia im chwili uwagi. Te proste wartości, przejawiające się w codziennym postępowaniu, czynią ze zwykłych ludzi wyjątkowe istoty. „Zwykli ludzie są wyjątkowi”- uświadomiłem sobie bardzo wyraziście - jeśli kierują się w swoim postępowaniu wartościami, konsekwentnie i stale, bez względu na okoliczności. W zasadzie frazes, banalna prawda, tylko, że współczesnym wzorcem sukcesu jest człowiek niezwykle – bogaty, piękny, najlepiej dysponujący władzą i wpływami. Chcąc nie chcąc poddajemy się dążeniom aby osiągnąć sukces zdobyć powszechne uważanie i podziw, a to oznacza pogoń za pieniędzmi, karierą zawodową, czasem polityczną, bo to daje władzę i moc sprawczą realizacji rosnących, prawdziwych i wymyślonych potrzeb.

Żyjemy w okresie rewolucyjnych zmian cywilizacyjnych, społecznych i gospodarczych, będących rezultatem technologicznego hiperprzyspieszenia ostatnich lat. Niepewność, brak stabilizacji, nieprzewidywalna przyszłość, niepojęty wzrost konkurencji powodują, że ogarnia nas strach i paraliżuje stres. Ciągłe, często wbrew własnej woli, bierzemy udział w permanentnym wyścigu szczurów. Wygrana w jednym biegu niczego nie zmienia, w dalszym ciągu pozostajemy szczurami, bo natychmiast zaczyna się kolejny wyścig. Nasza podróż przez życie jest nieustannym zmaganiem się z

trudnościami. Szukamy sposobu na znalezienie i zachowanie właściwego kierunku, ograniczenie destrukcyjnego wpływu otoczenia na naszą psychikę i zdrowie fizyczne. Uporządkowany wewnętrzny świat przekonań, idei i wartości wzmacnia naszą odporność na niepowodzenia, uczy cieszyć się i doceniać małe sukcesy, pozwala lepiej kontrolować sprawy, na które możemy mieć realny wpływ. Wartości jako ramy naszych myśli, postaw i zachowań składają się na spójny system, który pozwala nam przetrwać, a nawet więcej – osiągnąć szczęście w życiu osobistym oraz sukces i satysfakcję w pracy zawodowej. Przyjęte przez nas wartości określają, jak żyjemy, dokąd zmierzamy i jaki jest nasz stosunek do innych. Prawdziwe, a niepozorne i powszechnie akceptowane wartości oddziałują korzystnie na tych, którzy je praktykują, jak i na tych, do których są skierowane. Wartości odgrywają ogromną rolę w ludzkim życiu. Każda jego płaszczyzna jakoś o nie zahacza, a nawet wyrasta z nich, bo wszystkie, także najdrobniejsze działania człowieka mają źródło w sposobie traktowania rzeczy fundamentalnych. Wymiary znaczenia wartości dla naszego życia są bardzo różne i można je rozpatrywać w wielu kategoriach. Wartości odnoszą się do wielu dziedzin naszego działania, a także do wielu dziedzin nauki: filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, filozofii kultury czy teorii zarządzania. Na ogół łatwo nam rozprawiać o wartościach w wymiarze ogólnym, na wysokim poziomie abstrakcji – zgodni jesteśmy, że wartości są w naszym życiu czymś pożądanym, spieramy się ewentualnie o znaczenie wartości jednostkowych i ich miejsce w hierarchii. Ale rzetelna odpowiedź na pytanie o wartości, jakie praktykujemy na co dzień, o ich rzeczywisty i konkretny wymiar w naszym życiu, wymaga większego zastanowienia, spojrzenia wstecz i w głąb nas samych. System wartości, w części ukrytych w podświadomości i stamtąd kierujących naszymi działaniami, jest pochodną naszych potrzeb, edukacji, etosu społecznego, indywidualnych fascynacji i przekonań. Kształtuje się przez całe życie, ale jego fundamenty powstają w czasach młodości i okresie wieku średniego. Warto się zastanowić nad tym, jakie są nasze wartości, indywidualne każdego z nas. Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, wymaga pewnego wysiłku, ale pozwala określić kim w rzeczywistości jesteśmy i dokąd zmierzamy, a co najważniejsze co będzie kształtować naszą drogę życia. Bo jak powiedział amerykański poeta i eseista, jeden z najbardziej wpływowych myślicieli i pisarzy XIX wieku, zwolennik demokratycznego egalitaryzmu, Ralph Waldo Emerson "Life is a journey, not a destination."

Wartości mają realne znaczenie w codziennym życiu każdego człowieka i to właśnie one dają szansę zwykłym ludziom na szczęśliwe życie i wyjątkową satysfakcję z pracy. Wartości nie można rozpatrywać w kategoriach recepty na sukces, pytanie czy wartości się opłacają nie dotyczy sedna sprawy. To jakby powiedzieć, że warto być przyzwoitym, ale nie zawsze się to opłaca. Gdy jednak strona duchowa naszego życia staje się ważniejsza niż materialna, co dzisiaj nie jest normą, to wtedy nie ma najmniejszych wątpliwości, że życie bez wartości nie ma sensu.

Jeśli przyjąć definicję wielkiego polskiego filozofa, Władysława Tatarkiewicza, „szczęście to życie dające trwałe, pełne i uzasadnione zadowolenie.”, to zależność wartości - szczęście – sukces, staje się tautologią.

Moje doświadczenia na przestrzeni blisko trzydziestu lat, potwierdzają jednoznacznie, że wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, co nie jest zaskoczeniem, ale mają one także ogromną moc oddziaływania w biznesie, i że są to w dużej części takie same wartości. Bo nie można wychodząc do pracy zostawić wartości w domu zamykając za sobą drzwi, a w pracy posługiwać się całkiem innymi, czasem będącymi zaprzeczeniem naszego indywidualnego systemu wartości. Ta banalna prawda wcale nie jest oczywista, zwłaszcza w praktyce.

Żyjemy w czasach, gdy wzrost jest utożsamiany z rozwojem, a jego celem jest pomnażanie konsumpcji. Nawet bogate państwa są gotowe zadłużyć się ponad miarę, kosztem przyszłych pokoleń, byle tylko zwiększyć bieżącą konsumpcję. Oszczędzanie stało się synonimem ascetyzmu, a ten jest potępiony jako staroświecki. Egoizm, a nawet chciwość jest fundamentalną zasadą, do której ekonomia odwołuje się przy każdej okazji. To nic innego jak metodologiczny monizm, próba wtłoczenia wszystkiego w jedną ogólną zasadę. Reguła niewidzialnej ręki, interpretowana w duchu, że „nie od przychylności rzeźnika i piwowara, czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, ale od ich dbałości o własny interes”¹, zakłada maksymalizację dobra ogólnego dzięki indywidualnym działaniom opartym na pobudkach egoistycznych i samolubnych. Paradygmat *homo economicus*, człowieka zachowującego się racjonalnie, który podejmuje decyzje opierając się na rachunku ekonomicznym stanowi kamień węgielny współczesnej wykładni klasycznej ekonomii, która stanowi podstawę dominującej dzisiaj myśli ekonomicznej i praktyki gospodarczej. Pochwała chciwości, którą słychać w mainstreamowej ekonomii, uzasadniana tym, że niewidzialna ręka rynku automatycznie zamienia ją na ogólne dobro, powołuje się na ojca ekonomii Adama Smitha. Paradoks polega na tym, że w rzeczywistości idea, że chciwość jest dobra, moralność jest czymś zbędnym, a wręcz szkodliwym, pochodzi od Bernarda Mandeville’a, którego poglądy stanęły w centrum jednego z najzagorzalszych dyskursów osiemnastego wieku². Dla porządku należy wspomnieć, że Adam Smith³, wraz takimi autorytetami tamtych czasów jak George Berkeley i David Hume, należał do gorących krytyków poglądów Mandeville’a. Nie możemy zapominać, że ojcowie ekonomii klasycznej, Adam Smith, John S. Mill, John Locke, Thomas Malthus byli filozofami zajmującymi się moralnością, a ekonomia była przez długi czas później nauczana w ramach kursów etyki. Ironia losu powoduje, że jednostronna

¹ Adam Smith, *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN Warszawa 2001, s. 20.

² Bernard Mandeville, *Bajka o pszczołach*, PWN, Warszawa 1957.

³ „Istnieje jednakże inna teoria, która zamazuje różnicę pomiędzy przywarą a cnotą i z tego względu jej zasada jest całkowicie szkodliwa. Mam na uwadze teorię dra Mandeville’a” zob. Adam Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN Warszawa 1989, s. 461

interpretacja spuścizny „ojca ekonomii”, Adama Smitha, kompletnie mija się z jego przesłaniem, że uczucia moralne człowieka są silniejsze niż reguła maksymalizacji użyteczności⁴.

Pochwała niegodziwości, która jest uzasadnieniem chęci osiągnięcia sukcesu w szerszym, niż tylko ekonomicznym znaczeniu, ma długą historię. Według Niccolò Machiavellego „cel uświęca środki”, a ludźmi kierują niskie pobudki i egoizm. W „Księżcu”, książce, która dała mu nieprzemijającą sławę, konstatuje: *„Każdy rozumie, że byłoby rzeczą chwalebną dotrzymywać wiary i postępować w życiu szczerze, a nie podstępnie. Jednak doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary i którzy chytrze potrafili usidlić mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności”*. Nie dziwi przeto, że „Księżcu” jest ciągle lekturą obowiązkową i inspiracją polityków kierowanych żądzą władzy oraz biznesmenów pobudzanych do działania niepohamowaną chciwością i nienasyconym pożądaniem zysku. Wielu polityków i wiele państw, podobnie jak ludzi biznesu i przedsiębiorstw, zawdzięcza sukcesy hołdowaniu tej maksymie.

W czasach gdy postęp i wzrost gospodarczy stały się najwyższym dobrem, ekonomia stała się religią, a ekonomiści i menadżerowie stali się jej kapłanami. Tłumaczą rzeczywistość, przepowiadają przyszłość, kształtują obowiązujące mity, które stają się prawdami obiegowymi. Ich prognozy sprawdzają się tak samo dobrze jak przepowiednie Delfickiej Pytii i podobnie jak ona swoją nieudolność tłumaczą brakiem zrozumienia odbiorców. Menadżerowie to prawdziwi bohaterowie współczesności, jako prawdę objawioną głosił Peter Drucker, największy guru zarządzania. Bo przecież to właśnie menadżerowie kształtują rzeczywistość, zapewniają realizację przepowiedni nieustającego wzrostu jako drogi do rajy na Ziemi.

Profesorowie ekonomii i prezesi dużych korporacji stali się celebrytami nie mniej pożądanymi niż gwiazdy rocka. Wystarczy spojrzeć na fotografie rodem z specjalnych sesji zdjęciowych lub eventów politycznych, biznesowych i towarzyskich zdobiące artykuły w częściach gazet poświęconych gospodarce, albo okładki kolorowych czasopism biznesowych, których namnożyło się ponad miarę. Wzrost naszym najwyższym dobrem jest – to motto, mantra ekonomistów i polityków. Rozwój uznajemy dziś przede wszystkim jako termin ekonomiczny, podczas gdy przez wieki odnosił się do sfery duchowej i wewnętrznej, a dzisiaj się zlaicyzował i jest kojarzony ze światem zewnętrznym. *„Oszałeliśmy na punkcie wzrostu. Za bardzo nie wiemy dokąd nas prowadzi, ale kompensujemy tę niedogodność przyspieszeniem”* pisze Tomasz Sedlacek w „Ekonomii dobra i zła”

⁴ Adam Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN Warszawa 1989, s. 126-121.

„Greed is good. Greed is right. Greed works” „Chciwość jest dobra. Chciwość jest słuszna. Chciwość działa.” – to słowa Gordona Gekko, bohatera filmu Wall Street, które stały się mantrą współczesnego biznesu. Filmowy Gordon Gekko powędrował za swoje machinacje na dwadzieścia lat za kraty, ale Michael Douglas, który się wcielił w rolę chciwego, bezdusznego krwio pijcy, otrzymał w 1988 roku Oscara dla najlepszego aktora.

Ale to właśnie chciwość i dążenie do maksymalizacji zysków korporacji za wszelką cenę, doprowadziły do dwóch poważnych kryzysów w ciągu ostatniej dekady, które pozbawiły pracy dziesiątki milionów ludzi na całym świecie, spowodowały bankructwo, bądź naraziły na straty tysiące firm, a wiele państw, w tym te najbardziej bogate i rozwinięte, stanęły w obliczu wzrostu zadłużenia, które zagraża ich przyszłości. Pierwszy, został zapoczątkowany niebywałą hossą na rynkach kapitałowych pod koniec lat dziewięćdziesiątych, a następnie pęknięciem bańki internetowej w 2001 roku, to jest gwałtownym spadkiem notowań i bankructw wielu firm z branży nowoczesnych technologii. Straty inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych wyniosły 5 bilionów dolarów. Internetowa hossa podsycana przez biura maklerskie i banki inwestycyjne wykreowała setki milionerów i dziesiątki miliarderów. Od sierpnia 1995 roku, kiedy Netscape Communications Corporation, producent pierwszej przeglądarki internetowej, w piętnastym miesiącu działania zadebiutował na giełdzie NASDAQ osiągając kapitalizację powyżej miliarda dolarów, do końca 2000 roku 378 firm internetowych w USA weszło do publicznego obrotu osiągając astronomiczne wyceny. Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000r. niewyobrażalną kwotę 1,5 biliona USD, podczas gdy ich suma rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 mld z czego większość była udziałem kilku firm takich jak Qwest, AOL i Amazon; najbardziej nieprawdopodobne było to, że 370 spośród 378 nigdy nie pokazały nawet dolara kwartalnego zysku!! Katastrofalny spadek notowań i odcięcie od zewnętrznych źródeł finansowania zmiotły z powierzchni większość dotcomów, zostały tylko te, które niezależnie od innowacyjności technologicznej hołdowały tradycyjnym zasadom rachunku ekonomicznego.

Śledztwo prokuratora generalnego Stanu Nowy Jork ujawniło liczne oszustwa i manipulacje menadżerów oraz nielegalne praktyki, konflikty interesów i insider trading w bankach, które finansowały działalność upadłych firm. 10 największych amerykańskich banków zapłaciło w ramach ugody 1,4 miliarda dolarów. Tylko w przypadku nieprawidłowości przy obsłudze firmy Enron, której krach był największym korporacyjnym skandalem w historii Stanów Zjednoczonych, zaangażowane w aferę banki zgodziły się w ramach ugody zapłacić kwotę 350 milionów dolarów. Enron stał się symbolem zamierzonego oszustwa i korupcji w korporacjach, które wykorzystywało kreatywną księgowość dla pokazywania nie istniejących zysków dla prywatnych korzyści. W procesie sądowym, oskarżono zarząd przedsiębiorstwa, jak i członków rady dyrektorów, o oszustwa finansowe i

współdziałanie przestępcze. Ława przysięgłych uznała oskarżonych za winnych wszystkich zarzucanych czynów i skazała ich na karę wiele lat więzienia. Główną przyczyną deprawacji menedżerów była chciwość, tak zachwalana przez mainstreamowi ekonomię. Jedną z największych firm audytorskich na świecie, Arthur Andersen, podzieliła los Enronu, którego nie była w stanie dobrze kontrolować, i także przestała istnieć. Uchwalona w 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa Sarbanes-Oxley Act miała zmienić stan rzeczy i chronić inwestorów spółek publicznych poprzez wprowadzenie większych wymagań dotyczących przejrzystości działalności i efektywności kontroli wewnętrznej. Wiele mówiono o konieczności stosowania dobrych praktyk zarządzania właścicielskiego. Etyka i odpowiedzialność biznesu stały się czołowymi tematami dyskusji o zarządzaniu.

W istocie nic się nie zmieniło i wkrótce wszystko wróciło do normy. Korporacje zaczęły zarabiać, menadżerowie zarabiali więcej niż kiedykolwiek dotąd. W 1970 r. przeciętna zarobków szefa w największych amerykańskich korporacjach była 28 razy wyższa niż przeciętna zarobków wszystkich pracowników. W 2005 r. skoczyła do 158 razy i dalej się wspina. Szacuje się, że w 2010 proporcja ta wyniosła 325 do 1.

Rozwarstwienie dochodów nie jest bynajmniej unikalną cechą gospodarki amerykańskiej uznawana powszechnie za najbardziej liberalną. Raport *Growing Unequal*, sporządzony w 2008 roku przez OECD zawiera dane potwierdzające wzrost nierówności dochodów w 30 krajach członkowskich OECD w ciągu ostatnich dwóch dekad. Zgodnie ze średnią dla 30 krajów członkowskich OECD, przeciętne zarobki najbogatszych 10% obywateli badanych społeczeństw są niemal 9 razy wyższe od tych osiągniętych przez najbiedniejsze 10%. Interesujące są efekty porównań na skalę międzynarodową pod kątem proporcji pomiędzy zarobkami najbogatszych i najbiedniejszych obywateli poszczególnych krajów. Socjalne gospodarki Szwecji i Danii charakteryzują się niewielkim poziomem rozwarstwienia. Bogaci zarabiają bowiem jedynie około 5 razy więcej niż biedni. Polska w tym zestawieniu zajmuje trzecią pozycję za Meksykiem, gdzie rozwarstwienie jest największe i zaraz za Stanami Zjednoczonymi. W krajach tych najbogatsza część społeczeństwa zarabia odpowiednio 25 i 16 razy więcej niż ich najbiedniejsi rodacy, podczas gdy w Polsce 13,5 raza więcej. Jest to najwyższy wskaźnik rozwarstwienia w całej Europie. Odbiega także znacznie od innych krajów Europy Środkowej, mimo pozornych podobieństw w sytuacji gospodarczej.

Minęło zaledwie sześć lat od pęknięcia bańki internetowej w 2001 roku i wybuchł nowy kryzys, którego erupcja nastąpiła w 2008 roku w USA, przeniosła się do Europy Zachodniej i stała się głównym źródłem głębokiego kryzysu gospodarczego na całym świecie, największego od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych. Ślepa żądza zysku, niepohamowana chciwość i głupota

menedżerów były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej. Dążenie do maksymalizacji zysku przedsiębiorstw i indywidualnych korzyści stworzyło piramidę finansową, której zawalenie się było wewnętrznie zaprogramowane. Masowe udzielanie kredytów hipotecznych dla ludzi o niskich dochodach, w dużej części bezrobotnych, to szatański pomysł specjalistów od inżynierii finansowej. Według założeń teoretycznego modelu, wysokie ryzyko pojedynczego kredytu zmniejsza się poprzez rozproszenie w dużym portfelu, który przez specjalistyczne firmy audytorskie w całości był oceniany jako mało ryzykowny. W ten sposób obligacje (Collateralized Debt Obligations) emitowane na bazie sekurtyzowanych portfeli kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka, mogły uzyskać w ocenie czołowych agencji ratingowych rating AAA równy wiarygodności gospodarek USA i Niemiec. Banki inwestycyjne chętnie podejmowały się sprzedaży takich portfeli kredytowych, dodatkowo ubezpieczonych na wypadek niespłacalności przez firmy ubezpieczeniowe, jako bardzo rentownych inwestycji kapitałowych o niskim ryzyku. Wszyscy uczestnicy tego łańcucha pokarmowego sekurtyzacji kredytów hipotecznych pracowali w pocie czoła na wysokie bieżące zyski pompując bańkę kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka, które były przedmiotem obrotu na rynku finansowym jako produkt niskiego ryzyka, posiadający certyfikat renomowanych agencji ratingowych i dodatkowo ubezpieczony przez najlepsze firmy ubezpieczeniowe. Początkowo wszyscy byli zadowoleni. Biedny kredytobiorca, bez oszczędności i stałych dochodów z pracy, wprowadził się do nowego domu. Pośrednik sprzedaży nieruchomości i pośrednik finansowy, oferujący drogie mieszkania i relatywnie tanie kredyty, zgarnęli swoje prowizje. Bank oferujący kredyt hipoteczny zdołał szybko i dużo zarobić na udzieleniu tego kredytu, po czym niezwłocznie pozbył się go na rzecz głodnego zysków banku inwestycyjnego, który zarobił jeszcze więcej odsprzedając dalej przekształcony kredyt w postaci instrumentu dłużnego o rzekomo niskim ryzyku i wysokiej rentowności. Gdy nastąpiło to, co nieuchronnie musiało się wydarzyć, i dłużnicy zaprzestali obsługi i spłat kredytów hipotecznych, kostki domina się przewróciły jedna po drugiej. Okazało się, że zyski zostały przez uczestników procesu już podzielone i skonsumowane, a powstałe straty grożą upadłością kluczowych graczy rynku finansowego (banków komercyjnych, banków inwestycyjnych, firm ubezpieczeniowych) i krachem całego systemu finansowego. Bankructwo banku inwestycyjnego Lehman Brothers w październiku 2008 roku zapowiadało kryzys, który mógł pogrążyć amerykańską i europejską gospodarkę na wiele lat. Aby tego uniknąć rządowi USA i wielu krajów europejskich nie pozostało nic innego jak ratować na koszt państwa zagrożone duże instytucje finansowe uznając, że są zbyt ważne dla gospodarki, by mogły zbankrutować. Syndrom *too big to fail* pozwolił upublicznić straty, podczas gdy wcześniejsze zyski zostały bezpowrotnie zawłaszczone przez chciwych menedżerów. Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych wyniosły ponad 700 miliardów dolarów, a w Europie suma pomocy była jeszcze większa. Wiele banków

praktycznie znacjonalizowano w obawie przed skutkami ich bankructwa dla gospodarek narodowych. Duże banki są jak elektrownie atomowe; gdy dojdzie do wybuchu, to jego skutki zewnętrzne mają wymiar katastrofy. Świat stanął w obliczu głębokiego kryzysu gospodarczego, na którego zwalczanie poniesiono ogromne wydatki publiczne, zwiększające dramatycznie zadłużenie państw ponad dopuszczalne granice⁵. Powyższe przykłady pokazują, jak ważne dla gospodarki i społeczeństwa są wartości wyższego rzędu, wykraczające poza maksymalizację zysku w działalności przedsiębiorstw. Alan Greenspan, były szef amerykańskiej Rezerwy Federalnej, zadeklarowany zwolennik deregulacji i wolnego rynku, zeznając przed komisją Kongresu badającą przyczyny kryzysu, powiedział: „My wszyscy, zwłaszcza ja, którzy wierzyliśmy, że kredytodawcy kierowani swoim własnym interesem będą robić wszystko, aby zabezpieczyć kapitał akcjonariuszy, jesteśmy wstrząśnięci i zdumieni”. Zachowanie wartości etyczno-społecznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników staje się nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza wykołajenie się nawet pojedynczego dużego przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej.

Ekonomia na przestrzeni dziejów znajdowała się pod silnym wpływem nurtów filozofii oraz religii i zajmowała się etyką. To się zmieniło w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat, kiedy człowiek (kapitał ludzki) został sprowadzony do roli zmiennej funkcji produkcji, którą należy maksymalizować, by osiągnąć możliwie największy wzrost będący nadrzędnym celem wszelkiego działania. Wbrew temu czego można byłoby się spodziewać mając na uwadze obowiązujący paradygmat ekonomii, że egoizm i chciwość przyczyniają się do dobra ogółu, w wielu przypadkach, obserwowanych współcześnie, stają się powodem niepowodzeń i bankructw przedsiębiorstw, a także zagrożeniem ładu gospodarczego i społecznego.

W 2011 roku Oscara za najlepszy film roku otrzymał *Inside Job* – film, który skrupulatnie dokumentuje przyczyny kryzysu finansowego identyfikując chciwość menedżerów, dążenie do maksymalizacji zysków za wszelką cenę, jako przyczynę zła w gospodarce. Jak podkreślają autorzy, gospodarka światowa musiała ponieść 20 bilionów dolarów strat, by ten przejmujący film mógł powstać. W 2010 roku Oliver Stone nakręcił drugą część *Wall Street*, swojego hitu sprzed lat, gdzie Gordon Gekko, po wyjściu z więzienia mówi, że obserwując jak funkcjonuje gospodarka i świat finansów, zadawał sobie pytanie: Czy wszyscy tam na zewnątrz zwariowali? Kiedyś wydawało mu się, że chciwość jest dobra. Dziś widać, że jest legalna. Michael Douglas, odtwórca roli Gordona Gekko, prywatnie mówi głośno, że chciwość jest zła i nagrywa dodatkowo spot reklamowy dla FBI:

⁵ Państwowy dług publiczny USA wzrósł w okresie 2007-2011 o połowę i szacuje się, że przekroczy 100% PKB w 2012 roku. 6 Sierpnia 2011 roku amerykańska agencja ratingowa Standard & Poor's obniżyła ranking wiarygodności kredytowej rządu USA z maksymalnej oceny AAA do AA+. Wcześniej ta sama agencja obniżyła rating większości krajów Unii Europejskiej, z wyjątkiem Niemiec.

<http://www.youtube.com/watch?v=SvuCGvziCVI>

Wartości w biznesie

Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar – zysk. W ostatnim czasie zachodzą pod tym względem istotne i trwałe zmiany. Funkcja celu przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożona, kwestionuje się bezwzględny prymat zysku, wprowadza się nowe priorytety o charakterze celów częściowych, takie jak zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój, działanie na rzecz lokalnych społeczności. Oprócz przewartościowania celu działalności, który staje się wielowymiarowy, coraz bardziej liczy się w działalności operacyjnej przedsiębiorstw sposób realizacji dążeń, przejrzystość, kupiecka rzetelność, poszanowanie wartości i aspiracji pracowników, klientów i dostawców, a także odpowiedzialność społeczna. Droga staje się ważniejsza niż cel lub co najmniej tak samo ważna.

David Packard, legendarny założyciel firmy Hewlett-Packard, wspomina, że gdy w latach pięćdziesiątych mówił: „Zysk nie jest najważniejszym celem działalności przedsiębiorstwa⁶”, a menadżerowie powinni się czuć odpowiedzialni nie tylko za zwiększanie zysków akcjonariuszy to wyraźnie odczuł, iż ówczesni biznesmeni: „Jednoznacznie wykluczyli mnie ze swojego grona i uznali, że absolutnie nie nadaję się do zarządzania poważnym przedsiębiorstwem⁷”. Sytuacja nie zmieniła się przez kolejne 50 lat, aż do czasów współczesnych, kiedy fala skandali finansowych w największych firmach na świecie na początku XXI wieku i kryzys finansowy w 2008 roku, uświadomiły dobitnie, że w globalnej gospodarce nie można tolerować jednostronnego podejścia do biznesu opartego wyłącznie na zysku, bo grozi to poważnymi perturbacjami społecznymi i gospodarczymi na dużą skalę. W szerokim ujęciu społeczna odpowiedzialność biznesu jest częścią systemu wartości firmy, odnoszącą się przede wszystkim do jej relacji zewnętrznych z otoczeniem społecznym i interesariuszami. Wydaje się jednak, że wartości mają jeszcze większe znaczenie dla sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa, która buduje kulturę organizacji i kreuje konkurencyjność rynkową. W tej sferze wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania w formie wewnętrznych procedur i przepisów wewnętrznych oraz wytwarzanych produktów i usług.

Teza, że wartości mają znaczenie w życiu i w biznesie, i są to wartości podobne, brzmi kontrowersyjnie, gdy odwołujemy się do powierzchownych opinii i prawd obiegowych.

⁶ Packard David, *The HP Way*, Harper Business, New York 1995, s.166.

⁷ Przemówienie Davida Packarda, wygłoszone podczas otwarcia Colorado College, 1.06.1964; cytata za: Collins James C., Porras Jerry I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm.*, SPM Project Wrocław 2003, s. 91.

Nie można przecież, wychodząc do pracy, wyznawanych wartości zostawić w domu, a w pracy kierować się całkiem innymi. W rzeczywistości zasadnicze wartości ludzi i firm są w podstawowym zakresie identyczne, jak uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, zaufanie, integralność, rozwój, pasja, skuteczność, w części podobne, jak innowacyjność, nowoczesność, jakość, a tylko w małej części odnoszą się do specyfiki działalności firmy.

Czy wartości w biznesie nie są luksusem? Czy w biznesie nie chodzi przede wszystkim o to, by zarabiać pieniądze? Otóż zysk jest celem, ale wcale nie najważniejszym. Niezależnie od tego, jak obrazoburczo brzmi to dla dzisiejszych biznesowych twardzieli dążących do sukcesu za wszelką cenę, faktem jest, że prawda o ważności znaczenia zasadniczych wartości dla firm była dostrzegana przez wybitnych liderów biznesu od dawna. Różnie je określano – jako wartości nadrzędne, wspólne wartości, system przekonań, credo, filozofia działania – i uznawano za krytyczny czynnik sukcesu w długim okresie. Prawdziwe ikony biznesu, istniejące od dziesięcioleci takie jak Hewlett-Packard, Johnson and Johnson, IBM, Merck, a także powstałe niedawno jak Google czy rodzimy mBank, zawdzięczają swój sukces w głównej mierze wartościom jakie przyświecały ich twórcom i były realizowane w praktyce.

Robert Wood Johnson, prezes Johnson&Johnson w latach 1932–1963, sformułował w 1943 roku credo firmy, które w niezmienionej formie obowiązuje do dziś. Wskazuje na odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązku zapewnienia tym produktom wysokiej jakości i uczciwych cen. Ponadto odpowiedzialność firmy dotyczy też środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. Credo jest najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do tego dokumentu: „Credo po łacinie oznacza wierzę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w słowach naszego Credo, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania”.

Thomas Watson junior, który jako następca ojca na fotelu prezesa stworzył fundamenty dla fenomenalnego wzrostu IBM, w swojej książce o wartościach *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*, opublikowanej w 1963 roku, pisze: „Wierzę, że każda organizacja, która pragnie przetrwać i osiągnąć sukces, musi mieć dobry system przekonań, stanowiący przesłankę całej jej polityki i wszystkich działań. Po drugie, wierzę, że najważniejszym pojedynczym czynnikiem sukcesu firmy jest wierne trzymanie się tych przekonań”.

Nadrzędne wartości określone przez założycieli są znakiem rozpoznawczym Hewlett-Packard. Firma od początku stawiała sobie za cel wnoszenie wkładu w rozwój społeczeństwa, a jej głównym zadaniem było projektowanie, rozwijanie i produkcja najdoskonalszej elektroniki w służbie nauki i

dobra społeczeństwa. Hewlett-Packard chciała być „dobrym i odpowiedzialnym obywatelem” w czasach, gdy nikt jeszcze nie słyszał o społecznej odpowiedzialności firm. O znaczeniu wartości dla firmy, John Young, były prezes Hewlett-Packard, mówi tak: „Podstawowe wartości pozostają niezmiennie od czasu, kiedy sformułowali je nasi założyciele. Potrafimy odróżnić nadrzędne wartości od stosowanych metod i procedur. Nadrzędne wartości się nie zmieniają, a procedury owszem. Jasne jest dla nas także to, że zysk, jakkolwiek bardzo ważny, nie jest powodem, dla którego istnieje firma Hewlett-Packard”.

Kiedy mBank rozpoczynał swoją działalność w listopadzie 2000 roku, wydawało się, że karty były już rozdane – rynek bankowy w Polsce został podzielony pomiędzy światowych liderów

i lokalnego potentata, PKO BP. Od początku było oczywiste, że nie chodzi o stworzenie jeszcze jednego banku. Pewność, że zmienia się świat bankowy, towarzyszyła zespołowi młodych zapaleńców od momentu, kiedy BRE Bank, wówczas bank specjalizujący wyłącznie się w bankowości dla przedsiębiorstw, podjął decyzję o budowie banku internetowego dla klientów indywidualnych⁸. W ciągu trzech miesięcy powstał pierwszy w Europie Środkowej pełnozakresowy internetowy bank detaliczny. Model biznesowy mBanku, który w istocie był jednym z pierwszych na świecie dyskontów finansowych oferującym najwyższą jakość produktów, odznaczał się wszelkimi cechami innowacji przełomowej. Misja mBanku: „Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych”, odzwierciedla sedno jego modelu biznesowego: korzyści z niskich cen na bazie niskokosztowego modelu operacyjnego, wysoką jakość produktów i usług, dzięki umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii, i wygodę korzystania z usług bankowych w dowolnym momencie (24/7/365), w każdym miejscu na świecie. Po dziesięciu latach działania mBank stał się jednym z największych banków detalicznych w Polsce i internetowych na świecie, na koniec 2011 roku miał ponad trzy miliony klientów w Polsce, w Republice Czeskiej i Słowacji. W Polsce zajmuje trzecie miejsce w sektorze bankowym pod względem liczby klientów, mając prawie 10 procent udziału w rynku. Wyprzedzają go tylko zasiedziałe giganty – PKO Bank Polski oraz Pekao SA, który wzrastał dzięki kolejnym przejęciom innych banków. Wśród banków internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie.

Spektakularny sukces mBanku, ale także niepodważalne osiągnięcia MultiBanku, a także wejście BRE Banku, który był budowany od podstaw, do pierwszej trójki największych i najbardziej zyskownych polskich banków, to nie tylko sprawa strategii i jej egzekucji, ale przede wszystkim rezultat działania wartości firmy w praktyce, wdrożenia zarządzania przez wartości, która była moim autorskim

⁸ Lachowski Sławomir, *Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat*. Studio Emka Warszawa 2011, s. 129 i nast..

projektem. Wszystko zaczęło się niespodziewanie. Wstrzymałem realizację projektu budowy MultiBanku, by wykorzystać window of opportunity, i rozpocząć tworzenie banku internetowego, którego niskokosztowy model biznesowy miał przełomową innowacją zmieniającą rynek bankowości detalicznej. mBank powstał w rekordowo krótkim czasie, w ciągu 100 dni wyęźonej pracy, prawdziwego wyścigu z czasem, by nie stracić niepowtarzalnej szansy rosnącej fali zainteresowania Internetem. Pierwsze sukcesy przyszły nieoczekiwanie szybko i zapowiadały niezwykłą przygodę biznesową, po kilkunastu miesiącach już wiedziałem, że mBank to przełomowa innowacja i rewolucja w finansach osobistych i wiele zależy ode mnie, od mojego sposobu zarządzania projektem i ludźmi. Obudziło się we mnie poczucie wielkiej odpowiedzialności, które wzbudziło trwogę, że zwykłe działania profesjonalne mogą być niewystarczające i trzeba wyjść poza schematy. Wtedy uświadomiłem sobie, że wszystko co robiłem dotychczas, niejako rutynowo, w odpowiedniej kolejności – misja, wizja, strategia, biznesplan – nie wystarczy, by osiągnąć powodzenie. Potrzebne jest spoiwo, które zwiąże te elementy w jedną całość, spowoduje, że przemierzając długą drogę do sukcesu, który jawił się na horyzoncie, organizacja potrafi zachować motywację, wytrwałość, szybkość, elastyczność. Odpowiedź przyszła niepostrzeżenie – rozwiązanie było oczywiste i niepodlegające dyskusji, wysłałem więc mail do wszystkich pracowników, który mówił, że „ Nie jest bowiem obojętne, czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie. Chciałbym, aby praca w mBanku była, chociaż w części, realizacją marzeń każdego z Was. To jest możliwe, wiem to z własnego doświadczenia. Aby to było realne, powinniśmy wspólnie określić, co dla nas jest najważniejsze. Czas, aby opracować kodeks Zasad i Wartości mBanku.” Dużo rozmawialiśmy o tym, że biznes ma ludzką twarz i że wartości są w życiu ważne i że każdy je ma. Dyskutowaliśmy długo na ten temat, mówiliśmy o własnych zainteresowaniach, że są źródłem pasji i sensem życia. Wspólnie określiliśmy wartości, które są dla nas w życiu najważniejsze, spróbowaliśmy zidentyfikować te, które mają dla nas znaczenie w pracy - tak w kontekście kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, jak i realizacji celów w przyszłości. Wspólny mianownik wartości osobistych każdego z nas, jak i później wybranych jako istotne wartości firmy pokrywał się w taki sposób, że powstała DROGA – system wartości mBanku, na którą składały się: Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się. Wartości nie składały się w byle jaki akronim – co jest modne czasami, żeby uzyskać PR-owski. DROGA miała podwójne znaczenie i tak od początku było komunikowana. DROGA to akronim wartości, które łatwo zapamiętać, ale przede wszystkim przekaz, że DROGA jest ważniejsza niż cel, w więc sposób realizacji jest co najmniej tak samo istotny jak osiągnięcie dobrych rezultatów, co miało odzwierciedlać przekonanie, że cel nie uświęca środków.

Firmy zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości. Powstaje wówczas kodeks wartości etycznych, które są ogólną deklaracją dobrej woli i brak jest bezpośrednich sankcji za niedotrzymywanie wierności tym wartościom. mBank poszedł znacznie dalej i wprowadził system oceny pracowników oparty na wartościach. Aby nie było wątpliwości, co każda z nich oznacza w praktyce, dokonano precyzyjnego opisu oczekiwanych postaw i zachowań. Przełomem było wdrożenie systemu oceny pracowniczej z uwzględnieniem samooceny według wartości, kiedy to nie przełożony a pracownik przedstawiał propozycję własnej oceny. Proces oceny w ramach Planu Osobistej Skuteczności pokazywał dwuwymiarowy obraz organizacji uwzględniający aspekt jakościowy według wartości DROGA oraz ilościowy. W tym aspekcie firma zarządzana przez wartości różni się zasadniczo od organizacji zarządzanej przez cele lub instrukcje, gdzie realizacja zadań ilościowych i wykonanie ich zgodnie z poleceniem jest ostatecznym wyznacznikiem oceny pracownika.

Wartości mBanku, konsekwentnie praktykowane, miały zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, która stworzyła trwałą przewagę konkurencyjną.

Zarządzanie jest sztuką planowania i osiągnięcia celów przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Niewątpliwie realizacji celu towarzyszy zadowolenie o charakterze emocjonalnym, ale w dążeniu do najlepszego wykorzystania potencjału pracowników nie można pominąć motywacji materialnej. Zarządzanie przez wartości nie ogranicza się do wykorzystania systemu wartości jako etycznego kierunkowskazu i spoiwa wspólnych przekonań co do celów i sposobu ich realizacji. W praktyce zarządzania przez wartości w mBanku nie zaniedbywano roli motywacji finansowej, tyle że konstrukcja systemu premiowego była powiązana z zachowaniami zgodnymi z wartościami firmy. Wysokość indywidualnego bonusu została uzależniona od oceny jakościowej i realizacji zadań ilościowych. System motywacji finansowej mBanku, który był pierwowzorem rozwiązań wprowadzonych później w BRE Banku, opierał się w całości na wyniku oceny pracowników na bazie Planu Osobistej Skuteczności i Indywidualnej Karty Zadań. W ten sposób wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrecjonalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną przejrzystość procesu. wpływ na kulturę organizacji, która z kolei stworzyła trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie, jak już wielokrotnie podkreślałem, decydują ludzie, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać ich potencjał i talenty, dając im w zamian niepowtarzalną satysfakcję i prawdziwą pasję tworzenia. W czasach, gdy trwa ciągła wojna o talenty, wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym.

Moje doświadczenia pracy w firmach budowanych i zarządzanych w oparciu o wartości potwierdzają, że są one w długim okresie bardziej rentowne, ich klienci bardziej lojalni, a pracownicy bardziej

zadowoleni. Historia mBanku, MultiBanku oraz BRE Banku potwierdza istnienie takiego właśnie łańcucha przyczynowo-skutkowego. System został wprowadzony do BRE Banku w 2005 roku, po dwóch latach jego pilotażu w mBanku i MultiBanku. Wyniki osiągnięte w kolejnych latach przewyższyły oczekiwania, tak pracowników w odniesieniu do wysokości premii, jak i akcjonariuszy w odniesieniu do wysokości realizowanego zysku, wzrostu wartości firmy w ujęciu bezwzględnym (kapitalizacja rynkowa), jak i względnym w porównaniu z grupą rówieśniczą. Budżet wypłaconych pracownikom premii w kolejnych latach – 2004, 2005, 2006, 2007 – wzrastał znacząco. Odpowiednio: 24,6 miliona złotych, 60,8 miliona, 86 milionów i 124 miliony. Nawet wzięwszy pod uwagę zwiększające się zatrudnienie w tym okresie (z 3200 do 4800 osób), wzrost wypłaconej premii na etatowego pracownika był imponujący i kształtował się w granicach 8900 złotych – w 2004 roku, 20 200 złotych – w 2005 roku, 25 900 złotych – w 2006 roku i 32 110 złotych w 2007 roku. W tych latach w górę poszybowały wyniki firmy: z 237 milionów złotych w roku 2004 do, odpowiednio, 338 milionów, 576 milionów, 955 milionów. W okresie, kiedy zarządzanie przez wartości było wyróżnikiem BRE Banku, wycena rynkowa BRE Banku, mierzona wskaźnikami cena do wartości księgowej (P/BV) oraz cena do zysku (P/E), była wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW. W ciągu czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości BRE Bank awansował z 6 miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze.