

Redakcja: Hanna Jaworowska-Błońska

Projekt okładki: Maciej Sadowski

Redakcja techniczna: Paweł Żuk

Copyright © Sławomir Lachowski

© Copyright for the polish edition
by Wydawnictwo Studio EMKA
Warszawa 2012

Współautorstwo rozdziału 6 – Renata Tadeusiak, Alina Strycharz

Wszelkich informacji udziela:
Wydawnictwo Studio EMKA
ul. Królowej Aldony 6, 03-928 Warszawa
tel./fax 22 628 08 38, 616 00 67
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-62304-45-5

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów i ilustracji
w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Skład i łamanie: www.anter.waw.pl
Druk i oprawa: Drukarnia Read Me
Łódź, ul. Olechowska 83

*Rodzicom,
którzy wskazali mi wartości, oraz żonie i synowi,
którzy nadali im nieprzemijające znaczenie
na DRODZE życia*

Wszystkie korzyści z tej książki
Autor przeznacza
na cele charytatywne.

Spis treści

Podziękowania	9
Zamiast wstępu	13
Rozdział 1. Wartości zwykłych ludzi	19
Wartości w życiu człowieka	19
Szczęście jest miarą sukcesu	29
Moja DROGA wartości	45
Wartości w kulturze masowej	74
Rozdział 2. Zwykli ludzie i wspaniałe przedsiębiorstwa	89
mBank: pasja tworzenia	91
ABCXXI – cała Polska czyta dzieciom: gotowość i odpowiedzialność	128
Mondragon Corporacion Cooperativa: wartości w działaniu ...	145
Rozdział 3. Przełomowe idee i wielcy guru zarządzania	159
Rozdział 4. Wyzwania przyszłości w biznesie i zarządzaniu biznesem w Nowej Gospodarce	217
Wyzwania przyszłości w biznesie	217
Wyzwania w zarządzaniu biznesem	221

Rozdział 5. Zarządzanie przez wartości	229
Wartości w życiu przedsiębiorstw	231
Fundamenty zarządzania przez wartości	242
Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc wartości	250
Zarządzanie przez wartości odpowiedzią na wyzwania przyszłości w biznesie	258
Rozdział 6. Mapa Drogowa zarządzania przez wartości	273
Identyfikacja wartości – opis procesu dla małych i dużych firm?	278
Zarządzanie przez wartości – przekładanie zasadniczych wartości na działania we wszystkich płaszczyznach	287
Zarządzanie poprzez wartości w procesie doboru personelu – szukamy właściwych, a nie najlepszych pracowników	289
Rozwój kompetencji opartych na wartościach	300
Rola wartości w zapewnianiu realizacji wysokich wyników	313
Rola wartości w budowaniu zaangażowania pracowników i kultury organizacyjnej	326
Wartości w zarządzaniu produktami, sprzedażą i wynikiem finansowym	329
Przywództwo przez wartości	336
Bibliografia	340

Podziękowania

Ta książka nigdy nie powstałaby, gdyby nie Rodzice, którzy zwrócili moją uwagę na znaczenie wartości i nauczyli mnie stosowania ich w życiu. Później niejednokrotnie nazywano mnie idealistą i romantykiem, w podtekście dając do zrozumienia, że pozostaję daleko od rzeczywistości, która rządzi się swoimi twardymi darwinistycznymi prawami. Rodzicom zawdzięczam wiarę w moc sprawczą pracy, która często jest przesycona potem, odwagi, która czasem niesie ze sobą łyż, sprawiedliwości, na którą, bywa, trzeba długo czekać, mądrości, która wymaga poświęcenia i cierpliwości, umiarkowania, które wynika z samodyscypliny. Te wartości dały mi wiele pozytywnych przeżyć składających się w sumie na zadowolenie z życia. Są najważniejszym darem, jaki otrzymałem od Rodziców, i dziękuję im za to, ponieważ stanowią coś nieskończenie istotniejszego niż wszelkie dobra materialne. Wspólne pielęgnowanie tych wartości wraz z żoną i synem pozwoliło nam wspierać się wzajemnie w trudnych chwilach i cieszyć się każdym, małym i dużym, sukcesem, pozytywnie oddziaływać na siebie. Moja żona Marzena wykazała wiele cierpliwości i zrozumienia dla moich idei, za którymi podążałem, narażając czasami nasze życie rodzinne na trudne próby. Dziękuję Ci, Marzeno, za trzydzieści lat wspólnej podróży, która nie wiodła łatwą drogą. Jako ojciec starałem się przekazać swoje doświadczenia i przekona-

nie o podstawowym znaczeniu wartości mojemu synowi, który okazał się bardzo dobrym słuchaczem i wyjątkowo zdolnym uczniem, kreatywnie budującym własny świat wartości. Dziękuję Ci Filipie, bo Twoja postawa utwierdza mnie w przekonaniu, że wartości są najważniejsze.

Znaczenie wartości w biznesie nie stanowiło dla mnie żadnego specjalnego odkrycia, bo zawsze byłem o tym przekonany. Normy etyki biznesu, jak odpowiedzialność, uczciwość kupiecka, rzetelność, sumienność, solidarność, to twarde wskazówki postępowania, których naruszenie naraża sprawcę na sankcje prawne lub środowiskowe. Jednakże stosowanie szerszego zakresu wartości jako narzędzia zarządzania pozytywnie wpływającego na postawy i zachowania pracowników, relacje z klientami, akcjonariuszami i otoczeniem, stało się moim doświadczeniem dopiero wówczas, gdy w roli menedżera stanąłem przed największym wyzwaniem zawodowym: stworzenia od podstaw dwóch banków i przeprowadzenia trzeciej pod względem wielkości aktywów instytucji finansowej w Polsce. Zarządzanie przez wartości wcale nie było oczywistym ani popularnym wyborem w kraju, gdzie zaledwie czwarta część firm przyznawała się do tego, że określiła wartości zasadnicze dla swojego biznesu, a wolny rynek jako zaprzeczenie niedoborów gospodarki planowej był wezwaniem do legalnego bogacenia się i maksymalizacji zysków w krótkim okresie, uznawanych za nadrzędne cele działania w biznesie.

mBank, MultiBank i BRE Bank należały do nielicznych firm w Polsce, które w swoim czasie konsekwentnie były zarządzane przez wartości. Wyniki tego działania przerosły wszelkie oczekiwania. Stworzona wtedy niezwykła kultura organizacyjna oparta na wartościach takich, jak: dążenie do doskonałości poprzez ustawiczny rozwój indywidualny, skuteczność działania indywidualnego i zespołowego, odpowiedzialność, gotowość i zaangażowanie osobiste, dokonała rewolucji w polskiej bankowości. Dzięki niej powstały warunki rozwoju przełomowych innowacji biznesowych: mBanku – niskokosztowego modelu banku internetowego, MultiBanku – przyjaznych finansów dla wyłaniającej się klasy średniej i małych przedsiębiorstw, a także odnowy BRE Banku pod hasłem BREaktywacji. Odkrycie znaczenia wartości w biznesie było dla mnie i, jestem przekonany, także dla większości moich współpracowników wspaniałym i niezwykłym doświadczeniem, które pozostanie w naszej pamięci do końca życia.

Mój autorski model zarządzania przez wartości, jako sposób zarządzania ludźmi i organizacją, został zapoczątkowany w mBanku i MultiBanku i rozwinięty wspólnie z całym zespołem. Bardzo ważną rolę w procesie tworzenia zasad zarządzania przez wartości i przekładania wartości na działania we wszystkich obszarach odegrał zgrany zespół pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi bankowości detalicznej BRE Banku. Szczególnie wielkie znaczenie dla rozwoju idei zarządzania przez wartości w mBanku i MultiBanku mieli Piotr Kociołek, Alina Strycharz i Renata Tadeusiak, a jej późniejsze wdrożenie w BRE Banku byłoby niemożliwe bez zrozumienia wagi sprawy i zaangażowania kolegów z zarządu banku oraz Anny Kozińskiej kierującej obszarem HR, a także wielu innych osób. Chciałbym im wszystkim serdecznie podziękować za wiele dyskusji, często bardzo krytycznych, i wysiłek wkładany w realizację tego, co początkowo mogło się wydawać *idée fixe*. Jednakże gdyby nie otwartość, gotowość i zaangażowanie liderów wszystkich bez wyjątku obszarów biznesowych pewnie wartości DROGA(i) – Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się – pozostałyby jedynie dobrze brzmiącym hasłem. Osobisty przykład działania inspirowanego przez wartości w wykonaniu Piotra Gawrona, Wojtka Papieraka, Bartka Brzozowskiego, Tomka Gubały, Krzysztofa Tworusa, Pawła Kucharskiego, Maćka Witkowskiego, Zbyszka Grzelczyka, Krzysztofa Kuźbika, Ewy Głowackiej, Witolda Kujdy, Joanny Sas, Anny Znamirowskiej, Joanny Erdman, Huberta Pałgana, Mariusza Zarzyckiego, Tomka Kowalczyka, Romana Koneckiego, Marka Żuberka, Krzysztofa Lewińskiego, pozwolił pozyskać dla tej idei wszystkich pozostałych pracowników i dokonać w ten sposób przełomu w sposobie zarządzania biznesem w Polsce. Nikomu nieznanne projekty mBank i MultiBank stały się dużymi organizacjami biznesowymi będącymi klasą dla siebie. Korzystam z okazji, by przypomnieć o ich roli i bardzo serdecznie im podziękować.

Określenie kanonu wartości BRE Banku, organizacji mającej swoją, ukształtowaną historycznie, tożsamość, stanowiło niełatwe zadanie, a jeszcze trudniejsze było wdrożenie idei zarządzania przez wartości. Gdyby nie zaufanie, jakim obdarzyli mnie liderzy tej organizacji jako nowego prezesa, oraz zaangażowanie w realizację nowego projektu, który w istocie zmieniał oblicze banku, nie miałbym pewnie tego przywileju, by mówić, że wartości działają pozytywnie w każdej organizacji. Dziękuję za wsparcie Januszowi

Wojtasowi, Robertowi Szarwile, Małgorzacie Rudnickiej, Annie Winiarskiej, Janowi Soldatemu, Hannie Dzierżyńskiej, Agnieszce Popkowskiej, Annie Pawlińskiej, Jarosławowi Fordońskiemu, Piotrowi Barankowi, Krzysztofowi Gerlachowi, Alanowi Wodzyńskiemu, Andrzejowi Klepaczyńskiemu, Danielowi Ścigale. Dzięki ich osobistemu przykładowi wartości w działalności BRE Banku zyskały praktyczne znaczenie.

Słowa szczególnego podziękowania kieruję do Aliny Strycharz i Renaty Tadeusiak, kiedyś moich bliskich współpracowniczek w realizacji wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości, które są współautorami rozdziału 5 tej książki, pod tytułem *Mapa drogowa zarządzania przez wartości*. Ten rozdział nie mógłby powstać w takiej formie bez ich udziału, ponieważ, zgodnie z założeniem, ma być swego rodzaju podręcznikiem dla liderów, którzy przekonani o znaczeniu wartości w biznesie, zdecydują się zarządzać przez wartości.

Kamil Suskiewicz pomógł mi w pracy nad zawartością książki jako zbieracz materiałów źródłowych i uważny pierwszy czytelnik, za co mu serdecznie dziękuję.

Na koniec chciałbym wyrazić wdzięczność Jackowi Marciniakowi, szefowi Studia Emka, za podsycanie, początkowo nieśmiałej, myśli, że książka o wartościach w życiu i w biznesie powinna powstać i że to ja mam obowiązek ją napisać.

Sławomir Lachowski

Zamiast wstępu

Lepiej zapalić świecę, niż przeklinać ciemność.

Matka Teresa z Kalkuty

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.

Historia wędrówek wiernych do katedry w Santiago de Compostela sięga IX wieku. W średniowieczu Europę spowija pajęczyna wiodących tam pielgrzymich dróg, spośród których Camino Francés (Droga Francuska) stała się najbardziej uczęszczanym szlakiem zachodniej cywilizacji. Liczy około 780 kilometrów i uważana jest za najważniejszą w tradycji pielgrzymowania do grobu św. Jakuba. Zaczyna się w malowniczym Saint-Jean-Pied-de-Port, we francuskiej prowincji zamieszkałej przez Basków, biegnie równoległe do wybrzeża Oceanu Atlantyckiego, przez Pireneje Atlantyckie,

potem dolinami rzek Erro i Arga do Pampeluny, przez winiarski region Rioja, Mesetę hiszpańską w Kastylii do dawnej stolicy Hiszpanii – Burgos, dalej do León, góorskimi ścieżkami do celtyckiego O’Cebreiro, a następnie schodzi na wyżyny Galicji, by dotrzeć w końcu do Santiago de Compostela. Obecnie, po długim okresie całkowitego zapomnienia, Drogą Świętego Jakuba wędruje w ciągu roku ponad 100 tysięcy ludzi (rok 2010 był pod tym względem rekordowy – zarejestrowano 271 tysięcy pielgrzymów). Camino de Santiago jako pierwsza otrzymała tytuł Europejskiego Szlaku Kulturowego, przyznawany przez Radę Europy w uznaniu dla wkładu w kształtowanie europejskiej cywilizacji, a w 1993 roku zyskała status Światowego Dziedzictwa Kultury UNESCO.

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. Jednak już pierwszego dnia otrzymałem ostrzeżenie, że może być całkiem inaczej, niż to sobie wyobrażałem – dotarłem co prawda górkim szlakiem do oddalonego o 26 kilometrów Roncesvalles, pokonując jeden z najtrudniejszych odcinków trasy w ciągu ośmiu godzin, ale przenikliwy ból obtartych stóp odbierał mi ochotę do dalszej wędrówki. W ciągu następnych 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 pograżony przez 130-kilogramowego grubasa, który wyprzedził mnie niczym pociąg ekspresowy, pozdrawiając wesołym, 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.

Moja fizyczna udręka trwała 10 dni, aż do momentu, kiedy rany na stopach się zabiłiły. Gdyby nie życzliwość spotykanych ludzi, wieczorne rozmowy, wsparcie duchowe i wszechobecny uśmiech, z całą pewnością poddałbym się. I wówczas dotarło do mnie, że być może tak właśnie miało się

stać – otrzymałem lekcję pokory i coś znacznie więcej, bo uświadomiłem sobie jasno, że uratowali mnie ludzie, którym normalnie to ja powinienem służyć pomocą, wzięwszy pod uwagę moje doświadczenie i przygotowanie fizyczne. 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... 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.

Wielokrotnie zadawałem sobie pytania: Co daje tym ludziom tyle siły duchowej i fizycznej, że mogą dorównać mędrcom i maratończykom? Skąd biorą władczy spokój i optymizm, który nieomal góry przenosi? Co powoduje, że czuję się onieśmielony ich gotowością do pomocy, otwartością na świat i na innych, która czyni każdą rozmowę ciekawą i pouczającą? Odpowiedź była prosta i za każdym razem podobna: dobroć, przyjaźń, życzliwość, miłość, empatia, gotowość do świadczenia bezinteresownej pomocy, solidarność, szacunek, radość – te wartości były niewidzialną osnową ich postawy, odczuwania i wszystkich zachowań. To one sprawiały, że czułem się z tymi ludźmi dobrze, bezpiecznie i radośnie, jakbym ich znał od dawien dawna. 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. 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 mogą stać się wy-

jątkowymi, zdolni są czynić cuda, jeśli kierują się kilkoma podstawowymi wartościami” – to zdanie stało się mottem każdego dnia, jaki spędzałem na Camino, potwierdzanym tysiącokrotnie w praktyce. W zasadzie frazes, banalna prawda – każdy przyzna jej rację w teoretycznych rozważaniach. Ale tylko na tym abstrakcyjnym poziomie, bo teoretyczne deklaracje i życiową praktykę dzieli bardzo długa droga. A ja na Camino spotkałem właśnie praktykę w swojej najpiękniejszej postaci.

Kiedy już wyzdrowiałem i mogłem delectować się samotnością na szlaku oraz wieczornymi rozmowami w schroniskach, ta myśl, pogłębiona prowadzonymi w ciągu długich godzin wędrówki szlakiem Jakubowym rozważaniami o wartościach w życiu osobistym i zawodowym, nie opuszczała mnie aż do końca pielgrzymki do Santiago de Compostela. Wracałem z powrotem do domu z głębokim przekonaniem, które wkrótce przerodziło się w imperatyw kategoryczny, że muszę się podzielić tymi rozważaniami z innymi. Oczywisty związek pomiędzy pozytywnymi wartościami w życiu i w biznesie miał dla mnie w przeszłości rzeczywisty, głęboko praktyczny wymiar. Niespodziewanie uświadomiłem sobie, że moje osobiste doświadczenia biznesowe w zakresie wydobycia wartości na pierwszy plan działalności firmy i postrzegania ich jako fundamentu relacji pracowniczych, a także praktyki zarządzania przez wartości, są wyjątkowe, bo rzadko spotykane, więc ciąży na mnie obowiązek dania świadectwa dla szerszego kręgu zainteresowanych. We współczesnym świecie, który się szybko i gwałtownie zmienia, teza, że zysk nie jest jedynym, a nawet nie najważniejszym, celem działania w biznesie powoli przebija się do świadomości społecznej. Następuje to pod wpływem bolesnych doświadczeń oraz obserwacji efektów działalności firm i menedżerów napędzanych chciwością i bezwzględnym dążeniem do maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Jestem głęboko przekonany, że przestrzeganie wartości jest tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw – ludziom pozwala żyć godnie i umrzeć z poczuciem spełnienia, a i przedsiębiorstwom przynosi swoistą nieśmiertelność. To dzięki spójnemu systemowi wartości jesteśmy w stanie pokonywać dzień po dniu, a także zbudować szczęście w życiu osobistym oraz osiągnąć sukces i satysfakcję w życiu zawodowym. Uznane przez nas wartości określają, jakimi jesteśmy ludźmi, jakie są nasze życiowe wybory i w jaki sposób postrzegamy innych. Dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przechodzą talenty. Pozwalają im rosnąć i re-

alizować satysfakcjonujące zyski w zgodzie z otoczeniem, preferencjami pracowników i oczekiwaniami interesariuszy oraz właścicieli. To właśnie zwykli-wyjątkowi ludzie, kierujący się wartościami, tworzą wspaniałe przedsiębiorstwa.

I w taki oto sposób, realizując przesłanie wyrażone kiedyś przez Mahatmę Gandhiego: „Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie”, napisałem książkę, której nigdy nie miałem w planach.

Rozdział 1.

Wartości zwykłych ludzi

Wartości w życiu człowieka

Wartości są podstawą, która nie tylko decyduje o życiu, ale także określa linie postępowania i strategię, które budują życie w społeczeństwie. Nie można oddzielać od siebie wartości osobistych i wartości społecznych.

Jan Paweł II

Żyjemy w okresie rewolucyjnych zmian cywilizacyjnych, społecznych i gospodarczych, będących rezultatem technologicznego hiperprzyspieszenia ostatnich lat. Niepewność, brak stabilizacji, nieprzewidywalna przyszłość, niepohamowany 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

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.

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. Świat wartości jest ważną czę-

ścią kultury, w jakiej żyje człowiek, stanowi rzeczywistość, do której musi się odnieść. Wartości pobudzają i kształtują świadomość, motywują do aktywności, wytyczają cele działań, integrują ludzi i scalają społeczeństwa, stymulują, ukierunkowują i stabilizują rozwój¹. Człowiek żyje zatem w świecie wartości, które są częścią jego osobowości i otaczają go, ale nasz stosunek do nich jest różny. Wartości są jednym z podstawowych problemów ludzkiej egzystencji, który ewoluuje kulturowo i historycznie.

Dla celów naszych rozważań ważna będzie zarówno konstatacja znaczenia wartości w życiu człowieka, jak również analiza związku pomiędzy praktykowanymi wartościami i osiągnięciami w życiu osobistym oraz pracy zawodowej. Zacząć wypada od pojęcia wartości, których znaczenie jest, moim zdaniem, kluczowe dla motywacji i sposobu działania człowieka oraz sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw w XXI wieku. Następnie spróbujemy znaleźć odpowiedź na pytanie, czy ludzie działający zgodnie z posiadanym systemem wartości czerpią większe zadowolenie z życia, są bardziej szczęśliwi i czy pomaga to, bądź przeszkadza, odnosić sukcesy.

„Wartość” jest terminem często stosowanym w wielu dziedzinach naukowych, w filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, filozofii kultury czy teorii zarządzania. Nic zatem dziwnego, że zakres rozumienia tego pojęcia jest bardzo szeroki – podanie jego jednoznacznej definicji jest praktycznie niemożliwe. W każdej z głównych dziedzin nauki, które zajmują się wartościami

¹ Leon Dyczewski, *Miejsce i funkcja wartości w kulturze*, w: *Kultura w kręgu wartości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001, s. 39.

mi, w filozofii, psychologii i socjologii, występuje wiele różnych teorii wartości, postrzega się je z odmiennych perspektyw i stosuje inne metody badań. Pomimo tego problem wartości ma charakter interdyscyplinarny i dobrze jest się mu przyrzeć w ujęciu holistycznym. Niektórzy nie definiują wartości, lecz ukazują raczej, czym one nie są². Definicje formułowane na gruncie filozofii, najstarszej z nauk, są abstrakcyjne i mało zrozumiałe dla przeciętnego człowieka. Na przykład: „Wartością jest zatem to, co jest wartościowe, dokładniej zaś: to, co jest coś warte, w przymiotach danych podmiotowi”³. W ujęciu psychologicznym lub socjologicznym definicje są bliższe praktyce dnia codziennego, a przez to bardziej zrozumiałe i przydatne do naszych rozważań. Jeden z najwybitniejszych teoretyków i praktyków w dziedzinie wartości, profesor Milton Rokeach z Uniwersytetu Michigan, określa wartość jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe”⁴. Praktyczne znaczenie ma stwierdzenie: „wartości są to bowiem te normy i zasady postępowania, które umożliwiają rozwój człowieka i osiągnięcie satysfakcji w życiu”⁵. Encyklopedyczna definicja wartości mówi, że „wartość oznacza wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” (*Wielka encyklopedia PWN*).

Rozważania na temat wartości mają tak długą historię, jak dzieje filozofii, jednakże dopiero w XIX wieku powstała aksjologia, nauka o wartościach, i dopiero wówczas wyodrębnione zostały wartości i uporządkowane ich pojęcia. Jednym z głównych zagadnień nauki o wartościach jest pytanie, czy istnieją one obiektywnie, czy też są pochodną indywidualnych potrzeb i wyobrażeń człowieka? Aksjologia formułuje tutaj dwa podejścia: obiektywistyczne i subiektywistyczne. Wykładnią obiektywizmu aksjologicznego jest fenomenologiczna koncepcja Maksa Schelera, według której „wartości są autonomiczne, niezależne od podmiotu i przedmiotu oceny. Są stałymi, niezmiennymi wzorami, których nikt nie tworzy i nikt nie jest w sta-

² Władysław Cichoń, *Wartości, człowiek, wychowanie: zarys problematyki aksjologiczno-wychowawczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996, s. 28.

³ Józef Lipiec, *W przestrzeni wartości*, FALL, Kraków 2001, s. 36.

⁴ Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973, s. 5.

⁵ Marek Dziewiecki, *Wychowanie ku wartościom*, „Wychowawca” 1998, nr 9.

nie modyfikować. Trwają w pełni swej doskonałości i pełni określoności, pozostając absolutną miarą dla ocenianych obiektów oraz kryterium ocen dokonywanych przez podmiot. Charakteryzuje je obowiązywalność, z nich samych wypływająca i »domagająca się« realizacji. One zatem wymuszają na ludziach odpowiedni kierunek ich działań lub co najmniej dokonywania aktów wartościowania. W ten sposób uobecniają się i realizują»⁶. Józef Tischner twierdzi, że „wartości są obiektywne, to znaczy stają przed nami jako coś nam zadanego, coś działającego na nas, coś, co nas do czegoś zobowiązuje”⁷.

Według koncepcji subiektywistycznej wartości są wtórne w stosunku do aktów świadomości. Stanowią produkt naszych ocen, są rezultatem naszych subiektywnych doznań⁸. W tym kontekście często używa się pojęcia etos (*ethos*), rozumianego jako zbiór wartości tworzonych i uznawanych przez jednostkę lub grupę ludzi, które są subiektywne i mogą być diametralnie różne od sfery obiektywnej.

Zgodnie z fenomenologią obiektywistyczną wartości są między sobą w wzajemnych relacjach i tworzą hierarchię. Jednym z najwybitniejszych aksjologów XX wieku był Max Scheler, który sformułował teorię hierarchii wartości. Jego system wyróżnia pięć wartości:

1. absolutne;
2. duchowe;
3. witalne;
4. utylitarne;
5. hedonistyczne.

Najwyższe w hierarchii wartości absolutne przypisywane są Bogu, niektórym zjawiskom przyrodniczym i społecznym. Wśród nich najważniejsze są wartości religijne. Ich przeciwieństwo to wartości *profanum*. Wartości duchowe, dzielą się na trzy grupy: wartości estetyczne (piękno, brzydota, wdzięk), poznawcze (prawdziwość, obiektywność) i prawne (wartości tego co słuszne i niesłuszne). Wartości witalne to inaczej wartości życia, wiążą-

⁶ Józef Lipiec, *W przestrzeni wartości*, op. cit., s. 10.

⁷ Józef Tischner, Jan Andrzej Kłoczowski, *Wobec wartości*, W drodze, Poznań 2001, s. 22.

⁸ Janusz Mariański, *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1989, s. 163.

ce się z zachowaniem zdrowia fizycznego i psychicznego (zdrowie, choroba, senność itd.). To co jest użyteczne i nieużyteczne, określają wartości utilitarne (funkcjonalność, sprawność, wydajność lub ich brak), a odczuwanie stanów przyjemności i nieprzyjemności wartości hedonistyczne, zmysłowe (przyjemność, ból), do których zalicza się także dobra użytkowe.

Świat wartości otacza człowieka, ale od niego zależy, na które zwraca szczególną uwagę, a wobec których pozostaje obojętny. Nawet jeśli, zgodnie z nauką filozofii, wartości występują obiektywnie i są uporządkowane hierarchicznie, to ich realizacja w życiu człowieka jest emanacją jego wolności wyboru⁹. Wydaje się, że niektóre wartości posiadają niezwykłą atrakcyjność – pociągają człowieka do ich realizacji, nie pozwalając na obojętny wobec nich stosunek. Inne oddziałują na człowieka z mniejszą intensywnością i pozostają poza sferą bezpośredniego zainteresowania. Kraina wartości jest bogatą paletą barw i odcieni. Nie panuje tu jednak chaos, bo wartości są uporządkowane hierarchicznie i wzajemnie powiązane.

Człowiek jest wpłątany w sieć wartości, w procesie poznawczym aktywnie odnosi się do otaczającej go rzeczywistości, wybierając określone wartości, które kierują jego zachowaniami¹⁰. Wybór jednej pociąga konieczność wyboru następnej. Wartości, które jednostka akceptuje, uważa za słuszne i pożądane, tworzą pewną strukturę uporządkowaną, spójną, względnie stabilną i wewnętrznie zgodną, nadając jej charakter systemowy. Wartości same nie tworzą systemów, to ludzie porządkując je, tworzą z nich względnie stabilne struktury, które nazywają systemami wartości¹¹.

System wartości wyznacza ogólny kierunek dążenia i działań ludzkich, wpływa na styl życia i codzienne wybory, orientuje życie jednostki i społeczeństwa. „Człowiek buduje siebie. Człowiek buduje świat. W ten sposób wciela w życie wartości. Dzięki niemu to, co cielesne i materialne, staje się duchowe, cenne, wartościowe”¹² – mówi Józef Tischner.

⁹ „Ale właśnie samo to, że »wśród wartości niczego nie musisz«, samo jest wartością – wartością wolności. Podmiotem doświadczenia wartości jest podmiot wolny”. Józef Tischner, *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 1993, s. 522.

¹⁰ Bożena Sztumska, Janusz Sztumski, *Człowiek w świecie wartości*, Gnome, Katowice 2002, s. 36.

¹¹ Ibidem, s. 19.

¹² Józef Tischner, Jan Andrzej Kłoczowski, *Wobec wartości*, op. cit., s. 16.

Niezależnie od źródeł pochodzenia wartości, ważny jest sposób urzeczywistniania się ich w życiu człowieka. I jeśli nawet człowiek nie tworzy wartości, to czy ich odkrywanie jest dziełem przypadku, czy samoistnym procesem poznawania świata? Kazimierz Popielski zauważa nieustanne i samoistne ujawnianie się wartości w ludzkiej egzystencji: „Wartości są potrzebą oraz podmiotem dążenia i odniesienia ludzkiego życia. Realizują się w powiązaniu z aktywnością i stylem życia poszczególnych jednostek. [...] Są twórczym wewnętrznym życia ludzi. Są światłem ich najgłębszych potrzeb, odniesień, dążeń i pragnień”¹³. Według Leona Dyczewskiego: „Człowiek odpowiada na wezwanie wartości i w ten sposób kształtuje siebie i przekształca świat. Nie jest więc bez znaczenia, na jakie wartości ukierunkowuje swoje poznanie i pragnienia”¹⁴.

Psychologia, w odróżnieniu od filozofii, zajmuje się związkami pomiędzy potrzebami, wartościami i postawami ludzi. Dominująca w nauce psychologii interpretacja stanowi, że działanie człowieka jest determinowane potrzebą. Odczuwanie potrzeby inicjuje działania mające na celu jej zaspokojenie i osiągnięcie określonej wartości. Inne teorie mówią, że to wartość jest czynnikiem motywującym człowieka do podjęcia działania, a potrzeba jest wtórna. Działanie mające na celu realizację określonej wartości kształtuje w człowieku postawę.

Powszechnie znana i ceniona w ekonomii teoria motywacji Abrahama Maslowa, opracowana na gruncie psychologii, przypisuje potrzebom nadrzędną rolę nad wartościami. Postawy i działania człowieka wynikają z odczuwanych potrzeb. Wartości są pochodną potrzeb. Realizacja potrzeb służy osiągnięciu wartości. Maslow wylicza szereg potrzeb podstawowych: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji, pragnienia wiedzy i rozumienia, estetyczne¹⁵. Hierarchia wartości odzwierciedla hierarchię potrzeb, które mają uwarunkowania biologiczne. Potrzeby układają się w precyzyjną hierarchię według zasady względnej domina-

¹³ Kazimierz Popielski, *Wartości i ich znaczenie w życiu ludzi*, w: *Człowiek – wartość – sens*, red. K. Popielski, Lublin 1996, s. 59.

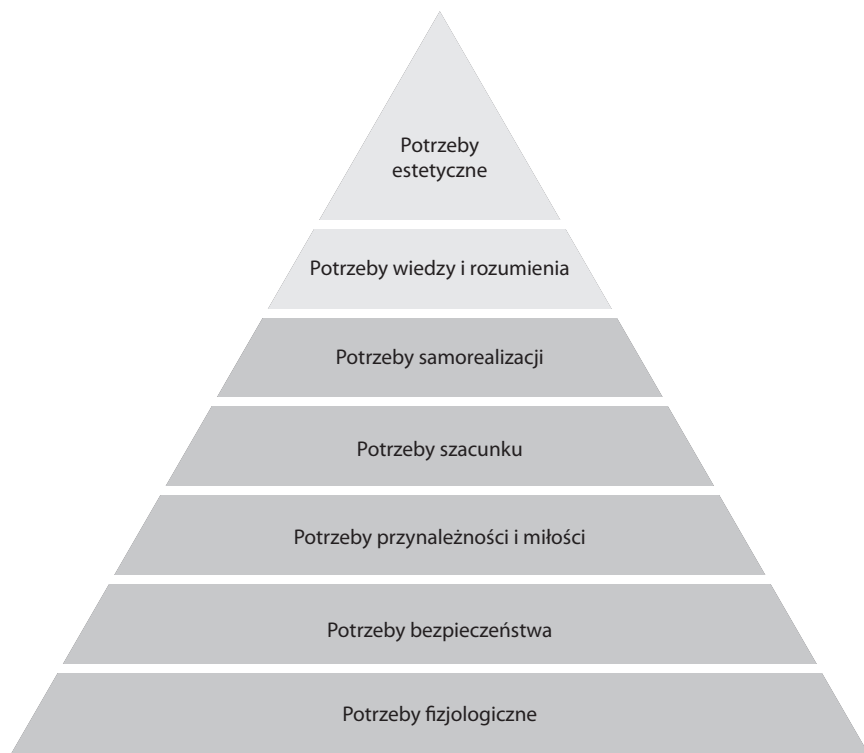
¹⁴ Leon Dyczewski, *Miejsce i funkcja wartości w kulturze*, op. cit., s. 39.

¹⁵ Abraham Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 62.

cji, gdzie potrzeba wyższego poziomu jest podporządkowana potrzebie niższego poziomu. Oznacza to, że potrzeby wyższego poziomu pojawiają się dopiero wówczas, gdy zostaną zaspokojone potrzeby niższe. Jednakże w rzeczywistości występują wyjątki od reguły, na przykład twórcy przedkładają potrzebę samorealizacji nad potrzeby niższego rzędu, podobnie idealiści są gotowi poświęcić wszystko dla określonego ideału czy wartości.

Lista i hierarchia potrzeb podstawowych Abrahama Maslowa jest wielokrotnie przywoływana w rozważaniach socjologicznych i ekonomicznych, dlatego warto jej poświęcić więcej uwagi.

Hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Abraham Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Potrzeby człowieka uwarunkowane są biologicznie i mają swoją hierarchię:

- Fizjologiczne: najbardziej dominujące ze wszystkich potrzeb, ich lista jest długa i zawiera między innymi: jedzenie, picie, powietrze, schronienie, seks, ciepło, spanie.
- Bezpieczeństwa: stabilizacja, poszanowanie prawa, opieka, uwolnienie od strachu, lęku i chaosu.
- Przynależności i miłości: odnoszą się do domu i rodziny, przyjaciół, ale także sąsiedztwa, terytorium, klanu, klasy, gangu, bliskich kolegów z pracy.
- Szacunku: uznanie ze strony innych, prestiż, status, sława i zaszczyty, osiągnięcia, poczucie własnej wartości, mistrzostwo i kompetencja.
- Samorealizacji: samospełnienie, realizacja swojego potencjału, stawanie się tym wszystkim, kim potrafimy się stać.
- Wiedzy i rozumienia: zdobywanie wiedzy i systematyzowanie wszechświata, umiejętność rozumienia, analizowania, organizowania, konstruowania systemu wartości.
- Estetyczne: pragnienie piękna, porządku, symetrii, domykania całości, dokończenia działania, poszukiwanie równowagi i odpowiedniej formy.

Uznanie, że potrzeby wyższego rzędu, a w konsekwencji również wartości, są natury biologicznej, ma istotne znaczenia dla teorii wartości. Oznacza to, że najwyższe wartości są naturalnym dążeniem człowieka, którego potrzeby podstawowe (niższego rzędu) zostały zaspokojone.

Inne podejście do wartości prezentuje znany amerykański psycholog, Milton Rokeach. Jego teoria znalazła wielu naśladowców i popularyzatorów, a wypracowana przez niego systematyka jest podstawą większości współczesnych badań preferencji wartości i zachowań ludzi oraz grup społecznych. Według Rokeacha, „system wartości jest utrwaloną organizacją przekonań dotyczących preferowanych sposobów postępowania oraz ostatecznych celów egzystencjalnych, uporządkowanych według względnej ważności”¹⁶.

¹⁶ Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, op. cit., s. 5.

Definicja wskazuje, że istnieją dwie kategorie wartości: *ostateczne*, odnoszące się do najważniejszych, ostatecznych celów w życiu, oraz *instrumentalne*, które dotyczą koniecznych sposobów działania, służących osiągnięciu celów ostatecznych. System wartości ma trwałą strukturę, w której wartości ostateczne są nadrzędne w stosunku do wartości instrumentalnych, służących jako środki do osiągnięcia celów wyższych. Wartości ostateczne składają się na to, *kim zostać*, a drogę do celu wyznaczają wartości instrumentalne mówiące, *jak to zrealizować*. Określając nasze wartości ostateczne, powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: *Co jest najważniejsze w moim życiu?* oraz *Co jest najważniejsze dla świata?* Pośród odpowiedzi znajdują się zapewne:

- wartości o charakterze osobistym: szczęście, zbawienie, interesujące życie, zdrowie, sukces zawodowy, przyjaźń, uznanie, zamożność, wewnętrzna harmonia;
- wartości o charakterze etyczno-społecznym: pokój na świecie, sprawiedliwość społeczna, demokracja, równowaga ekologiczna na ziemi.

Wśród wartości instrumentalnych Rokeach wyróżnia wartości moralne, które określają pożądane zachowania wobec innych ludzi (uczciwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, miłość, lojalność, wrażliwość, grzeczność, czystość itp.) i kompetencyjne, pozwalające skutecznie realizować cele życiowe, zawodowe i społeczne (zdolności, logika, kultura, twórcza wyobraźnia, elastyczność, sympatia, praca zespołowa, zdolność, ambicja, odwaga itp.).

Według niego liczba wartości cenionych przez człowieka jest ograniczona – można wyróżnić nie więcej niż 12 wartości ostatecznych, a liczba wartości instrumentalnych nie przekracza kilkudziesięciu.

Wartości wynikają z przekonań. W sposób oczywisty wybór wartości ostatecznych wiąże się z komplementarnymi wartościami instrumentalnymi, które służą ich realizacji. Przejście z poziomu wartości, który jest ogólnym przesłaniem, do operatywnego działania odbywa się przez normy, postawy, zachowania. Wartości są czymś osobistym i wewnętrznym, wynikiem przekonań, natomiast normy są wynikiem aprobaty społecznej. Normy są zasadami postępowania przyjętymi w społeczeństwie na zasadzie consensusu, mogą się

Wartości są czynnikiem kształtującym osobowość człowieka. Poszukiwanie i dążenie do wartości czyni egzystencję człowieka lepszą. Żyjąc według wartości, człowiek czyni swoje życie dobrym i sensownym.

zatem w niektórych przypadkach różnić od indywidualnie akceptowanych wartości, ale zasadniczo są instrumentalizacją wartości, wezwaniem do działania. W ten sposób wartości determinują postawy, które są względnie stałą skłonnością do wartościowania, tj. pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do dowolnego obiektu: przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby, grup społecznych. Na koniec zachowania, jako reakcja na bodźce świata

zewnętrznego, są bezpośrednim przełożeniem postaw na działania, a w szerszym kontekście wynikają z przekonań, wartości i norm.

Od przekonań do zachowań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.

Wartości są czynnikiem kształtującym osobowość człowieka. Poszukiwanie i dążenie do wartości czyni egzystencję człowieka lepszą. Żyjąc według wartości, człowiek czyni swoje życie dobrym i sensownym. Wartości

są regulatorem życia społecznego, wpływając na relacje międzyludzkie oraz relacje między człowiekiem a środowiskiem, są ważnym elementem kultury, współtworzą ją, określają jej charakter, wpływają na kierunek rozwoju. Życie bez wartości jest niemożliwe, bo to one stanowią kryterium podejmowania wszelkich decyzji, ponieważ żadnej nie można powziąć bez wyraźnego osądu wartości.

Szczęście jest miarą sukcesu

Szczęśliwy jest człowiek, który posiada to, czego chce, a nie chce nic złego.

św. Augustyn

*Kto posiadał szczęście, ma wszystko, co w ogóle mieć można,
kogo zaś szczęście ominęło, ten robi wszystko, by je zdobyć.*

Epikur

Szczęście to ktoś do kochania, coś do zrobienia i nadzieja na coś.

prysłowie chińskie

Być szczęśliwym, cieszyć się szczęściem rodzinnym, małżeńskim, osobistym, mieć szczęście, jaśnieć szczęściem, szukać szczęścia, na szczęście, szczęśliwie, łut szczęścia...

W naszych codziennych rozmowach słowo „szczęście” odmieniamy na wszelkie możliwe sposoby, przydając mu wiele niejednorodnych znaczeń. Może odnosić się do pomyślnego zdarzenia, wyjątkowo korzystnego zrzędzenia losu, stanu emocjonalnego uniesienia, błogostanu, zadowolenia z życia czy z posiadania najcenniejszych dóbr. Wachlarz znaczeń bardzo szeroki. Wagę pojęcia „szczęście w życiu człowieka” najlepiej widać przez pryzmat jego zaprzeczenia. Nieszczęście to tragiczny wypadek, kataklizm, klęska, dramat, niedola, zło, krzywda, niepowodzenie – zdarzenia, które rujnują radość życia. W starożytnej Grecji doceniano szczęście jako dobro absolutne. Epikur uważał, że „Kto posiadał szczęście, ma wszystko, co w ogóle mieć można, kogo zaś szczęście ominęło, ten robi wszystko, by je zdobyć”. Jedni widzą szczęście w bogactwie, w posiadaniu władzy, popularności, inni w dzieleniu się tym co posiadają, w życiu w głuszy lub klasztorze.

Polski filozof Władysław Tatarkiewicz, który napisał pierwszą pełną książkę o szczęściu, obejmującą w zarysie zestawienie tego, co przez kilka tysięcy

cy lat powiedziano na ten temat, wyróżnił cztery rodzaje szczęścia. Szczęście to pomyślność lub powodzenie, czyli korzystny przebieg wydarzeń, zbieg okoliczności, na przykład wygrana na loterii, czy sprzyjające wiatry dla żeglarka. Takie rozumienie szczęścia najlepiej oddaje powiedzenie, że „lepszy funt szczęścia niż cetnar rozumu”. Druga kategoria to intensywne, dodatnie przeżycie, radosna chwila, bezgraniczne zadowolenie, przypadkowy zbieg okoliczności kreujący korzystną sytuację. Dla Woltera „chwila szczęścia znaczy więcej niż tysiąc lat sławy”. Według Cycerona „życiem kieruje szczęście, nie mądrość”. Po trzecie, szczęście to posiadanie najcenniejszych dóbr – stan szczęśliwości uzyskany przez osiągnięcie najwyższego dobra starożytni Grecy określali terminem eudajmonia. Tutaj zwykle pojawia się dylemat, co zaliczamy do grupy najcenniejszych dóbr. Dla jednych to zbilansowany zbiór o charakterze materialnym, moralnym, umysłowym, dla innych określone dobra mają prymat i są celem wszelkich dążeń. Mogą to być pieniądze, sława, władza, wiedza, mądrość. Czwarta kategoria szczęścia stanowi poniekąd syntezę pozostałych i oznacza zadowolenie z życia jako całości. Bilansu życia można dokonywać w każdym momencie, ale jego znaczenie jest tym większe, im dłuższa jest perspektywa spojrzenia.

Honoré de Balzac wskazuje następujące źródło szczęścia: „Prawdziwe szczęście jest rzeczą wysiłku, odwagi i pracy”. Przekonanie, że szczęście zawdzięczamy sobie, własnemu wysiłkowi i wyznawanym wartościom, przewija się w rozważaniach o szczęściu od czasów najdawniejszych. „Tylko uczciwe życie jest szczęśliwe” – głosił Platon, a Joseph Conrad twierdził: „Jest na świecie szczęście, ale w poczciwej pracy – nie w obietnicach losu i loterii”.

Natura szczęścia zajmowała zwykłych ludzi i wybitne umysły od zarania dziejów, samo formułowanie pojęcia szczęścia, któremu przydawano różnego znaczenie, w kulturze zachodniej ma ponad dwa tysiące lat.

Dla starożytnych Greków szczęście było najwyższym dobrem i ostatecznym celem, zaś dążenie do szczęścia jedyną prawdziwą pasją człowieka. Według Arystotelesa, „najlepszym dobrem jest szczęście i ono jest celem, i to celem ostatecznym – żyjąc według cnót, możemy być szczęśliwi i osiągnąć najlepsze dobro”¹⁷. W podobnym nurcie o szczęściu myśleli wcześniej Pla-

¹⁷ Arystoteles, *Etyka wielka. Poetyka*, PWN, Warszawa 2010, s. 20.

ton i Sokrates, jednakże ograniczali pojęcie eudajmonii (szczęścia) do wybranych dóbr. Filozofowie po Arystotelesie podzielali jego rozumienie szczęścia, ale różnili się co do zakresu dóbr przynoszących człowiekowi zadowolenie. Stoicy ponad wszystko przedkładali cnotę, zaś epikurejczycy doceniali przyjemność duchową i fizyczną. Wszyscy jednak byli zgodni, że zdolność do szczęścia tkwi w człowieku i że od niego samego zależy, czy będzie szczęśliwy.

Zdolność do szczęścia tkwi w człowieku i od niego samego zależy, czy będzie szczęśliwy.

Pogląd, że szczęściem jest posiadanie tego, co najcenniejsze, czyli największych zalet i dóbr, utrzymywał się jako dominujący aż do średniowiecza. Chrześcijaństwo przyniosło jedynie modyfikację założenia, że szczęście jest wytworem własnym człowieka. Ewangelia mówiąc o szczęściu, przeważnie odnosi je do Królestwa Niebieskiego, chociaż szczęście doczesne jest także możliwe, ale dostępne tylko ludziom żyjącym według religijnych przykazań. Osiągnięcie szczęścia wiecznego w religii chrześcijańskiej, rozumianego jako zbawienie i wejście do Królestwa Bożego, wymaga posłuszeństwa i wypełniania przykazań wiary w życiu doczesnym, w tym aktywnego udziału w życiu Kościoła. Dopiero Sobór Watykański II wprowadził istotną zmianę w tym zakresie, uznając, że również człowiek, który z różnych względów nie miał możliwości stać się wierzącym, żyjąc zgodnie z zasadami moralnymi i etycznymi może dostąpić zbawienia.

Władysław Tatarkiewicz swoje dzieło *O szczęściu* pisał w latach 1939–1942, w mrocznym okresie II wojny światowej, podczas niemieckiej okupacji Polski, kiedy ludzi spotykały największe nieszczęścia. Wy tłumaczeniem tego paradoksu jest poniekąd to, że „w nieszczęściu więcej się o szczęściu myśli niż w szczęściu”¹⁸. Sformułował najbardziej pojemną, a jednocześnie najbardziej precyzyjną definicję szczęścia: „Szczęściem jest trwałe, pełne i uzasadnione zadowolenie z życia. Albo: jest nim życie dające trwałe, pełne i uzasadnione zadowolenie”¹⁹. Szczęście nie jest przelotną radością, nawet dużym zadowoleniem z posiadania jednego z ważnych dóbr lub istotnych cnót. Jest nierozłącznie związane z permanentnym stanem zadowo-

¹⁸ Władysław Tatarkiewicz, *O szczęściu*, PWN, Warszawa 2010, s. 10.

¹⁹ Ibidem, s. 38.

lenia z dodatniego bilansu życia. Szczęściem jest życie, które trwale zaspokaja w pełni uzasadnione potrzeby człowieka. Zważywszy na to, że źródłem potrzeb są wartości, to szczęściem jest życie według przyjętego systemu wartości. Zrozumienie istoty szczęścia właśnie w taki sposób stało się bodźcem do napisania tej książki.

Tautologia: wartości – szczęście – sukces, jako pojęcia ze sobą ściśle powiązane i współzależne jest myślą przewodnią i jednym z najważniejszych przesłań, którymi chcę się podzielić z czytelnikami. Rozważania o wartościach i szczęściu prowadzone są z reguły przez filozofów, psychologów lub socjologów na gruncie profesjonalnym. Gdy jednak naukowcy zaczynają rozpatrywać naturę i przyczyny sukcesu, ich dyskusje oddalają się od rzeczywistości o lata świetlne. Praktyczne spojrzenie na wartości, szczęście i sukces z perspektywy zwykłego człowieka, które łączy aspekty życia osobistego i zawodowego, ma ten dodatkowy walor, że jest bliskie rzeczywistości dnia codziennego, ale z drugiej strony podatne na zarzut braku profesjonalizmu. Zdecydowałem się podjąć to wyzwanie, zdając sobie sprawę z trudności, niebezpieczeństwa uproszczeń i powierzchowności analizy. Ponieważ wartości, szczęście, sukces dotyczą nas wszystkich razem i każdego z osobna, to sprawa jest wyjątkowo ważna i nie można jej zostawiać wyłącznie naukowcom, którzy często mają tendencję do komplikowania analizy i posługują się przy tym językiem zrozumiiałym tylko dla nich.

Własne przemyślenia, a przede wszystkim doświadczenia życiowe i ponad 20 lat pracy zawodowej w biznesie, w małych i dużych firmach, na wszystkich szczeblach kierowniczych, w roli właściciela i menedżera, są materiałem bazowym, nitką, która snuje moją opowieść o wartościach, szczęściu i sukcesie w życiu oraz biznesie. Od wielu lat posługuję się własną definicją szczęścia, która jest uproszczeniem naukowej. Jej treść sprowadza się do chińskiego powiedzenia: „Szczęście to ktoś do kochania, coś do zrobienia i nadzieja na coś”. Moje rozumienie i przeżywanie szczęścia ma trzy główne aspekty: **ktos do kochania, czyli miłość i przyjaźń; coś do zrobienia, czyli praca; nadzieja na coś, czyli plany i marzenia.** Z tą wykładnią szczęścia wiąże się pouczająca dla mnie historia.

To chińskie przysłowie poznałem najpierw w języku angielskim, cytowane w pewnej książce. Brzmiało: „Happiness is someone to love, some-

thing to do and something to hope for”. Przetłumaczyłem je, a następnie chcąc się upewnić, sprawdziłem jego znaczenie, jakżeby inaczej, za pomocą wyszukiwarki Google, w Internecie. Polski odpowiednik brzmiał: „Szczęście to coś do zrobienia, ktoś do kochania i nadzieja na coś”. Przyjąłem to tłumaczenie jako poprawne i używałem przez dłuższy czas, nie zastanawiając się zbytnio nad hierarchią składników szczęścia. W pewnym okresie ta wersja chińskiej mądrości otwierała również moją osobistą stronę internetową, dopóki się nie zorientowałem, jak wielkie znaczenie ma kolejność elementów szczęścia i że Chińczycy, do dziś pozostający pod wpływem Konfucjusza, na pewno nie wpadliby na to, żeby pracę przedkładać nad miłość i przyjaźń. Symptomatyczne jest dla naszej kultury i hierarchii wartości, że w języku polskim w dalszym ciągu funkcjonuje powszechnie to pierwsze, niepoprawne tłumaczenie.

Ktoś do kochania, czyli miłość i przyjaźń

Miłość jest najwyższym sensem istnienia.

Ernest Hemingway

*Człowiek szuka miłości, bo w głębi serca wie,
że tylko miłość może uczynić go szczęśliwym.*

Jan Paweł II

*Przyjaźń jest najpiękniejszym ze wszystkich prezentów,
jakimi możemy zostać obdarowani,
aby szczęśliwie ukształtować swoje życie.*

Epikur

Sekret szczęścia to przede wszystkim umiejętność cieszenia się ze szczęścia bliźnich i przysparzania radości drugiej osobie oraz okazywanie prawdziwego współczucia w chwilach, gdy nasi bliscy są przygnębieni. W ślad za tym idzie zdolność znalezienia ludzi, z którymi można dzielić smutki i radości. Odczucie własnego szczęścia ulega podwojeniu, gdy można się nim podzielić z innymi, a wzrasta wykładniczo, gdy dzielimy go z najbliższą osobą. Aby uświadomić sobie tę oczywistą prawdę, wystarczy odnaleźć w pa-

mięci chwile radości przeżywane wspólnie z innymi i porównać je z momentami wielkiego szczęścia doznawanego w samotności. Wielokrotnie, gdy po uciążliwej wspinaczce wchodziłem na wysoki szczyt górski, ogarniała mnie, zwykła w takich chwilach, euforia zdobywcy, a po chwili konstatowałem, że moja radość byłaby daleko pełniejsza, gdybym mógł dzielić ją tu i teraz z osobą najbliższą, która została w domu. Podobne reakcje odczuwamy w sytuacjach bardziej prozaicznych, takich jak chęć dzielenia się z bliskimi i znajomymi wrażeniami z ciekawej podróży lub lektury dobrej książki, by zachęcić ich do podróży czy czytania i w ten sposób przyczynić się do wzrostu ich zadowolenia z życia. Pięknie ujął to Albert Schweitzer, mówiąc: „Szczęście to jedyna rzecz, która się mnoży, gdy się ją dzieli”. Jeśli przyjmiemy, że przysłowia są mądrością narodów, to warto przytoczyć jeszcze angielską mądrość, która głosi: „Szczęście, które posiadasz, jest jak ziarno; szczęście, które dzielisz – to kwiat”. Prawdziwe szczęście wymaga od człowieka odejścia od własnego egocentryzmu, poskromienia egoizmu i samouwielbienia. Jeśli chcemy osiągnąć szczęście, musimy przestać ciągle patrzeć w lustro i słuchać tylko siebie, a zacząć widzieć i słuchać innych ludzi.

Każdy potrzebuje przyjaźni i miłości, ludzi naprawdę bliskich, którym można zaufać. To warunek konieczny szczęścia jako pozytywnego bilansu życia. Umiejętność nawiązywania i utrzymywania bliskich relacji z innymi stanowi wyznacznik naszej osobowości, a w szerszej perspektywie relacje są jednym z najważniejszych aspektów życia społecznego. „Żaden człowiek nie jest samoistną wyspą, każdy stanowi część lądu, kawałek kontynentu” (John Donne). Miłość i przyjaźń, opierając się głównie na wartościach moralnych i etycznych, a nie ekonomicznych, tworzą delikatną tkankę życia społecznego. Zarówno prawdziwa miłość, jak i prawdziwa przyjaźń polegają bardziej na dawaniu niż otrzymywaniu czegoś w zamian. Nie wnikając w zawile interpretacje naukowe na temat zależności pomiędzy pojęciem miłości i przyjaźni, można powiedzieć, że uczucia te wspierają się na tych samych wartościach, przy czym w powszechnym współczesnym rozumieniu miłość, w odróżnieniu od przyjaźni, ma dodatkowo odniesienie erotyczne. Przyjaźń może przerodzić się w miłość i odwrotnie – miłość w przyjaźń. Istotne elementy przyjaźni to życzliwość (życzenie komuś dobra ze względu na niego samego), wzajemność, szczerłość i zaufanie.

Pozyskiwanie przyjaciół nie jest proste ani łatwe – to żmudny, długi i trudny proces. Prawdziwa przyjaźń zwykle długo dojrzewa, ale także trwa aż do śmierci. Wymaga otwarcia się na drugiego człowieka, wzajemnego poznania wszystkich tajemnic życiowych i zakamarków duszy. Zrozumienie drugiego człowieka poprzez dogłębne

poznanie prowadzi do pełnej oddania akceptacji drugiej osoby. To proces wymagający odwagi i cierpliwości. Zwykle najpiękniejsze i najbardziej trwałe przyjaźnie rodzą się w młodości, kiedy otwierając się na innych, jeszcze niewiele mamy do stracenia, a nasze słabości, rzeczywiste i te domniemane, nie mogą nam wtedy wiele zaszkodzić. No i mamy relatywnie dużo czasu na towarzyskie interakcje. W wieku dojrzałym, gdy pochłania nas praca zawodowa, gdy spadają na nas obowiązki rodzinne, zdobywanie nowych przyjaźni staje się trudniejsze. Często przeszkadza nam też status społeczny i zawodowy, bywa, że mamy więcej obaw przed otwarciem się i szczerością w stosunku do nowych osób. Jak dalece przyjaźń wiąże ludzi, najdobitniej wyraził Pitagoras: „Przyjaciół to drugi ja; przyjaźń to stosunek liczb 220 i 284”. Należy wiedzieć, że dwie liczby są zaprzyjaźnione, jeśli suma dzielników każdej z liczb równa się drugiej. Ale przyjaźń nie jest dobrem danym raz na zawsze, trzeba o nią dbać, by nie zwiędła. „Przyjaźń jest drogą, która zanika w piasku, jeśli bez wytchnienia się jej nie odnawia” – mówi przysłowie afrykańskie.

Miłość jest nieodzownym czynnikiem szczęśliwego życia duchowego i fizycznego. Od czasów starożytnej Grecji miłość jest pojmowana jako sens istnienia człowieka, fundamentalne dla ludzkiej natury pragnienie dążenia ku dobru. Platoniński trójpodział na miłość zmysłową, duchową (platoniczną) i absolutną zdominował myślenie o miłości do czasów współczesnych. Pomijając aspekty religijne, gdzie miłość jest relacją pomiędzy Bogiem i człowiekiem, celem miłości jest osoba – pragnienie tego, czego ona chce dla siebie. Miłość tak rozumiana nie stawia warunków wstępnych, kocha się osobę, jaką ona jest, w całości, ze wszystkimi jej brakami. Dążenie do miłości jest dążeniem do dobra i stanowi fundamentalny sens bytu człowieka. „Czło-

Pozyskiwanie przyjaciół nie jest proste ani łatwe – to żmudny, długi i trudny proces.

Prawdziwa przyjaźń zwykle długo dojrzewa, ale także trwa aż do śmierci.

Miłość jest źródłem pozytywnej energii, optymizmu, inspiracji, determinacji, cierpliwości, życzliwości i empatii w relacjach z innymi ludźmi oraz w codziennej pracy.

wiek szuka miłości, bo w głębi serca wie, że tylko miłość może uczynić go szczęśliwym” (Jan Paweł II). Miłość jest źródłem pozytywnej energii, optymizmu, inspiracji, determinacji, cierpliwości, życzliwości i empatii w relacjach z innymi ludźmi oraz w codziennej pracy. Rodzina, jako mniej lub bardziej sformalizowany związek oparty na miłości, ma w tym zakresie ogromne znaczenie. Często

staje się cichą przystanią, która osłania nas od nieprzyjemnej pogody zewnętrznego świata. Pozwala zregenerować siły i oddalić stres, odzyskać równowagę psychiczną, znaleźć właściwe rozwiązanie problemów, pozbiierać się, by na nowo wrócić do walki z przeciwnościami losu i uciążliwościami pracy zawodowej.

Droga do miłości i przyjaźni jest trudna i wyboista, na miłość i przyjaźń trzeba zasłużyć, niejednokrotnie ciężką pracą i postawą zgodną z wartościami, które stanowią o sensie przyjaźni i miłości. Na tej drodze czeka nas wiele przeszkód mających charakter zewnętrzny, na które nie mamy wpływu albo nasz wpływ jest niewielki, i o charakterze wewnętrznym, które zależne są od nas samych. Choroby, śmierć bliskich, utrata pracy, nieszczęśliwy wypadek – to wydarzenia pozostające poza naszą kontrolą, a przynoszące cierpienie i smutek. Bariery, jakie na drodze do miłości i przyjaźni budujemy sami, to głównie zazdrość, zawiść, egocentryzm, narcyzm. Największą z przeszkód jest zazdrość, która uzewnętrznia wszystko to, co w człowieku najgorsze. Jest przypadłością ludzi niezależnie od poziomu wykształcenia, inteligencji i statusu społecznego czy materialnego.

Czynniki sprzyjające miłości i przyjaźni to cechy osobowe i działania, które określają nasze relacje z innymi, przyczyniające się do rozwoju i trwania miłości i przyjaźni. Najważniejsze z nich to: moralność i etyka, mądrość, szlachetność, życzliwość, umiejętność słuchania innych, empatia. Postawa skierowana bardziej na „być” niż na „mieć” otwiera drogę do serca i umysłu przyjaciół i kochanych osób. Niezależnie od tego możemy się spodziewać, zgodnie z ogólnie obowiązującą zasadą równowagi, że na koniec otrzymamy z relacji miłości i przyjaźni tyle, ile w nie włożyliśmy.

Coś do zrobienia, czyli praca

Praca jest jedyną rzeczą, która nadaje sens życiu.

Albert Einstein

Nie przepracowałem ani jednego dnia w swoim życiu.

Wszystko co robiłem, to była przyjemność.

Thomas Alva Edison

Człowiek własną pracą i wysileniem do wszystkiego dojść może.

Adam Mickiewicz

Kto z nas nie chciałby mieć ciekawej, rozwijającej pracy, która przynosi zadowolenie i materialną satysfakcję? Każdy życzyłby sobie zajęcia umożliwiającego zaspokojenie potrzeb i realizację marzeń. Z drugiej strony zdobycie stałej pracy za godziwe wynagrodzenie staje się coraz trudniejsze. Ciągła zmiana i niepewność stały się stygmatem czasu, w którym żyjemy. Coraz trudniej osiągnąć stabilizację i kontrolować bieg wydarzeń. Żyjemy w nieustannym stresie i napięciu, a strach zagląda nam w oczy, paraliżując ruchy. Niepewność, brak stabilnego gruntu pod nogami, poczucie bezsilności to powszechnie i dotkliwie odczuwane cechy współczesnego życia. Praca jest centralnym punktem naszego bytu, a co za tym idzie źródłem radości i trosk, także lustrem, w którym odbija się nasze życie osobiste.

Praca jest jednym z tych czynników, który różni ludzi od zwierząt. Jest wyrazem człowieczeństwa, bowiem w najszerszym zakresie jest czynnościami rozumu i tymi, którymi rozum kieruje. W przeciwieństwie do pobudzanej przez instynkt aktywności zwierząt, człowiek wykonuje pracę jako coś świadomego i celowego. Przez wiele tysięcy lat praca była warunkiem egzystencji, człowiek by przetrwać, musiał zapewnić sobie pożywienie i bezpieczne schronienie. W toku ewolucji cele pracy stawały się coraz bardziej różnorodne, od zaspokajania prostych potrzeb egzystencjalnych, poprzez zdobywanie dóbr materialnych aż do zaspokajania wysublimowanych potrzeb duchowych.

To właśnie praca była siłą motoryczną procesu rozwoju społecznego i gospodarczego. Nie zawsze widziano w niej wartość cen-

Praca jest centralnym punktem naszego bytu, a co za tym idzie źródłem radości i trosk, także lustrem, w którym odbija się nasze życie osobiste.

tralną, ale nawet w systemie niewolniczym czy feudalnym praca, oprócz wojny, była źródłem bogactwa i prestiżu. Liczba posiadanych niewolników czy chłopów zależnych od pana feudalnego mówiła o jego statusie społecznym.

W kapitalizmie praca stała się produktem rynkowym, będąc jednym z trzech czynników produkcji (kapitał, praca, ziemia), a także uczestnikiem wolnego rynku popytu i podaży. Rynkowy wyraz pracy to konkurencja między ludźmi o zatrudnienie, ale także konkurencja pracy z kapitałem. W okresie wczesnego kapitalizmu i masowej produkcji przemysłowej kapitał zyskał jednoznaczną przewagę i sprowadził pracę człowieka do roli dodatku do maszyny. Alienacja istoty ludzkiej w procesie produkcji przemysłowej była głównym punktem krytyki stosunków społecznych przez Karola Marksa i w rezultacie żądaniem zniesienia przymusu ekonomicznego oraz zmiany stosunków własności poprzez likwidację kapitalizmu. Eksperyment komunistyczny (socjalistyczny) przeprowadzony w wielu krajach Europy Wschodniej doprowadził do samolikwidacji systemu opartego na własności państwowej i powrotu do kapitalizmu. W tym czasie jednak obraz kapitalizmu zmienił się zasadniczo, rewolucja technologiczna przekształciła gospodarkę przemysłową w gospodarkę opartą na wiedzy, gdzie kluczowe miejsce zajął kapitał ludzki, czyli właśnie praca. Jednakże problem alienacji nie zniknął całkowicie, przybrał tylko inny wymiar.

Współcześnie praca, poza znaczeniem egzystencjalnym, nadaje sens istnieniu, określa styl życia, rodzaj kontaktów społecznych, status społeczny i pozycję materialną. Wszelkie badania socjologiczne wykazują, że praca ma ogromnie ważny wpływ na nasze zadowolenie z życia²⁰. Kluczowy problem nadal stanowi samorealizacja, czyli wykorzystanie potencjału jednostki, talentu i możliwości jej rozwoju.

„Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka” – czytamy w encyklice społecznej *Laborem exercens* Jana Pawła II²¹. Jak tego dokonać w świecie,

²⁰ *Zadowolenie z życia wśród Polaków pod koniec XX wieku*, Ośrodek Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o., Warszawa, Wrzesień 1999. *Diagnoza Społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*. Redakcja Janusz Czapiński, Tomasz Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011, s. 171.

²¹ Jan Paweł II, *Laborem exercens*.

gdzie ciągła zmiana jest jedynym stałym elementem rzeczywistości, a „płynna nowoczesność” łączy w sobie poczucie nietrwałości, niepewności i zagrożenia bezpieczeństwa?²² Pozycja zawodowa, społeczna, majątek i zabezpieczenie środków utrzymania są nietrwałe i niepewne, ponieważ podlegają gwałtownym wahaniom. To wszystko skutkuje wzrostem poczucia zagrożenia. W świecie strukturalnego bezrobocia, które będzie wzrastać, nikt nie może czuć się naprawdę bezpieczny. Z jednej strony obserwujemy wojnę o talenty, a z drugiej ciągły proces wdrażania innowacyjnych technologii i coraz to nowych koncepcji zarządzania: Total Quality Management, downsizing, re-engineering, Lean Management, Just-in-Time-Management, które „racjonalizują” wielkość zatrudnienia tylko w jednym kierunku – ograniczając je. Długoterminowe kontrakty z pracodawcą należą do przeszłości, praca w jednej firmie do emerytury stała się nostalgicznym wspomnieniem. Umowy o pracę zawierane są najczęściej na czas określony, z możliwością przedłużenia i klauzulą wypowiedzenia bez odszkodowania. Przypomina to sprzedaż dóbr konsumpcyjnych z gwarancją jakości i ceny oraz możliwością zwrotu. Eufemistycznym uzasadnieniem są domniemane korzyści po stronie pracownika, który dzięki takiej konstrukcji umowy może skorzystać z nadarzającej się na rynku okazji, by odejść w poszukiwaniu lepszego miejsca zatrudnienia.

Jednocześnie, w warunkach zaostrzającej się konkurencji, występuje powszechna i stała presja na wzrost wydajności, efektywności, zaangażowania i elastyczności pracowników. Do tego niesłychany wzrost świadomości (rezultat tworzącego się społeczeństwa wiedzy) skutkuje zwiększeniem oczekiwań w stosunku do pracodawcy i sposobu wykonywanej pracy. Wkładając wiele trudu w edukację i zdobywanie wiedzy uzupełniającej na bieżąco, oczekujemy nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia, ale przede wszystkim pracy zajmującej, interesującej, rozwijającej nasz potencjał, pozwalającej na samorealizację. Coraz ważniejsze stają się: praca zgodna z wyznawanymi wartościami, atmosfera w miejscu pracy, relacje ze współpracownikami, szefami i podwładnymi, sprawiedliwość, otwartość wymiany myśli i ocen, życzliwość, gotowość do wzajemnej pomocy, podmiotowość w realizacji zadań, wreszcie pasja pozwalająca na emocjonalne zaangażowanie. To niezwykle pozytywne zjawisko. I chociaż nie jest łatwo znaleźć miejsce pracy (firmę czy

²² Zob. Zygmunt Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

instytucję), która spełnia takie oczekiwania, to jednak warto i trzeba szukać, bo bez tego nigdy nie zrozumiemy prawdziwego sensu pracy i nie osiągniemy szczęścia pojmowanego jako zadowolenie z życia.

Nadzieja na coś, czyli plany i marzenia

*Moja i Twoja nadzieja,
Uczyni realnym krok w chmurach.*

*Moja i Twoja nadzieja,
Pozwoli uczynić dziś cuda.*

Kasia Nosowska, zespół Hey

Iść za marzeniem, i znowu iść za marzeniem, i tak zawsze aż do końca.

Joseph Conrad

Jeśli potrafisz o czymś marzyć, to potrafisz także tego dokonać.

Walt Disney

Nadzieja jest, obok przyjaciół i bliskich, najcenniejszą towarzyszką życia, szczególnie przydatną w trudnych chwilach. Kiedy wydaje się, że świat się zawalił, nadzieja podpowiada, że nieprzychylny los się odmieni, że gdzieś za chmurami jest słońce, które pojawi się i uśmiechnie do nas. Bez nadziei niejednokrotnie trudno wyobrazić sobie wyjście z zapaści, która łatwo przedradza się w depresję. Nadzieja czyni cuda dla naszej psychiki, a często jest także impulsem do działania w kierunku realizacji dalekosiężnych celów, które nie mają jeszcze określonych kształtów – celów rozmaitych: od poszukiwania bardziej interesującej pracy, koncepcji nowego projektu biznesowego, zmiany mieszkania, budowy domu swoich marzeń do tych abstrakcyjnych,

jak choćby dokonanie odkrycia naukowego. Może przekształcić się w działanie wynikające z oczekiwania spełnienia się czegoś pożądanego, w ufność, że to się faktycznie spełni, urzeczywistni. Taka nadzieja jest oparta na dostrzeganiu załączków naszych pragnień w świecie rzeczywistym, tu i teraz, i staje się źródłem energii pomagającej je zrealizować.

Nadzieja jest oparta na dostrzeganiu załączków naszych pragnień w świecie rzeczywistym, tu i teraz, i staje się źródłem energii pomagającej je zrealizować.

Porównanie znaczenia słów „nadzieja” i „marzenie” pokazuje, że są one podobne, z tym że marzenia są określane jako „często nierealne” lub „fantazjowanie, rojenie”, a dodatkowo mogą być rozumiane jako „ciąg myśli i wyobrażeń powstających podczas snu, niepodlegających prawom logiki”. Taka definicja marzenia powinna odstraszyć racjonalnie postępujących ludzi biznesu. W rzeczywistości jednak jest przeciwnie. Tak się składa, że współcześnie nie sposób przecenić znaczenia rozumowania wykraczającego poza utarte schematy, a intuicji przypisuje się działanie wręcz magiczne. Rozpatrywanie wielu scenariuszy i opcji, często z pozoru nierealnych, jest dziś podstawą procesu planowania strategicznego zaczynającego się od „burzy mózgów”, która nie ma nic wspólnego z logiką. Przełomowe innowacje zmieniające świat są takie właśnie dlatego, że łamią wszelkie reguły, wprowadzając nowe i całkowicie inne rozwiązania. Marzenia mają wiele wspólnego ze „snem” jako marzeniem sennym; w języku angielskim i niemieckim wyrazy *dream* i *Traum* odnoszą się do obu znaczeń. Jak wykazują badania nad fizjologią snu, każdy człowiek śni co noc przez około półtorej godziny. Marzenia senne są ochroną przed negatywnym wpływem wydarzeń dnia codziennego, pozwalają odreagować traumatyczne przeżycia, pomagają zachować równowagę emocjonalną i umysłową. Zgodnie z założeniami psychoanalizy sny wydają się często dziwaczne i „bez sensu”, ale w istocie mają swoją logikę, trzeba tylko nauczyć się interpretacji ich języka. Według Zygmunta Freuda sny są drogą do nieświadomości, stanowią w dużej mierze spełnienie marzeń i pragnień, które z różnych względów nie mogły się zrealizować. Ich znaczenie dla sfery rzeczywistej wykracza daleko poza fantastyczne rojenia na jawie.

Marzenia w obu znaczeniach, jako przedmiot pragnień i dążeń oraz jako marzenia senne, odgrywają w naszym życiu niezwykle ważną rolę. Najwspanialsze w historii osiągnięcia były rezultatem spełnienia artykułowanych publicznie marzeń. Martin Luther King, John Fitzgerald Kennedy, Jan Paweł II, Matka Teresa z Kalkuty to tylko niektóre przykłady wielkich „marzycieli”.

W swoim wiekopomnym przemówieniu, skierowanym do 200 tysięcy demonstrantów zgromadzonych 28 sierpnia 1963 roku przed Lincoln Memorial Center w Waszyngtonie, Martin Luther King, odnosząc się do segregacji rasowej czarnych obywateli USA i ich „kondycji pełnej hańby”, sformułował marzenie, które było wezwaniem do działania: „Nie powinniśmy

spocząć w ciemnej dolinie rozpaczy. Zapewniam was o tym, przyjaciele, mimo że doświadczamy dziś trudności i doświadczać będziemy ich nadal. Nadal marzę, nadal śnię. [...] Marzę, że czworo moich małych dzieci pewnego dnia będzie żyło w społeczeństwie, w którym oceniane będą nie po kolorze skóry, lecz po swoim charakterze. Dziś nadal marzę, nadal śnię!”²³. Marzenie Martina Luthera Kinga zostało zrealizowane szybciej, niż można było tego oczekiwać, jego działalność doprowadziła do zaangażowania się administracji Johna F. Kennedy’ego w obronę praw obywatelskich Murzynów i spowodowała uchwalenie podstawowych praw obywatelskich i pracowniczych czarnoskórych obywateli USA oraz zniesienie segregacji rasowej w dwa lata później²⁴.

Kiedy prezydent John F. Kennedy w 1962 roku sformułował misję wysłania człowieka na Księżyc, można było potraktować ją jak science fiction, bajkę, senne marzenie: „Ale jeśli wam powiem, drodzy współobywatele, iż wyślemy na Księżyc, czyli 240 tysięcy mil od centrum kontroli w Houston, gigantyczną rakietę wysoką na ponad 300 stóp, czyli tyle ile mierzy to boisko, zbudowaną z nowych stopów metali, w tym takich, których jeszcze nie wynaleziono, zdolną wytrzymać niespotykane dotąd przeciążenia i temperatury, zmontowaną z większą precyzją niż najlepszy zegarek [...] po czym sprowadzimy ją z powrotem na Ziemię [...] i jeśli wam powiem, że zrobimy to dobrze, zanim jeszcze skończy się to dziesięciolecie, to sami zrozumiecie, że musimy być zuchwali”²⁵. Dwudziestego lipca 1969 roku Neil Armstrong przekazał Ziemi radosną wiadomość – „Orzeł wylądował” – a następnie, dotykając powierzchni Srebrnego Globu, powiedział: „To mały krok człowieka, ale wielki dla ludzkości”. Misja Apollo 11 zakończyła się spektakularnym sukcesem, jedno z marzeń najbardziej poruszających ludzką wyobraźnię zostało zrealizowane.

System komunistyczny, jako sposób sprawowania władzy i ustroj społeczno-gospodarczy, w przeciągu XX wieku wzmocnił się i utrwalił na mapie świa-

²³ Martin Luther King, *Marzę, że któregoś dnia...*, *Wielkie mowy historii*, POLITYKA Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006, s. 42–43.

²⁴ Włączone do ogółu praw amerykańskich, zawarte w dokumentach *Civil Rights Act* (1964) i *Voting Rights Act* (1965).

²⁵ John F. Kennedy, *O Narodowym Programie Kosmicznym*, *Wielkie mowy historii*, POLITYKA Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006, s. 37.

ta w takim stopniu, że prawie żaden z poważnych polityków, naukowców, nie mówiąc o zwykłych obywatelach komunistycznych krajów, nie sądził, że może ulec on rozpadowi. Jan Paweł II, pierwszy polski papież, przyjechał w czerwcu 1979 roku do swego rodzinnego kraju z pierwszą pielgrzymką i wygłosił na placu Zwycięstwa w Warszawie, wobec miliona uczestników mszy świętej, porywającą homilię zakończoną słowami:

„I wołam ja, syn polskiej ziemi, a zarazem ja, Jan Paweł II papież, wołam z całej głębi tego tysiąclecia, wołam w przeddzień święta Zesłania, wołam wraz z wami wszystkimi:

Niech zstąpi Duch Twój!
Niech zstąpi Duch Twój!
I odnowi oblicze ziemi.
Tej Ziemi! Amen”.

Słowa te były wyrazem nadziei bazującej na twardych przekonaniach, że zniewoleniu Polski oraz innych krajów obozu socjalistycznego trzeba się przeciwstawić, a moc Ducha Świętego może być w tym pomocna.

W powszechnej świadomości pierwsza pielgrzymka Jana Pawła II do ojczyzny i słowa wypowiedziane w Warszawie stały się impulsem dla strajków 1980 roku – w szczególności tych w Stoczni Gdańskiej, a w konsekwencji także do powstania Solidarności, która zapoczątkowała rozwój demokratycznych przemian w Polsce²⁶. Papież, z typową dla niego skromnością, mówił: „Komunizm jako system upadł w pewnym sensie sam. Upadł w konsekwencji własnych błędów i nadużyć. Okazał się lekarstwem groźniejszym od samej choroby”²⁷. Jeśli uznać wkład Jana Pawła II w obalenie komunizmu i przemiany systemowe w Polsce za istotny, to w konsekwencji trzeba docenić również jego udział w przemianach politycznych w całej Europie Wschodniej. W ten sposób chłopak z Wadowic, ksiądz, później biskup, a następnie papież, zrealizował swoje marzenie i „odstąpił duchową jedność

²⁶ Badania CBOS przeprowadzone z okazji 30 rocznicy pierwszej pielgrzymki papieża do ojczyzny potwierdzają to przekonanie: aż 78 procent Polaków uważa, że przyczyniła się ona do powstania Solidarności oraz obalenia komunizmu i odzyskania niepodległości w 1989 roku.

²⁷ Jan Paweł II, *Autobiografia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 216.

Marzenia się spełniają nie przez przypadek, ale dzięki konsekwentnemu dążeniu do ich realizacji, choć często trzeba iść pod prąd. Nie można poprzestać na nadziei, że urzeczywistnią się same.

chrześcijańskiej Europy, na którą składają się dwie wielkie tradycje: Wschodu i Zachodu²⁸.

Marzenia się spełniają nie przez przypadek, ale dzięki konsekwentnemu dążeniu do ich realizacji, choć często trzeba iść pod prąd. Nie można poprzestać na nadziei, że urzeczywistnią się same. Najtrudniej zrobić pierwszy krok, ale nawet najdalsza podróż zaczyna

się od pierwszego kroku. Mogę o tym zaświadczyć na własnym przykładzie: głębokie przekonanie, że Internet zmienia świat w sposób rewolucyjny, zaowocowało ideą stworzenia banku internetowego. Był rok 1998, pracowałem w prowincjonalnym banku w Łodzi i wielu ludzi uważało wówczas, że jest to pomysł z gatunku powieści science fiction, tym bardziej że bankowość była zawsze ostoją konserwatyzmu i zachowawczego podejścia do wszelkich wynalazków. Ale ja miałem marzenie zbudowania w Polsce nowatorskiego banku, będącego odzwierciedleniem trendów rodem z Doliny Krzemowej, którą poznałem wcześniej i którą nieodwołalnie się zachwycełem.

Kiedy w roku 2000, pracując w BRE Banku, przystąpiłem do kolejnej, trzeciej z rzędu, próby (bowiem po drodze zapoczątkowałem prymitywną odsłonę bankowości internetowej w PKO BP), z podstawowych usług bankowych za pośrednictwem Internetu (takich jak sprawdzenie stanu konta) korzystało w Polsce zaledwie 40 tysięcy osób. W chwilach zwątpienia, jakie zdarzały się szczególnie w okresie początkowym, gdy pracowaliśmy ponad siły, powtarzałem swoim współpracownikom, że tworzymy historię polskiej bankowości i nie ma takiej ceny, której nie warto za to zapłacić. Obecnie, 10 lat później, mamy w Polsce ponad 10 milionów indywidualnych klientów bankowości internetowej, z usług tych korzysta także zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorstw. mBank, pierwszy dojrzały bank wirtualny w naszym kraju, który udało mi się stworzyć z grupą zapaleńców, ma dziś ponad 2,5 miliona klientów i należy do największych banków internetowych na świecie. To jest dla mnie dowodem, że jedyną granicą naszych możliwości są granice naszej wyobraźni. Warto mieć marzenia, a smak ich spełnienia jest niepowtarzalny.

²⁸ Ibidem, s. 211.

Moja DROGA wartości

*„Droga” to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości,
wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali,
dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie,
uczenie się, odkrywanie i błędzenie.*

kompilacja rozumienia „drogi” na forum dyskusyjnym w Internecie

*Mysleć to, co prawdziwe, czuć to, co piękne, i kochać,
co dobre – w tym cel rozumnego życia.*

Platon

*[...] jeśli nie wiesz, dokąd iść
sama cię droga poprowadzi.*

ks. Jan Twardowski

Wartości są atrakcyjnym tematem teoretycznych rozważań i szczegółowych analiz. W praktyce temat ten zawsze przyciąga uwagę audytorium na treningach motywacyjnych w dużych korporacjach i małych firmach, a rola i znaczenie systemu wartości w życiu człowieka stały się podstawą wielu psychoterapii. Na ogół łatwo nam rozprawić 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. Ewolucja ta ma charakter deterministyczny, jest uwarunkowana biologicznie, ale w dopeł-

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.

nieniu indywidualny szlif systemowi wartości nadaje świadomy wybór tego, co uznamy za najważniejsze w naszym życiu.

Moje rozważania na temat wartości nie mogą ograniczyć się do sfery ogólnej, bo w tym zakresie nie wniosą niczego nowego, a ich przydatność dla czytających tę książkę nie będzie wielka. Wolę je potraktować jako wstęp do pokazania roli wartości w praktyce, posługując się przy tym przykładami wybranych ludzi. Mając na uwadze bardziej wymiar praktyczny niż analityczny, postanowiłem zacząć od siebie.

Takie podejście nie wynika bynajmniej z zapatrzenia w siebie, ale z przekonania, które leży u źródeł tej książki, że 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. Czym były dla mnie? Dokąd mnie doprowadziły? Co im zawdzięczam? Aby mówić o wartościach u innych, wypada najpierw postawić te pytania samemu sobie. Dlatego praktyczne dociekania na temat kształtowania się, a następnie wpływu wartości na życie rozpocznę od osobistych doświadczeń w tym zakresie.

Dochodzenie do sformułowania indywidualnego systemu wartości zajęło mi wiele lat, a nawet dziś nie mogę powiedzieć, że jest to proces definitywnie zakończony. Najważniejsza pod tym względem była z pewnością młodość i okres dojrzewania, kiedy to następuje kształtowanie się światopoglądu i głównych przekonań. Później, w kolejnych latach, system wartości się utrwala i zaczyna spełniać rolę szkieletu, na którym utrzymuje się „miękką tkanką życia”. Okres dojrzałości zaś pozwala na autorefleksję, spojrzenie z dystansu, jeszcze nie podsumowanie, ale już wstępną ocenę, która umożliwia wprowadzenie korekty. Gdy patrzę na swoje lata najmłodsze, widzę dom rodzinny, szkołę (podstawową, potem średnią i studia wyższe), przypominam sobie lektury, rozmyślenia – to wszystko kształtowało postawy, uczyło wzorców zachowań. Młodość, kiedy ją przeżywamy, wydaje się przebiegać wolno, bo spieszy się nam do przyszłości. Ale w istocie – widać to dopiero z daleka – młodość to galop, żyjemy jak w kalejdoskopie, zmieniamy się szybko, a świat razem z nami. Jesteśmy głodni wrażeń, wiedzy, miłości, przyjaźni, gotowi do poświęceń i podejmowania ryzyka, by zaspokoić te pragnienia. W młodości mamy najwięcej nieskrępowanych niczym marzeń, które popychają nas do działania. Realizacja nawet pojedynczych z nich daje odwagę i dodaje sił do dalszej aktywności.

Moja droga do wartości rozpoczęła się w domu rodzinnym od bezwzględnej poszanowania pracy w każdej postaci. Rodzice urodzeni na wsi, przenieśli się do miasta i stanowili pierwszą w dziejach rodziny generację inteligencji, warstwy społecznej żyjącej z pracy umysłu. W sposób naturalny cenili tak samo

uprawę ziemi, pracę w fabryce, jak pracę umysłową i twórczą. Uważali, że jedyny przywilej inteligencji to praca wymagająca mniejszego wysiłku fizycznego, a przez to mniej uciążliwa. Moja pierwsza praca, którą podjąłem w wieku 12 lat i kontynuowałem przez trzy następne lata, to zbieranie jagód w lesie. W tamtym czasie były one pożądanym towarem eksportowym i na ich sprzedaży niezłe się zarabiało, ale praca była uciążliwa. Krzewy czarnych jagód mają wysokość nieco ponad 15 centymetrów, aby zrywać jagody, trzeba pozostawać w pełnym skłonie. Ból kręgosłupa i mięśni pleców zaczyna doskwierać już po kilkudziesięciu minutach, narasta wraz z upływem czasu i na koniec dnia staje się nie do zniesienia. To mozolna praca, wymagająca nie lada wytrzymałości. Sezon zbierania jagód jest krótki, trwa zaledwie 4–6 tygodni, zaczyna się wraz z końcem roku szkolnego i kończy w lipcu, więc trzeba się spieszyć, by jak najlepiej go wykorzystać. Zwykle wymarsz do lasu następował wcześniej rano, dojście na miejsce zajmowało godzinę, potem 6–8 godzin zbierania i wędrowka z urobkiem do punktu skupu. Na koniec jeszcze rekonesans w poszukiwaniu urodzajnych pól na kolejny dzień. Krótki okres zbiorów jagodowych był bardzo intensywny. Nieprzytomny ze zmęczenia kładłem się do łóżka i zasypiałem natychmiast, siłą woli wstawiałem następnego dnia, ale zaraz po przetarciu zaspanych oczu z ochotą ruszałem do lasu. To był jedyny rodzaj płatnego zajęcia, jakie mogłem w tym wieku podjąć. Na jagodowych polach w Polsce zbieraczami były przeważnie starsze kobiety i wiejska młodzież, która pod naciskiem rodziny, zamiast wyjechać na letnie kolonie i obozy, w taki sposób dokładała się do budżetu rodzinnego. Wieś w warunkach gospodarki socjalistycznej i programowego kultu produkcji przemysłowej, była jeszcze bardziej upośledzona pod względem ekonomicznym i społecznym niż obecnie.

W okresie szkoły średniej rozładunek wagonów na kolei to było zajęcie dla prawdziwych męczycyżn. Trudno w to dziś uwierzyć, ale na początku lat

Moja droga do wartości rozpoczęła się w domu rodzinnym od bezwzględnej poszanowania pracy w każdej postaci.

siedemdziesiątych ubiegłego stulecia rozładunek worków cementu, pustaków, cegły czy surowca do odlewni żeliwa (w postaci 20–30-kilogramowych gąsek żeliwnych) odbywał się ręcznie, czyli towary z miejsca na miejsca były po prostu przenoszone przez ludzi. Wózków widłowych, paletowych, a nawet zwykłych ręcznych wózków kołowych nie używano. Praca była trudno dostępna, wyczerpująca, ale bardzo dobrze płatna. Pracowałem w zespole trzyosobowym, z kolegami z drużyny piłki ręcznej – kołowym i skrzydłowym; ja byłem rozgrywającym, więc moim zadaniem było załatwianie zleceń i organizacja pracy. Brałem pod uwagę tylko grube, ambitne zlecenia – trenowaliśmy sześć razy w tygodniu, byliśmy siłowo i kondycyjnie przygotowani do takiego wysiłku. A jednak pewnego razu zdarzyło się, że musieliśmy się poddać, gdy zaakceptowałem zlecenia na rozładunek 80 ton żeliwnych gąsek. Po 10 godzinach morderczego trudu rzuciliśmy pracę, rezygnując z wynagrodzenia – przekroczyliśmy granicę naszych możliwości, a pozostała jeszcze jedna piąta pracy do wykonania. Odchorowałem ten incydent fizycznie i psychicznie, ale na szczęście nie wpłynęło to na moje nastawienie do wyzwań. Chęć zmierzenia się z nieznanym, niebezpiecznym i trudnym pozostała na całe życie.

Szacunek i dążenie do wiedzy to także wartość, którą wyniosłem z domu rodzinnego. Rodzice zdobyli tylko, albo aż, wykształcenie średnie, ale przykładali ogromną wagę do edukacji i zdobywania wiedzy. Zaszczepili we mnie ten nawyk, który przerodził się później w prawdziwą pasję do nauki i dążenie do doskonałości rozumianej jako proces stawania się lepszym, krok po kroku. W efekcie byłem pierwszym absolwentem wyższej uczelni w historii rodziny; ukończyłem z wyróżnieniem Wydział Handlu Zagranicznego SGPiS (SGH). I ja starałem się przekazać tę wartość, którą uważam za fundamentalną, swojemu synowi. W żadnym razie to nie jest moja zasługa, ale faktem jest, że on poszedł nawet krok dalej i uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych Uniwersytetu Oksfordzkiego. Mój pęd do wiedzy zawsze objawiał się maksymalnym zaangażowaniem wykonywania tego, co lubię. Stąd wziął się poważny dylemat, gdy trzeba było podjąć decyzję o wyborze profilu klasy w szkole średniej. Uwielbiałem literaturę w podobnym stopniu co matematykę, a te przedmioty są fundamentem dwóch przeciwstawnych specjalizacji – w naukach ścisłych i humanistycznych. Po długim okresie wahań zapisałem się do klasy o profilu matematyczno-fizycz-

nym, ale po upływie kilku dni wpadłem w panikę, że wąska specjalizacja pozbawi mnie przyjemności obcowania z książkami i literaturą. W przypływie desperacji złożyłem wniosek o zmianę profilu i przeniesienie do klasy humanistycznej. Nauczyciel matematyki zauważył moją absencję, być może dlatego, że znał mnie z olimpiad matematycznych, w których uczestniczyłem, i pokładał we mnie jakieś nadzieje na przyszłość. Kilka dni później wywołał mnie z tłumu uczniów stojących na korytarzu i publicznie oskarżył o tchórzostwo: „To jawna dezercja z pola walki – powiedział. – Możesz czytać, ile chcesz, w samotności, ale prawie niemożliwe jest nauczenie się matematyki samemu. Talent to odpowiedzialność, a ty masz iskrę talentu. Iskra jednak nie wystarcza, trzeba jeszcze ciężko pracować i to z najlepszymi”. Nazajutrz wróciłem z powrotem do klasy o profilu matematyczno-fizycznym, gdzie zdobyłem podstawy wiedzy matematycznej, które do dziś pozwalają mi dobrze poruszać się w świecie wyrafinowanych finansów.

Przez kolejne cztery lata przeczytałem setki książek i stworzyłem fundamenty swojej biblioteki, bo wszystkie zarobione w rozmaity i przedziwny sposób pieniądze, jak również kieszonkowe, przeznaczałem na zakup książek. Książki w okresie socjalizmu były towarem deficytowym, w księgarni konkurowałem o egzemplarze ukazujących się pozycji z księdzem proboszczem, dyrektorem szpitala miejskiego i dyrektorem liceum. Miałem specjalne fory, ponieważ studiującej zaocznie ekspedientce pisałem wypracowania z języka polskiego i referaty z historii. Dziś kupić można w zasadzie każdą książkę wydaną w Polsce lub za granicą, nikt nie musi specjalnie zabiegać ani stać w kolejkach, trzeba tylko wiedzieć, co chce się kupić, a to wcale nie jest proste.

Nie czytam dla zabicia czasu, w związku z tym pewne kategorie literatury pozostają poza moim obszarem zainteresowań. Książki stanowią dla mnie zarówno źródło wyrafinowanej przyjemności, jak i wiedzy. Stąd pasja czytania literatury pięknej, która w równej mierze rozwija wyobraźnię, kształci intelekt, zachwyca i bawi. Natomiast szeroko rozumianą literaturę faktu, a w szczególności pozycje zawodowe, traktuję bardziej pragmatycznie, jako źródło informacji i wiedzy. Jestem książkowym jamochłonem – od dzieciństwa pochłaniam książki w dużych ilościach, nieustannie, a w miarę upływu czasu głód się tylko zwiększa. Oczywiście, że pewnych autorów i pewne książki lubię bardziej niż inne, ale wraz z upływem lat zmieniały się ich rola i znaczenie.

Bajki, legendy i książki dla dzieci czytała mi mama w dzieciństwie, potem nigdy do nich nie wracałem. Odkąd nauczyłem się czytać, od razu zacząłem przygodę z książkami podróżniczymi oraz literaturą dla młodzieży i dorosłych: Mark Twain, Jules Verne, Arkady Fiedler, Adam Bahdaj. Zaraz potem pojawił się Jack London, John Steinbeck, William Faulkner, Francis Scott Fitzgerald, a po nim Ernest Hemingway, którego *49 opowiadań* traktowałem jak Biblię, czytając na okrągło. *Ulissesa* Jamesa Joyce'a, w tłumaczeniu Macieja Słomczyńskiego, przeczytałem zaraz po ukazaniu się pierwszego wydania, w siódmej klasie szkoły podstawowej – niewiele zrozumiałem, ale niewątpliwie zaimponowałem swojej nauczycielce od języka polskiego, która nie wiedziała, o kogo chodzi. Jako nastolatek płynąłem z nurtem fascynacji literaturą iberoamerykańską, czytałem wszystko, co się ukazywało na rynku, a dosłownie pochłaniała mnie *Gra w klasy* Julio Cortáзара, którą zgodnie z zaleceniami autora czytałem normalnie i na wspan. W czasie studiów w Niemczech zająłem się na poważnie literaturą niemiecką, klasyczną i współczesną, znajdując w tym sporą przyjemność językową, szczególnie, że lektura dzieł Guentera Grassa po niemiecku to nie lada wyzwanie. Gatunek reportażyowy pozostaje jakoś komplementarny do mojej pasji podróży, a największym idolem wśród reportażyistów – tu na pewno nie jestem oryginalny – był dla mnie przez wszystkie lata Ryszard Kapuściński. Fenomenalny rozwój tego gatunku w ostatnich trzydziestu latach jest niewątpliwie rezultatem procesu globalizacji. Świat stał się mniejszy, możemy poznawać najbardziej oddalone miejsca, kiedyś niedostępne. Dlatego sięgamy po reportaż, zanim jeszcze zapoznamy się z przewodnikiem turystycznym.

Z książek czerpię też inspiracje i motywację do działania. Na przykład *Mały książę* Antoine'a Saint-Exupéry'ego był pierwszą ważną książką, której treść zaistniała w sposób szczególny w mojej sferze emocjonalnej i percepcji intelektualnej. Zresztą do dziś pozostaje dla mnie ważna, dzięki swemu uniwersalnemu przesłaniu, a poza tym w życiu dorosłym spojrzenie dziecka daje wyjątkową perspektywę widzenia świata. Prawdę: „Dobrze widzi się tylko sercem. Najważniejsze jest niewidoczne dla oczu”, odkrywałem na nowo wiele razy, a królewska dewiza: „Należy wymagać tego, co można otrzymać. Autorytet opiera się na rozsądku”, stała się jedną z moich głównych zasad menedżerskich.

Trudno wyobrazić sobie efektywne zarządzanie i przywództwo w obecnych czasach bez wiedzy i inspiracji czerpanych z książek biznesowych. Jeszcze w latach osiemdziesiątych książki takie uchodziły za egzotyczne, a ich sprzedaż była niższa niż podręczników akademickich z dziedziny zarządzania. W ostatnich dwóch dekadach widoczny jest szybki wzrost oferty adresowanej do

ludzi biznesu. Książki biznesowe można podzielić na dwie grupy. W pierwszej znajdują się publikacje, których treść stanowi komentarz do aktualnego stanu prawnego i których celem jest dostarczenie praktycznych porad. Te publikacje ułatwiają rozwiązywanie problemów w pracy księgowej czy menedżera. Druga grupa, znacznie ciekawsza, to książki o zarządzaniu, problemach przywództwa, strategii działania, marketingu i sprzedaży, jak również takie, które dotyczą szczegółowych problemów poszczególnych dziedzin przemysłu i usług. Znajdziemy tutaj również poradniki z obszaru psychologii biznesu, obejmujące takie tematy, jak motywacja pracowników, zarządzanie stresem, strategię zatrudnienia czy negocjacje w biznesie.

Rynek książek z zakresu biznesu rozwinął się w ostatnich latach do ogromnych rozmiarów, osiągając rząd miliarda dolarów rocznej sprzedaży na całym świecie. W Stanach Zjednoczonych w 2007 roku ukazało się ponad 2000 tytułów, w Europie i Azji pewnie niewiele mniej. Wiele z nich można bez straty wyrzucić do kosza po kilku przeczytanych stronach. To popisy konsultantów pragnących zwrócić na siebie uwagę, profesorów uniwersyteckich, którzy chcieliby zostać konsultantami, narcystycznych prezesów firm zabiegających o popularność. Ale nie można potępiać wszystkich książek biznesowych z tego powodu, że wiele nie zasługuje na czytanie. Są również także dobre książki dotyczące problemów biznesu, który przecież rewolucjonizuje współczesny świat, tworzy materialne podstawy egzystencji ludzkiej, różnicuje ludzi, narody i kraje pod względem zamożności.

W pracy spędzamy więcej czasu niż w domu, jeśli nie liczyć godzin przeznaczonych na sen, nic więc dziwnego, że sprawy życia zawodowego interesują wielu ludzi. Najlepsze książki biznesowe osiągają ogromne nakłady. Łączna liczba sprzedanych egzemplarzy bestsellera wszech czasów o tematyce biznesowej, książki Toma Petersa i Roberta Watermana, *In Search*

Dewiza: „Należy wymagać tego, co można otrzymać. Autorytet opiera się na rozsądku”, stała się jedną z moich głównych zasad menedżerskich.

of Excellence (wyd. polskie, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000) wynosi ponad 6 milionów sprzedanych egzemplarzy i ciągle rośnie. Książki sprzedane w liczbie powyżej miliona egzemplarzy nie należą do rzadkości, a najbardziej znane i najlepsze z nich to: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (wyd. polskie *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003), autorstwa Jamesa C. Collinsa i Jerry'ego I. Porrasa, oraz *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, autorstwa Michaela M. Hammera i Jamesa A. Champy'ego. W kategorii poradników i książek motywacyjnych prym wiodą: *Who moved my Cheese* Spencera Johnsona (wyd. polskie *Kto zabrał mój ser?*, Studio Emka, Warszawa 2000) – 22 miliony sprzedanych egzemplarzy, i *How To Win Friends and Influence People* Dale'a Carnegie (wyd. polskie *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Studio Emka, Warszawa 2005) – sprzedana w liczbie ponad 14 milionów. Niewiele mniejszy nakład osiągnęła równie ciekawa i przydatna każdemu książka Stephena R. Coveya *The 7 Habits of Effective People* (wyd. polskie *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003).

Te książki ma na swojej półce prawie każdy menedżer. To pozycje wartościowe i warte przeczytania, chociaż lista najlepszych książek biznesowych nie pokrywa się z rankingiem największych bestsellerów. Mówiąc o najlepszych książkach biznesowych, nie można pominąć wielkich myślicieli zarządzania, reprezentujących naukowe podejście do tego problemu, oraz praktyków, najczęściej wybitnych przedsiębiorców i menedżerów, którzy chwycili za pióro i udało im się stworzyć niezwykle ciekawy opis tego, czego dokonali i jak do tego doszli. W pierwszej kategorii bezkonkurencyjny jest Peter Drucker, którego *The Practice of Management* (wyd. polskie *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998) jest uważane za fundament nowoczesnego zarządzania. Wziąwszy pod uwagę, że Peter Drucker aktywnie działał jako profesor i konsultant przez 60 lat, to *Essential Drucker* (wyd. polskie *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003), książka zawierająca podsumowanie jego najważniejszych idei zasługuje na szczególną uwagę. W dziedzinie planowania strategicznego bezsprzecznie największym guru z perspektywy czasu jest profesor Harvard Business School, Michael Porter, a jego *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (wyd. polskie *Strategia*

konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1994) z powodzeniem konkuruje pod względem popularności z największymi bestsellerami. Opis natury niezwykłych innowacji, które są silnikiem rozwoju gospodarczego i w coraz większym stopniu decydują o konkurencyjności, a nawet przetrwaniu przedsiębiorstw, oferuje książka innego profesora z Harvardu, Clayтона M. Christensena, *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (wyd. polskie *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2010), która szybko zdobyła niezwykłą popularność i uznanie.

Można wymienić jeszcze wiele niezwykłych książek, które obiektywnie wywarły duży wpływ na świat biznesu, ale ograniczę się w tym miejscu do dwóch pozycji, które powinien znać każdy menedżer. Pierwsza z nich, *The Fifth Discipline. The Art And Practice of The Learning Organisation* (wyd. polskie *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer – Oficyna, Warszawa 2006), Petera Senge, profesora MIT, nigdy nie stała się bestsellerem ze względu na swój hermetyczny, trudny język i naukowy styl, ale zajmuje się zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach, sprawą krytyczną dla ich bieżącego funkcjonowania i przyszłości. Proponuje praktyczne rady, które są łatwe do zastosowania, a co najważniejsze – skuteczne. Druga książka, o której chciałbym wspomnieć, to *Emotional Intelligence* (wyd. polskie *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997), napisana przez Daniela Golemana. To nie jest książka biznesowa, ale bez niej menedżerowie i liderzy biznesu nie mogą się obejść. Odpowiada na pytanie, dlaczego najzdolniejsi uczniowie i studenci legitymujący się doskonałymi dyplomami są przeciętnymi pracownikami. Formułuje w istocie niezwykle zaskakującą tezę, że sukces zawodowy w większym stopniu jest uzależniony od naszej inteligencji emocjonalnej niż wiedzy specjalistycznej. Najważniejszym przesłaniem Golemana, optymistycznym dla wielu ludzi biznesu, a szczególnie dla odpowiedzialnych liderów, jest stwierdzenie, że inteligencja emocjonalna nie jest cechą wrodzoną i w związku z tym można ją kształtować, by w ten sposób zwiększyć szanse osiągnięcia sukcesu.

Książki sygnowane przez znane postacie biznesu od dłuższego już czasu stanowią odrębną kategorię literatury biznesowej, która szybko się poszerza odzwierciedlając poniekąd ego ludzi tego środowiska. Są to najczęściej

opracowania napisane przez tak zwanych *ghostwriters*, dziennikarzy lub nawet zawodowych autorów książek biznesowych, a następnie sygnowane przez znane nazwiska prezesów największych firm. Wyjątkowo zdarza się, że autorami są liderzy, którzy z różnych względów postanowili sprawdzić się, pisząc o sobie i o swoim biznesie. Książki te mają najczęściej charakter autobiografii biznesowych i są w większym stopniu efektem narcyzmu niż chęci zarobienia kolejnych milionów. Ale na rynku pojawiają się również pozycje będące unikalnym przekazem doświadczeń biznesowych, odkrywające tajemnice przywództwa, zarządzania, inwestowania i przedsiębiorczości, z których można z powodzeniem korzystać i się uczyć.

O wartości książki nie przesądza, czy została napisana przez *ghostwriters*, czy przez samego przedsiębiorcę menedżera, bo przecież tego typu literatury nie ocenia się według kryterium stylu, ale przede wszystkim pod względem wartości przekazu. W tej kategorii mam zdecydowanych faworytów. To przede wszystkim *Winning* (wyd. polskie *Winning* *znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005), autorstwa Jacka Welcha, jednego z największych liderów biznesowych współczesności, i jego żony Suzy Welch, dziennikarki piszącej o biznesie. Moim zdaniem to najlepszy podręcznik w dziedzinie przywództwa i praktyki zarządzania. Warren Buffett opatrzył tę publikację komentarzem: „Nie potrzeba już żadnej innej książki o zarządzaniu”. Odwołuje się do konkretnych sytuacji z zakresu zarządzania i strategii przedsiębiorstwa, odpowiada w prosty sposób na najważniejsze pytania zarządcze. Wartość tej książki dla menedżerów i liderów dążących do lepszych rezultatów jest nie do przecenienia – pogłębia wiedzę i wzbogaca warsztat o narzędzia, które chce się natychmiast zastosować. Najważniejsze, że są sprawdzone w praktyce i w związku z tym skuteczne. Poprzednia książka Jacka Welcha, *Jack: Straight from the Gut*, o charakterze autobiograficznym, będzie przydatna menedżerom wyższego szczebla większych przedsiębiorstw, którzy muszą zmagać się z problemami polityki korporacyjnej, efektywności działania i strategicznymi dramatycznymi dylematami. Można w niej znaleźć relacje z pierwszej ręki o tym, jak powstawały największe inicjatywy biznesowe drugiej połowy XX wieku – Six Sigma, ucząca się organizacja, firma bez granic, zarządzanie przez wartości, digitalizacja biznesu. Z kolei Lou Gerstner przeprowadził niezwykłą transformację, ratując IBM od upadku, a następnie dał temu świadectwo w fascynującej książce, którą sam

napisał – *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* to wyjątkowa pozycja na rynku książek biznesowych. Andrew S. Grove, były prezes Intel Corporation, jednej z największych firm wysokiej technologii, w *Only the Paranoid Survive* zajął się problemami innowacji oraz strategii i zarządzania firmą na ścieżce ciągłego kryzysu w obliczu konkurencji technologicznej. Odnosząc się do konkurencji w biznesie, pisze: „Wierzę w wartość paranoi. Sukces biznesu zawiera element jego własnej destrukcji. Sukces prowadzi do samozadowolenia. Samozadowolenie zaś prowadzi do porażki. Tylko paranoicy przetrwają”.

Książki są prezentami, które najchętniej przyjmuję i równie chętnie daję innym, bo to coś więcej niż piękna rzecz – wiem, że mogą sprawić przyjemność, nauczyć, dostarczyć nowych doświadczeń, które czynią człowieka lepszym.

Ja czytam bardzo dużo, traktując to jako obowiązek i przyjemność. Kupowałem książki masowo i przez lata zgromadziłem ich kilka tysięcy. Są wśród nich takie, które już przeczytałem, ale trudno mi się z nimi rozstać, i takie, które chciałbym dopiero przeczytać. Cieszę mnie nawet te, których nie przeczytam nigdy – istotne, że mam je w zasięgu ręki, przynajmniej te najważniejsze. Kocham książki i jednocześnie jestem pasjonatem Internetu, który jest postrzegany jako ich zabójca. Mam świadomość zachodzącej rewolucji technologicznej, radykalnie zmieniającej świat i sposób naszego życia. Paradoksalnie, mieszkam i w dużej mierze pracuję na wsi, daleko od wielkich skupisk miejskich, co jeszcze do niedawna było synonimem zapóźnienia cywilizacyjnego. Na szczęście już nie jest. Cyfryzacja książek nie stanowi zagrożenia dla czytelnictwa, wręcz przeciwnie, książki stają się bardziej dostępne, można też nie rozstawać się z nimi, nawet w podróży. A dla prawdziwych miłośników papierowe wydania zawsze pozostaną faktycznym odpowiednikiem słowa książka.

W dzieciństwie byłem słabowitym chłopcem, najmniejszym spośród rówieśników w przedszkolu, na podwórku najsłabszym, i trochę cierpiełem z tego powodu. Zmiana przyszła nieoczekiwanie, kiedy okazało się, że pomimo filigranowej postury i niskiego wzrostu w biegach na krótkim dystansie nikt w klasie nie mógł mnie pokonać. Zacząłem trenować z ogromnym zapalem lekkoatletykę i wkrótce biegałem najszybciej w szkole. To mnie niesamowicie podbudowało i mój kompleks przerodził się w pasję, która trwa

do dziś. Sportowe zmagania przyniosły mi wiele emocji i satysfakcji, były źródłem unikalnych doświadczeń, które przełożyły się na lepsze rozumienie świata i ludzi. Przydają się bardzo również w pracy zawodowej. Przez kilka lat byłem kapitanem drużyny piłki ręcznej, nauczyłem się wtedy doceniać pracę zespołową i właściwie do niej podchodzić. Na treningach i w zmaganiach na boisku nieraz przekonywałem się, jak wiele znaczy dobra współpraca, życzliwość, pomoc i poświęcenie.

Bez sportowej pasji byłbym dzisiaj zupełnie innym człowiekiem. Dzięki sportowym doświadczeniom wiem, jak reagować na kryzys i jak zachować pokorę w momencie tryumfu. Najbardziej nauczyły mnie tego maratony i wysokogórskie wyprawy. Możesz sumiennie trenować i startować latami, kryzys i tak przyjdzie, a wtedy stajesz przed ścianą. Organizm odmawia posłuszeństwa. Wyczerpanie to eufemizm w porównaniu z tym, co dopada na trasie każdego maratończyka. Boli cię każda komórka, czujesz każdy nerw. Walczysz z samym sobą i nieodpartą pokusą poddania się, zejścia z trasy. „Daj spokój, po co ci to? Zaliczyłeś dziesiątki maratonów. Już nie musisz sobie ani nikomu nic udowadniać” – myślisz. Ale wiesz, że każdy kryzys kiedyś mija. Musisz przezwyciężyć zwątpienie, wtedy przyjdzie odnowa fizyczna. Organizm odnajduje rezerwy energii, podnosisz się i biegniesz dalej. Na mecie euforia: jesteś szczęśliwy, uśmiechnięty. O bólu zapomniawsz – do następnego razu.

Od lat łączę pracę z uprawianiem sportów wymagających ekstremalnego wysiłku. Zmagania na obu frontach mają wspólny mianownik – wyczerpanie fizyczne i zwątpienie, jakie dotyczą nawet najbardziej wytrawnych maratończyków i wspinaczy, są podobne do kryzysu, którego doświadcza każdy lider i każda organizacja, włącznie z tymi najlepszymi. I podobnie jak w sporcie, sukces od porażki oddziela cienka linia. Sportowa pasja, która miała różne odmiany w moim życiu – lekkoatletyka, piłka ręczna, bieganie maratonów czy wspinaczka w wysokich górach – jest wartością samą w sobie, ale ma również ogromny wpływ na wszystko inne, życie osobiste i pracę zawodową. Przez wiele lat pracowałem kilkanaście godzin dziennie. Niektórzy powiedzą, że to pracoholizm. Aby podołać takim obciążeniom fizycznym i psychicznym, należy organizm poddać określonym rygorom. Przygotowanie do maratonu wymusza trening pięć razy w tygodniu, znacznie ważniejszy niż sam bieg trzy razy w roku. Po przebiegnięciu 10–15 ki-

lometrów człowiek wraca do życia jak nowo narodzony, nawet po ciężkim dniu pracy chce się chcieć. Bieganie ma dla mnie wymiar racjonalny i emocjonalny, a najważniejsze przesłanki dla uprawiania tego sportu to:

- **Trening, czyli ciągle doskonalenie.** Doświadczony maratończyk i menedżer ma już niejedną kryzys za sobą. Wie, że jego nadejście jest nieuchronne, ale wie też, jak przygotować się, by kryzys nie był zaskoczeniem w najmniej oczekiwanym momencie, a jego dotknięcie stało się możliwie delikatnie. W sporcie trening to podstawa sukcesu, w biznesie ustawiczna nauka ma ten sam wymiar.
- **Doświadczenie.** Każdy maraton uczy czegoś nowego. Dobra i zła pogoda, łatwe i trudne trasy, tłumy publiczności i samotność, świetne samopoczucie i gorsze nastawienie psychiczne... Po przebiegnięciu kilkunastu maratonów w zasadzie nic człowieka już nie powinno zaskoczyć – a jednak zaskakuje. Wtedy można się odwołać do podobnych, choć nigdy takich samych, przeżyć. Tak samo w biznesie – determinacja oparta na pozytywnym doświadczeniu z przeszłości pomaga przetrwać trudne chwile zniechęcenia.
- **Pokora.** Już tyle razy przebiegałem linię mety, dlaczego tym razem miałoby być inaczej? W momencie tryumfu potrzebna jest refleksja, a w chwilach załamania nadzieja, że będzie lepiej. Ta myśl chroni przed arogancją i samozadowoleniem, pozwala podnieść się po upadku w biegu i w biznesie.
- **Koncentracja.** Wszystko zaczyna się w okresie przygotowań, nie wolno odpuścić żadnego treningu, bo potem może zabraknąć właśnie tej odrobiny energii. Odżywianie jest tak samo ważne, bo sam trening nie znaczy nic, gdy dieta nie wspomaga organizmu w sposób odpowiedni. Przed biegiem potrzebny jest dobry sen. Nie daj się ponieść adrenalinie na starcie, bo później będziesz gorzko żałował tych chwil uniesienia, kiedy kwas mlekowy zatruje ci mięśnie w drugiej połowie dystansu. Pamiętaj, że najtrudniej jest wtedy, gdy wydaje ci się, że meta już blisko. Najwięcej zejść z trasy zdarza się pomiędzy 35 a 38 kilometrem, kiedy do mety naprawdę blisko. Fokus, czyli koncentracja, przez cały czas pozwala zwracać uwagę na to co najważniejsze, świadomie unikać niebezpieczeństw i umiejętnie reagować na niespodzianki. Dobre przygotowanie w biznesie ma podobny charakter.

ter. Można zmarnować najlepszy pomysł, jeśli jego realizacji nie poprzedza proces planowania i gromadzenia zasobów. Rzetelnie wykonana praca na etapie rozpoznania i przygotowania projektu biznesowego daje pewność, że chwilowe załamania można przetrwać i w razie konieczności reagować szybko na niespodziewane zmiany warunków brzegowych.

- **Ludzie, czyli nie jesteś sam.** Na starcie maratonu stają zawodowcy i amatorzy, kobiety i mężczyźni, starzy i młodzi. Każdy biega dla siebie, ale jest częścią wielkiego zbiorowego wydarzenia. W maratonach, w zależności od tego, gdzie się odbywają, uczestniczą tysiące i dziesiątki tysięcy biegaczy, a dopingują ich nawet miliony kibiców, jak w Nowym Jorku, Londynie czy Berlinie. Rozmowy i wymiana doświadczeń z innymi biegaczami są nieocenionym źródłem wiedzy, można się uczyć na błędach innych, jak również czerpać z ich sukcesów. Ale najbardziej pomocne są dla maratończyka uśmiech i okrzyki wsparcia ze strony publiczności oraz bliskich. „Run Sławek, run!” z trasy na Manhattanie albo „Napieraj! Napieraj! Już niedaleko!” z ulic Łodzi ciągle jeszcze brzmią w moich uszach. W biznesie współpraca w zespole, wsparcie ze strony przełożonych i podwładnych mają dokładnie takie samo znaczenie, szczególnie w chwilach kryzysu.
- **Zwolnij, by przyspieszyć.** Dobry maratończyk biega drugą połowę dystansu szybciej. Czasem trzeba zwolnić, by przetrwać kryzys, chociaż należy się wystrzegać zatrzymywania się na odpoczynek, bo niezwykle trudno jest znów rozpocząć bieg. W biznesie planowanie czasem zajmuje więcej czasu niż realizacja. Zatem najpierw rzeczy najważniejsze i po kolei. Wytrzymałości zespołu nie można oceniać miarą liderów, chociaż w zasadzie właściwe jest równanie do najlepszych. Należy pamiętać, że człowiek ma ograniczoną odporność na zmianę. Organizacje, nawet w większym stopniu niż ludzie, nie mogą ciągle podążać tempem sprintera, konieczne są okresy wytchnienia. To czas na złapanie oddechu, refleksję, przegrupowanie szyków – przed atakiem na kolejny szczyt.
- **Zaangażowanie – naucz się chcieć.** Jeśli nie będziesz bardzo pragnął dotrzeć do celu, nigdy nie osiągniesz mety. Zawsze znajdziesz usprawiedliwienie i wymówkę, dlaczego się nie udało. Dopiero wówczas,

gdy jesteś zdolny do poświęceń wykraczających daleko poza granice codziennego wysiłku (fizycznego i psychicznego), odniesiesz sukces, który będzie najwyższą nagrodą. Tak na trasie maratonu, jak i w wysokich górach w ostatecznym rozrachunku decyduje głowa, to w niej mieszka kategoriyczny imperatyw celu. Zaangażowanie i pasja w biznesie są dopalaczem, który pozwala wyprzedzić konkurencję.

Pierwszy maraton przebiegłem w Warszawie w 2002 roku, a wkrótce potem następne, za granicą – w Berlinie, Nowym Jorku, Chicago, Atenach. Wielkie wrażenie wywarła na mnie doskonała organizacja tych imprez, a przede wszystkim ogromna liczba uczestników, którzy stanowią jedną maratońską rodzinę. W Nowym Jorku maraton jest świętem, na które przybywa blisko 40 tysięcy biegaczy i ponad dwa miliony kibiców, szczelnie wypełniających obrzeża trasy wiodącej przez wszystkie dzielnice miasta. Podobnie rzecz ma się w innych wielkich i małych miastach na całym świecie, bo bieganie, w tym także bieganie maratonów, stało się powszechne i masowe.

Obecnie podczas każdego wiosennego, letniego i jesiennego weekendu odbywa się kilkanaście biegów maratońskich w Europie. W naszym kraju popularność biegania dla zdrowia rośnie wykładniczo, a imprez biegowych ciągle przybywa. Przebiegłem kilkanaście maratonów, znam smak szczęścia na mecie. Przyjmując, że „szczęście to jedyna rzecz, która się mnoży, gdy się ją dzieli” (Albert Schweitzer), zapragnąłem zorganizować maraton w mojej ukochanej Łodzi, gdzie w firmach, którym przewodziłem – mBanku, MultiBanku, BRE Banku – pracowało blisko półtora tysiąca ludzi. Ja mogę sobie pozwolić na bieganie maratonu w każdym miejscu w Polsce i za granicą, ale zdaję sobie sprawę, że nie każdy ma takie możliwości, poza tym chciałem bardzo przyczynić się do popularyzacji biegania w naszym kraju. Korzystając z własnych doświadczeń i bazując na pasji biegania, postanowiłem z grupą oddanych współpracowników mBanku oraz osób z zewnątrz, wspierających tę inicjatywę na zasadach wolontariatu, zorganizować mBank Łódź Maraton. mBank zapewnił część środków finansowych niezbędnych do urzeczywistnienia tego celu, realizując w ten sposób swoją misję społeczną, ale także wychodząc naprzeciw ambicjom i pasjom swoich pracowników. Moim celem było, aby mBank Łódź Maraton stał się cyklicznym przedsięwzięciem na wzór wielkich maratonów organizowanych w takich mia-

stach jak Nowy Jork, Berlin, Rzym czy Warszawa i na dobre zagościł w świadomości mieszkańców, ciesząc się sympatią oraz dużym zainteresowaniem. W pierwszym maratonie w Nowym Jorku, we wrześniu 1970 roku, wystartowało 127 zapaleńców, 55 z nich ukończyło bieg. mBank Łódź Maraton był organizowany w latach 2003–2009. W tym czasie zyskał gorących zwolenników, a nawet przyjaciół, ulicami Łodzi biegało blisko dwa tysiące osób, z czego jedna trzecia to byli jej mieszkańcy. Uczestniczyłem w mBank Łódź Maraton pięć razy, ze ściśniętym ze wzruszenia gardłem na starcie i uśmiechem szczęścia na mecie. Ten ostatni, który biegłem razem z synem, utkwił mi w pamięci w sposób szczególny. Po raz pierwszy i zapewne ostatni wygrałem bieg z Filipem, ale nie to było głównym przeżyciem. Na ostatnim kilometrze przed metą, kiedy biegłem, ślaniając się na nogach, zostałem wyprzedzony przez starszego ode mnie mężczyznę, który po chwili zwolnił i dostosował swój rytm biegu do mojego. „Pan prezes Sławomir Lachowski?” – zapytał. „Tak” – odpowiedziałem zmęczonym, słabym głosem. „Cudownie się składa, że się spotkaliśmy – kontynuował. – Zawsze chciałem panu podziękować za ten maraton. Wie pan, tak się złożyło, że przed kilku laty organizacja pierwszego maratonu w Łodzi zbiegła się ze zwolnieniem mnie z pracy, od tego czasu jestem trwale bezrobotny. Dzięki przygotowaniom do maratonu nie uległem nałogowi alkoholizmu, który mi groził w depresji. Od tego czasu biegam dwa maratony w roku, w tym jeden w Łodzi, bo na więcej nie starcza mi pieniędzy, gdy trzeba wyjechać do innego miasta”. Mężczyzna biegł ze mną równo ramię w ramię, finisz jak zwykle do utraty tchu, metę przekroczyliśmy trzymając się za ręce.

Wartościami najwyraźniej afirmowanymi w okresie mojej młodości, kształtowanymi przez dom rodzinny, edukację w szkole oraz dzięki samodzielnym doświadczeniom, głównie w sporcie, były praca, dążenie do doskonałości, chęć zdobywania wiedzy, zespołowość, solidarność, sprawiedliwość, uczciwość, odpowiedzialność, przyjaźń, otwarcie na świat i ludzi oraz ciekawe życie. Sprawy awansu zawodowego i materialnego wydawały mi się wówczas mało istotne, idealistyczne podejście do życia przeważało całkowicie tak w myśleniu, jak i w postępowaniu. Mając możliwość wyboru dowolnego kierunku studiów i uczelni wyższej bez konieczności zdawania egzaminów wstępnych, początkowo wybrałem Akademię Wychowania Fizycznego, uznając, że najważniejszy jest sport. Ostatecznie jednak zdecydowałem

sie na studia ekonomiczne, ponieważ doszedłem do wniosku, że ich ukończenie pozwoli mi zrealizować marzenia podróżowania po świecie.

W życiu dorosłym mój system wartości kształtował się w znacznej mierze pod wpływem poznawanych koncepcji filozoficznych, wśród których teoria imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta i zestaw cnót platońskich zajmowały miejsce szczególne. Te koncepcje etyczne uporządkowały i scaliły moje wcześniejsze doświadczenia w zakresie wartości i sprawiły, że zacząłem postrzegać te wartości jako system spójny oraz bezwzględnie obowiązujący.

Według *Słownika języka polskiego PWN* cnota to „zespół dodatnich cech moralnych; prawość, szlachetność, zacność” albo „przestrzeganie zasad obowiązującej etyki”. Lepsze ujęcie prezentuje Wikipedia: „Cnota (łac. *virtus*, gr. *Πετή, arete*) – ugruntowana, stała dyspozycja człowieka gotowego posługiwać się swoimi władzami moralnymi – rozumem, wolą i zmysłami – do postaw i konkretnych czynów zgodnych z dobrem etycznym”. Teoria cnót kardynalnych pochodzi od Platona, który sformułował ją najpełniej w *Państwie*. Wśród głównych cnót wymienia tam mądrość, męstwo i wstrzeźliwość, które przypisuje trzem częściom duszy: rozumnej, impulsywnej i pożądliwej. Sprawiedliwość, jako czwarta cnota, jest dopełnieniem pozostałych i zapewnia harmonię duszy. Arystoteles rozwinął koncepcję cnót w *Etyce nikomachejskiej*, wprowadzając przy tym niewielką modyfikację – mądrość nazywał roztropnością. Spuściznę starożytnych filozofów przejął prawie w całości św. Tomasz z Akwinu. I tak koncepcja cnót kardynalnych przetrwała, w prawie niezmienionej formie, do współczesności. Adekwatność dla jej zastosowania nic nie straciła na aktualności w erze demokracji. „Dobro, które staje przed ludzką wolnością jako zadanie do spełnienia, to jest właśnie dobro cnoty. Chodzi przede wszystkim o tak zwane cztery cnoty kardynalne: roztropność, sprawiedliwość, męstwo i wstrzeźliwość. Roztropność ma znaczenie kierownicze. Sprawiedliwość warunkuje ład społeczny. Wstrzeźliwość i męstwo determinują natomiast wewnętrzny ład w człowieku” – mówi Jan Paweł II²⁹.

Według Kanta wszelkie normy moralne można wywieść z imperatywu kategorycznego, który jest bezwzględnie obowiązującym nakazem do dzia-

²⁹ Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 48.

łania moralnego. Wyraża się on kategoryczną normą: „Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem”³⁰. Inne jego sformułowanie mówi: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”³¹, co można sprowadzić do przekazu powszechnie znanej maksymy: „Nie czyni drugiemu, co tobie niemiłe”. Imperatyw kategoryczny jako norma postępowania ma charakter formalny: nie mówi, co robić i jak – podaje tylko ogólną regułę. Człowiek, istota wolna, posługuje się w swoich wyborach praktycznym rozumem, dzięki temu możliwe staje się dążenie do moralnej doskonałości oraz związane z tym poczucie szczęścia.

Młodość i wiek średni to około 20 lat niezwykle aktywnego życia pod każdym względem, czas najszybszego rozwoju intelektualnego, emocjonalnego, licznych znajomości i niezwykłych zdarzeń. Teoria cnót kardynalnych i wykładnia imperatywu kategorycznego porządkowała w tym czasie moje podejście do wartości, nadając im charakter transcendentalny. Wszystkie wartości wyznawane i praktykowane wcześniej wpasowały się w schemat pojęć cnót kardynalnych lub imperatywu kategorycznego. W ten sposób wartości okresu młodości płynnie przeszły w dorosłość, uzupełnione o kilka nowych, które dopiero na tym etapie zdobyły ważne miejsce w mojej hierarchii wartości. Wymogi świata wolnorynkowej konkurencji uzmysłowiły mi praktyczną wartość takich cech, jak zdecydowanie, umiejętność szybkiego działania i twardej walki o swoje. Przekonałem się też, jak sprawczą moc posiadają władza i pieniądze oraz jakie jest znaczenie statusu społecznego czy zawodowego. Mój światopogląd stał się bardziej pragmatyczny, dostosowany do rzeczywistości, w której przyszło mi funkcjonować. Rola romantycznych idei zmalała, ale nie przestała być ważna, a ich znaczenie ujawniało się ze zdwojoną mocą w momentach przełomowych, kiedy stawały się podstawowymi kryteriami wyboru.

System wartości, którego fundamentem był imperatyw działania przez mądrość, męstwo, wstrzemięźliwość oraz sprawiedliwość, uzupełniony zdecydowaniem, pewnością siebie, zdolnością do podejmowania szybkich de-

³⁰ Immanuel Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa 1984, s. 50.

³¹ *Ibidem*, s. 62.

cyzji z uwzględnieniem ryzyka, dążeniem do zapewnienia mocy sprawczej przez władzę i pieniądze, pozwolił mi dość szybko awansować zawodowo i materialnie. W wieku trzydziestu kilku lat znalazłem się na szczycie drabiny. Należałem do wąskiej elity menedżerów sprawujących najwyższe funkcje w polskim biznesie, byłem wiceprezesem największego polskiego banku (PKO BP), odpowiedzialnym za całą stronę sprzedażową, bankowość detaliczną, korporacyjną i inwestycyjną, ale była to instytucja państwowa. Polityczne ograniczenia funkcjonowania firm państwowych w gospodarce kapitalistycznej są ogólnie znane, ale wówczas naprawdę odczułem, że wywierają one istotny wpływ na moje wartości. Powiązania władzy politycznej ze strukturami zarządczymi spółek Skarbu Państwa w Polsce miały wówczas z reguły charakter jednostronnej zależności biznesu od polityki, były niezgodne z dobrymi praktykami nadzoru właścicielskiego, sprzeciwiały się zasadom merytokracji, autonomii decyzji biznesowych, odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a wreszcie sprawiedliwości i obiektywizmowi oceny rezultatów podejmowanych działań. Wtedy po raz pierwszy bardzo wyraźnie uświadomiłem sobie oczywistą prawdę, że droga jest ważniejsza niż cel, ponieważ niezmiernie istotny jest sposób realizacji celu, który nie może naruszać wartości podstawowych. Niezależnie jak ważny jest cel, do którego dążymy, łamanie wyznawanych zasad i wartości nie ma żadnego usprawiedliwienia. Cel nie uświęca środków.

Niezależnie jak ważny jest cel, do którego dążymy, łamanie wyznawanych zasad i wartości nie ma żadnego usprawiedliwienia. Cel nie uświęca środków.

Postanowiłem zmienić swoje życie zawodowe i podjąć nowe wyzwanie. Odszedłem z firmy kontrolującej 40 procent rynku, w której zarządzałem armią kilkunastu tysięcy sprzedawców zdolnych w krótkim czasie zmienić rzeczywistość, jeśli tylko mieliby odpowiednie narzędzia, produkty i motywację. Byłem rozczarowany otoczeniem zewnętrznym i sposobem wykorzystywania władzy politycznej w biznesie, ale jednocześnie opuszczałem firmę z poczuciem szacunku i wdzięczności w stosunku do samej korporacji i jej pracowników. Z grupą zaledwie czterech osób, bliskich współpracowników, którzy nie ułękli się zmiany, rozpocząłem w maju 2000 roku projekt budowy od podstaw nowoczesnej bankowości detalicznej w BRE Banku. BRE Bank był wówczas spółką publiczną notowaną na Warszawskiej

Giełdzie Papierów Wartościowych, a jego inwestorem strategicznym był Commerzbank, jeden z największych banków niemieckich. U podstaw ryzykownej decyzji budowy czegoś od zera leżało przekonanie, że w firmie prywatnej, dodatkowo weryfikowanej na bieżąco przez rynek, integralność zachowań i sposobu prowadzenia biznesu jest czymś oczywistym, obowiązkowym wymogiem. Dodatkowo moje wyjściowe ustalenia z Wojciechem Kostrzewą, wówczas prezesem zarządu BRE Banku, dawały mi daleko posuniętą autonomię i niezależność w przygotowaniu projektu, jego realizacji i zarządzaniu biznesem detalicznym. To przejawiało się na przykład w lokalizacji nowego banku w Łodzi, podczas gdy siedzibą BRE Banku była Warszawa, w innych zasadach rekrutacji kandydatów do pracy, w odmiennym modelu oceny i premiowania pracowników, a także w innej nazwie i logo firmy (mBank, MultiBank).

Od początku stawiałem poprzeczkę wysoko. Nie ukrywałem ambicji, że chcę stworzyć najlepszy polski bank detaliczny. Budowa banku od podstaw i wzrost organiczny dawały unikalną szansę kompletowania spójnych zespołów, gdzie każdy członek ma swoje miejsce i zadania. Działanie w ciągle zmieniającej się rzeczywistości, kiedy trzeba szybko i elastycznie reagować na szanse i zagrożenia, stawia podwyższone wymagania wobec ludzi. Każdy kandydat musiał mieć odpowiednie kwalifikacje i profil psychologiczny oraz wyjątkowe cechy charakteru. Rekrutacja pracowników jest odpowiedzialnym i długim procesem, a w tym projekcie, oprócz rutynowych działań, najważniejszym czynnikiem był test inteligencji emocjonalnej INSIGHT, stanowiący podstawę dla rozpoznania profilu osobowościowego i systemu wartości kandydata. Na koniec przeprowadzałem rozmowę z każdym i szukałem potwierdzenia wartości, które uznawałem za krytyczne dla powodzenia przedsięwzięcia.

Przywództwo to przywilej, ale przede wszystkim odpowiedzialność. Będąc liderem projektu, odwoływałem się w fazie początkowej do swojej wiedzy i doświadczeń. Poszukiwanymi wartościami były więc: pracowitość, dążenie do doskonałości, chęć samokształcenia, ambicja, odporność na stres, zdolności przywódcze i jednocześnie umiejętność pracy w zespole, zaangażowanie, pasja tworzenia, gotowość do podejmowania nowych wyzwań, otwartość na świat, akceptacja zmiany, zdolność realizacji celów. Nie szukaliśmy kandydatów wzorcowych, wyjątkowych pod względem edukacji

i doświadczeń zawodowych, nie chodziło nam o pozyskanie gwiazd, ale ludzi o potencjale intelektualnym, emocjonalnym i duchowym, którzy sprawdzą się w ekstremalnych warunkach niepewności i presji konkurencyjnej. Zadawałem kandydatom nietypowe pytania – o zainteresowania literaturą, sportem, wolontariat; poszukiwałem dowodów, że potrafią zakwestionować *status quo*, myśleć i zachowywać się niestandardowo. Przywiązywałem wagę do tego, że ktoś był zastępowym w harcerstwie, kapitanem zespołu sportowego, gospodarzem klasy, przewodniczącym samorządu, uprawiał indywidualne bądź zespołowe dyscypliny sportowe, osiągał wymierne sukcesy w olimpiadach przedmiotowych lub różnego rodzaju konkursach, gdzie ujawniają się ambicje i odporność na stres. Albo miał jasno określone pasje życiowe, które rozwijał przez dłuższy czas. Takich ludzi jest wielu wokół nas, trzeba tylko chcieć i umieć dostrzec te cechy, docenić je i dać wyraz temu, że to one są fundamentem ich przyszłości w organizacji.

Przez wiele lat pracy w biznesie nauczyłem się doceniać znaczenie jasnego precyzowania misji i wizji firmy. To one powinny pobudzać wyobraźnię pracowników i zobowiązywać w codziennej pracy do osiągania celu. Jestem głęboko przekonany, że mają zasadnicze znaczenie dla kształtowania kultury organizacji, która wspomaga realizację strategii działania, będącej niczym innym jak określeniem sposobu urzeczywistniania misji i wizji przedsiębiorstwa. W opracowywaniu strategii i biznesplanów nigdy nie liczyłem na pomoc profesjonalnych firm konsultingowych, wychodząc z założenia, że nikt lepiej nie znajdzie możliwych sposobów realizacji celów strategicznych niż ci, którzy je wytyczyli, czyli sami pracownicy firmy. Budowa od podstaw bankowości detalicznej w BRE Banku z wielu powodów była wyjątkowym przedsięwzięciem. Po pierwsze, rynek bankowości detalicznej w Polsce w roku 2000 osiągnął wysoki poziom pod względem rozwiązań technologicznych i oferty produktowej. Dodatkowo stał się niezwykle konkurencyjny, bowiem najlepsze banki o renomie międzynarodowej, z nowoczesną i dobrze rozwiniętą ofertą były obecne już od kilku lat, a ja sam w nie małym stopniu przyczyniłem się do restrukturyzacji PKO BP, które teraz dołączyło do liderów. Doskonale zdawałem sobie sprawę, że aby osiągnąć sukces, nie wystarczy być trochę lepszym od konkurencji, a jedyną szansą jest ucieczka do przodu, stworzenie nowego modelu biznesowego, który określi inny standard działania. Wtedy nie wiedziałem jeszcze, na czym ma

to polegać, więc najpierw zadbałem o stworzenie możliwie najlepszych warunków wyjściowych dla powstania, a następnie realizacji takiej koncepcji.

Pozyskanie odpowiednich współpracowników to warunek konieczny, ale niewystarczający dla osiągnięcia sukcesu. Następnym krokiem było zapewnienie im dobrych warunków pracy i stworzenie należytego systemu motywacyjnego. Gdy otworzyło się *window of opportunity* dla realizacji niezwyklej idei powołania pierwszego banku internetowego w Polsce, zespół błyskawicznie dokonał tego, co zwykle powstaje przez rok albo i dłużej oraz wymaga zaangażowania drogich firm doradczych: opracował strategię działania, biznesplan i wdrożył pierwotny model operacyjny. Po trzech miesiącach od momentu podjęcia formalnej decyzji zatwierdzającej projekt, mBank miał pociągającą misję, jasną wizję przyszłości i działał! Pierwsze sukcesy przyszły nieoczekiwanie szybko i zapowiadały niezwykle przygodę biznesową, po kilkunastu miesiącach już wiedziałem, że mBank to przełomowa innowacja w bankowości i wiele zależy ode mnie, od mojego sposobu zarządzania projektem i ludźmi. Obudziło się we mnie poczucie wielkiej odpowiedzialności, wręcz przytłaczające, ale na szczęście zdołałem znaleźć ścieżkę, która wkrótce stała się szeroką drogą ku przyszłości. Jasno 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.

Ta myśl nie dawała mi spokoju, długo szukałem rozwiązania problemu, ale nie znalazłem go, poruszając się w utartych schematach działania i analizując najlepsze praktyki biznesowe. Odpowiedź przyszła niepostrzeżenie – rozwiązanie było oczywiste i niepodlegające dyskusji: coś w rodzaju wewnętrznej nakazy działania, aby zbudować pomost pomiędzy tym, co napędza ludzi i skutecznie motywuje do ciężkiej pracy zawodowej. Takim pomostem stały się wartości. Po pierwsze, są one tak samo ważne w życiu osobistym, jak i w pracy zawodowej. Są najlepszym spoiwem kultury organizacyjnej, drogowskazem w chwilach przełomu i chaosu, najlepszą pomocą i uzasadnieniem trudnych, często bolesnych decyzji, określają obiektywne kryterium oceny postaw i rezultatów pracy. Po drugie, droga jest waż-

niejsza niż cel. Sposób realizacji celu jest tak samo ważny jak sam cel, a większość czasu naszego życia zawodowego i osobistego zabiera podróż – radość dotarcia do celu jest tylko chwilą.

Niezwłocznie przystąpiłem do akcji, która zaowocowała jednym z przełomowych doświadczeń mojego życia. Ta niezwykła historia zaczyna się banalnie wysłaniem przeze mnie e-maila, który przedstawiał omawiany problem jako kluczowy dla przyszłości przedsięwzięcia i stawiał sprawę wartości w organizacji na równi z wartościami osobistymi:

Droga jest ważniejsza niż cel.
Sposób realizacji celu jest tak samo ważny jak sam cel,
a większość czasu naszego życia zawodowego i osobistego zabiera podróż – radość dotarcia do celu jest tylko chwilą.

Dot.: Wizja mBanku, jako lidera na rynku usług finansowych w Internecie

Do: Wszyscy pracownicy mBank S.A. – wszyscy pracownicy mBanku /Departament Bankowości Elektronicznej/ oraz pracownicy Banku Częstochowa przechodzący do mBank S.A.

Status: Bardzo ważne.

mBank powstał niespełna półtora roku temu. Dziś zajmuje znaczące miejsce w polskim sektorze bankowym i jest zdecydowanym liderem bankowości elektronicznej, będąc postrzeganym jako Bank internetowy. Wizerunek mBanku pokrywa się z rzeczywistością, chociaż Bank wykorzystuje wszystkie dostępne kanały dystrybucji i komunikacji z klientami z wyjątkiem oddziałów. Model biznesowy ulega ciągłym zmianom, ale zachowuje podstawowe wyróżniki – nie oferujemy wszystkiego, co w świecie finansów wymyślono, nieliczne i tylko takie produkty i usługi, które są klientom najbardziej potrzebne, za to w najlepszych cenach i najlepszej jakości na rynku. Ta zasada jest podstawowym elementem modelu biznesowego mBanku i pozostanie nim w przyszłości. Internet nie jest strategią działania mBanku, lecz narzędziem. Perspektywy rozwoju i ostateczny sukces mBanku zależą od tego, jakie wnioski wyciągniemy z dotychczasowej historii, w jakim stopniu rzeczywiście potrafimy słuchać naszych klientów i partnerów biznesowych, wreszcie jak szybko będziemy w stanie uczyć się i zmieniać, dostosowując do wymagań biznesu, który tworzymy, nie tracąc jednak z oczu spraw zasadniczych. Jesteście świadkami jednego z najbardziej spektakularnych sukcesów w historii bankowości w Polsce. Ale to dopiero początek drogi, przeto ważniejsza od zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć jest pokora przed zadaniem, które dopiero przed nami. Dalszy szybki rozwój jest niezbędny, aby osiągnąć masę krytyczną

pozwalającą na samodzielność i zadowalającą efektywność działania. Realizacja naszej misji –

maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych

– uczyni nas instytucją finansową (więcej niż Bank) atrakcyjną dla pokolenia, które czas i pieniądze, podobnie jak wolność i rzetelność, ceni ponad wszystko. Brakuje przykładów w historii bankowości, które mogłyby posłużyć nam jako idealny wzorzec do naśladowania. To my tworzymy historię bankowości elektronicznej XXI wieku. Nie można jej przewidzieć ani zaplanować, ją po prostu tworzą tacy ludzie jak wy. Bez kompleksów, wierzący w siłę sprawczą pracy i marzeń. Powtarzam ciągle, że pomimo całej pokory przed wyzwaniem, przed którym stoimy, jedynymi prawdziwymi ograniczeniami są granice naszej wyobraźni.

Prace nad misją, wizją mBanku, zasadami kultury korporacyjnej, planem strategicznym trwają od wielu miesięcy. Jestem przekonany, że mBankowi jako instytucji i nam – grupie ludzi tworzących rzeczywistość mBanku w praktyce ciężką pracą, wysiłkiem intelektualnym i fizycznym wielu nieprzespanych nocy – potrzebna jest werbalizacja misji

jako celu naszego działania, podobnie jak werbalizacja wartości, którymi kierujemy się w pracy i życiu prywatnym. 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. Po blisko dwóch latach od rozpoczęcia projektu i osiemnastu miesiącach działalności operacyjnej zebraliśmy wiele

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.

doświadczeń. Ci z Was, którzy pracują od początku, wiedzą o rzeczywistości mBanku bardzo dużo, Ci, którzy zaczęli później, mniej, Ci, którzy dopiero rozpoczną pracować z nami, mają o mBanku pewne wyobrażenia, jak i własne doświadczenia skądinąd. Czas, aby opracować kodeks Zasad i Wartości mBanku.

Dla tych, którzy pracują i tworzyli mBank, będzie to werbalizacja i podsumowanie, co jest naszym wspólnym doświadczeniem. Dla tych, którzy dołączyli niedawno bądź rozpoczną pracę z nami wkrótce, będzie to wyznacznik, czego mogą się spodziewać, do czego powinni się dostosować, by móc liczyć na dobrą współpracę i pozytywny wkład w dalszy rozwój mBanku. Odbłyło się kilka spotkań na temat misji i celów strategicznych mBanku. Każde z nich posunęło prace do przodu, ale definitywne rozstrzygnięcia nie zapadły. Nic w tym dziwnego, ponieważ sprawa, o którą chodzi,

jest najwyższej wagi i należy ją podejmować, będąc w pełni przekonanym co do ostatecznych rozstrzygnięć.

Zamiast organizacji kolejnego spotkania chciałbym zaproponować kontynuację pracy z wykorzystaniem Sieci nad określeniem tożsamości mBanku w sferze wartości i zasad postępowania w wewnętrznych relacjach pracowniczych i zewnętrznych z klientami i partnerami biznesowymi. Nie zapominajmy, że mBank powstał w dużej mierze jako odzwierciedlenie tożsamości ludzi, którzy go współtworzyli. mBank jest w sferze kulturowej i emocjonalnej odmienny od tradycyjnych banków. Jest to stwierdzenie faktu i nie ma znamion oceny. Wartości, jakimi kierujemy się w życiu prywatnym i zawodowym, mają bardzo duże znaczenie dla powodzenia podejmowanych działań, a na pewno dla jakości funkcjonowania w społeczeństwie. Do nich należą takie oczywiste wartości, jak uczciwość, rzetelność, chęć niesienia pomocy, zaangażowanie, otwartość, ambicje osiągania sukcesów. Nie należy zostawiać poza obszarem naszych zainteresowań wartości, mogłoby się wydawać, mało ważnych, lecz w rzeczywistości istotnych dla kształtowania odpowiedniej atmosfery pracy i współzycia w zespołach pracowniczych, jak sposób komunikacji wewnętrznej (prezesa, dyrektorzy, naczelnicy etc.), dostępność napojów, a nawet mleka do kawy. Chciałbym, aby wartości, które legły u podstaw dotychczasowego bezprecedensowego rozwoju mBanku, zostały nazwane i pielęgnowane w przyszłości. Kontynuacja najlepszych wzorców i wykorzystanie pozytywnych doświadczeń jest warunkiem dalszego rozwoju. Proszę zatem o udział w dyskusji wirtualnej, ale rzeczywistej, na temat wartości, jakimi kierujemy się w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych mBanku. Uważam, że najważniejsze z nich powinny zostać zapisane w formie dokumentu, którego roboczy tytuł brzmi:

„Zasady i Wartości mBanku”

Ma to na celu ochronę istotnych wartości służących mBankowi i jego klientom i upowszechnienie najlepszych praktyk i doświadczeń z przeszłości. Z drugiej strony – czas, by dokonać oceny przeszłości w tym zakresie oraz wyciągnąć obowiązujące wnioski na przyszłość. Taki kodeks wartości mBanku będzie stanowił gwarancję, że potrzeby i atmosfera chwili nie będą mogły zmieniać naszej kultury korporacyjnej. Wiem, że kultury korporacyjnej nie można skodyfikować, sądzę jednak, że możliwe jest nazwanie i zapisanie jej cech najważniejszych, najbardziej istotnych z punktu widzenia odmienności, wyróżniania się mBanku na tle innych instytucji.

Proszę zatem o Wasze komentarze z zaznaczeniem, jakie wartości, praktyki i zachowania stanowią o tożsamości mBanku na zewnątrz i wewnątrz. Co dla Was jest na tyle ważne w pracy zawodowej i życiu prywatnym, że chcielibyście zachować, upowszechnić i utrzymać na trwałe w mBanku, który wtedy będzie miejscem pracy, o którym można będzie mówić z dumą i sentymentem.

Z góry dziękuję i czekam na maile. Dokument:

„Zasady i Wartości mBanku”

postaram się opracować do końca lipca i prześlę do konsultacji. Docelowo powinien to być jeden z naszych najważniejszych dokumentów kształtujących kulturę korporacyjną, a więc naszą wspólnotę zawodową mBanku, relacje wewnętrzne na wszystkich szczeblach oraz relacje zewnętrzne z klientami i partnerami biznesowymi.

Pozdrawiam

Sławomir Lachowski.

Szefowie podejmujący decyzję o budowaniu wartości zasadniczych firmy, które mają określać działanie ich przedsiębiorstwa, zwykle przekazują sprawę do wykonania działowi kadr. Dostrzegając wyjątkowe znaczenie określenia wartości dla przyszłości firmy, zainicjowałem ten projekt samodzielnie i prowadziłem go jako lider przez cały czas. W pracach zespołu wzięli obowiązkowo udział wszyscy kluczowi pracownicy i ochotnicy, którzy gremialnie odpowiedzieli na wezwanie zawarte w cytowanym wyżej liście elektronicznym, wyjaśniającym przesłanki i cel przedsięwzięcia. Są różne poglądy na temat sposobu poszukiwań zestawu wartości organizacji. Jedna szkoła mówi, że powinny zostać wyłonione w sposób demokratyczny, jako wyraz zbiorowej wiedzy i aspiracji. Inna twierdzi, że wartości określają przywódcy. Zazwyczaj są to założyciele, prezes i kluczowi menedżerowie, bo tworzenie zestawu wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem, a polega na narzuceniu fundamentalnych przekonań odzwierciedlających wizję firmy. Zwracanie się do pracowników, według tej szkoły, to wyjątkowo zły pomysł³².

Poszukiwanie wartości mBanku zaczęło się od przedstawienia moich wartości osobistych i biznesowych wraz z poglądem, że są one w zasadzie tożsame, bo nie można wyznawanych wartości zostawić w domu, a w pracy kierować się całkiem innymi. To prowadzi bezpośrednio do rozdwojenia jaźni i konfliktu interesów. W końcowej fazie byłem gotów wziąć na siebie odpowiedzialność za określenie zestawu wartości – wspólnie z ludźmi o kluczowym znaczeniu, niekoniecznie menedżerami najwyższej rangi. Moja inicjatywa okazała się dla wszystkich zaskoczeniem, pomimo że praca w mBanku

³² Partick M. Leoncioni, *Niech wartości coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.

obfitowała w niespodzianki. Rozpętała się dyskusja, która oderwała wielu z nas od bieżących działań. Krążyła wokół zasadniczych pytań: Co my tu robimy? Dokąd zmierzamy? Co naprawdę jest ważne? mBank był jeszcze placem budowy, ale stawało się jasne, że to nie tylko bank inny niż wszystkie, ale także, i trudno się dziwić, firma niepodobna do żadnej, jakie dotychczas znaliśmy. Dobrze oddaje atmosferę tamtego czasu e-mail od Tomka Gubały, nowego członka zespołu, który dołączył do nas z innego banku.

Nie można wyznawanych wartości zostawić w domu, a w pracy kierować się całkiem innymi.

Kiedy wszedłem na pokład mBanku, już pierwszy kontakt z ludźmi i wizją mBanku kreowaną na warsztatach strategicznych w Strykowie spowodował u mnie „szok mentalny”. Rodząca się już wówczas atmosfera była czymś niesamowitym. Po półtora roku pracy udało się nam stworzyć zupełnie wyjątkową, może nawet unikalną „kulturę korporacyjną”, ja nazwałbym to jednak poczuciem więzi między ludźmi skupionymi wokół celu, z którym wszyscy się identyfikują i który chcą wspólnie osiągnąć. Jestem bowiem przekonany, że to dzięki temu, iż mamy okazję pracować z otwartymi i serdecznymi ludźmi z DUŻYM poczuciem humoru (ta cecha jest niesamowicie ważna w moim odczuciu) mogły zawiązać się nieformalne więzi, nawet przyjaźnie, poczucie wspólnoty, dzięki którym jesteśmy w stanie jednoczyć się w trudnych momentach, pokonywać wyzwania, wspierać się wzajemnie i uparcie dążyć do realizacji celu, osiągnięcia sukcesu. Te więzi, zaangażowanie emocjonalne, pozwalają na czerpanie satysfakcji nie tylko z widocznych efektów naszej pracy, ale, co chyba nie mniej ważne, z samego jej wykonywania. Ja nigdy – ale krótko żyję, więc nie jest to może mocno „udokumentowane” stwierdzenie – nie spotkałem się z czymś, co można określić „zabawą” , „funem” w pracy. Dokładając do tego „ekscytację” z osiągniętych wyników, trudno się dziwić, że osoby stojące z boku mogą to postrzegać jako swego rodzaju „sektę”. Jeśli tylko udałoby się nam nie „zamykać się” przed otoczeniem, tak jak, sądząc, udaje się nam do tej pory – zjawisko sekciarstwa nie jest groźne.

Do mBanku naprawdę przychodzi się z poczuciem, że trzeba dziś będzie ciężko „zasuwać”, ale będzie się to robić z fantastycznymi ludźmi, z możliwością złapania oddechu.

Krzysztof Tworus, inżynier elektronik, dołączył do zespołu projektowego dość wcześnie; przyszedł z firmy Polkomtel GSM Plus, by powiększyć naszą ekspertyzę w dziedzinie telekomunikacji. W mBanku dokonała się jego

przemiana, zajął się organizacją i zarządzaniem sprzedażą w świecie rzeczywistym. Ciekawe, że jego spojrzenie na wartości w nowej firmie pomijało zupełnie technologię, która była jego domeną, i koncentrowało się wyłącznie na ludziach.

Dla niego osobiście najważniejsze w mBanku to:

- 1) możliwość nieskrępowanej wymiany pomysłów z członkami innych zespołów;
- 2) wymiana tych myśli odbywa się najczęściej w sposób nieformalny – na przykład spotkania w kuchni na kawie;
- 3) wspólna odpowiedzialność za działanie, wynik itp. Nigdy nie było podziału na my, wy, oni, tylko zawsze byliśmy jednym zespołem – razem do nagród i odznaczeń i razem do pretensji i ciosów;
- 4) wszyscy jesteśmy z równym prawem głosu – niezależnie od stanowisk, tytułów itp. Zawsze w dyskusji przeważają argumenty zdroworozsądkowe;
- 5) poczucie humoru członków zespołu i wzajemna życzliwość w kontaktach osobistych – częste spotkania nieformalne grupy;
- 6) możliwość realizacji osobistych pragnień i marzeń z ludźmi o podobnych oczekiwaniach i aspiracjach;
- 7) poczucie, że robimy coś zgoła historycznego, niewątpliwa wartość, pomaga w chwilach trudnych i doładowuje przy zmęczeniu;
- 8) wszyscy chcemy się uczyć, iść do przodu i zdobywać – moim zdaniem nie ma w naszej grupie outsiderów.

Poza wymianą e-maili, rozmowami w kuchni przy kawie przeprowadzony został formalny proces identyfikacji wartości organizacji. W wywiadach i na warsztatach przybliżających głębszy sens określenia zestawu wartości firmy uczestniczyli prawie wszyscy pracownicy. Najczęściej wskazywane wartości (zarówno w mBanku, jak i MultiBanku) to:

- zaangażowanie, determinacja;
- otwartość;
- profesjonalizm, wiedza, rozwój, fachowość;
- kreatywność;
- odpowiedzialność, samodzielność, dojrzałość;
- współpraca, empatia, komunikacja, zespół;
- pracowitość, sumienność;

- nowoczesność;
- skuteczność, efektywność;
- świadomość biznesowa;
- dynamizm, energia, zapał.

Wartości muszą być konkretne, tak oczywiste i znane, że można je przywołać jak refren ulubionej piosenki. Jack Welch wprowadził zasadę, żeby każdy pracownik GE otrzymywał w momencie zatrudnienia plastikową kartę z katalogiem wartości firmy, która doskonale pasowała do portfela. Ja zamierzałem uszeregować wartości w akronim, który przyda im dodatkowego znaczenia. Motyw drogi był dla mnie – i w prywatnym, i zawodowym życiu – zawsze szczególnie ważny. Droga jako podróż do celu, ale także głębokie przekonanie, że DROGA jest ważniejsza niż cel. To droga stanowi sens życia. Życie jest drogą. Droga to rozwój, nabywanie doświadczenia, przewycięzanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie. Droga to miejsca, ludzie i chwile, których nie poznalibyśmy i nie zobaczyli, gdybyśmy nie podjęli marszu. I to jest istotą naszego życia. Droga jest doświadczeniem, cel jest zwieńczeniem, który często kończy to, co było najlepsze. W podróżowaniu najważniejsza jest droga, którą się przebywa, i to, jak się ją pokonuje. Jak mówi Paulo Coelho: „W dążeniu do celu należy bacznie obserwować Drogę. To ona wskazuje kierunek i wzbogaca nas podczas wędrówki”.

Droga jest doświadczeniem,
cel jest zwieńczeniem,
który często kończy to,
co było najlepsze.

Współcześnie praca zawodowa pochłania coraz więcej naszego czasu, sił fizycznych i emocji. Dla wielu jest najważniejszą częścią życia, nawet wbrew ich woli. Zaciera się granica pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym. W czasie wolnym stale wykonujemy czynności związane z zawodem i myśli krążą ustawicznie wokół spraw firmy. Firma staje się w jakiś sensie naszym życiem, a życie firmą. Mając to na uwadze, starałem się uświadomić współpracownikom, że poszukiwane wartości firmy to w istocie podstawowe wartości ich życia. W efekcie wartości mBanku spełniają ten warunek perfekcyjnie.

Wartości mBanku tworzą akronim DROGA

D	oskonałość
R	realizacja
O	odpowiedzialność
G	gotowość
A	angażowanie się

Akronim DROGA pojawił się nieprzypadkowo i nadawał wartościom, które opisywał, dodatkowe znaczenie, zgodnie z moją filozofią, że DROGA jest ważniejsza niż cel. Na zakończenie tego procesu mogłem powiedzieć, że rezultat spełnił moje oczekiwania i wartości mBanku stanowią także odzwierciedlenie mojego systemu wartości.

Wartości w kulturze masowej

*Dlatego też ludzi w ten sposób żyjących nazywamy masą,
nie tylko ze względu na ich liczbę, ile ze względu na to,
że życie ich jest bezwładne i bezwolne.*

José Ortega y Gasset

*„Treść” środka przekazu jest bowiem jak soczysty kawał mięsa przyniesiony
przez włamywacza, aby odwrócić uwagę psa podwórzowego.*

Marshall McLuhan

Niedawno, gdy szukałem w swojej bibliotece lektur na temat kultury masowej, natknąłem się na ciekawe znalezisko: *Wybór pism* Marshalla McLuhana. Nie zaskoczył mnie tytuł – McLuhana od lat czytuję z upodobaniem i zgromadziłem większość jego książek – niespodzianką było to, co znalazłem pod okładką, a mianowicie: pieczętka koneckiej biblioteki. Czy przez

zapomnienie, czy przez szczególne zamięłowanie do autora – tego nie potrafię dziś rozstrzygnąć – przywłaszczyłem sobie kiedyś książkę z owej biblioteki, i tak wędrowała odtąd ze mną przez wszystkie moje łódzkie i warszawskie mieszkania, pozostając niezauważona. Aż znalazła się na półce w Węgrzynowicach. Wspomnienie koneckiej biblioteki, która mieści się w jednym z budynków pałacu Tarnowskich, przywiodło mi na myśl pewien trop – owocny, co się pokaże w dalszych rozważaniach – dotyczący postaci Stanisława hr. Tarnowskiego.

Każdy konecczanin zna doskonale park miejski i położone w nim zabudowania pałacowe. Otóż zabudowania te, wraz z parkiem, powstały za sprawą Jana Małachowskiego, którego staraniem Końskie otrzymały w 1748 roku prawa miejskie. Niedługo po tym fakcie właściciel nowo ustanowionego miasta rozpoczął budowę rezydencji, a żona jego, Izabela z Humieckich, zajęła się urządzaniem przydomowego ogrodu i parku. Rezydencja, wraz z licznymi okolicznymi włościami, należała do Małachowskich ponad 100 lat, ulegając w tym czasie jednej znaczniejszej rozbudowie za czasów Stanisława Małachowskiego, kiedy to powstała Oranżeria Egipska, ogrodzenie z basztami, a park przeorganizowano według ówczesnej romantycznej mody z francuskiego na angielski. Jednak około połowy XIX wieku majątek popadł w finansowe tarapaty, na tyle poważne, że w 1870 roku wystawiono go na licytację. I to właśnie wtedy, w drodze licytacji, Stanisław Tarnowski, wraz z bratem Janem Dzierżyśławem oraz dwoma innymi krewnymi, za 250 tysięcy rubli wszedł w posiadanie koneckiego pałacu z przynależnymi włościami. Na stałe przeniósł się do Końskich, spłaciwszy w ciągu 14 lat swoich współników, młodszy z braci – Jan Dzierżyśław, ale Stanisław był tu po 1870 roku niejednokrotnie.

Nie mogłem o tym wiedzieć, kiedy będąc dzieckiem patrzyłem w pałacowe okna, bo urzędujący wtedy za nimi miejscy włodarze, partyjni naczelnicy i sekretarze, nie byli zainteresowani, by podtrzymywać pamięć o hrabiowskich nazwiskach. Nie mogłem się więc zastanawiać nad tym – co frapowało mnie później i frapuje teraz, gdy piszę o kulturze masowej – o czym mógł myśleć Stanisław Tarnowski, wyglądając z pałacowych okien na park, w którym miałem znaleźć się jakieś sto lat później. Czy myślał kiedyś, stojąc tam w oknie, o współczesnej mu polskiej kulturze, której był tak baczny obserwatorem i komentatorem? Musiał myśleć niejednokrotnie, wszak

na każdym kroku jego naukowej i pisarskiej drogi temat kultury i świeżych zmian w niej zachodzących – a druga połowa XIX wieku była czasem rewolucyjnych zmian gospodarczych i społecznych, a więc i kulturalnych – pozostawał tematem centralnym, wpływającym na wszystkie inne obszary zainteresowań.

A zainteresowania Stanisława Tarnowskiego są doprawdy imponujące, podobnie jak skala jego działalności naukowej i politycznej. Kierownik Katedry Historii Literatury Polskiej Uniwersytetu Jagiellońskiego, rektor tego Uniwersytetu, prezes krakowskiej Akademii Umiejętności, wielokrotny poseł na galicyjski Sejm Krajowy, członek wiedeńskiej Izby Panów. To tylko niektóre z pełnionych przez niego godności. Ale co najważniejsze, że przez tę niezamordowaną służbę publiczną oraz przez swą działalność pisarską – obejmującą liczne rozprawy naukowe, jak również aktualną publicystykę na łamach „Przeglądu Polskiego” i „Czasu”, dzienników, które współtworzył i współfinansował – stał się Tarnowski niezachwianym wzorem moralnym, stającym w obronie tego kanonu wartości, który jest naszym niezbywalnym dziedzictwem zachodnio-chrześcijańskim. A jego głos rozważny, konsekwentny i mądry, mimo grzecznego tonu był słyszalny w publicznej debacie i prowadził tych, którzy chcieli go słuchać.

Trzeba przy tym dodać, że dojście do głosu w tamtym czasie, tj. w końcu wieku XIX, stawało się coraz trudniejsze. Popularna prasa promowała bowiem nie tych, którzy mówili mądrze, ale tych, którzy mówili głośno. I, jako typowy środek masowego przekazu, chętniej chwyciła sensacje, niesprawdzone plotki niż rzeczowe argumenty i rozważną debatę. Pod tym względem XIX wiek był świadkiem tych zmian, których plony zbieramy dzisiaj. Prawda, że istnieje ogromna różnica skali między tą masową kulturą, która wtedy się rodziła, a tą dzisiejszą, wszechobecną i wszechogarniającą. Ale jest to jedynie różnica ilościowa, nie jakościowa. Już wtedy bowiem istniała masowa produkcja – *conditio sine qua non* masowej kultury. Głoszono potrzebę powszechnej edukacji, klasy społeczne były coraz mniej hermetyczne, a społeczeństwo ulegało homogenizacji. I choć nie istniały gatunki, które dziś uznalibyśmy za sztandarowe dla kultury masowej, jak film lub komiks, czy środki przekazu, jak radio, telewizja, nie mówiąc o Internecie, to właśnie wiek pary i elektryczności przyniósł narodziny kultury masowej. Powtórzmy raz jeszcze – jej objawy, wtedy i teraz, mogą być różne, ale isto-

ta i mechanizmy pozostają te same. Pożyteczne więc może będzie przyjrzyć się ówczesnym reakcjom na załążki kultury masowej. Są one niejednokrotnie – co się zaraz pokaże – bardziej przenikliwe od dzisiejszych, może dlatego, że opisywały zjawisko nowe z perspektywy światopoglądu wcześniejszego, „przedmasowego”. Perspektywy, która dla nas, wychowanych w wieku reklamy i konsumpcji, wydaje się zupełnie niedostępna.

W styczniu 1873 roku, a więc trzy lata po licytacji Końskich, ukazał się w „Przeglądzie Polskim” esej Stanisława Tarnowskiego zatytułowany *Królowa Opinia*. Jego tytułowa bohaterka to opinia publiczna, rozumiana tak, jak rozumielibyśmy ją dzisiaj, tj. jako ogół poglądów, ocen i sądów danej społeczności. Kultura masowa bez niepomiernej ekspansji opinii publicznej nie mogłaby istnieć. Nie zawsze jej rola była tak doniosła. Jak pisze Tarnowski, przedindustrialna Europa знаła dwa, w zasadzie oddzielne, rodzaje kultury – kulturę wysoką uprawianą w gronie społecznej elity (na dworach królewskich i magnackich, w bogatych miastach) oraz kulturę ludową, która była domeną społeczności wiejskiej. Obie te kultury mogły się czasem na siebie nakładać albo czerpać z siebie nawzajem, szczególnie w dawnej Polsce, która zna liczne przykłady zapożyczeń (ubioru, języka, obyczajów) ze dworu do wsi. Zasadniczo jednak istniały one oddzielnie. Każda społeczność wytwarzała zapewne swoją opinię publiczną, ale nie wywierała ona praktycznie żadnego znaczenia na kształt tych kultur. Po pierwsze, dlatego że społeczności kulturotwórcze – tak w przypadku kultury wysokiej, jak i ludowej – były stosunkowo małe, więc liczyły się raczej pojedyncze sądy aniżeli jakiś sąd zbiorowy. Po wtóre, kultury te wyrastały z jednostek – artystów i ich mecenasów w pałacach, ludowych twórców na wsi – tak że ich wytwory mogły wyrażać przekonania, niechby nawet polityczne, mecenasów albo estetyczne upodobania ludowego skrzypka, ale w żadnym razie nie dostosowywały się do odbiorców. Nie powstawały dla odbiorców, lecz dla samego dzieła.

Zniesienie kulturowej dychotomii przyniósł dopiero wiek XIX, a właściwie jego druga połowa. Wtedy to, za sprawą coraz powszechniejszej edukacji, znacznie powiększyła się grupa potencjalnych odbiorców kultury, nieobjętych oddziaływaniem kultury wyższej ani ludowej. W sukurs przyszła także produkcja masowa, która dała narzędzia do fabrykowania kultury na dużą skalę. Kulturę zaczęto pojmować tak jak każdy inny produkt, które-

go klienci mogli potrzebować – mydło, meble albo ubrania. „[...]pojęcie kultury masowej odnosi się do zjawisk przekazywania wielkim masom odbiorców identycznych lub analogicznych treści płynących z nielicznych źródeł, oraz do jednolitych form zabawowej, rozrywkowej działalności wielkich mas ludzkich” – pisze Antonina Kłoskowska³³.

Oczywiście, był to proces stopniowy, bo i stopniowo przybywało odbiorców, stopniowo rozszerzał się też zakres środków przekazu. Dla Tarnowskiego ograniczały się one do prasy powielanej w tysiącach egzemplarzy. Wiek XX w swoich początkach przyniósł telewizję i radio, które *de facto* nadały kulturze masowej rolę kultury wiodącej, na końcu zaś, narzędzie o niemal nieograniczonym zasięgu – Internet. Prawda, że zmiany w kulturze zachodziły niejednakowo szybko i nie tak samo w różnych społecznościach. Tę odporność lub brak odporności na atak kultury masowej tłumaczył Ernest van den Haag: „Inwazję kultury popularnej ułatwiają dwa warunki – brak silnych, zakorzenionych tradycji kultury wyższej i ludowej z przedindustrialnego okresu [...], nagłość uprzemysłowienia, jego fragmentaryczność”³⁴.

Dlatego w Stanach Zjednoczonych, państwie budowanym na idei demokracji, nie zaś na wielowiekowym fundamencie tradycji kulturalnej, wtargnięcie kultury masowej, w sprzyjających warunkach szybkiej industrializacji, było tak gwałtowne i wszechogarniające. Co innego w Europie, gdzie jeszcze dziś można znaleźć – prawda, że coraz rzadziej – wyspy folkloru i wyspy kultury wysokiej.

Inaczej jeszcze przebiegał rozwój polskiej kultury w Polsce. Od początków industrializacji aż po okres międzywojenny kultura masowa zyskiwała u nas pole coraz rozleglejsze, nie tak jednak rozległe jak w krajach Europy Zachodniej, a to za sprawą ciągle dużej klasowości polskiego społeczeństwa – aż do roku 1939 widoczny był wyraźny podział na warstwę wyższą (ziemiaństwo), chłopską i miejską, oraz przez fakt, że ta ostatnia klasa była stosunkowo nieliczna, bo znaczna większość społeczeństwa zamieszkiwała na wsi. A to miasta, jak twierdzi Czesław Miłosz, stanowiły w tym czasie przyczółek kultury masowej (*notabene* teraz nie jest inaczej, a bez dzi-

³³ Antonina Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 2005, s. 95.

³⁴ Ernest van den Haag, *Szczęścia i nieszczęścia nie umiemy mierzyć*, w: Czesław Miłosz (wybór, przekład i przedmowa) *Kultura masowa*, Kraków 2002, s. 94.

siejszej skali urbanizacji trudno sobie wyobrazić tak dalece posuniętą komercjalizację kultury).

Po wojnie zachodnia Europa poszła zasadniczo drogą amerykańską – choć nie zawsze chętnie i ociągając się mniej lub bardziej, ale sytuacja polityczna w Polsce przestawiła naszą kulturę na boczny, można by rzec równoległy, tor. Potrzeby mas zaspokajała w czasach PRL także kultura masowa, ale zgoła inna niż ta zza oceanu i zza granic zachodnich. Podczas gdy tam produkowali ją przedsiębiorcy robiący to dla zarobku, a więc celujący w upodobania publiczności (klientów), o tyle w socjalistycznej Polsce fabrykowało ją państwo, czyli partia. Była to tedy mieszanka motywów pseudoludowych – prawdziwie ludowa kultura może istnieć tylko w swoim naturalnym środowisku, a nie na estradzie – wybranych klasyków literatury i sztuki, z bardziej osobliwymi wynalazkami partyjnych twórców kultury (traktorzystki, normy pracownicze itp.). Obok tak formowanej kultury masowej żyła, i to żyła dość dobrze, choć trochę w ukryciu, trochę w „drugim obiegu”, kultura wyższa, nazywana kulturą inteligencji.

Rok 1989, jakkolwiek błogosławiony, zapowiadał klęskę kultury wyższej z wielką korzyścią dla jej masowej konkurentki, oczywiście tej ukształtowanej na Zachodzie, która dotąd przedostawała się tylko gdzieś przez szpary w berlińskim murze, objawiając swoje dobrodziejstwa w postaci džinsów, skórzanych kurtek i harlequinów. Stało się to, co jeszcze w latach pięćdziesiątych przypuszczał Czesław Miłosz: „Gdyby jakaś magia usunęła barierę, Polska natychmiast zostałaby pochłonięta przez kulturę masową komercyjną, i to w stopniu o wiele większym niż przed wojną, kiedy brakło do tego społecznych warunków, bo cała niemal wieś (wtedy przyniatająca większość ludności) była wyłączona z obiegu”³⁵.

Można by dodać do tych słów, że kultura masowa w 1989 roku dysponowała o wiele potężniejszymi narzędziami (środki przekazu i wypracowane na Zachodzie wzorce produkcji) niż przed wojną, zatem jej ekspansja dokonana się jeszcze szybciej. Tak szybko, że dzisiaj – a przecież 22 lata to nie jest tak ogromny okres – zdecydowanie większą część naszej kultury można by zaliczyć do globalnej kultury masowej. Tu nie potrzeba dowodów, wystarczy, nawet niezbyt uważna, obserwacja otaczającej rzeczywistości.

³⁵ Czesław Miłosz, *Pytania do dyskusji*, w: *Kultura masowa*, ibidem, s. 161.

Stanisław Tarnowski nazwał opinię publiczną „Królową”, która wszystkich – to jest i dostarczycieli kultury, i jej odbiorców – ma pod swoją władzą, ale która w tym samym czasie od swoich podwładnych zależy, i może być godziwa – jeśli oni są godziwi, albo plugawa – jeśli oni są plugawi. Dostarczyciele kultury to dla Tarnowskiego prawie wyłącznie piszący do gazet dziennikarze, my możemy dodać do tego grona producentów radiowych, twórców programów telewizyjnych i filmów, autorów tak zwanych bestsellerów – książek celowo pisanych „pod publiczność”, a w końcu wszystkich autorów stron internetowych, piszących na blogach, posiadających profil na Facebooku. Czy chcą oni tego, czy nie chcą, wchodzą ze swoją twórczością w przestrzeń publiczną, dostarczając tym samym – jakkolwiek dziwnie może to w odniesieniu do niektórych zabrzmieć – kultury. Odbiorcy zaś to czytelnicy, ci, co słuchają muzyki i oglądają filmy czy po prostu odwiedzają Internet albo w inny jeszcze sposób wkraczają w przestrzeń kultury i coś z niej czerpią – czyli *de facto* przemożna większość ludzi. Wszyscy jesteśmy podwładnymi Królowej Opinii. Rzecz sprowadza się więc do pytania, co to jest za Królowa, jakie są jej zasady, bo te jej zasady są pochodnymi naszych zasad.

„Bo gdzie dziś prasa jest, czym być powinna, obroną zasad, tarczą i reprezentantem stałych przekonań, warownią narodowego ducha i honoru?”³⁶ – pytał Stanisław Tarnowski. Że takie powinno być wszystko, co się w przestrzeni publicznej głosi, nie zaprzeczy nikt, kto rozumie potrzebę istnienia w obiegu wartości fundamentalnych. Że takie nie jest, zauważył już Tarnowski, dodając, co dostajemy w zamian: „A zmiennictwa, a płochej i lekkomyślnej polityki, a płaszczenia się przed mocniejszymi, deptania po słabszym, a schlebiana publiczności powtarzaniem ulubionych, choćby zgubnych haśł, a czczej frazeologii, a nędznej, nad wszystko nędznej reklamy [...]”³⁷.

Czy w dzisiejszych mediach znajdujemy to samo, to już inna kwestia. Ważne, na ten moment, że znajdujemy bynajmniej nie to, co większość z nas chciałaby oglądać, a na pewno nie to, co mogłoby nas uwznioślić i wprowadzić w sferę wyższej kultury czy dać wzór moralności. Słowem, że są to

³⁶ Stanisław Tarnowski, *Królowa Opinia*, w: *Królowa Opinia. Wybór pism*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2011, s. 35.

³⁷ *Ibidem*, s. 36.

raczej antywartości, aniżeli wartości. Kto zatem stoi – wypada zapytać – za upadkiem opinii publicznej?

„Bo nie dzienniki stwarzają opinię, lecz przeciwnie, jaka opinia, takie będą w kraju dzienniki. One kierować ją mogą od razu w szczegółach [...] ale ich strona i stała wartość moralna, ta zawsze zależy od publiczności, i zawsze będzie taka, jak publiczność chce lub pozwala”³⁸. Można powiedzieć, idąc po raz kolejny za oświetlającym głosem Tarnowskiego, że dostarczyciele kultury nie decydują o tym, co dostarczają publiczności. Decyduje sama publiczność. To jest nadrzędna zasada kultury zorganizowanej jak kapitalistyczna gospodarka, według prawidła „klient nasz pan”. Najbardziej wyrazistym przykładem tego prawidła jest reklama, która należy do twórców pogranicznych – może należeć równie dobrze do gospodarki *sensu stricto*, jak i do kultury.

„Reklama uparcie dąży do tego, by coraz bardziej dostosować się do motywów i pragnień odbiorców. Większego znaczenia nabiera klient i jego współdziałanie w tworzeniu reklamy, a coraz mniej liczy się sam towar. [...] Rzecz w tym, by reklama ogarniała także doznanie odbiorcy. Towar i publiczna nań reakcja tworzą jeden złożony układ”³⁹ – pisze McLuhan. Ale takie ujęcie – że kultura masowa jedynie produkuje to, czego życzą sobie odbiorcy jest zbyt wygodne dla twórców tej kultury i musi budzić zastanowienie. Bo w końcu to przecież ciągle ludzie – choć często uwikłani w różne finansowo-personalne zależności – decydują, co napisać w artykule prasowym, co powiedzieć w programie informacyjnym, o co pytać w radiowym wywiadzie. Mówiąc „twórcy kultury masowej”, mam na myśli nie tylko pisarzy, dziennikarzy, opiniotwórczych komentatorów i innych, którzy bezpośrednio tworzą treści na użytek szerokiej publiczności, ale także ich przełożonych, właścicieli prywatnych, zarządców publicznych organizacji medialnych i firm szeroko rozumianego przemysłu medialnego. Tłumaczenie, że wolny rynek medialny, a więc popyt (publiczność) decyduje o podaży produktów (treści) jest naiwnym usprawiedliwianiem rzeczywistości. Nawet w teorii ekonomii zwraca się uwagę na to, że podaż w dużym stopniu kreuje

³⁸ Ibidem, s. 42.

³⁹ Marshall McLuhan, *Reklama jest dźwignią zazdrości*, w: *Wybór pism*, Warszawa 1975, s. 119.

je popyt, co oznacza, że producenci stwarzają popyt na produkty niekoniecznie potrzebne czy wartościowe.

Na antywartościach można zarabiać czasem więcej niż na wartościach, ale zysk wcale nie legitymizuje takiego działania. Czy ludzie odpowiedzialni za kulturę masową zdają sobie sprawę, jaka odpowiedzialność na nich spoczywa? Czy rozumieją, co znaczy być dziennikarzem, redaktorem, wydawcą w dobie kultury masowej? Raczej wolą nie stawiać takich pytań, żeby sobie nie zaszkodzić, żeby nikomu się nie narazić. Wiem, że taka praktyka jest w naszym krajowym dziennikarstwie na porządku dziennym. Dziennikarz, nawet jeśli posiada własny system wartości (co wcale nie jest do końca pewne), zaskakująco łatwo się go pozbywa, gdy na horyzoncie pojawia się interes finansowy dziennika lub jego własny. Pisze (mówi, pokazuje) więc, co mu każą, choćby to było głupie, oszczercze, bezczelne, wulgarne. Bo na bezczelności i głupocie robi się największe pieniądze i największe kariery. Komunikat dla odbiorcy, zwłaszcza niewyrobionego, który chłonie wszystko bezkrytycznie, jest bardzo prosty: „Możesz być głupi jak but, nie mieć za grosz wiedzy, nie potrafić się wypowiedzieć – nic nie szkodzi. Bylebyś przebrał się w ładny garnitur, wyszczerzył zęby i opowiadał bzdury – wtedy dojdiesz do kariery, sławy i majątku, będziesz lwem salonowym w świecie celebrytów”. W prasie nie dzieje się wcale lepiej, o czym można się przekonać czytając wcale nierzadko spotykane artykuły, które, widać to na pierwszy rzut oka, są pisane na zlecenie kreacji pozytywnego wizerunku i niewiele mają wspólnego z rzetelną informacją i analizą. Gorzej, gdy zlecenie dotyczy tak zwanego czarnego PR, gdzie chodzi o to, aby przedstawić swojego konkurenta w niekorzystnym świetle. Plotki, półprawdy, a nawet kłamstwa stają się głównym narzędziem działania, które ma zniszczyć konkurenta postrzeganego jako przeciwnika. Wtedy media masowe stają się teatrem bezwzględnej wojny, gdzie wszystko jest dozwolone, byle tylko zwyciężyć.

Tymczasem na producentach kultury masowej spoczywa ogromna odpowiedzialność za całą polską społeczność, za to, jak będzie się ona wyowiadać, jak krytycznie będzie potrafiła myśleć, jakie będą jej wartości. I właściciele firm medialnych, dziennikarze, wydawcy, publicyści itd. muszą tę odpowiedzialność udźwignąć. A jeśli nie potrafią? Niech zmieniają zawód. Zdają sobie sprawę, że to głos wołającego na puszczy, który odwołuje się do wartości, podczas gdy, wydaje się, rynkiem kultury masowej rządzi dąże-

nie do zysku. Jeżeli kultura masowa jest biznesem, to, jak staram się wykazać w dalszej części rozważań, wartości można pogodzić z chęcią osiągania zysku, a nawet więcej, wartości w biznesie stanowią podstawę długoterminowego sukcesu, tak w ujęciu efektywności ekonomicznej, jak i satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i zadowolenia klientów z kupowanych usług i towarów.

W świecie polityki od pewnego czasu rzecz ma się podobnie. Najgorsze praktyki komercyjnego biznesu w zakresie reklamy zostały w całości bezkrytycznie przejęte do polityki. W czasach industrialnych reklama miała za zadanie stworzyć wizerunek towaru, który odbiorca chętnie kupi bez względu na jego faktyczne cechy. Tworzyła i sprzedawała opakowanie niezależnie od zawartości. Ten czas jednak w biznesie bezpowrotnie przeszedł do przeszłości, głównie za sprawą coraz mądrzejszych klientów i większego dostępu do obiektywnej informacji. Nastąpiła zmiana paradygmatu, klient stał się królem, konkurencja rynkowa zapewnia szeroki wybór, a on potrafi z tego umiejętnie skorzystać. I biada temu, kto się sprzeniewierzy zasadzie rzetelności przekazu reklamowego, który nie może już więcej manipulować, jest zmuszony komunikować w sposób przystępny i w miarę możliwości dokładny.

W polityce, przynajmniej w naszym kraju, nadal dominuje prymat opakowania nad jego zawartością, formy nad treścią. Kiedyś najważniejszą rolę w partiach politycznych spełniali ideolodzy, dziś specjaliści od wizerunku i *spin* doktorzy. Granica pomiędzy strategią i taktyką zatarła się całkowicie, ideologia oparta na wyznawanych wartościach przestała cokolwiek znaczyć, górę wzięły badania opinii publicznej, które są wyznacznikiem wszelkiego działania. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że media są rzeczywiście czwartą władzą i wywierają przemożny wpływ na publiczność, bo jak mówi McLuhan „the medium is the message” (środek przekazu jest przekazem), a ich współczesna specyfika to kreowanie informacji, która się najlepiej sprzedaje, zwiększając nakład i oglądalność, to polityka staje się działaniem reklamowym przy użyciu mediów na szeroką skalę. W biznesie takie podejście ma obecnie małe szanse powodzenia w średnim horyzoncie czasowym, bo klient prędzej czy później potrafi prawidłowo ocenić wartość oferty. W polityce horyzont czasowy jest zdecydowanie krótszy, przynajmniej dla tych, którzy mierzą czas długością kadencji pomiędzy wyborami, więc sta-

wiają raczej na efektowne medialne manipulacje niż wartości, które mogłyby dla nich być niewygodne, takie jak uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, asertywność.

Tarnowski kierował swój esej nie do dziennikarzy, choć zrugął ich przy okazji srogo, ale do czytelników, do, można chyba tak rzec, całej czytelniczej społeczności. Bo skoro ta społeczność decyduje w dużej mierze o kształcie opinii publicznej, to jej członkowie mogą opowiedzieć się po stronie wartości i odrzucić to dziennikarstwo, tę kulturę, którą są karmieni. Tych odważnych szukał Tarnowski i chyba mógł na nich liczyć, a przynajmniej mógł liczyć na to, że jeśli się znajdą, to rzeczywiście polepszą opinię publiczną, polepszą kulturę. Ale czy my także możemy żywić dzisiaj podobną nadzieję wobec kultury masowej? Kto miałby stanowić społeczność odbiorców tej kultury? Czy członkowie tej społeczności – choćby zebrani w grupę – mają coś do powiedzenia o jej kształcie?

Dwight Macdonald odpowiadał na te pytania następująco: „Są teoretyczne powody, dla których kultura masowa nie jest i nigdy nie może być dobra. Przyjmuję za pewnik, że kultura może być tworzona tylko przez istoty ludzkie i dla istot ludzkich. Kiedy jednak ludzie są zorganizowani (albo ściślej, dezorganizowani) jako masy, tracą swoją ludzką swoistość i wartość. Gdy masy są [...] wielką liczbą ludzi niezdolnych wyrazić siebie jako istoty ludzkie, ponieważ nie łączą ich ani stosunki właściwe jednostkom, ani członkom wspólnoty – naprawdę nic nie łączy jednego z drugim, więzią jest coś odległego abstrakcyjnego, nieludzkiego. [...] Człowiek masy jest samotnym atomem, takim jak miliony, nieróżniącym się od milionów, które składają się na samotny tłum. [...] Folk czy lud to natomiast wspólnota, tj. grupa jednostek powiązanych wspólnymi interesami, pracą, tradycją, poczuciem wartości, uczuciami, coś jak rodzina, której każdy z członków ma specjalne znaczenie jako jednostka [...]”⁴⁰.

Słowem, kultura masowa nie powstaje w ramach wspólnoty. Już w XIX wieku poczęła z tych ram wychodzić i od tego czasu rozlewa się coraz szerzej. Społeczność dzisiejszej kultury masowej to wielonarodowa masa ludzi, których nic ze sobą nie łączy. Dlaczego któremuś z nich ma zależeć na kształcie tej społeczności, skoro nie czuje się jej członkiem? Bierze tylko to, co mu

⁴⁰ Dwight Macdonald, *Teoria kultury masowej*, w: *Kultura masowa*, op. cit., s. 31.

kultura masowa daje – bo tak wypada, bo trudno znaleźć jakiś zamiennik itp. Powodów jest mnóstwo. Jak się bierze gumę do żucia z półki w supermarkecie, płaci i wychodzi.

Jednakże to, co kultura masowa daje, choćby brane nieuważnie i mimochodem, jakiś ślad po sobie zostawia. Chcąc nie chcąc, jakieś wartości przekazuje. Pozostaje więc zastanowić się, jakiego rodzaju są to wartości. Moja uwaga skoncentruje się na telewizji jako medium kultury masowej o zdecydowanie najszerszym zasięgu, ogniskującym najważniejsze przekazy tej kultury. Internet jest przestrzenią bardziej złożoną, która zawiera obok popularnych portali – działających *toutes proportions gardees* jak telewizja – specjalistyczne strony prywatne dla elitarnego odbiorcy.

Zdawać by się mogło, że skoro zawartość kultury masowej wyraża potrzeby i żądania nieprzeliczonej rzeszy ludzi, to będzie ona zlepkiem wielkiej ilości rozmaitych treści. W rzeczywistości jednak zawartość ta nie jest rozległa i zamyka się w kilku ogólnych przekazach przybierających różne odcienie szczegółowe. Nie zapominajmy, że produkcja kultury masowej musi być masowa, czyli wystandaryzowana, a jej przeciętny odbiorca, którego uwzględnia w swoich kalkulacjach przemysł kulturalny, to istota uproszczona, okrojona z jakichkolwiek cech indywidualnych.

„Publiczność ta jest rozproszona i niejednolita, a choć słucha często, robi to przypadkowo, dorywczo, gotowa przerwać w każdej chwili, jeżeli natychmiast jej nie zachwycą i nie zabawią. Łapie się na krzykliwe i łatwe ponęty, afisze [...]”⁴¹ – pisze Ernest van den Haag. Producenci kultury masowej stają przed niemożliwym zadaniem – które jednak zaskakująco sprawnie rozwiązują – aby w natychmiastowym, zachwycającym obrazie utrafić w jakieś potrzeby przeciętnego odbiorcy.

Za jedną z takich potrzeb telewidza uznano, jak można sądzić, pragnienie poszerzenia sfery przeżyć, doświadczeń, uczuć. Skoro nie ma ich wystarczająco we własnym życiu lub ma, ale nauczył się – nie bez udziału producentów masowego smaku – ich nie dostrzegać, oczekuje, że kultura uzupełni ten brak. Według van den Haaga, naszą tęsknotą jest wcielić się w jakąś postać, mieć imię – lepszy pseudonim niż brak imienia, lepszy zapożyczony charakter niż żaden, lepiej udawać jakąś osobę, niż nigdy nie czuć się jak

⁴¹ Ernest van den Haag, w: *Kultura masowa*, op. cit., s. 85.

osoba. Że można być sobą, nie przychodzi do głowy, bo jedyne „ja” nam znane jest puste i musi zostać wypełnione z zewnątrz⁴².

Obyczajowe i sensacyjne seriale, programy typu *reality show*, nawet wiele filmów – oferują odbiorcom życie życiem bohaterów z ekranu, zamiast swoim własnym. Sama potrzeba patrzenia na innych i ich naśladowania nie ma w sobie nic zdrożnego, jest nawet jakoś ludzka, naturalna. Jako małe dzieci bierzemy przykład z rodziców. Później szukamy wzorców postępowania wśród przyjaciół, nauczycieli. Chyba każdy z nas ma w swoim życiu takie znaczące osoby. W kulturze masowej jednak ta naturalna potrzeba autorytetu znajduje ujście w jakiejś karykaturalnej, zdziwaczałej formie: „[...]obecni konsumenci nie mieli dawniej okazji, by rozwijać krytycznie swój smak, i dlatego oglądają się trwożliwie na przywódców i wybitnych ludzi wspólnoty, podglądając, jak ci się zachowują i co kupują. Dużo zależy wtedy od tego, kim są ci przywódcy, kto w społeczeństwie ma najwięcej prestiżu. Jeżeli [...] często w pierwszym rzędzie bogactwo daje prestiż, trudno oczekiwać, by rozpowszechnione style były wyrazem krytycznego, przemyślanego sądu o kulturalnych możliwościach [...]”⁴³.

W rozrywkowych programach telewizyjnych, tak ostatnio u nas modnych – a nie sposób lekceważyć programów, które mają wielomilionową oglądalność – można spotkać doprawdy ciekawą paletę wzorców do naśladowania. Ale co to są wzorce! Żeby tylko bogactwo stanowiło o ich wielkości – to by było jeszcze pół biedy. Najbardziej pożądanym ma być dla odbiorcy ów opacznie rozumiany sukces – popularność, poklask, pieniądze, to wszystko za wszelką cenę, jakby cel uświęcał każde środki. Twórcy i prowadzący programy, często będące kopią kasowych zagranicznych hitów, prezentują podejście, że wszystko jest dozwolone, aby zaskoczyć, negatywnie zainteresować, przyciągnąć uwagę na bazie sensacji, strachu i wynaturzenia. Uczestnicy poddają się bezwolnie i spełniają każde wymaganie, nawet głupie i upokarzające, byle tylko zaistnieć na scenie przed wielomilionową publicznością. „W głowie, z małymi wyjątkami, nie ma nic prócz pochwytnych tu i ówdzie frazesów; w charakterze, nic prócz nieograniczonej pew-

⁴² Ibidem, s. 81.

⁴³ Melvin Tumin, *Kultura popularna a społeczeństwo otwarte*, w: *Kultura masowa*, ibidem, s. 141.

ności siebie; w sercu zwłaszcza nic, nic zgoła, chyba tylko trochę kwasu i jadu, nienawiści społecznej”⁴⁴ – to Stanisław Tarnowski.

Rosnąca rola celebryty – czyli człowieka nie najmądrzejszego, ale sławnego – idzie w parze z obniżaniem poziomu publicznego dialogu, zarówno co do jego treści, jak i formy. Człowiek głupi nie może, z natury rzeczy, mówić mądrze ani ładnie. Jego frazeologia przypomina raczej tę potoczną, spotykaną na ulicy. Wystarczy porównać język dzisiejszych mediów z tym sprzed 20 lat, żeby zobaczyć, ile wulgaryzmów i słów pospolitych weszło do powszechnego użycia. Można oczywiście utrzymywać, że stylistyka to rzecz drugorzędna. Tak jak utrzymuje jeden z „dziennikarzy”, twierdząc, że idzie o to, co się mówi, a nie jak się mówi. Tylko że każdy użytkownik języka, jeśli się nad tym zastanowi, zda sobie sprawę, że treść bez formy nie istnieje, i że to co mówimy, zależy od tego, jak mówimy. A ubóstwo słów to prawie zawsze konsekwencja pływaczki intelektualnej. Co więcej, niemożność złożenia sensownej wypowiedzi zamyka całkowicie drogę rozmowie, dialogowi, który, jak nie bez racji utrzymywali Sokrates i Platon, stanowi kolebkę myślenia.

Skoro nie może być dialogu, to język otrzymuje w kulturze masowej nową funkcję. Ma pełnić funkcję błyskotek, które zaskoczą, zachwycają, rozbawiają dziecko wpatrzone w ekran telewizora. Ale żeby zaskakiwać, trzeba ciągle dostarczać czegoś nowego, jeszcze bardziej niezwykłego niż obrazy, które pokazano poprzednio. Płaskie żarty czy wyśmiewanie przez jurorów uczestników konkursów nie może trwać w nieskończoność – nawet poziom przyswajania głupoty ma swoje granice. Brutalność i okrucieństwo od dawna tkwią w kulturze masowej, od tak dawna, jak istnieją filmy sensacyjne. Ale nigdy jeszcze brutalność nie była tak łatwo dostępna w tak dużej ilości. O skrajnie niebezpiecznym oddziaływaniu programów ukazujących agresję na charaktery dzieci i młodzieży wiadomo powszechnie. Do brutalności pokazywanej w filmach dołącza ostatnimi czasy inna jeszcze brutalność – mniej oczywista, spotykana w debacie publicznej. Jeśli nie ma dialogu i rzeczowej wymiany argumentów, rację zdobywa ten, kto głośniej krzyczy. Stąd nauka, że należy partnera rozmowy zakrzyczeć, przygnieść, zniszczyć. A od agresji słownej nie tak bardzo daleko do agresji fizycznej. Zresztą sama agre-

⁴⁴ Stanisław Tarnowski, op. cit., s. 57.

sja słowna stanowi wystarczające zagrożenie, bo uczy myśleć o drugim człowieku jako o wrogu. Dwa przykłady – seks i brutalność obecne w mediach – wystarczająco, jak sądzę, obrazują, że dzisiejsza kultura masowa jest już nie tylko głupia i bezwartościowa, ale również po prostu niebezpieczna. Że antywartości, jakie prezentuje i podaje za wzory, są postawami, których nie można zaakceptować i z którymi trzeba otwarcie walczyć w trosce o nasze człowieczeństwo.

Mówiąc szczerze, wołałbym pisać o kulturze w słowach eleganckich i grzecznych. Przemawiać bogatą polszczyzną Stanisława Tarnowskiego, unikać tonu agresywnego i podniesionego głosu. Ale współczesna kultura masowa przedstawia nas na inny język, doprasza się krzyku i ostrej krytyki, bo sama krzyczy i krytykuje. Zastanawiam się, co powiedziałyby o dzisiejszej kulturze autor *Królowej Opinii*. Czy utrzymałby się w swoim wysokim tonie, czy powstrzymałby się przed zapalczywością i zachował spokój, będąc oplwanym przez swoich interlokutorów. A może milczałby z przerażenia...

Stanisław Tarnowski wierzył jednak, że upadek opinii publicznej nie jest ostateczny. Że wystarczy głośny sprzeciw autorytetów, aby stała się *tym, czym być powinna*.

„Odwaga cywilna i publiczna godność w indywidualach znaleźć się może zawsze, ale zbiorowa w społeczeństwie znaleźć się, a zwłaszcza trwać może tylko wtedy, jeżeli ma się o co oprzeć, gdzie skupić i obronić. Takimi naturalnymi, ale najsilniejszymi dla niej sztańcami, są wielkie i znaczące w kraju stanowiska i powagi, nie urzędowe, nie majątkowe, nie rodowe, ale moralne”⁴⁵.

Niezależnie od sukcesów masowej kultury i jej bohaterów, we mnie od czasów koneckich, od zawsze chyba, tkwi podobna wiara – zapewne nie mniej naiwna, ale każda wiara jest trochę naiwna – że postępowanie pojedynczych osób, nieogładających się na popularność i wszystkie „wartości” kultury masowej, daje nie tylko im samym poczucie wartości i spełnienia, ale jest w stanie także społeczności dać piękne wzorce postępowania i otuchę, że możliwe są wartościowe sukcesy zwykłych ludzi.

⁴⁵ Ibidem, s. 52.

Rozdział 2.

Zwykli ludzie i wspaniałe przedsiębiorstwa

Nikt nie może zrobić wszystkiego, ale każdy może zrobić coś.

autor nieznany

Wspaniałe przedsiębiorstwa to te, które przynoszą satysfakcję swoim pracownikom, zyski właścicielom, zadowolenie klientom i dostawcom, a ponadto przyczyniają się do poprawy otoczenia społecznego. Wielkie firmy, które zdominowały swoje rynki, rozwijały się najczęściej dlatego, że przyciągały najlepszych ludzi, których talent i zaangażowanie owocowały doskonałymi produktami oraz uznaniem szerokich rzesz klientów, co z kolei pozwalało realizować wysokie zyski satysfakcjonujące akcjonariuszy. Globalizacja gospodarki powoduje, że coraz więcej przedsiębiorstw ma międzynarodowy, a nawet światowy zasięg. Produkty takich firm, jak: Coca-Cola, Microsoft, IBM, Disney, General Electric, Nokia, Toyota, Canon, Samsung, LG, Shell, BP, Unilever, Kraft, można spotkać na całym świecie – od Londynu, Nowego Jorku i Paryża po głęboki interior Ameryki Południowej i Afryki. O ich działalności wiadomo stosunkowo dużo. Codziennie można przeczytać o nich w gazetach na stronach poświęconych gospodarce, nie mówiąc o specjalistycznej prasie biznesowej. Są przedmiotem szczegółowych analiz i monografii książkowych, ich działalność i praktyki biznesowe to tematy wielu ciągle aktualizowanych studiów przypadku, nauczanych w szkołach biznesu na całym świecie. Stanowią naturalne przykłady do naśladowania, swoimi dokonaniem i sposobem działania przedstawiają najlepsze praktyki biznesowe.

Wspaniałe przedsiębiorstwa to nie tylko te największe, najbogatsze, które widać na rynku poprzez produkty albo dzięki wszechobecnej reklamie. To także, a może przede wszystkim, wiele dużych, średnich i małych firm, nieznanych szerokiej opinii publicznej, działających na rynkach krajowych i lokalnych, które przynoszą spełnienie swoim pracownikom, godziwe zyski właścicielom, radość klientom i zadowolenie dostawcom, a ponadto odgrywają ważną rolę w swojej społeczności. Wziąwszy pod uwagę fakt, że większość zatrudnienia i produktu krajowego kreują średnie i małe przedsiębiorstwa, to właśnie one są ukrytymi czempionami XXI wieku. Praktyki i standardy zarządzania stosowane w tym sektorze przedsiębiorstw decydują o efektywności tworzenia ponad 50 procent dochodu narodowego w skali międzynarodowej i jakości zatrudnienia zdecydowanej większości aktywnych zawodowo pracowników.

W tym rozdziale chciałbym zaprezentować instytucje zawdzięczające swój sukces stworzeniu unikalnego systemu wartości, który w praktyce okazał się kompasem i siłą napędową ich nadzwyczajnego rozwoju. Celowo rezygnuję z prezentacji znanych i podziwianych powszechnie firm, takich jak General Electric, Toyota czy Hewlett-Packard, słynących z wierności swoim zasadniczym wartościom i umiejętności ich wykorzystywania w działaniu. Wiele firm uznaje wartości za fundament swojej działalności, a świat biznesu jest niezwykle różnorodny, warto więc wyjść poza ogólnie znane wzorce i pokazać przykłady, które mogą być nawet w pewnym stopniu bliższe rozważaniom tej książki. Tym sposobem mój wybór padł na mBank, Fundację „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom” i Mondragon Corporacion Cooperativa. mBank wybrałem głównie ze względów osobistych – byłem bezpośrednio zaangażowany w stworzenie koncepcji przełomowej innowacji na rynku finansowym jako dyskontu finansowego i przewodziłem jej wdrożeniu w postaci banku internetowego. Fundacja „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom” reprezentuje trzeci sektor, organizacje *non profit*,

gdzie kluczem do sukcesu są wartości i ludzie je realizujący. Natomiast Mondragon Corporacion Cooperativa stanowi niezwykły przykład, że przedsiębiorstwo bazujące na własności spółdzielczej, którego misją jest przede wszystkim rozwój osobisty

Wspaniałe przedsiębiorstwa są tworem zwykłych ludzi, kierowanych prostymi wartościami.

i zawodowy pracowników oraz zaangażowanie w rozwój środowiska, bazujące na daleko posuniętym egalitaryzmie oraz solidarności wewnętrznej i zewnętrznej, może z powodzeniem konkurować na rynku krajowym i międzynarodowym. Wszystkie te przykłady dobitnie pokazują, że wspaniałe przedsiębiorstwa są tworem zwykłych ludzi, kierowanych prostymi wartościami.

mBank: pasja tworzenia

Bądź zmianą, którą chcesz ujrzeć w świecie.

Mahatma Gandhi

Ciężka praca nie ma swojego substytutu.

Tomasz Edison

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

Nadia Comăneci, zdobywczyni pięciu złotych medali olimpijskich

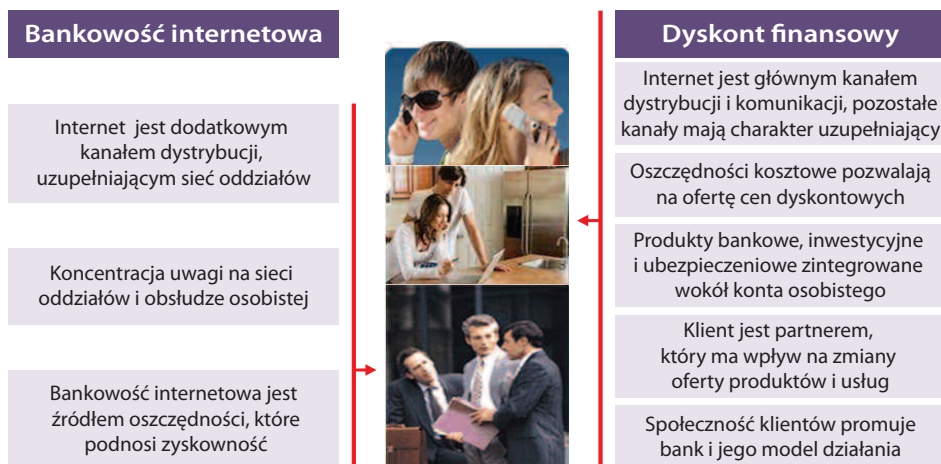
Sektor usług finansowych, a w szczególności sektor bankowy, charakteryzuje się wysokimi barierami wejścia, które powodują, że istniejący gracze czują się bezpiecznie, konkurencja jest przyjazna, a zagrożenie z zewnątrz mało prawdopodobne. Pojawienie się nowego gracza, który mógłby stać się rzeczywistą konkurencją na podzielonym od dawna rynku, zdarza się rzadko i zwykle uzależnione jest od szczególnych okoliczności. Taką wyjątkową sytuacją była transformacja polskiej gospodarki w ostatniej dekadzie XX wieku, kiedy nastąpiło rozbitcie monopolu Narodowego Banku Polskiego w 1989 roku. Wprowadzenie liberalnego prawa bankowego i deregulacja rynku finansowego sprzyjały procesowi powstawania nowych banków w Polsce. W efekcie tylko w latach 1989–1992 powstało 70 nowych banków komercyjnych, wiele z nich później upadło lub stało się przedmiotem przejęć, ale te, które przetrwały, odniosły spektakularny sukces. Wśród dziesięciu największych banków w Polsce w 2010 roku, aż pięć powstało w okresie transformacji systemowej przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Kiedy mBank rozpoczął swoją działalność w listopadzie 2000 roku, wydawało się, że karty zostały już rozdane

Kiedy mBank rozpoczął swoją działalność w listopadzie 2000 roku, wydawało się, że karty były już rozdane – rynek został podzielony pomiędzy światowych liderów i lokalnego potentata, PKO BP. Jednak diagnoza strategiczna polskiego rynku finansowego,

wykonana samodzielnie przez zespół BRE Banku, ujawniła otwierające się okno dla stworzenia konkurencyjnego banku internetowego o charakterze dyskontowym. Będący w toku projekt budowy nowoczesnego banku detalicznego (MultiBank) został zatrzymany, by skoncentrować dostępne siły i środki na szybkim uruchomieniu banku internetowego. Byłem autorem koncepcji i szefem tego projektu. Miałem szczęście, że znalazłem się w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie i że mogłem współpracować z niezwykle ludźmi. W ciągu trzech miesięcy powstał pierwszy w Europie Środkowej pełnozakresowy internetowy bank detaliczny. Model biznesowy mBanku odznaczał się wszelkimi cechami innowacji przełomowej, która miała szansę zmienić rynek bankowy w Polsce.

Dyskont finansowy (bank internetowy) – inna kategoria modelu biznesowego: model niskokosztowy



Źródło: Opracowanie własne.

Od początku było oczywiste, że nie chodzi o stworzenie jeszcze jednego banku. Pewność, że zmieniamy świat bankowy, towarzyszyła nam od momentu, kiedy zapadła decyzja o budowie banku internetowego. Mieliśmy świadomość zachodzących wokół gwałtownych zmian pod wpływem rewolucji technologicznej i przekonanie, że Era Informacji wyznacza standardy dla nowej gospodarki. To wzbudziło w nas poczucie misji, że otwieramy nowy rozdział w bankowości detalicznej. Misja mBanku: „Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych”, odzwierciedla sedno naszego modelu biznesowego: korzyści z niskich cen na bazie niskokosztowego modelu operacyjnego i wygodę korzystania z usług bankowych w dowolnym momencie (24/7/365), w każdym miejscu na świecie.

Wizja mBanku rysowała bank nowej generacji:

Dla ludzi ceniących czas i pieniądze, którzy chcą kontrolować swoje finanse w poczuciu realnych korzyści i wygody, mBank proponuje model biznesowy, w którego centrum znajduje się klient.

mBank zapewnia bankowość w zasięgu ręki, dostępną w każdym czasie, z dowolnego miejsca na świecie. Używane przez mBank nowoczesne technologie pozwalają zrealizować dowolne transakcje za pośrednictwem telefonu komórkowego, telefonu stacjonarnego, komputera oraz bankomatu. Rezygnując z rozwoju sieci oddziałów własnych w tradycyjnym wydaniu, mBank zmniejszył koszty działania, a dzięki osiągniętych w ten sposób oszczędnościom może zaoferować znacznie lepsze oprocentowanie oszczędności i kredytów niż banki tradycyjne. mBank oferuje nie tylko najlepsze ceny w danej kategorii produktów, ale jednocześnie zapewnia najwyższą jakość i bezpieczeństwo na polskim rynku finansowym.

mBank jest miejscem, gdzie pracownicy szanują się wzajemnie za wiedzę, zaangażowanie, otwartość na nowe doświadczenia i informacje oraz mogą zrealizować swoje ambicje zawodowe. mBank daje możliwość udziału w przedsięwzięciu, które zmienia w znaczącym stopniu polski sektor finansowy, ale wymaga od uczestników konkurencyjności, poświęcenia i dużego wysiłku. Poza tym wszystkim praca w mBanku daje poczucie satysfakcji i zadowolenia z partnerskich relacji pomiędzy pracownikami oraz klientami mBanku.

mBank kreuje aktywnie tożsamość marki w oparciu o wartości bliskie wszystkim pracownikom: wolność, niezależność, maksimum korzyści,

dynamizm i przejrzystość oraz rzetelność na wszystkich płaszczyznach. Chcemy aby klienci mBanku, czerpiąc wiele korzyści z relacji finansowych, jednocześnie dostrzegali partnerskie podejście, wyjątkową jakość usług, przyjazne otoczenie oraz doceniali przodującą rolę mBanku w kształtowaniu innowacyjnych rozwiązań w finansach osobistych⁴⁶.

Niebywale dynamiczny rozwój mBanku w Polsce, ING Direct w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i Niemczech pokazuje, że dyskont bankowy w formie banku internetowego to nowa generacja bankowości zmieniająca w sposób zasadniczy rynek usług finansowych. Model biznesowy i rezultaty, jakie osiąga w konkurencji z bankami tradycyjnymi, pozwalają dowieść, że spełnia kryteria innowacji przełomowej:

1. Bank internetowy kreuje rynek usług finansowych dla nowej generacji klientów, którzy nie chcą lub nie potrzebują obsługi w oddziale, są samodzielni, podejmują decyzje finansowe rozważnie, kierują się racjonalnymi przesłankami, czyli poprzez wybór najlepszej dostępnej oferty według kryterium „maksimum korzyści i wygody za dobrą cenę”.
2. Bank internetowy jest dyskontem bankowym, którego odmienna struktura kosztów i niższe koszty jednostkowe tworzą długoterminową, trwałą kosztową przewagę strategiczną.
3. Bank internetowy, podobnie jak klasyczna innowacja przełomowa, w początkowym okresie rozwoju oferty proponuje ograniczoną liczbę podstawowych, prostych produktów bankowych, relatywnie niskiej jakości, ale za to po bardzo atrakcyjnych cenach.
4. W miarę upływu czasu jakość i zakres produktów finansowych dostępnych w banku internetowym wzrasta do tego stopnia, że może on pod tym względem z powodzeniem konkurować z bankami tradycyjnymi, ciągle oferując niższe ceny.
5. Internet stał się dobrem powszechnym, dzięki czemu dostępność usług finansowych jest zapewniona dla każdego, w dowolnym miejscu i czasie.

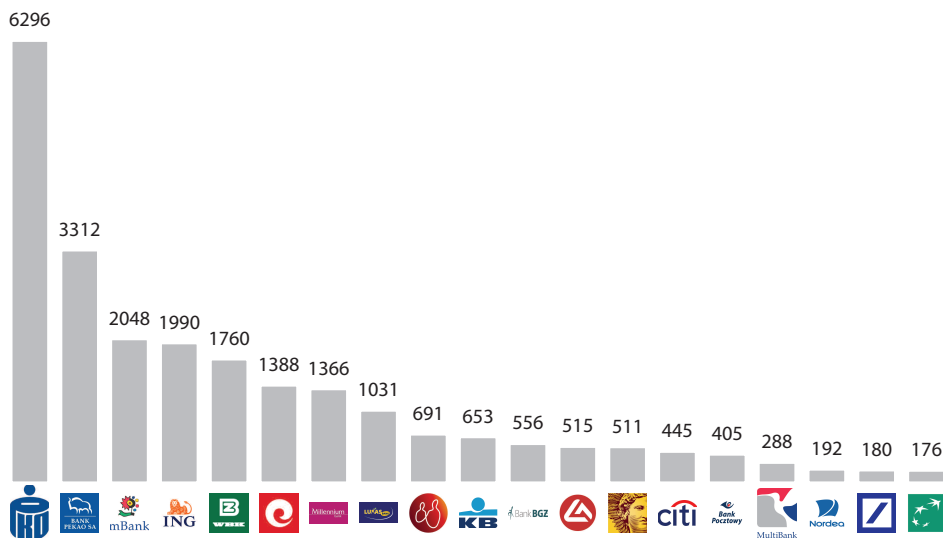
⁴⁶ *Wizja mBanku*, dokument wewnętrzny BRE Banku 2001.

6. Bank internetowy zmienia paradygmat bankowości detalicznej: oferuje większą wygodę, lepszą jakość oraz wszystkie potrzebne klientom produkty w długookresowo najniższych cenach na rynku.

Ponad 90 procent klientów bankowych preferuje obecnie sprawdzanie stanu rachunku, a ponad 60 procent wykonywanie płatności przez Internet. Bankowość internetowa modyfikuje sposób funkcjonowania banków tradycyjnych, a dyskontowy model biznesowy w finansach ma realną szansę wywołać głębokie zmiany rynku, podobne do tych, jakie spowodowały w swoich branżach tanie linie lotnicze i dyskontowe sklepy detaliczne.

Bankowość internetowa modyfikuje sposób funkcjonowania banków tradycyjnych, a dyskontowy model biznesowy w finansach ma realną szansę wywołać głębokie zmiany rynku, podobne do tych, jakie spowodowały w swoich branżach tanie linie lotnicze i dyskontowe sklepy detaliczne.

Polski rynek bankowy według liczby rachunków konto osobiste



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „Rzeczpospolita” 13.09.2011.

Chociaż nikt z obserwatorów zewnętrznych nie wróżył mu powodzenia w punkcie wyjścia, mBank spełnił marzenia swoich założycieli. Niemożliwe okazało się możliwe: w 2011 roku mBank stał się jednym z największych banków detalicznych w Polsce i internetowych na świecie. 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. Tempo wzrostu liczby klientów mBanku jest najwyższe w sektorze bankowym, co oznacza, że zmniejsza się dystans do liderów oraz zwiększa w stosunku do banków zajmujących kolejne po mBanku miejsca w rankingu – BZ WBK, ING Banku, Eurobanku i Banku Millennium. Wziąwszy pod uwagę różnice jakościowe bazy klientów mBanku w stosunku do konkurentów, to jego perspektywy rozwoju są niezwykle obiecujące.

Wśród banków internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie. To niebywałe, że w kraju, gdzie Internet do niedawna stanowił dobro luksusowe, a liczba jego użytkowników była znacznie niższa niż średnia europejska i światowa dla krajów rozwiniętych, bank internetowy zdobył tak dużą popularność. mBank w istocie ma potencjał, by zagrozić w średnim okresie największym graczom rynkowym, jeśli tylko zdoła utrzymać dotychczasowe tempo wzrostu liczby klientów, depozytów i kredytów.

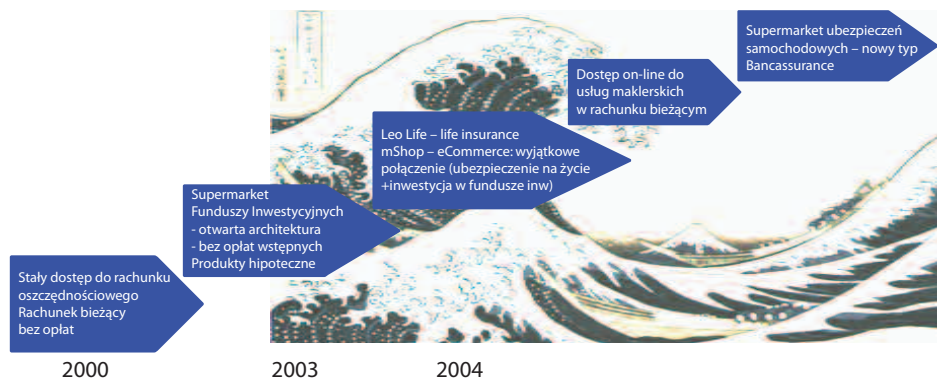
Pozycja rynkowa mBanku w wielu segmentach jest bardzo wysoka lub dominująca:

- 3029 tysięcy klientów indywidualnych – trzeci największy bank detaliczny w Polsce;
- 350 tysięcy rachunków mBiznes – drugi bank w Polsce dla małych przedsiębiorstw;
- 503 tysiące klientów indywidualnych w Republice Czeskiej i na Słowacji (około 5 procent rynku w każdym z tych krajów);
- 500 tysięcy klientów Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych;
- 160 tysięcy klientów eMaklera;
- 14,7 miliarda złotych depozytów w Polsce;
- 5 miliardów depozytów w Republice Czeskiej i na Słowacji;

- 13,6 miliarda złotych kredytów hipotecznych i konsumpcyjnych w Polsce;
- 1,5 miliarda złotych kredytów hipotecznych i konsumpcyjnych w Republice Czeskiej i na Słowacji.

Model biznesowy mBanku: elektroniczna rewolucja na rynku masowym

Ciągła innowacja w modelu biznesowym mBanku



W modelu biznesowym mBanku strategia innowacji jest ciągłym procesem. Jedynym stałym elementem jest zmiana. Średnio raz w roku mBank wprowadza istotną nową innowację.

Źródło: Opracowanie własne.

Tak ogromny sukces to rezultat konsekwentnej realizacji nowego podejścia do bankowości i strategii innowacji, która stworzyła trwałą przewagę konkurencyjną. Pierwotny model biznesowy w formie dyskontu bankowego sam w sobie był innowacją przełomową w bankowości detalicznej, ale mBank dokonał rewolucji na polskim rynku finansowym dzięki kolejnym przełomowym innowacjom w dziedzinie dystrybucji funduszy inwestycyjnych, usług maklerskich w Internecie oraz ubezpieczeniach, które zapewniły klientom maksimum korzyści i wygodę w finansach osobistych. Przebojem wszedł na rynek czeski i słowacki, udowadniając, że można osiągnąć spektakularny sukces na dojrzałym i wysoce konkurencyjnym rynku.

DROGA wartości mBanku

O osiągnięciu sukcesu decydowały niezgłębione pokłady kapitału ludzkiego, które udało się w pełni wykorzystać poprzez określony i powszechnie akceptowany system wartości.

Patrząc na rozwój mBanku z perspektywy czasu, mogę z przekonaniem powiedzieć, że tajemnicą jego sukcesu nie był wspaniały pomysł na biznes ani technologia, choć prawdą jest, że miały one charakter niezwykłych innowacji. O osiągnięciu sukcesu decydowały niezgłębione pokłady kapitału ludzkiego, które udało się w pełni wykorzystać poprzez określony i powszechnie akceptowany system wartości. mBank nie poprzez-

stał na określeniu zasadniczych wartości i ogłoszeniu ich jako obowiązujące. Często firmy opracowują kodeks wartości (lub zlecają jego opracowanie), bo uważają, że tak trzeba, bo tak postępują konkurenci, gdyż chcą wykazać się polityczną poprawnością. W efekcie wiele posiada kodeksy, ale w rzeczywistości nie widać, aby zgodnie z nimi działały.

mBank uczynił z wartości podstawowy kanon postępowania wewnątrz organizacji oraz w relacjach ze światem zewnętrznym. Zarządzanie przez wartości oznacza praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami⁴⁷. Zarządzanie przez wartości to odkrycie oraz niezwykle doświadczenie realizacji planów i marzeń w biznesie. Stało się moim udziałem w czasie realizacji projektu tworzenia mBanku i MultiBanku, a następnie było odpowiedzią na największe biznesowe wyzwanie – zarządzanie BRE Bankiem, kiedy mu przewodziłem jako prezes zarządu w latach 2004–2008. Imperatyw kategoriyczny, jakim stało się zarządzanie przez wartości, najpierw w mBanku i MultiBanku, później także w całym BRE Banku, jest rodzajem mądrości, w której sumuje się wiedza i doświadczenie poparte autorefleksją. Wartości mBanku zostały ostatecznie określone w 2002 ro-

⁴⁷ Simon Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 17.

ku⁴⁸, niespełna 18 miesięcy po rozpoczęciu przedsięwzięcia, kiedy na pokładzie byli już wszyscy kluczowi pracownicy. Od tego momentu stały się podstawowym kryterium oceny postaw i zachowań oraz wskazówkami działania dla wszystkich.

Dobrze określony system wartości jest drogowskazem w chwilach wątpliwości. Jego znajomość i stosowanie pozwala na podejmowanie właściwych działań i decyzji nawet wówczas, gdy zabraknie wewnętrznych regulacji i procedur. Wybierając wartości, określiliśmy, co jest dla nas, pracowników, i organizacji najważniejsze. Wskazaliśmy, czym kierujemy się, podejmując decyzje i wybierając spośród wielu możliwości konkretne zachowania. W literaturze przedmiotu przy omawianiu kryteriów wyboru wartości wskazuje się na to, że powinny one spełniać cztery warunki⁴⁹:

- wpływać na sukces organizacji;
- pozostawać pod kontrolą (dają się zaobserwować);
- pozwalać się mierzyć;
- wzbudzać aspiracje pracowników i organizacji.

W 2002 roku wiedzieliśmy, że aby nasze wartości były rozumiane przez wszystkich pracowników w taki sam sposób, musimy przełożyć je na konkrety – powinny być obserwowalne i mierzalne. Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiałą i niebudzącą wątpliwości kodeks. Oczekiwane zachowania w organizacji są funkcją użytecznej wiedzy na ten temat. Ważnym zadaniem do wykonania było poszerzenie definicji wartości, opis oczekiwanych zachowań i ich wpływu na relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Zależności te w prosty sposób pokazuje opis wartości REALIZACJA (s. 100 i 101).

⁴⁸ Proces wyboru wartości mBanku został przedstawiony szczegółowo w rozdziale 1. – *Moja droga wartości*.

⁴⁹ Agata Sachowicz-Stanusch, *Potęgą wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, One Press, Katowice 2007, s. 14.

Definicja wartości REALIZACJA

REALIZACJA skuteczność, efektywność, świadomość biznesowa	
Jacy jesteśmy	Nasz wizerunek
Zorientowanie na cel Skuteczność Doprowadzanie spraw do końca Jasne definiowanie zadań i odpowiedzialności Zrozumienie i identyfikacja z misją i strategią organizacji Uwzględnianie rynku, konkurentów i otoczenia w decyzjach biznesowych	Koncentracja na kliencie i jego korzyściach Siła konkurencyjna Zaufanie do Banku i jego pracowników Atrakcyjność dla inwestorów Wizja rozwoju Banku Odpowiedzialny pracodawca i uczestnik rynku

Źródło: Materiały wewnętrzne mBanku.

REALIZACJA to odzwierciedlenie tradycyjnego systemu zarządzania przez cele i skuteczność w realizacji zadań, precyzyjnie mierzone wykonaniem budżetu kosztów, planu sprzedaży, wielkością przychodów i zysku. Jednakże mBankowa definicja wartości REALIZACJA przedstawia nie tylko realizację celu w ujęciu budżetowym, ale także szereg kompetencji i zachowań na etapie tworzenia planów oraz sposobu ich realizacji, w nawiązaniu do wizji i strategii firmy.

Kompetencje, rozumiane jako wiedza, umiejętności i motywacja do działania, były w systemie zarządzania przez wartości mBanku idealnym narzędziem oceny postaw i zachowań pracowników. Po pierwsze, wskazywały, co muszą oni wiedzieć i umieć, aby działać zgodnie z czynnikami zapewniającymi sukces. Po drugie, uświadamiały, co należy poprawić w zachowaniach, jeśli nie ma dowodów ich skuteczności. I po trzecie, wskazywały konkretnie obszary najbliższego rozwoju.

Kluczowe kompetencje dla wartości REALIZACJA w mBanku

WARTOŚĆ	KOMPETENCJA	OPIS KOMPETENTNYCH ZACHOWAŃ
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planuje, zarówno w długim, jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawę do końca.
	Decyzyjność	Podjmuje decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Postrzega organizację jako całość. Formułuje swoje cele biznesowe, biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.

Źródło: Materiały wewnętrzne mBanku.

Opisaną poprzez kompetencje wartość mierzono według skali od 1 do 5, mając na uwadze zakres dostępnych pracownikowi, a użytecznych z perspektywy wartości, zachowań oraz poziom wymaganej kontroli (od działań pod pełną kontrolą do działań w pełni samodzielnych).

Specyfikacja kluczowych kompetencji każdej z wartości DROGI wraz z opisem odpowiadających im kompetentnych zachowań złożyły się na Mapę Kompetencji mBanku. Każda wartość została opisana poprzez behawioralne wskaźniki kompetencji. Były to uważnie dobrane kompetencje według kryterium: *jeśli wartości mają być trwale realizowane w firmie, to jakie kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy) powinni posiadać i/lub rozwijać pracownicy, aby móc je praktykować zgodnie z oczekiwaniami firmy i własnym wyborem?*

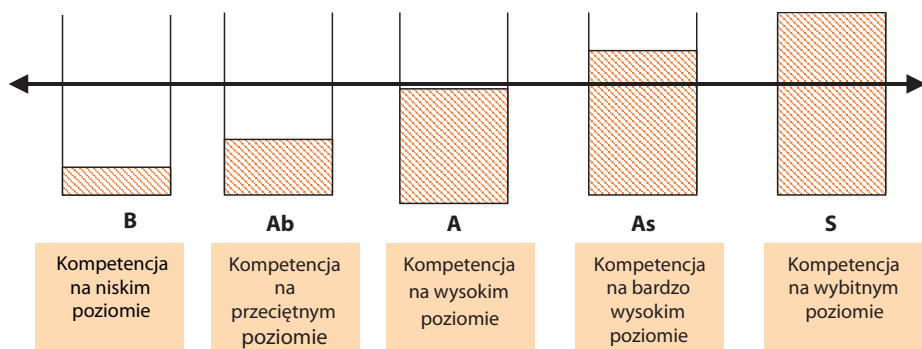
DROGA – mapa wartości mBanku

Wartości	Kluczowe kompetencje	Opis kompetentnych zachowań
D Doskonałość	Innowacyjność	Szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania. Wystrzega się utartych schematów; wykazuje się kreatywnością w myśleniu oraz zachowaniu i zacięciem do niej innych.
	Otwartość na zmianę	Zmianę spozstrzega jako wyzwanie i nowe możliwości – akceptuje jej potrzebę i aktywnie ją kształtuje. Motywuje innych do udziału w nowych przedsięwzięciach. Przejawia elastyczność; potrafi konstruktywnie i adekwatnie modyfikować swoje poglądy, nastawienia lub zachowania.
	Orientacja na rozwój	Trafnie ocenia i rozwija zdolności swoje oraz współpracowników. Chętnie podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju; zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje; wspiera rozwój innych. Poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy swojej i innych.
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planujeA zarówno w długim, jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawy do końca.
	Decyzyjność	Podejmuje decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Postrzega organizację jako całość. Formułuje swoje cele biznesowe, biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.
O Odpowiedzialność	Inicjatywa	Wykazuje gotowość do szybkiej i zdecydowanej aktywności. Z własnej woli podejmuje refleksję i działanie wykraczające poza wąsko rozumiany zakres swoich obowiązków. Łatwo uczy się metodą prób i błędów, bez zrażania się niepowodzeniami.
	Samodzielność	Podejmuje odpowiedzialność za swoje decyzje i zachowania. Odważnie mierzy się z wyzwaniami; umiejętnie korzysta ze wsparcia, jeśli uzna, że jest to niezbędne; nie potrzebuje nadzoru; ma wysoki poziom samokontroli.
	Wpływ na innych	Pozyskuje innych do współpracy dla osiągnięcia zaplanowanych efektów; inspirowanie do działania; przekonuje do własnych poglądów; skutecznie przewyżcza inne opinie poprzez podejmowanie dyskusji.
G Gotowość	Dojrzałość emocjonalna	Otwiera się na informację zwrotną i korzysta z niej. Kieruje swoimi emocjami i nastawami; ma świadomość swoich mocnych i słabych stron; akceptuje krytykę i używa jej konstruktywnie. Umiejętnie ocenia sytuacje społeczne oraz potrzeby ludzi i adekwatnie do nich postępuje.
	Zespołowość	Buduje atmosferę współpracy; integruje się z zespołem; rozumie różnorodne interesy innych i dąży do znajdowania porozumienia; radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwania cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników.
	Dynamizm	Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji; działa sprawnie i z energią; szybko reaguje na potrzeby innych, ze szczególną wrażliwością na oczekiwania klientów i współpracowników. Potrafi przewyżczać nieoczekiwane trudności i modyfikować swoje działanie bez utraty tempa.
A Angażowanie się	Samomotywacja	Stawia sobie ambitne cele i intensywnie pracuje, aby osiągnąć sukces. W sobie znajduje wystarczającą motywację do działania – podejmuje je i kontynuuje, nawet przy braku zewnętrznych bodźców. Wierzy w swoje umiejętności i optymistycznie patrzy w przyszłość.
	Wytrwałość	Konsekwentnie dąży do pożądanego rezultatu, nawet mimo doświadczanych niepowodzeń; potrafi realizować długoterminowe działania. Umiejętnie radzi sobie z nieoczekiwanym lub ciągłym napięciem i przeciążeniem bez szkody dla efektywności działań; łatwo regeneruje siłę.
	Identyfikacja z Bankiem	Traktuje pracę w Banku jako szansę i centralne miejsce rozwoju swojej kariery na jej bieżącej etapie. Podziela, ujawnia i promuje swoim działaniem wartości DROGI. Demonstruje solidarność ze współpracownikami i organizacją oraz dyspozycyjność w obliczu jej priorytetów.

Źródło: Materiały wewnętrzne mBanku.

Firmy zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości, niektóre tylko dokonują szczegółowego ich opisu, aby nie było wątpliwości, co oznaczają one w danej organizacji. Powstaje wówczas kodeks wartości etycznych, w którym brak jest bezpośrednich sankcji za niedotrzymywanie wierności tym wartościom. Takie podejście nie było dobre, bo groziło sprowadzeniem wartości do poziomu *nice to have*. mBank poszedł znacznie dalej i wprowadził system oceny pracowników oparty na wartościach. Aby to umożliwić, dokonano kwantyfikacji oceny postaw według wartości, poprzez wprowadzenie skali ocen powiązanych z oceną poziomu kompetencji, przypisanych poszczególnym wartościom w Mapie Kompetencji mBanku.

Skala oceny kompetencji



Źródło: Materiały wewnętrzne mBanku.

Skala ocen była pięciostopniowa, ale nie miała znanego socjologom „efektu środka”. Ustalono wysoki, niezbędny w organizacji poziom wymaganej kompetencji na A. W miejscu skali, gdzie zwykle są „średniacy”, znajdują się bardzo dobrzy pracownicy. Dwa następne poziomy spełniały kryteria aspiracyjności. Pokazywaliśmy pracownikom, jak mogą się doskonalić i czego w związku z tym się uczyć.

Stopnie skali ocen:

- Niski (B): kompetencja na **niskim poziomie** – ujawnia się w zachowaniach w niewielkim stopniu; przejawia się tylko w niektórych obszarach zakresu kompetencji i z małą intensywnością.

- Przeciętny (Ab): kompetencja na **przeciętnym poziomie** – ujawnia się w zachowaniach, ale w niepełnym zakresie kompetencji, wybiórczo, z umiarkowaną intensywnością; pojawia się wyraźniej przy wsparciu lub nadzorze bardziej doświadczonych osób.
- Wysoki (A): kompetencja na **wysokim poziomie** – wyraźnie obecna w zachowaniach, samodzielnie wykorzystywana w realizacji zadań zawodowych, choć nie zawsze z równą częstotliwością i/lub intensywnością.
- Bardzo wysoki (As): kompetencja na **bardzo wysokim poziomie** – regularnie obecna w zachowaniu, stosowana samodzielnie w pełnym zakresie, adekwatnie do wymagań zadania lub sytuacji, z dużą intensywnością; zapewnia wysoki poziom realizacji zadań.
- Wybitny (S): kompetencja na **wybitnym poziomie** – na stałe wpisana w zachowania, opanowana w pełnym zakresie, stosowana adekwatnie, z bardzo dużą swobodą; twórczo wykorzystywana i rozwijana w nowych obszarach; poziom opanowania pozwalający na bycie ekspertem w wiedzy, umiejętnościach i postawach objętych zakresem kompetencji.

Punktem krytycznym dla efektywności zarządzania przez wartości w mBanku było działanie systemu oceny pracowników opartej na przestrzeganiu wartości w praktyce. Z tego względu warto przybliżyć niektóre jego elementy, zwłaszcza że są to rozwiązania nietypowe. Okresowa ocena pracowników w mBanku była odwróceniem tradycyjnego procesu. Jej fundament stanowiła samoocena pracownika przedstawiana w formie Planu Osobistej Skuteczności (POS).

Opracowanie procesu oceny skuteczności biznesowej i zachowań w organizacji było niezbędne, aby zyskać wiedzę, czy stosowane na co dzień praktyki są zgodne z przyjętym systemem wartości. Ci, którzy tworzyli organizację, nie mieli z tym kłopotu. Przychodzili jednak nowi ludzie i potrzebne było narzędzie, które w jednoznaczny sposób przedstawi, jaką firmą jest mBank, jakie zachowania są pożądane, oczekiwane i wymagane, a dla jakich na pewno nie ma miejsca.

Ocena okresowa, podsumowanie rocznych dokonań pracowników, stanowiła sprawdzian dla każdego indywidualnie i dla organizacji ogółem.

Pokazywała, jakie kompetencje są na odpowiednim poziomie rozwoju, a które należy kształcić. Najistotniejsze jednak było sprawdzanie, czy stosowanie zachowań zgodnych z wartościami przynosiło oczekiwane wysokie rezultaty biznesowe. Plan Osobistej Skuteczności służący ocenie zgodności codziennych zachowań pracowników z wartościami, burzy tradycyjną formułę eksperckiej, jednostronnej oceny podwładnego przez przełożonego. Już sama nazwa wskazuje na zupełnie inny charakter procesu. Ważne było, aby pracownicy świadomie podejmowali trud zaplanowania DROGI, która doprowadzi ich do oczekiwanych rezultatów. Skoro wiedzieliśmy, że istotnym czynnikiem sukcesu są określone wartości, oraz potrafiliśmy wskazać ich behawioralne przejawy, to pozostało rozpoznać, w jakim zakresie są one obecne w praktyce każdego pracownika.

Bazą do konstrukcji POS jest informacja zwrotna. Analiza informacji zwrotnej nie jest bynajmniej nową metodą. Jej twórcą był żyjący w XIV wieku, zupełnie nieznanym niemiecki teolog, a 150 lat później rozwinęli ją niezależnie od siebie Jan Kalwin i Ignacy Loyola⁵⁰. Informacja zwrotna to taka, która płynie do nas z otoczenia (niezależnie od naszych starań lub w wyniku działań, jakie podejmujemy, aby się czegoś dowiedzieć) na temat tego, jak jesteśmy postrzegani. Dzięki informacji zwrotnej dowiadujemy się, dlaczego to, co robimy, lub to, czego nie robimy, wpływa na rezultaty naszych działań. Pracownicy mBanku mieli zadanie rozpoznać związek pomiędzy tym: *Jak działam?* a tym: *Jakie osiągam rezultaty?* Otrzymali tym samym efektywną metodę uczenia się i narzędzie w praktykowaniu wartości DROGI. Kontraktowanie Planu Osobistej Skuteczności z przełożonym stawało się zobowiązaniem nie tylko wobec organizacji i szefa, ale przede wszystkim wobec samego siebie. Pytania: jak pracuję i jakie osiągam rezultaty, towarzyszyły ich działaniom na co dzień i stanowiły podstawę (samo)oceny okresowej. POS powstał w niezwykłej dbałości o to, by zaproponowane narzędzia, przebieg procesu, rola wszystkich stron ważnych dla ostatecznego rezultatu – stworzenia efektywnej, świadomej siebie i swoich atutów, odpowiedzialnej organizacji – były spójne z przyjętymi wartościami DROGI.

⁵⁰ Peter F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.

Ocena bazuje na opisowej samoocenie kompetencji pracownika opisanych w mapie kompetencji DROGA, w konfrontacji z oceną przełożonego, dokonywanej z udziałem osób trzecich.

Proces oceny zakłada, że⁵¹:

- POS stanowi jeden z etapów w procesie rozwoju pracowników i organizacji;
- POS uwzględnia zarówno wyniki pracy, jak i styl, w jakim się je osiąga;
- Ocena stylu pracy jest opisany standardem i opiera się na wartościach mBanku zdefiniowanych w systemie DROGA;
- Zbudowanie POS i zakontraktowanie go z przełożonym przynosi konkretne skutki dla każdego pracownika (ocena nie jest procesem wyizolowanym);
- Tworzenie POS wymaga wysokiej samoświadomości i odpowiedzialności zarówno pracowników, jak i przełożonych.

Arkusze POS zaczyna się od rozliczenia pracownika z samym sobą w zakresie oceny rezultatów swojego działania.

Aby lepiej umożliwić pracownikowi zobiektywizowanie wiedzy na swój temat, wprowadzono specjalne dodatkowe narzędzie, zwane Koleżeńską Informacją Zwrotną (KIZ). Z informacji dla pracowników mBanku wynika, że:

Koleżeńska Informacja Zwrotna to prosty sposób zebrania informacji na swój temat. Ma on wzbogacić materiał potrzebny do **autorefleksji**, która jest decydującym momentem w tworzeniu Planu Osobistej Skuteczności. Daje możliwość spojrzenia na swoją osobę z zewnątrz, oczyma osób, z którymi na co dzień współpracujesz. Jest to także okazja do podjęcia działań w imię **GOTOWOŚCI** – w tym wypadku do odważnego przyjęcia konstruktywnej informacji zwrotnej, krytycznego spojrzenia na siebie i doskonalenia swojego stylu pracy.

O udzielenie Koleżeńskej Informacji Zwrotnej poproś osoby, których opinii cenisz, a które jednocześnie mają okazję współpracować z Tobą w różnych sytuacjach zawodowych.

⁵¹ Plan Osobistej Skuteczności – informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku, 2004.

Arkusz Planu Osobistej Skuteczności

DOSKONAŁOŚĆ REALIZACJA ODPOWIEDZIALNOŚĆ GOTOWOŚĆ ANGAŻOWANIE SIĘ

Plan Osobistej Skuteczności 2004				A
Mój numer kadrowy:		Moje stanowisko:		
Data objęcia stanowiska:		Mój przełożony:		
Data ostatniej modyfikacji Planu:		Moja jednostka org.:		
MOJE WYNIKI (zadania, projekty, obszar odpowiedzialności – konkrety, efekty, liczby, wskaźniki)				
Zrealizowane zadania wraz z % wykonania		Wyzwania 2006 Plany (zadania, projekty, zakres odpowiedzialności) wraz z miernikiem ich realizacji		
Ogólnie, zadania w minionym roku zostały zrealizowane w %				
SUKCESY		PORAŻKI		
MÓJ STYL PRACY I RELACJI Z INNYMI (zachowania i postawa – Doskonałość – Realizacja – Odpowiedzialność – Gotowość – Angażowanie się)				
MOCNE STRONY		DO POPRAWY		
MÓJ ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY (wiedza, umiejętności, szkolenia, awanse, zmiany, ścieżka kariery, przyszłość w organizacji, ramy czasowe)				
DOKONANIA ROZWOJOWE		PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ		
PROGRAM ZASTĘPSTW (stanowisko i osoba ze wskazaniem ew. luki kompetencyjnej do uzupełnienia)		Rekomendacja do Rezerwowej Kadry Kierowniczej	Nie	
KTO MOŻE ZASTĄPIĆ MNIE		KOGO JA MOGĘ ZASTĄPIĆ		
INNE UWAGI MOJE LUB SZEFA				
..... Data Mój podpis Data Podpis szefa	

Źródło: Materiały wewnętrzne mBanku.

Mogą to być członkowie Twojego zespołu lub Twoi klienci wewnętrzni, na których oczekiwania często odpowiadasz.

Treść Koleżeńskiej Informacji Zwrotnej pozostaje wyłącznie dla Ciebie. Warto, żebyś zapisy tam zawarte wykorzystał w swoim Planie Osobistej Skuteczności.

Pamiętaj – zdolność do analizy i wyciągania wniosków z informacji zwrotnej jest podstawowym sposobem rozwoju osoby dojrzałej!

Informacja zwrotna jako narzędzie komunikacji była w mBanku praktykowana szeroko, nie stanowiła więc dla pracowników nowości. Nowe było wykorzystanie tego narzędzia w procesie oceny kolegów i współpracowników.

Koleżeńska Informacja Zwrotna

Przykład	
Koleżeńska Informacja Zwrotna dla Zbyszka Chowluka	
Co dostaję od Ciebie jako współpracownika? – wsparcie w trudnych sytuacjach dotyczących obszaru IT; trafną diagnozę problemu i fachowe wskazanie słabych punktów mojego rozumowania – uczciwą i na ogół sprawiedliwą krytykę – niezawodność, pewność, że jeśli już czegoś się podejmiesz, to dotrzymasz słowa	Czego mi brakuje? – większej gotowości do włączenia się w mój projekt związany z bazą klientów – większej aktywności i wsparcia na poniedziałkowych spotkaniach z szefem w obronie naszych wspólnych pomysłów dot. obsługi reklamacji – więcej wyrozumiałości dla moich ograniczeń „technicznych” – częstszego uśmiechu
Co lubię w Twoim sposobie bycia, zachowaniu, postawie? – realizm i koncentrację na faktach, niezależnie od przeżywanych emocji – krytycyzm i dystans do rozwiązań własnych i cudzych – pomysłowość	
Udzielił(a): Aśka Wrzosek 5 maja 2004	

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku.

Pracownik w oparciu o dostępne sobie informacje wypełnia **Bilans Miejsca na DRODZE**. Dokonuje samooceny w zakresie poziomu opisanych w Mapie Kompetencji zachowań w jego codziennych działaniach. To za-

danie niezwykle trudne dla każdego i jednocześnie ogromnie ważny moment dla całego procesu. Dlatego działanie to opisane zostało szczegółowo w specjalnej instrukcji⁵²:

1. Przygotowując się do napisania swojego Planu Osobistej Skuteczności, zastanów się:
 - a) Jakie były efekty Twojej pracy w roku minionym od ostatniej oceny? Które z Twoich zadań lub projektów zakończyło się sukcesem, a których nie udało Ci się zrealizować w satysfakcjonującym stopniu? Oszacuj (w procentach) ogólny poziom realizacji celów, które miała(e)s do zrealizowania w tym czasie.
 - b) Jakie wyzwania i priorytety stają przed Tobą w kolejnym roku pracy: za jakie zadania, projekty, obszary weźmiesz odpowiedzialność? Jakie efekty (wyniki) chcesz osiągnąć?
 - c) Co jest mocną stroną Twojego stylu działania? Które z wartości DROGI są najsilniej obecne w Twoim zachowaniu i postawie? Co wymaga poprawy? Nad czym chcesz pracować?
 - d) Co ważnego wydarzyło się w Twoim rozwoju zawodowym i osobistym (szkolenia, opanowane umiejętności, nabyta wiedza, awanse, zmiany stanowiska itp.)?
 - e) Jaki jest Twój plan rozwoju zawodowego i osobistego w perspektywie roku? Jakie kompetencje chcesz poprawić, czego powinieneś się nauczyć? Jak widzisz swoją przyszłość w organizacji? W jakim kierunku chcesz rozwinąć swoją karierę zawodową?
 - f) Kto, w razie potrzeby, mógłby Cię zastąpić na Twoim obecnym stanowisku i jakie kompetencje musiałyby uzupełnić, aby przejąć Twoje obowiązki. Z kolei jakie stanowisko Ty mógłbyś objąć, przy założeniu zrealizowania zarysowanego wyżej planu rozwoju.
2. Poproś dwie (do czterech osób) o Koleżeńską Informację Zwrotną – jedną lub dwie wybrane przez siebie i jedną lub dwie, o których wskazanie zwróć się do swojego przełożonego.
3. Napisz projekt swojego Planu Osobistej Skuteczności wraz z Bilansem Miejsca na DRODZE i prześlij go przełożonemu. On ustosunkuje się do niego i zaprosi Cię na rozmowę.

⁵² Informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank SA, 2004.

Bilans Miejsca na DRODZE

Imię i nazwisko pracownika Stanowisko: nazwa stanowiska i pełnionej roli /j.o.

Sporządził: imię i nazwisko przełożonego

Data dd miesiąc rok

Wartości i kompetencje		Poziom kompetencji					Obszary rozwoju							Szczegółowe kierunki rozwoju
		Niski	Przeciętny	Wysoki	Bardzo wysoki	Wybitny	Obsługa klienta	Koordinacja projektów i przywództwo	Umiejętności osobiste i społeczne	Języki obce	IT	Wiedza bankowa	Inna wiedza (finanse, marketing, prawo)	
D	Innowacyjność													
	Orientacja na zmiany													
	Orientacja na rozwój													
R	Orientacja na cele i rezultaty													
	Decyzyjność													
	Świadomość biznesowa													
O	Orientacja na działanie													
	Samodzielność													
	Wywieranie wpływu													
G	Równowaga emocjonalna													
	Współpraca w zespole													
	Szybkość i tempo działania													
A	Odporność na stres													
	Wytrwałość													
	Orientacja na sukces													

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank SA.

Przygotowany pracownik umawiał się z przełożonym na spotkanie. Rola szefa w POS jest ważna, ale kluczowa jest samoocena dokonywana przez każdego pracownika, ponieważ to ona stanowi podsumowanie dokonań i ocenę samego siebie w danym okresie. Przełożony musi do rozmowy z pracownikiem odpowiednio się przygotować – jego zadaniem jest odnieść się do przedstawionego przez pracownika Planu Osobistej Skuteczności oraz sporządzić Bilans Kompetencji na DRODZE.

Z „Instrukcji dla przełożonego”:

- a) Wskaż każdemu podwładnemu jedną lub dwie osoby, których opinii cenisz i chcesz, aby od nich właśnie zebrał Koleżeńską Informację Zwrotną; upewnij się, że sam wybrał kolejne dwie (lub jedną)⁵³.
- b) Przygotuj się do rozmowy kontraktującej POS:
 - o przeczytaj projekt POS nadesłany przez podwładnego i wyjaśnij ewentualne niejasności;
 - o sporządź Bilans Miejsca na DRODZE dla pracownika (jako pomoc w ukonkretnieniu informacji zwrotnej) ze wskazaniem kierunków rozwoju i pracy nad sobą;
 - o dopisz się na Planie Osobistej Skuteczności pracownika, jeśli masz uzupełnienia lub odmienne zdanie na jakiś temat;
 - o zaznacz, czy rekomendujesz go do Rezerwowej Kadry Kierowniczej.
- c) Przeprowadź z pracownikiem rozmowę w celu:
 - o omówienia POS i udzielenia informacji zwrotnej w oparciu o Bilans Miejsca na DRODZE;
 - o omówienia czynników mogących mieć wpływ na sukces w realizacji Planu przez pracownika;
 - o ostatecznego zakontraktowania Planu Osobistej Skuteczności pracownika;
 - o zebrania od niego informacji zwrotnej dla siebie jako szefa.

Szef nie ma statusu jednoosobowego autorytetu w procesie oceny według POS. Obiektywizacji procesu służą specjalne spotkania nazywane Sesjami Przeglądowymi. Uczestnicy Sesji mają świadomość ich znaczenia, które jest opisane w ten sposób⁵⁴:

Sesje Przeglądowe to spotkanie mające na celu dokonanie głębokiej i obiektywnej oceny wybranych pracowników. Do takiej wielostronnej oceny przełożony, który jest gospodarzem spotkania, zaprosi osobę, z którą oceniany współpracuje na co dzień, i – w miarę możliwości – przełożonego wyższego szczebla oraz pracownika HR. Osoby te poproszone zostaną o dokonanie oceny jakości współpracy z ocenianym według kryteriów DROGI i dokonania finalnego przypisania do opisanych wcześniej kategorii.

⁵³ Mogą to być dowolne osoby z organizacji, które mają wiedzę na temat stylu pracy danej osoby – z pozycji członka tego samego zespołu bądź klienta wewnętrznego.

⁵⁴ Z „Instrukcji dla pracowników” BZD 2004.

Sesjom Przeglądowym podlegają, niezależnie od oceny, wszyscy menedżerowie i pracownicy mBanku. Sesja odbywa się bez obecności osoby ocenianej. Zgodnie z założeniami przełożony prezentuje uczestnikom dokonania pracownika (menedżera) i swoją ocenę. Przedstawia je osobom znającym doskonale rzeczywistość organizacji, które zazwyczaj na co dzień współpracują z ocenianą osobą lub obserwują efekty przedstawianych działań. W poszukiwaniu ocen najbardziej odpowiadających rzeczywistości dochodzi często do gorących dyskusji. Ostateczną decyzję dotyczącą oceny podejmuje przełożony, po wyczerpującej dyskusji, która utwierdza go we wcześniejszej opinii, lub przeciwnie – zobowiązuje do weryfikacji spojrzenia na pracownika.

Jako szef nadzorujący mBank i MultiBank osobiście brałem udział w Sesjach Przeglądowych menedżerów średniego i wyższego szczebla, nie zmieniłem też tego zwyczaju później, kiedy zostałem prezesem BRE Banku. Uważam, że „dobór i ocena pracowników nigdy nie powinna być cedowana na innych”⁵⁵. Każdemu menedżerowi poświęcano co najmniej godzinę. Sesje zajmowały dużo czasu, trwały zwykle 3–4 dni robocze. Dyskutowaliśmy wytrwale, aż do uzyskania przekonania, że w ostatecznej opinii przełożony uwzględni wszystkie znane fakty i oczekiwania. Punktem odniesienia były przyjęte wskaźniki behawioralne kompetencji i dowody na uzyskiwane przez liderów rezultaty. Mieliśmy odwagę różnicować naszych menedżerów.

Ostatnim etapem POS są Sesje Informacyjne służące przedstawieniu oceny końcowej. To nie są proste i krótkie rozmowy – oceniani, nawet najlepsi, chcieli wnieść swoje poprawki. Ich przebieg dalece odbiega od zwykłej w takich przypadkach procedury komunikowania wyniku oceny i... następnym proszę. Sesje Informacyjne mają charakter informacji zwrotnej, przekazywania oceny, ale przede wszystkim chodzi o obserwację zachowań, przedyskutowanie przykładów, sugestię zmian. Rzeczowość i niezwykła atmosfera tych rozmów to jedno z najlepszych moich wspomnień z pracy w projekcie mBanku i MultiBanku, a potem także w BRE Banku. W organizacji opartej na wartościach, które mają realne odniesienie w codziennej aktywności, pracownicy są bardziej skłonni do autorefleksji, a ich oce-

⁵⁵ Larry Bossidy, Ram Charan, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2002.

na samych siebie jest często niezwykle krytyczna. W czasie Sesji Przeglądowych oceny przedstawione przez bezpośrednio zainteresowanych były często podwyższane, a tylko w wyjątkowych przypadkach znacznie obniżane w wyniku dyskusji panelowej. Rozmowa na Sesji Informacyjnej stawała się najlepszym warsztatem menedżerskim podążania DROGĄ. Dla mnie była jednym z najważniejszych obowiązków i ogromnym wyzwaniem. Uczestniczyłem w Sesjach Przeglądowych i Informacyjnych z przekonaniem, że jestem to winien tym, którzy zaufali organizacji i dają na co dzień wiele dowodów niezwykle zaangażowania. To były trudne rozmowy. Zarówno z tymi, których znałem od wielu lat i poprzeczka oczekiwań w stosunku do nich była zawieszona wysoko, jak i z głodnymi sukcesu młodymi wilkami, ambitnymi do granic możliwości, niecierpliwymi w dążeniu do zdobycia awansu i uznania.

Można powiedzieć, że w czasie Sesji Informacyjnych, do których wcześniej trzeba się przygotować, organizacja zajmuje się sama sobą, złośliwcy szydzą nawet, że funduje pracownikom sesje psychoterapeutyczne, zamiast pracować w interesie akcjonariuszy. Uważam, że z punktu widzenia organizacji jest to najlepiej wykorzystany czas w ciągu całego roku. Sesje pozwalają zatrzymać się w biegu, zmuszają do spojrzenia wstecz, podsumowania osiągnięć – sukcesów i porażek, oraz wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

Plan Osobistej Skuteczności był narzędziem menedżerskim integrującym główne założenia koncepcji zarządzania przez cele i zarządzania przez wartości. Ocena skuteczności działania w ujęciu ilościowym była dokonywana przez pracownika i przełożonego, a plan działania ustalano z przełożonym na początku każdego okresu, w ramach procesu przygotowania budżetu. Ocena pracownika realizowana w zgodzie z przyjętymi wartościami i wzmacniająca spójne z nimi zachowania pozwoliła nam uniknąć różnych pułapek klasycznego zarządzania poprzez cele, które dziś w wielu przypadkach zamieniło się w inżynierię przemysłową ze wszystkimi jej wadami⁵⁶. Zaproszenie do dialogu, podczas którego pozwala się ludziom odkrywać doświadczenia sprawiające im satysfakcję i skonkretyzować własne cele, sprawia, że zaczynają oni dostrzegać logikę własnych wyborów zawodowych (lub

⁵⁶ Harry Levinson, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.

jej brak), a co za tym idzie – całą energię, która w nich drzemie. W miarę jak obraz ten staje się coraz bardziej wyraźny, dużo łatwiej jest im dostosowywać pojawiające się po stronie firmy propozycje (cele) do własnych preferencji. Są gotowi do podejmowania wyborów, za które biorą ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

Proces oceny w ramach Planu Osobistej Skuteczności pokazywał dwuwymiarowy obraz organizacji uwzględniający aspekt jakościowy według wartości DROGA oraz ilościowy. W rezultacie powstała mapa organizacji z uwzględnieniem kompetencji i skuteczności działania. Najprostsza jest interpretacja grupy spełniającej oczekiwania: to są wszyscy, którzy otrzymują oceny powyżej A w obu kategoriach.

Gwiazdy legitymowały się oceną S w ocenie zachowań i skuteczności działania. Liczba gwiazd w mBanku była relatywnie niewielka i ich udział stanowił zwykle 1,5–2,5 procent zatrudnionych w organizacji. Pracowników niespełniających oczekiwań organizacji, co najmniej z jedną oceną A, można podzielić na trzy grupy. Interpretacja dwóch ocen poniżej A, zachowań mierzonych według systemu wartości i Indywidualnej Karty Zadań, nie pozostawia żadnych wątpliwości: przy czym dwie oceny B dają jednoznaczny sygnał do rozstania. Przypadek oceny powyżej A za wartości i poniżej standardu za wykonanie zadań ilościowych jest dla organizacji lepszy od sytuacji odwrotnej. Łatwiej intelektualnie pojąć, niż zrealizować w praktyce, gdy trzeba się rozstać z pracownikiem, który wykonuje plany, ale nie pasuje do organizacji ze względu na sposób postępowania.

Z tymi, którzy przewyższali nasze oczekiwania, firma ustalała ścieżkę rozwoju: przygotowanie do nowych wyzwań, plany rozwoju kariery. Tym, którzy spełniali oczekiwania, wskazywaliśmy perspektywy i warunki doskonalenia się. Ci, którzy nie sprościli oczekiwaniom, otrzymywali jasny komunikat o wymaganiach i określony czas na ich spełnienie. Wydawałoby się, że sytuacja tej ostatniej grupy była dramatyczna. Historia pokazała jednak, że dla wielu osób jasny komunikat, dostęp do narzędzi i szansa w postaci czasu na zmianę dawały impuls do przemiany lub kontrolowanego odejścia. 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.

Zarządzanie jest sztuką planowania i osiągania 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 dyskrejonalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną przejrzystość procesu.

Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc

Wartości mBanku, konsekwentnie praktykowane, miały zasadniczy 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. 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 doskona-

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

łości poprzez rozwój osobisty i zawodowy, życzliwość we wzajemnych relacjach, pomoc w pokonywaniu trudności, podejmowanie zadań z całą odpowiedzialnością za ich wykonanie, rozliczanie z realizacji zadań, szacunek dla klientów i dostawców, pomijanie struktury organizacyjnej i hierarchii w komunikacji, szybkość działania, uczenie się na błędach własnych i cudzych – to były wartości i wymagania przekazywane 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.

Z perspektywy czasu można powiedzieć, że mBank zbudował unikalną kulturę organizacyjną, wyróżniając się nie tylko w sektorze finansowym. Wojciech Kostrzewa, długoletni prezes BRE Banku, potem 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 się na wykonywanej pracy, 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 kultury innych firm, jakie dotychczas poznali. Głównie z tego powodu, że mieli wpływ na jej kształtowanie, unikali jak ognia powtarzania błędów, które dopiekiły im w przeszłości. Dla młodych, dopiero rozpoczynających drogę zawodową, taka kultura była sprawdzianem charakteru: nie ograniczano ich wolności, oczekując w zamian odpowiedzialności i całkowitego zaangażowania. Również dla Arka Jadcza, którego rekrutowałem do pracy osobiście jako wielce obiecującego, nostalgicznie nastawionego do rzeczywistości studenta, mBank był pierwszym miejscem pracy. Odszedł po kilku latach, pozostawiając 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 wspólna praca zespołowa mogła przynosić efekty. Lojalność do projektu, marki, do siebie, innych. Ludzie po prostu lubili ze sobą pracować i zwykła codzienna praca, 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 takiej 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, to 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 jeśli chodzi o model operacyjny, jak i biznesowy oraz metodę, jaką kierowali się ludzie tworzący go od podstaw, zarządzający nim. Metodę, 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, ten fenomen kultury organizacyjnej 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 rozpoczynaliśmy 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 przeprowadzanie analizy kredytowej. Otwarta przestrzeń wspierała wymianę informacji, poczucie bycia razem. Założenia związane z taką organizacją przestrzeni były tak silne, że kiedy mBank zmieniał kolejne siedziby, podstawy pozostawały ciągle te same. W kulturze mBanku nie było atrybutów władzy związanej z miejscem w strukturze organizacyjnej. Dyrektorzy jednostek mieli małe, skromne pomieszczenia, konieczne przeszklone ściany, najczęściej z otwartymi drzwiami.

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.

Miejsca, gdzie ludzie mogli się spotkać, porozmawiać, miały charakter nieco kawiarniany, swobodny, ułatwiający wymianę myśli i otwartość. Lekkie meble dawały możliwość organizacji 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 akwariu, druga życie open space.

Po takiej wycieczce firma szkoleniowa wiedziała już, że otwartość, bycie razem, wspólna praca, gdzie komunikacja bezpośrednia jest wpisana w codzienność „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 głównych menedżerów 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 i że każdy musi mieć wysoką świadomość biznesową tej organizacji i nie trzeba „marmurów” i sal konferencyjnych z dębowymi stolami, 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 stronach, a czasem nawet po trzech stronach, bo do dyskusji na temat akcji sprzedażowej włączali się też ludzie odpowiedzialni za rozwój systemu lub 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.

Przybywało też ciężkiej pracy, na czym cierpieli sami pracownicy oraz ich najbliżsi. Ale faktem jest, że nie było ograniczeń w dostępie do ciekawych projektów, wszyscy chętni mieli szansę w nich uczestniczyć. Można było się zgłaszać na ochotnika, odpowiadać spontanicznie na pilną potrzebę biznesową lub generować własne pomysły – proces wyglądał tak samo: ktoś z przełożonych zatwierdzał wstępnie projekt w tej fazie i prace zaczynały się od razu. Jeszcze nie było pewne, czy projekt będzie realizowany i w jaki sposób, bo 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 i tak było mało z uwagi na dość płaską strukturę – dawała komfort, że ciągle coś się dzieje, 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 odpowiedzialnego za produkt, 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 lub poprawiane i szlifowane przez zawodowych prawników. Ktoś może zapytać: „Po co?”. Dzięki temu stwierdzenie „ekipa do zadań specjalnych” nabierało nowego sensu. Ludzie zdobywali 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 poprzez działanie (ang. *learning by doing*). Nawet jeśli nie istniał jasno sprecyzowany cel, a przedsięwzięcie miało charakter eksperymentu bądź było podążaniem za głosem intuicji, na koniec jedynym kryterium oceny przydatności propozycji stawał się rachunek opłacalności.

Arek Jadczak:

Kiedy w mBanku miało coś powstać – nieważne, czy nowy produkt, usługa, serwis internetowy, proces obsługi, czy chodziło tylko o zmianę ceny lub innych warunków produktu – bardzo konsekwentnie, jako metoda, stosowany był benchmarking. Zawsze i wszędzie mBank porównywano nie tylko do konkurencji, ale i najlepszych przykładów z branży bankowej na świecie, a nawet szerzej – można powiedzieć, że inspiracji

poszukiwano głównie poza nią. 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 McKinseya, 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 zamawiano na potrzeby 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 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 sukcesu.

Renata Tadeusiak:

Język mBanku wyznaczały między innymi takie pojęcia, jak „ciąg na bramkę”, „nie odpuszczamy, walczymy do upadłego”... Określały one determinację i wytrwałość, z jaką

„mBankowiec” realizował zadania, których się podejmował. Kolejna cecha charakterystyczna dla kultury mBanku to 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 dwudniowe warsztaty. Cel: zaproszenie ludzi do współodpowiedzialności ze realizacją zadań w kolejnym roku, inspirowanie 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 się udawało. Tutaj nie było 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 się rozrastał. Założenia były ciągle takie same. Każdy pracownik znał cele mBanku na nadchodzący rok już w czerwcu, rok wcześniej.

Kolejne lata przynosiły kolejne, wydawałoby się nierealne, cele. Pamiętam, że pewną tradycją stało się, że podczas warsztatów 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, zapoznawali się z celami, później dyskutowali w grupach warsztatowych, jak można je osiągnąć, słuchali inspiracji ze świata, nowych idei, trendów, opowieści z podróży, ze wspinaczki wysokogórskiej, biegów maratońskich, nurkowania itd. Potem bawili się do upadłego. O 24.00 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”.

Wracaliśmy do pracy z przeświadczeniem, że cele, które przed nami stoją, na pewno osiągniemy. Manipulacja? Nie. Przekonanie, że ludzie są największym kapitałem organizacji, że należy się z nimi otwarcie komunikować i że naprawdę każdego pracownika, niezależnie od tego, na jakim szczeblu organizacji się znajduje, interesuje, w jakim kierunku zmierza firma. Choć pracowników przybywało, warsztaty realizowano co roku: my mieliśmy za zadanie doskonalenie formuły tak, aby czas ten był wykorzystany efektywnie. Program takiego wyjazdu był zawsze skrupulatnie 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 pożywki do burzy mózgów.

Badacze zwracają uwagę, że silne kultury organizacyjne są jak sekty. Pracownicy identyfikują się z systemem wartości organizacji, posługują się unikalnym językiem, trudno im czasem nawiązać kontakt z ludźmi, którzy pracują w organizacjach odmiennych kulturowo. Zagrożeniem 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, należało nie tylko do Prezesa i HR-u, ale przede wszystkim do menedżerów. Gdyby odpowiedzialność za kształtowanie kultury spoczęła wyłącznie na założycielu, po jego odejściu unikalna kultura mBanku uległaby zmianie, a tak się nie stało.

Arek Jadczyk:

Indywidualizm pojedynczych ludzi, co zdarza się w innych firmach rzadko, złożył się na indywidualizm całości: zespołu, w którym przy okazji jednostkom tym żyło się i pracowało dość wygodnie. Jeśli ktoś był freakiem reszta doskonale wiedziała, że nim jest i potrafiła to uszanować. W pewnym momencie, kiedy nastąpiło pierwsze zmęczenie materiału (wiosna 2002), wszyscy na wszystkich patrzyli 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 jest. mBanku nie byłoby bez pewnych rytuałów, których w innych bankach, a może i firmach innego rodzaju, nie ma. Liczne podróże zagraniczne pracowników zawsze były traktowane – oprócz celu głównego, jakim była na przykład konferencja branżowa – jako specyficzny research: zarówno jeśli chodziło

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

o londyńskie metro, kawiarnie amerykańskiego Starbucks Coffee czy portugalską sieć bankomatów... 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, przywożenia ulotek i materiałów reklamowych niczym mapek z muzeów wszedł wszystkim powoli w krew. 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 Coffee, albo do Wal-Martu, 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 urządzano 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 to wyjątkowa sprawa. 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 jako uczestnicy, lecz w charakterze prelegentów. Każdy miał więc dostęp do materiałów elektronicznych z takich wydarzeń jak seminaria, fora branżowe, zagraniczne konferencje czy wyjazdy służbowe. Osobny temat to książki podrzucane ludziom przez samego Lachowskiego jako lektury obowiązkowe. Niekiedy były one 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 pracowników tylko z pozoru przypominało szkolne akademie na zakończenie roku. Tam książka była przedmiotem. W tym wypadku książka była narzędziem, które miało być wykorzystane w dalszej pracy i dać jeszcze lepszy efekt. Pomagała 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 w ciągu jednej nocy przez ludzi chłonnych nowych koncepcji jak tlenu.

Zapewne do niepisanej księgi rekordów czytelniczych przejdzie nieprzespana noc Wojtka Bolanowskiego, w trakcie której przeczytał całe „The Cluetrain Manifesto”. Co ważne: utwierdził się, że dobrze myśli, i dalej konsekwentnie wcielał 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 tym, co usłyszał i zobaczył nie tylko w trakcie wykładów czy prezentacji, ale w ogóle w danym kraju lub mieście, że sunął do przodu niczym dobrze naoliwiony

łtok. Chodziło o stawianie poprzeczki, pokazywanie, gdzie jest poziom, do którego nie tylko trzeba równać, ale i go pokonać, przeskoczyć. Choć samo spotykanie twarzą w twarz i słuchanie słynnych założycieli najbardziej udanych firm internetowych na świecie, pracowników kultowych przedsiębiorstw, menedżerów banków stanowiących niedościgniony wzór było także inspirujące.

Alina Strycharz, odpowiedzialna przez pewien czas za cały obszar HR w Detalu BRE Banku, początkowo miała 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 w przekonaniu, że jest to poważna instytucja, a tu wszyscy biegają pomiędzy biurkami, nie milkną rozmowy przez telefony stacjonarne, inni przemieszczają się po open space marszowym krokiem 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. Ruch, energia, pogoda na twarzach ludzi – wszystko mnie zachwycało. Czułam, że to może być moje miejsce.

Dziś, z perspektywy lat wiem, że moje przyście 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 im warunki działania, a oni będą potrafili właściwie pokierować swoim życiem, w tym także zawodowym, i odnosić sukcesy, znakomicie odnalazłam się w kulturze, jaką zastałam⁵⁷. Otwartość, samoświadomość, odpowiedzialność, asertywność, dialog, informacja zwrotna – to był mój podstawowy warsztat pracy i tego przez całą moją zawodową praktykę uczyłam innych. Teraz otworzyła się przede mną perspektywa uczestniczenia w tworzeniu ludziom warunków rozwoju w oparciu o wartości, które były głęboko moje, a jednocześnie podzielane i pożądane w miejscu

⁵⁷ Zob. Carl Rogers, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Press, New York 1977.

pracy! Cel był jasny: biznes wymagał, by pracownicy potrafili budować relacje z klientami tak naturalnie i autentycznie, aby 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, rozpoznaniu potrzeb klientów poprzez sztukę zadawania właściwych pytań – wszystko zgodnie z zasadą świadomego uczenia się.

Nasz proces zdobywania umiejętności opieraliśmy na cyklu uczenia opisanym przez psychologa Davida Kolba. Mówi on o uczeniu się w drodze konkretnych doświadczeń, poprzez refleksję, aktywne eksperymentowanie uzupełnione abstrakcyjną konceptualizacją⁵⁸. 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, 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 nas 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 powinni robić!! My też 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.

⁵⁸ David A. Kolb, *Experiential Learnin*, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, 1984.

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: prezentacja, 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 szkoleń 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 stały się one fundamentem, na którym rozwijać będziemy kolejne kompetencje, pozyskiwać ustawicznie wiedzę i umiejętności, jak również kształtować podstawy kultury organizacji.

Budowa kultury organizacyjnej była procesem planowym, który posiadał własną dynamikę i miejsce na spontaniczność, mówiły o tym jasno wewnętrzne dokumenty banku⁵⁹:

Wyjątkowość projektów mBanku 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:



⁵⁹ Piotr Kociołek, *Zarządzanie ludźmi w projektach mBanku i MultiBanku*, Materiały BRE Banku, 2002.

Dwa obszary pracy z ludźmi mają absolutnie pierwszorzędne znaczenie dla osiągnięcia tej równowagi:

ŚWIADOMOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ
<p>Wysokiej jakości refleksja obejmująca wszystkie istotne informacje na temat pracy, jej celów, kontekstu i uwarunkowań, w jakich jest wykonywana, doświadczeń z przeszłości, możliwych wariantów działania, własnych motywów, zachowań i relacji z innymi.</p>	<p>Poczucie się autentycznym właścicielem swojej pracy i wzięcie pełnej odpowiedzialności za jej efekty i styl wykonania.</p>

Pracownicy rozwijali się pod każdym względem błyskawicznie. Stawali się coraz bardziej skuteczni, coraz bardziej przedsiębiorczy, podejmowali nowe wyzwania, przejmowali kolejne obszary odpowiedzialności. Młodzi ludzie (średnia wieku na początku powstania mBanku nie przekraczała 30 lat) mieli ogromną frajdę z możliwości wpływu na kształtowanie otoczenia, w jakim pracowali. Tak powstawało wiele rytuałów, które stały się elementami kultury mBanku. Wspólna gra w piłkę nożną, wspólne imprezy po pracy, mBank Łódź Maraton, Sielpia Extreme, unikalne spotkania wigilijne (na przykład na lodowisku).

Ta różnorodność kultury mBanku miała niewątpliwie jeden wspólny mianownik – była proefektywnościowa. Wszystkie jej elementy, formalne i nieformalne, służyły budowaniu organizacji, która była tak unikalna, że ludzie, którzy już w niej nie pracują, z sentymentem wspominają „czas mBanku”, podkreślając, że „druga taka przygoda nigdy się nie powtórzy”.

Zdaniem Petera Druckera, „zarządzanie jest sztuką wyzwoloną – »wyzwoloną«, ponieważ dotyczy podstaw wiedzy, samopoznania, mądrości i przywództwa, a »sztuką«, bo znajduje praktyczne zastosowanie”. W moim przypadku, jako lidera zarządzającego projektami i wielkimi przedsiębiorstwami, wszystko to się sprawdziło. Starłem się poszukiwać rozwiązań biznesowych, sięgając do podstaw wiedzy, którą zdobywałem, pchany niezaspokojoną ciekawością świata. Samopoznanie uświadomiło mi granice moich umiejętności przywódczych. Zrozumiałem, że mądrość to suma wiedzy i doświadczenia połączona ze zdolnością do autorefleksji. Zarządzanie dotyczy działania, którego sprawdzianem są zawsze wyniki. W krótkim okresie zwracamy uwagę na aktualny zysk i wartość rynkową firmy. W dłuższej perspektywie coraz większego znaczenia nabierają mniej wymierne aspek-

ty działania: kultura organizacji, poziom zadowolenia pracowników, jakość przywództwa, potencjał innowacyjności, długookresowa konkurencyjność.

W marcu 2008 roku, gdy żegnałem się z BRE Bankiem, zdałem sobie sprawę z tego, że największym moim osiągnięciem w pracy w tej instytucji nie były wysokie zyski, znakomita wycena akcji i historycznie najwyższa kapitalizacja rynkowa, lecz stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego o wysokiej konkurencyjności i wdrożenie nowatorskiej koncepcji zarządzania przez wartości. Obie te rzeczy były wyróżnikiem BRE Banku na polskim rynku, niemożliwym do skopiowania, który w długim okresie stanowił strategiczną przewagę konkurencyjną.

ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom: gotowość i odpowiedzialność

Czytaj dziecku 20 minut dziennie. Codziennie!

hasło Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”

Rozwój i sukces trzeciego sektora, który stanowią organizacje pozarządowe lub inaczej organizacje niedochodowe (*non profit*), jaki w ciągu ostatnich 50 lat obserwujemy na świecie, a w Polsce na przestrzeni ostatnich 20 lat, związany jest głównie z ewolucją społeczeństwa obywatelskiego, ale w dużej części także ze wzrostem efektywności zarządzania tymi instytucjami. O ile jeszcze niedawno słowo menedżer budziło skojarzenia wyłącznie z biznesem, a w sektorze socjalnym było nawet źle odbierane, to obecnie liderzy ruchu organizacji pozarządowych kształcą się w dziedzinie zarządzania w najlepszych szkołach biznesu. Kiedyś nie kojarzono trzeciego sektora z biznesem, ponieważ nie musiał dbać o zysk; na szczęście te czasy mamy za sobą, a sukces fundacji i stowarzyszeń mierzy się zarówno zdolnością pozyskiwania funduszy, jak i efektywnością ich wydatkowania. Po pierwsze, ludzie i firmy w większości przypadków nie traktują znacznych darowizn jako aktu miłosierdzia, chętniej wspierają organizacje pozarządowe jako inwestycje w miłosierdzie, mając przekonanie, że pieniądze zostaną we właściwy sposób spożytkowane. Tak więc dobrze zarządzane fundacje i stowarzyszenia mają szanse pozyskania większych środków. Po drugie, przy

określonym budżecie lepsza sprawność zarządzania, daje większy efekt działania. W każdym przypadku potrzebne są wysokie umiejętności przywódcze i menedżerskie, wcale nie mniejsze niż w biznesie nastawionym na zysk.

Bill Gates, legendarny założyciel Microsoftu i jeden z najlepszych menedżerów XX wieku, doprowadził swoją organizację na poziom najbardziej wartościowej firmy na świecie pod względem kapitalizacji rynkowej, by w wieku 53 lat zrezygnować z jej przewodzenia na rzecz głębokiego zaangażowania się w działalność stworzonej przez siebie fundacji. The Bill & Melinda Gates Foundation wspiera poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie ochrony zdrowia i edukacji, szczególnie w krajach rozwijających się. Jest najbogatszą tego typu instytucją na świecie, dysponuje obecnie gigantycznymi środkami w wysokości ponad 37 miliardów dolarów. Duża część tych pieniędzy pochodzi od Warrena Buffetta, innej legendy amerykańskiego biznesu, twórcy Berkshire Hathaway, największego funduszu inwestycyjnego na świecie. Buffett nigdy nie zainwestował w Microsoft, chociaż osobiście uważał Billa Gatesa za najlepszego menedżera nie tylko w Ameryce, ale we wszystkich krajach i gdyby, jak mówił, „Bill Gates zajął się siecią fast food, toby z niej uczynił najlepszą i największą sieć restauracji szybkiej obsługi na świecie”. Jak widać Bill Gates przekonał Warrena Buffetta do Fundacji tak dalece, że zobowiązał się on do przekazania jej w przyszłości prawie całego swojego majątku, deklarując kwotę darowizny w wysokości 44 miliardów dolarów.

Skala zjawiska organizacji pozarządowych, zwanego także ruchem NGO (ang. *Non-Governmental Organization*), jest duża i ciągle rośnie. Według danych REGON, w Polsce w 2010 roku zarejestrowanych było 12 tysięcy fundacji i 71 tysięcy stowarzyszeń, z których około trzech czwartych prowadzi aktywną działalność. Jeśli uwzględnimy w tych statystykach również Ochotnicze Straże Pożarne, uzyskamy wynik blisko 100 tysięcy zarejestrowanych organizacji. Najwięcej zajmuje się sportem, turystyką, rekreacją lub hobby, stosunkowo dużo działa też w obszarze edukacji i wychowania oraz kultury i sztuki. Polskie organizacje pozarządowe opierają się w większości na pracy społecznej swoich członków. Połowa korzysta także z pomocy wolontariuszy zewnętrznych, co czwarta zatrudnia stałych pracowników, a co piąta, choć nie współpracuje z płatnym personelem na stałe, korzysta z płatnej pracy na zasadzie jednorazowych zleceń. Niemal we wszystkich człon-

kowe lub przedstawiciele władz regularnie pracują na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia⁶⁰.

Organizacje niedochodowe, nawet w większym stopniu niż przedsiębiorstwa działające w sektorze biznesu, kierują się w swoim działaniu misją i wartościami. Można nawet powiedzieć, że sens ich istnienia wynika bezpośrednio z misji, a o sukcesie jej realizacji decydują wartości. Do tej pory standardem było, że liderzy sektora trzeciego uczyli się sztuki zarządzania na przykładach czerpanych z biznesu. Czas najwyższy, żeby zapoczątkować odwrotny trend, bo z praktyki działalności organizacji pozarządowych, fundacji i stowarzyszeń mogą się dużo nauczyć liderzy i menedżerowie przedsiębiorstw sektora biznesu, szczególnie w zakresie tego, jak urzeczywistniać wspaniałe cele przy zachowaniu najwyższej efektywności działania i poszanowaniu wartości zasadniczych.

Wiele organizacji trzeciego sektora może służyć za przykład realizacji przesłania tej książki – o tym, jak zwykli ludzie tworzą wspaniałe „przedsiębiorstwa”. Ja chcę jednak opowiedzieć o Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, ponieważ jej misja jest mi szczególnie bliska. Zresztą nie tylko mnie, ale o tym można się będzie przekonać, czytając rozdział poniżej.

Świat według Ireny Koźmińskiej

Przygotowując się do napisania o Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, przeprowadziłem długą, niesłychanie ciekawą, inspirującą rozmowę z jej założycielką i szefową Ireną Koźmińską. Słuchając przez ponad dwie godziny jej opowieści o działalności Fundacji, nie śmiałem przerywać, chociaż miałem przygotowane dziesiątki pytań. Spotkałem w swoim życiu wielu ludzi, którzy należą do elity największych liderów biznesu, takich jak Jack Welch, Bill Gates, Warren Buffett, Steve Jobs, Ingvar Kromphardt, Carli Fiorina, Irena Eris, Teresa Mokrysz, i przyznaję, że najlepsi liderzy ze świata organizacji pozarządowych, fundacji i stowarzyszeń, dorównują im pod każdym względem. A Irena Koźmińska jest tu najlepszym przykładem. Inspiracją do działania w biznesie są wartości osobiste, poglądy na świat, postrze-

⁶⁰ Jadwiga Przewłocka, Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Kto się angażuje w działania trzeciego sektora?*, <http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/668210.html>.

ganie rzeczy i ich ocena, co jeszcze bardziej jest ważne w organizacjach pozarządowych, gdzie główny motywator biznesu – zysk – nie występuje. Świat według Ireny Koźmińskiej to wstęp i wyjaśnienie głównych przesłanek jej bezgranicznego zaangażowania w działalność Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, którą stworzyła i kieruje osobiście. Zamiast interpretować to, co Irena napisała bądź powiedziała mi w długim wywiadzie, postanowiłem posłużyć się cytatami i wyimkami z tekstów, które napisała, bo one najlepiej oddają treść, a przede wszystkim emocje z tym związane.

„Pracujemy intensywniej i dłużej niż poprzednie pokolenia. W większości rodzin zaspokajanie potrzeb ekonomicznych wciąga w swoje tryby oboje rodziców, którzy na wiele godzin znikają z domu. Chcemy być ciągle młodzi, bawić się, samodoskonalić. Na to też potrzebny jest czas. To właśnie czas we współczesnym świecie stał się dobrem deficytowym, zwłaszcza czas, który jesteśmy skłonni poświęcać dzieciom. Powierzamy je więc chętnie elektronicznej niani – telewizji, wyręczamy się »podwykonawcami«: opiekunką, żłobkiem, przedszkolem i szkołą, by zajmowały się nimi, uczyły je i wychowywały. Żyjemy w pośpiechu, który nie sprzyja refleksji. [...]

Do opisu współczesnej kultury bardzo dobrze pasują terminy ekologiczne. Dzisiejsza kultura – codzienna, masowa, a nawet część wyższej (wystarczy przeczytać niektóre modne książki, obejrzeć niektóre głośne spektakle lub filmy) delektuje się brzydotą i wynaturzeniem, lansuje egoizm i brak ludzkiej przyzwoitości, jest wulgarna i agresywna. Krótko mówiąc – jest toksyczna. Skażony jest język, relacje między ludźmi, system wartości. Język – i ten z mediów, i ten codzienny, którym mówi ulica, którym mówią rodzice do swych dzieci i którym rozmawiają dzieci pomiędzy sobą – coraz bardziej przypomina teksty spod budki z piwem lub z więziennego spacerniaka. Publiczność, niestety także i ta najmłodsza, jest zafascynowana przemocą, seksem i patologią, które stały się dyżurnymi tematami w mediach. Relacje między ludźmi, szczególnie wśród młodszego pokolenia, sprządzają się do wzajemnego wykorzystywania się, odruchy grzeczności i życzliwości zanikają, a wartości moralne przestały być kryterium wyboru. Dawniej kultura zewnętrzna służyła rozwijaniu umysłu, dosko-

naleniu obyczajów i podnoszeniu poziomu człowieka. Dziś często jest narzędziem jego degradacji do roli bezrefleksyjnego, nienasyconego konsumenta. Kulturę tworzy społeczeństwo... To my, społeczeństwo, zezwalamy na stałą degradację języka i codziennego sposobu bycia, na rozkład więzi rodzinnych, na erozję zasad moralnych i aktywnie się do tego przyczyniamy. [...]

Współczesna kultura ma się przede wszystkim dobrze sprzedawać. Musi więc być prosta, atrakcyjna, dostosowana do niewybrednych gustów i zainteresowań najszerzych mas – i taka jest. Kultura jest wyrazicielką stanu ducha i umysłów tworzących ją ludzi, a zarazem odpowiada na zapotrzebowanie i nastroje społeczne. Współczesna kultura w coraz większym zakresie tworzona jest przez pokolenie, które doświadczyło deprywacji i zaniedbań wychowawczych – i do takich odbiorców jest adresowana. Kultura jest więc dzisiaj wielką wyrazicielką buntu, złości, frustracji oraz braku zasobów duchowych. Dlatego tyle w niej agresji, prowokacji, pogardy dla innych, pustki i brzydoty.

Ale kultura nie tylko odzwierciedla – ona także tworzy i lansuje: wzorce mody, nowe idee, wzmacniając to, co pokazuje. Masowa kultura przynosi wzorce, które obniżają standardy zachowań i jakość relacji między ludźmi. Lansowanymi wartościami są: wygląd zewnętrzny, siła, tupet, sprawność seksualna i majątek. Celem życia – niepomawiana konsumpcja i rozrywka. Dzisiejsza kultura, mająca przemożny wpływ na młode pokolenie, uczy postaw, które są receptą na życiową porażkę – braku szacunku do siebie i innych, egoizmu, nielojalności, nieuczciwej rywalizacji, przemocy, braku hamulców moralnych. [...]

Dzieci, najsłabsza część społeczeństwa, najmocniej reagują na trucizny środowiska społecznego i najszybciej je wchłaniają. Nie tylko dlatego, że nie potrafią się same ochronić, ale głównie dlatego, że wynaturzone obyczaje i niewybredny język przyjmują za normę, bo w nich wzrastają. Wiele dzieci nie zna kulturalnego języka i dobrych obyczajów, gdyż nikt z bliskich nie zadbał o to, by je tego nauczyć, nie rozwijał ich talentów i zainteresowań, nie uwrażliwiał na dobro i piękno. I nie dotyczy to tylko rodzin dysfunkcyjnych, ale także »normalnych«, w których rodzice są zbyt zajęci swoimi sprawami. [...]

Współczesne dziecko podlega ogromnej presji ze strony mody i środowiska rówieśników, nagradzającego popularnością zachowania wulgarne, agresywne, często zagrażające zdrowiu i życiu. Rodzice nie są na ogół dobrymi psychologami, natomiast świat biznesu i mediów zatrudnia sztaby psychologów, by uwieść dzieci marką i wzorcami buntowniczych, coraz bardziej seksualnych zachowań. Uwiedzione dzieci (już dwulatki potrafią rozpoznawać markę, zaś trzylatki domagać się markowych produktów) stają się ich wiernymi wyznawcami, czyli klientami. Rówieśnicy zaś są najlepszymi, bo niezwykle skutecznymi i bezpłatnymi, agentami reklamowymi dla produktów przemysłu rozrywkowego i mediów. [...]

Dzieci, zdradzone przez rodziców i instytucje, które powinny je mądrze i troskliwie wprowadzać w świat, pozbawione zasobów duchowych, intelektualnych, kulturalnych i moralnych, są zdane wyłącznie na siebie. Ich główną kompetencją staje się to, co nie wymaga wykształcenia i pracy – siła, arogancja, ryzykowne zachowania, seks. Nie chcą się czuć bezbronne, niewidzialne i bezradne. Jak każdy człowiek one też chcą się wyróżniać, zdobyć uwagę i uznanie. Skoro dorośli nie dają im szansy, by osiągnęły sukces na miarę swych możliwości w działaniach pozytywnych, starają się zaistnieć przynajmniej w środowisku rówieśników – takich samych dzieciaków, od których odwrócili się dorośli. I chcą jak najszybciej wejść w ten dorosły świat, który utożsamiają z wolnością od zakazów, nakazów i pouczeń, ale nie z odpowiedzialnością za siebie i innych. Platon mówił, że wychowanie to uczenie dzieci czerpania przyjemności z tego, co dobre. Jeśli tak wiele dzieci czerpie dziś przyjemność z działań destrukcyjnych i aspołecznych, to my dorośli – rodzice, nauczyciele, politycy – chyba zaniedbaliśmy nasze obowiązki. Najgorsze jednak, że jeśli nie zahamujemy tego trendu, jeśli nie zaczniemy aktywnie i każdy, tam gdzie może, przeciwstawiać się degradacji kultury, w której dorasta młode pokolenie, jeśli będziemy tylko kiwać głową nad jej upadkiem, wiele współczesnych dzieci poniesie zdziczałe obyczaje w swoje dorosłe życie. Wyrosną ludzie, którzy nie będą umieli mądrze żyć, dobrze pracować, utrzymywać związków, wychowywać swoich dzieci. Tworząc kulturę brzydoty, wulgarności, egoizmu i antywartości oraz

przyzwalając na jej panoszenie się, niszczymy ich przyszłość. Kultura ta wpływa bowiem na jakość życia, które staje się płaskie, brzydkie, pełne konfliktów i przemocy. Dzieci, których nie uczymy myślenia i właściwych zachowań, będą nieszczęśliwe i unieszczęśliwiani innych.

Współczesny świat jest bardzo skomplikowany. Trudno jest wychowywać dzieci, trudno jest być dzieckiem. Rodzice są coraz bardziej zajęci i mają mało czasu dla dzieci. Z tego powodu dzieci coraz więcej czasu przebywają w świecie wirtualnym – do czego przyczynia się też rozwój nowych, atrakcyjnych technologii. W efekcie braku nauczania ze strony rodziców, którzy powinni być pierwszymi nauczycielami języka i myślenia oraz wyznaczać granice dopuszczalnych zachowań i uczyć odróżniania dobra od zła, coraz więcej dzieci słabo zna język, nie potrafi myśleć, działa impulsywnie i agresywnie, wykazuje niski poziom wiedzy, umiejętności społecznych, prezentuje niski poziom inteligencji emocjonalnej. [...]

Współczesna psychologia i neurobiologia dostarczają dowodów, że dzieciństwo ma fundamentalne znaczenie dla całego przyszłego życia człowieka. Od doświadczeń w tym wieku zależy więc także przyszłość ludzkich zbiorowości i całej cywilizacji (dobra i zła, badania dowodzą na przykład, że tyrani, dyktatorzy i brutalni mordercy, to dawne maltretowane dzieci – zajmuje się tym dziedzina zwana psychohistorią).

Rodzice są najważniejszymi osobami w życiu dziecka. Od tego, jak je traktują i w jakie zasoby wewnętrzne oraz umiejętności emocjonalne je wyposażą, zależy będzie jego przyszłość. Rodzice to niefachowcy. Nikt nie przygotowuje ich do najtrudniejszego z zadań: wychowania emocjonalnie zdrowego, przystosowanego społecznie, samodzielnego, mądrego i twórczego człowieka. Jednak nie należy wyręczać rodziców i rodzin w funkcjach opiekuńczych i wychowawczych, ale trzeba wspierać wiedzą, a czasem konkretną pomocą w opiece nad dzieckiem.

Pomysły, by wyręczać lub zastępować rodziców, są szkodliwe. Żłobek dla małych dzieci – to przepis na zaburzenia emocjonalne w późniejszym życiu. Warunkiem zdrowego rozwoju jest bowiem stworze-

nie bezpiecznej więzi z rodzicem, która chroni cały rozwój człowieka. Zerwanie tej więzi burzy odporność immunologiczną, zaburza rozwój emocjonalny i umysłowy, a konsekwencje tego rzutują na całe życie w postaci lęków, braku umiejętności zbudowania bliskich i trwałych związków, agresji, nadmiernego kontrolowania innych itp.

Politycy i społeczeństwa mają świadomość takich zagrożeń jak globalne ocieplenie, terroryzm czy zagrożenia epidemią na przykład świńskiej grypy, ale zupełnie nie doceniają zagrożenia, jakie wynika ze złego przygotowania do życia młodego pokolenia. Według Sue Palmer, autorki *Toksycznego dzieciństwa*, młode pokolenie może nie udźwignąć wyzwań współczesnej cywilizacji.

Możemy wiele zmienić, jeśli zaczniemy w mądry sposób poświęcać dzieciom czas, jeśli namówimy do tego znajome rodziny, przedszkola i szkoły⁶¹.

Niezwykła Fundacja

Fundacja „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom” została założona w grudniu 1998 roku. Jej misją jest: wspieranie zdrowia emocjonalnego, psychicznego, umysłowego i moralnego dzieci i młodzieży poprzez działania oświatowe, edukacyjne i promocyjne.

Oto cele działalności Fundacji:

- dobro i zdrowie emocjonalno-psychiczne, umysłowe i moralne – dzieci i młodzieży;
- wychowanie mądrego, kulturalnego i szczęśliwego człowieka;
- rozwój społeczeństwa opartego na wartościach moralnych.

Kodeks etyczny Fundacji i jej członków opiera się na 12 wartościach, są to:

1. szacunek;
2. uczciwość;
3. odpowiedzialność;
4. odwaga;

⁶¹ Irena Koźmińska, Elżbieta Olszewska, *Wychowanie przez czytanie*, Świat Książki, Warszawa 2011; Irena Koźmińska, Elżbieta Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2007 oraz zapis rozmowy z Ireną Koźmińską 15.09.2011.

5. samodyscyplina;
6. pokojowość;
7. optymizm;
8. sprawiedliwość;
9. solidarność;
10. przyjaźń;
11. piękno;
12. mądrość.

Fundacja zobowiązuje swoich członków do przestrzegania 12 zasad postępowania:

- Aktywnie upowszechniać Kodeks etyczny;
- Kierować się zawsze zasadą dobrej woli;
- Reagować na zło, nawet małe;
- Stosować zasadę „wygrana – wygrana”;
- Skupiać się na plusach;
- Unikać krytykowania jako metody wychowawczej;
- Bezinteresownie uczestniczyć w pracy Fundacji;
- Dbać o dobre imię i interes Fundacji;
- Współpracować, wspierać się, respektować strukturę Fundacji;
- Doskonalić się, także poprzez czytanie;
- Być twórczo aktywnym;
- Być apolitycznym.

Główne działania Fundacji:

1. Uświadomienie społeczeństwu zagrożeń cywilizacyjnych dla rozwoju dzieci.
2. Podnoszenie wiedzy w kwestii znaczenia dzieciństwa oraz potrzeb emocjonalnych dzieci.
3. Wskazywanie rodzicom i wychowawcom powszechnie dostępnych, tanich i skutecznych narzędzi zaspokajania potrzeb rozwojowych dzieci na płaszczyźnie psychicznej, umysłowej i moralnej:
 - kampania „Cała Polska czyta dzieciom” (hasło: „Czytaj dziecku 20 minut dziennie. Codziennie!”);
 - Program Nauczania Wartości.

Pierwszym dużym przedsięwzięciem Fundacji była międzynarodowa konferencja „Jak kochać dziecko – nowe odkrycia psychologii”, która odbyła się w Warszawie w maju 1999 roku, z udziałem przedstawicieli ośmiu krajów postkomunistycznych i światowej sławy wykładowców – psychologów, lekarzy, edukatorów.

W 2000 roku Fundacja rozpoczęła pilotażowe programy edukacyjne – „Dzieciństwo na całe życie”, skierowany do wychowawców przedszkoli, i „Szkoła z charakterem”, skierowany do nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjów. Obejmują podstawy wiedzy psychologicznej i umiejętność budowania dobrych relacji z dzieckiem oraz tworzenia warunków dla jego pełnego rozwoju.

Pierwszego czerwca 2001 roku zainaugurowano kampanię społeczną „Cała Polska czyta dzieciom”, która spotkała się z niezwykle gorącym, by nie powiedzieć entuzjastycznym, przyjęciem w mediach i znalazła szeroką akceptację w społeczeństwie – pomimo że jej inicjatorka Irena Koźmińska ostro publicznie krytykowała kreowaną przez media kulturę masową i postawę bierności rodziców, jako źródło zła wyrządzanego dzieciom. Zadania kampanii nie są łatwe do zrealizowania: uświadomienie ogromnego znaczenia czytania dziecku dla jego rozwoju psychicznego, umysłowego i moralnego oraz stworzenie nawyku codziennego czytania dzieciom co najmniej przez 20 minut w domach, przedszkolach, szkołach, szpitalach, świetlicach etc. A jednak odniosła sukces, otwierając oczy wielu ludziom na potrzebę odpowiedniego wychowania dzieci i młodzieży. Dzięki kampanii zmieniło się oblicze rynku czytelniczego w naszym kraju. Przesłanie „Czytaj dziecku 20 minut dziennie. Codziennie!” stało się sloganem, który na trwałe wszedł do języka polskiego.

Irena Koźmińska preferuje działania systemowe, które wymagają większych sił i środków niż działalność akcyjna, ale ich skuteczność jest nieporównywalnie większa.

W czerwcu 2002 roku Fundacja zorganizowała I Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom (OTCD) – uczestniczyło w nim ponad 150 miejscowości. Rok później w II OTCD wzięło udział 300 miejscowości, w roku 2004 – ponad 1000, zaś w VIII OTCD w 2010 roku – ponad 2500.

W 2003 roku Fundacja rozpoczęła dwa nowe programy edukacyjne: „Czytające szkoły” i „Czytające przedszkola”, z sukcesem promujące wpro-

wadzenie głośnego czytania dzieciom w szkołach i przedszkolach. Według najnowszych statystyk, do programów przyłączyło się 2339 szkół oraz 2376 przedszkoli w Polsce, a także kilkanaście placówek zagranicznych. Aby dotrzeć do szerokiej rzeszy odbiorców, Fundacja wyprodukowała reklamy telewizyjne („Tato, czy ty umiesz czytać?”, „Męskie rozmowy”, „Czy jest Harry Potter?”, „Rodzinka”, „Strychostrachy”), krótkie filmy ze znanymi osobistościami czytającymi swoim dzieciom, 11 filmików z aktorami seriali telewizyjnych czytających swoim serialowym dzieciom, i teledyski: *Wspomnienia są blisko* w wykonaniu Natalii Kukulskiej, *Cała Polska czyta dzieciom* (w wykonaniu Maryli Rodowicz, Eweliny Flinty, Majki Jeżowskiej, Zbigniewa Zamachowskiego, Piotra Fronczewskiego, Mateusza Damięckiego).

W 2004 roku dzięki „Książkowemu Maratonowi Fundatorów” biblioteki w całym kraju zostały wzbogacone o tysiące nowych książek.

W marcu 2006 roku Fundacja zainicjowała Konkurs Literacki im. Astrid Lindgren na współczesną książkę dla dzieci i młodzieży. W dwu jego edycjach wpłynęło ponad 1500 prac konkursowych. Wszystkie nagrodzone książki zostały opublikowane. Do pozytywnych zmian na polskim rynku książki przyczyniło się niewątpliwie wspólne przedsięwzięcie Fundacji i tygodnika „Polityka” – wydanie kolekcji 23 książek „Cała Polska czyta dzieciom”. Nakład pierwszej, rozdawanej za darmo, książki z kolekcji wyniósł 250 tysięcy egzemplarzy. Łączny nakład książek kolekcji to ponad dwa miliony egzemplarzy.

Fundacja prowadzi działalność edukacyjną na bardzo szeroką skalę. Od 2006 roku do 2011 roku zorganizowanych zostało w całym kraju ponad 100 konferencji edukacyjnych oraz wiele warsztatów dla rodziców, nauczycieli, dziennikarzy, psychologów, policji, księży, polityków. W 2008 i 2009 roku we współpracy z Wyższą Szkołą Psychologii Społecznej w Warszawie przeprowadzono studia podyplomowe dla nauczycieli – „Czytanie jako metoda rozwoju i edukacji”.

W 2011 roku Fundacja rozpoczęła współpracę z zakładami karnymi w całym kraju, obejmującą tworzenie kącików czytelniczych w salach widzeń oraz przeprowadzanie szkoleń na temat wychowania przez czytanie dla więźniów i służby więziennej. Dlaczego zainteresowała się tym środowiskiem? Irena Koźmińska odpowiada, że gdy dzieci przychodzą z wizytą do ojca lub mat-

ki przebywających w zakładzie zamkniętym, to często jedni i drudzy milczą – nie mają o czym ze sobą rozmawiać, a czytanie ich łączy. W tym samym roku powołany został Internetowy Uniwersytet Mądrego Wychowania oraz zainicjowany program obdarowywania – za darmo, przez najbliższe trzy lata – matki noworodków w szpitalach położniczych w całej Polsce książką pod tytułem *Pierwsza książka mojego dziecka*, jako propozycją lektury do głośnego czytania swemu dziecku. Matki otrzymają również film edukacyjny *Jak kochać dziecko?* i kołysanki dla dzieci.

Swoją misję, poprzez inicjowanie i wspieranie działalności podobnych projektów jak kampania „Cała Polska czyta dzieciom”, Fundacja realizuje również za granicą. W Czechach, we współpracy z Fundacją, od kilku lat prowadzony jest z wielkim sukcesem program „Celé Česko čte dětem”. Honorowy patronat objął nad nim Václav Havel. Podobny program realizowany jest na Słowacji, a wkrótce rozpocznie się na Litwie i w Słowenii.

W 10 rocznicę istnienia Fundacji, w czerwcu 2011 roku, Irena Koźmińska ogłosiła inaugurację nowej inicjatywę „Cała Europa czyta dzieciom”. Program ten ma wszelkie szanse, by wykreować Fundację na europejskiego championa innowacyjności w sferze kultury.

Cała Polska Czyta Dzieciom?!

„Czytaj dziecku 20 minut dziennie. Codziennie!” – tę radę powinniśmy potraktować jak imperatyw kategoriyczny. Czytanie dziecku wszechstronnie je rozwija – emocjonalnie, duchowo, moralnie i intelektualnie. Wystarczy 20 minut dziennie, by wyposażyć dziecko w niezwykle kapitał przydatny w każdym aspekcie. Nie ma innej lokaty, która dawałaby tak wysoką stopę zwrotu.

„Codzienne czytanie dziecku dla przyjemności jest czynnością prawdziwie magiczną, zaspokaja bowiem wszystkie potrzeby emocjonalne dziecka, znakomicie wspiera jego rozwój psychiczny, intelektualny i społeczny, jest jedną z najskuteczniejszych strategii wychowawczych, a przy tym przynosi dziecku ogromną radość i pozostawia cudowne wspomnienia. Ale to jeszcze nie koniec atutów głośnego czytania. Czynność ta jest łatwa, nie wymaga od nas, dorosłych, szcze-

gólnego przygotowania, jest przyjemna i inspirująca także dla czytającego, nic nie kosztuje, gdy korzystamy z biblioteki czy wymieniamy książki z innymi rodzicami, lub jest niedroga, gdy zaopatrujemy się w tanich księgarniach albo na wyprzedazach. [...]

Zacznijmy od korzyści z głośnego czytania dla zdrowia emocjonalnego dziecka. [...] Dziecko, któremu codziennie czytamy, czuje się ważne i kochane. Buduje to jego mocne poczucie własnej wartości – wewnętrzną siłę i wiarę w siebie, które wpłyną na jakość jego życia co najmniej tak znacząco, jak zdrowy kręgosłup czy zdrowe oczy. Codzienne głośne czytanie buduje mocną więź między rodzicem i dzieckiem. Więź z najbliższą osobą jest jedną z najważniejszych potrzeb rozwojowych dziecka, warunkiem, by mogło wyrosnąć na zdrowego emocjonalnie i dojrzałego człowieka. Jeżeli rodzice nie znajdują czasu dla dziecka, przedkładając nad jego potrzeby swą karierę, zarobkowanie lub własne przyjemności, nieświadomie narażają całą jego przyszłość. Brak więzi z rodzicami w dzieciństwie jest niemal gwarancją ogromnych życiowych problemów, natomiast mocna i zdrowa więź z nimi daje na całe życie silny fundament oraz osłonę przed złymi wpływami, na które dziecko będzie odporniejsze, mając pewność rodzicielskiej miłości i czerpiąc z bogatych zasobów własnego intelektu i wiedzy, zdobytych dzięki czytaniu. [...]

Kolejną grupę dobrodziejstw płynących z głośnego czytania dziecku stanowią korzyści językowe i umysłowe, które zresztą ściśle się łączą.

Co jest najlepszą wizytówką każdego człowieka? Jego język. Używanie bogatego i pięknego języka, umiejętność prowadzenia ciekawej konwersacji, łatwość publicznego wypowiedzania się w sposób jasny, logiczny i obrazowy to atuty w życiu społecznym nie do przecenienia⁶².

Wspólnymi siłami – dzięki tysiącom wolontariuszy, a także partnerom, którzy wspierali finansowo i promowali kampanię czytania – udało się Fun-

⁶² Irena Koźmińska, Elżbieta Olszewska, *Wychowanie przez czytanie*, op. cit.

dacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom” w znacznym stopniu zmieniła świadomość społeczną dotyczącą roli czytania w rozwoju dziecka. Czytanie dzieciom stało się popularne, a nawet można powiedzieć – oczywiste. Wielkość budżetu fundacji wynosiła średnio 1,2 miliona złotych rocznie. To kwota niewielka wobec efektów działania, które są doprawdy niezwykle. Badania Ipsos z października 2006 roku wykazały ogromny sukces kampanii osiągnięty w bardzo krótkim okresie. Okazało się, że kampanię „Cała Polska czyta dzieciom” zna 85 procent społeczeństwa i że wpłynęła ona na zmianę zachowań jednej trzeciej społeczeństwa. Z badań powtórzonych w 2011 roku wynika, że nastąpił wzrost popularności czytania dzieciom książek – 54 procent rodziców deklaruowało, że w ich rodzinach czyta się dzieciom książki, w tym jedna piąta rodziców czyta dzieciom codziennie lub prawie codziennie. Dzięki działaniom Fundacji coraz więcej rodziców zaczyna traktować wychowanie dzieci jako swoje najważniejsze życiowe zadanie.

Kampania „Cała Polska czyta dzieciom” trwa 10 lat i pomimo ogromnego wymiernego sukcesu powinna trwać aż do skończenia świata! Mamy bowiem skłonności do zapominania o prawdach oczywistych lub nieprzypinania do nich należytej uwagi. Ciągłe przypominane hasło „Czytaj dziecku 20 minut dziennie. Codziennie!” pobudza do działania nowych rodziców.

Z dzieckiem w świat wartości

Pamiętam spotkanie z Ireną Koźmińską wiosną 1999 roku, gdy była w wirze przygotowań Fundacji „ABCXXI – Program Zdrowia Emocjonalnego” do międzynarodowej konferencji „Jak kochać dziecko – nowe odkrycia psychologii”. Spotkaliśmy się, ponieważ zamierzała przekonać mnie o potrzebie kształtowania inteligencji emocjonalnej człowieka i wsparcia jej inicjatywy. Była miło zaskoczona, gdy okazało się, że temat inteligencji emocjonalnej mnie również interesuje, a lekturę podstawowych dzieł Daniela Golemana mam już za sobą. Od tego czasu minęły lata. Fundacja zmieniła nazwę na Fundacja „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom” i zajmuje się między innymi propagowaniem idei wychowania przez wartości, co jest

mi szczególnie bliskie. Irena Koźmińska wspólnie z Elżbietą Olszewską napisała nawet książkę na ten temat *Z dzieckiem w świat wartości*.

Program Nauczania Wartości to jedna z ważniejszych aktywności Fundacji. Realizowany jest poprzez:

- szkolenia i konferencje w całym kraju;
- książkę *Z dzieckiem w świat wartości*;
- Mały Kompas Moralny – wysokonakładowe wydawnictwo na temat wartości;
- edukacyjną stronę internetową Tak Warto Żyć;
- Internetowy Uniwersytet Mądrego Wychowania.

„Wprowadzenie dziecka w świat wartości jest niezwykle ważne, gdyż stają się one drogowskazami w codziennym życiu. Dziecko, które wie, co dobre, a co złe, dokonuje lepszych wyborów. Wiedza ta, wzmocniona poczuciem własnej wartości, zmniejsza podatność na manipulacje. Szacunek, uczciwość, odpowiedzialność, lojalność i optymizm okazywane w kontaktach z innymi ludźmi, są ważnym kapitałem życiowym. Dzięki temu nasze dzieci będą cenione jako uczniowie, przyjaciele, partnerzy i pracownicy”⁶³ – piszą autorki *Z dzieckiem w świat wartości*.

Wszyscy kochamy nasze dzieci i chcemy, żeby wyrosły na mądrych, dobrych i szczęśliwych ludzi, osiągnęły sukces zawodowy, zbudowały szczęśliwe rodziny, były dobrymi obywatelami. Najczęściej jednak wychowanie postrzegamy jako opiekę, która tradycyjnie stanowi podstawowy zestaw powinności rodzicielskich, a więc: zapewnienie jedzenia, ubrania, dachu nad głową, dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo fizyczne, zaspokajanie podstawowych potrzeb materialnych, społecznych i edukacyjnych dziecka.

W rzeczywistości najważniejszym zadaniem rodziców jest pełne miłości wychowanie zgodnie z przyjętymi wartościami moralnymi, przekazanie ich dzieciom jako kompasu na dalsze życie. Dzieci należy wprowadzać w świat wartości poprzez świadome nauczanie postaw moralnych, przede wszystkim własnym przykładem, którego nic nie zastąpi. Kiedy ferujemy

⁶³ Irena Koźmińska, Elżbieta Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, op. cit., Świat Książki, Warszawa 2000.

Mały Kompas Moralny – program nauczania wartości dla dzieci



Źródło: Materiały Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”.

sprawiedliwe oceny, podejmujemy odważne, choć trudne decyzje, dążymy do doskonałości poprzez ciągłe zdobywanie wiedzy, okazujemy innym szacunek, przyjaźń, postępujemy mądrze, uczciwie, odpowiedzialnie i solidarnie – wskazujemy dzieciom, jakie wartości są istotne i jakie jest ich znaczenie w życiu.

Fundacja zainicjowała Program Nauczania Wartości, aby przypomnieć rodzicom, nauczycielom i pedagogom o konieczności uczenia dzieci wartości. Portal Tak Warto Życ pokazuje, jak rozwijać swój potencjał życiowy i osobowość, inteligencję emocjonalną, poczucie własnej wartości, aby lepiej dawać sobie radę i nadążyć za szybkimi zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie. Obejmuje 12 uniwersalnych wartości moralnych, tych samych, na których opiera się Kodeks Fundacji: szacunek, uczciwość, odpowiedzialność, odwaga, samodyscyplina, pokojowość, sprawiedliwość, optymizm, przyjaźń i miłość, solidarność, piękno, mądrość.

Współczesny świat pełen jest niebezpieczeństw, zawirowań i sprzeczności. Wartości moralne są kompasem, który pomaga bezpiecznie nawigować na wzburzonych falach oceanu życia. Książka *Z dzieckiem w świat wartości* proponuje zbiór wartości, które autorki, Irena Koźmińska i Elżbieta Olszewska, uznają jako podstawowe dla wychowania naszych dzieci. Autorki uzasadniają, dlaczego te wartości są ważne i co uczynić, by dzieci chciały je praktykować. Udzielają też praktycznych wskazówek, jak wpajać dzieciom wartości.

Fundacja „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, kierowana przez Irenę Koźmińską, posługuje się w swoich działaniach nowoczesnymi narzędziami, wykorzystując Internet do komunikacji i edukacji, ale w istocie propaguje powrót do korzeni – do wychowania i edukacji dzieci przede wszystkim w rodzinie, zanim wejdą do świata instytucji, które zajmą się tym profesjonalnie.

Można uznać te poglądy za konserwatywne. Ale tutaj tkwi sedno sprawy – rodzina może uczynić proces wychowania i uczenia wartości przyjaznym i efektywnym, ponieważ jest on oparty na miłości, jakiej nie jest w stanie zapewnić żadna bezduszna instytucja.

Mondragon Corporacion Cooperativa: wartości w działaniu

*Nic nie odróżnia ludzi tak, jak ich stosunek do okoliczności, w jakich żyją.
Ci, którzy zdecydują się tworzyć historię i własnymi siłami zmieniać
bieg wydarzeń, mają przewagę nad tymi, którzy decydują się biernie czekać
na wynik zmian.*

José María Arizmendiarieta

Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) to przedsiębiorstwo spółdzielcze mające siedzibę w Kraju Basków w Hiszpanii. Jest uznawane za największy w historii sukces spółdzielczej przedsiębiorczości w wymiarze ekonomicznym i społecznym⁶⁴. Działa dla zysku, kierując się dualnym imperatywem: konkurencyjnością ekonomiczną i odpowiedzialnością społeczną. Eksperyment zapoczątkowany w 1956 roku przez pięciu wychowanków księdza z zakonu franciszkanów – José Marię Arizmendiarietę – stał się międzynarodową korporacją spółdzielczą, największym obecnie przedsiębiorstwem w Kraju Basków i dziesiątym pod względem wielkości zatrudnienia i obrotów rocznych w Hiszpanii. W 2010 roku spółdzielnia miała 14 550 milionów euro przychodów i zatrudniała 83 859 pracowników w 264 przedsiębiorstwach w 19 krajach⁶⁵. W ciągu niespełna 12 lat od wyjścia poza granice Hiszpanii, Mondragon stała się prawdziwie globalną firmą – obecna jest w Europie, Azji, Ameryce Północnej i Południowej.

Korzenie tego niebywałego przedsięwzięcia sięgają głęboko w historię i w dużym stopniu odzwierciedlają tożsamość niezwyklej regionu Europy, jakim jest Kraj Basków, położony w północnej Hiszpanii nad Zatoką Biskajską. Jeśli mówimy o charyzmatycznych liderach w biznesie – założy-

⁶⁴ Cheney, G., *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Cornell University Press. Ithaca, New York 1999; Greider, W., *The soul of capitalism: Opening paths to a moral economy*, Simon & Schuster, New York 2002.

⁶⁵ W Polsce własność MCC stanowią zakłady: BAUMA SA (rusztowania, szalunki), COINALDE POLSKA (artykuły metalowe), EIKA POLSKA Sp. z o.o. (podzespoły do artykułów gospodarstwa domowego), EMBEGA POLSKA Sp. z o.o. (poddostawca branży AGD), FAGOR GASTRO POLSKA Sp. z o.o. (sprzęt gastronomiczny i pralniczy), FAGOR MASTERCOOK SA (artykuły gospodarstwa domowego, sprzęt AGD Mastercook), TABIPLAST Sp. z o.o. (producent części do sprzętu AGD).

cielach, którzy odcisnęli trwale swoją pieczęć na dalszych losach stworzonych przez siebie przedsięwzięć, to z pewnością takim przykładem jest baskijski ksiądz José María Arizmendiarieta, który przybył w 1941 roku do zniszczonego wojną miasteczka Mondragón, położonego w dolinie w hiszpańskim Kraju Basków (Euskal Autonomia Erkidegoa)⁶⁶. Młody franciszkański ksiądz walczył w hiszpańskiej wojnie domowej po stronie republikańskiej w szeregach Baskijskiej Partii Narodowej, za co został skazany na śmierć przez zwycięskich frankistów i niemal cudem uniknął egzekucji.

Pragmatyczny i pracowity José María Arizmendiarieta, nazywany przez współczesnych Arizmendi, rozpoczął od razu działalność w duchu pozytywistycznym, wykraczając znacznie poza ramy tradycyjnego duszpasterstwa. W 1943 roku założył w Mondragón demokratycznie zarządzane centrum edukacyjne – średnią szkołę zawodową Eskola Politeknikoa, dla młodzieży w wieku od 14 do 17 lat. Szkoła odegrała później kluczową rolę w rozwoju ruchu spółdzielczego, którego idee zaczął głosić Arizmendi. Podkreślał, że w działalności przedsiębiorstwa „podstawą są ludzie, a nie kapitał” i praca ma służyć doskonaleniu człowieka, a „edukacja jest elementem niezbędnym do emancypacji pracownika”. Był zwolennikiem idei własności spółdzielczej i uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co, w jego przekonaniu, przyczyni się do realizacji wolności człowieka i sprawiedliwości społecznej. Jednocześnie uważał, że „przedsiębiorstwo, żeby być uspołecznione, w pierwszym rzędzie musi być efektywne ekonomicznie”.

W 1954 roku pięciu absolwentów Eskola Politeknikoa założyło w miejscowości Vitoria małą fabrykę ULGOR, zajmującą się wytwarzaniem pieców opalanych naftą, którą, za namową księdza Arizmendiariety, przenieśli do Mondragón i przekształcili w spółdzielnię pod wiele mówiącą nazwą: Experiencia (Doświadczenie). To ona dała początek obecnemu Mondragon Corporacion Cooperativa. Przez kolejne 35 lat, aż do śmierci w 1976 roku, José María Arizmendiarieta był siłą napędową bez mała wszystkich przedsięwzięć Mondragon i wzorcowym przykładem dla nowych członków spółdzielni.

⁶⁶ Joxe Azurmendi, *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Azatza, Oñate 1992.

Mondragon – główne dane ekonomiczne

w milionach euro

Opis	2009	2010	Zmiany rok do roku
ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA			
Razem składniki aktywów	33 334	33 099	-0,7
Środki własne	4284	4287	0,1
Wynik skonsolidowany	61	178	191,8
Depozyty klientów w banku spółdzielczym Caja Laboral	18 614	18 629	0,1
Fundusz kapitałowy Lagun-Aro	4210	4478	6,4
Razem przychody	14 780	14 755	-0,2
Razem sprzedaż (przemysł i dystrybucja)	13 819	13 989	1,2
Razem inwestycje	378	101	-73,3
ZATRUDNIENIE			
Miejsca pracy, średnio	85 066	83 859	-1,4
% spółdzielców w stosunku do liczby zatrudnionych w spółdzielniach w sektorze przemysłowym	88,1	85,9	-2,4
% kobiet spółdzielców w stosunku do zatrudnionych w spółdzielniach	43,7	43,7	-
Wskaźnik wypadkowości w sektorze przemysłowym	38,8	37,9	-2,3
UCZESTNICTWO			
Kapitał własny spółdzielców pracowników	2161	2204	2,0
Liczba spółdzielców pracowników w organach zarządzających	904	892	-1,3
SOLIDARNOŚĆ			
Środki przeznaczone na działalność socjalną	22	16,7	-24
Liczba uczniów w ośrodkach kształcenia	8567	9282	8,3
ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM			
Liczba ważnych Certyfikatów ISO 14000	54	54	-
Liczba ważnych Certyfikatów EMAS	4	6	50
ZADANIA NA PRZYSZŁOŚĆ			
% środków od wartości dodanej przeznaczanych na badania naukowe, rozwój i innowacje techniczne w sektorze przemysłowym	8,1	8,1	-
Liczba centrów technologicznych i jednostek prowadzących badania naukowe	12	14	16,7

Źródło: <http://www.mcc.es/PLC/Najistotniejsze-liczby.aspx>.

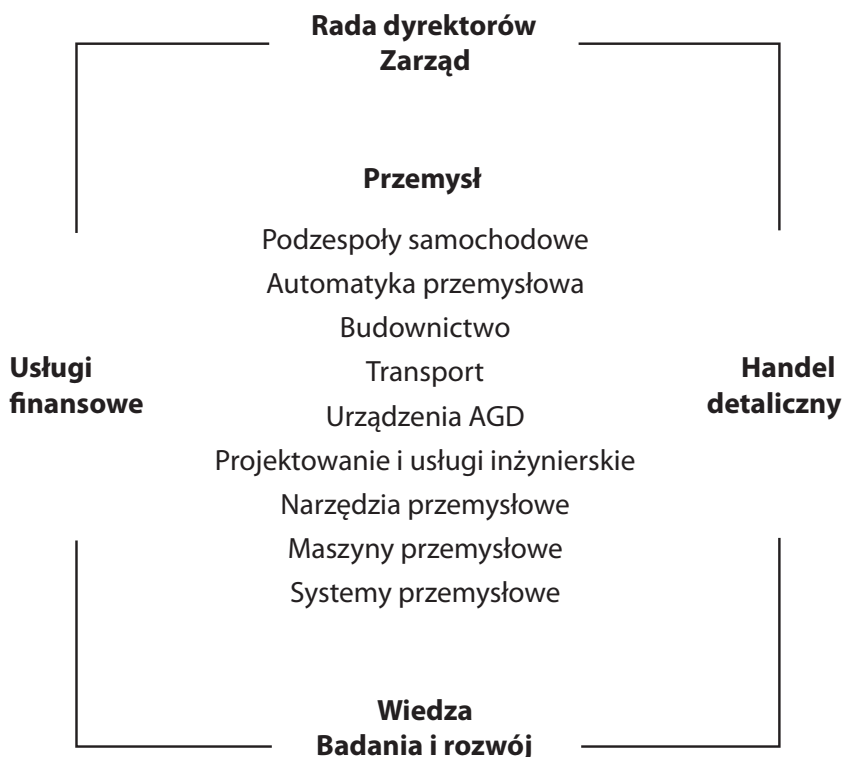
Idea przedsiębiorstwa spółdzielczego okazała się w praktyce niezwykle sukcesem i zaczęła się prężnie rozwijać poprzez pączkowanie nowych inicjatyw firm spółdzielczych. Do końca lat pięćdziesiątych powstało kilka spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym, które stały się podwaliną sieci supermarketów EROSKI.

W 1959 roku został założony prawdziwie spółdzielczy bank Caja Laboral, który okazał się kluczowy dla rozwoju istniejących i powstania nowych przedsiębiorstw w ramach Mondragon Cooperativa. Lata sześćdziesiąte to bardzo dynamiczny wzrost liczby spółdzielni w obszarze rolnictwa, produkcji przemysłowej i handlu, który był kontynuowany w latach siedemdziesiątych, kiedy to rozpoczął się równoległy proces konsolidacji. W tym czasie powstało centrum badań i rozwoju grupy Mondragon – Ikerlan Centro de Investigaciones Tecnológicas, które wkrótce stało się zapleczem dla kreowania nowych inicjatyw biznesowych i wzrostu na bazie innowacyjności.

W 1997 roku powołano Mondragon Unibertsitatea, wyższą uczelnię założoną przez trzy instytucje edukacyjne związane blisko z MCC: Mondragon Goi Eskola Politeknikoa „Jose M^a Arizmendiarieta” S. Coop., ETEO S. Coop. i Irakasle Eskola S. Coop. Mondragon Unibertsitatea kształci studentów na czterech wydziałach: politechnicznym, zarządzania, humanistyczno-edukacyjnym oraz gastronomicznym. Dzięki ścisłym związkom z przedsiębiorstwami Mondragon Corporacion Cooperativa aż 90 procent absolwentów uczelni znajduje w nich pracę w ciągu trzech miesięcy po zakończeniu studiów.

W początkowym okresie większość spółdzielni działała mniej lub bardziej niezależnie w ramach Grupa Cooperativista Mondragon. Przystąpienie Hiszpanii do Unii Europejskiej otworzyło nowe możliwości i zagrożenia, w odpowiedzi powstała Mondragon Corporacion Cooperativa – nowoczesna korporacja o zasięgu globalnym. Spółdzielnie zorganizowane dotychczas w grupy regionalne zostały przekształcone w jednostki sektorowe zgodnie z charakterem prowadzonej działalności. W ten sposób zaistniały cztery grupy biznesowe: przemysłowa, handel detaliczny i produkcja rolnicza, usługi finansowe, wiedza i badania rozwojowe.

Struktura organizacyjna MCC



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mondragon Annual Report 2010.

Cztery sektory działalności

Pion przedsiębiorstw przemysłowych

Największym obszarem działania MCC jest szeroko rozumiany przemysł, podzielony na 12 sektorów. Funkcjonuje w nim większość przedsiębiorstw grupy zatrudniających aż 36 461 osób, czyli 42,91 procent ogółu zatrudnionych w korporacji (2009 rok). Produkcja MCC obejmuje szeroką paletę, między innymi produkcję automatyki przemysłowej (automatyzacji procesów montażu i obróbki drewna, maszyn pakujących itp.), maszyn budowlanych, mikroprocesorów, wind, wózków widłowych, transformatorów

elektrycznych, urządzeń chłodniczych, części samochodowych (hamulce, osie, zawieszania, silniki itp.), sprzętu AGD (pralki, lodówki, zmywarki itp.), mebli biurowych i wyposażenia wnętrz, sprzętu sportowego. MCC zajmuje się też projektowaniem budowlanym i budownictwem – zdobyła wiodącą pozycję w projektowaniu i produkcji maszyn odlewniczych.

Grupa posiada również 75 filii zagranicznych w 17 krajach – Chinach (13), Francji (9), Polsce (8), Czechach (7), Meksyku (7), Brazylii (5), Niemczech (4), Włoszech (4), Wielkiej Brytanii (3), Rumunii (3), Stanach Zjednoczonych (2), Turcji (2), Portugalii (2), Słowacji (2), Indiach (2), Tajlandii (1), Maroku (1).

Usługi finansowe

Obszar finansów jest strategicznym polem działalności MCC i obejmuje bank, fundusz emerytalny oraz ubezpieczenia.

Sercem grupy Mondragon jest Caja Laboral Popular Sociedad Cooperativa de Credito, bank spółdzielczy założony po to, aby przyciągnąć oszczędności klientów indywidualnych w celu finansowania rozwoju przedsiębiorstw spółdzielni. Specjalizuje się w dziedzinie finansowania rozwoju istniejących i nowych przedsięwzięć w ramach grupy Mondragon, biorąc na siebie podwyższone ryzyko tego rodzaju aktywności – ma więc charakter banku komercyjnego i funduszu inwestycyjnego. Obsługę klientów detalicznych zapewnia 1800 pracowników, zatrudnionych w 370 oddziałach zlokalizowanych głównie w Kraju Basków. Oferta dla klientów indywidualnych i przedsiębiorstw obejmuje pełen zakres produktów i usług bankowych na najwyższym poziomie. Jak wykazują okresowe badania, prowadzone w oddziałach wszystkich banków hiszpańskich przez niezależną firmę analiz i badania rynku, Caja Laboral może pochwalić się najwyższym poziomem obsługi klientów wśród 105 instytucji finansowych w Hiszpanii⁶⁷. Był pierwszym bankiem w Hiszpanii, który wydłużył pracę swoich oddziałów na godziny popołudniowe i wieczorne, kiedy inne banki pozostawały zamknięte dla publiczności. Specjalną uwagę Caja Laboral poświęca doradztwu dla klientów, w tym w szczególności dla klientów instytucjonalnych, z którymi jest powiązany własnościowo w grupie Mondragon. Wielkość depozy-

⁶⁷ https://www.cajalaboral.com/clweb/en/quienes_somos.aspx.

tów klientów przekroczyła w 2010 roku 17,5 miliardów euro, zaś kredytów – 16,5 miliardów. Kapitał własny wynosił w tym samym roku 1,572 miliardy euro, co zapewniało jeden z najwyższych wskaźników wypłacalności w hiszpańskim sektorze bankowym, na poziomie 12,2 procent.

W grupie MCC działa Lagun Aro – fundusz emerytalny funkcjonujący niezależnie od państwowego systemu ubezpieczeń społecznych. Stanowi ochronę socjalną dla pracowników MCC będących członkami-partnerami w spółdzielniach grupy i ich rodzin. Na koniec 2010 roku miał 29 973 aktywnych członków, płacących składki w wysokości 2,5 procent swoich wynagrodzeń, i 9784 emerytów korzystających z wypłat świadczeń. Aktywa Lagun Aro wynosiły 4,478 miliardów euro.

Istnieje również firma ubezpieczeniowa Lagun Aro Seguros, która prowadzi ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia majątkowe, w tym samocho-dowe. Jej oferta jest skierowana zarówno do członków grupy, jak i klientów zewnętrznych.

Handel detaliczny i przetwórstwo rolno-spożywcze

Sieć supermarketów EROSKI, której korzenie sięgają małych sklepów spółdzielczych zapoczątkowanych w latach pięćdziesiątych, obecnie należy do największych sieci sprzedaży detalicznej w Hiszpanii. Na terenie Hiszpanii i południowej Francji Grupa EROSKI posiada ponad 2600 sklepów różnej wielkości – od wielkopowierzchniowych hipermarketów, poprzez mniejsze supermarkety aż do średniej wielkości i małych sklepów detalicznych. Duże sklepy mają szeroką ofertę towarów obejmującą artykuły spożywcze, przemysłowe, a także agencje podróży i stacje benzynowe. W 2010 roku EROSKI zatrudniała 48 tysięcy osób, a jej obroty wynosiły ponad 8,2 miliardy euro. Stowarzyszenie spółdzielni Erkop zajmuje się hodowlą zwierząt oraz uprawą warzyw i innych roślin. Erkop jest największym pracodawcą w sektorze produkcji i przetwórstwa artykułów rolniczych w Kraju Basków – zatrudnia 6500 osób.

Wiedza oraz badania rozwojowe

W pionie naukowo-badawczym w MCC pracuje ponad 1000 osób. Skupia on placówki edukacyjne, uniwersytet Mondragon (hiszpańska nazwa: Universidad de Mondragón, w języku Basków: Mondragon Unibertsitatea),

cztery szkoły zawodowe (Politeknika Ikastegia Txorierrri, Arizmendi Ikastola i Lea Artibai Ikastetxea) oraz szereg centrów kształcenia, z których najważniejsze jest Centrum Doskonalenia Zarządzania i Spółdzielni Mondragon w Otalora.

Badania rozwojowe prowadzone są w specjalnych centrach badawczo-rozwojowych, a większość z nich powstała jeszcze w latach siedemdziesiątych. Większość centrów R&D Mondragon Corporacion Cooperativa położonych jest w firmowym parku technologicznym Garaia (Polo de Innovación Garaia S.Coop.). Najważniejsze z nich to:

- Aotek, zajmuje się badaniami w zakresie automatyki i optyki;
- Edertek, prowadzi próby różnych prototypów technologicznych oraz testy sprawdzające;
- ETIC Microsoft, centrum rozwoju technologii opartych na narzędziach firmy Microsoft;
- Fagor Homotek, centrum innowacji skupiające się na dwóch aspektach: wiedzy technicznej (elektronika, komunikacja, akustyka, termodynamika, energetyka, technologia żywienia) oraz innowacji w produkcji sprzętu AGD;
- Ideko, centrum technologiczne produkcji obrabiarek oraz badań nad zastosowaniem lasera;
- Centrum Badań Technologii Ikerlan, centrum badawcze nowych technologii i wdrażania ich do produkcji przemysłowej;
- Isea, centrum innowacji i usług biznesowych;
- Koniker, centrum technologii montażu maszyn i oprzyrządowania oraz produkcji i montażu paneli i ogniw słonecznych;
- Lortek, centrum badań nowoczesnych technologii spawalniczych;
- MTC, centrum technologiczne specjalizujące się w badaniach i rozwoju termoplastycznych części i zespołów i urządzeń branży motoryzacyjnej;
- Orona EIC, centrum badań i rozwoju inteligentnych systemów opakowań;
- Ulma, centrum badań naukowych, rozwoju innowacji w dziedzinie technologii opakowań.

Centra badawczo-rozwojowe Mondragon – 2010 rok

Nazwa	Budżet (mln euro)	Liczba zatrudnionych
Aotek	2,5	31
C.S. Centro Stirling	0,6	8
Edertek	4,1	32
ETIC	0,6	10
Hometek	3,5	39
Ideko	7,6	101
Ikerlan	20,2	266
Isea	1,1	11
Koniker	1,9	27
Lortek	3,2	42
MIK	2,0	25
MTC	7,0	105
Orona EIC	2,5	53
UPTC	2,3	28
	59,1	788

Źródło: Mondragon Annual Report 2010.

Wszystkie centra badawczo-rozwojowe Mondragon realizują badania planowane i koordynowane na szczeblu centralnym w ramach Planu Nauki i Technologii. Plan realizowany w latach 2009–2012 koncentruje się na rozwoju technologii w dziedzinach:

- nowe materiały i systemy produkcji;
- alternatywne źródła energii;
- technologie informacyjne i komunikacja;
- ochrona zdrowia;
- zarządzanie w biznesie, zarządzanie przez wartości i zarządzanie partycypacyjne.

Misja Mondragon Corporacion Cooperativa

Humanity at work (Humanizm w działaniu) – przesłanie MCC



Źródło: <http://www.mcc.es/ENG.aspx>.

Kluczem do sukcesu MCC jest niewątpliwie unikalna kultura organizacji i sposób zarządzania oparty na wartościach.

Misja Mondragon Corporacion Cooperativa łączy podstawowe cele przedsiębiorstwa konkurującego na międzynarodowych rynkach z wykorzystaniem demokratycznych metod jego organizacji, tworzeniem miejsc pracy, rozwojem indywidualnym i zawodowym pracowników oraz zaangażowaniem w rozwój otoczenia społecznego.

Wartości znajdują się w sercu kultury organizacyjnej MCC, pokazują kierunek działania każdemu pracownikowi, który jest jednocześnie współwłaścicielem, dostarczają zestawu zasad przydatnych w codziennej pracy, tworzą fundament organizacji i jej tożsamość. Spośród wielu możliwości wybór wartości MCC uwzględnił takie, które opisują tożsamość korporacji i jednocześnie stanowią ważne zasady postępowania obowiązujące na co dzień. Są to:

- współpraca – współwłaściciele i protagoniści;
- uczestnictwo – zaangażowanie w zarządzanie;
- odpowiedzialność społeczna – solidarność w podziale korzyści;
- innowacyjność – ciągła odnowa.

Od początku istnienia MCC funkcjonowała jako organizacja nastawiona na zysk, kierowana unikalną wizją sprawiedliwości socjalnej i ekonomicznej, godności ludzi i wykonywanej przez nich pracy oraz solidarności.

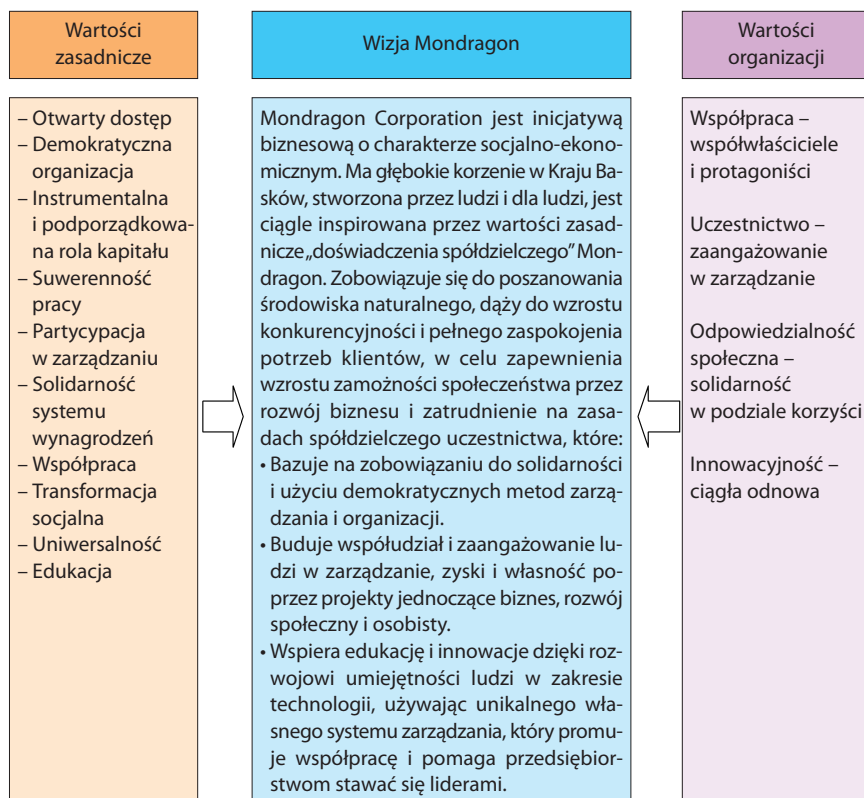
Mondragon Corporacion Cooperativa uznawana jest za społeczno-ekonomiczną innowację na skalę światową, którą wyróżniają następujące atrybuty⁶⁸:

1. Hybrydowa forma organizacji bazująca na zysku i odpowiedzialności społecznej, mająca na celu równoczesną budowę możliwości finansowych i rozwoju indywidualnego.
2. Urzeczywistnianie materialnych i niematerialnych korzyści dla jednostki, społeczności i przedsiębiorstwa.
3. Wyraża system wspólnie wyznawanych wartości, który jest demokratyczny co do zasady i praktyki.
4. Stawia ludzi w centrum zainteresowania i uznaje zysk za istotny, ale drugorzędny czynnik kreowania wartości.
5. Uznaje ludzi, a nie instytucje, za główny czynnik zmian społecznych.
6. Jest wyrazicielem pluralistycznej filozofii życia, gdzie dobro społeczne i ekonomiczne najlepiej wzrasta w kulturze osadzonej na wartościach w każdej społeczności.
7. Jest przykładem i inspiracją dla innych poprzez innowacyjne działanie na pograniczu biznesu i społeczeństwa.

Korporacja spółdzielcza Mondragon została zbudowana na zasadach katolickiej myśli społecznej i jest uważana za najbardziej udany przykład koegzystencji tradycyjnej ekonomii z ekonomią społeczną, bazującą na współwłasności środków produkcji i samozatrudnianiu się pracowników-właścicieli. Pomimo ogromnych rozmiarów i zróżnicowania działalności w ujęciu przedmiotowym i geograficznym, zasady organizacyjne korporacji są proste. Członkami spółdzielni mogą być wyłącznie osoby w niej pracujące, a każda ma jeden głos przy wyborze rady dyrektorów, mianującej z kolei zarząd spółdzielni.

⁶⁸ Bonnie Richley, *A Theory of Socio-Business Diffusion: Understanding the Influence of Mondragon Corporacion Cooperativa as a Positive Force for Change at the of Business and Society*, Case Western University, sierpień 2009, s. 94.

Kultura organizacyjna Mondragon



Źródło: Francisco Javier Forcadell Martínez, *Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón* UNIVERSIA BUSINESS REVIEW-ACTUALIDAD ECONÓMICA, Segundo Trimestre 2005, s. 57.

Dyrektorzy również muszą być członkami spółdzielni. Koszt przystąpienia do spółdzielni wynosi 5 tysięcy euro – nowi członkowi spłacają tę sumę w ratach rozłożonych na dwa lata. Dla zrównoważenia zarobków przyjęto zasadę, że najwyższe wynagrodzenie netto w spółdzielni nie może przekraczać najniższego średnio więcej niż pięć razy. W praktyce oznacza to, że niskopłatni pracownicy zarabiają w Mondragon więcej niż ich koledzy w innych firmach, podczas gdy wyżsi rangą menedżerowie zarabiają mniej niż menedżerowie zatrudnieni na takich samych stanowiskach w tradycyjnych korporacjach kapitalistycznych. W rzeczywistości współczynnik róż-

nicowania w grupie waha się, w zależności od rodzaju spółdzielni, w granicach 3:1 do 9:1, ale wszystkie wyższe niż średnia 5:1 są zatwierdzane przez zgromadzenie pracowników.

Wartości Mondragon, podobnie jak każdej innej organizacji, stanowią najważniejszy składnik kultury organizacji, pokazują sens istnienia firmy i wspólny kierunek, dają jej członkom szereg jasnych wskazówek postępowania i oczekiwanych postaw w codziennej pracy. To one decydują o tożsamości firmy, spajają organizację i pomagają rozwinąć indywidualną filozofię zarządzania. Mondragon na najwyższym szczeblu organizacji określiła misję/wizję firmy oraz ogólne wartości zasadnicze i wartości organizacji, które mają wspomagać jej realizację.

Rozdział 3.

Przełomowe idee i wielcy guru zarządzania

*Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność,
zadecyduje w nadchodzących dziesięcioleciach o przyszłości
Stanów Zjednoczonych i wolnego świata.*

Peter F. Drucker

Zarządzanie stanowiło moje główne zajęcie przez ponad 20 lat. Jako menedżer w małych i dużych przedsiębiorstwach podejmowałem ważne, często decydujące o przyszłości, decyzje o restrukturyzacji, koniecznej reorganizacji bądź zaniechaniu działalności. Inicjowałem lub wspierałem pomysły biznesowe innych. Poświęcałem uwagę sprawom bieżącym firmy, takim jak planowanie, organizowanie, koordynowanie, ocena i motywowanie pracowników, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Miałem niewątpliwie szczęście uczestniczyć w niezwyklej projektach i przedsięwzięciach biznesowych. Decydowałem jednoosobowo lub kolektywnie, jako członek ścisłego kierownictwa, o zasadniczych sprawach firm lub realizacji przedsięwzięć, które ze względu na swoją wielkość i znaczenie w dużym stopniu wpływały na całe branże gospodarki. Na początku lat dziewięćdziesiątych byłem odpowiedzialny za restrukturyzację PBG SA, trzeciego pod względem aktywów banku komercyjnego w Polsce, i za jego najważniejszych klientów, którymi były najbardziej liczące się i największe przedsiębiorstwa w Polsce, takie jak: Petrochemia Płock, Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów i Elektrownia Bełchatów, Elektrownia Opole, Metalchem, ZPO Radoskór oraz najważniejsze przedsiębiorstwa przemysłu tek-

Przez cały czas, niezależnie od miejsca pracy i rodzaju podejmowanego projektu, świadomie i konsekwentnie dążyłem do wykorzystania dostępnej wiedzy o zarządzaniu i najlepszych praktyk liderów biznesowych, by zwiększyć szanse na sukces własnych przedsięwzięć.

stylnego i odzieżowego w Polsce. Pracując w PKO BP, musiałem stawić czoła wyzwaniu restrukturyzacji największego banku w Polsce i opracowaniu strategii rozwoju. Dostałem tego, co w życiu biznesowym jest najbardziej pożądane, a niezwykle trudne do osiągnięcia i wymagające tak samo wiele wiedzy, jak i szczęścia – realizowałem projekty od conceptualizacji załączków idei do obserwacji, jak zmienia ona rzeczywistość biznesową i zdobywa miliony klientów (usługi finansowe mBanku, MultiBanku).

Przez cały czas, niezależnie od miejsca pracy i rodzaju podejmowanego projektu, świadomie i konsekwentnie dążyłem do wykorzystania dostępnej wiedzy o zarządzaniu i najlepszych praktyk liderów biznesowych, by zwiększyć szanse na sukces własnych przedsięwzięć. Intensywną pracą starałem się pogodzić z ustawicznym kształceniem, samokształceniem i uczestnictwem w najlepszych programach na temat zarządzania na wiodących uniwersytetach i w szkołach biznesu. Przedsięwzięcia biznesowe analizowałem najpierw z punktu widzenia naukowego, chociaż nie uciekałem od wpływu intuicji – jestem głęboko przekonany, że ten wewnętrzny głos, który mówi, co mamy robić w chwilach niepewności, musi mieć oparcie w wiedzy, doświadczeniu i refleksji. Dopiero szeroki kontekst tworzy wewnętrzny spokój, z którego bierze się przeświadczenie, że podejmowana decyzja jest dobra. Tego samego wymagałem od swoich współpracowników i członków zespołów projektowych. Kulminacyjnym punktem było stworzenie specjalnego programu studiów Master of Business Administration dla liderów mBanku, MultiBanku i BRE Banku, uwzględniającego specyfikę wyzwań przyszłości w realizowanych przez nas przedsięwzięciach.

Wiedza nigdy nie ma zbyt wysokiej ceny, podobnie jak korzystanie z cudzych doświadczeń, by uniknąć własnych błędów. Przez ponad 20 lat pracy polegającej w głównej mierze na zarządzaniu organizacjami i projektami mogłem sprawdzić skuteczność wielu koncepcji zarządczych, miałem bezpośredni kontakt z większością słynnych liderów biznesu światowego

i największych guru zarządzania, konsultantów i profesorów uniwersyteckich. Wiedziony koniecznością, wiedzą, instynktem, a nawet czasem ciekawością, sprawdziłem działanie wielu teorii i idei zarządzania. O ich skuteczności mogę zaświadczyć w oparciu o rezultaty cząstkowe i ogólne, jakie przyniosło ich zastosowanie. Zarządzanie nie jest wiedzą tajemną, ale jej zgłębienie wymaga dużo pracy, konsekwencji i cierpliwości. Ostatecznym sprawdzianem wiedzy zawsze są rezultaty zastosowania jej w praktyce, i to odróżnia zarządzanie od ekonomii i nauk społecznych, które w dużej mierze pozostają nauką sal wykładowych.

Dodatkowo nauka, a w jeszcze większym stopniu praktyka zarządzania podlegają ciągłym przemianom natury ewolucyjnej i rewolucyjnej. Stąd w dziedzinie zarządzania tak wiele różnych idei, koncepcji i znamienitych ludzi, którzy je wymyślili i przekonali innych do zastosowania w praktyce. Nie ma w zarządzaniu jednej powszechnie obowiązującej i najbardziej skutecznej teorii, przeciwnie – do różnych zadań można, a nawet trzeba stosować rozmaite, odpowiednie narzędzia (idee zarządcze) najlepiej służące ich realizacji. Opasłe podręczniki akademickie zawierające kompendium wiedzy ogólnej na temat zarządzania, z których studenci pilnie uczą się do egzaminów na stopień, później w praktyce niewiele się przydają. Jednakże warto studiować zarządzanie, a na pewno opłaca się czytać klasyków nauki z tej dziedziny, co polecam najbardziej, ponieważ umożliwiają zrozumienie kontekstu podejmowanych decyzji i stosowanych narzędzi zarządzania. W praktyce decydujące znaczenie mają idee i koncepcje przydatne do rozwiązywania konkretnych, krytycznych problemów w działalności przedsiębiorstwa na danym etapie, często w zależności od zmian otoczenia gospodarczego lub własnych prognoz przyszłości. W takich przypadkach celowe staje się używanie równocześnie kilku narzędzi pozwalających w sposób skoncentrowany zajmować się najważniejszymi sprawami. Badania wykazują, że duże firmy używają jednocześnie 11,4 narzędzi zarządczych⁶⁹, które ucieleśniają poszczególne koncepcje zarządzania, na przykład planowanie strategiczne, zarządzanie przez misję, Total Quality Management, Six Sigma,

⁶⁹ Darrel K. Rigby, *Putting Tools to the Test: Senior Executives rate 25 Top Management Tools*, Strategy & Leadership, MCB University Press, 29.03.2001, s. 4.

benchmarking, Customer Relationship Management, zrównoważona karta wyników i wiele innych.

W tym rozdziale chciałbym podzielić się swoimi doświadczeniami zawodowymi – przedstawiam autorski wybór najbardziej skutecznych w określonych warunkach koncepcji zarządzania, często o charakterze przełomowym. Wydaje mi się, że taka prezentacja będzie pożyteczniejsza niż rozważania o teorii zarządzania w formie wykładu akademickiego. Nowe idee zarządzania są efektem zmieniających się warunków otoczenia i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, nie oznacza to jednak, że stare koncepcje idą całkowicie w zapomnienie. Ciągłe pozostają w mocy – w całości, w części lub podlegają adaptacji dostosowawczej. Dlatego warto je wspomnieć, szczególnie te, które oparły się próbie czasu. Ponieważ z reguły z daną ideą zarządzania blisko związany jest jej twórca, nierzadko wybitna osobowość, to przy okazji przedstawiam również najbardziej cenionych przeze mnie guru zarządzania. Tylko niektórzy z nich byli/są naukowcami w powszechnym tego słowa znaczeniu, w większości to menedżerowie, liderzy biznesowi, konsultanci gospodarczy.

Temat największych idei zarządzania i najbardziej wpływowych myślicieli biznesu jest interesujący dla wielu firm i instytucji. Bain & Company, jedna ze znanych i cenionych firm doradztwa gospodarczego, począwszy od 1993 roku publikuje listę najpopularniejszych (najczęściej stosowanych) w danym okresie narzędzi (koncepcji) zarządzania. Inna firma doradcza, Accenture, sporządziła w 2002 roku listę 50 najwybitniejszych guru zarządzania, myślicieli i autorów cieszących się największą popularnością książek i artykułów o zarządzaniu⁷⁰. Od 2001 roku, co dwa lata, listę 50 najbardziej cenionych osobowości zarządzania przedstawia specjalna strona internetowa <http://www.thinkers50.com> – sporządzana jest na podstawie wyników głosowania użytkowników i oceny grupy ekspertów. Międzynarodowy Instytut Zarządzania (International Institute of Management) także ogłosił, w kolejności alfabetycznej, swoją listę najbardziej uznanych guru biznesu – ograniczoną do 15 nazwisk – oraz listę 50 myślicieli i praktyków

⁷⁰ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, H. James Wilson, *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

zarządzania jako członków Hall of Fame⁷¹. W 2003 roku „Harvard Business Review” zapytał 200 uznanych guru biznesu o ich preferencje wśród przedstawicieli tego zawodu i wyniki były dość zaskakujące⁷². Na pierwszym miejscu znalazł się, zgodnie z oczekiwaniami, Peter Drucker. Ale już w dalszej kolejności pojawiły się nazwiska nieznane dla szerokiego kręgu publiczności – James March, profesor Stanford University, specjalista w dziedzinie nauk społecznych; Herbert Simon, laureat Nagrody Nobla w 1978 roku w dziedzinie ekonomii za przełomowe badania nad procesem podejmowania decyzji wewnątrz organizacji gospodarczych oraz teorią ich podejmowania; Paul Lawrence, profesor Harvard Business School, specjalista teorii organizacji.

„The Economist” wystąpił z inicjatywą łączącą wielkie idee zarządzania i ich twórców, w formie publikacji *Guide to Management Ideas and Gurus* napisanej przez Toma Hindle’a; zaprezentowano w niej 103 idee zarządzania i 54 wybitnych twórców.

Moja lista ogranicza się do ledwie kilku koncepcji zarządzania, które okazały się szczególnie skuteczne w realizacji podjętych przeze mnie przedsięwzięć, oraz twórców idei, konsultantów i liderów biznesowych, których szczególnie cenię. Bezpośrednie spotkania potwierdziły słuszność mojej opinii. Zarządzanie jest tą wyjątkową dziedziną wiedzy, gdzie myślący liderzy biznesu, wbrew pogładowi Johna Maynarda Keynesa, szukają inspiracji raczej u żyjących niż martwych ikon nauki.

Zarządzanie to stosunkowo młoda dziedzina, która ewoluowała przez ostatnie 100 lat. Obecnie jest czymś więcej niż dziedziną wiedzy – stanowi odrębną branżę, którą można podzielić na trzy części: szkoły biznesu, doradztwo oraz rynek specjalistycznych konferencji, szkoleń i książek biznesowych.

⁷¹ <http://www.iim-edu.org/managementgurus/index.htm>.

<http://www.iimedu.org/managementalist/worldsmostrspectedmanagementthinkers.htm>.

⁷² Laurence Prusak, Thomas H. Davenport, *Who Are the Gurus' Gurus*, „Harvard Business Review Survey”, December 2003, s.14–16.

Zarządzanie to podejmowanie działań dla osiągnięcia celu.

Nauka o zarządzaniu rozwija się na wielu uniwersytetach i w szkołach biznesu, które niejednokrotnie funkcjonują równolegle z szacownymi uczelniami o wielkich tradycjach. Fenomen podyplomowych studiów z dziedziny administracji i zarządzania sprawia, że stają się one niemal obowiązkowe dla młodych menedżerów, pomimo wysokich opłat, a najlepsze uczelnie gromadzą ludzi z całego świata, zarówno w gronie wykładowców, jak studentów. Jeszcze w latach czterdziestych XX wieku zajęcia dla menedżerów były uwzględniane w programie trzech szkół wyższych w USA, teraz obecne są prawie we wszystkich. Pomimo tego, że zarządzanie należy do bardziej popularnych i prestiżowych kierunków nauczania, brakuje jednolitej definicji tego pojęcia. Wykładnia pojęcia „zarządzanie”, utożsamianego czasem z „kierowaniem”, wykazuje spore zróżnicowanie, a definicji, czym jest zarządzanie, jest tak wiele, jak dużo napisanych na ten temat książek. Jakby każdy z autorów stawiał sobie za punkt honoru stworzyć własną definicję.

Mary Parker Follett i Henry M. Boettlinger uważają, że kierowanie jest sztuką, a więc twórczym „porządkowaniem chaosu organizacyjnego”, i jak każda dziedzina sztuki i literatury wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła i skutecznego komunikowania się. Michel Crozier argumentuje, że zarządzanie było i będzie w połowie nauką, a w połowie sztuką mądrego działania w warunkach niepewności. Wikipedia podaje ogólną definicję, że zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Współcześnie paradygmat zarządzania uległ zmianie i jest ono rozumiane w ujęciu celowościowym, jako działanie służące realizacji określonego celu przy ograniczonych zasobach. Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Ricky W. Griffin). Najprostszą definicję sformułował Peter Drucker, ojciec nauki o zarządzaniu, w książce *The Practice of Management*, wydanej w roku 1954: „Zarządzanie to podejmowanie działań dla osiągnięcia celu”.

Prekursorzy zarządzania i początki nauki o zarządzaniu

Pierwszą z wielkich postaci zarządzania był niewątpliwie Frederick Winslow Taylor, pochodzący z zamożnej rodziny amerykańskich kwakrów. Na jego nagrobku widnieje inskrypcja: „Ojciec naukowego zarządzania”, i niewątpliwie na nią zasłużył. Jest twórcą jednego z pierwszych systemów naukowych organizacji pracy nazwanego tayloryzmem. Karierę zawodową rozpoczął w 1878 roku w Midvale Steel Works w Filadelfii jako zwykły robotnik, przepracował tam 12 lat i awansował do rangi naczelnego inżyniera. W czasie pracy w Midvale Steel Works podjął pierwsze badania w dziedzinach czysto technicznych (metody obróbki metali, działanie pasów transmisyjnych), a także w zakresie naukowej organizacji pracy (sposoby wynagradzania, mierzenie czasu pracy), ukończył studia w Instytucie Stevensa, uzyskując tytuł inżyniera mechanika, i dwukrotnie zdobył w tenisie tytuł mistrza Stanów Zjednoczonych w deblu. Przez trzy lata był dyrektorem naczelnym zakładów przemysłu papierniczego (Manufacturing Investment Company), a potem został samodzielnym doradcą organizacyjnym, wykonując prace dla szeregu przedsiębiorstw, takich jak Northern Electrical Manufacturing Company, Johnson Company, Lorain Steel Company i wielu innych. W tym okresie przeprowadził badania i reorganizację sortowania kulek do łożysk rowerowych na oddziale kontroli technicznej w Simons Rolling Company. Zyskał zasłużony rozgłos, bowiem wyniki były imponujące:

- zmniejszono zatrudnienie ze 120 do 35 sortowaczek;
- płaca sortowaczek wzrosła średnio o 100 procent;
- dzień pracy został skrócony o 2 godziny;
- dokładność sortowania wzrosła o ponad 50 procent.

W roku 1898 Bethlehem Steel Corporation zatrudniła Taylora do przeprowadzenia reorganizacji przedsiębiorstwa. Prowadząc badania w zakresie inżynierii przemysłowej, usprawnił narzędzia do obróbki skrawaniem przy użyciu stali szybko tnącej. W rezultacie nowe narzędzia zwiększyły szybkość skrawania do 18 m.b./min, pod-

Pierwszą z wielkich postaci zarządzania był niewątpliwie Frederick Winslow Taylor. Na jego nagrobku widnieje inskrypcja: „Ojciec naukowego zarządzania”.

czas gdy dotychczasowe, z najlepszej stali węglowej, miały szybkość 3,6 m.b./min. Najwięcej uwagi poświęcał jednak zwiększeniu wydajności poprzez lepszą organizację pracy. Często widywano go, jak chodząc ze stoperem, mierzył czas prostych manualnych czynności składających się na proces produkcji. Do historii przeszły badania nad pracą robotników zatrudnionych przy wyładunku oraz załadunku surowców i produktów gotowych (rudę, węgla, koksu, żużlu, piasku, kamienia wapiennego, surówki w blokach) na bocznicę kolejowej i placu składowym. Obowiązywała płaca dniówkowa, a praca brygad liczących od 5 do 20 pracowników była nadzorowana przez mistrzów, których rola sprowadzała się do formalnej kontroli. Ustalając dokładnie wszystkie szczegóły procesu rozładunku i ładowania materiałów przez robotników na wagony – między innymi kształt szuflki, długość trzonka, kąt nachylenia łopaty przy nabieraniu i wychylenia przy wyrzucaniu na wagon, a nawet sposób ustawienia stóp pracownika – Taylor doprowadził do 3,8-krotnego zwiększenia wydajności pracy ładowaczy. Określił wymaganą normę wydajnościową i wprowadził system wynagrodzenia oparty na zróżnicowanych stawkach akordowych.

Wart przypomnienia jest przypadek opisany przez samego Taylora, dotyczący niewykwalifikowanego robotnika Henry'ego Knolla (ukrytego pod pseudonimem Schmidt). Naukowa analiza procesu jego pracy pozwoliła na wprowadzenie zmian, które przyniosły znaczną poprawę wydajności. Przed wprowadzeniem nowego systemu Schmidt obrabiał dziennie średnio 12,5 tony stali, dzięki modyfikacjom norma wzrosła do 47 ton dziennie, a jego wynagrodzenie wzrosło o 60 procent. Według Taylora zastosowanie nowej metody zarządzania i organizacji pracy przynosi korzyści wszystkim zainteresowanym, pracodawcy i pracownikom. Kwintesencją taylorizmu jest stwierdzenie jego twórcy: „W naszym systemie nie zależy nam na inicjatywie ludzi. Nie chcemy żadnej inicjatywy. Wszystko, czego oczekujemy od pracowników, to wykonywanie poleceń, wykonywanie dokładnie tego, co im zostanie powiedziane, i robienie tego szybko”.

Doświadczenia zebrane w Bethlehem Steel Corporation i innych miejscach stały się podstawą zasad stanowiących istotę naukowej organizacji pracy, które Frederick Winslow Taylor zawarł najpierw w wydanej w 1903 roku pierwszej na świecie pracy z zakresu nauki organizacji i zarządzania *Shop management* (wyd. polskie *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdziel-

nia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1974). W 1911 roku ukazało się najważniejsze dzieło Taylora *The Principles of Scientific Managment*, które stanowiło rozwinięcie zasad naukowego zarządzania w postaci systemu funkcjonalnego zarządzania. Był to pierwszy bestseller literatury biznesowej. Książkę natychmiast przetłumaczono na kilka języków, inspirowała wielu ludzi różnych profesji. W bolszewickiej Rosji naukowe zarządzanie było entuzjastycznie przyjęte przez Lenina, a później, za czasów Stalina, stało się częścią gospodarczej ideologii państwa. Prymitywny taylorizm zyskał rolę narzędzia wymuszania wysokiej efektywności pracy. Prowadziło to do jawnych wynaturzeń. W 1935 roku słynny zespół górnik dołowego Aleksieja Stachanowa w kopalni Centralnaja-Irmino w Kadijewce w Okręgu Donbaskim (Ukraina), w ciągu jednego dnia 14-krotnie przekroczył normę wydobycia węgla, a on sam został wykreowany w Związku Radzieckim na prekursora ruchu stachanowskiego, którego celem było przekraczanie norm wydajności⁷³.

Zasady naukowego zarządzania szybko zdobywały popularność i zwolenników, ale równocześnie rosła krytyka systemu umożliwiającego ekstenywną eksploatację pracowników. Szczególnie krytykowano Taylora za traktowanie człowieka jako przedłużenie maszyny oraz brak pogłębionej analizy aspektów psychospołecznych i ergonomicznych organizacji pracy. To nie było całkowicie bezpodstawne, jako że sam Taylor mówił, iż „w przeszłości człowiek był najważniejszy; przyszłość należy do maszyn”. Jego teoria przedkłada technologię i naukowe zarządzanie ponad czynniki społeczne i socjologiczne, zapoczątkowując w ten sposób trwającą do dziś dyskusję o roli technicznych i humanistycznych czynników w kształtowaniu efektywności działania. Koncepcja wzbudziła gwałtowny sprzeciw Amerykańskiej Federacji Pracy, która zwróciła się w 1914 roku do Kongresu o wprowadzenie zakazu wdrażania zasad naukowego zarządzania, wskutek czego zabroniono badania czasu i stosowania premiovych systemów płac w produkcji na rzecz wojska. Jednakże nie przeszkodziło to szybkiej popularyzacji zasad naukowego zarządzania w świecie nauki i biznesu. W 1924 roku powstał Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji, zajmujący się badaniami nad

⁷³ Mateusz Birkut, główny bohater filmu Andrzeja Wajdy *Człowiek z marmuru*, to murarz, przodownik pracy w stylu stachanowskim.

problemami naukowej organizacji i zarządzania oraz propagowaniem zastosowania zasad naukowego zarządzania w praktyce.

Lektura publikacji i dokonania Fredericka Winslawa Taylora zainspirowały Henri Fayola, pioniera nowoczesnego zarządzania w Europie. Fayol zebrał niezwykle doświadczenia podczas trzydziestoletniego okresu pracy (1888–1918) w wielkim koncernie górniczo-hutniczym Compagnie Commentry-Fourchambau-Decazeville, którym w ostatnich latach swojej kariery zawodowej kierował. Nie byłoby w tym nic nadzwyczajnego, gdyby nie to, że Fayol został powołany na stanowisko dyrektora naczelnego, aby przeprowadzić likwidację przedsiębiorstwa jako niekonkurencyjnego i przynoszącego straty. Tymczasem zagrożone bankructwem zakłady przeżyły pod jego kierownictwem metamorfozę i po kilku latach zaliczono je do czołówki europejskiej. Stało się to nie dzięki zdolnościom technicznym, ale nowym zasadom zarządzania, wprowadzonym przez dyrektora naczelnego.

W 1916 roku opublikował pierwszą i jak się okazało jedyną książkę *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (wyd. polskie *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947), która podsumowuje jego doświadczenia i wiedzę w zakresie zarządzania, analizuje funkcje przedsiębiorstwa i główne zadania kierownika. Wyodrębnił szeroko rozumiane funkcje przedsiębiorstwa, do których zaliczył:

1. techniczne, dotyczące produkcji wyrobów;
2. handlowe, obejmujące zakup, sprzedaż i wymianę towarów;
3. finansowe, dotyczące pozyskiwania kapitału i jego wykorzystania;
4. ubezpieczeniowe (ochrona majątku i personelu);
5. rachunkowości (inwentaryzacja, koszty i analizy);
6. administracyjne.

Henri Fayol, z wykształcenia inżynier górniczy, spędził w jednym miejscu całe swoje aktywne zawodowe życie, awansując na sam szczyt drabiny organizacyjnej, uważał, że kierowanie nie wymaga specjalnych uzdolnień – jest umiejętnością jak każda inna. Jego przesłaniem było, że sukces każdego kierownika zależy od przestrzegania podstawowych ogólnie obowiązujących zasad, tylko trzeba je znać i umiejętnie stosować.

Według niego praca kierownika obejmuje:

1. planowanie;
2. organizowanie;
3. decydowanie;
4. koordynowanie;
5. kontrolowanie.

„Wydawaj polecenia i kontroluj” to przesłanie autorytarnej szkoły zarządzania szczególnie popularnej w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, której źródłem jest teoria Fayola. Koncepcja zarządzania przedstawiona przez Henri Fayola była w pewnym zakresie przeciwstawna do naukowego zarządzania Fredericka Winslowa Taylora. „Podejście Taylora różni się od naszego tym, że on analizuje firmę od dołu do góry” – mówi Fayol. Tymczasem Fayol obserwuje firmę z wysokiego szczebla zarządzania i analizuje funkcje kierownicze zapewniające niezbędną efektywność zarządzania. Uważa – stawiając siebie za przykład – że sukcesy w zarządzaniu nie wynikają ze specjalnych uzdolnień, lecz są efektem stosowania odpowiednich, poprawnych metod zarządzania. Tym samym jako pierwszy prezentuje pogląd, że nie potrzeba szczególnego talentu i wrodzonych zdolności, aby stać się dobrym kierownikiem, bo zarządzania można się nauczyć, pod warunkiem, że znane są jego zasady i sformułowana zostanie poprawna ogólna teoria. Wkrótce po ukazaniu się *Administration industrielle et générale*, w 1917 roku, Fayol założył w Paryżu Centre d'Études Administratives. W następnym roku Wyższa Szkoła Handlowa w Paryżu wprowadziła do programu studiów dwa przedmioty z dziedziny zarządzania: „Kierownictwo przedsiębiorstw” i „Organizację pracy”, a ich wykładowcą został Henri Fayol. Dla absolwentów wyższych uczelni ma następującą radę na przyszłość: „Wiedzy nie nabędziecie jedynie przez wypełnianie pracy codziennej: kształćcie się przez książki, czasopisma, przez własną pracę, gdyż w przeciwnym wypadku znajdziecie same rozczarowania”. Henri Fayol swoim przykładem i dokonaniem publicystycznymi stworzył podstawy uniwersalistycznego nurtu zarzą-

Wiedzy nie nabędziecie jedynie przez wypełnianie pracy codziennej: kształćcie się przez książki, czasopisma, przez własną pracę, gdyż w przeciwnym wypadku znajdziecie same rozczarowania.

Działalność i dokonania Karola Adamieckiego stawiają go w rzędzie wybitnych twórców teorii naukowego zarządzania.

dzania, który zwraca uwagę tak na naukowe aspekty organizacji pracy, jak i na organizację procesu zarządzania, poświęcając temu ostatniemu najwięcej uwagi.

Wśród prekursorów naukowej teorii organizacji pracy nie można zapomnieć o Chesterze Barnardzie, autorze książki z 1938 roku *The Functions of the Executive* (Funkcje dyrektora), traktującej o zadaniach i działaniach najwyższego szczebla kierownictwa.

Współpracownik Fredericka Taylora, Henry L. Gantt, kiedy zaczął pracować jako samodzielny konsultant, zmodyfikował system zachęt dla wzrostu wydajności pracy, wprowadzając między innymi zasadę jawnej oceny wyników pracy. Dodatkowo, pracując dla Bethlehem Steel, opracował w 1910 roku *The Task and Bonus System* (System zadań i premii) zawierający innowacyjny system wykresów programowania produkcji, tak zwane wykresy Gantta Steel, które stały się szybko bardzo popularnym narzędziem planowania i są w użyciu do dziś. W tym kontekście trzeba wspomnieć o polskim pionierze nauki zarządzania Karolu Adamieckim, o którym w literaturze przedmiotu mówi się, że wynalazł wykres Gantta przed Ganttem⁷⁴.

Działalność i dokonania Karola Adamieckiego stawiają go w rzędzie wybitnych twórców teorii naukowego zarządzania w nurcie inżynierskim, bliskim Taylorowi. Ukończył Wyższą Szkołę Rzemieślniczą w Łodzi, a później uzyskał tytuł inżyniera technologa, studiując w Instytucie Technologicznym w Petersburgu. Podjął pracę w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej, gdzie szybko awansował na stanowisko asystenta szefa walcowni. Tutaj zapoczątkował swoje zainteresowania innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Głównym celem jego zainteresowania w teoretycznych i praktycznych pracach było ograniczenie marnotrawstwa czasu. W czasie gdy pełnił funkcję dyrektora technicznego w Walcowni Rur i Żelaza w Jekaterynosławiu (obecnie Dniepropietrowsk), opracował ostatecznie metodę organizowania prac zespołowych, znaną jako metoda harmonizacji lub metoda wykreślnej planowania pracy zespołowej. Jej pierwotne zasady przedstawił w 1903 roku

⁷⁴ *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Karol_Adamiecki oraz Daniel A. Wren, *The History of Management Thought*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005, s. 237.

podczas odczytu *O zasadach organizacji pracy zbiorowej*, wygłoszonego w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu, a kształt ostateczny zaprezentował w 1908 roku, także podczas odczytu *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach*, wygłoszonym w Stowarzyszeniu Techników w Warszawie. Tekst wystąpienia opublikowano w „Przeglądzie Technicznym” w 1909 roku.

W 1922 roku Karol Adamiecki objął kierownictwo, zorganizowanej przy jego pomocy, Katedry Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych na Wydziale Mechanicznym Politechniki Warszawskiej, która prowadziła wykłady dla szeregu wydziałów uczelni z przedmiotu „Zasady organizacji pracy” i „Organizacja przedsiębiorstw przemysłowych”. Należał do inicjatorów powołania Międzynarodowej Naukowej Organizacji Pracy, a w czasie jej I Kongresu w Pradze (1924 rok) przedstawił zasadę harmonii Adamieckiego: „Aby więc osiągnąć sprawność wzorcową pod względem ekonomicznym, trzeba dobierać organy z ich charakterystycznymi wykreśkami i następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak aby każda czynność odbyła się w swoim czasie”.

Równoległe z naukową teorią organizacji pracy rozwijała się szkoła behawioralna, nazywana także humanistyczną, która podkreślała znaczenie aspektów psychologiczno-socjologicznych. Koncentruje swoją uwagę na stosunkach międzyludzkich, zajmuje się problematyką motywacji, przedstawia i analizuje zachowania człowieka w organizacji. Jej podstawy stworzyli Hugo Munsterberg i Elton Mayo, związani z Uniwersytetem Harvarda. Hugo Munsterberg był filozofem i psychologiem niemieckim, w 1882 roku założył pracownię psychologiczną w Uniwersytecie Harvarda, gdzie zajmował się badaniem zastosowania narzędzi psychologicznych do odpowiedniego doboru personelu i motywacji dla zwiększenia wydajności pracy. Jego najważniejsza praca *Psychology and Industrial Efficiency* została opublikowana w 1913 roku.

Elton Mayo urodził się i zdobył wykształcenie w Australii, gdzie początkowo wykładał filozofię, logikę, etykę i psychologię na Uniwersytecie Queensland. W 1922 roku przeniósł się do Stanów Zjednoczonych i na Uniwersytecie Harvarda znalazł sprzyjające warunki do swoich badań nad psychosocjologicznymi i fizjologicznymi aspektami organizacji pracy i kierow-

nictwa, które przyniosły niezwykle interesujące rezultaty. Pierwsze z nich zostały przeprowadzone przez zespół pod jego kierunkiem w zakładach włókienniczych w Filadelfii, a następne, na zlecenie Western Electric, w zakładach w Hawthorne w latach 1927–1932. Wyniki tych ostatnich są znane w literaturze jako „efekt Hawthorne”. Rezultaty badań i przeprowadzonych doświadczeń pod kierunkiem Mayo potwierdzają, że człowiek jest istotą społeczną, pragnie takich stosunków w pracy, które przynoszą zadowolenie, i w znacznie większym stopniu reaguje na naciski grupy współpracowników niż odgórną presję kierownictwa. Badania wykazały ponadto, że wydajność pracy jest uzależniona w dużym stopniu od stosunków w miejscu pracy, a nie tylko od indywidualnej korzyści ekonomicznej, jaką osiąga dany pracownik. Efekt z Hawthorne oznacza, iż zachęty materialne nie były przyczyną wzrostu wydajności pracy, ale że wzrost ten wywołany został poprzez poświęcenie pracownikom uwagi. Wyniki badań oraz podstawowe tezy dotyczące społecznego funkcjonowania ludzi w organizacjach Elton Mayo przedstawił w książce *The Human Problem of Industrial Civilization*, która ukazała się w 1933 roku.

Wśród pionierów nauki zarządzania na szczególne miejsce zasługuje Amerykanka Mary Parker Follett, dziś prawie zapomniana. Była jedną z pierwszych kobiet, które dostały zaszczytu wykładania na London School of Economics. Prace z zakresu zarządzania publikowała już w latach dwudziestych i trzydziestych. Wprowadziła do nauki zarządzania wiele nowych elementów, głównie w dziedzinie stosunków międzyludzkich, mocno wierzyła w pracę zespołową, zarządzanie określiła jako „sztukę osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi”. Była jednym z pierwszych krytyków taylorizmu, zarzucała tej koncepcji „jednostronny i mechanistyczny charakter oraz pomijanie aspektów psychologicznych”. Mary Parker Follett jest prekursorem na wskroś nowoczesnego podejścia do zarządzania kompleksowego, integracyjnego i sytuacyjnego. Jej poglądy i opinie wyprzedzały czas, w którym żyła, o dziesiątki lat, a niektóre dopiero dziś zyskały na aktualności. Głoszone przez nią przekonanie, że władza to „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, a gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian” i że każdy powinien dążyć do osiągnięcia „większej władzy dla najlepszego rozwijania tej działalności [...], której poświęca swoje życie”, stanowi doskonały przyczynek do współczesnej dyskusji na temat przywództwa w bizne-

sie. Ważnym wkładem Mary Parker Follett do zarządzania jest teoria konfliktów w organizacji, a zwłaszcza koncepcja konfliktu konstruktywnego, która mówi, że konflikty są czymś normalnym w funkcjonowaniu organizacji, a w ich wyniku „powstaje cenna różnica potencjałów, przynosząca korzyści wszystkim zainteresowanym”.

Jest autorką słynnych czterech zasad koordynacji:

- 1) wymaga ona kontaktów bezpośrednich i indywidualnych;
- 2) powinna być prowadzona od samego początku realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia;
- 3) powinna uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na sytuację, włącznie z czynnikami psychologicznymi;
- 4) powinna być ciągła i permanentna⁷⁵.

Mary Parker Follett była niezwykle wszechstronnym myślicielem zarządzania – trudno zaszklafkować ją do konkretnego kierunku czy szkoły. Jednak najbliższa jest chyba zarządzaniu humanistycznemu.

Klasyczna teoria zarządzania

Nie ulega wątpliwości, że największym myślicielem zarządzania w historii jest Peter Drucker. Doceniany jest zarówno przez środowisko naukowe, praktyków biznesu, jak i wybitnych konsultantów, ekspertów od zarządzania. To prawdziwy guru wszystkich guru. Pochodził z zamożnej rodziny mieszkającej w Wiedniu, wychował się w domu, w którym spotykali się intelektualiści, naukowcy i wysokiej rangi urzędnicy państwowi. Tutaj poznał w młodym wieku wielu wybitnych ludzi, takich jak Zygmunt Freud czy Joseph Schumpeter. Uzyskał doktorat z prawa publicznego i międzynarodowego na Uniwersytecie we Frankfurcie.

W 1933 roku, w obliczu wzrostu nastrojów nazistowskich w Niemczech, wyjechał do Anglii, gdzie pracował

Nie ulega wątpliwości,
że największym myślicielem
zarządzania w historii jest
Peter Drucker.

⁷⁵ Zbigniew Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993, s. 79.

w londyńskim Citi – początkowo w firmie ubezpieczeniowej, a później jako główny ekonomista w małym banku prywatnym. W tym czasie zetknął się z Johnem Maynardem Keynesem, na którego wykłady uczęszczał, i wtedy uświadomił sobie, że nie może zostać ekonomistą, ponieważ, jak wspomina: „Wszyscy ci ludzie obecni na sali interesują się losami produktów, a mnie interesuje los ludzi”.

W 1937 roku Peter Drucker wyjechał do Stanów Zjednoczonych w charakterze, jak sam stwierdził, pisarza – został korespondentem poważnych gazet brytyjskich: „Financial News” i „Financial Times”. Tutaj zdobył pozycję niekwestionowanej wyroczni w dziedzinie zarządzania – większość specjalistów przychyła się wręcz do stwierdzenia, że to on stworzył naukę zarządzania. Przez kilkadziesiąt lat wykładał politykę, filozofię i zarządzanie na uniwersytetach amerykańskich, początkowo, w latach 1942–1949, politologię i filozofię w Bennington College, a potem przez ponad 20 lat był profesorem na New York University. W 1971 roku przeniósł się do Kalifornii, gdzie stworzył jeden z pierwszych programów MBA na Claremont Graduate University. Pracował aż do 2002 roku, zakończył wykładać dla studentów, gdy miał 92 lata. Jednakże nie wrósł w środowisko akademickie i nie ufał mu. Odrzucił lukratywne propozycje Uniwersytetów Stanforda i Harvardu, ponieważ wymagano, aby uczył, posługując się studiami przypadków, a konsultacje prowadził przede wszystkim dla przedsiębiorstw. Zgodnie ze swoimi przekonaniem Drucker poświęcał połowę czasu dla organizacji publicznych nienastawionych na zysk i czynił to nieodpłatnie. Zaś Claremont College, który założył, rezerwuje jedną trzecią miejsc dla studentów spoza świata biznesu.

Peter Drucker myślał inaczej niż wszyscy. Na przykład o biznesie – uważał, że przekonanie jakoby głównym celem biznesu był zysk, jest fałszywe; o przedsiębiorstwie – twierdził, że jest organizmem społecznym, a niebezosobowym mechanizmem; o zarządzaniu – mówił, że jest największą innowacją XX wieku. Jego książki różnią się zasadniczo od innych publikacji biznesowych. Stronił od skomplikowanych modeli teoretycznych, wyróżniał się za to wielką erudycją, zdolnością klarownej argumentacji i niezwyklejmi skojarzeniami. Celne sentencje Druckera doskonale nadają się do książki cytatów w wielu kategoriach, nic dziwnego, że można je tam spotkać. Potrafił być poetycki, ironiczny, szydlerczy, ale zawsze był bezpośredni. Publi-

kacje Druckera czyta się jak dobrą literaturę. Jego dorobek twórczy jest pokaźny: 26 książek, tysiące artykułów, dziesiątki tysięcy wykładów i ogromna liczba udzielonych konsultacji. O jakości spuścizny niech świadczy opinia autorów krytycznej książki *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Guru*: „Drucker pozostaje jedynym teoretykiem zarządzania, którego prace powinien przeczytać każdy względnie przyzwoicie wykształcony człowiek, także ten pogardliwie odnoszący się do biznesu czy zniechęcony żargonem”⁷⁶.

Pierwsza publikacja Petera Druckera *The Concept of the Corporation* (Koncepcja korporacji) koncentruje się na wybranych problemach zarządzania i powstała jako efekt dwuletnich badań przeprowadzonych w General Motors (GM). Opisuje funkcjonowanie wielkiej korporacji. Drucker dokonał analizy sposobu działania i zarządzania największego wówczas przedsiębiorstwa świata zatrudniającego milion pracowników, ale w istocie GM jest tylko punktem odniesienia do rozważań o korporacji w szerszym kontekście – jako instytucji społecznej, i opisanie strategii biznesowej właściwej dla produkcji masowej. Ponadto stanowi podstawę do sformułowania szeregu postulatów dotyczących społeczeństwa industrialnego, obejmujących społeczną odpowiedzialność, gwarancje zatrudnienia i wysokości zarobków oraz uczestnictwo samorządu pracowniczego w zarządzaniu. Propozycja wdrożenia tych zaleceń w General Motors spotkała się z gwałtownym sprzeciwem zarządu firmy, a sam Drucker został uznany za „wroga publicznego”. Zanim jednak stał się w GM *persona non grata*, zrealizował jeszcze konkurs na esej wśród pracowników zatytułowany *Dlaczego lubię swoją pracę?*, na który napłynęło ponad 300 tysięcy prac. Ten zaskakujący rezultat dowodził, że robotnicy identyfikują się z firmą i czują się odpowiedzialni za jakość i wyniki. Tym samym potwierdziła się teza, że pracowników trzeba traktować jako zasoby, a nie wyłącznie jako koszty. Ostrożna krytyka niektórych zasad polityki GM, na przykład dotyczących stosunków z pracownikami, wykorzystywania i roli komórek sztabowych centrali, stosunków z przedstawicielami handlowymi, stanowiła dla członków kierownictwa firmy obrazę majestatu. Ówczesny prezes zarządu General Motors

⁷⁶ John Micklethwait, Adrian Wooldrige, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000, s. 71.

Alfred Sloan uważał ją za szkodliwą. Gdy jednak członkowie zarządu GM gwałtownie zaatakowali Druckera na spotkaniu poświęconym omówieniu książki, stanął w jego obronie, wygłaszając opinię: „Całkowicie się z wami zgadzam. Pan Drucker zupełnie się myli. Zrobił jednak dokładnie to, co zapowiedział, że zrobi, kiedy go zaprosiliśmy. Ma prawo do własnych poglądów, nawet błędnych – tak samo jak wy czy ja”.

Nieoczekiwanie jedynym, ale za to faktycznie znaczącym rezultatem oddziaływania idei przedstawionych w książce Druckera, była błyskawiczna adaptacja koncepcji decentralizacji zarządzania obowiązującej w GM przez inne konkurencyjne firmy. Decentralizację zarządzania w General Motors wprowadził Alfred Sloan w latach dwudziestych, zaraz potem, jak został prezesem zarządu firmy. Drucker ustalił, że GM w istocie składa się z wielu oddziałów posiadających dużą samodzielność, bo aż 95 procent decyzji leżało w kompetencjach dyrektorów oddziałów. Sloan mówił, że firma jest „centralnie zarządzana w zakresie strategii i zdecentralizowana w zakresie administracji”. Śladem GM podążył najpierw jego największy konkurent, Ford, który szybko wdrożył koncepcję decentralizacji, co *de facto* uratowało go od bankructwa. Następnym z wielkich był General Electric, który uczynił to w ramach wielkiej reorganizacji w 1950 roku, a do połowy lat osiemdziesiątych uczyniła to większość amerykańskich firm z listy 500 czasopisma „Fortune”. Alfred Sloan napisał później książkę wspomnieniową pod tytułem *My Years With General Motors* (wyd. polskie *Moje lata z General Motors*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993) głównie jako replikę wobec *Koncepcji korporacji*. Stała się ona jednym z bestsellerów biznesowych, rodzajem biblii zarządzania zdecentralizowanego. Peter Drucker, z którym Sloan nie zerwał kontaktów osobistych, napisał wprowadzenie do książki, przedstawiając go jako człowieka pełnego ciepła, przyjaznego dla współpracowników, którym poświęcał zawsze wiele czasu, angażującego się w realizację celów charytatywnych i społecznych. Za najistotniejszą naukę Sloana uważa on przesłanie: „Zawodowy kierownik pełni służbę. Stanowisko nie daje przywilejów. Nie daje władzy. Nakłada odpowiedzialność”.

Alfred Sloan był pierwszym z wielkich liderów, który swoją wiedzę i doświadczenia przekazał następnym pokoleniom menedżerów w postaci publikacji. Dała ona początek kanonowi literatury zarządzania. Oprócz koncepcji decentralizacji zarządzania, która stała się jego znakiem rozpoznaw-

czym, był także pierwszym, który wprowadził z wielkim sukcesem strategiczne planowanie jako element praktyki zarządzania w celu koordynacji działań ogólnych firmy i ukierunkowania działalności zdecentralizowanych jednostek operacyjnych. W odróżnieniu od Forda, produkującego „samochód dla każdego” w postaci jednego modelu T, GM w procesie planowania strategicznego wdrożył koncepcję „samochodu na każdą kieszeń i każdy cel” poprzez dywersyfikację produkcji, tak aby wytwarzane modele nie konkurowały ze sobą i jednocześnie zaspokajały indywidualne potrzeby użytkowników. W czasie kiedy Alfred Sloan obejmował stery dowodzenia, Ford kontrolował 60 procent rynku samochodów, a GM miał zaledwie 12-procentowy udział w rynku. Na koniec rządów Sloana proporcje się odwróciły, a GM stał się największą firmą świata pod względem wielkości zatrudnienia i przychodów.

Koncepcja korporacji przyniosła Peterowi Druckerowi sławę, ale przełom w nauce o zarządzaniu spowodowała dopiero jego następna publikacja *The Practice of Management (Praktyka zarządzania)*. Na okładce jej polskiego wydania można przeczytać, że jest to „najśłynniejsza książka świata na temat zarządzania, tylko Biblia ma więcej tłumaczeń i wznowień”. Rzeczywiście, Peter Drucker może być uważany za ojca zarządzania jako dyscypliny naukowej. Przed ukazaniem się *Praktyki zarządzania* napisano i wydano wiele książek z dziedziny zarządzania, ale miały one charakter specjalistyczny, dotyczyły wybranych problemów, traktowały o rachunkowości, sprzedaży, psychologii, strukturze organizacji, stosunkach w pracy etc. Pod względem liczby publikacji na temat zarządzania, dorobek 43 lat od publikacji *Zasad naukowego zarządzania* Fredericka Winslawa Taylora do ukazania się drukiem *Praktyki zarządzania* Petera Druckera był znaczący. Pojawiło się na rynku sporo ciekawych opracowań i analiz. Tyle że te często znakomite pozycje: „Przypominały taki podręcznik anatomii, którego autor omawiałby tylko jedną część ciała, na przykład łokieć, nie wspominając nawet o kręgosłupie czy mięśniach”⁷⁷. Drucker od początku zdawał sobie sprawę z donio-

Alfred Sloan był pierwszym z wielkich liderów, który swoją wiedzę i doświadczenia przekazał następnym pokoleniom menedżerów w postaci publikacji.

⁷⁷ Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998, s. 13.

słości swojego dzieła: „*Praktyka zarządzania* pierwsza ujmowała przedsiębiorstwo jako całość. [...] obrazuje przedsiębiorstwo w trzech wymiarach, po pierwsze, jako biznes, czyli instytucję, która istnieje po to, by produkować wyniki ekonomiczne sobą samą, czyli na rynku i dla klienta; po drugie, jako organizację opartą na składniku ludzkim i mającą charakter społeczny, taką która zatrudnia pracowników, musi ich rozwijać i płacić im, tudzież organizować ich dla produktywności, a z tego tytułu wymaga rządzenia, ucieleśniając określone wartości i formułując konieczne relacje między władzą a odpowiedzialnością; po trzecie, jako instytucję społeczną, osadzoną w społeczeństwie i w społeczności lokalnej, a więc znajdującą się pod wpływem interesu publicznego”⁷⁸.

Zarządzanie było wówczas jeszcze niedocenianą funkcją, kierownicy, dyrektorzy, menedżerowie nie cieszyli się poważaniem, sami nie mieli świadomości, jaką posiadają władzę i możliwości. Alfred Sloan, prezes zarządu General Motors, w okresie największej świetności firmy, był korporacyjnym mnichem, nikt nie znał jego żony, nie miał dzieci, mieszkał samotnie w firmowym hotelu robotniczym w Detroit w pokoju bez łazienki. Taki sam pokój zajmował w biurówcu GM w Nowym Jorku. Każdy z pracowników mógł w razie potrzeby do niego dotrzeć. Cieszył się ogromnym autorytetem moralnym, ale jako guru zarządzania odkryty został dopiero przez następne pokolenie. Odmienne niż obecnie, kierownicy uznawani byli wówczas za zwykłych pracowników, a ich status społeczny i wynagrodzenia nie odzwierciedlały rzeczywistej roli, jaką pełnili i odpowiedzialności, jaką ponosili.

Peter Drucker nadaje zarządzaniu specjalną rangę, mówi, że „zarządzanie to największa innowacja XX wieku” i „pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja”, a „postęp mogą nam zapewnić tylko coraz wyższe kompetencje menedżerów i stały wzrost ich wydajności, tylko to może zapobiec naszemu zgnęśnieniu, samozadowoleniu i lenistwu”. Dla Petera Druckera menedżer jest bohaterem XX wieku. *Praktyka zarządzania* przedstawia całościowy kształt problemów zarządzania przedsiębiorstwem, stawia podstawowe pytania i udziela konkretnych odpowiedzi. Wystarczy spojrzeć na zawartość

⁷⁸ Peter F. Drucker, *ibidem*, s. 11.

spisu treści, by się o tym przekonać. Książka zajmuje się zarządzaniem biznesem, zarządzaniem menedżerami, pracownikami i pracą. Ale Drucker postrzega również menedżerów jako ludzi, pisze o relacjach w pracy, skuteczności działania w oparciu o wyznaczone cele, kulturze organizacji, a także odpowiedzialności społecznej biznesu. Formułuje tezy zaskakujące, dyskutowane do dziś, na przykład zadaje pytanie: „Co to jest biznes?”, i błyskotliwie odpowiada, że „biznes tworzą i zarządzają nim ludzie”. Zwraca

też uwagę, że powszechnie obowiązująca odpowiedź, iż przedsiębiorstwo to „organizacja, która ma osiągać zyski”, jest „nie tylko fałszywa, ale dla tematu nieistotna”⁷⁹. Ciekawe, że sam Peter Drucker 50 procent swojego czasu poświęcał na nieodpłatne konsultacje, głównie dla instytucji nieprzynoszących zysku (ang. *non for profit*), organizacji pozarządowych i instytucji publicznych⁸⁰. Jego podejście do zarządzania to próba znalezienia złotego środka pomiędzy dwiema do tej pory przeciwstawnymi szkołami zarządzania – naukową i humanistyczną.

Najważniejsze cechy zarządzania według Petera Druckera to:

- dotyczy przede wszystkim ludzi, jego zadaniem jest wspólne osiągnięcie celów poprzez wykorzystanie zalet i sprawienie, że wady stają się nieistotne;
- jest głęboko osadzone w kulturze, ponieważ integruje ludzi połączonych wspólnym celem;
- wymaga zaangażowania w realizację celów (misja, wizja) oraz kulturowania wspólnych wartości;
- zapewnia wzrost i rozwój swoim pracownikom – sprawia, że przedsiębiorstwo jest uczącą się i nauczającą organizacją – czyli adaptacji do zmieniających się warunków;
- buduje wzajemne zrozumienie i odpowiedzialność pracowników;

Peter Drucker nadaje zarządzaniu specjalną rangę, mówi, że „zarządzanie to największa innowacja XX wieku” i „pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja”.

⁷⁹ Peter F. Drucker, *ibidem*, s. 50–51.

⁸⁰ Żądał przesłania czeku jako zapłaty za pracę, a następnie odsyłał go z powrotem.

- nie pojedynczy wynik, ale system wskaźników w obszarach charakterystycznych dla *misji* przedsiębiorstwa jest miarą sukcesu i możliwości przetrwania;
- wyniki przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie na zewnątrz, wynik firmy to zadowolony klient; wewnątrz przedsiębiorstwa są jedynie koszty.

Praktyka zarządzania stworzyła fundamenty współczesnej teorii zarządzania, wydano ją w wielomilionowych nakładach w większości krajów na świecie, a szczególnie sławę i znaczenie zyskała w Japonii. Mówi się nawet, że autor miał istotny wpływ na wypracowanie japońskiego modelu zarządzania, a tym samym na powojenny rozwój tego kraju. Zaskakujące jest to, że pół wieku później książka zachowuje prawie wszystkie swoje zalety i jest tak samo aktualna jak kiedyś.

Peter Drucker był niezwykle aktywny przez 50 lat, nauczał, doradzał i pisał kolejne dzieła, które kształtowały rozwój myśli i praktyki zarządzania. Pierwsza jego książka z dziedziny zarządzania, *The Concept of the Corporation*, wydana w 1945 roku, stała się od razu klasykiem literatury biznesowej, a ostatnia publikacja pod tytułem *What Makes an Effective Executive*, zamieszczona w 2004 roku w „Harvard Business Review”, otrzymała nagrodę za najlepszy artykuł roku.

W ciągu tych lat rzeczywistość gospodarcza i społeczna ulegała przeobrażeniom, a wraz z nimi także paradygmaty zarządzania. Nauka zarządzania rozwijała się i zmieniała ze względu na zmiany otoczenia, a Peter Drucker, jeśli nie był twórcą nowych idei, to na pewno ich baczny obserwatorem i krytycznym komentatorem. To on wprowadził do użycia pojęcia: decentralizacja zarządzania, społeczeństwo korporacyjne, pracownik wiedzy, społeczeństwo wiedzy, zarządzanie przez cele, strategia biznesowa, a nawet – prywatyzacja.

Zarządzanie przez cele (ang. *management by objectives, MBO*), to wielka idea Petera Druckera, która zdobyła ogromną popularność w praktyce. Jej załączki zawiera już *Praktyka zarządzania*, a rozwinięcie następuje w wydanej w 1964 roku książce *Management for Results* (Zarządzanie z nastawieniem na wyniki). Zarządzanie przez cele jest koncepcją przeciwstawną do zarządzania przez instrukcje. Logika zarządzania przez cele tkwi w harmonizowaniu funkcjonowania całej organizacji poprzez sprawne działanie i in-

tegrację wszystkich jej części. Aby firma odnosiła sukcesy, trzeba zadbać o to, by wszelka działalność była ukierunkowana na cele przedsiębiorstwa jako całości. Każdy wnosi coś innego, ale wszyscy muszą dążyć do wspólnego celu. Zasadnicza komplikacja we wdrożeniu tej koncepcji polega na trudności prawidłowego ustalenia celów jednostkowych, tak by każda z części przedsiębiorstwa, wykonując inne zadania, przyczyniała się do realizacji celów ogólnych firmy. O tym, że rozumienie celów może być różne, nawet przy jednorodnym działaniu, świadczy opowieść o trzech kamieniarzach: kiedy zapytano ich, co robią, jeden odpowiedział, że zarabia na życie, drugi, że obrabia kamienie najlepiej, jak umie, a trzeci, że buduje katedrę. Proces określania celów dla pracowników i jednostek oraz uzgadniania ich z zarządzającymi, by dobrze wpisywały się w cele jednostek nadrzędnych i przedsiębiorstwa jako całości, wymaga od menedżerów dużej przenikliwości, samodzielności i ogromnego wysiłku. Największą korzyścią płynącą z zarządzania przez cele jest, prawdopodobnie, umożliwienie menedżerom kontroli własnych osiągnięć na zasadzie samokontroli. Ten sposób kierowania przedsiębiorstwem wspomaga delegowanie decyzji na niższe szczeble i wynagradzania za wyniki.

Zarządzanie przez cele szybko zostało wdrożone przez ikony amerykańskiej gospodarki, takie jak General Electric czy Hewlett Packard, stało się synonimem ich sukcesu i zachętą dla innych. Stanowiło element stylu zarządzania określanego jako Droga HP (ang. *The HP Way*), podziwianego przez cały świat. David Packard, jeden z dwóch założycieli Hewlett Packard, twierdzi, że „żadne z rozwiązań operacyjnych nie przyczyniło się w większym stopniu do sukcesu HP niż zarządzanie przez cele. [...] MBO jest antytezą zarządzania przez kontrolę [...] z drugiej strony, to system, w którym wszystkie cele są jasno postawione i uzgodnione i dzięki temu dają ludziom elastyczność działania, w sposób najlepiej wykorzystujący ich zakres odpowiedzialności”⁸¹.

Zarządzanie przez cele stało się sztandarowym produktem firm doradczych i za ich pośrednictwem zostało wdrożone w różnych formach w większości firm amerykańskich i europejskich. Jak w wypadku wielu koncepcji, w latach dziewięćdziesiątych, po okresie fascynacji, zainteresowanie tą me-

⁸¹ David Packard, *The HP Way*, HarperBusiness, New York 1995, s. 152.

tołą spadło, ale teraz znów powoli wraca ona do łask. Jest to z pewnością koncepcja elegancka, przemawiająca do wyobraźni technokratycznych menedżerów nastawionych na poprawę wyników finansowych. Wielu badaczy przedmiotu uważa, że zarządzanie przez cele jest jedną z najważniejszych idei biznesowych w dziedzinie zarządzania.

Jakość w zarządzaniu

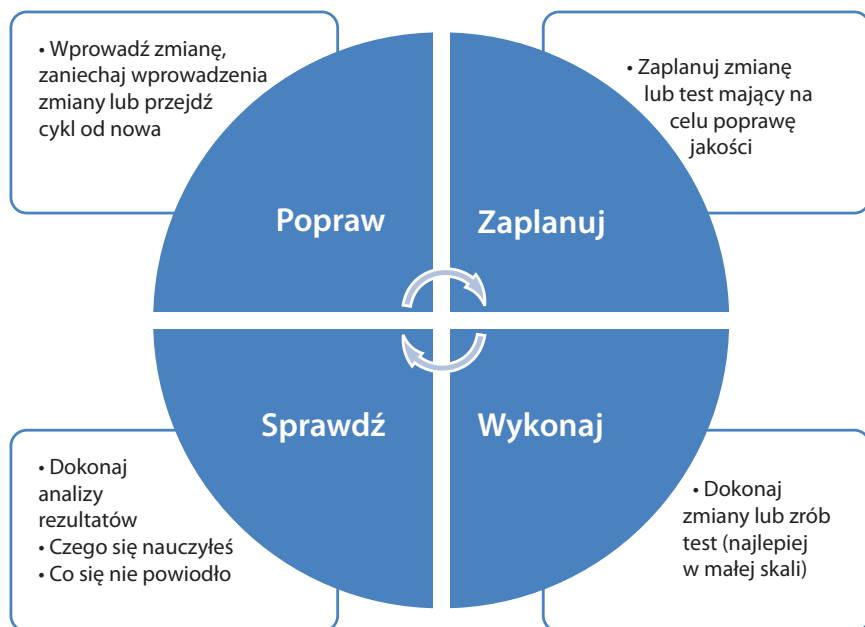
Zarządzanie przez cele od samego początku miało nie tylko zwolenników, ale także zażartych przeciwników. Należał do nich były kolega Petera Druckera z New York City University, William Edwards Deming, który uważał, że zagraża ono jakości, ponieważ koncentruje się wyłącznie na wynikach. Jedno z jego podstawowych zaleceń dla firm mówi: „Wystrzegaj się zarządzania przez cele. Eliminuj zarządzanie przez liczby, numeryczne cele. Zastąp zarządzanie przez cele przywództwem”⁸².

Ścieżka kariery zawodowej wiodąca Williama Edwardsa Deminga na piedestał w nauce o zarządzaniu była niezwykle kręta. Na początku nic nie wskazywało na to, że Deming pójdzie w tym kierunku. Studiował na uniwersytetach stanowych – University of Wyoming i University of Colorado – oraz uzyskał tytuł doktorski z matematyki i fizyki matematycznej prestiżowej uczelni Yale University. Przez kilka lat pracował jako matematyk w Ministerstwie Rolnictwa, a następnie w Amerykańskim Biurze Spisu Ludności i Bell Laboratories, gdzie poznał Waltera Andrew Shewharta, genialnego fizyka i matematyka, którego idea statystycznej kontroli jakości stała się myślą przewodnią nowego podejścia do zarządzania. W czasie II wojny światowej Deming mocno zaangażował się w szkolenia mające na celu poprawę jakości produkcji zbrojeniowej. Aby to osiągnąć, używał specjalnie opracowanego programu, którego bazą była idea statystycznej kontroli i sterowania procesami według tak zwanego cyklu Shewarta, który później stał się znany pod nazwą cyklu Deminga.

Przeszkolił osobiście dwa tysiące ludzi, a jego trenerzy dalsze 31 tysięcy osób. Po zakończeniu wojny, w 1946 roku, Deming rozpoczął działalność doradczą dla firm na własną rękę, a jednocześnie był profesorem za-

⁸² William Deming, *Out of the Crisis*, MIT, Cambridge, MA, 1982, s. 24, 11b.

Cykl usprawniania (nauki i doskonalenia) Shewarta-Deminga PDSA (Plan-Do-Study-Act)



Źródło: Opracowanie własne.

zarządzania w Graduate School of Business Administration, należącej do New York University. Jak to często w życiu bywa, o wielkich przełomach decyduje przypadek.

W 1947 roku William Deming wyjechał do Japonii, gdzie został zatrudniony przez Główny Sztab Sojuszniczych Wojsk Okupacyjnych generała McArthur'a, który przygotowywał pierwszy powojenny spis ludności, mający na celu oszacowanie zniszczeń wojennych. Mimo iż wykonywał zadania na rzecz władz okupacyjnych, jego wiedza ekspercka w dziedzinie statystycznego kierowania jakością została zauważona przez Japoński Związek Naukowców i Inżynierów i w roku 1950 zaproszono go do wygłoszenia na ten temat serii wykładów dla 230 przedstawicieli japońskiego biznesu. Odbył również specjalne spotkanie z 21 top menedżerami, członkami wpływowej organizacji największych firm japońskich Keidanren (Japońska Fe-

deracja Organizacji Gospodarczych). Przekaz wykładów koncentrował się wokół kwestii: poprawa jakości produkcji prowadzi do zmniejszenia kosztów i jednoczesnego wzrostu wydajności oraz udziału w rynku. Mówił: „Nie jestem ekonomistą ani ekspertem sprzedaży. Nie jestem także specjalistą od technicznych spraw produkcji. Jednakże wierzę głęboko, że statystyczne techniki i związane z nimi praktyki są przydatne dla was wszystkich”⁸³. I rzeczywiście, jego tezy spotkały się z entuzjastycznym przyjęciem, a co ważniejsze – został rozpoczęty proces ich bezkompromisowego wdrożenia. Bez większej przesady można powiedzieć, że był to początek japońskiego cudu gospodarczego. Sam Deming wspomina: „Myślę, że byłem jedynym człowiekiem w Japonii w 1950 roku, który wierzył w moją przepowiednię, iż za pięć lat producenci na całym świecie będą wołać o ochronę przed japońskim importem. Do tego momentu upłynęły zaledwie cztery lata”.

William Deming nie chciał wynagrodzenia za swoje wykłady w 1950 roku, w zamian za ten gest japoński rząd ustanowił nagrodę jakości – Deming Prize, która była pierwszą tego typu nagrodą na świecie i stała się jednym z najbardziej prestiżowych wyróżnień gospodarczych w Japonii. Do 1980 roku Deming przyjeżdżał regularnie (18 razy) do Japonii w celu prowadzenia wykładów i prac konsultacyjnych, ale poza tym krajem do tego czasu pozostawał prawie nieznanym. W 1960 roku uhonorowano go Medalem Świętego Skarbu, drugiej klasy, przyznawanym przez cesarza – najwyższym odznaczeniem w historii Japonii, jakie przyznano cudzoziemcowi. W uzasadnieniu wyróżnienia stwierdza się, że otrzymuje je za wkład w „odrodzenie japońskiego przemysłu i międzynarodowy sukces japońskich firm”.

Przez cały ten czas William Deming był wykładowcą w Graduate School of Business Administration, opublikował 56 artykułów, głównie na temat zastosowania statystyki w zarządzaniu procesami produkcji i kontroli jakości, w których zaprezentował zarys najważniejszych swoich poglądów i idei zarządzania: cykl poprawy jakości (ang. *Plan-Do-Study-Act*), 14 zasad transformacji zarządzania, siedem śmiertelnych zagrożeń. Jego publikacje przedstawiają również niezwykle pozytywne wyniki zastosowania nowych reguł zarządzania jakością w Japonii oraz wskazują potrzebę ich użycia w Stanach

⁸³ *Deming's 1950 Lecture to Japanese Management*, <http://hclecures.blogspot.com/1970/08/demings-1950-lecture-to-japanese.html>.

Zjednoczonych. Jednak zgodnie z przysłowiem „najtrudniej być prorokiem we własnym kraju” i jego głos pozostawał głosem wołającego na puszczy. Nie wzbudził w Stanach Zjednoczonych większego zainteresowania, podczas gdy w Japonii był bohaterem narodowym, którego nauki traktowano jak prawdy objawione. Dopiero gdy amerykańska telewizja NBC wyemitowała program *If Japan can... Why can't we?* (Jeśli Japonia może... to dlaczego my nie możemy?), Deming i jego metody zarządzania stały się z dnia na dzień sławne także w Ameryce. Pęd do zastosowania nowej idei zarządzania rozpoczął „rewolucję jakości” w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Wiele przedsiębiorstw szukało porady, jak zwiększyć jakość i efektywność, bezpośrednio u Williama Deminga, który przekroczył już wówczas osiemdziesiątkę!

Można powiedzieć, lepiej późno niż wcale. Czas ku temu był najwyższy, bowiem japońskie firmy, najpierw z przemysłu motoryzacyjnego (Toyota, Mazda, Nissan, Suzuki, Honda), a następnie elektrotechnicznego i elektronicznego (Canon, Matsushita, Nashua, Nikon) zaczęły poważnie zagrażać ikonom amerykańskiej gospodarki (General Motors, Chrysler, Ford, Kodak, Xerox), a nawet je marginalizować. Amerykanie doceniając jakość wyrobów japońskich, przedkładali je nad rodzime, co najbardziej odczuli producenci samochodów. Japońskie firmy skutecznie konkurowały z General Motors, Fordem i Chryslerem, doprowadzając je na skraj bankructwa. Doszło do tego, że jeżeli Amerykanie kupowali amerykańskie samochody, to preferowali modele z częściami wyprodukowanymi w Japonii, były one bowiem bardziej niezawodne. Gdy w latach 1979–1982 Ford zanotował straty przekraczające 3 miliardy dolarów, poproszono o pomoc Williama Deminga, uznając, że główną przyczyną złych wyników jest słaba jakość wytwarzanych samochodów. Rady Deminga przyniosły prawie natychmiastowy skutek, już w 1986 roku Ford był najbardziej dochodowym koncernem samochodowym w USA. Prezes Forda Donald Petersen podkreślał, że „Ford buduje nową kulturę jakości i te wielkie zmiany mają swoje źródło bezpośrednio w nauce dr. Deminga”. W 1992 roku Ford Taurus stał się najlepiej sprzedającym się autem w Stanach Zjednoczonych, wyprzedzając tym samym Hondę Accord, wieloletniego lidera, a Ford Motor Company przesunął się na drugie miejsce na świecie pod względem liczby sprzedawanych samochodów. Pomimo podeszłego wieku Deming w latach osiem-

dziesiątych intensywnie pracował, doradzając amerykańskim firmom, wygłaszał dziesiątki wykładów, przeprowadzał setki szkoleń, jakby chciał nadrobić stracony czas. Pilnie uczyły się od niego wielkie firmy amerykańskie – Ford, Chrysler, Xerox, Kodak, a także wiele europejskich.

W tym okresie ukazały się najważniejsze publikacje Williama Deminga, które przedstawiały jego dojrzałe poglądy i idee w zakresie zarządzania. W 1982 roku opublikował *Quality, Productivity, and Competitive Position* (Jakość, wydajność i pozycja konkurencyjna), której poprawione wydanie w 1986 roku ukazało się pod zmienionym tytułem *Out of the Crisis* (Wyjście z kryzysu), a w ostatnim roku życia wydał *The New Economics for Industry, Government, Education* (Nowa ekonomia przemysłu, rządu i edukacji). Dokonań Williama Deminga w dziedzinie zarządzania nie da się podsumować jednym określeniem, tworzą one bowiem system wzajemnie powiązanych koncepcji, które pozwalają zwiększyć efektywność zarządzania (zysk, wielkość sprzedaży, udział w rynku) dzięki podniesieniu jakości procesów produkcji i jakości wytwarzanych dóbr.

Główne idee związane z tym systemem to:

- cykl usprawniania: zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw;
- łańcuch zależności: jakość, wydajność, spadek kosztów, wzrost udziału w rynku;
- 14 zasad transformacji zarządzania;
- siedem śmiertelnych zagrożeń.

Kwintesencją nowego podejścia do zarządzania Williama Edwardsa Deminga jest **14 zasad transformacji zarządzania**. Według niego są one kluczem do stworzenia sprawnej organizacji przedsiębiorstwa, w którym zapewniona jest harmonijna współpraca międzyludzka oraz zniesione zostało nastawienie wyłącznie na wyniki. Transformacja zarządzania ułatwia osiągnięcie zadowolenia klienta dzięki wysokiej jakości wytwarzanych produktów. Jest niezbędna, ponieważ w tradycyjnie funkcjonujących organizacjach aż 94 procent błędów to pochodna istniejącego systemu i obciążają one przełożonych, a nie pracowników.

14 zasad transformacji zarządzania Williama Edwardsa Deminga:

1. Stworzenie stałych celów w odniesieniu do usprawniania jakości produktów i usług, które są ukierunkowane na uzyskanie przewag konkurencyjnych.

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. Zastosowanie nowej filozofii zarządzania.3. Rezygnacja z metod masowej kontroli jako sposobu na zapewnienie jakości.4. Zaprzestanie powszechnych praktyk wyboru kooperantów wyłącznie na podstawie kryterium ceny.5. Ciągłe doskonalenie procesu produkcji oraz usług, które powodują poprawę jakości, produktywności oraz zmniejszenie kosztów.6. Wprowadzenie nowoczesnych metod doskonalenia zawodowego.7. Przywództwo zamiast biurokratycznego zarządzania.8. Redukcja strachu wynikającego z konieczności osiągnięcia wzrostu wydajności pracy.9. Przełamanie barier pomiędzy działami przedsiębiorstwa.10. Eliminacja wszelkich form promocji zachęcających do osiągnięcia poziomu „zero defektów” oraz wysokiej produktywności.11. Likwidacja zarządzania przez cele.12. Likwidacja barier, które nie pozwalają robotnikom i menedżerom z dumą wykonywać swej pracy.13. Szeroki program szkoleniowy oraz zachęcanie do ciągłego samodoskonalenia.14. Zaangażowanie wszystkich pracowników w proces transformacji. | <hr/> <p>Kwintesencją nowego podejścia do zarządzania Williama Edwardsa Deminga jest 14 zasad transformacji zarządzania.</p> <hr/> |
|---|--|

Deming ostrzega, że wdrożenie i przestrzeganie powyższych zasad nie jest łatwe i napotyka wiele przeszkód, które wymownie nazwał **7 Śmiertelnych Chorób**, uniemożliwiających poprawne działanie systemu. Oto one:

1. Brak stabilności celów.
2. Nastawienie na doraźny zysk.
3. Ocena przez oszacowanie wartości lub coroczny przegląd osiągnięć.
4. Rotacja na stanowiskach kierowniczych.
5. Zarządzanie przedsiębiorstwem tylko w oparciu o kryteria liczbowe.
6. Kosztowne badania kontrolne.
7. Nadmierne koszty gwarancji.

William Deming nie stworzył jednolitej, kompaktowej koncepcji, która mogłaby być stosowana przez liderów biznesu jako produkt prosto z półki, dlatego w początkowym okresie wdrożenia proponowanych przez niego idei jego osobiste zaangażowanie, jako wykładowcy, nauczyciela i doradcy, miało ogromne znaczenie. Pomimo że z wykształcenia był matematykiem, a źródłem proponowanych rozwiązań były obserwacje statystyczne, formułował ogólne zasady postępowania, które wydawały się oczywiste, a tajemnica ich skuteczności wynikała z wytrwałości i konsekwentnego ich stosowania. Japonia, ze względów kulturowych, była prawdopodobnie najlepszym miejscem do ich pierwotnego wdrożenia i dalszego udoskonalania. Popularyzacji idei zarządzania przez jakość pomogły liczne publikacje, które pojawiły się na fali ogromnego zainteresowania jakością w latach osiemdziesiątych, a wśród nich zamieszczony w „Harvard Business Review”⁸⁴ artykuł *Quality on the Line*, opisujący źródła sukcesu japońskich przedsiębiorstw.

Idee Deminga są głównym składnikiem koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (ang. *Total Quality Management, TQM*), która stała się swego rodzaju kodyfikacją przesłania jakości w zarządzaniu. Jej definicja stanowi normę Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej: „Kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM) to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Przez »wszystkich członków organizacji« rozumie się pracowników we wszystkich komórkach oraz na wszystkich szczeblach struktury organizacji. Jakość odnosi się do osiągnięcia wszystkich celów zarządzania, a pojęcie korzyści dla społeczeństwa zakłada spełnienie wymagań społecznych” (PN-ISO 8402:1996).

Inną koncepcją zarządzania, która stałej poprawie jakości przypisuje znaczenie podstawowe, jest Six Sigma, oparta w dużej części na ideach drugiego z „ojców zarządzania jakością”, Josepha Jurana, który niezależnie od Deminga głosił i wdrażał je także najpierw w Japonii. Six Sigma stanowi poniekąd zaprzeczenie koncepcji *zero defects*, nie zakłada całkowitej likwidacji

⁸⁴ David Garvin, *Quality on the Line*, „Harvard Business Review”, September 1983.

braków, lecz zaleca dążenie do ich ograniczenia do akceptowalnego poziomu. Ponadto, zgodnie z zasadą Pareto, chodzi o koncentrację wysiłków na eliminacji tych defektów, które mają krytyczne znaczenie z punktu widzenia klienta lub przebiegu procesu. W statystyce sigma oznacza odchylenie standardowe zmiennej. Celem Six Sigma jest zmniejszenie średniej liczby defektów do 3,4 (trzech i czterech dziesiątych) defektu na milion okazji popełnienia błędu. Należy uświadomić sobie, że Six Sigma oznacza poziom jakości, który nie odnosi się do całego produktu, ale do jego pojedynczej cechy – krytycznej dla jakości. Definicja jakości według Six Sigma mówi, że jakość oznacza „prawo do wartości” dla nabywcy i dostawcy w każdym aspekcie wymiany gospodarczej. Six Sigma poszerza definicję jakości produktu lub usługi o wartość ekonomiczną i użytkową zarówno dla firmy, jak i dla nabywcy. „Prawo do wartości” w świecie Six Sigma oznacza, że firma ma uzasadnione prawo oczekiwać, iż wytwarzane przez nią najwyższej jakości produkty będą przynosiły możliwie najwyższe zyski, a, z drugiej strony, nabywca osiągnie najwyższą możliwą satysfakcję. Six Sigma to coś więcej niż działanie na rzecz poprawy jakości, to działanie zmieniające kulturę organizacyjną w celu ukierunkowania jej na zaspokojenie potrzeb klienta i zapewnienie większej satysfakcji z dostarczanych wyrobów i usług, co skutkuje poprawą konkurencyjności i wyższą rentownością działania⁸⁵.

Główne działania zgodne z ideą Six Sigma to:

- określenie potrzeb klienta – projektowanie według jego preferencji;
- poszukiwanie możliwości usprawnień wewnątrz firmy;
- kontakty z klientami w celu ustalenia ich oczekiwań i sporządzenia planu działania;
- planowanie i przeprowadzanie projektów Six Sigma w celu doskonalenia usług firmy;
- regularne informowanie klienta o postępach doskonalenia;
- spełnianie lub przekraczanie oczekiwań klienta.

Six Sigma stała się niezwykle popularnym narzędziem zarządzania po tym, jak z sukcesem została zapoczątkowana przez Motorolę, a następnie

⁸⁵ Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill, New York 2000, s. XI.

wdrożona przez General Electric i inne znane amerykańskie firmy. „Rezultaty wdrożenia Six Sigma w GE przekroczyły najbardziej optymistyczne przewidywania. [...] Six Sigma zmieniła DNA General Electric – jest ona obecnie sposobem naszej pracy, odzwierciedla się we wszystkim, co robimy, i w każdym produkcie, który projektujemy” – tak GE ocenia dziś znaczenie Six Sigma. Gdy pod koniec lat dziewięćdziesiątych Ford znów pograżył się kryzysie, przegrywając z konkurencją pod względem nowoczesności, designu i jakości, prezes Jaques Nasser, sięgnął po Six Sigma, by ratować reputację firmy. Zastosowanie Six Sigma w kanadyjskich zakładach w St. Thomas, produkujących modele Grand Marquis i Crown Victoria, pozwoliło zmniejszyć w ciągu niespełna roku skargi klientów o 97 procent, a statystyczna liczba defektów na samochód spadła z poziomu 2,89 do 1,29. Wdrożenie programu w całej firmie przyniosło spadek jednostkowych kosztów obsługi gwarancyjnej o 60 procent. Dla celów realizacji programu Ford przeszkolił 60 tysięcy pracowników, a 7 tysięcy pracowników, tak zwanych *black belts*, poświęca cały swój czas na organizację projektów cząstkowych Six Sigma. Osiągnięte oszczędności przekroczyły 350 milionów dolarów rocznie.

Metoda zarządzania przez jakość według Six Sigma została zapoczątkowana w MultiBanku wraz z uruchomieniem projektu Naprawa Danych Marketingowych. Klient nawiązując relację z bankiem, zobowiązany jest do wypełnienia uproszczonych formularzy, które zawierają podstawowe informacje osobowe. Chodzi o szybkie zamknięcie procesu, jak najmniej formalności i jak najmniejszą ingerencję w sferę osobistą klienta. Z drugiej strony rozszerzenie zakresu informacji wprowadzonych do bazy danych pozwala na rozpoznanie jego potrzeb finansowych, zdalną ocenę ryzyka kredytowego i sprzedaż dodatkowych produktów. Dlatego umiejętne zbieranie „wrażliwych” informacji o kliencie za jego zgodą pozwala zwiększyć jakość obsługi i efektywność sprzedaży. Dla MultiBanku, który zabiegał o wymagających klientów zamożnych, jakość obsługi i dopasowanie oferty do ich potrzeb miały znaczenie podstawowe i z tego powodu zdecydowaliśmy się zastosować nowatorskie narzędzie, dające szansę na rozwiązanie palącego problemu. Jakość danych marketingowych była tak niska, że nie pozwalała na opracowanie poprawnego profilu oraz stosowanie narzędzi zaawansowanej analizy behawioralnej dla antycypacji przyszłych potrzeb i oceny ryzyka kredytowego. Projekt eliminowania braków w bazie danych mar-

ketingowych został zainicjowany w listopadzie 2003 roku. Wyniki przerosły nasze oczekiwania i spowodowały, że na przełomie kwietnia i maja 2004 roku rozpoczęto kolejne projekty Six Sigma, zmierzające głównie do budowania w MultiBanku strategii służących eliminowaniu braków w zakresie najważniejszych obszarów biznesowych. Celem zastosowania metody Six Sigma w MultiBanku było usprawnienie procesów, podniesienie poziomu satysfakcji klienta, redukcja kosztów złej jakości, a co za tym idzie – poprawa wyniku finansowego.

Wdrożono kolejne sześć projektów w obszarach:

- Sprzedaży:
 - karty kredytowe;
 - kredyt w rachunku bieżącym BC;
 - kredyt odnawialny dla osób fizycznych.
- Marketingu:
 - naprawa danych marketingowych.
- Reklamacji:
 - czas rozpatrywania reklamacji;
 - reklamacje za pośrednictwem kanału Internet.
- HR:
 - usprawnienie procesów rekrutacyjnych dla placówek (Centrum Usług Finansowych).

Działania te przyniosły oszczędności około 780 tysięcy złotych w skali roku, a wartość ROI na wdrażanych programach Six Sigma wahała się w przedziale 300–3000 procent.

W tym miejscu warto przedstawić bliżej projekt Right Channeling, jeden z najważniejszych pod względem operacyjnym, który miał także znaczenie strategiczne i przyniósł bardzo dobre wyniki finansowe. MultiBank rozwijał nowatorski model biznesowy, miał ambicję być, w odróżnieniu od tradycyjnych oddziałowych banków detalicznych, „bankiem internetowym z oddziałami”. Jego wielokanałowy model obsługi zapewnia dostęp do wszystkich produktów w dowolnym czasie, w dowolny sposób. Klienci po etapie edukacji i skorzystaniu z oferty w placówce MultiBanku, mogą zarządzać finansami zdalnie z każdego miejsca o każdej porze (zarządzać kredytem, zakładać lokaty, obsługiwać konto, kartę kredytową).

Zidentyfikowany problem był poważny i dotyczył sedna założeń modelu biznesowego:

- „Jesteśmy bankiem internetowym z oddziałami, a zaledwie 42,1 procent naszych klientów aktywowało kanał Internet.
- Nasze placówki są po to, aby doradzać, a 15 procent operacji w placówce to przelewy wychodzące.
- Placówki MultiBanku po przekroczeniu 3,5 tysiąca klientów narzekają na rosnące kolejki”.

Celem projektu Right Channeling MultiBank była: „aktywacja (samo)obsługi klientów przez zdalne kanały dystrybucji – Internet i telefon – tak by stały się one podstawową platformą dla dokonywania przez klientów transakcji i rozliczeń oraz wzajemnej komunikacji. Internet i telefon pozwalają na personalizację obsługi klienta w stopniu nie mniejszym niż placówki bankowe (Centrum Usług Finansowych), będąc jednocześnie znacznie bardziej wygodnym i tańszym sposobem obsługi dla obu stron – klienta i banku”. Dzięki realizacji projektu w ciągu dwóch lat nastąpił wzrost aktywnych klientów bankowości internetowej z 42,1 procent do powyżej 75 procent, udział transakcji wykonywanych za pośrednictwem Internetu podwyższył się z 92,2 procent do poziomu 97,7 procent, średnia wizyt klientów w placówce bankowej obniżyła się z trzech do poniżej dwóch w ciągu miesiąca.

Idee zarządzania jakością najlepiej rozwijały się w Japonii. Zapoczątkowane przez cudzoziemców, Williama Edwardsa Deminga i Josepha Jurana, zostały doprowadzone do perfekcji i stały się wyróżnikiem japońskich przedsiębiorstw. Z biegiem lat stworzyły spójny system, znany po nazwą *kaizen*⁸⁶. Główne komponenty tego systemu, który ma charakter parasola, to: Total Quality Control, zarządzanie Just-in-Time, cykl usprawnienia jakości (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw oraz standaryzuj – wykonaj – sprawdź – popraw), Total Productive Management, koła jakości – Quality Circle, i inne. *Kaizen* to coś więcej niż zespół wzajemnie się uzupełniających koncepcji zarządzania jakością, w rzeczywistości to filozofia biznesu wynikająca z filozofii życia, której naczelnym przesłaniem jest istota ciągłego doskonalenia siebie samego i wszystkiego, co otacza człowieka. Na bazie sukcesu

⁸⁶ Masaaki Imai, *KAIZEN: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, 2007, s. 36.

sów eksportowych japońskich przedsiębiorstw, które stały się przedmiotem podziwu i przykładem do naśladowania, pojawiło się ogromne zainteresowanie *kaizen* w Europie i Stanach Zjednoczonych, ale czasem kompleksowe wdrożenia napotykały trudności kulturowe, biurokrację i nadmiar kontroli, a raportowania stawały się dla amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw nadmiernie uciążliwe. Moje doświadczenia są podobne – zarządzanie jakością to coś znacznie więcej niż eliminacja braków, a jej umiejętne zastosowanie zmienia całkowicie obraz firmy, jej kulturę korporacyjną, sposób funkcjonowania i postrzeganie na zewnątrz.

Wyróżnij się albo zgiń – strategiczne dylematy zarządzania

Wśród wielu narzędzi zarządzania używanych w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami jednym z najbardziej popularnych na przestrzeni ostatnich 50 lat jest planowanie strategiczne. Badania Bain & Company wykazały, że do jego stosowania przyznaje się blisko 90 procent menedżerów, ponadto narzędzie to otrzymuje wysokie noty za skuteczność w praktyce. Jednym z pierwszych, który dostrzegł znaczenie planowania strategicznego, był Alfred Sloan – w jego koncepcji decentralizacji strategia korporacji jako całości była w zasadzie jedynym obszarem decyzji zastrzeżonym dla centrali firmy. Nie jest więc zaskoczeniem, że Alfred Chandler, który pomagał Sloanowi przy pisaniu książki *Moje lata z General Motors*, później, już jako profesor Harvard Business School zajmujący się głównie historią korporacji, wskazał na podstawowe znaczenie planowania strategicznego w życiu korporacji. Według niego strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów⁸⁷.

Już intuicja podpowiada, że planowanie strategiczne jest bardzo ważną funkcją zarządzania przedsiębiorstwem w analogii do planowania przyszłości w życiu osobistym, kierowania państwem, prowadzenia kampanii wojennych. Słowo strategia pochodzi z języka greckiego i oznacza dział sztuki wojennej, obejmujący teorię i praktykę przygotowania oraz prowadze-

⁸⁷ Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industry Enterprise*, MIT Press 1969.

Już intuicja podpowiada, że planowanie strategiczne jest bardzo ważną funkcją zarządzania przedsiębiorstwem w analogii do planowania przyszłości w życiu osobistym, kierowania państwem, prowadzenia kampanii wojennych.

nia wojny, jej poszczególnych kampanii i bitew (Encyklopedia PWN, 2005). Strateg (gr. *strategos* – prowadzący wojsko) to w starożytnej Grecji dowódca armii posiadający szerokie kompetencje, wybierany spośród wybitnych obywateli i wyspecjalizowanych fachowców. Strategia od zarania dziejów była doceniana w wojskowości. Już w starożytnych Chinach przypisywano jej decydującą rolę w rozstrzygnięciu wojen. Sun-Tzu, uważany za jednego z największych strategów, którego koncepcje napędzają naukę

o wojskowości od przeszło dwóch i pół tysiąca lat, mówi: „Zatem strategiczna siła znawców walki polega na namierzaniu celu i precyzyjnym uderzeniu. Przypomina napiętą kuszę, a jej atak – zwolnienie spustu”. Według Carla von Clausewitza, największego stratega wojskowego XX wieku, „strategia to zbiór działań prowadzących do spełnienia planu wojennego”, a przydatność strategii polega na tym, że „taktyka uczy wykorzystania sił w bitwach, strategia zaś uczy nas wykorzystania bitew do osiągnięcia celów wojny”. Konkurencja w świecie biznesu to bezkrwawe wojny, których celem jest zwyciężanie w rywalizacji rynkowej z innymi przedsiębiorstwami. Czasem to nawet wojny o przetrwanie.

Solidny fundament planowania strategicznego, będącego podstawą kompleksowej koncepcji zarządzania, zbudował Igor Ansoff. W 1965 roku ukazała się jego książka *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, która była pierwszą publikacją poświęconą w całości strategii firmy. Ale, jak sam autor stwierdził kilka lat później, nie była to udana próba przybliżenia tej koncepcji – publikacja odstraszała czytelników skomplikowaną, szczegółową analizą procesów planowania strategicznego. Wielką zasługą Ansoffa było wskazanie w dalszych pracach, że samo planowanie strategiczne nie jest wystarczające, dopiero uzupełnione zdolnością wdrożenia przełamującego wewnętrzne bariery i opór przed zmianą, składa się na skuteczne strategiczne zarządzanie⁸⁸.

⁸⁸ Igor Ansoff, *Strategic Management*, Macmillan, London 1979.

Współcześnie prawdziwym światowym guru jest Michael E. Porter, profesor Harvard Business School, w wielu rankingach i badaniach uważany za najbardziej wpływowego myśliciela w dziedzinie zarządzania i konkurencji na świecie. Jako jeden z nielicznych profesorów Harvard Business School dostąpił zaszczytu uzyskania dożywotniego tytułu profesora Harvard University i jako jedyny może prowadzić komercyjną działalność doradczą ze swojego biura na terenie uniwersyteckiego kampusu. Program nauczania „Microeconomics of Competitiveness”, oparty na wykładach Michaela Portera prowadzonych na Harvard Business School, stanowi otwartą platformę dla międzynarodowej społeczności studentów i za pomocą Internetu jest przekazywany do ponad 90 uczelni na świecie, w tym do trzech polskich (SGH, Akademii Leona Koźmińskiego, Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego). „Ostateczny cel programu wyraża się w wywieraniu istotnego wpływu na konkurencyjność państw, w których jest nauczany” – podkreśla Michael Porter.

Jego najważniejsze publikacje *Competitive strategy*, która ukazała się w 1980 roku (wyd. polskie *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2010), oraz *Competitive Advantage* z roku 1986 (wyd. polskie *Przewaga konkurencyjna*, Onepress Wydawnictwo, Warszawa 2006) należą do nielicznych przykładów książek akademickich, które ma w swojej podręcznej bibliotece każdy menedżer, pomimo że liczą po kilkaset stron każda. Najbardziej wartościowa myśl Portera jest jednak uderzająco krótka: „Istota strategii polega na wyborze, czego nie robić”. Uważa on, że „sednem zarządzania całą firmą jest strategia: definiowanie i komunikowanie unikalnej pozycji firmy, dokonywanie wyborów typu »coś za coś« oraz wykuwanie spójności pomiędzy czynnościami”. Doskonałość operacyjna nie jest strategią i należy wyraźnie rozróżniać efektywność operacyjną i strategię. Obie te sfery mają dla firm podstawowe, ale odmienne znaczenie. Efektywność operacyjna decyduje o bieżących wynikach i jest warunkiem koniecznym, jednak niewystarczającym dla przetrwania i sukcesu firmy w długim okresie. To właśnie strategia pozwala stworzyć fundament trwałej przewagi konkurencyjnej i dzięki temu zwyciężać na rynku w długim okresie. Porter wyróżnia trzy typowe strategie oparte na przewodzeniu pod względem kosztów, wyróżniania się i koncentracji (*focus*), przy czym on sam wyraźnie preferuje wyróżnianie się, jako sposób kreowania trwałej przewagi nad konkurencją.

Podstawowym celem strategii jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, która wynika z:

- wypracowania unikalnej pozycji rynkowej (najlepiej przez wyróżnienie się);
- dopasowania struktury organizacyjnej i procesów do przyjętej strategii;
- dokonywania koniecznych wyborów typu „coś za coś” względem konkurencji;
- wzajemnego dopasowania czynności (procesów);
- rozwiązań systemowych (modelu biznesowego), a nie jego elementów;
- doskonałości operacyjnej, która jest konieczna, ale niewystarczająca.

Klasyczne podejście do strategii jest na ogół dobrze znane ludziom biznesu, ponieważ zostało spopularyzowane przez wiele publikacji, bogatą ofertę szkoleń i seminariów oraz współpracę z doradcami, z którymi firmy współdziałają na co dzień. Sam stwierdziłem niedawno, że w mojej bibliotece pozycje z zakresu strategii, w liczbie kilkudziesięciu, stanowią pokaźną część księgozbioru. Wiele z nich napisali polscy autorzy. Najbardziej znany jest profesor Krzysztof Oblój, który stał się polskim guru zarządzania strategicznego, a jego książki są tak samo dobre jak umiejętność wykładania i prowadzenia seminariów dla studentów i kadry zarządzającej⁸⁹.

Doradztwo w zakresie wyboru strategii działania korporacji stało się dźwignią fenomenalnego sukcesu komercyjnego wielu firm konsultingowych w drugiej połowie XX wieku, a w wypadku niektórych, jak McKinsey & Co, Boston Consulting Group czy Bain & Company, jest wręcz ich znakiem rozpoznawczym i podstawowym źródłem dochodów. Planowanie strategiczne i sposoby wdrażania strategii działania, przedstawione szczegółowo w podręcznikach akademickich i nieprzebranej liczbie specjalistycznych publikacji, sprawiają wrażenie tak skomplikowanych procesów, że narzucają niejako wołanie o pomoc konsultantów. Ci z kolei przy rea-

⁸⁹ Krzysztof Oblój: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE Warszawa 2002; *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007; *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.

lizacji projektów opracowania strategii dla firm najpierw zgłaszają zapotrzebowanie na taką ilość danych, zestawień, tabel, że dostarczenie „tego wsadu” zwykle zajmuje całą organizację i wymaga ogromnych nakładów pracy. Później oczywiste wyniki nieskomplikowanych badań i analiz przedstawiane są w taki sposób, by wywołać efekt WOW, więc trudno nie odnieść wrażenia, że forma jest ważniejsza niż treść. Cały proces przypomina anegdotę o konsultancie, który przyszedł na spotkanie do szefa firmy i zapytany przez niego: „Która godzina?”, poprosił, by mógł spojrzeć na jego zegarek, a następnie odpowiedział: „Według mojej najlepszej wiedzy jest godzina 15.47”. W rzeczywistości planowanie strategiczne nie jest tak skomplikowane, by nie mógł ogarnąć je przeciętny człowiek, ale stworzony przez akademików i zawodowych doradców mit o niezemskiej trudności tej materii sprawia, że oni sami pretendują do roli szamanów, którzy zdolni są dokonać cudów.

Moje osobiste doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego są wielorakie i mają długą historię. Najpierw zajmowałem się strategią jako doradca w restrukturyzacji przedsiębiorstw we wczesnym okresie polskiej transformacji, kiedy wobec radykalnej zmiany warunków otoczenia każda firma musiała sobie odpowiedzieć na pytanie: „Co dalej?”. Później, już jako menedżer, byłem zaangażowany w proces restrukturyzacji i opracowania nowej strategii działania największych banków komercyjnych w Polsce – Powszechnego Banku Gospodarczego w Łodzi, a następnie PKO BP i BRE Banku. W BRE Banku najpierw odpowiadałem za stworzenie mBanku i MultiBanku od podstaw, co stanowiło wyjątkowe wyzwanie, bo wymagało opracowania strategii działania start-upu. Pierwotne doświadczenia jako doradcy i menedżera utrwaliły we mnie przekonanie, że dobry plan strategiczny to dopiero początek na drodze do sukcesu, a wdrożenie jest procesem daleko trudniejszym i dłuższym.

W żargonie biznesowym mówi się, że „wdrożenie drugorzędnej strategii znaczy więcej niż najlepszy plan strategiczny pozostający na papierze”. Mając to na uwadze, zawsze postrzegałem strategię przedsiębiorstw jako kompleksowy proces zarządzania strategicznego: planowanie strategiczne plus implementacja. Z tego względu, poza wyjątkowymi przypadkami, planowanie strategiczne pozostawało funkcją wewnętrzną, wykonywaną przez odpowiednio przygotowanych kluczowych pracowników firmy, odpowie-

Współcześnie zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym. W mojej praktyce punktem wyjścia jest diagnoza strategiczna, jako wstęp do każdego biznesplanu mającego trzyletni horyzont czasowy i zwykle corocznie aktualizowanego.

działnych za ważne obszary działalności, tak sprzedażowej, jak *back office*. Wydzielona jednostka organizacyjna zajmująca się wyłącznie strategią miała jedynie funkcje koordynacyjne. Opracowanie strategii własnymi siłami wzmacniało poczucie odpowiedzialności za przyszłość, budowało tak potrzebną identyfikację z planem strategicznym, którego wdrożenie było niejednokrotnie ogromnie trudne, bo związane ze zmianami w rutynie codziennych czynności – wzbudzało więc niepewność i obawy.

Współcześnie zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym. W mojej praktyce punktem wyjścia jest diagnoza strategiczna, jako wstęp do każdego biznesplanu mającego trzyletni horyzont czasowy i zwykle corocznie aktualizowanego. Warsztaty strategiczne, które kompleksowo analizowały różne scenariusze przyszłości, nowe inicjatywy i projekty strategiczne, odbywały się raz w roku, zwykle w czerwcu, chociaż ważny projekt strategiczny można było zapoczątkować *ad hoc*, w dowolnym czasie, przy spełnieniu określonych warunków istotności.

Planowanie strategiczne stało się prostym – co nie znaczy, że łatwym – ciągłym procesem powiązanim ściśle z ustalaniem budżetów (biznesplanów) rocznych i powtarzalnych czynności tworzenia odpowiednich dokumentów. Należą do nich:

1. Diagnoza strategiczna.
2. Biznesplan:
 - 2.1. Plan sprzedaży;
 - 2.2. Plan wsparcia.
3. Plan finansowy.

Diagnoza strategiczna ma okresowo (przynajmniej raz na rok) utrwalać przekonanie o słuszności obranej drogi lub uzasadniać wprowadzane zmiany. Jej zawartość to kilka oczywistych elementów:

1. Misja i wizja.
2. Pozycja konkurencyjna na rynku (stan obecny).

3. Pozycjonowanie konkurencyjne, zgodne z wizją działalności:
 - (*dla kogo*) docelowa grupa klientów;
 - (*potrzeby grupy docelowej*) potrzeby klientów: podstawowe, drugorzędne, uzupełniające;
 - (*kto jest niezadowolony*) uzasadnienie okazji biznesowej, dlaczego klienci oczekują na inną ofertę produktów, inny sposób sprzedaży, inny sposób komunikacji;
 - (*cechy wyróżniające*) docelowa grupa klientów, sposób zaspokajania potrzeb, procesy;
 - (*konkurencja*) główni konkurenci – zakładane przewagi konkurencyjne.
4. Docelowa grupa klientów – analiza szczegółowa:
 - opis segmentu;
 - cechy klientów;
 - modelowy klient.
5. Potrzeby docelowej grupy klientów:
 - hierarchia potrzeb (podstawowe, drugorzędne, uzupełniające);
 - które z potrzeb będą zaspokajane i dlaczego;
 - wyróżniki konkurencyjne.
6. Produkty dopasowane do potrzeb:
 - (*nasz produkt*) dostarczamy produkty dopasowane do potrzeb – koncentracja na preferencjach klienta według hierarchii wartości: podstawowe, drugorzędne, uzupełniające; cechy wyróżniające;
 - (*kluczowe cechy produktu*) według preferencji wartości klienta – design, ceny, jakość;
 - benchmark rynkowy – przewagi konkurencyjne.
7. Sposób dystrybucji – organizacja sprzedaży – cechy wyróżniające, przewagi konkurencyjne.
8. Komunikacja – strategia marketingowa.
9. SWOT.

Diagnoza strategiczna posiada wszystkie podstawowe elementy analizy rynku, z tym że wykonywana jest przez pryzmat poszukiwania unikalnych szans biznesowych – najlepiej poprzez identyfikację interesujących grup klientów, unikalnych potrzeb, procesów wewnętrznych, sposobu dystrybu-

cji i komunikacji. Dlatego najważniejszą jej częścią nie są liczby, a kontekstowa analiza stanu obecnego i trendów rozwoju.

Strategia rozwijana wewnątrz firmy według powyższej metodyki wyznaczała drogę wszystkich instytucji, w których pełniłem rolę lidera odpowiedzialnego za dany obszar biznesowy (bankowość detaliczna, restrukturyzacja, bankowość korporacyjna) lub byłem szefem odpowiedzialnym za całokształt działalności. W tym kontekście odróżniałem się od moich kolegów, którzy przy opracowaniu strategii częściej współpracowali z uznanymi firmami doradczymi. Zdawałem sobie sprawę z tego, że strategia stworzona własnymi siłami może nie być najlepsza z możliwych; moja preferencja takiego podejścia wynikała z przekonania o większej skuteczności jej implementacji przez twórców. Gorsza strategia bardzo dobrze wdrożona jest lepsza od najdoskonalszych strategii wdrożonych na średnim poziomie. Plan restrukturyzacji i strategia dla Powszechnego Banku Gospodarczego, który stał się gwiazdą połączonej Grupy Pekao SA, podobnie jak restrukturyzacja i strategia PKO BP, która pozwoliła odzyskać temu bankowi konkurencyjność i na nowo stać się liderem sektora, zostały stworzone przez zespoły złożone z doskonale znających wewnętrzne realia długoletnich pracowników i młodych, zdolnych, dobrze wykształconych ludzi, dopiero co zatrudnionych, którzy budowali miejsce pracy swoich marzeń. Strategię start-upów – mBanku i MultiBanku – stworzyli ludzie, których zatrudniłem, mając na uwadze, że będą budować bank dla siebie, na wzór i podobieństwo własnych potrzeb i ambicji. Dlatego zespoły wyraźnie się różniły pod względem wieku, statusu społecznego, profilu psychologicznego, aspiracji życiowych. Łączyło je doskonałe wykształcenie, samodzielność, zdolność do samokształcenia i chęć do pracy.

Tylko raz, gdy mBank przygotowywał się do ekspansji zagranicznej na rynki Czech i Słowacji, inwestor strategiczny, posiadający 75 procent akcji, zażądał weryfikacji strategii przez znaną firmę doradczą. McKinsey potwierdził przyjęte założenia i całokształt strategii, a później stał się rzecznikiem modelu biznesowego mBanku jako innowacji przełomowej. Plan restrukturyzacji bankowości korporacyjnej i całościową strategię BRE Banku, która pozwoliła awansować mu w ciągu czterech lat z siódmego na trzecie miejsce w sektorze, przygotowali pracownicy BRE Banku. A nastąpiło to po tym, gdy zwolniłem znaną firmę doradczą, niezadowolony z podejścia

i wstępnych wyników. Wydawało się niemożliwe, że podołają wyzwaniu, ba zawsze w przeszłości strategia była produktem firm zewnętrznych. W najtrudniejszym momencie w historii banku odpowiedzialność spoczęła całkowicie na jego pracownikach i oni podołali zadaniu. Kluczem do sukcesu było zaangażowanie w trudny proces restrukturyzacji i wdrożenia nowej strategii działania, a wynikało ono właśnie z mojego przekonania, że tak trzeba i nie ma innej, łatwiejszej drogi.

Zespoły wewnętrzne dysponują zazwyczaj lepszą wiedzą o firmie, wyższość doradców wynika z ich wiedzy o rynku, najlepszych praktykach konkurencji, ogólnych trendach i umiejętności wyobrażenia sobie przyszłości. Wielkie firmy doradcze mają skarbnicę wiedzy, stale zasilaną doświadczeniami realizowanych projektów na całym świecie, oraz umiejętności zarządzania złożonymi projektami. Nie jest to przewaga, która decyduje o przekazaniu prac nad strategią firmom doradczym na wyłączność. Kultura wiedzy i stworzenie organizacji uczącej się pozwalają kształtować ludzi, którzy są zdolni podołać wyzwaniom pracy nad strategią firmy. Współpraca z firmami doradczymi, szczególnie z tymi najlepszymi, może przynieść wymierne korzyści. Nie można jednak przeceniać ich możliwości, bo wtedy łatwo wpaść w uzależnienie, poleganie jednak wyłącznie na własnych siłach, w przypadku gdy nie ma to odpowiedniego uzasadnienia, może okazać się zgubne.

Koncepcja planowania strategicznego znalazła się w kryzysie po koniec lat osiemdziesiątych, wrócono nawet, że zostanie całkowicie zapomniana, a stało się to za sprawą rosnącej popularności koncepcji zarządzania opartych na idei ciągłego doskonalenia poprzez wprowadzanie stopniowych ulepszeń. W niektórych firmach w ogóle przestano zajmować się strategią na rzecz doskonalenia działalności operacyjnej. Henry Mintzberg, jeden z bardziej wpływowych myślicieli zarządzania, napisał książkę *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Wzlot i upadek zarządzania strategicznego), którą uznano za nekrolog strategii. Jednak wszelkie pogłoski o tym, że pacjent zmarł, okazały się fałszywe, bo od połowy lat dziewięćdziesiątych strategia wróciła na piedestał i od tego czasu utrzymuje się nieprzerwanie na szczycie najbardziej popularnych narzędzi wykorzystywanych na co dzień przez menedżerów.

W latach dziewięćdziesiątych radykalnie zmieniły się warunki działania przedsiębiorstw. Rewolucja technologiczna przyspieszyła zmiany zachodzą-

ce w ich otoczeniu, ewolucyjne mechanizmy dostosowawcze przestały być skuteczne. Zarządzanie oparte na procesie ciągłego doskonalenia na drodze stopniowych ulepszeń, nie zapewnia już sukcesu. Nawet Toyota, sztandarowy przykład sukcesu poprzez stosowanie metod zarządzania *kaizen*, zwróciła uwagę na konieczność wprowadzania radykalnych zmian i poszukiwania innowacji przełomowych. Prezes Toyoty, Katsuaki Watanabe, ogłosił publicznie w 2007 roku, że *kaizen* przynosił znakomite rezultaty w przeszłości, ale obecnie już nie wystarcza, ponieważ zaostrzająca się konkurencja wymaga *kakushin* – radykalnych innowacji.

Zarządzanie strategiczne w Nowej Gospodarcze

W miarę przechodzenia firm do świata Nowej Gospodarki zmienia się istota i źródło przewagi strategicznej. W konsekwencji przeobrażeniom ulegają również koncepcje zarządzania i wymagane są nowe zdolności menedżerskie. Innowacje od dawna uznawane są jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Wielu badaczy przedmiotu przypisywało innowacjom ważną rolę w budowie strategii rozwoju przedsiębiorstw, między innymi: Jay Kay, Gary Hamel, Coimbatore K. Prahalad, Michael Porter, Herbert Simon, Michael L. Tushman, Charles O'Reilly, Richard Burgelman. Jednakże dopiero w ostatnich latach, wraz z nastaniem nowego ładu gospodarczego, innowacje zdobyły uznanie jako główny motor wzrostu i warunek konieczny przetrwania w długim okresie. Wiele długowiecznych, powszechnie znanych firm zawdzięcza swoje miejsce na mapie gospodarczej strategii opartej na ciągłej innowacji, wprowadzaniu nowatorskich produktów, procesów i modeli biznesowych. Są wśród nich zasiedziałe przedsiębiorstwa, które uczyniły z innowacji swoją główną kompetencję, niejednokrotnie przeszły proces gruntownego przeobrażenia sposobu funkcjonowania, a nawet zupełnej odnowy i zmiany profilu działalności. Należą do nich znane amerykańskie firmy – IBM, 3M, Microsoft, General Electric, Nike, Wal-Mart, Procter and Gamble, Johnson & Johnson, Walt Disney & Co., Du Pont; europejskie giganty – Nokia, SAP, BMW, BP, Philips, Ryanair; azjatyckie tygrysy – Sony, Samsung, LG Electronics, Toyota, a także wiele innych.

Liderzy Nowej Gospodarki zbudowali swoją pozycję prawie wyłącznie dzięki innowacjom produktowym i nowatorskim konceptom biznesowym.

Istnieje wiele takich firm, ale ucieleśnieniem rozwoju poprzez ciągle innowacje jest Apple, wielokrotnie wyróżniana jako najbardziej innowacyjna firma na świecie, producent sprzętu komputerowego i urządzeń audiowizualnych, a nawet telefonów komórkowych. Komputer osobisty Apple, pierwszy masowo produkowany komputer, wyznaczył kierunek rozwoju branży, stwarzając standard w postaci kompletnego zestawu: jednostka centralna w obudowie, klawiatura i monitor, gotowe do pracy zaraz po rozpakowaniu i włączeniu do sieci elektrycznej. „Włącz i graj” stało się dewizą działania Apple w tworzeniu wszelkich produktów.

Kolejna przełomowa innowacja dotyczyła ulepszenia obsługi komputera osobistego. Graficzny interfejs (GUI) w połączeniu z myszą, zastosowany w komputerze Macintosh umożliwił użytkownikowi zupełnie nowe doznania i zdecydował o ogromnym sukcesie rynkowym. Gdy firma stanęła na krawędzi bankructwa pod koniec lat dziewięćdziesiątych, uratowały ją kolejne innowacje zmieniające rynek i krajobraz konkurencji. Najpierw ewolucja Macintosha przeobraziła go w iMac, a następnie w iBook, komputer nakierowany na obsługę Internetu. Eliminacja dyskietek, forsowanie połączeń bezprzewodowych Wi-Fi, pozwoliło na stworzenie nowej jakości technologicznej, a co najważniejsze – unikalnego doświadczenia użytkownika. Apple nie poprzestała na tym. Wprowadzenie w 2002 roku na rynek iPoda, odtwarzacza multimedialnego w połączeniu z iTunesem, programem odtwarzającym pliki audio i wideo, będącym jedynym interfejsem sklepu muzycznego iTunes Store, przekształciło firmę w dostawcę cyfrowej rozrywki oraz zmieniło sposób dystrybucji muzyki i filmów. Jesienią 2009 roku sprzedaż różnych odmian iPoda na świecie przekroczyła 220 milionów sztuk. Apple zrewolucjonizowała rynek cyfrowej rozrywki, pokazując, że wątpliwe praktyki ściągania muzyki i filmów w sieci za darmo można zastąpić w pełni komercyjnym modelem, a decydujące znaczenie ma odpowiednio niska cena, dostępność i łatwość obsługi.

Eksperti nie dawali Apple żadnych szans w konkurencji na rynku aparatów telefonii komórkowej, gdzie pozycja takich firm, jak Nokia, Motorola, Sony Ericsson, Samsung i LG, wydawała się niezagrożona. Smartfon

Liderzy Nowej Gospodarki zbudowali swoją pozycję prawie wyłącznie dzięki innowacjom produktowym i nowatorskim koncepcjom biznesowym.

Apple pod nazwą iPhone wszedł do sprzedaży w trzecim kwartale 2007 roku, błyskawicznie zdobywając grono zagorzałych zwolenników i nabywców – na początku 2010 roku sprzedano ponad 50 milionów telefonów, a w 2011 roku sprzedaż jeszcze przyspieszyła, dając iPhone’owi blisko 20 procent udziału w rynku smartfonów. W kwietniu 2010 roku Apple wprowadziła na rynek kolejny hit – iPada, który także nie jest całkowicie nowym produktem, bo przecież komputery typu tablet, od momentu ich pojawienia się w 2002 roku, oferowało wielu producentów, jak HP, Toshiba, Fujitsu, Lenovo, Gateway, a nawet Dell. Tablet nie jest wynalazkiem Apple, ale w postaci iPada przystosowanego głównie do pracy w Internecie, pozyskiwania wiedzy, czytania książek i prasy, jest wyjątkowy i zasługuje na miano innowacji przełomowej. Brak klawiatury, doskonała rozdzielczość ekranu, dobra współpraca z Internetem na bazie Wi-Fi i 3G, piękny design sprawiają, że wyróżnia się na rynku i wzbudził ogromne zainteresowanie. Produkt ten tworzy nową kategorię, zmieniając sposób interakcji z obrazem i informacją. W pierwszym miesiącu sprzedano trzy miliony iPadów, a w całym 2010 roku – 14,8 miliona sztuk, co dało 75 procent udziału w rynku tabletów. Zakładana sprzedaż iPada w 2011 roku wynosiła więcej niż 40 milionów sztuk, a jego supremacja na rynku tabletów, pomimo wysiłków konkurencji, nie podlega dyskusji i wynosi ponad 60 procent.

W czerwcu 2011 roku wartość kapitalizacji rynkowej Apple po raz pierwszy była wyższa od wartości odwiecznego konkurenta – Microsoftu. A jakby tego jeszcze było mało, w sierpniu Apple stała się najbardziej wartościową firmą na świecie, osiągając kapitalizację rynkową na poziomie 337 miliardów dolarów.

Innowacyjność jest znakiem rozpoznawczym i napędem wzrostu wielu firm Nowej Gospodarki, takich jak Intel, Cisco, AOL, Yahoo!, Google, a także Ideo, Amazon, PayPal, eBay. Kevin Kelly w książce *New Rules for the New Economy (Nowe reguły nowej gospodarki)* stwierdza, że „bogactwo wypływa bezpośrednio z innowacji [...] nie z optymalizacji [...] bogactwa nie zdobywa się przez ulepszanie tego, co już znane”⁹⁰. Przedsiębiorstwa dokonują innowacji w dwóch głównych obszarach: w modelu biznesowym i technologii.

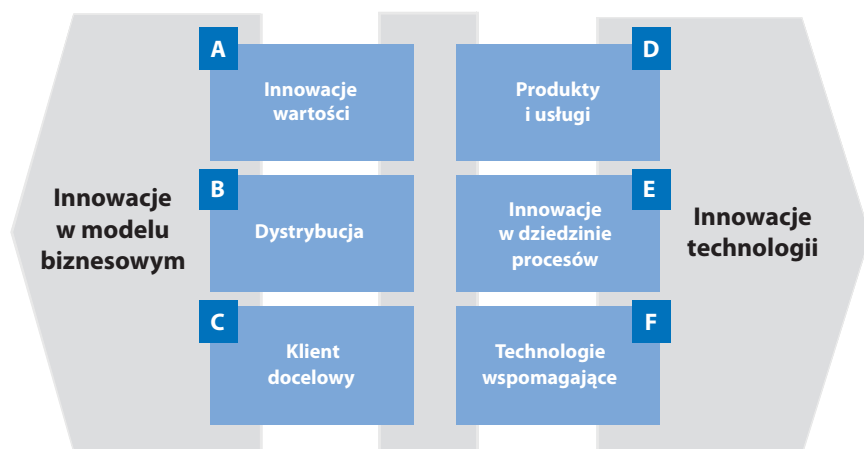
⁹⁰ Kevin Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001.

W modelu biznesowym można wyróżnić trzy fundamentalne obszary innowacji:

- A. **Innowacje wartości**, określające znaczenie tego, co jest sprzedawane i dostarczane na rynek.
- B. **Innowacje w sposobie dystrybucji**, czyli łańcucha dostaw w procesie produkcji i sprzedaży.
- C. **Innowacje w wyborze**, którego potrzeby zaspokajamy.

Inwestycje w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa dokonują nieustannie innowacji na sześciu płaszczyznach



Źródło: T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, *Making innovation work*, Wharton School Publishing, 2005

Natomiast zmiany technologiczne mogą zostać podzielone na innowacje:

- A. **W produktach i usługach** – jest to najlepiej rozpoznawany rodzaj innowacji. Innowacja w produktach i usługach oznacza zmianę w produkcie lub usłudze albo nawet zaoferowanie całkowicie nowego produktu na rynku.
- B. **W dziedzinie procesów** – te innowacje z reguły są niewidoczne dla klienta, natomiast znacząco wpływają na konkurencyjność produktu, ponieważ dotyczą kosztów, wydajności i jakości.
- C. **W technologii wspomagającej** produkcję, dystrybucję i komunikację.

Strategia innowacji jako napędu wzrostu nie jest nową ideą. Prekursorem teorii innowacji w naukach ekonomicznych, pierwszym, który dostrzegł fundamentalne znaczenie innowacji dla rozwoju gospodarczego, był Joseph A. Schumpeter, uznawany za jeden z najbardziej oryginalnych umysłów w historii ekonomii⁹¹.

Według A. Schumpetera innowacja przejawia się jako akt przedsiębiorczości w pięciu wymiarach:

1. Wprowadza na rynek nowy produkt lub zwiększa jego jakość.
2. Wprowadza nową metodę produkcji.
3. Znajduje i rozwija nowe rynki zbytu.
4. Wykorzystuje nowe surowce lub półprodukty.
5. Zmienia organizację wybranego sektora gospodarki, na przykład tworzy monopol lub rozbija monopol⁹².

Schumpeter rozumie innowację jako przełożenie idei na rzeczywistość materialną, czyli zużytkowanie w konkretnym celu odkryć czy wynalazków, które są rezultatem twórczego myślenia. Dla niego pojęcie innowacji jest wielokontekstowe – może to być rozwiązanie techniczne, przedsięwzięcie ekonomiczne (zdobycie nowego rynku, wykorzystanie nowego surowca) lub pomysł w sferze organizacji, zarządzania, marketingu, stosunków międzyludzkich. Innowacją są więc nie tylko nowatorskie produkty, ale także procedury czy wzorce postępowania, jeśli spełniają warunek nowości, to znaczy nie były wcześniej znane bądź stosowane w żadnym przedsiębiorstwie.

Schumpeter jest również autorem terminu twórcza destrukcja (ang. *creative destruction*) – według niego w gospodarce trwa ciągła transformacja polegająca na nieustannym niszczeniu starych struktur i nieprzerwanym procesie tworzenia nowych, bardziej efektywnych. Przyczyną destrukcji jest współzawodnictwo przedsiębiorstw, które walcząc ze sobą na rynku, niszczą słabszych konkurentów, tak jak to ma miejsce w przyrodzie. W gospodarce rynkowej dzieje się to za pomocą lansowania nowych produktów, no-

⁹¹ Thomas K. McGraw, *Prophet of Innovation*, Belknap Harvard, Cambridge 2007.

⁹² Joseph Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1934, s. 830–831.

wych sposobów konkurowania oraz wszelkich innych typów innowacji. Na innowacje zwrócił uwagę także Peter Drucker, dla którego innowacja występuje „jako szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług”. Staje się więc raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym.

Przyspieszenie zmian w gospodarce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i narodziny Nowej Gospodarki u progu XXI wieku prowadzą do redefinicji warunków konkurencji, powodują, że innowacje burzą istniejący porządek. Dowody, że żyjemy w świecie twórczej destrukcji w gospodarce widoczne są od pewnego czasu gołym okiem. Nowa Gospodarka to rzeczywistość, z którą na swój sposób musi dać sobie radę każda firma. Innowacje przełomowe pojawiały się w przeszłości raz na kilkadziesiąt lat, obecnie ma to miejsce znacznie częściej.

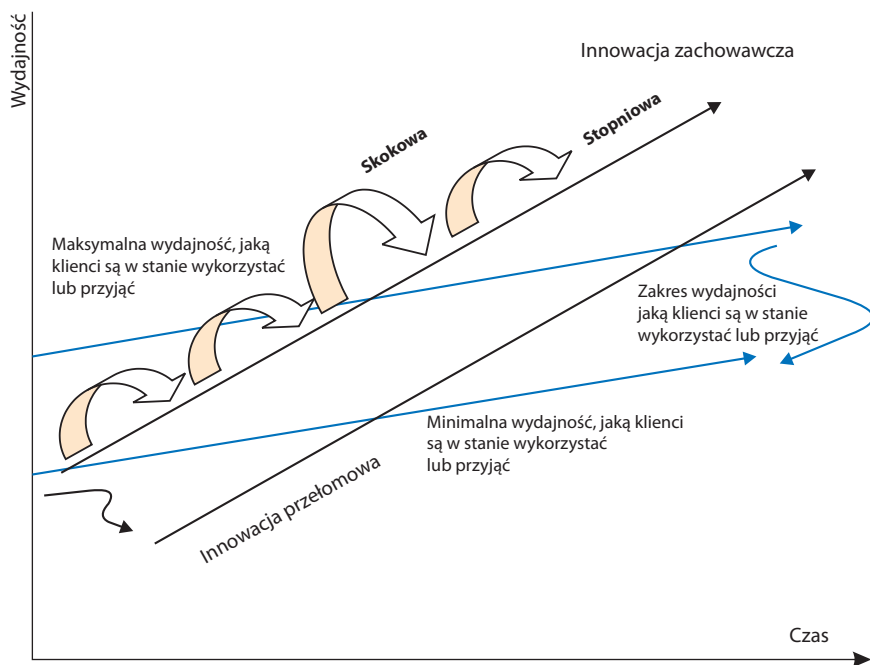
Na niezwykle znaczenie innowacji przełomowych wskazał pod koniec lat dziewięćdziesiątych Clayton M. Christensen w epokowej książce *The Innovator's Dilemma*⁹³. Pokazuje w niej rezultaty badań dotyczących przyczyn upadku przedsiębiorstw, które były liderami w swoich branżach, miały dobry management, wprowadzały innowacje, słuchały klientów, a pomimo to całkowicie straciły swoją pozycję rynkową. Jego teoria przełomowych innowacji przynosi wyjaśnienie wielu takich niespodziewanych i spektakularnych upadków i kryzysów firm uznawanych za wzorzec do naśladowania – Digital Equipment, Compaq, Sears, RCA, Xerox, ATT czy IBM.

Model innowacji przełomowej opiera się na trzech obserwacjach. (1) W każdej branży, dla każdego produktu istnieje granica jego wydajności, którą użytkownicy są w stanie wykorzystać i zaakceptować. Na przykład producenci telefonów komórkowych oferują nam ciągle nowe udoskonalone gadżety, a my wykorzystujemy tylko małą część ich wszystkich możliwości. W takich przypadkach proste funkcje, typu zmiana głośności czy kopiowanie bazy danych adresowych na komputer lub telefon, kryją się w gąszczu skomplikowanych możliwości urządzenia, które nam nie są potrzebne i nie interesują nas, ale komplikują korzystanie z urządzenia. (2) Za-

⁹³ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

kres wydajności, jaką klienci są w stanie wykorzystać lub przyjąć, rośnie w czasie, ale znacznie wolniej niż wprowadzane przez liderów branży stopniowe udoskonalenia. (3) Na rynku występują innowacje zachowawcze i przełomowe, które w różny sposób zaspokajają potrzeby różnych grup klientów.

Model innowacji przełomowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. XIX.

Innowacje zachowawcze to takie, które ulepszają istniejące produkty, mierząc w najbardziej wymagających klientów. Dążenie liderów branży do ciągłego ulepszania od pewnego momentu zaspokaja wyrafinowane potrzeby marginalnej części klientów, nie przynosząc pozostałym (linie niebieskie na wykresie) wymiernych korzyści. **Innowacje przełomowe** dostarczają zazwyczaj prostsze, wygodniejsze, tańsze produkty dla nowych lub mniej wymagających klientów. To dość zaskakujące, bowiem intuicyjnie skłonni by-

libyśmy sądzić, że przełomu dokonują nowe, skomplikowane produkty, jakich nie było dotychczas na rynku. Tymczasem rewolucji dokonują produkty, które często jako nowości są niedoskonałe, ale ich funkcjonalność i dostępność cenowa decydują o szybkim zdobywaniu popularności. **Przełomowe innowacje nowego rynku** kreują popyt na nieistniejące dotychczas produkty. Burzycielską innowacją nowego rynku był komputer osobisty i walkman wprowadzony na rynek przez Sony. Tego typu innowacje początkowo rozwijają się w niszach. Wraz ze wzrostem wydajności (jakości) wchodzą na rynek masowy i są w stanie zagrozić ustabilizowanym liderom, producentom dóbr substytucyjnych. Ponieważ przełomowe innowacje nowego rynku konkurują w pierwszej fazie z brakiem konsumpcji, pozostają przez dłuższy czas niezauważone lub ignorowane przez liderów. Inny typ innowacji przełomowych to produkty atakujące niskodochodowe segmenty rynku. Zmiana sposobu wytwarzania pozwalająca na radykalne obniżenie kosztów produkcji w niskodochodowym segmencie daje szansę wejścia na ustabilizowany rynek. Zwykle odbywa się to przy braku reakcji ze strony liderów, którzy oddają pole konkurencji, koncentrując swoją uwagę na innych, bardziej dochodowych, segmentach. Przykładem innowacji tego typu są mikrohuty i sieci sklepów dyskontowych. Mikrohuty, zdobywając w miarę poprawy jakości coraz to nowe segmenty rynku, całkowicie wyparły duże koncerny metalurgiczne. Sieci dyskontowe typu Wal-Mart w Stanach Zjednoczonych czy ALDI w Niemczech całkowicie opanowały masowy rynek detaliczny. **Innowacje w niskodochodowym segmencie rynku** dokonują przełomu w oparciu o niskokosztowy model produkcji (działania). One także w dłuższym okresie stwarzają zagrożenie dla liderów, biorąc na cel coraz wyższe, bardziej dochodowe segmenty rynku, dzięki wprowadzanim stale ulepszeniom jakościowym.

Tymczasem rewolucji dokonują produkty, które często jako nowości są niedoskonałe, ale ich funkcjonalność i dostępność cenowa decydują o szybkim zdobywaniu popularności.

W następnych latach teoria przełomowych innowacji została rozwinięta przez Clayтона M. Christensena i jego współpracowników tak, by można ją było wykorzystywać dla przewidywania zmian na rynku i poszukiwa-

W długim okresie czasu jedyną możliwością zapewnienia bezpieczeństwa firmie jest zdolność wprowadzania innowacji lepszych i trwalszych niż konkurencja.

nia innowacji w biznesie⁹⁴. Właśnie ta teoria inspirowała moje poczynania jako lidera przygotowującego strategię dla nowych przedsięwzięć biznesowych realizowanych od podstaw, jak również projektów restrukturyzacji tradycyjnych firm, próbujących sprostać wyzwaniom Nowej Gospodarki. Była moim wewnętrznym kompasem, któ-

ry pomógł mi skierować uwagę na model *low cost finance* oparty na Internecie. W efekcie powstał mBank jako innowacja przełomowa na rynku finansowym w Polsce. Z biegiem czasu uświadomiłem sobie, że nie można poprzestać na wdrożeniu jednej zmiany o charakterze innowacyjnym, bo prędzej czy później staje się ona czymś powszednim, i tylko konsekwentne, stałe poszukiwanie i wdrażanie kolejnych innowacji przynosi sukces w długim okresie. Wiodące firmy tworzą portfel innowacji, na którym budują swój trwały wzrost.

W długim okresie jedyną możliwością zapewnienia bezpieczeństwa firmie jest zdolność wprowadzania innowacji lepszych i trwalszych niż konkurencja. Żadna firma nie utrzyma swojej pozycji na szczycie bez wytyczania nowych ścieżek, bez poświęcenia serca i duszy dla biznesu. Niektórzy mogą sądzić, że wystarczą rozsądne praktyki – oszczędzania, racjonalności i utrzymywania firmy na stałych fundamentach. Ale firma działająca według tej rozsądnej rutyny naraża się na niebezpieczeństwo, że zostanie wyprzedzona przez agresywne, ryzykowne i konkurencyjne przedsiębiorstwo. Wprowadzenie nowej metody produkcji czy otwieranie nowych rynków zakłada ryzyko, podejmowanie prób i popełnianie błędów, pokonywanie oporów i czynników, których nie ma w kieracie rutyny. Innowacje bazują na ciągle zmieniających się wymaganiach, zachowaniach i doświadczeniach konsumentów, ale te największe są rezultatem trafnego odczytania nieuświadomionych potrzeb konsumentów, a nawet kształtowania ich oczekiwań.

⁹⁴ Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008; Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Erik A. Roth, *Innowacje. Następny krok. Wykorzystanie teorii innowacji w przewidywaniu zmian na rynku*, Studio Emka, Warszawa 2010.

Innowacje są podstawą budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Strategia innowacji to zdolność do uczynienia z różnego typu innowacji – produktowych, procesowych, modeli biznesowych – napędu wzrostu i rozwoju firmy w ramach powtarzalnego ciągu zdarzeń.

Zarządzanie przez misje

Co najmniej od 20 lat drugą najbardziej popularną ideą zarządzania wśród liderów przedsiębiorstw, jest, po zarządzaniu strategicznym, zarządzanie przez misje. Znaczenie misji i wizji przedsiębiorstwa jako ważnych elementów życia korporacyjnego zostało potwierdzone wynikami sześciolletnich badań nad przesłankami sukcesu przedsiębiorstw, przeprowadzonych przez Jamesa C. Collinsa i Jerry'ego I. Porrasa⁹⁵. Tytuł publikacji wyników tych badań w postaci książki, która stała się światowym bestsellerem, mówi sam za siebie: *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*. Autorzy identyfikują zdolność do stworzenia misji przedsiębiorstwa, która formułuje Wielkie Niebezpieczne Zuchwałe Cele (ang. *Big Hairy Audacious Goal, BHAG*), jako podstawę dla przetrwania i sukcesu w długim okresie. Misja firmy jest rozumiana jako coś daleko wykraczającego poza osiągnięcie zysku. Pobudza i motywuje pracowników do działania, integruje wokół wspólnych celów. Jest szczególnie ważna w trudnych czasach. Wytacza ludziom kierunek i daje im poczucie bycia częścią czegoś wielkiego i ważnego, jest konkretna, angażuje, dodaje energii i podwyższa koncentrację. Balansuje na granicy możliwego i niemożliwego. Postrzega się ją jako znak rozpoznawczy firmy. Wskazuje, co i jak robić.

W literaturze można spotkać wiele różniących się między sobą definicji, czym jest misja, podobnie jak zróżnicowane są deklaracje misji przedsiębiorstw. Najbardziej trafnym określeniem wydaje się sformułowanie, że „misja to ogólna deklaracja charakteryzująca tożsamość przedsiębiorstwa”⁹⁶. Warto zwrócić na nie uwagę, ponieważ wiele spotykanych w praktyce misji przedsiębiorstw ma charakter jednostronny, a nawet prowadzi do

⁹⁵ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.

⁹⁶ Pablo Cardona, Carlos Rey, *Zarządzanie poprzez misje*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009, s. 72.

Misja to ogólna deklaracja charakteryzująca tożsamość przedsiębiorstwa.

konfuzji. Słynne niegdyś konfrontacyjne sformułowania misji, jak: „Zwyciężyć Coke” (ang. „Beat Coke”) – Pepsi, „Zniszczyć, zgnieść, zabić Yamaha!” (jap. „Yamaha wo tsubusu!”) – Hondy, „Rozbić Reebok”

(ang. „Crush Reebok”) – Nike, byłyby dziś nie do przyjęcia, zarówno ze względów poprawności politycznej, jak i ułomności merytorycznej. Misja powinna opisywać sens istnienia firmy, czym jest i co robi, co chce osiągnąć. Sztuka dobrego sformułowania misji dotyczy także formy przekazu – musi być zwięzła, prosta, zrozumiała dla wszystkich pracowników, klientów, otoczenia, przemawiać do wyobraźni. Misja jest względnie trwała, zmienia się w wyjątkowych przypadkach – wraz ze zmianą otoczenia, modelu biznesowego, celu istnienia firmy. Na przykład Microsoft od momentu powstania w 1975 roku zmieniał swą misję kilka razy:

- 1975 rok – „Komputer na każdym biurku i w każdym domu” (ang. „A computer on every desk and in every home”).
- 1999 rok – „Tworzymy doświadczenia, które łączą magię oprogramowania i Internetu, widoczną w wielu urządzeniach” (ang. „Create experiences that combine the magic of software with the power of Internet services across a world of devices”).
- 2011 rok – „Umożliwiamy ludziom i przedsiębiorstwom na całym świecie zrealizować w pełni swój potencjał” (ang. „To enable people and businesses throughout the world to realize their full potential”).

Deklaracja misji jest powszechnym zjawiskiem w działalności przedsiębiorstw, wiele z nich używa nazwy „misja”, chociaż spotyka się także określenia: „filozofia działania”, „zasady organizacji”, „credo”, „cele organizacji”. Ja znalazłem prosty sposób sprawdzenia, czy misja jest zwięzła i zrozumiała dla wszystkich, za pomocą tak zwanego „testu windy”. Jeśli w czasie jazdy windą z parteru na piętro (umowne 30 sekund) uda się przedstawić deklarację misji w sposób przekonujący osobie, która słyszy ją po raz pierwszy, a po wyjściu z windy osoba ta powtórzy jej treść, to znaczy, że misja dobrze precyzuje nasze cele. W pracach nad formułowaniem misji dla mBanku i MultiBanku stawiałem bardziej wymagający warunek. Treść misji, powtarzałem, musi być tak prosta i oczywista, że pracownik obudzony ze snu

o godzinie 04.00 nad ranem, potrafi przedstawić ją bez zająknięcia. Takie podejście wynika z przekonania, że misja może stanowić stałe odniesienie do pracy tylko wówczas, gdy odzwierciedla dążenia firmy, jest znana i akceptowana.

Sprawdzenie, czy misja spełnia te warunki, jest powinnością każdego, kto przejmuje obowiązki lidera w organizacji bądź przystępuje do tworzenia nowych przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym. W swojej praktyce zawodowej kilka razy miałem okazję przekonać się, jak jest to ważne i trudne. Gdy zostałem prezesem BRE Banku, na pierwszym spotkaniu z setką najważniejszych menedżerów zapytałem o misję firmy. Pytanie wywołało konsternację. Świadomość biznesowa tego gremium była wysoka, na sali byli obecni relatywnie młodzi ludzie, doskonale wykształceni i już posiadający sporo doświadczeń zawodowych, więc uważali, że wypada odnieść się do sprawy w sposób konkretny. Kilka osób nieśmiało przyznało, że tak, BRE Bank ma misję, ale nie potrafiąc przytoczyć jej brzmienia, zgadywali raczej, bazując na ogólnej wiedzy, niż mówili z przekonaniem, że chodzi o maksymalizację zysku, wartości i jakości. Nie dziwiło mnie to szczególnie, ponieważ przekaz misji, którą odkryłem głęboko zakopaną w papierowym archiwum strategii firmy, był nad wyraz skomplikowany:

„Misją BRE Banku jest budowanie trwałych relacji z Klientami i Akcjonariuszami poprzez dostarczanie im usług finansowych najwyższej jakości i dążenie do maksymalnego wzrostu wartości Banku. W realizacji Misji wykorzystywany jest potencjał Banku oraz Grupy w celu stworzenia kompleksowej oferty usług i produktów finansowych zarówno dla Klientów korporacyjnych, jak i Klientów indywidualnych”.

W zasadzie nie można było tej deklaracji nic zarzucić, zawierała ważne elementy modelu biznesowego firmy, a także formułowała aspiracje budowy trwałych relacji z obecnymi klientami, dostarczanie produktów najwyższej jakości, maksymalizację wartości – jakkolwiek by ona była rozumiana, a nawet plan rozszerzenia oferty dla klientów indywidualnych. Wszystko na takim poziomie ogólności, że mogłaby stanowić podręcznikowy przykład. I jak w takich przypadkach często bywa, dokładne zapamiętanie treści stawało się prawie niemożliwe, nie mówiąc o tym, żeby można było ją wydedukować, mając na uwadze cechy charakterystyczne BRE Banku. Postanowiliśmy *ad hoc*, że poszukamy innego sformułowania misji dla naszej

organizacji – zwięzłej, prostej, zrozumiałej, łatwej do zapamiętania, a ponadto odnoszącej się do najważniejszego celu, jaki chcemy osiągnąć w dającej się przewidzieć przyszłości. Po kilku tygodniach pracy warsztatowej powstała nowa deklaracja misji:

„Najlepsza instytucja finansowa dla wymagających klientów korporacyjnych, indywidualnych przedsiębiorców”.

Wskazywała jasny cel: chcemy być najlepsi. I był to ambitny cel, ponieważ BRE Bank należał wówczas do średniaków. Misja stawiała sprawę jasno: chcemy być czymś więcej niż bankiem i nie dla wszystkich, ale tylko dla wymagających – firm, przedsiębiorców i klientów indywidualnych. Mogłem być zadowolony z treści misji, bo poza tym, że spełniała kryteria treści, wiarygodności i przedstawiała wolę działania, to zawierała misje częściowe członków Grupy – mBanku, MultiBanku, BRE Leasingu, Polfactora i innych. Cztery lata później, w 2008 roku, w konkursie dziennika „Rzeczpospolita” BRE Bank został uznany przez grono fachowców i klientów za „Najlepszą instytucję finansową w Polsce”.

Formułowanie misji nowych przedsięwzięć czy dla powstających od podstaw firm, jest szczególnie ważne, bo stanowi narzędzie budowy tożsamości firmy, która dąży do stworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o wyróżnianie się. Dobrze sformułowana misja staje się wtedy niezwykle ważnym przesłaniem wewnętrznym i zewnętrznym. Znaleźć właściwe sformułowanie misji, nawet w przypadku, gdy model biznesowy i aspiracje są jasno określone, nie jest łatwo, często ostateczna treść rodzi się w bólach i wymaga czasu. Tak było w przypadku mBanku i MultiBanku, które budowano w przekonaniu, że odpowiadają na potrzeby czasu i wybranych grup ludzi. Pomimo że działają w istocie na tym samym rynku, ich deklaracje misji są zupełnie różne:

mBank: „Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych”.

MultiBank: „Przyjazny świat finansów dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców”.

Ogólna idea mBanku zawiera się w pojęciu niskokosztowego modelu biznesowego (ang. *low cost business model*), który zmienił oblicze takich branż, jak handel detaliczny i lotnicze przewozy pasażerskie. Wal-Mart, Aldi, Lidl, Biedronka w handlu detalicznym, a Southwest Airlines, Ryanair, Easy Jet, Wizzair w przewozach – to nazwy bliskie wielu ludziom w Polsce i na świecie

cie. Zmiany rynkowe, które dokonały się za przyczyną dyskontów detalicznych i tanich linii lotniczych, są rewolucyjne. Firmy działające w takim modelu biznesowym

Misja to bardzo dobre narzędzie zarządzania zmianą.

kontrolują więcej niż połowę biznesu dojrzałych rynków. Głównym atutem tego modelu jest niska cena, ale liderzy branży potrafią zapewnić także wysoką jakość dostarczanych towarów i usług, co pozwala wypracować przewagę konkurencyjną nad tradycyjnie działającymi przedsiębiorstwami. Podobnie mBank, dzięki eliminacji tradycyjnych placówek i samoobsłudze klientów przez Internet, jest w stanie zaoferować bezkonkurencyjnie niskie ceny. Dodatkowo umiejętność zastosowania nowoczesnych technologii zapewnia jakość nie gorszą niż w bankach tradycyjnych. Doskonałość procesowa, łatwość obsługi i zdalny dostęp powodują, że wygoda to jeden z najważniejszych wyróżników. Misja mBanku jest krótka i wyrazista, wskazuje na to, co stanowi o jego tożsamości: korzyści większe niż gdzie indziej i wygoda, która dodatkowo podnosi satysfakcję klientów.

Szczegółowa interpretacja misji oraz dodatkowe elementy wizji działania mBanku opisane zostały w dokumencie *Filozofia działania*, który wskazuje zobowiązanie zachowania wyjątkowej przejrzystości działania, prostoty konstrukcji produktów, budowy partnerskich relacji z klientami, a wręcz działania w pierwszym rzędzie w interesie klienta⁹⁷. Misja MultiBanku jest również zwięzła i zrozumiała. Wskazuje, że firma chce budować relacje oparte na emocjach. „Przyjazny świat” to kontrpunkt w stosunku do powszechnej opinii, że banki są instytucjami biurokratycznymi, aroganckimi, a przez to raczej mało przyjaznymi. MultiBank chce być inny, zwraca się bezpośrednio do wybranej grupy klientów bankowych, posiadających wysokie wymagania.

Misja to bardzo dobre narzędzie zarządzania zmianą. W 1998 roku PKO BP był poddany głębokiej restrukturyzacji i przygotowaliśmy nową strategię, która miała dać szansę na odzyskanie przywództwa w branży. Diagnoza strategiczna wyraźnie wskazywała na przyczyny kryzysu, który pogłębiał się od kilku lat. Głównymi bolączkami były produkty niedostosowane do zmieniających się preferencji i potrzeb klientów oraz bardzo niska jakość ob-

⁹⁷ http://www.mbank.pl/o_nas/filozofia.html.

sługi. Z produktami szybko się uporaliśmy, bo ich unowocześnienie jest sprawą zmian na najwyższym poziomie organizacji, słuchania klientów i benchmarku rynkowego, a ulepszenia można wprowadzić szybko przy pomocy kilkudziesięciu kompetentnych ludzi. Poprawa jakości obsługi klientów oprócz technologii wymaga zasadniczych zmian świadomości i umiejętności wszystkich pracowników organizacji, nie tylko tych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami. Dlatego określona wtedy po raz pierwszy misja PKO BP zawierała jeden komunikat: „Klient w centrum uwagi”. Dodatkowo, w okresie burzliwej dyskusji o przyszłości tradycyjnego modelu bankowości detalicznej opartej na oddziałach, wsparciem dla misji skoncentrowanej na poprawie jakości obsługi klientów było zawołanie bojowe, slogan podpisujący każdy komunikat skierowany do klienta: „PKO BP blisko Ciebie”. Zawołanie miało przekazać wiadomość, że bank jest blisko swoich klientów poprzez liczną sieć oddziałów, mówiło także o dbałości przejawiającej się w codziennych kontaktach. Misja banku z założenia znajdowała swoje odzwierciedlenie na wszystkich polach działalności, od zakupów, technologii wspierającej jakość obsługi, stawiania indywidualnych celów dla każdego pracownika, po system oceny pracowniczej po rekrutację i szkolenia.

Moje praktyczne doświadczenia potwierdzają tezę, że współcześnie w zarządzaniu nie można polegać na rutynie. Nie ma jednego, uniwersalnego narzędzia ani koncepcji zarządzania, które wystarczy na zawsze i rozwiąże wszystkie problemy. Priorytety zarządzania zmieniają się w czasie, w zależności od cyklu życia, sytuacji przedsiębiorstwa i zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym. Do tych zmian trzeba dostosowywać różne narzędzia zarządzania, ich wybór jest duży i daje możliwość optymalizacji z uwzględnieniem indywidualnych preferencji osób sprawujących funkcje zarządcze. Spośród wielu idei zarządzania, które stosowałem przez blisko 20 lat pracy menedżerskiej, z największym upodobaniem i potwierdzoną skutecznością używałem zaledwie kilku narzędzi zarządzania: planowania strategicznego, zarządzania przez misje, strategii innowacji, Six Sigma, zrównoważonej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*), benchmarkingu, strategicznej segmentacji, zarządzania wiedzą i zarządzania przez wartości. Ten ostatni koncept, jako najbardziej nowatorski, bliżej zostanie przedstawiony w dalszych rozważaniach.

Rozdział 4.

Wyzwania przyszłości w biznesie i zarządzaniu biznesem w Nowej Gospodarce

*Najważniejszym zadaniem – i odpowiedzialnością naszego pokolenia
jest wyobrazić sobie od nowa nasze przedsiębiorstwa i instytucje,
zarówno publiczne, jak i prywatne.*

Tom Peters

Wyzwania przyszłości w biznesie

Szereg wynalazków wdrożonych na przełomie XVIII i XIX wieku, udoskonalanych następnie na przestrzeni prawie 100 lat, całkowicie zmieniło sposób produkcji i dystrybucji towarów oraz stosunki społeczne i polityczne. Maszyny zastąpiły siłę mięśni w sferze produkcji dóbr i energii potrzebnej do ich wytwarzania. Zastosowanie powszechnie dostępnych surowców umożliwiło produkcję masową i wzrost dobrobytu. Maszyna przędzalnicza, maszyna parowa, wytop żelaza i stali z pomocą węgla, kolej i inne wynalazki popchnęły świat do przodu w ciągu wieku więcej niż przez 1000 poprzednich lat. Rozwój cywilizacji nie jest procesem liniowym, następujące po sobie fale szybkiego wzrostu i spowolnienia wynikają z twórczej siły innowacji, których masa krytyczna powoduje okresowo gwałtowne przyspieszenie. Ciągła nieciągła zmiana określa trajektorię rozwoju gospodarki i cywilizacji.

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach, zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, a wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Żyjemy w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki oraz zasad działania przedsiębiorstw.

w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Wbrew powszechnej opinii rewolucje nie rozpoczynają się nagle i wcale nie trwają krótko. Rewolucja przychodzi na myśl krwawe zamieszki oraz drastyczne zmiany społeczne i polityczne, ale może także oznaczać szybkie i głębokie przekształcenia, zasadniczą transformację jakościową w gospodarce. Jesteśmy dziś świadkami zjawisk i wy-

darzeń, które są siłą napędową kolejnego przyspieszenia. To rewolucja porównywalna z tą sprzed 200 lat pod względem głębokości zmian sposobu funkcjonowania gospodarki i życia społecznego, chociaż ma zupełnie inny charakter. Siłą motoryczną zmian stały się obecnie innowacje w sieci powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania, które ułatwiają wykonywanie zadań, wspomagają komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i ponownie przyspieszają tempo innowacji.

Kluczowym czynnikiem tego procesu jest technologia informacyjna (ang. *Information Technology, IT*) i Internet. Dostarczają użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może pozyskiwać informacje, dokonywać ich selekcji, analizy, przetwarzania, zarządzać nimi i przekazywać je innym ludziom. Niezwykle szybki rozwój technologii informacyjnych porównuje się do największych osiągnięć rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmianę życia codziennego oraz organizację procesów produkcji (wzrost wydajności). Technologie informacyjne, obejmujące oprogramowanie, sprzęt komputerowy i telekomunikację, całkowicie zmieniają oblicze gospodarki, wpływając na sposób produkcji, zarządzania i handlu, przeobrażając jednocześnie zasady komunikacji, nauki, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu.

Wartość IT polega na zdolności do przechowywania, analizowania i transmisji informacji w trybie ciągłym w dowolne miejsce po niskich kosztach. Ma to wpływ na wzrost efektywności we wszystkich dziedzinach gospodarki – od projektowania, produkcji, marketingu aż po rachunkowość. Rewolucja technologii informacyjnych prowadzi do gwałtownego wzrostu wydajności pracy w usługach – od ochrony zdrowia, edukacji po finanse i administrację państwem. Napędem tego rozwoju jest niewątpliwie postę-

technologii w dziedzinie sprzętu komputerowego, oprogramowania i telekomunikacji oraz rewolucja w sieci. Jądrzem tego huraganu zmian są zjawiska, których siła oddziaływania płynie z szybkości, zakresu i jakości wpływu na otoczenie. Dzięki działaniu

praw rozwoju i upowszechnianiu się nowych technologii (prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera) rozwój wchodzi na ścieżkę wzrostu według postępu geometrycznego. Trzeba sobie uzmysłowić, że w geometrycznej sekwencji kolejne podwojenia w krótkim okresie czasu dają zmianę jakościową, a w średnim okresie tworzą nowy świat.

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka. Życie prywatne i zawodowe w coraz większym stopniu jest definiowane poprzez relacje internetowe. „Technologie informacyjne i Internet w takim samym stopniu wzmacniają siłę umysłu, jak niegdyś wynalazki rewolucji przemysłowej wzmacniały siłę mięśni” – napisał profesor Brad de Long z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. Ta opinia dobrze określa wartość, jaką wnosi rozwój technologii informacyjnych i Internetu do przemian cywilizacji ludzkiej w aspekcie ekonomicznym i społecznym.

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XXI wieku. Dzięki niemu ilość informacji i szybkość, z jaką mogą być one wymieniane, wzrosła dramatycznie. Szybki i bardzo efektywny przepływ informacji pozwala oszczędzać czas i pieniądze. Na naszych oczach następuje radykalny przełom i zmiana paradygmatu funkcjonowania gospodarki. Po raz pierwszy konsument uzyskał rzeczywistą przewagę nad producentami dóbr i usług. Możliwość natychmiastowego porównania wszystkich dostępnych ofert w oparciu o dowolnie wybrane kryteria, daje klientowi nieograniczoną władzę, a dla przedsiębiorstw oznacza to, że tylko produkty faktycznie odpowiadające potrzebom klientów oraz tylko te o najlepszej jakości i cenie mają szansę znaleźć ich akceptację. Wzrost dostępu do informacji, szybkość i niskie koszty pozwalają na efektywne funkcjonowanie rynków kapitałowych, rynku pracy, rynku towarów i usług, ryn-

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XXI wieku.

Nowa Gospodarka – zmiana parygmatu

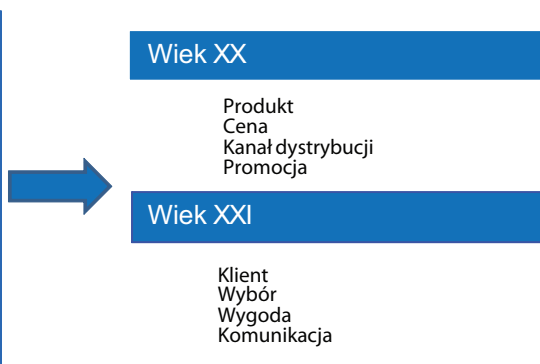
Rozwój technologii informacyjnych i Internetu zbliża gospodarkę do idealnego modelu rynku i wolnej konkurencji

pełny dostęp do informacji (porównanie i selekcja)

wielu kupujących i sprzedających

koszty transakcji = 0

brak barier wejścia dla producentów



Źródło: Opracowanie własne.

ków finansowych i innych. Wzrost przejrzystości rynków – radykalny spadek kosztów transakcyjnych – zapewnia spadek barier wejścia i wzrost konkurencji.

W efekcie konsumenci otrzymują możliwość porównania i racjonalnego wyboru na zasadzie maksymalizacji korzyści. Obniżenie barier wejścia na rynek dla przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu liczby producentów, co z kolei, poprzez wzrost konkurencji, wymusza wzrost jakości i spadek cen.

Zmiana paradygmatu działalności przedsiębiorstw objawia się w tym, że:

- Wartość jest oparta na unikalnych indywidualnych doświadczeniach konsumentów. Firmy ogniskują swoją uwagę na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu jako użytkownika, niezależnie jak wielu ich mają. Klient staje w centrum uwagi.
- Każda firma ma dostęp do zasobów i wiedzy w ujęciu globalnym. Optymalizacja działania wymaga korzystania z wielu dostawców, a kryterium wyboru stanowią cena i jakość.

Zmiana paradygmatu jest wyzwaniem dla tradycyjnych przedsiębiorstw, wymaga radykalnego przekształcenia sposobu dzia-

Zmiana paradygmatu jest wyzwaniem dla tradycyjnych przedsiębiorstw, wymaga radykalnego przekształcenia sposobu działania, który sprawdzał się przez długi okres.

łania, który sprawdzał się przez długi okres, przedstawienia mentalności pracowników i wysokich umiejętności w zakresie zarządzania technologią informatyczną, wiedzą, procesami i relacjami z klientami. Nowa rzeczywistość jest wyzwaniem zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla każdego z jej pracowników.

Wyzwania w zarządzaniu biznesem

*Typowy biznes przyszłości będzie oparty na wiedzy.
Firma stanie się w dużej mierze organizacją specjalistów,
którzy zarządzają i dyscyplinują swoje działania poprzez informację zwrotną
od kolegów, klientów i przełożonych w centrali.
Dlatego będzie tym, co ja nazywam organizacją opartą na wiedzy.*

Peter F. Drucker

*Zarządzanie jest przestarzałe. Jest dziedziną, która przestała się rozwijać,
podobnie jak silnik spalinowy, i to jest zła wiadomość.*

Gary Hamel, profesor London Business School

Wyzwania przyszłości, jakie czekają liderów biznesu, nie mają precedensu w najnowszej historii. Porównywać je można z tymi, jakim musieli sprostać pionierzy ery industrialnej ponad 100 lat temu. Jeden z największych myślicieli zarządzania współczesności Gary Hamel, profesor London Business School, twierdzi, że teoria i praktyka zarządzania są przestarzałe i muszą się radykalnie zmienić, by dostosować się i nadażyć za przeobrażeniami społeczno-gospodarczymi zachodzącymi w XXI wieku⁹⁸. Z drugiej strony, trudno zarzucić, że zarządzanie nie rozwijało się w przeszłości, skoro *Guide to Management Ideas and Gurus* wydany w 2008 roku, niecałe 100 lat po ukazaniu się *Zasad naukowego zarządzania* Winstlawa Taylora, uważanych za początek naukowego podejścia do zarządzania, prezentuje 103 idee zarządzania i 54 wybitnych twórców.

Oznacza to, że zarządzanie:

1. Nie jest wiedzą jednorodną, lecz składa się z wielu, niezależnych i powiązanych ze sobą koncepcji wykorzystywanych w praktyce.

⁹⁸ Gary Hamel, *Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 16.

2. Wiedza i praktyka zarządzania są niezwykle bogate, skoro, statystycznie biorąc, na przestrzeni 100 lat każdego roku powstawała więcej niż jedna koncepcja.

Wziąwszy pod uwagę, że firmy stosują przeciętnie ponad 10 koncepcji zarządzania jednocześnie, to wiele z wymyślonych w przeszłości idei zarządzania jest ciągle aktualnych i używanych.

Znajdujemy się w okresie przechodzenia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. Rewolucja technologiczna i zmiany społeczne wywołują radykalne zmiany w świecie biznesu i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, które dotyczą głównie:

- przepływu informacji;
- geograficznego zasięgu firm i klientów;
- zmian demograficznych i pojawienia się nowej generacji klientów;
- przejmowania kontroli nad firmami przez klientów;
- upadku murów oddzielających wnętrza firmy od świata zewnętrznego.

Model działalności przedsiębiorstw zmienił się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wcześniej podstawą działania był proces produkcji. Kryterium wyboru decyzji o wytwarzaniu towarów stanowiła technologia; klient znajdował się na końcu łańcucha wartości jako bierny konsument. Wynikające z tego koszty produkcji i marża zysku przekładały się na cenę, a zadaniem działu marketingu była organizacja dystrybucji i maksymalizacja wielkości sprzedaży. To się zmieniło. Teraz w centrum uwagi jest klient, a jego potrzeby, preferencje i możliwości finansowe determinują cechy produktu. Jest w stanie samodzielnie porównać produkty pod względem ceny i jakości. A ponieważ dysponuje ograniczoną ilością czasu, ceni wygodę, oczekując jasnego przekazu dotyczącego cech produktu, a nie efektownej, ale mało komunikacyjnej reklamy. Firmy gromadzą coraz więcej informacji, ale to nie dostęp do informacji jest istotny, a ich wykorzystanie. Umiejętność ich przetworzenia na informacje i tworzenie wiedzy, z której korzystają pracownicy, jest kluczem do sukcesu. Integracja pionowa ustępuje poziomej. Możliwość korzystania z zasobów z zewnątrz, ich jakość i cena czyni outsourcing wielu czynności i procesów oczywistą opcją, służącą optymalizacji działalności. Współpraca z wieloma dostawcami w kraju i za granicą daje możliwość wykorzystania najlepszych dostępnych zasobów globalnej gospodarki.

Skierowanie uwagi na klienta pozwala lepiej go poznać i ukierunkować ofertę tak, by dobrze spełniała jego oczekiwania i potrzeby. Tradycyjne firmy koncentrują swoje wysiłki na poznaniu profili docelowych grup odbiorców. Firmy Nowej Gospodarki kierują swoją ofertę i tworzą relacje z klientami na zasadach indywidualnej personalizacji.

Personalizacja oferty nie jest niczym nowym, ale jej powszechność tak. Osobista obsługa, ubrania szyte na miarę, samochody produkowane na zamówienie były w przeszłości dostępne wąskiej grupie ludzi o wypchanych portfelach. Obecnie większość samochodów osobowych produkuje się według indywidualnego zamówienia, określającego dziesiątki dodatków montowanych na taśmie produkcyjnej. Podobnie jak odzież sportową Nike w formule NIKEiD, za pomocą platformy internetowej, która umożliwi modułowe zaprojektowanie kolorystyki, wybór materiału i wzoru, czyli określenie indywidualnych cech towaru. Więcej, dziś każdy użytkownik serwisów społecznościowych, Facebooka czy mySpace, może zaprojektować sobie własny świat. Klient Amazona czy Ebaya jest nie tylko rozpoznawany po zalogowaniu, ale jego zainteresowania są analizowane przez pryzmat dokonanych zakupów i, co równie ważne, oglądanych towarów.

Aby sprostać wyzwaniom Nowej Gospodarki przedsiębiorstwa muszą ulepszyć istniejące bądź znaleźć nowe metody zarządzania, które odniosą się do krytycznych problemów:

- przywództwa;
- nowej generacji klientów;
- wartości i potrzeb klientów jako podstawy modelu biznesowego;
- zarządzania wiedzą;
- pozyskiwania i rozwoju talentów;
- kreowania innowacji;
- płynnego dostosowywania struktury organizacji do wymagań chwili.

W Nowej Gospodarce następuje demistyfikacja przywództwa, a jednocześnie wzrasta jego rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie ma dyskusji o charyzmatycznych, neurotycznych, autorytarnych przywódcach, po-

Skierowanie uwagi na klienta pozwala lepiej go poznać i ukierunkować ofertę tak, by dobrze spełniała jego oczekiwania i potrzeby.

nieważ przywództwo się upowszechnia i powinno występować na każdym szczeblu organizacji, niezależnie od formalnej struktury władzy. Nie ma dylematu „kierować czy przewodzić”, bo tylko przywództwo może zapewnić pełne wykorzystanie specyficznych umiejętności pracowników, wzbudzić zaangażowanie, gotowość, odpowiedzialność i dać satysfakcję z działania.

Nowa generacja klientów wchodzi na rynek i stanowi potężne wyzwanie dla tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstw, bo stawia na głowie dotychczasowe założenia strategii i modelu operacyjnego. Świadomi swoich potrzeb, samodzielni, wymagający klienci zdają sobie sprawę ze swojej siły popytowej i wykorzystują ją, wymagając produktów i usług dopasowanych do potrzeb indywidualnych. To głównie przedstawiciele tak zwanej generacji Y – młodzi ludzie urodzeni po roku 1982. Produkty przeznaczone dla starszych pokoleń nie odpowiadają ich stylowi życia. Oczekiwania młodych ludzi z generacji Y są odmienne i wciąż ewoluują. Używają Internetu do wszystkiego, dosłownie żyją w sieci⁹⁹.

Charakterystyczne, kluczowe cechy nowej generacji klientów to:

- Oczekiwanie, że produkty są dopasowane do potrzeb i zgodne z ich wartościami.
- Niezależność, niepodatność na tradycyjną reklamę – preferują samodzielną analizę rynku, zanim zdecydują się na wybór produktu bądź usługi; cenią rekomendacje rodziny i znajomych.
- Praktyczni, skłonni do zmian – w przypadku nowej, lepszej, tańszej oferty skłonni do zmiany dostawcy usługi; cenią wygodę, dostępność, szeroki wachlarz produktów.
- Zawansowani użytkownicy nowych technologii – członkowie społeczności wirtualnych, używają Internetu na co dzień i do wszystkiego.
- Zaangażowani społecznie – wrażliwi na aspekty środowiskowe i społeczne.

Nową generację klientów tworzą nie tylko przedstawiciele generacji Y, dołączają do niej również reprezentanci generacji X (urodzeni w latach

⁹⁹ Don Tapscot, *Grown up digital. How the Net Generation is changing your World*, McGrawHill, New York 2009.

Nadchodząca fala klientów nowej generacji



Źródło: Opracowanie własne.

1961–1981) oraz powojennego pokolenia *baby boomers*. Starsze grupy wiekowe stopniowo przejmują od młodszych niektóre zachowania, na przykład wymagania wysokiej jakości i zaspokojenia potrzeb indywidualnych, odporność na tradycyjny marketing, wrażliwość na cenę, wybór najlepszej oferty na zasadach porównania. Nowa generacja klientów wymaga zmiany założeń strategii i modelu operacyjnego przedsiębiorstw.

Organizacje uczące się to takie firmy, które rozszerzają swoje możliwości kreowania swojej przyszłości poprzez zrozumienie własnych problemów i doskonalenie się; wyciągają wnioski z sukcesów i porażek. „Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach”¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Peter Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 17.

Nowa generacja klientów wymaga zmiany założeń strategii i modelu operacyjnego przedsiębiorstw.

Twórca teorii organizacji uczącej się (ang. *learning organization*) Peter Senge, formułuje pięć elementów składowych takiej organizacji, przyczyniających się do jej powodzenia:

- myślenie systemowe – wyjaśnianie skomplikowanych zjawisk i wywieranie na nie wpływu na zasadzie postrzegania zależności między pojedynczymi zjawiskami;
- mistrzostwo osobiste – doskonalenie umiejętności osobistych i zawodowych;
- modele myślowe – zdolność analizy i wyciągania wniosków na bazie dostępnych danych i kreatywnego myślenia;
- wspólna wizja przyszłości – tworzenie wspólnej wizji firmy;
- zespołowe uczenie się – umiejętność zespołowej pracy i doskonalenia się.

„Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać” – pisze Peter Senge¹⁰¹.

Organizacje, które nie są jedynie zbiorem jednostek, ale przedstawiają zdolność do systematycznego dostosowywania się do zmian, to właśnie organizacje uczące się. Takie firmy kumulują indywidualne umiejętności pracowników, ale również, co ważne, redefiniują strukturę, procesy, procedury oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji. Starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową. Największą umiejętnością organizacji uczących się jest zdolność do upowszechniania wiedzy wśród jej członków. Transfer tej wiedzy odbywa się tam szybko i efektywnie. Problem zarządzania wiedzą w organizacji nie jest nowy, ale wraz z postępem rozwoju społeczeństwa wiedzy i cyfryzacji staje się niezwykle ważny. Istnieje wiele przykładów firm, które podjęły w ostatnich latach działania zmierzające do zbudowania kultury organizacji uczącej się, ale jak do tej pory udaje się to tylko nielicznym. Jednym z przykładów sukcesu jest Toyota. Słynna Droga Toyoty formułuje wartości kierownictwa i zasady prowadzenia firmy, wymaga, aby wszyscy pracownicy i menedżerowie

¹⁰¹ Peter Senge, *Piąta dyscyplina...*, ibidem, s. 25.

głęboko rozumieli procesy produkcji i posiadli umiejętność krytycznej analizy tego, co się dzieje¹⁰².

Fundamenty kultury uczenia się Toyoty oparte są na czterech głównych podstawach¹⁰³. Są to:

- bezpośrednia obserwacja;
- zmiana jako ustrukturyzowany eksperyment;
- akceptowanie częstego eksperymentowania;
- menedżer w roli coacha.

Amerykańscy producenci samochodów potrzebowali ponad 20 lat, by zrozumieć, że sukces Toyoty jest nie tylko wynikiem zdolności do ograniczenia braków, Lean Management, dostawy Just-in-Time, ale sposobu zarządzania, który każdego pracownika, także tego przy taśmie produkcyjnej, czyni podmiotem patrzącym i myślącym samodzielnie. *Genchi genbutsu* (Idź i sprawdź) to zobowiązanie do osobistego zaangażowania w zrozumienie problemu i poszukiwanie rozwiązania.

¹⁰² Jeffrey Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Kraków 2005, s. 343.

¹⁰³ Steven J. Spear, *Learning to Lead At Toyota*, „Harvard Business Review”, May 2004.

Rozdział 5.

Zarządzanie przez wartości

Wprawdzie zysk jest rzeczywiście ważnym rezultatem działalności przedsiębiorstwa, trzeba jednak spojrzeć na to z szerszej perspektywy i uświadomić sobie rzeczywiste powody istnienia przedsiębiorstwa.

David Packard, współzałożyciel Hewlett-Packard

Kiedy patrzę wstecz na moje życie i pracę, chyba najbardziej zadowolony jestem z tego, że współtworzyłem przedsiębiorstwo, które dzięki swoim wartościom, sposobom zarządzania i odniesionemu sukcesowi miało ogromny wkład w to, jak zarządzane są firmy na całym świecie.

Bill Hewlett, współzałożyciel Hewlett-Packard

Do celu prowadzi zazwyczaj wiele dróg. W zależności od zdefiniowanego kryterium wyboru można podróżować drogą najkrótszą pod względem odległości lub czasu potrzebnego na jej przebycie, można także wybrać drogę najpiękniejszą pod względem krajobrazowym. Podobnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie ma obiektywnie najlepszego stylu i metody zarządzania, bo zależy to od realizowanej misji, wizji przyszłości firmy, a także, w dużym stopniu, od indywidualnych cech przywódczych właścicieli lub liderów sprawujących władzę wykonawczą. Dlatego obserwujemy różnorodność stosowanych stylów i wiele odmiennych koncepcji zarządzania, które prowadzą do sukcesu.

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 cząstkowych, takie jak zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój, działanie na rzecz lokalnych społeczności. Oprócz przewar-

Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania.

tościowania celu działalności, który staje się wielowymiarowy, coraz bardziej liczy się w działalności operacyjnej przedsiębiorstw sposób realizacji dążeń, przejrzystość, kulturalna 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. Stąd pojawia się zapotrzebowanie na określenie w przedsiębiorstwie niezmiennych, podstawowych zasad, które jak kompas wskazywałyby w razie wątpliwości sposób postępowania i kierunek działania, niezależnie od okresowych turbulencji i niepewności, tak charakterystycznych dla współczesnego biznesu.

Menedżerowie koncentrują się zwykle na wymiernych narzędziach zarządzania wykorzystujących zysk, budżety, technologię, zaniedbując humanistyczny aspekt biznesu, który jawi się jako abstrakcyjny, a przez to niepraktyczny. Wartości zasadnicze przedsiębiorstw, podobnie jak wartości przyjmowane przez ludzi, stanowią zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, mają rzeczywiste znaczenie dla członków organizacji, i są przydatne w realizacji celów bieżących oraz strategii działania. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości. Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy. Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości firmy.

W tym rozdziale zaprezentowane zostaną główne problemy związane z zarządzaniem przez wartości. Najpierw zajmę się znaczeniem wartości w życiu przedsiębiorstw, następnie określe przesłanki i fundament koncepcji zarządzania opartej na wartościach, później skoncentruję uwagę na kulturze organizacyjnej jako formie przejawiania się wartości w przedsiębiorstwie, a na koniec przedstawię analizę przydatności zarządzania przez wartości dla przewidywania głównych wyzwań w biznesie w XXI wieku.

Wartości w życiu przedsiębiorstw

Każda z badanych przez nas doskonałych firm posiada jasno określone przekonania co do tego, czym ma być, a proces kształtowania wartości traktuje poważnie.

Zastanawia wręcz, czy w ogóle firma może być dobra, jeśli nie ma jasno sformułowanych i prawidłowych wartości.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman

Zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw.

James C. Collins

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. „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek *nie tylko przekształca przyrodę*, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także *urzeczywistnia siebie* jako człowieka, a także poniekąd *bardziej »staje się człowiekiem«*” – pisze Jan Paweł II w ogłoszonej w 1981 roku encyklice *Laborem exercens*. Niezależnie od tego, jak obrazoburczo brzmi to dla biznesowych twórców 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.

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. Oraz: firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. Credo jest najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do dokumentu: „Credo po łacinie oznacza wiarę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w sło-

wach 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”.

Wartości były doceniane i praktykowane przez najbardziej uznanych liderów biznesu i wiele przedsiębiorstw na długo przed tym, nim znalazły się w centrum zainteresowania myślicieli zarządzania, doradców biznesowych oraz stały się przedmiotem analiz akademickich i publikacji. Po raz pierwszy światło dla szerokiej publiczności na wartości przedsiębiorstw rzuciła, ciesząca się ogromnym powodzeniem, książka *In Search of Excellence (Poszukiwanie doskonałości w biznesie)* Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Autorzy wyznają: „Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: »Stwórzcie własny system wartości«”.

Kamieniem milowym na drodze popularyzacji wartości przedsiębiorstw w praktyce było ukazanie się w 1994 roku książki Jamesa C. Collinsa

i Jerry'ego I. Porrasa, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*¹⁰⁴, (*Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*), która na bazie wnikliwej analizy przedstawiała wartości zasadnicze jako klucz do sukcesu najlepszych z najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw. Realizacja projektu poszukiwania przyczyn sukcesu tych firm trwała sześć lat. Autorzy posługują się nazwą „wizjonerskie organizacje” dla określenia najlepszych z najlepszych w swojej branży, by podkreślić, że są wyjątkowe, odnoszą sukcesy w wielu wymiarach, są obecne na rynku od dawna i przetrwały kilka cykli życia produktów, stając w obliczu wprowadzenia głębokich zmian. Najpierw pieczołowicie sporządzono listę wizjonerskich firm, czołowych przedsiębiorstw w swoich branżach, które od wielu lat niezmiennie osiągają dobre wyniki, są podziwiane przez otoczenie i odcisnęły ślad w świecie. Następnie przeprowadzono długie i wnikliwe badania w celu identyfikacji czynników, które przyczyniły się do ich rozwoju oraz trwałej wysokiej pozycji konkurencyjnej. Wyniki badań były zaskakujące, bo okazało się, że nie charyzmatyczni przywódcy, niezwykle strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki i jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski są głównymi czynnikami sukcesu wizjonerskich firm w długim okresie. To zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Zgodnie z obserwacją autorów: „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”.

Wizjonerskie organizacje, przedsiębiorstwa najlepsze z najlepszych, mają jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które zachowują w długim okresie nienaruszone, podobnie jak swój nadrzędny cel istnienia – misję, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowują się do zmieniającego się świata. Najbardziej paradoksalnym odkryciem badań Jamesa Collinsa i Jerry'ego Porrasa, zawartym w *Wizjonerskich organizacjach*, jest to, że „nadrzędne wartości są niezbędne dla osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale wydaje się bez znaczenia, jakie to są wartości”. Rze-

¹⁰⁴ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

Można łatwo znaleźć wartości przyjęte jako nadrzędne, które są indywidualnym wyborem i wyróżnikiem wspaniałych przedsiębiorstw.

czywiście, nie można się doszukać kanonu wartości, które obowiązywałyby wszystkich i każdego z osobna. Można łatwo znaleźć wartości przyjęte jako nadrzędne przez wizjonerskie firmy, których nie ma w zestawie wartości innych przedsiębiorstw. I to jest właśnie siła wartości, które są indywidual-

nym wyborem i wyróżnikiem wspaniałych przedsiębiorstw.

Wartości zasadnicze, nazywane również kanonem lub kodeksem wartości przedsiębiorstwa, stały się modne i większość firm działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie. Potwierdza to raport *Corporate Values Index 2009*, który jest podsumowaniem wyników drugiej edycji badań prowadzonych na szeroką skalę przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO Network¹⁰⁵. Przedstawia skalę zastosowania przez firmy wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu oraz zmian zachodzących na tym polu na przestrzeni ostatnich lat. Ideą raportu jest też ukazanie różnic między systemami wartości nadrzędnych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Badania w ramach projektu *Corporate Values Index 2009* przeprowadzono w ponad 14 branżach i 4800 firmach w 11 krajach: Polsce, Niemczech, Francji, Włoszech, Austrii, Indiach, Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i na Ukrainie. Firmy badano w podziale na trzy grupy pod względem wielkości zatrudnienia – do tysiąca osób, od tysiąca do 5 tysięcy i powyżej 5 tysięcy. Aż 77,5 procent firm objętych badaniem deklaruje, że posiada określony system wartości.

Najczęściej spotykany (54 procent przypadków) zestaw wartości obejmuje od trzech do pięciu pozycji. Dużo rzadziej mamy do czynienia z mniejszą (9 procent przypadków) lub większą (29 procent) liczbą określanych wartości firmowych. Podczas zbierania danych z 3726 przedsiębiorstw, które mają własny system wartości, uzyskano listę aż 18 551 różnych haseł i określeń odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje. Raport *Corporate Values Index 2009* potwierdza wyniki badań i wnioski z 1982 roku przedstawione przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w *Poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, jak również wnioski z 1994 roku i 2001 roku, za-

¹⁰⁵ *Corporate Value Index 2009*, ECCO International Communications Network.

prezentowane przez Jamesa Collinsa i Jerriego Porrasa w książce *Wizjonerskie organizacje* oraz w książce Jamesa Collinsa *Good to Great* (wyd. polskie *Od dobrego do wielkiego*, SPM Project, Wrocław 2003). Ogromna większość organizacji ma określone wartości i są one bardzo zróżnicowane. Wartość raportu *Corporate Values Index 2009* polega głównie na tym, że badania przeprowadzono w skali międzynarodowej, na dużej próbie przedsiębiorstw różnej wielkości, pochodzących z wielu branż.

Firmy nazywając wartości istotne dla ich tożsamości, używają bardzo wielu różnych określeń.

Firmy nazywając wartości istotne dla ich tożsamości, używają bardzo wielu różnych określeń.

Mając ogromną liczbę podanych nazw wartości, w analizie wyników badania pogrupowano wartości dodatkowo według ich znaczenia i obszaru, którego dotyczą. Zebrane pojęcia, wielokrotnie redukując pokrewne wartości, sprowadzono do wąskiego zestawu 89 wartości-pilotów, które zostały przyporządkowane jednej z ośmiu rodzin wartości. W ten sposób określono kategorie wartości w zależności od funkcji, jaką pełnią.

Kategorie wartości informują o charakterze i typie kultury organizacji, która je wyznaje. Wartości należące do kategorii Professional i Combative charakteryzują stosunek firmy do rynku i konkurencji. Wartości z rodziny Behavioural i Relational odzwierciedlają relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami i zewnętrzne z dostawcami oraz z szerszym otoczeniem, w którym działa firma. W kategorii Society i Social zawiera się odpowiedzialność społeczna firmy. Wartości kategorii Fulfilling i Moral to w ogólnym rozumieniu wartości absolutne i duchowe, ujmując inaczej – moralne oraz kompetencyjne.

Wśród wszystkich wskazań wartości przedsiębiorstw największy udział mają wartości związane z umiejętnościami firmy i pracowników (Professional) oraz te, które determinują konkurencyjność rynkową (Combative), odpowiednio – 35 procent i 22 procent. Trzecią najbardziej popularną grupą są wartości behawioralne, których udział wzrósł i osiągnął poziom 13 procent. Wartości społeczne (Societal) zyskały 10 procent wskazań wartości ogółem. Etyczno-socjalne razem – 16 procent, a w kategoriach Relational – 8 procent, Moral – 6 procent, Social – 2 procent.

Rodziny wartości przedsiębiorstw

Rodzina wartości – kategoria	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
Professional Values – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	Zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, międzynarodowość, <i>know-how</i> , zarządzanie, organizacja, praktyczność, profesjonalizm, jakość, regionalizacja, reputacja, selekcja, serwis, specjalizacja, szybkość, oszczędność czasu, zwiększanie wartości
Combative Values – odnoszące się do „miękkich” źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	Ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, entuzjazm, duch walki, inicjatywa, innowacyjność, sukces, wzrost
Behavioural Values – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	Zdolność adaptacji, autentyczność, humor, wolność, indywidualizm, instynkt, zaangażowanie zespołu, nowoczesne podejście, pasja, otwarcie, duma, prostota
Society Values – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	Środowisko, ochrona, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój
Relational Values – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	Dostępność, komunikacja, poufność, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia
Fulfilling Values – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	Humanizm, rozwój osobisty, przyjemność, talent, wrażliwość
Moral Values – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	Etyka, przejrzystość, lojalność, wierność zasadom
Social Values – dzielone ze społeczeństwem	Demokracja, równość, integracja, patriotyzm, pluralizm, jakość życia

Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

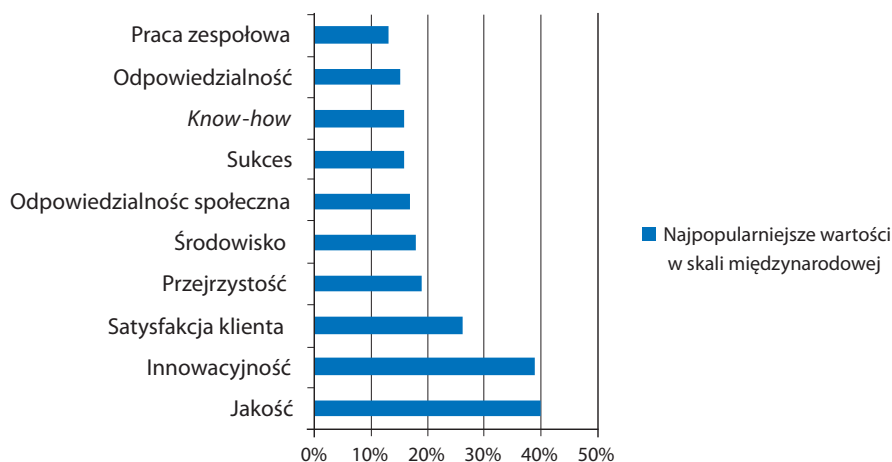
Tak więc we wszystkich 11 krajach największy udział we wskazaniach wartości ogółem miały wartości rodziny Professional, a w większości krajów, poza Niemcami, na drugim miejscu plasują się wartości rodziny Combative. Wartości behawioralne są na drugim miejscu w Niemczech i na trzecim w większości badanych krajów, z wyjątkiem Austrii, Indii, Holandii oraz Wielkiej Brytanii, gdzie zajmują czwarte miejsce. Wartości z grupy Social zajmują trzecią pozycję w Austrii, Holandii, Hiszpanii oraz w Wielkiej Brytanii. Cztery z tych wartości – środowisko, odpowiedzialność społecz-

na, zrównoważony rozwój, zdrowie – znalazły się wśród 30 najbardziej popularnych wartości we wszystkich badanych krajach.

Wyniki badań zawarte w raporcie *Corporate Values Index 2009*, w porównaniu z okresem sprzed trzech lat, pokazują, że odsetek firm definiujących własny system wartości nie zmienił się i wynosi 77,5 procent, ale znacznie wzrosła – z 16 076 do 18 551 – liczba haseł i określeń odnoszących się do wartości. Z pewnością częściowo wynika to z faktu, iż badaniem objęto więcej firm – o 490. Byłoby to jednak wyjaśnienie niepełne – nasuwa się wniosek, że firmy starają się wzmacniać swoją tożsamość poprzez stworzenie odpowiednio dobranej, indywidualnej palety wartości. Świadome wykorzystanie wartości korporacyjnych dla dostosowania ich do misji i wizji przedsiębiorstwa potwierdza widoczny spadek popularności niektórych ogólnych wartości, jak „satisfakcja klienta” czy „tworzenie wartości dodanej”.

Uszeregowanie wartości według częstotliwości pojawiania się w firmowych deklaracjach zestawu przyjętych wartości pozwoliło sporządzić listę 10 najpopularniejszych wartości w skali międzynarodowej.

Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej według raportu *Corporate Values Index 2009*



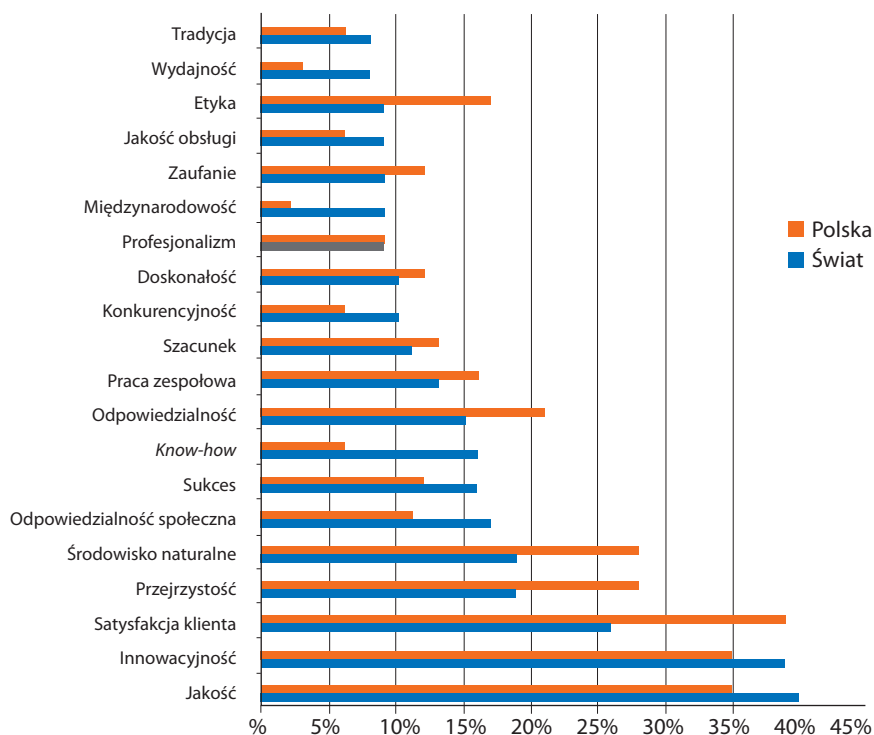
Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

Zatem na międzynarodowej liście rankingowej można wyróżnić grupę wartości, które pojawiają się zdecydowanie najczęściej – w ponad 30 procentach deklaracji – i stanowią dla firm wartości główne. Są to: jakość i innowacyjność. Druga grupa wartości deklarowanych – w przedziale 15–30 – to wartości dominujące w firmach. Należą tu: satysfakcja klienta, przejrzystość, środowisko, odpowiedzialność społeczna. Wartości deklarowane przez 10–15 procent przedsiębiorstw są silnymi wartościami dla firm. Zaliczają się do nich: sukces, *know-how*, odpowiedzialność i praca zespołowa.

W minionym okresie badawczym zmianie uległa również jakościowa struktura systemu wartości. Obserwuje się wzrost znaczenia dla firm niektórych wartości, na przykład w zestawach wartości badań Corporate Index przeprowadzonych w 2006 roku zaufanie zyskało 2,9 procent wskazań, a w 2009 roku już 9,1 procent i przesunęło się z 45 pozycji w rankingu na 16 pozycję. W dalszej kolejności najwięcej zyskały: odpowiedzialność – w 2006 roku 11,1 procent, w 2009 roku 15,3 procent oraz awans w rankingu z 12 na 9 miejsce; ambicja – odpowiednio 3,7 procent i 7,3 procent oraz awans w rankingu z 36 miejsca na 22; zrównoważony rozwój – odpowiednio 2,6 procent i 6,3 procent oraz awans w rankingu z 37 miejsca na 24.

Nasz kraj wyraźnie wyróżnia spośród badanych, zarówno jeśli chodzi o popularność wartości w przedsiębiorstwach deklarujących, że mają jasno określone wartości, jak i strukturę jakościową używanych wartości w praktyce. W 2009 roku na 349 przebadanych firm w Polsce tylko 103, czyli 29,5 procent, deklarowało, że posiada własny system wartości. W 2006 roku odsetek ten był jeszcze niższy i wynosił 21,7 procent. Najważniejsze wartości (ang. *Major Values*) dla polskich firm to: satysfakcja klienta (39 procent), jakość (35 procent), innowacyjność (35 procent), przejrzystość (28 procent), odpowiedzialność (21 procent), środowisko (21 procent), praca zespołowa (20 procent), etyka (18 procent). Uszeregowanie wartości w naszych firmach odbiega od praktyki międzynarodowej. Najbardziej istotne różnice pozycji w rankingu wartości dla polskich firm w porównaniu z uszeregowaniem międzynarodowym dotyczą takich wartości, jak: satysfakcja klienta (na pierwszym miejscu w rankingu międzynarodowym i na trzecim w Polsce), odpowiedzialność (odpowiednio miejsca 6. i 9.), praca zespołowa (odpowiednio 7. i 10.), etyka (odpowiednio 8. i 18.). Mniej ważne w hierarchii wartości

Najważniejsze wartości dla firm w Polsce na tle międzynarodowym



Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

polskich przedsiębiorstw niż firm w innych krajach są: jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, *know-how*, działalność międzynarodowa, wydajność.

W porównaniu z krajami rozwiniętymi, w których przeprowadzono badania *Corporate Value Index*, odsetek firm w Polsce, deklarujących posiadanie własnego systemu wartości, jest dwukrotnie niższy. W miarę upływu czasu jednak szybko rośnie – trzy lata wcześniej wynosił zaledwie 21,7 i był o 7,8 punktów procentowych niższy.

Wartości-piloty w podsumowaniu badania w raporcie *Corporate Values Index 2009* korespondują z ogólnie uznanymi wartościami, funkcjonującymi w powszechnej świadomości. Trzeba jednak pamiętać, że jest to rezul-

tat redukcji i ujednoczenia różnorodności nazw wartości przyjętych przez przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie nazw w badanej próbie reprezentatywnej jest tak duże, iż w rzeczywistości każde z przedsiębiorstw posiada statystycznie zestaw 3,76 unikalnych wartości, od 2,54 we Włoszech do 8,65 na Ukrainie. Polskie przedsiębiorstwa deklarują średnio 4,59 wartości.

Średnia liczba deklarowanych wartości przez przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej

Austria	5,7
Francja	4,65
Niemcy	5,17
Indie	4,85
Włochy	2,54
Holandia	4,54
Polska	4,59
Hiszpania	4,51
Wielka Brytania	4,71
Ukraina	8,65
USA	3,33
Średnia	3,726

Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

Wartości są bardzo różnie określane i definiowane. Nawet wtedy, gdy są tak samo nazywane, ich szczegółowa definicja korporacyjna jest różna. W ten sposób świat wartości jest ogromnie zróżnicowany, pełen niuansów i odcieni, a każda firma ma swój indywidualny i niepowtarzalny zestaw.

Raport *Corporate Values 2009* pokazuje przekrojowo bogaty obraz wartości w przedsiębiorstwach oparty na stosunkowo dużej próbie badanych firm. Wynika stąd dość optymistyczna ocena roli, jaką wartości pełnią

w przedsiębiorstwach. Badanie ma charakter ankietowy, więc z natury rzeczy nie wchodzi w praktykę przejawiania się wartości w funkcjonowaniu firm. Należy jednak odróżnić sferę deklaracji określenia własnych wartości przedsiębiorstwa od ich wykorzystania w działalności. W tym zakresie badanie nie przedstawia szczegółowych informa-

Wartości są bardzo różnie określane i definiowane. Nawet wtedy, gdy są tak samo nazywane, ich szczegółowa definicja korporacyjna jest różna.

cji i analiz, poza ogólnym stwierdzeniem, że firmy wykorzystują wartości w koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu.

Badania przeprowadzone w latach osiemdziesiątych przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana oraz późniejsze Jamesa Collinsa i Jerry'ego Porrasa udowodniły ponad wszelką wątpliwość, że najlepsze długowieczne firmy określiły swoje wartości i kierują się nimi w działaniu. Te publikacje i chęć naśladowania najlepszych wzorców przyczyniły się z pewnością do szybkiego spopularyzowania idei wartości firmowych, najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w Europie Zachodniej.

W ostatnim czasie również w Polsce widać szybki wzrost odsetka firm określających własny system wartości. Raport *Corporate Values 2009* poprzez dane statystyczne udowadnia, że systemy wartości w firmach stały się obecnie zjawiskiem powszechnym w krajach rozwiniętych i że wzrasta ich popularność w krajach rozwijających się. Jednak przyglądając się bliżej firmom, które deklarują posiadanie systemu wartości, nie można się oprzeć wrażeniu, że popularność ta wynika z pewnego rodzaju mody, a także że duża część przedsiębiorstw traktuje sformułowanie systemu wartości jako obowiązek – warto go mieć, ale niekoniecznie trzeba z niego korzystać.

System wartości pozostający na papierze nic nie wnosi do organizacji, wręcz przeciwnie – może być dla niej szkodliwy, bo prowadzi do obłudy i zakłamania. Otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja to zestaw wartości amerykańskiej firmy Enron, upadłej w wyniku największego skandalu finansowo-korporacyjnego w historii Stanów Zjednoczonych. Praktyka działania wielu menedżerów tej firmy była zaprzeczeniem głoszonych wartości. Enron nie jest bynajmniej wyjątkiem. Wdrażaniem systemów wartości rządzi zwykle dążenie do poprawności politycznej i wtedy jest to tylko zabieg z obszaru *public relations* i marketingu. Tymczasem nie deklarowanie posiadania systemu wartości jest najważniejsze, ale w jaki sposób system ten przejawia się w życiu organizacji.

Wartości firmowe są powszechne w sferze deklaracji, dużo mówi się o nich na szkoleniach i konferencjach biznesowych. Jednocześnie sami liderzy biznesu nie traktują systemu wartości jako części modelu biznesowego swojej firmy. Wielu sądzi nawet, że wartości są przeciwieństwem twardych wskaźników i sprawdzonych tradycyjnych narzędzi zarządzania, któ-

re prowadzą ich do sukcesu. Mając na uwadze tę oczywistą dysproporcję sfery świadomości i praktyki działania, wydaje się, że przyszedł czas, aby wartości firmowe przeszły z fazy popularyzacji w fazę relewancji biznesowej.

Fundamenty zarządzania przez wartości

Wprawdzie zysk jest rzeczywiście ważnym rezultatem działalności przedsiębiorstwa, trzeba jednak spojrzeć na to z szerszej perspektywy i uświadomić sobie rzeczywiste powody istnienia przedsiębiorstwa.

David Packard

Staramy się pamiętać, że medycyna jest dla pacjentów... a nie dla zysku.

Zyski przychodzą później.

Przychodziły zawsze wtedy, gdy pamiętaliśmy o naszych zasadach.

A im lepiej pamiętaliśmy, tym więcej udało nam się zarobić.

George W. Merck junior, syn założyciela firmy Merck & Company

Według Niccolò Machiavellego „cel uświęca środki”, a ludźmi kierują niskie pobudki i egoizm. „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” – radzi w *Księciu*, który do dziś jest 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. Na szczęście nie wszyscy uznają ją za wskazanie dla swego życia i działania, a sukces, którego źródłem jest amoralizm, cynizm, egoizm i wyrachowanie, jak pokazuje życie, jest przemijający.

Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw, uznawanych za ikony rozwiniętych gospodarczo krajów świata, które można było zaobserwować na początku XXI wieku, miały swoje źródła w dążeniu do

maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Firmy Enron, WorldCom, Tyco w Stanach Zjednoczonych czy Siemens w Niemczech należały do grupy branżowych prymusów, prawdziwych ulubieńców inwestorów, zanim się okazało, że prezentowane przez nie wyniki zostały sfałszowane lub były rezultatem korupcyjnych działań. Motywem niemoralnej, i w istocie przestępczej, działalności menedżerów była chciwość w dążeniu do maksymalizacji własnych korzyści. Zysk przedsiębiorstwa, nawet jeśli występował wyłącznie na papierze, był tylko środkiem do celu. Wyznając zasadę „cel uświęca środki”, znajdowano uzasadnienie dla wszelkich machinacji i łamania podstawowych zasad etycznych. Odpowiedzialni za przestępstwa i straty w wysokości setek miliardów dolarów menedżerowie oszuci, zostali skazani na wiele lat więzienia. Jedną z największych firm audytorskich na świecie, Arthur Andersen, podzieliła los przedsiębiorstw, których nie była w stanie dobrze kontrolować, i także przestała istnieć.

Uchwalona w 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa *Sarbanes-Oxley Act* miała 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. Jednakże praktyka zarządzania pozostała w tyle za świadomością. Wystarczy spojrzeć na przyczyny ostatniego kryzysu finansowego, którego erupcja nastąpiła w 2008 roku i stała się głównym źródłem głębokiego kryzysu gospodarczego na całym świecie, największego od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych. Ślepa żądza zysku, niepoohamowana 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

Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw miały swoje źródła w dążeniu do maksymalizacji zysku za wszelką cenę.

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. 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 schematu pracowali na wysokie bieżące zyski ze „wszystkich sił” pompując bankę 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. Na przestrzeni kilku lat wykazywali ogromne zyski, a menedżerowie instytucji finansowych potrafili je nawet zrealizować w postaci wypłacanych w gotówce wielomilionowych bonusów. W rezultacie powstała ogromna piramida finansowa, której zawalenie groziło dotkliwymi konsekwencjami dla większości uczestników, od biednych kredytobiorców poczynając, na bankach komercyjnych, inwestycyjnych oraz firmach ubezpieczeniowych kończąc.

Bankructwo banku inwestycyjnego Lehman Brothers w październiku 2008 roku uruchomiło efekt domina, który mógł pograżyć amerykańską i europejską gospodarkę na wiele lat. Wtedy rządy zdecydowały o pomocy dla instytucji finansowych, uznając, że są zbyt ważne dla gospodarki, by mogły zbankrutować (ang. *too big to fail*). Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych wyniosły ponad 700 miliardów dolarów, 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 granice. Lekcja okazała się na tyle bolesna, że wszędzie podniosły się głosy wieszczące koniec ery liberalizmu gospodarczego i deregulacji. Ingerencja państwa mająca na celu poprawę działania mechanizmu rynkowego oraz zasadnicza zmiana regulacji sektora finansowego są działaniem koniecznym, powtarzano głośno, by zapobiec

kolejnemu kryzysowi w przyszłości. Jednakże zmiany regulacji, które naruszają egoistyczne interesy wpływowego establishmentu sektora finansowego, przeciągają się w czasie, a ich zakres się rozpyływa. Pomimo społecznego oburzenia stosowanymi praktykami, licznych nieprawidłowości, a z całą pewnością braku profesjonalizmu w zarządzaniu, żadna z instytucji, poza Lehman Brothers, które stały się zarzewiem globalnego kryzysu, nie upadła, a ich przywódcy i menedżerowie nie ponieśli żadnych konsekwencji, z wyjątkiem okresowego zmniejszenia poziomu wypłacanych premii.

Powyższe przykłady pokazują, jak ważne dla gospodarki i społeczeństwa są wartości wyższego rzędu, wykraczające poza osiąganie 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. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się obecnie obowiązkiem, a nie, jak dotychczas, opcją strategiczną budowy przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się. Nie da się dzisiaj traktować ją, jak to miało miejsce w przeszłości, jako działalność poboczną, pozostawioną działom *public relations*. Społeczna odpowiedzialność, uwzględniająca zrównoważony rozwój, relacje z interesariuszami i korporacyjną filantropię, nie jest niczym nowym – od dawna była konsekwentnie i z sukcesem stosowana przez znane firmy, takie jak Johnson & Johnson, Merck, General Electric, czy Hewlett-Packard. Jednakże do tej pory dominowało podejście „normalnego biznesu”, czyli skupianie się wyłącznie na maksymalizacji zysku. David Packard wspomina, że gdy w latach pięćdziesiątych mówił: „Zysk nie

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się obecnie obowiązkiem, a nie, jak dotychczas, opcją strategiczną budowy przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się.

Wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania oraz wytwarzanych produktów i usług.

jest najważniejszym celem działalności przedsiębiorstwa”, to wyraźnie odczuł, iż ówcześni biznesmeni: „Jednoznacznie wykluczyli mnie ze swojego grona i uznali, że absolutnie nie nadaję się do zarządzania poważnym przedsiębiorstwem”. Sytuacja nie zmieniła się przez kolejne 50 lat, aż do czasów współczesnych, kiedy fala skandali fi-

nansowych 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.

Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego objaśnienia oraz są rzeczywiście ważne i znaczące dla członków organizacji.

Wartości zasadnicze są ponadczasowe:

- Nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom.
- Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym, jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągłe impulsy do rozwoju.

Przekładanie misji na pożądane rezultaty



Źródło: Opracowanie własne.

Misja i wartości są wzajemnie zależne, stanowią całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z reguły przedstawiają swoją misję i wartości łącznie. Na przykład firma Microsoft podaje to tak:

Misja i wartości Microsoftu

<p style="text-align: center;">Nasza misja</p> <p>Firma Microsoft pomaga ludziom i firmom na całym świecie realizować w pełni swój potencjał. To nasza misja. Wszystko, co robimy, jest odbiciem tej misji oraz wartości, dzięki którym ich realizowanie jest możliwe.</p>
<p style="text-align: center;">Nasze wartości</p> <p>Jako firma, a także jako jednostki, cenimy przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szczerłość i uczciwość; • Pasję, z jaką tworzymy nowe technologie oraz jaką darzymy naszych klientów i partnerów; • Otwartość i pokorę; • Podejmowanie wielkich wyzwań i wizjonerstwo; • Konstruktywną samokrytykę, ciągły rozwój i dążenie do doskonałości; • Odpowiedzialność za wyniki pracy, osiągnięcia i jakość przed klientami, udziałowcami, partnerami i pracownikami.

Źródło: <http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/firma/misja.aspx>.

Dążenia firm zmieniają się wraz ze zmianami w otaczającym świecie. Przywódcy odchodzą, produkty się starzeją, rynki się przeobrażają, pojawiają się nowe technologie. Zasadnicze wartości pozostają stałe i ciągle aktualne, są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens jego istnienia, a wizją tego, czym firma chce być. Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia firmy i zasady jej działania. Misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą go osiągnąć. Misja i wartości zasadnicze to najbardziej trwałe elementy architektury przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa zmienia się na skutek zagrożenia lub wyjątkowej szansy rozwoju; bywa nawet, że całkowicie i nieoczekiwanie. Pociąga za sobą reorientację strategii, która zwykle ewoluuje również pod wpływem megatrendów rozwoju społeczno-gospodarczego, przełomowych innowacji biznesowych, a także okazji rynkowych kreowanych na przykład przez zmiany regulacji.

Zasadnicze wartości w ciągle zmieniającym się świecie



Źródło: Opracowanie własne.

Realizacja misji, wizji i strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od pracowników wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu, energii, a niejednokrotnie poświęcenia. Nie jest to możliwe do osiągnięcia przy użyciu tradycyjnych metod zarządzania przez instrukcje i przez wyznaczanie celów.

Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją;
- jednoczą wokół misji i celów;
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć podejmowania ciężkiej pracy;
- rozwijają współpracę i życzliwość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- pobudzają dążenie do edukacji i samokształcenia;
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Podstawą koncepcji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają ludzi do działania. Dziś wiemy, że tak nie jest, i decydującego znaczenia nabierają wartości w znaczeniu opisanym wyżej. Ludzie nie chcą odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją w atmosferze zrozumienia i życzliwości. Przyszedł czas na zmianę metod zarządzania na takie, które będą zgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, pracowników i pomogą lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa.

Zarządzanie według wartości eliminuje słabości praktykowanych powszechnie sposobów zarządzania, gdzie zysk jest najważniejszym, a często jedynym kryterium oceny efektów działania. Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, dając jej trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników. W czasach gdy trwa ciągła wojna o talenty, wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym.

Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc wartości

*Każda firma posiada swój własny język,
swoją wersję własnej historii (mitów),
swoich bohaterów i czarne charaktery.*

Michael Hammer

Wartości są podstawowym elementem kultury organizacji i poprzez nią wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, zatem umiejętność kreowania kultury korporacji opartej na wartościach jest kluczowa dla sprostania wyzwaniom przyszłości w biznesie.

Zarządzanie przez wartości łączy się z kulturą organizacyjną. Dla większości zajmujących się tym problemem naukowców i konsultantów, a także menedżerów przedsiębiorstw tego typu zarządzanie sprowadza się do zarządzania kulturą organizacji¹⁰⁶. Wartości są podstawowym elementem kultury organizacji i poprzez nią wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, zatem umiejętność kreowania kultury korporacji opartej na wartościach jest kluczowa dla sprostania wyzwaniom przyszłości w biznesie. Jeśli przyjąć, że „kultura organizacji to zbiorowe zaprogramowanie umysłu,

które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”¹⁰⁷, to świadomość pracowników co do głównych wartości przedsiębiorstwa ma znaczenie zasadnicze.

Pojęcie kultura organizacji używane było w języku potocznym, ale jako ważny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa dostrzeżone zostało stosunkowo niedawno, bo dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Simon Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 50; Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1997; Agata Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 49.

¹⁰⁷ Gert Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

¹⁰⁸ Terrence Deal, Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading MS 1982.

Od tego czasu temat ten zrobił oszałamiającą karierę wśród badaczy naukowych z dziedziny socjologii, psychologii i zarządzania, konsultantów i menedżerów. Prezentowane współcześnie studia przypadków przedsiębiorstw i menedżerów, odnoszących sukces lub porażkę, zawsze mają swoje odniesienie do kultury organizacji, która wyjaśnia wszystko. Menedżerowie wykazują wiarę w wyjątkową moc i siłę sprawczą kultury organizacji. Badania firmy Bain & Company pokazują, iż 91 procent menedżerów wyższego szczebla jest przekonanych, że kultura organizacyjna ma taki sam wpływ na sukces firmy jak dobra strategia, a 81 procent twierdzi, że bez właściwej kultury organizacyjnej nawet najlepszy koncept biznesowy nie znajdzie uznania na rynku¹⁰⁹.

Określenia kultura organizacji użył po raz pierwszy Elliott Jacques. W jego interpretacji jest to: „Zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach”.

Kulturę trudno jednoznacznie zdefiniować, choć każdy intuicyjnie wy czuwa, co kryje się pod tym pojęciem. Edward Hall, znany badacz kultury, pisze o kulturze jako o systemie komunikacji międzyludzkiej. Kultura uczy nas, jak poruszać się w świecie, jak go interpretować i oceniać, skąd wiedzieć, co jest dobre, a co złe – to pomaga jednostce funkcjonować w społeczeństwie i porządkować reguły współżycia społecznego. Kultura jest wytworem zbiorowości ludzkich. W organizacji tworzą ją pracownicy. W niektórych organizacjach kultura jest szczególnie widoczna i nawet przypadkowy obserwator będzie wiedział, co jest ważne dla ludzi pracujących w tej firmie, jakie zachowania są nagradzane, czy klient jest petentem, czy władcą.

¹⁰⁹ Paul Meehan, Darrel Rigby, Paul Rogers, *Creating and Sustaining a Winning Culture*, „Harvard Management Update; A Newsletter from Harvard Business School Publishing”, Boston 2007.

Jednym z pierwszych badaczy, którzy opisali kulturę organizacji, jest Edgar Schein¹¹⁰. Według niego kultura organizacyjna to: „Wzorzec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie, jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”.

Schein przedstawił kulturę firmy jako wielopoziomowy układ, podobny do góry lodowej. Na jej szczycie znajdują się artefakty: językowe, behawioralne i fizyczne – wszystkie widoczne i namacalne objawy kultury organizacyjnej.

Model kultury organizacji Edgara Scheina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Opisując kulturę danej firmy przez pryzmat języka, należy wziąć pod uwagę nie tylko słownictwo charakterystyczne dla danej organizacji, ale również mity i legendy oraz opowieści i tematy tabu. Artefakty fizyczne to wszystko, co określane jest mianem kultury materialnej – między innymi budynki, ich otoczenie, materialne wytwory, wygląd biur, gabinetów, miej-

¹¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

sca na parkingu, samochody służbowe. Na artefakty behawioralne składają się ceremonie, rytuały, *savoir-vivre* obowiązujący w danej organizacji. Te wszystkie przejawy bez trudu dostrzegane są przez osobę, która obserwuje organizację. Często stanowią jej zewnętrzny wizerunek – jak występujący w jeansach i butach sportowych Steve Jobs, prezes Apple’a, czy krążące w sieci zdjęcia z wnętrza firmy Google.

Drugi poziom kultury organizacji to uznawane normy i wartości. Są one tylko częściowo widoczne i uświadamiane. Poziom ten obejmuje także dominujące wartości dla organizacji i jej pracowników. Normy i wartości mówią, co w danej kulturze jest cnotą, a co grzechem.

W każdej organizacji można wyróżnić dwa rodzaje norm i wartości: deklarowane oraz rzeczywiście przestrzegane. Pierwsze są głoszone, najczęściej na zewnątrz, w postaci kodeksów etycznych, standardów obsługi klienta. Drugie stanowią kręgosłup moralny organizacji; na nim opiera się życie społeczne w danej kulturze. Oczywiście, wygrywają te firmy, w których oba systemy wartości i norm są zbieżne, a wszyscy pracownicy zapytani o obowiązujące w organizacji wartości zgodnie wymieniają te same.

Trzeci, całkowicie niewidoczny, poziom kultury organizacyjnej dotyczy tak zwanych podstawowych założeń. Są to te najbardziej zasadnicze, często przyjmowane bezkrytycznie, przekonania, jakimi kieruje się organizacja i jej członkowie. To one decydują o tym, jak członkowie grupy postrzegają zachodzące zjawiska, co o nich myślą i jak je emocjonalnie odbierają. Są fundamentem każdej kultury organizacyjnej. Ich odkrycie pozwala zrozumieć naturę organizacji. Mogą stać się barierą zmian i uczenia się organizacji. Rzadziej natomiast te zmiany wspierają. Ludzie bowiem niechętnie akceptują zmiany w zakresie podstawowych definicji, jakie przyjęli do opisanego świata, w którym funkcjonują. Nie są więc skłonni do zmiany przekonań. Na przykład przekonanie, że jedynym skutecznym czynnikiem motywującym pracowników jest premia, może poważnie ograniczać rozwój i innowacyjność w firmie. Przekonanie o politycznych uwarunkowaniach awansu nie będzie skłaniało do podnoszenia kwalifikacji i efektywności działania.

Przedsiębiorstwa różnią się profilem prowadzonej działalności, ale w jeszcze większym stopniu kulturą organizacyjną. Istnieje wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych. Często można spotkać się z rozróżnianiem kultur or-

organizacyjnych w zależności od zbudowanych relacji pomiędzy jednostką a organizacją. Podział ten w rzeczywistości oparty jest na stopniu zaangażowania pracownika w wykonywane działania, postrzegania zgodności celów osoby i instytucji, skali identyfikacji jednostki z firmą. Według tego podejścia możemy wyróżnić trzy rodzaje kultur organizacyjnych¹¹¹. W skrajnych przypadkach mamy do czynienia albo z sytuacją, w której pracownik w żadnej mierze nie identyfikuje się z firmą (tak zwana kultura organizacyjna „przymusu”), albo z sytuacją, gdy jednostka w pełni czuje się jej częścią (tak zwana normatywna kultura organizacyjna). W pierwszym przypadku człowiek pracuje w organizacji jedynie z przyczyn ekonomicznych i zgadza się na przestrzeganie zasad ustalonych przez władzę zwierzchnią. Ludzie czują się wówczas raczej wyalienowani i gdy tylko pojawi się okazja, będą odchodzić. Nie czują się częścią firmy, traktują to miejsce raczej przejściowo, nie angażują się w pełni w realizowane projekty, stoją raczej z boku, są bierni, ich funkcja sprowadza się do zadań wykonawczych narzuconych „z góry”.

W sytuacji kultury normatywnej człowiek czuje się częścią organizacji, jest z nią związany, angażuje się, ponieważ cele organizacji zgodne są z jego celami i zamierzeniami. Pracownik w pełni oddaje się wykonywanej pracy, „żyje nią”, poświęca swoje najlepsze siły na realizację projektów, wtapia się w firmę i często staje się ona dla niego drugim domem.

Forma pośrednia między kulturą przymusu a normatywną to tak zwana kultura utylitarna. Oparta jest na zasadzie uczciwej pracy i uczciwym wynagrodzeniu za tę pracę. Mimo że widoczny jest tu racjonalny powód zaangażowania pracownika, to jednak grupa często wytwarza własne normy i wartości, które wzmacniają jej relację z organizacją. Ma to charakter dość zdrowego podejścia do wykonywanych zadań. Jednostka znajduje równowagę między pracą a domem, zaangażowaniem a rozwojem, finansowymi i pozafinansowymi motywatorami.

Odróżnić należy oczywiście sytuację, kiedy powstaje nowa firma i jej kultura dopiero się kształtuje, od sytuacji, gdy nowy lider obejmuje stanowisko w firmie, której kultura jest już uformowana. W pierwszym przypadku, jak już zauważyliśmy, charakter kultury jest wynikową wiedzy, doświad-

¹¹¹ Edgar H. Schein, *Organizational...*, ibidem.

czenia, umiejętności, norm, standardów i wartości wyznawanych przez właściciela, szefa czy lidera. W drugim kultura jest sumą dotychczasowych doświadczeń organizacji, wynikową różnych działań firmy i osób, które ją kształtowały.

Znajomość specyfiki kultury organizacyjnej oraz wiedza dotycząca pożądanego charakteru kultury firmy są pomocne w planowaniu i realizowaniu działań związanych z budowaniem bądź transformacją organizacji w kierunku poszukiwanej kultury. Dotyczy to zarówno nowo powstających firm, jak i tych, które już istnieją. Wiedza o modelu docelowym pozwala liderom nowo powstających firm od razu ustanawiać normy, zwyczaje, standardy czy kształtować wartości, które będą kierować organizację w kierunku zamierzonej kultury. Znajomość aktualnej kultury i opis jej oczekiwanego formatu pomagają liderom wkraczającym do firmy podejmować inicjatywy, które transformują kulturę w pożądanym kierunku. Bez wiedzy i zrozumienia rodzaju kultury nie byłoby to możliwe. Kultura określa ducha organizacji. Niezależnie od swego charakteru ma potężną moc sprawczą, która kształtuje ogólną sprawność organizacji i ich długofalowe powodzenie. Firmy, którym udaje się wypracować i utrzymać silną kulturę, są na ogół bardziej sprawne i mają więcej szans na osiągnięcie sukcesu. Jak zauważyli Thomas Peters i Robert Waterman w *Poszukiwaniu doskonałości w biznesie*: „Okazuje się, że silna i spójna kultura jest niezbędną cechą każdego bez wyjątku przedsiębiorstwa »doskonałego«. Co więcej, im jest to kultura silniejsza i bardziej prorynkowa, tym mniej są tam potrzebne statuty, siatki organizacyjne, szczegółowe procedury i przepisy. Dzięki przejrzystemu określeniu wartości przewodnich firmy wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wiedzą dokładnie, czego się od nich oczekuje”.

Kultura organizacji jest bytem autonomicznym, który podlega zmianom, i można ją kształtować tak, by wspierała realizację wizji przedsiębiorstwa i przyczyniała się do wzrostu jego konkurencyjności rynkowej. Zarządzanie kulturą organizacji należy do zadań kierownictwa najwyższego szczebla i nie można go delegować, jest zatem immanentną cechą prawdziwego przywództwa. Wymaga zarówno wiedzy, jak i umiejętnego sprawowania władzy. Tak rozumiane przywództwo ma szerszy wymiar humanistycznych aspektów biznesu – nie chodzi o to, by tylko sprawnie zarządzać, realizu-

Przywództwo w organizacji ma ogromną rolę do spełnienia w przyszłości, szczególnie w odniesieniu do kształtowania kultury organizacji, wdrażania i pielęgnowania wartości.

jąc podstawowy cel działania przedsiębiorstwa (zysk), ale także konsekwentnie stosować przyjęte wartości firmy i ogólne zasady etyki biznesu. Przywództwo w organizacji ma ogromną rolę do spełnienia w przyszłości, szczególnie w odniesieniu do kształtowania kultury organizacji, wdrażania i pielęgnowania wartości. Biorąc pod uwagę te różne aspekty przywództwa, można powiedzieć, że lider to osoba, która posiada

zdolność wpływania na jednostki i grupę, pomaga wyznaczać cele zgodne z kierunkiem rozwoju organizacji i wspiera w ich osiąganiu. Lider przyszłości odpowiadający na trudne wyzwania XXI wieku, to silny przywódca, otwarty na innych – wskazuje kierunek, motywuje, nagradza, buduje relacje. Wartości i cele organizacji określane są bardziej przez to, co kierownicy (liderzy) robią, niż przez to, co mówią. Dlatego osobisty przykład jest najważniejszą cechą dobrego przywództwa. Uczciwość, rzetelność, otwartość, bezwzględne oddanie prawdzie, umiejętność zawrócenia i zmiany kierunku, ale także niezłomna determinacja w dążeniu do celu, kiedy inni tracą wiarę w sukces – to cechy skutecznego przywódcy.

Najlepsi liderzy mają wysokie kompetencje w trzech dziedzinach:

- Kompetencje osobiste, takie jak motywacja do osiągnięcia celu, pewność siebie, energia i indywidualna efektywność.
- Kompetencje społeczne, takie jak wpływ na innych, świadomość polityczna i empatia.
- Kompetencje poznawcze, takie jak wiedza ogólna i fachowa, myślenie konceptualne i ogląd sytuacji z góry (perspektywa helikoptera)¹¹².

Przywództwo to przywilej i odpowiedzialność, oprócz cech wskazanych powyżej wymaga posiadania własnego systemu wartości, zrozumienia i szacunku dla wartości, które lider sam uznaje i które uznają inni, a wreszcie jego osobiste wartości powinny być spójne z wartościami firmy. Propagowanie wartości jest skuteczne tylko wtedy, kiedy towarzyszy temu własny

¹¹² Manfred Kets de Vries, *Mistyka przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2008.

przykład. Lider, który buduje kulturę organizacji opartą na wartościach, odnosi się do delikatnej sfery ludzkiej wrażliwości. Magiczna moc wartości wzmacnia działania przywódcy, siłę kultury organizacji i buduje długookresowy sukces firmy. Mówi się, że siła takich liderów tkwi nie w umyśle, sposobie zachowania, ale w sercu¹¹³. Wynika z umiejętności łączenia skromności i profesjonalizmu, pokory i wiary w siebie¹¹⁴. Ma źródło w rozumieniu siebie samego, swoich emocji, potrzeb, zachowań. W umiejętności odczytania historii swego życia, znaków, które otrzymujemy i które wskazują nam kierunek, w jakim winniśmy, jako ludzie i liderzy, podążać. W zdolności do życia w zgodzie ze swoimi uczuciami i odczuwania radości z każdego dnia, każdej minuty, każdej decyzji. To umiejętność spontanicznego zachowania i reagowania – nawet jeśli pełnimy ważne i zaszczytne funkcje. Lider bowiem komunikując się ze swoimi współpracownikami, przekazuje nie tylko informacje, ale także myśli, wartości i emocje. Jeśli nie są one prawdziwe, to efekty nie mogą być pozytywne. Oszukiwanie siebie skutkuje oszukiwaniem innych.

Lider i kultura są więc kolejnymi kluczowymi czynnikami budującymi sukces współczesnych organizacji. Teza taka znajduje 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 być kluczowym czynnikiem decydującym w najbliższym czasie o sukcesach i porażkach¹¹⁵. Lider i kultura stają się wewnętrznymi źródłami przewagi i siły organizacji.

Organizacja, nawet jeśli dysponuje atrakcyjnym dla klientów celem i efektywnym modelem biznesowym, ale nie ma szczęścia posiadać lidera i odpowiednio ukształtowanej przez niego kultury organizacyjnej, w której wartości odgrywają ważną rolę, raczej nie osiągnie sukcesu.

¹¹³ James G. Clawson, *Level Three Leadership*, Prentice Hall Inc., 1999, s. 53.

¹¹⁴ James Collins, Jerry Porras, *Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review”, January 2001.

¹¹⁵ John Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.

Zarządzanie przez wartości odpowiedzią na wyzwania przyszłości w biznesie

Za dwadzieścia lat typowa duża firma będzie miała o połowę mniej szczebli kierowniczych i jedną trzecią dzisiejszej liczby menedżerów. Poszczególne zadania będą wykonywane przez specjalistów skupionych wokół konkretnych projektów, funkcjonujących obok tradycyjnych działów. Koordynacja i kontrola będą w dużej mierze zależeć od tego, na ile wewnątrz zdyscyplinowani będą sami pracownicy.

Peter F. Drucker

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Jak już zostało napisane, to jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami¹¹⁶. A je-

śli przyrzeć się praktykom zarządzania najlepszych firm, okazuje się, że nie jest to idea nowa – w niektórych realizowano ją przez więcej niż 100 lat, w wielu była obecna od momentu ich powstania. Tym nie mniej nie zaistniała dotychczas w teorii zarządzania jako dojrzała koncepcja, nie występuje w programach nauczania wydziałów zarządzania wyższych uczelni i szkół biznesu, nie widać jej w ofercie usług największych i najbardziej znanych firm doradczych, które zarabiają krocie na konsultingu w dziedzinie zarządzania. Być może dlatego, że zarządzanie przez wartości w znacznie większym stopniu niż klasyczne koncepcje zarządzania, w tym behawioralne, jest „sztuką” zarządzania w wymiarze humanistycznym, która kładzie szczególny nacisk na aspekty etyki biznesowej.

Zwracałem już uwagę, że występuje tu pewien paradoks – w biznesie i działalności przedsiębiorstw powszechnie docenia się wysoką rangę wartości, jeśli chodzi o ogólne reguły działania, co więcej, uznaje się ich kluczowe znaczenie dla firm pragnących odnosić sukcesy w długim okresie.

¹¹⁶ Simon L. Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing...*, op. cit., s. 17.

Większość liderów i menedżerów przyznaje w publicznych wypowiedziach, że wartości w biznesie mają zasadnicze znaczenie, nie podchodzi do tej sprawy jednak na tyle poważnie, by stały się one narzędziem praktyki zarządzania na co dzień. Kierują się więc raczej polityczną poprawnością niż przekonaniem, że wartości można stosować w praktyce zarządzania, ograniczając się do werbalnej manifestacji, co uznać można za oportunizm.

Ta sprzeczność pomiędzy świadomością i praktyką ma swoje źródło w tym, że wartości przedsiębiorstw są traktowane jako samoistny byt. Nie dopracowaliśmy się do tej pory na tyle rozwiniętej i spójnej koncepcji zarządzania przez wartości – ani w literaturze przedmiotu, ani w praktyce doradczej – by można ją było stosować powtarzalnie w wielu różnych przedsiębiorstwach. Obecnie firmy i liderzy stosują wartości w zarządzaniu w sposób zindywidualizowany, właściwy dla nich, wynikający bardziej z przekonania i intuicji niż z obiektywnej potrzeby, bez wsparcia odpowiedniej metodyki. Przydaje im to wiele tajemniczości, czasami wręcz mistyki, ale chodzi o to, aby zarządzanie przez wartości stało się stałym elementem codzienności każdego przedsiębiorstwa.

Wartości przedsiębiorstw jako czynnik sukcesu „doskonałych” i „wizjonerskich” firm zostały spopularyzowane przez wspomniane już publikacje Thomasa J. Petersa i Roberta H. i Watermana (wyd. polskie *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*) oraz Jamesa C. Collinsa i Jerry’ego I. Porrasa (wyd. polskie *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*), które sprzedały się w dziesiątkach milionów egzemplarzy na całym świecie. Autorzy wskazywali na przyczyny sukcesu najlepszych firm amerykańskich w ujęciu retrospektywnym, ale w przekonaniu, że to są najbardziej przydatne praktyki biznesowe na dziś i jutro. Nie przedstawili jednak koncepcji zarządzania przez wartości w ujęciu operacyjnym, którą można byłoby zastosować jako narzędzie w procesie wdrożenia wartości w przedsiębiorstwie. W efekcie wartości zaistniały w powszechnej świadomości menedżerów jako „coś, co warto mieć”, ale nie jako imperatyw kategoryczny, że „trzeba to mieć koniecznie”, a już na pewno nie jako styl zarządzania na co dzień.

Taki stan utrzymywał się przez długi czas, nikt nie kwestionował znaczenia wartości w biznesie, ale dostrzec je można było w działalności nielicznych menedżerów i przedsiębiorstw. Dopiero ostatnio naukowcy i doradcy gospodarczy zainteresowali się szerzej zarządzaniem przez warto-

ści na poziomie operacyjnym, a efektem tego jest kilka opublikowanych książek oraz trwająca od pewnego czasu ożywiona publiczna dyskusja na ten temat.

Pierwsza książka w całości poświęcona temu problemowi *Managing by Values* ukazała się w 1997 roku, a jej autorami są Ken Blanchard i Michael O'Connor¹¹⁷ (wyd. polskie *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998). Ken Blanchard jest współautorem światowego bestsellera wydanego w 1983 roku *The One Minute Manager* (wyd. polskie *Jednominutowy Menedżer*, MIT Biznes, Warszawa 2011), który sprzedał się w nakładzie ponad 13 milionów egzemplarzy. Autorzy *Zarządzania przez wartości* formułują tezę, że we współczesnym świecie biznesu, charakteryzującym się wzrostem tempa zmian technologicznych, ekonomicznych, kulturowych, społecznych i osobistych, presja wywierana na pracowników, menedżerów i właścicieli firm wymaga innego podejścia do zarządzania – opartego na wartościach i wychodzącego poza dotychczasowe ogólne rozważania o znaczeniu wartości w przedsiębiorstwie. To łatwa w czytaniu beletrystyczna opowieść o poszukiwaniu głębszego sensu w biznesie i konieczności przejścia od klasycznych metod zarządzania do zarządzania przez wartości.

Na następną książkę dotyczącą tego tematu, na którą już powoływałem się na wcześniejszych stronach, *Managing by Values*, autorstwa Simona Dolana, Bonnie A. Richley, Salvadora Garcii, Tony'ego Linghama, trzeba było czekać prawie całą dekadę. Jest ona rezultatem wieloletnich badań osób przekonanych o wyjątkowym znaczeniu koncepcji zarządzania we współczesnym świecie. Zawiera naukowy wykład dotyczący przesłanek do jej stosowania i uzasadnia znaczenie oraz prezentuje w sposób ogólny metodę operacjonalizacji zarządzania przez wartości.

W Polsce, gdzie problem wartości przedsiębiorstw dopiero przebija się do świadomości biznesowej, ukazała się ciekawa pozycja *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, napisana przez Agatę Stachowicz-Stanusz, pracownika naukowego Politechniki Śląskiej w Katowicach. Trzeba przyznać, że renomowane wydawnictwa naukowe z dziedziny zarządzania nie poświę-

¹¹⁷ Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Managing by Values*, Berret-Koehler Publishers, Inc, 1997.

cają wartościom w firmach specjalnie dużo uwagi, traktując je w sposób marginalny. Ani w *Handbook of Management*, liczącym ponad 1200 stron, ani w kompendium idei zarządzania *Guide to Management ideas and Gurus* – obie pozycje wydane przez „The

Economist” – nie znalazło się miejsce dla wartości przedsiębiorstw wśród wiodących idei zarządzania. Największe zaś wydawnictwo encyklopedyczne w tej dziedzinie, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, zaledwie odnotowuje istnienie wartości przedsiębiorstw w biznesowej rzeczywistości. Inaczej dzieje się w Internecie – współczesnym kompendium informacji i wiedzy oraz najlepszym barometrze trendów. Tutaj o wartościach przedsiębiorstw nieporównywalnie więcej i trudno się oprzeć wrażeniu, że jest to wiodąca idea biznesowa. Łatwo się o tym przekonać za pomocą jednej z popularnych wyszukiwarek, wpisując zapytanie „wartości przedsiębiorstwa X” (z oczywistych względów najlepiej w języku angielskim – *core values X*). W ogromnej większości przypadków uzyskamy natychmiastową odpowiedź w postaci misji, wizji i katalogu wartości danego przedsiębiorstwa, opatrzonych komentarzem, jak należy je interpretować. Nawet jeśli można mieć wątpliwości, czy w części przedsiębiorstw wartości przekładają się bezpośrednio na działalność, to ich powszechna obecność na poziomie komunikacji jest świadectwem wysokiej świadomości istoty problemu.

W rezultacie ewolucji metod zarządzania dostosowujących się do zmian działania przedsiębiorstw w Nowej Gospodarce wartości zyskują powoli na znaczeniu jako narzędzie rządzenia. Ta doniosła zmiana jakościowa zachodzi na naszych oczach – mamy do czynienia z powszechnymi, choć martwymi deklaracjami, ale i z przenikaniem wartości do codziennego życia firm.

Zarządzanie przez wartości pozwala efektywnie odpowiedzieć na najważniejsze wyzwania przedsiębiorstw:

- przewartościowanie celów działalności;
- przywództwo nowego typu;
- efektywne zarządzanie zmianą;
- potrzeby i wartości klientów siłą motoryczną rozwoju przedsiębiorstw;
- pozyskiwanie i rozwój talentów;

Zarządzanie przez wartości
pozwala efektywnie
odpowiedzieć na najważniejsze
wyzwania przedsiębiorstw.

- zarządzanie wiedzą;
- kreowanie innowacji;
- doskonalenie procesów.

Dotychczas, każdy z wymienionych powyżej kluczowych obszarów funkcjonowania biznesu wspomagany był specjalistycznymi narzędziami zarządzania, na przykład Activity Based Costing, Lean Management, Customer Relationship Management, Six Sigma, zarządzanie przez cele, strategiczna karta wyników, planowanie strategiczne, reengineering etc. Zarządzanie przez wartości wkracza bezpośrednio do wszystkich tych obszarów, nie zastępując stosowanych do tej pory narzędzi, ale wzmacniając ich działanie.

Przedsiębiorstwo przyszłości nie ogranicza swego celu istnienia do maksymalizacji zysku, ale dostrzega w pełni wagę społecznej odpowiedzialności, nie jest w żadnym wypadku – ani na dobre, ani na złe – uzależnione od lidera, przyciąga utalentowanych ludzi, którzy stale rozwijają się, pracują z pasją i satysfakcją, tworzą innowacyjne produkty i usługi perfekcyjnie zaspokajające potrzeby klientów. Zarówno przedsiębiorstwa funkcjonujące na rozwiniętych rynkach lokalnych, jak i operujące w skali globalnej dokonują przewartościowania celów swojej działalności. Zysk przestał być jedynym i najważniejszym celem. Bezwzględne dążenie do maksymalizacji przychodów i ograniczanie kosztów było przyczyną wielu skandali korporacyjnych, spektakularnych upadków znanych firm, a nawet całych branż, a ich skutki dały się odczuć w skali krajowej i międzynarodowej. Firmy nauczone przykrymi doświadczeniami z przeszłości w coraz większym stopniu przestrzegają w swojej działalności etycznych zasad biznesu. Niektóre firmy globalne, takie jak Nike, GAP, Starbucks, podejmują się na przykład zapewnienia odpowiednich warunków pracy i godziwej płacy w krajach rozwijających się, ograniczając w ten sposób drastyczną eksploatację siły roboczej na plantacjach kawy i bawełny oraz w zakładach produkujących towary na ich zamówienie. Dla przykładu – deklaracja Starbucks Shared Planet wyraża „zobowiązanie do działalności biznesowej dla dobra ludzi i naszej planety”. W głównym wymiarze zobowiązanie to odnosi się „[...] do zakupu kawy wyłącznie najwyższej jakości, na warunkach zgodnych z etyką biznesową, z plantacji uprawianych w sposób odpowiedzialny. Redukcji niekorzystnego oddziaływania na środowisko naturalne i przeciwdziałania zmia-

nom klimatu. Przyczyniania się do rozwoju społeczności, których (Starbucks) jest częścią”. Phil Knight, współzałożyciel firmy Nike, największego obecnie producenta sprzętu sportowego na świecie, we wstępie do Kodeksu etyki firmy pisze: „W Nike jesteśmy zawsze w ataku. Gramy twardo, gramy, aby zwyciężać, ale gramy zgodnie z regułami”. Kodeks etyki Nike mówi wyraźnie, że w równym stopniu dotyczy wszystkich pracowników, jak i tych, którzy z nią współpracują – przedstawiciele, agentów i producentów. Producenci są zobowiązani do „respektowania praw wszystkich swoich pracowników, minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz promowania satysfakcji zatrudnionych”.

Władcami współczesnego świata są ci, którzy dysponują wiedzą potrzebną do realizacji celów biznesowych. Problemu nabywania wiedzy nie można rozwiązać poprzez inwestycje w nowoczesne technologie i zakupy usług najlepszych doradców. Przekonał się o tym w latach osiemdziesiątych największy na świecie producent samochodów – firma General Motors. Zainwestowała ponad 80 miliardów dolarów w nowoczesne fabryki i ich wyposażenie, podczas gdy Ford w tym czasie skoncentrował się na zmianie sposobu zarządzania, ograniczył pośrednie szczeble zarządzania i dał pracownikom więcej kompetencji i samodzielności. Efekt? Ford zdystansował GM pod względem wzrostu efektywności, uruchamiając szare komórki swoich pracowników i wzmacniając ich zaangażowanie. Wartość rynkowa najlepszych firm przekracza obecnie wielokrotnie wartość księgową, która odzwierciedla zaangażowany kapitał. Oblicza się, że trzy czwarte nadwyżki ponad wartość księgową to kapitał intelektualny, wiedza obecna w firmie pod różnymi postaciami¹¹⁸. Dlatego wartość kapitału wiedzy ciągle rośnie i to on właśnie staje się współcześnie dobrem rzadkim, w odróżnieniu od kapitału pieniężnego.

Innowacje jak nigdy dotąd są czynnikiem twórczym przedsiębiorstw, pozwalają się prężnie rozwijać i wygrywać z konkurencją, a ich brak w coraz większym stopniu staje się przyczyną porażki, wypadnięcia z gry rynkowej, upadku bądź przejścia. Innowacja może obejmować: nowe produkty, nowe cechy jakościowe, nowe procesy produkcyjne, nowe usługi dla klientów,

¹¹⁸ *Your Company Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune”, 03.12.1994.

nowe rynki zbytu, nowe materiały, nowy sposób prowadzenia biznesu. Większość innowacji jest wynikiem świadomego poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych lub konieczności zaspokojenia potrzeb klientów. Ideałem innowacyjności jest prawdziwa fabryka wynalazków, pierwsze w historii laboratorium przemysłowe Menlo Park, stworzone w 1876 roku przez Thomasa Edisona. Zadaniem laboratorium było „tworzenie jednego przełomowego wynalazku co pół roku i jednego mniej istotnego co każde 10 dni”. Jak wiadomo, wyteżona praca i geniusz Edisona pozwoliły mu zostać jednym z największych wynalazców, a na pewno był wynalazcą najbardziej efektywnym w historii. Zarządzane przez niego laboratorium stworzyło ponad 5 tysięcy wynalazków, a na swoje nazwisko zarejestrował 1093 patenty z wielu różnych dziedzin, co ważniejsze zaś – uczynił z tych wynalazków źródło sukcesu w biznesie.

Współcześnie natura innowacji zmieniała się radykalnie. Nadal funkcjonują laboratoria naukowe i przemysłowe, prowadzące niezwykle kosztowne podstawowe badania specjalistyczne, ale równocześnie dzięki relatywnie łatwemu dostępowi do wiedzy i technologii możliwe stało się tworzenie innowacji biznesowych na bazie realizacji pomysłu od podstaw przez zdolne jednostki i sprawne organizacje, małe i duże. W ten sposób studenci stworzyli fundamenty największych ikon gospodarki XXI wieku: Bill Gates i Paul Allen lidera software’u – Microsoftu, Steve Jobs i Steve Wozniak – firmy Apple, Jerry Yang, a David Filo – portalu Yahoo!, stosunkowo niedawno zaś Sergey Brin i Larry Page – Google, wyszukiwarki, która zdominowała Internet.

Innowacja nie bierze się znikąd. Nie powstaje dzięki szczęśliwemu przypadkowi, nie wystarczają też do jej zaistnienia wyłącznie nakłady finansowe. Sztuka innowacji to seria działań podporządkowanych nadrzédnemu celowi – realizacji wizji przedsiębiorstwa. Wartości są łącznikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa i jego wizją, określają podstawowe, niezmiennie zasady działania, wskazują, jak dążyć do celu. Kluczem do innowacji są ludzie, posiadający wymagany potencjał intelektualny, otwarci na zmianę, identyfikujący się z celami organizacji, poszukujący nowych rozwiązań. Odpowiedź na pytanie, jak namówić szare komórki pracowników do wyteżonej pracy, by generowały coraz to nowe pomysły przekształcane w innowacje, i pozyskać ich serca, jest na wagę złota. Tymczasem jest ona stosunkowo pro-

sta: wspólnie wyznawane wartości, realizowane w praktyce pracy zawodowej jako wartości przedsiębiorstwa, są siłą, która pobudza i wzmacnia odpowiedzialność pracowników za przyszłość firmy, gotowość do podejmowania inicjatywy, zaangażowanie umysłowe i emocjonalne, tworząc bazę do kreatywności w działaniu. Ludzie pracują nie tylko dla pieniędzy, a w miarę wzrostu zamożności i zdolności zaspokajania podstawowych

potrzeb czynniki materialne tracą na znaczeniu na rzecz wartości wyższego rzędu, w tym rozwoju osobistego, satysfakcji z wykonywanej pracy, jakości relacji międzyludzkich, przyczyniania się do budowy dobra wspólnego.

Symbolem Nowej Gospodarki jest Google, firma, której sukces wynika z doskonałego przystosowania do wyzwań XXI wieku – niedościgniona w kreowaniu innowacji, przyciąganiu i rozwijaniu talentów, zarządzaniu zmianą, doskonaleniu procesów i poszukiwaniu produktów najlepiej służących klientom.

Algorytm Page Rank, stworzony przez Page'a i Brina w okresie studiów na Uniwersytecie Stanforda, był z pewnością przełomowym wynalazkiem, który zmienił obraz Internetu i uczynił go przejrzystym. Algorytm ten, przypisujący każdej stronie internetowej rangę zależną od tego, ile innych stron się z nią łączy, uporządkował Internet w tym sensie, że wyniki wyszukiwania podawane są według rankingu bazującego na liczbie odsyłaczy. Do czasu pojawienia się wyszukiwarki porządkującej strony internetowe użytkownicy Internetu mieli co prawda dostęp do światowej pajęczyny informacji (www), ale panował tam Chaos. Rozwiązanie analogiczne do metody zliczania cytatów w pracach naukowych stało się silnikiem dla realizacji celu uporządkowania światowych zasobów informacji, tak aby mogły być powszechnie dostępne i użyteczne, co jest misją firmy Google Inc., założonej we wrześniu 1998 roku. Rozwój Google w następnych latach to fenomen, który wywołał światową rewolucję biznesową i kulturową. W swoim podstawowym obszarze biznesowym Google szybko zyskała pozycję światowego monopolisty i, co ważniejsze, potrafiła utrzymać ten stan rzeczy w długim okresie. Obecnie ma około 68 procent udziału w globalnym rynku wy-

Odpowiedź na pytanie, jak namówić szare komórki pracowników do wytężonej pracy, by generowały coraz to nowe pomysły przekształcane w innowacje, i pozyskać ich serca, jest na wagę złota.

szukiwarek – ponad 90 procent w Europie, 64 procent w Stanach Zjednoczonych i tylko w niektórych krajach, takich jak Chiny (Baidu), Rosja (Yandex), Czechy (Seznam), lokalne wyszukiwarki są w stanie konkurować, a nawet zdobyć przewagę nad rywalem z Mountain View.

Obecnie Google to o wiele więcej niż wyszukiwarka – była ona zaledwie początkiem serii niezwyklej innowacji uzupełniających podstawowy biznes firmy. Serwisy reklamowe AdWords oraz AdSense zbudowały hegemonię Google na rynku reklamy w Internecie i urządzeniach mobilnych. Inne powszechnie znane produkty Google to popularna poczta Gmail, serwisy Google Maps i Google Earth, iGoogle powiązane z Google Gadgets. A wśród wielu produktów z dziedziny oprogramowania komputerowego – przeglądarka Google Chrome, aplikacje biurowe Google Apps, wyszukiwarka Google Desktop oraz serwis zdjęciowy Picasa i Picasa Web Albums. Od 2007 roku Google, wraz z innymi firmami z Open Handset Alliance, zaangażowała się w rozwój platformy Android dla telefonów komórkowych i tableatów. Firma znana jest z tajemniczości, jeśli chodzi o planowane usługi, ale według deklaracji samych założycieli, mają one dotyczyć nawet tak odległych zagadnień jak sztuczna inteligencja na wielką skalę.

Google oferuje dziesiątki innowacyjnych produktów z zakresu specjalistycznego wyszukiwania, komunikacji i publikowania, oprogramowania komputerowego, aplikacji internetowych, programów biurowych, narzędzi reklamowych, usług i oprogramowania dla urządzeń przenośnych, a wszystko za darmo. Jak to możliwe? Dzięki temu, że podstawa biznesu Google w kategoriach źródła to nie wyszukiwanie ani aplikacje internetowe i komputerowe, ale prawie wyłącznie reklama – stąd w 2010 roku pochodziło ponad 96 procent przychodów firmy. Google zrewolucjonizowała reklamy w Internecie, tworząc nowy model biznesowy: (1) reklamodawcy nie płacą za miejsce – jak to dzieje się gdzie indziej – na wybranej stronie internetowej (strona Google jest pusta, zawiera tylko napis „Google” i „szukaj w Google”), ale za krótkie teksty reklamowe przypisane wyszukiwanym frazom (AdWords); (2) reklamy kierowanej kontekstowo (AdSense), która umożliwia wydawcom witryn internetowych (niezależnie od ich wielkości) zarabianie pieniędzy na wyświetlaniu w witrynach trafnych reklam Google.

Model biznesowy Google jest zabójczy dla największych graczy dominujących na rynkach, na których pojawia się Google z darmowymi produk-

tami, na dodatek jakościowo lepszymi niż produkty konkurencji. Po 12 latach działania Google jest jedną z największych firm świata pod względem wartości mierzonej kapitalizacją rynkową – 176,5 miliarda dolarów na 16.09.2011 roku. W 2010 roku wypracowała 8,5 miliarda dolarów zysku netto, a w dwu poprzednich latach odpowiednio: 6,2 miliarda i 4,2 miliarda dolarów, osiągając niebotyczną marżę netto w wysokości 28 procent. Google rozwijała się organicznie wspomagana przejęciami małych, średnich i dużych firm, które wzmacniają technologicznie jej podstawową działalność bądź pozwalają wejść na nowe rynki pasujące do jej modelu biznesowego. Tylko od początku 2001 roku do września 2011 roku dokonała w USA, Europie i Azji 102 akwizycji, głównie małych firm posiadających wartościowe aktywa w wielu dziedzinach. Miały też miejsce większe przejęcia, najbardziej znane to: Androida – spółki produkującej oprogramowanie dla urządzeń przenośnych, YouTube (1,5 miliarda dolarów) – internetowego serwisu wideo, Double Click (3,1 miliarda dolarów) – specjaliści reklamy *on line*, AdMob (0,7 miliarda dolarów) – specjaliści reklamy na urządzeniach mobilnych, Motoroli Mobility (12,5 miliarda dolarów) – producenta urządzeń mobilnych, a także znanej firmy specjalizującej się w ocenie restauracji – Zagat.

Google stała się ikoną Nowej Gospodarki, dostarczycielką niezwykłych produktów i usług wysoko ocenianych przez użytkowników, świetną inwestycją dla akcjonariuszy, a pracownicy oraz wiele specjalistycznych rankingów zaliczają ją do najlepszych miejsc pracy. Te osiągnięcia są w ogromnym stopniu rezultatem konsekwentnej realizacji filozofii działania firmy, która zdecydowanie wyróżnia ją na rynku. Credo korporacyjne Google wyrażają trzy słowa „Don't be evil” – „Nie bądź zły”. To zapewne najważniejsze słowa w historii firmy, najkrócej określające jej filozofię i wartości. Nie jest pewnie przypadkiem, że zdanie to zostało sformułowane przez inżyniera Paula Buchheita podczas spotkania nielicznej grupy pierwszych pracowników, poświęconego poszukiwaniu najważniejszych zasad działania i wartości Google jako miejsca pracy. Slogan ten często cytuje się w nieco innej formie: „Do no evil” – „Nie czynź zła”. Pracownicy Google, przyjmując credo sformułowane w początkach istnienia firmy, wierzyli, że firma, podobnie jak człowiek, powinna postępować moralnie. Później w Google pojawiło się uszczegółowienie wyznawanych wartości i zasad postępowania, które nazwa-

no filozofią działania. Dokument ogłoszony publicznie na stronach internetowych pod tytułem „Nasza filozofia”, formułuje 10 prawd potwierdzonych przez Google¹¹⁹:

1. Skoncentruj się na użytkowniku, a reszta przyjdzie sama.
2. Najlepiej robić jedną rzecz dobrze, naprawdę dobrze.
3. Szybko jest lepiej niż powoli.
4. W Internecie panuje demokracja.
5. Nie musisz być przy swoim biurku, aby potrzebować odpowiedzi.
6. Możesz dobrze zarabiać, nie czyniąc zła.
7. Zawsze znajdzie się więcej informacji.
8. Potrzeba dostępu do informacji nie zna granic.
9. Bez garnituru też można być poważnym.
10. Świetnie to za mało.

Katalog zasadniczych wartości Google jest oczywisty i nie wymaga szerszego komentarza, ale niektóre z nich są na tyle niezwykle, że warto przez chwilę się przy nich zatrzymać¹²⁰:

„Skoncentruj się na użytkowniku, a reszta przyjdzie sama

Niezależnie od tego, czy projektujemy nową przeglądarkę internetową, czy dopracowujemy wygląd strony głównej, bardzo dbamy o to, aby nasze produkty służyły przede wszystkim użytkownikowi, a nie naszym wewnętrznym celom lub wynikom finansowym. [...]

W Internecie panuje demokracja

Google zarabia na reklamie, ale wyszukiwanie jest poddane obiektywnym i demokratycznym regułom. Kolejności wyników wyszukiwania nie można kupić. [...]

Bez garnituru też można być poważnym

Naszą nadzieję pokładamy w pracownikach – pochodzących z różnych środowisk energicznych ludziach z pasją i twórczym podejściem do pracy, zabawy oraz życia. Panująca atmosfera może być swobodna, ale gdy nowe pomysły rodzą się w kolejce w kantine, na spotkaniu zespołu czy w sali gim-

¹¹⁹ <http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html>.

¹²⁰ <http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html>.

nastycznej, są prezentowane, testowane i wprowadzane w życie z szybkością, która może przyprawić o zawrót głowy. [...]

Świetnie to za mało

Uważamy, że bycie wybitnym w danej dziedzinie to dopiero początek, a nie cel. Wyznaczamy sobie cele, których nie możemy jeszcze osiągnąć, ponieważ wiemy, że starając się je zrealizować, możemy znacznie przekroczyć własne oczekiwania”.

Filozofia działania Google odzwierciedla się w kulturze organizacyjnej, co jest widoczne na pierwszy rzut oka. Potwierdzi to każdy, kto miał okazję być gościem w głównej siedzibie firmy lub w jednym z jej licznych biur na całym świecie. Google zatrudnia ponad 25 tysięcy ludzi w kilkudziesięciu lokalizacjach, najwięcej pracuje na kampusie zwanym Googleplex w Mountain View. Na 11 hektarach, gdzie jedna piąta stanowi park krajobrazowy, wybudowano supernowoczesny kompleks biurowy o powierzchni 46 tysięcy metrów kwadratowych. Dachy budynków pokryte są panelami słonecznymi, posiadającymi moc 1,6 megawata – jest to największa tego typu instalacja w Stanach Zjednoczonych. Miedzy budynkami posadzono dużo zieleni, po terenie kampusu można poruszać się wyłącznie na firmowych rowerach i skuterach, które pozwalają sprawnie przemieszczać się z jednego spotkania na drugie. Nie dziwią tutaj artefakty w rodzaju: foteli masujących i dużych dmuchanych piłek, piłkarzyków, stołów bilardowych, boisk do siatkówki, różnorodnych gier wideo, pianina, stołów do ping-ponga oraz sal gimnastycznych, w których odbywają się zajęcia jogi i tańca. Ponadto Google oferuje: zdrowe darmowe jedzenie i napoje, przedszkole dla dzieci i możliwość przyjscia do pracy z psem. „Googlersi” pracują z zasady we wspólnych pomieszczeniach wyposażonych w najnowsze laptopy i inne urządzenia, które umożliwiają programowanie w dowolnym miejscu na terenie firmy. Cotygodniowe piątkowe spotkania z założycielami i innymi członkami wyższego kierownictwa dają możliwość bezpośredniego kontaktu i wymiany poglądów całej społeczności pracowników. Nieformalne stroje, luźna atmosfera, infrastruktura umożliwiająca pracę 24 godziny na dobę – to wszystko przyczynia się do efektywnej pracy i ma pobudzać innowacyjne myślenie. Techno-demokracja Google objawia się w płaskiej strukturze organizacyjnej, realizacji najważniejszych zadań w pra-

cy projektowej, wysokiej asertywności pracowników, niepostrzeganiu kadry zarządzającej jako odrębnej kategorii, doskonałej współpracy zespołowej. Każda idea ma rację bytu, ale nie każdy pomysł się sprawdza – firma ma dużo „cmentarz projektów”, które umarły śmiercią naturalną.

Założyciele Google wypełniają role przywódcze, są stale obecni w firmie, odgrywają ważną rolę operacyjną, odpowiadając za rozwój technologii i produkty, choć prezesem jest Eric Schmid, który dołączył do firmy w kilka lat po jej powstaniu, w 2001 roku. Google łamie standardy starego świata korporacyjnego w wielu obszarach.

Na przykład założyciele krytycznie oceniają reguły zarządzania firmami publicznymi, które poddają się dyktatowi giełdy, dążąc za wszelką cenę do maksymalizacji celów finansowych w krótkim okresie. Dylemat ten pojawił się w związku z wejściem Google na giełdę. W liście do potencjalnych udziałowców, który był wstępem do prospektu emisyjnego, Larry Page i Sergey Brin napisali: „Standardowa struktura własności publicznej może stanowić zagrożenie dla niezależności i obiektywizmu [...]. Dlatego opracowaliśmy taką strukturę, która będzie ochraniać innowacyjność Google i pozwoli zachować najbardziej wyróżniającą naszą spółkę cechę”. Prospekt wprowadził dwie klasy akcji – założyciele i wyższe kierownictwo Google dysponują dziesięciokrotnym uprzywilejowaniem w głosach w stosunku do akcji zwykłych, co pozwala na kontrolę najważniejszych decyzji dotyczących działania spółki. Sprzedaż akcji Google odbywała się także w sposób niestandardowy, przy wykorzystaniu zapisów na akcje przez Internet i zastosowaniu metody wyceny na bazie odwróconej aukcji holenderskiej; w świecie finansjery na Wall Street wzbudziło to wiele kontrowersji i niechęci. Prospekt emisyjny Google nawiązywał bezpośrednio do wartości zasadniczych: „Nie bądź zły. Wierzmy głęboko, że w długim okresie, firma tworząca dobre rzeczy dla świata, działa w najlepszym interesie akcjonariuszy, nawet gdy zrezygnuje z możliwych korzyści w krótkim okresie. To jest ważny aspekt naszej kultury organizacyjnej, szeroko akceptowany wewnątrz firmy. [...] Chcemy, aby Google była firmą, która przyczynia się do tego, aby świat stał się lepszy”¹²¹.

¹²¹ *Letter from the Founders „An Owner’s Manual” for Google’s Shareholders*, s. 32.

Znaczenie wartości przedsiębiorstw w biznesie w XXI wieku wzrasta. Zarządzanie przez wartości to filozofia i praktyka pozwalająca zbudować przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu pełnego potencjału kapitału ludzkiego organizacji.

Przyjęty system wartości jest podstawowym kryterium selekcji, rozwoju, oceny i motywacji pracowników. Tworzy DNA organizacji, które staje się odporne na wstrząsy kryzysów i strzeże przed zgubnym samozadowoleniem okresu prosperity. Stwarza warunki do zwiększania efektywności działania przy jednoczesnym respektowaniu podstawowych wartości etycznych i socjalnych. Pozwala osiągnąć zrównoważony wzrost biznesu, harmonijny rozwój pracowników, kształtować przyjazne relacje z otoczeniem oraz zyskać uznanie akcjonariuszy. Z organizacyjnego punktu widzenia wykorzystywanie wartości odnosi się do wsparcia realizacji wizji i misji działania, umacniania kultury organizacyjnej, motywowania i integrowania pracowników, a także zarządzania zmianą i radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Pracownikowi natomiast wartości pomocne są w samorealizacji, poszukiwaniu tożsamości, budowaniu przynależności, rozwijaniu kariery zgodnie z aspiracjami, znalezieniu kompasu moralnego, zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, a także ciągłości w obliczu zmiany. Te dwa zbiory korzyści wzajemnie się zązębiają. Oznacza to, że kierownictwo powinno harmonijnie zaspokajać nie tylko aspiracje organizacyjne, ale także pracownicze. Bo to pozwala pracować wspólnie dla czegoś, w co wierzą obie strony.

Zarządzanie przez wartości to filozofia i praktyka pozwalająca zbudować przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu pełnego potencjału kapitału ludzkiego organizacji.

Rozdział 6.

Mapa Drogowa zarządzania przez wartości

*W firmach dużo się mówi o misji i wartościach,
zbyt często jednak na słowach się kończy. [...]
Spraw, by misja i wartości stały się rzeczywiste.*

Jack Welch

*Gdy następuje zjednoczenie wokół wspólnych wartości i wspólnych celów,
zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty.*

Ken Blanchard

Teoria zarządzania przez wartości (ZPW) wzbudza coraz więcej zainteresowania, w miarę jak tradycyjne koncepcje okazują się współcześnie często mniej skuteczne i mniej dostosowane do wyzwań nowoczesnego biznesu.

Zasadnicze wartości zostały dostrzeżone i wydobyte na światło dzienne jako czynnik decydujący o długofalowym sukcesie najlepszych firm najpierw przez Thomasa I. Petersa i Roberta H. Watermana (w 1982 roku). W ich ślady poszli James C. Collins i Jerry I. Porras (w 1994 roku), których poświęcone tej tematyce książki okazały się największymi bestsellerami w historii literatury biznesowej. (Więcej na ten temat w rozdziale 5., na s. 232–233). Od tego czasu zasadnicze wartości stały się modne, weszły na stałe do kanonu najlepszych praktyk firm dążących do doskonałości w swojej dziedzinie i przywództwa w swojej kategorii. Wbrew pozorom ogólnie nie zyskały jednak na znaczeniu w codziennej działalności firm, często pozostając pustosłowiem. Odnosiłem się już do tej sytuacji w poprzednich rozdziałach. W wielu firmach katalog, kodeks, zasady postępowania itp. – nazwy mogą być różne – pozostają martwym zapisem na kredowym papierze, bo w rzeczywistości za tymi ogłoszonymi przy dźwiękach korporacyjnych fanfar dokumentami nie stoją żadne działania odzwierciedlające przyjęte przez firmę wartości, żadne sankcje czy nagrody. Wartości zasadnicze szyb-

Wartości zasadnicze stosunkowo łatwo określić i komunikować, a nieporównywalnie trudniej stosować w praktyce codziennego działania na wszystkich płaszczyznach aktywności przedsiębiorstwa.

ko ulegają zapomnieniu, wskrzesza się je od czasu do czasu *ad hoc*, przy okazji akcji mających na celu podtrzymanie świadomości istnienia wyższych celów, ale po chwili z powrotem popadają w zapomnienie. Mimo iż prawie 80 procent przedsiębiorstw w skali międzynarodowej deklaruje, że posiada zdefiniowane wartości zasadnicze, to w działalności niewielu z nich zajmują one istotne miejsce. I nie chodzi tu bynajmniej o obudę czy złą wolę – wartości zasadnicze sto-

stosunkowo łatwo określić i komunikować, a nieporównywalnie trudniej stosować w praktyce codziennego działania na wszystkich płaszczyznach aktywności przedsiębiorstwa.

O ile znaczenie zasadniczych wartości w życiu firmy nie podlega dyskusji, a teoria ZPW zdobywa na znaczeniu jako atrakcyjna alternatywa dla tradycyjnych koncepcji zarządzania, to daleko w tyle pozostaje wiedza na temat skutecznych metod jej wdrożenia. Każdy przyczynek dotyczący tego problemu stanowi krok naprzód, prowadzący do operacjonalizacji intelektualnie przekonywującej teorii.

Ideę zarządzania przez wartości wykorzystałem do stworzenia autorskiej koncepcji zarządzania przez wartości praktykowanej najpierw w mBanku i w MultiBanku, a później w BRE Banku. Wartości zasadnicze zawarte w akronimie DROGA (DOSKONAŁOŚĆ, REALIZACJA, ODPOWIEDZIALNOŚĆ, GOTOWOŚĆ, ANGAŻOWANIE SIĘ) zostały przeniesione na każdą płaszczyznę działalności i odzwierciedlały się w sposobie oceny pracowników¹²². W rezultacie firma realizowała ponadprzeciętne zyski, wartość akcji rosła, podobnie jak zadowolenie i lojalność klientów, pracowników i menedżerów. Moje doświadczenia potwierdzają istnienie takiego właśnie łańcucha przyczynowo-skutkowego. Rynek docenił nie tylko wyniki finansowe osiągnięte przez BRE Bank, ale w jeszcze większym stopniu sposób działania. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w notowaniach gieł-

¹²² Opis wdrożenia i działania zarządzania przez wartości w mBanku został przedstawiony w rozdziale 2.

dowych akcji spółki, które wzrastały szybciej niż notowania najgroźniejszych konkurentów. W efekcie BRE Bank był wyceniany przez inwestorów z premią za swój sposób działania. Jego wartość mierzona popularnymi wskaźnikami wyceny: cena do wartości księgowej P/BV oraz cena do zysku P/E, była w latach 2005–2008 wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na warszawskiej giełdzie.

Zdając sobie sprawę z trudności wyzwania, jakim jest niewątpliwie próba stworzenia Mapy Drogowej, wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości, zaprosiłem do współpracy ludzi, którzy wspólnie ze mną przynosili wartości na każdą płaszczyznę działań mBanku, MultiBanku i BRE Banku. Alina Strycharz i Renata Tadeusiak były świadkami narodzenia się idei ZPW i przez kilka lat, jako kluczowe pracownice działu HR, odpowiadały za przekładanie wartości (DOSKONAŁOŚĆ, REALIZACJA, ODPOWIEDZIALNOŚĆ, GOTOWOŚĆ, ANGAŻOWANIE SIĘ) na konkretne działania w zakresie: rekrutacji właściwych pracowników, szkolenia i edukacji wewnętrznej, okresowej oceny pracowniczej, strategii wynagrodzeń i motywacji. Wartości w przedsiębiorstwie mają przede wszystkim wymiar międzyludzkich relacji, wewnętrznych i zewnętrznych. Dla szefa współczesnego przedsiębiorstwa zarządzanie ludźmi i kształtowanie kultury organizacyjnej jest „oczkiem w głowie”, najważniejszym, oprócz planowania strategicznego, obszarem osobistego zaangażowania. Alina i Renata mają unikalne doświadczenia, szeroką wiedzę, a także niezachwianą wiarę, że zarządzanie przez wartości jest czymś znacznie więcej niż zwykłym narzędziem zarządzania. Bez ich współpracy nie byłbym w stanie podjąć się napisania Mapy Drogowej wdrożenia koncepcji ZPW. Toteż ten rozdział jest rezultatem naszej wspólnej pracy.

Zostanie w nim zaprezentowana metodyka wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości, oparta na doświadczeniach autorów w różnych tego typu projektach – mBanku, MultiBanku, BRE Banku oraz innych pracach o charakterze konsultingowym. Próba przedstawienia zarysu Mapy Drogowej dla tych, którzy są przekonani o przydatności teorii zarządzania przez wartości i zechcą podjąć trud jej wdrożenia w swoim przedsiębiorstwie, aczkolwiek niedoskonała, może być pomocnym przewodnikiem w podróży ku nowej rzeczywistości. Z własnego doświadczenia wiem, że warto pod-

Decyzja o poszukiwaniu i określeniu wartości zasadniczych firmy ma wyjątkowe znaczenie zarówno dla teraźniejszości, jak i dla przyszłości firmy.

jąc ryzyko i duży wysiłek, bo rezultaty znacznie przekraczają oczekiwania wszystkich zainteresowanych.

Decyzja określenia zasadniczych wartości firmy ma doniosłe znaczenie i nie może być kierowana dostosowaniem do obowiązujących trendów mody w zarządzaniu – „inni już to mają, więc i my powinniśmy”, lub akceptacją norm poprawności politycz-

nej – „tak wypada, to jest dobrze widziane”. Jeśli rola wartości zasadniczych w firmie miałyby się ograniczyć tylko do definicji kilku ważnych pojęć, które mają charakter wartości w znaczeniu teoretycznym i co najwyżej życzeniowym, to lepiej w ogóle nie podejmować trudu, ponieważ istnieje poważne zagrożenie, że tak sformułowane wartości staną się kontrproduktywne. Ich działanie obróci się przeciwko pierwotnemu celowi, gdy okaże się, że w codziennej działalności firma i ludzie kierują się zupełnie innymi zasadami niż deklarowane górnolotne idee. Jak już pisałem wcześniej nigdzie nie jest powiedziane, że firma nieposiadająca zdefiniowanych wartości nie może osiągnąć sukcesu. Można natomiast stwierdzić, że prawdopodobieństwo sukcesu firm posiadających te wartości istotnie się zwiększa, przy założeniu, że przekładają się one realnie na działalność przedsiębiorstwa. Zatem decyzja o poszukiwaniu i określeniu wartości zasadniczych firmy ma wyjątkowe znaczenie zarówno dla teraźniejszości, jak i dla przyszłości firmy. To niezwykle ważny i odważny krok, pociągający za sobą kolejne.

Określenie wartości zasadniczych, aczkolwiek wcale niełatwe, to dopiero początek, po którym konieczne jest podjęcie znacznie trudniejszych działań przekładających wartości na wszystkie płaszczyzny i poziomy aktywności firmy – jest to zwykle długotrwały proces, wymagający determinacji, konsekwencji i cierpliwości. Proces przekładania wartości na działania firmy dotyczy wszystkich pracowników i przebiega kompleksowo w całej firmie. Aby wartości stały się wyróżnikiem firmy, podstawą jej trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą przeniknąć do każdej sfery działalności, stać się jej kodem genetycznym, firmowym DNA, którego nikt nie potrafi skopiować ani podrobić. Wszystko to może wydawać się proste, ale faktycznie jest bardzo trudne do urzeczywistnienia.

Wartości zasadnicze firmy mają przede wszystkim wymiar ludzki, odnoszą się do postaw i zachowań pracowników oraz menedżerów we wzajemnych relacjach, a także w relacjach z klientami, akcjonariuszami, dostawcami i szeroko rozumianym otoczeniem. Ale mają także wymiar formalny i przedmiotowy. Dotyczą procesów, procedur i oferowanych produktów. Jeśli na przykład firma mówi o partnerskich relacjach czy innowacyjnych produktach zaspokajających rzeczywiste potrzeby klientów, to musi się wystrzeżać wykorzystywania dominującej pozycji w stosunku do klientów i dostawców, musi być przyjazna i sprawiedliwa, a oferowane produkty i usługi powinny kreować rzeczywistą wartość dla odbiorców. Wartości zasadnicze firmy muszą odzwierciedlać się w produktach i usługach oraz codziennych relacjach z klientami.

Wartości zasadnicze firmy muszą odzwierciedlać się w produktach i usługach oraz codziennych relacjach z klientami.

Wartości staną się znakiem rozpoznawczym, DNA firmy, które stworzy trwałą przewagę strategiczną, a także efektywnym narzędziem zarządzania, gdy sprawimy, że będą obecne we wszystkich płaszczyznach decydujących o kulturze organizacji. Przeniesienie wartości na poziom codziennych działań odbywa się na płaszczyźnie relacji międzyludzkich, formalnych procedur, kontaktów z otoczeniem, a wreszcie przejawiać się powinno w jakości produktów i usług oferowanych klientom.

Wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

- rekrutacja pracowników według wartości;
- szkolenie i system edukacji wewnętrznej;
- system oceny pracowniczej oparty na wartościach;
- system wynagrodzeń i motywacji.

Wartości w zarządzaniu produktami, sprzedażą i wynikiem finansowym:

- produkty zaspokajają rzeczywiste potrzeby klientów;
- zasady obsługi i relacje z klientami oparte na wartościach firmy;
- system zarządzania sprzedażą i wynikiem finansowym uwzględniający powiązanie kryterium ilościowego i oceny według wartości.

Mapa Drogowa ZPW składa się z kilku podstawowych elementów, które stanowią kolejne etapy wdrożenia:

1. Określenie zasadniczych wartości firmy.
2. Komunikacja zasadniczych wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
3. Zarządzanie przez wartości – przełożenie zasadniczych wartości na działania przedsiębiorstwa na wszystkich płaszczyznach jego aktywności.

Wartości zasadnicze firmy, podobnie jak wartości człowieka, powinny odzwierciedlać jej tożsamość, czyli to, co jest absolutnie najważniejsze w działalności, względnie stałe, niezależne od zmian wizji i strategii. W czasach gdy jedynym stałym elementem rzeczywistości jest ciągła zmiana, wartości są jak kompas, bez którego nie można wybrać się w podróż w nieznaną.

Identyfikacja wartości – opis procesu dla małych i dużych firm

W firmie naprawdę zarządzanej w zgodzie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez firmę.

Ken Blanchard

Wartości małych i średnich firm często odzwierciedlają wartości swoich założycieli, właścicieli, którzy jednocześnie są zarządzającymi działalnością operacyjną. Jest to poniekąd oczywiste, zważywszy na piętno, jakie odciska osobowość lidera, który ma właścicielski mandat. W tego rodzaju firmach wartości są widoczne i natychmiast rozpoznawalne, bowiem przejawiają się wyraźnie w działaniu, nawet wówczas, gdy nie zostały jasno zdefiniowane i publicznie artykułowane. Czy więc w takich przypadkach istnieje potrzeba wyraźnego ich określenia i artykułowania? Odpowiedź brzmi: tak. Określenie wartości zasadniczych – nawet jeśli można o nich wnioskować na podstawie objawów zewnętrznych działalności firmy, a także charakteru i osobowości właściciela – jest konieczne, by stworzyć przejrzysty i niepozostawiający interpretacyjnych wątpliwości obraz tożsamości firmy, który określa fundamentalne zasady i kryteria oceny działalności, a także postaw i zacho-

wań pracowników. W tym przypadku lider, będący najczęściej właścicielem i zarządzającym w jednej osobie, narzuca odgórnie swój system wartości firmie i pracownikom. Proces ten nie ma nic wspólnego z demokracją, ma autorytarny charakter, ale tym bardziej wymaga prawidłowej artykulacji (nazwania) i umiejętnego sposobu komunikacji wartości, które *ex definitione* mają obowiązywać pozostałych. Przy tym, by zwiększyć wiarygodność i efektywność procesu oraz uniknąć prostych błędów, właściciel może korzystać z pomocy swoich najbliższych bądź zaufanych kluczowych współpracowników, a także zewnętrznych konsultantów.

W dużych prywatnych firmach, które często charakteryzują się złożoną strukturą własności, a także w firmach publicznych i państwowych, określenie wartości firmy jest procesem daleko bardziej skomplikowanym i wymaga zachowania kilku podstawowych reguł. Wybór drogi poszukiwania wartości nie jest wcale jednoznaczny, ale zasadniczo istnieją dwie biegunowo odmienne opcje:

- a) autokratyczne określenie wartości przez charyzmatycznego lidera lub silny zarząd;
- b) demokratyczne poszukiwanie odpowiednich wartości, które odzwierciedlają preferencje głównych grup pracowniczych.

Trudno uznać, który z tych dwóch sposobów określania wartości zasadniczych firmy jest lepszy, bowiem w dużym stopniu zależy to od specyfiki organizacji, jakości kadry zarządzającej, struktury własności, a także od osobowości lidera i stylu zarządzania. Firmy posiadające strategicznie dominującego właściciela branżowego w zasadzie nie mają wyboru, muszą się podporządkować jego systemowi wartości. Wyjątkiem jest przypadek, kiedy właściciel nie określił wartości zasadniczych firmy, a inicjatywa wychodzi od firmy-córki. Jednakże wówczas mamy do czynienia z problemami polityki korporacyjnej i skomplikowanym procesem wewnętrznych uzgodnień.

Uwzględniając różnorodność firm pod względem wielkości, struktury własności i stylu zarządzania, można wyróżnić trzy sposoby określania wartości zasadniczych:

1. Małe i średnie firmy rodzinne, a także duże firmy posiadające inwestora strategicznego – wartości określane przez właściciela w sposób autorytarny.

2. Duże firmy, najczęściej o rozproszonym akcjonariacie, zarządzane przez charyzmatycznego lidera lub silny zarząd – wartości zasadnicze narzucane autokratycznie przez liderów z niewielkim udziałem kadry menedżerskiej.
3. Duże firmy prywatne, publiczne i państwowe – wartości określane w demokratycznym procesie z udziałem przedstawicieli wielu grup pracowniczych.

Motywy czy sytuacje skłaniające właściciela-menedżera do zastanowienia się nad potrzebą wdrożenia wartości mogą być różne. Najważniejszy jest jednak moment decyzji – decyzja bowiem to początek wielkiej pracy nad doskonaleniem organizacji. Początek wyzwań, które stawia sobie zarówno podejmujący decyzję, jak i wyzwań, które za chwilę będą dotyczyły jego menedżerów, podwładnych, a często również dostawców i klientów.

Czy dotyczy to zdolnego młodego studenta, który otwiera własną firmę, czy znużonego pracą w korporacji menedżera, który postanowił „iść na swoje”, warto, aby każdy zastanowił się, co dla niego osobiście będzie ważne podczas realizacji biznesu, z czego absolutnie nie zrezygnuje, na co się nie zgodzi, nawet gdy przed oczami będzie miał ryzyko utraty kolejnego zlecenia. Wartości mogą być wsparciem w trudnych decyzjach, w rozmowach z najbliższymi, w znalezieniu dystansu do zmian, jakie będą dokonywać się w firmie i jej otoczeniu.

Analiza powstawania kodeksu wartości w firmach zakładanych przez właścicieli pokazuje, że najczęściej założyciel ma ze sobą pewien pomysł i sposób jego realizacji. Jego wartości stają się w sposób naturalny wartościami firmy. Dobierając współpracowników, często nieświadomie rekrutuje ich według spójnego „klucza”, który czasem nazywany jest chemią, a często oznacza podobny styl działania, podobne motywatory i podejście do świata. Nawet jeśli właściciel/założyciel nie nazywa swoich wartości, to często podczas spotkań z pracownikami mówi, co jest dla niego ważne w relacjach z klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami i oczywiście pracownikami.

Jednak z biegiem lat, gdy organizacja się rozrasta, pojawia się potrzeba nazwania tych wartości. Szczególnie doświadcza tego właściciel, który zaczyna zdawać sobie sprawę, że „nie ogrania już własnego biznesu”. Konieczność kontroli, naturalna u kogoś, kto od początku tworzył daną firmę, roz-

wijał się razem z nią, przekształca się więc w takie rozwiązania, jak kodeks etyczny, standardy obsługi klienta lub zasady *compliance*. Zawsze mają one charakter norm, które ważne są dla założyciela i ten założyciel chciałby, aby według nich działała cała organizacja.

Wielu menedżerów/założycieli nie decyduje się na formalny proces nazywania i wdrażania wartości – wydaje im się, że „to, co mają w sercu i na dłoni” jest jasne i oczywiste, sama ich obecność w firmie i dawanie świadectwa wartościom wydają im się wystarczające. I wielokrotnie tak właśnie jest. Należy jednak pamiętać, że organizacja żyje własnym życiem – wartości, choć nienazwane, stają się trwałym elementem kultury organizacyjnej i mogą wpływać na uzyskiwane w firmie rezultaty, niezależnie od właścicielskich intencji. Lepiej zatem świadomie przejąć kontrolę nad tym procesem i odważnie, wprost, bez niepotrzebnych skrupułów określić istotne wartości. Jeżeli właściciel jest gotów, aby nazwać to, co dla niego w firmie najcenniejsze, co chciałby zachować, co pozostanie tożsame, niezależnie od zmian strategii organizacji, z tym, co uznawał za najważniejsze w momencie zakładania firmy – to dobry czas na wdrożenie wartości. Ważne, aby mieć świadomość, że to dopiero początek trudnej drogi, że gdy mówi się A, trzeba również powiedzieć B i zgodzić się na konsekwentne zarządzanie wartościami we wszystkich obszarach życia organizacji.

W dużych firmach z rozproszonym akcjonariatem, silnym zarządem i silnym nadzorem właścicielskim sytuacja wygląda inaczej. Decyzja o postępowaniu podczas wdrażania wartości zależy od kilku, kluczowych dla powodzenia przedsięwzięcia, elementów. Istotne są odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy prezes ma przyzwolenie właścicieli firmy/rady nadzorczej/akcjonariuszy na to, by wykorzystać wartości do zarządzania organizacją?
2. Czy firma nie miała już wcześniej doświadczeń związanych z identyfikacją lub wdrażaniem wartości? A jeśli tak, to czy były to dobre, czy złe doświadczenia?
3. Czy w gronie podwładnych menedżerów znajdują się osoby, które mogą być wsparciem podczas wdrażania wartości w organizacji?
4. Czy organizacja ma dojrzałego menedżera HR, który pomoże przeprowadzić cały proces i dopasować wszystkie procesy personalne tak, aby były one podporządkowane nazwanym wartościom?

Jeśli chociaż na jedno z pytań odpowiedź brzmi NIE, należy przedyskutować pomysł z niezależnym ekspertem. Podejmując decyzję o wdrożeniu wartości, a potem zarzucając ten proces, można tylko zaszkodzić firmie, którą się zarządza.

Jeżeli jednak ocena sytuacji pozwala na podjęcie wyzwania, jakim jest wdrożenie wartości, można tego dokonać trzema sposobami:

1. **Dyrektywnym** – wartości wypracowywane są przez jedną lub kilka osób z najwyższego kierownictwa, odpowiadają potrzebom i wizjom zarządu, narzucone są całej organizacji.
2. **Partycypacyjnym** – włączeni zostają wszyscy pracownicy, wartości odpowiadają ich wizji.
3. **Mieszanym** – włączonych zostaje wielu pracowników, wartości odpowiadają potrzebom wielu interesariuszy, pracownicy angażują się w proces wdrożenia wartości.

Najbardziej angażujący pracowników i budujący ich lojalność jest model mieszany.

Sprzyja utożsamianiu się z firmą i kształtowaniu poczucia współtworzenia wartości. Uwzględnia różne perspektywy, również ekspercką weryfikację opisów pożądaných zachowań poprzez odniesienie się do danych historycznych firmy i doświadczeń wszystkich interesariuszy.

Ważne, aby pamiętać, że decyzja o wejściu na drogę wartości jest krytyczna. Nie ma sensu wdrażać systemu zarządzania poprzez wartości „na pół gwizdka”. Jeśli pojawiają się wątpliwości czy przesłanki, że zrealizowanie całego procesu może okazać się trudne, a fakty wskazują, że firma nie jest jeszcze gotowa na podjęcie trudu – nie należy go rozpoczynać. Trzeba pamiętać, że ludzie raz zaproszeni do procesu identyfikacji i wdrożenia wartości po raz drugi już nie zaufają, będą też nieufnie podchodzić do organizacji, które mają wartości. Raz doświadczone niepowodzenie utrwala myślenie, że nie może się udać, i wzmacnia przekonanie wielu osób, iż „firmy zarządzane poprzez wartości nie istnieją”.

Czynnikiem determinującym powodzenie przedsięwzięcia jest postawa liderów organizacji wobec perspektywy zarządzania poprzez wartości. Wartości będą obecne w organizacji na poziomie operacyjnym, jeśli liderzy – nie tylko liderzy formalni, ale wszystkie osoby posiadające autorytet wśród pra-

owników, formalny lub nieformalny – uwierzą w sens kierowania się w swoim działaniu fundamentalnymi zasadami, które będą nadawać sens ich pracy. Liderzy na każdym szczeblu organizacji swoim codziennym działaniem w naturalny sposób wskazują, czym kierują się w swoich decyzjach i sposobie postępowania. Trudno o mocniejsze narzędzie wywierania wpływu na innych. Dlatego tak ważne jest pozyskanie do bezpośredniej współpracy kadry kierowniczej. Z kadrą przede wszystkim należy podejmować dialog o tym, co chcemy cenić w stylu pracy. I nie można żałować na to czasu.

Na przykład w Multibanku i mBanku liderzy już podczas pierwszego kontaktu z organizacją, w procesie rekrutacji, sami przekonywali się, co ceni firma, jakie wartości uznawane są za credo działalności, jakie postawy są szczególnie doceniane. Jednakże najcenniejsze dla nich było uczestniczenie w programach rozwojowych, które, poza treścią merytoryczną, stwarzały warunki do zdobywania osobistego doświadczenia i przekonania się, jak zgodność z wartościami wpływa na ich własne zaangażowanie, buduje poczucie pewności siebie w roli szefa i zwiększa poczucie własnej wartości.

Dziś wielu uczestników naszych programów liderskich jest dojrzałymi menedżerami na wysokich stanowiskach w znaczących organizacjach. Niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych z sukcesem realizują misję szefowską, z powodzeniem zmieniając rzeczywistość i zaszczepiając kolejnym zespołom podwładnych znaczenie wartości w mierzeniu się z wyzwaniami w codziennej pracy.

Komunikacja wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Powtórzmy to jeszcze raz – identyfikacja wartości przedsiębiorstwa jest dopiero początkiem drogi. Jeśli zostanie dobrze zaplanowana, może mieć istotny pozytywny wpływ na całą organizację. Proces komunikacji wartości powinien być zaprojektowany tak, aby mógł osiągnąć wszystkie istotne cele, które przed nim stoją.

Czy przyjęte przez firmę wartości należy komunikować na zewnątrz? W odpowiedzi na to pytanie pomocny będzie raport *Corporate Purpose*

Czynnikiem determinującym powodzenie przedsięwzięcia jest postawa liderów organizacji wobec perspektywy zarządzania poprzez wartości.

*Impact Study 2010*¹²³, opublikowany przez Agencję Burson-Marsteller, sporządzony na podstawie badania przeprowadzonego wśród największych firm działających w Europie. Najważniejszy wniosek płynący z badania pokazuje, że komunikowanie przez firmy swojej filozofii działania buduje dobre relacje z interesariuszami i ma pozytywny wpływ na osiągane wyniki. Dobra reputacja organizacji przekłada się na lepsze efekty jej działalności. Firmy, które postępują zgodnie z deklarowanymi wartościami i skutecznie ten fakt komunikują, osiągają wyniki finansowe nawet o 17 procent lepsze niż przeciętna dla rynku. Z kolei organizacje postępujące etycznie mają wyniki nawet o 8 procent lepsze w stosunku do konkurentów działających w tej samej branży.

Projektując proces komunikacji, warto więc od początku założyć, że wartości będą komunikowane zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Warto przy tym komunikować prosto i jasno, tak, aby wartości kojarzyły się z czymś oczywistym i praktykowanym na co dzień, a nie od święta.

Komunikacja wartości powinna koncentrować się nie tylko na pokazywaniu wartości samych w sobie, ale również, a może przede wszystkim na wskazywaniu przejawów ich funkcjonowania w firmie.

Kluczowymi elementami warunkującymi sukces w komunikacji wartości są:

- Zaangażowanie kadry zarządzającej w działania komunikacyjne wokół wartości.
- Wykorzystanie maksymalnej ilości kanałów komunikacji:
 - publikacje wewnętrzne;
 - intranet;
 - kampanie *internal branding*;
 - spotkania bezpośrednie;
 - wideo i telekonferencje;
 - gadżety i prezenty.
- Włączenie planu komunikacji wartości, jako jednego z elementów, do całości działań PR wewnętrznego i zewnętrznego.

¹²³ Do badania zaproszono 213 firm europejskich z 10 branż, decydowała wielkość obrotów (sprzedaży). Badanie oparto na analizach jakościowych wszystkich tych 213 firm i na pogłębionych wywiadach z przedstawicielami 27 spośród nich.

Na etapie komunikowania wartości ważne jest zachowanie kaskadowości przepływu informacji. Dobre praktyki wskazują, że w kolejnych krokach sprawdzają się:

1. Wczesna komunikacja planu wdrożenia określonych wartości kluczowej kadrze menedżerskiej.
2. Wysłanie przez głównych decydentów komunikatu do całej organizacji, informującego o przyjęciu wartości.
3. Spotkania przełożonych z pracownikami, których celem jest nadanie znaczenia procesowi zarządzania wartościami w organizacji i osobiste odniesienie się do nich.
4. Wspólna analiza wpływu wybranych wartości na codzienną pracę zespołów pracowniczych.

„Wszystko zaczyna się od oka” – twierdził Arystoteles. Warto przypomnieć sobie te słowa, tworząc plan komunikacji wartości w firmie. Badania psychologiczne dowodzą, iż ludzie mają dużą wrażliwość na obrazy – w procesie zapamiętywania odgrywają one ważniejszą rolę niż słowa i dłużej pozostają w pamięci. Wizualne elementy kojarzone z wartościami są doskonałym narzędziem utrwalania wartości w firmie. Powinny być jednolite i spójne, tak aby obraz organizacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, był jednakowy i budował te same wyobrażenia oraz skojarzenia u odbiorców. Nazwy wartości mogą pojawiać się na kartach identyfikacyjnych pracowników, na ich wizytówkach, na ścianach w gabinetach kadry menedżerskiej. Należy jednak uważać, aby komunikacja wartości w firmie nie stała się „natarczywą indoktrynacją”. Jeśli pracownicy w kontakcie z dostawcami wyraźnie komunikują, że piękne, ogromne tablice z wypisanymi wartościami, są nic nieznaczącym pomnikiem czegoś, co może było, ale już „nie pamiętamy, kiedy umarło”, jest to wyraźny sygnał, że nie należy kontynuować tego rodzaju komunikacji – zapraszamy bowiem ludzi do codziennego kontaktu z fikcją, a wartości nie są obecne w codziennych działaniach organizacji.

Doskonałym przykładem jest tutaj nasze doświadczenie konsultingowe w pracy z dużą organizacją, której dział personalny wyszedł z ideą wdrożenia wartości. Została ona entuzjastycznie przyjęta przez zarząd firmy i rozpoczęto wdrożenie. Pracownicy działu personalnego przeprowadzili proces

identyfikacji wspólnych wartości i razem z działem marketingu włożyli wiele trudu, aby były one komunikowane na zewnątrz organizacji – najpierw w oficjalnym przekazie PR, w kontaktach ze środkami masowego przekazu, a następnie przygotowali wiele wystąpień dotyczących wartości, które prezentowali na konferencjach i seminariach branżowych. Opracowano nawet materiały intranetowe i przeprowadzono spotkania informacyjne z najwyższą kadrami menedżerską na temat znaczenia wartości w firmie. I na tym etapie wdrażanie się zakończyło. Komunikacja wartości nie dotarła do wszystkich pracowników, nie zostały podjęte dalsze kroki procesu, który polega na przekładaniu wartości na działania. Trudno się dziwić, że uzyskany efekt okazał się odwrotny do oczekiwanego. Wdrażanie wartości było doskonałym pomysłem z dziedziny *public relations*, który zainteresował otoczenie, budując początkowo pozytywny wizerunek firmy w grupie ekspertów. Niestety, ani pracownicy, ani tym bardziej klienci w swoich doświadczeniach z firmą nie rozpoznawali wartości w jej działaniach. Lepiej było nie podejmować wysiłku, który poszedł na marne, a w następnym okresie nawet zaszkodził wizerunkowi firmy.

Inny przykład, tym razem pozytywny, to nasza praca z dużą firmą produkcyjną posiadającą wiele zakładów w Europie, w tym jeden z nich w Polsce. Zarząd firmy wypracował długookresową strategię działania, a następnie w wąskim gronie ekspertów, wspólnie z szefem HR i firmą konsultacyjną, określono wartości oraz wzorce zachowania liderów, które są kluczowe do realizacji tych wartości. Firma uruchomiła proces komunikacji wartości i kształtowania wiedzy wsparty szkoleniami pomagającymi pracownikom i menedżerom doskonalić te kluczowe zachowania i postawy odpowiadające przyjętym wartościom, które wspierały realizację strategii. Równoległe poproszono pracowników poszczególnych zakładów o wybór kilku istotnych inicjatyw, które pozwolą przenieść wartości na codzienne funkcjonowanie fabryk. Jedną z wartości była „Transparentność” – w efekcie podjętych działań w wielu miejscach w fabryce, gdzie przecinają się ciągi komunikacyjne (na przykład w kuchni) zostały zainstalowane tablice informacyjne, a nawet monitory plazmowe, na których wyświetlane są bieżące wyniki realizacji planów produkcyjnych na poszczególnych liniach. Każdy pracownik może zobaczyć, jak wygląda poziom realizacji jego celów operacyjnych i budżetów, a także innych zespołów i działów firmy; może więc sprawdzić,

czy ma szansę otrzymać w danym miesiącu premię i w jakiej wysokości. „Transparentność” uzyskała praktyczny, namacalny dla każdego wymiar przyjaznego przekazu istotnych informacji, ilustrujących realizację celów biznesowych.

Zachęcamy na podstawie naszych doświadczeń, aby proces komunikacji wartości wewnątrz firmy prowadzić dyskretnie, włączając komunikację w codzienne działania, wykorzystując do komunikacji wartości wyznawane przez samych pracowników, którzy mogą pełnić rolę ich ambasadorów na różnych szczeblach organizacji. Wypowiedzi pracowników poparte własnym przykładem mają większe znaczenie niż najlepsza prezentacja pogładowa specjalistów od PR. Istotny jest tutaj nie rozmach i wielkość, ale konsekwencja. Nasze doświadczenia pokazują też, że sprawdza się konsekwentne wplatanie nazw wartości w tytuły programów szkoleniowych, konkursów pracowniczych, spotkań firmowych czy innych ważnych inicjatyw. Takie działania wywołują pozytywne skojarzenia w odniesieniu do wartości.

Zarządzanie przez wartości – przekładanie zasadniczych wartości na działania we wszystkich płaszczyznach

*Prawdziwy sukces nie bierze się z głośzenia naszych wartości,
lecz z konsekwentnego wdrażania ich w codzienne działania.*

Ken Blanchard

Wartości zasadnicze mają przede wszystkim wymiar ludzki, gdyż same w sobie nie mogą istnieć – stają się pustostowiem. Nabierają znaczenia dopiero wówczas, gdy zinternalizowane przejawiają się w codziennych zachowaniach ludzi. Kluczowa rola w procesie przełożenia zdefiniowanego wcześniej systemu wartości na działania, przypada obszarowi zarządzania zasobami ludzkimi. Dział HR i dział zarządzania zasobami ludzkimi zyskują znaczenie strategiczne. Wybrane wartości wpisują się w działalność samego działu personalnego i wszystkie procesy decyzyjne najważniejszych obszarów HR. Stają się kompasem wskazującym, jakich ludzi organizacja potrzebuje, punktem odniesienia w kierowaniu ich rozwojem i ważnym kryterium oceny uzyskiwanych rezultatów. Oznacza to jednak odejście od

typowego myślenia o zadaniach działu personalnego w kategoriach oddzielnych, często niepowiązanych ze sobą działań, takich jak rekrutacja, szkolenia, wynagradzanie pracowników, systemy motywacyjne, działania socjalne. Tradycyjnie odzwierciedla się to w strukturze podziału pracy poszczególnych działów HR – odpowiedzialnych za rekrutację, szkolenia, wynagrodzenia, ocenę pracowników. Przy takim podejściu rolą działu personalnego jest obsada etatów, organizowanie szkoleń zawodowych, koordynacja oceny pracowników itp. Poszczególne zadania stają się celem samym w sobie i najczęściej nie są wobec siebie komplementarne.

Stosowane w praktyce zarządzanie przez wartości całkowicie zmienia sposób zarządzania ludźmi i burzy ten skostniały układ. Sprawia, że każda funkcja HR jest podporządkowana realizacji ważnych strategicznie celów i rozliczana z osiągniętych rezultatów. Następuje przeniesienie akcentów z dbałości o budowanie wyrafinowanych narzędzi i systemów, z których wiele nauczyło się żyć własnym życiem w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb biznesowych, na poszukiwanie spójnych i powiązanych ze sobą rozwiązań na bazie wartości. Rozwiązania te mają służyć pozyskiwaniu właściwych pracowników i doskonaleniu ich w obszarach bliskich interesom firmy, a także rozwijających ich osobowość i zainteresowania.

Najważniejsze wyzwania współczesnych przedsiębiorstw, a jednocześnie główne zadania działów HR, to:

1. Zbudowanie silnego potencjału przywódczego na przyszłość.
2. Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników.
3. Utrzymanie w firmie kluczowych pracowników¹²⁴.

Realizacja tych wyzwań staje się możliwa dzięki obecności w firmie określonych wartości zasadniczych. Jeśli w system zarządzania ludźmi włączone zostają wartości, to zachodzące obok siebie czynności układają się w elementy procesów spójnego systemu zarządzania ludźmi w organizacji. W tradycyjnym modelu zadania działów HR definiuje się nie poprzez funkcje (rekrutacja, szkolenia, oceny itp.), ale poprzez cele, jakie mają realizować one dla organizacji.

¹²⁴ Raport z badania „Najlepsi Pracodawcy 2011”, AON Hewitt.

W modelu ZPW płaszczyzny działania HR sprowadzają się do pięciu procesów:

- Zapewnienia rekrutacji właściwych pracowników;
- Zapewnienia wysokiego poziomu kompetencji specjalistycznych i przywódczych;
- Zapewnienia realizacji wysokich wyników przy uwzględnieniu działań zgodnych z wartościami;
- Budowy kultury organizacyjnej opartej na wartościach, która wzmacnia zaangażowanie i satysfakcję pracowników;
- Zapewnienia firmie efektywnej obsługi kadrowej.

W każdym z tych procesów wartości pełnią określoną rolę. Przekładają się na decyzje kadrowe, regulacje wewnętrzne, kryteria oceny i kierunki rozwoju pracowników. W dalszych rozważaniach zostaną zaprezentowane konkretne propozycje rozwiązań w kluczowych obszarach zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie zarządzanym przez wartości.

Zarządzanie przez wartości w procesie doboru personelu – szukamy właściwych, a nie najlepszych pracowników

*Nie chcemy pracowników, którzy zakładają maski, przychodząc do pracy.
Chcemy, aby byli sobą, nie chcemy, aby rozwijali sztuczną osobowość.
Cenimy i lubimy ludzi, nie fasady.*

Herb Kelleher, założyciel Southwest Airlines

*Zatrudniamy ludzi, którzy pracują z pasją, zorientowanych na klienta,
ukierunkowanych na rozwój i sukces.*

BRE Bank – zasady rekrutacji

Rekrutacja jest jednym z kluczowych procesów, mających wpływ na jakość zasobów ludzkich firmy. To oczywiste. Wielu menedżerów uważa jednak, że nie jest to proces skomplikowany, i nie poświęca mu zbyt wiele uwagi. W małych firmach właściciel rekrutując pracowników, wykorzystuje swoją intuicję, która wydaje się naturalna, wynikająca z pełnionej przez niego roli. Po prostu dobiera sobie osoby, z którymi chce pracować, które pod-

czas pierwszego spotkania budzą zaufanie i którym będzie mógł powierzyć zadania związane z rozwojem swojego biznesu.

Za intuicją stoją najczęściej ważne dla właściciela wartości, o które nieświadomie lub świadomie pyta kandydatów do pracy. Coraz częściej jednak właściciele małych i średnich firm doświadczają, że intuicja ich zawodzi, że kandydat, który podczas rozmowy zaprezentował się bardzo dobrze, potem, już jako pracownik, nie spełnia pokładanych w nim nadziei.

Rynek pracy się zmienia, kandydaci są coraz lepiej przygotowani do rozmów, potrafią znakomicie sprzedać swoje kompetencje lub zaprezentować się tak, aby wykorzystać na swoją korzyść efekt pierwszego wrażenia. Błędy rekrutacyjne są szczególnie kosztowne dla małych i średnich organizacji, gdzie zasoby są ograniczone i każda pomyłka w rekrutacji może znacznie wpływać na efektywność całej firmy.

Trafny dobór kandydatów ma również znaczenie z uwagi na proces adaptacji i koszty związane ze szkoleniem. Kształtowanie wśród pracowników zachowań zgodnych z wyznawanymi w organizacji wartościami to proces długotrwały. Lepiej więc, jeśli to tylko możliwe, zatrudniać takich kandydatów, którzy wyznają system wartości spójny z systemem panującym w przedsiębiorstwie.

Employer branding – wartości w komunikacji z rynkiem pracy

Myśląc o pozyskiwaniu ludzi do swojej firmy, w pierwszej kolejności należy zastanowić się, jaki wizerunek organizacji chcemy budować na rynku pracy. Najnowsze badania wskazują, że następujące w Polsce zmiany demograficzne będą zmuszać przedsiębiorstwa do rywalizacji o kompetencje specjalistyczne. I nie chodzi tu wyłącznie o starzenie się społeczeństwa. Przedsiębiorstwa dostrzegające rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w wal-

ce konkurencyjnej będą stosować coraz bardziej wyrafinowane metody pozyskiwania najlepszych specjalistów i osoby z największym potencjałem rozwoju. Wojna o talenty, której w naszym kraju jeszcze nie obserwowano na większą skalę, wybuchnie wkrótce i będzie długotrwała. W równym

Wojna o talenty, której w naszym kraju jeszcze nie obserwowano na większą skalę, wybuchnie wkrótce i będzie długotrwała.

stopniu, a może jeszcze większym, na zachowania pracodawców wpływać będą wchodzące na rynek pracy nowe pokolenia: pokolenie Y – osoby urodzone po 1982 roku, oraz, tuż za nim, pokolenie Google – osoby urodzone po 1990 roku.

Wielu specjalistów HR poszukuje dziś, z różnym skutkiem, odpowiedzi na wyzwanie, jakim jest już obecne na rynku pracy pokolenie Y i wchodzące nań właśnie pokolenie Google. Młodzi, urodzeni po 1982 roku ludzie mają zupełnie inne oczekiwania wobec swoich pracodawców niż wcześniejsze pokolenia. Cenią sobie niezależność, elastyczny czas pracy. Doskonale znają nowoczesne technologie, są dużo bardziej otwarci na zmiany niż starsi pracownicy, chętnie pracują w zespołach, również międzynarodowych. Cechuje ich jednak niechęć do podporządkowywania się regułom, ważny jest dla nich własny komfort i wygoda, a nie poświęcanie się dla pracodawcy. Szukając pracy, sprawdzają dokładnie wszystkie dostępne informacje na temat firm, które ją oferują, i dążą do znalezienia takiej, która spełnia ich wymagania, ma dobrą reputację na rynku i pozwoli im nie tylko realizować się zawodowo, ale również znaleźć czas na własne pasje.

Jak dotrzeć do najlepszych, przekonać ich do podjęcia pracy i zatrzymać w firmie, gdy tak cenią sobie niezależność, a ich wzrastająca mobilność w połączeniu z globalizacją daje nieograniczone możliwości pracy dla różnych organizacji na świecie?

Jak znaleźć spójny pomost, który pozwoli porozumieć się w firmie pracownikom o niezwykle zróżnicowanym profilu psycho-społecznym? Jak uniknąć „wojny domowej” pokoleń *baby boomers*, pokolenia X, pokolenia Y?

Odpowiedzią na te wyzwania jest zarządzanie poprzez wartości. Organizacja, której system wartości widoczny jest w codziennej praktyce, która posiada wyraźnie zdefiniowaną tożsamość – niezależnie od tego, czy się ją akceptuje, czy nie – proponuje przejrzystość i jasne zasady, a to właśnie stanowi wspólną płaszczyznę porozumienia dla wszystkich i daje szansę współdziałania w jednym zespole.

Działania związane z budowaniem wizerunku pracodawcy na rynku pracy (ang. *employer branding*) powinny być skoncentrowane wokół tych elementów funkcjonowania firmy, które najwyraźniej pokazują, jakie wartości są dla pracowników i organizacji ważne. Wybór źródeł dotarcia do kandydatów oraz styl komunikacji z nimi zależą od tego, do jakiego pokolenia

kierujemy ofertę pracy, ważne jest jednak, aby odzwierciedlały wartości organizacji. Wartości powinny stać się drogowskazem dla działań marketingowych związanych z komunikacją pomiędzy firmą a rynkiem pracy. Komunikacja wartości jest, naszym zdaniem, kluczowym elementem budowania pozycji firmy jako pracodawcy, staje się również swoistą metodą selekcji kandydatów, zwłaszcza tych z pokolenia Y, którzy szukają organizacji wyznających wartości podobne do tych, jakie oni wyznają. Wyrażna komunikacja wartości firmowych na rynku pracy jest też jednym z typów preselekcji kandydatów – im bardziej przejrzysta, tym większa szansa na pozytywną reakcję tylko tych osób, którym wartości firmy odpowiadają. Podnosi to znacznie skuteczność dotarcia do kandydatów najbardziej pasujących do firmy i zmniejsza koszty związane z późniejszą selekcją.

Proces doboru personelu – znaleźć kandydatów, którzy wyznają podobne wartości

Pierwszy krok to zmiana podejścia do całego procesu pozyskiwania kandydatów. To co proponujemy, nie jest zresztą wyłącznie naszym odkryciem. Na przykład Herb Kelleher, legendarny założyciel tanich linii lotniczych Southwest Airlines, wyraźnie wskazuje, jak istotne są postawy kandydatów: „Zawsze wierzyliśmy, że biznes może i powinien być zabawą. W zbyt wielu firmach ludzie zakładają maski, stają się inni, niż są naprawdę. My próbujemy nie zatrudniać ludzi bez poczucia humoru, skoncentrowanych na sobie, marudnych”. Prawdą jest, że bardzo trudno zmieniać postawy pracowników, dlatego należy starać się od razu identyfikować właściwych kandydatów. Długoletni prezes Southwest Airlines, Howard Putnam, radzi: „Zatrudniaj ludzi mających określone postawy, następnie rozwijaj umiejętności”. Linie lotnicze Southwest Airlines są znane z tego, że od początku głosiły zasadę: „Najpierw pracownicy, klienci na drugim miejscu, a następnie udziałowcy”. Tę, z pozoru kontrowersyjną, tezę Herb Kelleher wyjaśnia w prosty i przekonujący sposób: „Tylko zadowoleni pracownicy mogą właściwie służyć klientom”. W 2011 roku firma Southwest Airlines mogła się pochwalić, że była zyskowna bez przerwy przez 38 lat; jej wartość mierzona kapitalizacją rynkową przewyższała sumę czterech największych konkurentów, którzy w tym okresie kilka razy znaleźli się w poważnych tarapatkach

i musieli szukać ochrony prawnej przed wierzycielami w postępowaniu układowym.

Ja sam wielokrotnie doświadczałem tego, co naprawdę znaczą wartości dla pracowników. Swego czasu, prowadząc rozmowę kwalifikacyjną w obszarze bankowości prywatnej BRE Banku, zapytałem kandydata, który był zatrudniony w instytucji finansowej o zasięgu globalnym i znanej marce, dlaczego chce zmienić pracodawcę. Odpowiedź brzmiała mniej więcej tak: „W obecnym miejscu pracy oczekuje się ode mnie głównie skuteczności w sprzedaży. Firma zapewniła mi doskonałe szkolenia w zakresie socjotechniki i techniki sprzedaży, a ja byłem pilnym uczniem. Obecnie jestem w stanie namówić prawie każdego klienta do zakupu zyskownych produktów forsowanych przez pracodawcę, ale niekoniecznie klientowi potrzebnych. Jestem świetnym sprzedawcą, realizuję strategię firmy, która ma dobre wyniki i otrzymuję wysoki bonus. Ale chciałbym, żeby moja wiedza i umiejętności służyły w takim samym stopniu klientowi, jak i mojej firmie. Chcę być doradcą, a nie tylko zwykłym sprzedawcą”. Ten człowiek szukał firmy, gdzie mógłby pracować zgodnie ze swoimi zasadami, firmy, która ma podobne wartości, i był gotów zarabiać mniej, byle tylko uniknąć konfliktu interesów i wyrzutów sumienia. To było wspaniałe uczucie dowiedzieć się, iż wybrał BRE Bank właśnie dlatego, że odpowiadały mu nasze wartości firmowe, o których mówiło się głośno na rynku. Kryterium wspólnych wartości jest niezwykle ważne w procesie doboru personelu, tak dla pracownika, jak i dla przedsiębiorstwa.

Wyobraźmy sobie, że firma poszukuje kandydata na stanowisko handlowca. Ważne jest, aby osoby, które będą miały kontakt z klientami, były elastyczne, potrafiły skutecznie poznać potrzeby oraz doradzić odpowiedni produkt. Jeśli któryś z kandydatów pracował wcześniej w organizacji, gdzie w centrum uwagi znajdowała się sprawność operacyjna, a nie klient, to trudno będzie zmienić jego przyzwyczajenia.

Narzędziem, jakie należy wykorzystać w realizacji procesu selekcji, jest profil kandydata, który stanowi zestawienie wszystkich kompetencji wymaganych od pracownika w organizacji. W firmach ZPW zestawienie takie zawiera nie tylko kompetencje specjalistyczne wynikające ze stanowiska pracy, ale również te dotyczące wartości. Profile pozwalają porównywać wymaga-

nia kompetencyjne firmy stawiane pracownikom z rzeczywistym poziomem ich spełniania.

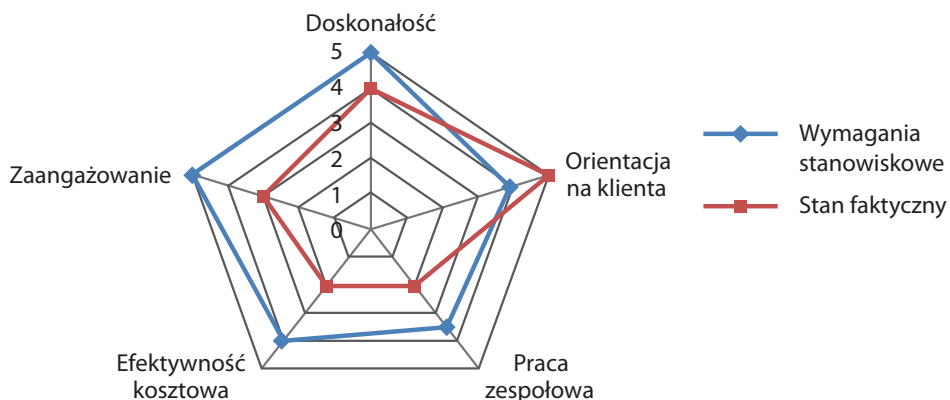
Realizując proces rekrutacji i selekcji, warto zastanowić się, czy wszystkie zdefiniowane przez organizację wartości jednakowo silnie determinują sukces kandydata w firmie, a w konsekwencji, czy wszystkie powinny być zawarte w profilu kompetencyjnym. Być może niektóre z nich nie stanowią wstępnego twardego kryterium selekcyjnego i można rozwijać je u kandydatów podczas programów szkoleniowych.

Planując, a później realizując proces selekcji kandydatów, warto odpowiedzieć sobie na dwa pytania:

1. Czy nasze wartości są zdefiniowane tak, że jest oczywiste, jakiego rodzaju zachowań szukamy u kandydatów?
2. Czy realizacja procesu selekcji jest zorganizowana tak, aby kandydaci podczas kontaktów z reprezentantami organizacji mogli doświadczyć naszych wartości?

Wartości definiowane poprzez wskaźniki behawioralne bardzo łatwo sprawdzić, wykorzystując do tego różne znane metody i narzędzia selekcji. Na stronie obok prezentuję przykład profilu kompetencyjnego używanego w procesie rekrutacji.

Poziom kompetencji wymaganych i posiadanych



Źródło: Opracowanie własne.

Przykładowy profil kompetencyjny uwzględniający wartości

PROFIL KANDYDATA		Załącznik nr 2 do Zasad Rekrutacji
Departament		
Nazwa stanowiska (z rozszerzeniem ds.)		
<u>SKRÓCONY ZAKRES DZIAŁAŃ NA STANOWISKU</u>		
(trzy i cztery punkty)		
KRYTERIA OCENY KANDYDATÓW		
Kwalifikacje zawodowe		
Proszę wybrać (zaznaczyć krzyżykiem w kolumnie „Wybór”) kwalifikacje, które będą traktowane jako kryteria oceny kandydatów w trakcie selekcji i wypełnić pola przeznaczone na ich zdefiniowanie. Następnie należy przyporządkować wybranym kryteriom cztery kategorie wartości dla danego stanowiska zgodnie z następującą zasadą: 1– NIEZBĘDNE, 2– POZYTYCZNE lub 3. MILE WIDZIANE/ DO WYSZKOLENIA		
1– NIEZBĘDNE, 2– POZYTYCZNE lub 3. MILE WIDZIANE/ DO WYSZKOLENIA		
KWALIFIKACJE	Definicja	Kategoria
Wykształcenie (jakie, jakiego rodzaju)		
Wiedza i umiejętności profesjonalne (z jakiego zakresu?)		
Doświadczenie zawodowe (ile lat, jakiego rodzaju w jakim zakresie?)		
Kwalifikacje specyficzne dla danego stanowiska (uprawnienia, licencje, certyfikaty)		
Znajomość języków obcych (jaki język, na jakim poziomie?)		
Znajomość obsługi komputera (proszę zdefiniować)		
Inne (jakie? Np. kluczowe czynniki sukcesu na tym stanowisku)		
DROGA		
Kompetencje	Zdefiniuj wybrane kryteria behawioralne z punktu widzenia poszukiwanego kandydata w oparciu o model DROGA)	Określ poziom (określ poziom zdefiniowanych kompetencji)
D Doskonałość		
R Realizacja		
O Odpowiedzialność		
G Gotowość		
A Angażowanie się		
_____ dnia _____		Podpis i pieczęć dyrektora j.o.

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku.

Profil kompetencyjny wykorzystywany w procesie rekrutacji i selekcji pozwala określić jednoznacznie, jakich cech, wiedzy, umiejętności i postaw poszukujemy u kandydatów do pracy. W ten sposób unikniemy błędu zatrudnienia osób, które posiadają co prawda wymagane wykształcenie i doświadczenie zawodowe, ale ze względu na brak odpowiednich kompetencji nie potrafią skutecznie realizować zadań na określonym stanowisku w danej organizacji. Posługiwanie się profilem pozwoli porównać poziom kompetencji posiadanych przez kandydata z kompetencjami wymaganymi przez organizację, co pokazuje ilustracja *Poziom kompetencji wymaganych i posiadanych* zamieszczona na stronie 294.

Lewis Allan – właściciel Grand Circle Travel – wartej 600 milionów dolarów firmy, która organizuje wycieczki dla Amerykanów po pięćdziesiątce, twierdzi, że dopasowanie pod względem kultury korporacyjnej i jej wartości jest dużo bardziej ważne niż umiejętności i doświadczenie. Pisze: „W większości przypadków, jeśli pracownik podziela nasze wartości, będziemy w stanie go wykształcić”¹²⁵. W swojej firmie dostosował proces rekrutacji tak, aby koncentrował się na poszukiwaniu kandydatów, którzy mają ten sam system wartości co organizacja, do której aplikują.

Wywiad behawioralny – metoda selekcji skutecznie identyfikująca wartości

Oczywiście, zależnie od rodzaju poszukiwanych kwalifikacji należy zastosować narzędzia, które pozwolą nam z jak największą trafnością określić, czy dany kandydat spełnia nasze oczekiwania.

W rekrutacji opartej na modelu kompetencji wykorzystujemy następujące narzędzia:

- a. testy kompetencyjne;
- b. zadania sytuacyjne;
- c. ćwiczenia praktyczne badające poziom określonych kompetencji;
- d. kwestionariusze rekrutacyjne;
- e. rozmowy kwalifikacyjne z użyciem scenariuszy;
- f. wywiad behawioralny.

¹²⁵ <http://www.hbrp.pl/news.php?id=521&t=wyzszosc-wartosci-nad-umiejtnosciami-w-procesie-rekrutacji-w-mojej-firmie>.

Wśród metod selekcji używanych przez firmy zagraniczne i polskie narzędziem najczęściej stosowanym przez menedżerów jest rozmowa kwalifikacyjna. Niestety, z uwagi na ilość czynników mogących wpłynąć na jej trafność ma niewielką użyteczność. Badania naukowe wykazały, że wartość rozmów kwalifikacyjnych dla procesu selekcji jest wątpliwa. Główne ich wady wynikają z ludzkiej subiektywności, a polegają na tym, że osoby przeprowadzające rozmowy wykazują tendencję do stereotypowego grupowania ludzi i przypisywania pewnych charakterystyk całym grupom. Ten sam potencjalny efekt ma tendencyjna ocena rozmówcy. Treść rozmowy kwalifikacyjnej podlega różnym zmianom, a osoby ją prowadzące zadają różne pytania wielu kandydatom. Najważniejszym zarzutem stawianym rozmowom kwalifikacyjnym jest koncentrowanie się na deklaracjach kandydata i wyciąganie wniosków na podstawie wyobrażonych możliwych jego zachowań. Ponieważ jednak rozmowa kwalifikacyjna jest jednym z najbardziej dostępnych narzędzi, warto go używać, dbając jednak o wyeliminowanie problemu subiektywności. Alternatywą może być przeprowadzenie rozmowy z kandydatem w oparciu o wywiad behawioralny. Istotą wywiadu behawioralnego stanowi zebranie informacji o zachowaniach kandydata w środowisku jego dotychczasowej pracy, na podstawie których można ocenić, czy posiada on kompetencje pożądane na danym stanowisku.

Podczas wywiadu rekruter koncentruje się na poszukiwaniu we wcześniejszych doświadczeniach kandydata dowodów zachowań świadczących o posiadaniu przez niego wymaganych kompetencji.

Równie ważnym i skutecznym narzędziem selekcji w procesie poszukiwania kandydatów mających spójny system wartości z tym, jaki panuje w firmie, jest komunikacja wartości firmy wprost, podczas rozmów z kandydatami. Wspominany już Lewis Allan tak mówi o znaczeniu tej metody selekcji: „Niech kultura i wartości twojej firmy będą jasno określone. Nie jest w twoim interesie zatrudnianie kogoś, kto niechybnie cię zawiedzie, marnując swój (i twój) czas i energię. Otwartość jest najlepszą metodą uniknięcia takiej sytuacji. Potencjalni pracownicy sami się zniechęcą, jeśli zdadzą sobie sprawę, że nie pasują do twojej kultury korporacyjnej. Doświadczaliśmy tego wiele razy – na przykład w przypadku mężczyzny, który określił nasze zadanie z jajkiem jako »bardzo dziwne«, czy też kobiety, która orzekła, że nie chce mieć nic wspólnego z naszym »domem wariatów«. Dużo

lepiej jest odsiać takie osoby przy rozmowie wstępnej niż po uświadomieniu sobie ich dyskomfortu w pierwszych miesiącach pracy”.

Jak już wspominaliśmy, należy również zadbać o to, aby wartości były przejawiane poprzez zachowania pracowników odpowiedzialnych za proces rekrutacji. Warto pamiętać, że komunikacja z rynkiem – i budowanie wizerunku firmy – odbywa się również poprzez standardy realizacji procesu selekcji. Proces rekrutacji i selekcji powinien przebiegać tak, aby kandydat, w kontakcie z organizacją, mógł doświadczyć praktykowania wartości firmy. Można, na przykład, zaprezentować programy rozwojowe realizowane w firmie, ilustrujące jej wartość ROZWÓJ, a następnie pytać kandydatów o ich doświadczenia szkoleniowe.

Osobna kwestia dotyczy wszystkich elementów formalnych związanych z zatrudnieniem pracownika, czyli finalizacją procesu selekcji. Należy sprawdzić, czy procedury zatrudnienia również są zgodne z wartościami naszej firmy. Najczęściej z nowo zatrudnionymi jako pierwsze kontaktują się działy kadr i BHP. Ważne, aby wspierały wyobrażenie, jakie zostało zbudowane u kandydata podczas rozmów kwalifikacyjnych. Jeśli nowy pracownik widzi, że nie poświęca mu się zbyt wiele czasu na szkolenie wstępne, radząc, żeby „sam sobie przeczytał, co trzeba”, może mieć słuszne wątpliwości, czy w firmie faktycznie wdrożono wartość ROZWÓJ.

Program adaptacyjny – pierwszy kontakt z wartościami w firmie

Okres próbny jest bardzo istotnym elementem procesu rekrutacji i selekcji. Według badania z roku 2005¹²⁶, przeprowadzonego przez Right Management Consultants, 35 procent menedżerów, którzy zmienili pracę, ponosi porażkę w nowym miejscu zatrudnienia i albo odchodzą, albo są zwalniani w ciągu pierwszych 18 miesięcy. Program adaptacyjny musi być zaplanowany zgodnie z ważnymi dla firmy wartościami. Pierwsze miesiące pracy to dla nowego pracownika swoisty test, czy należy postępować zgodnie z wartościami, które są głoszone w firmie. Jeśli zachowania innych pracowników nie potwierdzają informacji dotyczących wartości, jakie otrzymał

¹²⁶ Anne Fisher, *Starting a new Job? Don't blow it*, „Fortune” 07.03.2005.

od działu HR w procesie selekcji, trudno sobie wyobrazić, aby działał zgodnie z naszymi oczekiwaniami.

Programy edukacyjne pozwalające pracownikowi poznać wartości, zrozumieć ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji oraz dowiedzieć się, jakie oczekiwania ma organizacja wobec niego w związku z wy-

znawanymi wartościami, są niezwykle ważne dla efektywności zarządzania przez wartości. Znane z dużych korporacji programy szkoleniowe warto realizować w małych organizacjach w postaci krótkich spotkań z kluczowymi menedżerami, którzy na podstawie własnych doświadczeń będą mogli powiedzieć, czym dla nich są wartości. W ten sposób uzyskujemy dwie korzyści: pierwszą – zarządzamy programem adaptacyjnym nowego pracownika, wprost instruując go o pożądanym i niepożądanym sposobach funkcjonowania oraz przyspieszając proces wdrożenia, drugą – angażujemy menedżerów w proces ciągłego wdrażania wartości. Postawa i motywacja menedżerów są tu kluczowe. Bez ich zaangażowania nie jest możliwe rzeczywiste wdrożenie w firmie systemu zarządzania przez wartości.

Nowy pracownik w firmie to również doskonała okazja, aby sprawdzić, czy metoda wdrażania wartości w codzienne działania organizacji faktycznie się sprawdza. Najlepszym testem jest odpowiedź nowo zatrudnionej osoby na pytanie, czy jej doświadczenia z pracy w firmie potwierdzają obowiązujący w niej system wartości.

Nowi pracownicy mają świeże, często bardzo interesujące spostrzeżenia. Widzą to, czego inni, dłużej zatrudnieni, przywykli już do pewnych sytuacji, mogą nie zauważać. Są świetnym źródłem informacji dotyczących skuteczności wdrażania wartości organizacji w systemowe rozwiązania.

Zatrudnianie osób dobrze dopasowanych pod względem wartości to najlepsza metoda zapewnienia długofalowego sukcesu firmy. Skutkuje wyższym stopniem retencji pracowników, większym zaangażowaniem z ich strony i nawiązaniem bliższych kontaktów z klientami. Nadszedł czas, aby w procesie rekrutacyjnym dostrzec nie tylko umiejętności, ale przede wszystkim to, co naprawdę się liczy – wartości firmy.

Nowy pracownik w firmie to również doskonała okazja, aby sprawdzić, czy metoda wdrażania wartości w codzienne działania organizacji faktycznie się sprawdza.

Rozwój kompetencji opartych na wartościach

Zatrudniaj ludzi mających określone postawy, następnie rozwijaj umiejętności.

Howard Putnam, były prezes Southwest Airlines

Organizacja posiadająca misję i wizję definiuje wartości po to, aby wskazać pracownikom normy i zasady, według których chce realizować swoje cele. To wartości ukazują, jakie umiejętności musi organizacja posiadać, aby uzyskiwać oczekiwane rezultaty. Poszczególnym wartościom trzeba przypisać kompetencje, które powinni posiadać pracownicy, by mogli je w pełni realizować.

Niezależnie od różnorodności i wielości nazw oraz określeń wartości, w gruncie rzeczy można je przypisać zaledwie do kilku kategorii charakteryzujących się wspólnymi cechami. Na przykład raport *Corporate Value Index* wyróżnia osiem rodzin wartości (Professional, Combative, Behavioural, Society, Relational, Fulfilling, Moral, Social – dokładniej zostały omówione w rozdziale 5.), a Simon L. Dolan, Salvador Garcia, Bonnie A. Richley, Tony Lingham tylko trzy grupy wartości¹²⁷: ekonomiczno-pragmatyczne, etyczno-socjalne, rozwojowo-emocjonalne. Rekrutacja osób dobrze dopasowanych pod względem wartości to dopiero początek drogi. Dalsze etapy wdrażania ZPW to rozwój kompetencji, które określają wartości wyznawane przez firmę, a następnie stałe monitorowanie ich realizacji. Wartości należące do grupy Professional i Combative wymagają rozwoju w zakresie twardych kompetencji specjalistycznych. Wartości z rodziny Behavioural i Relational, potrzebne w pracy z klientami zewnętrznymi, rozwijane są poprzez doskonalenie standardów obsługi klienta wewnętrznego, jakim jest pracownik firmy, z którym współpracujemy na co dzień. Kategorie Society i Social oraz Fulfilling i Moral wymagają doskonalenia kompetencji „miękkich”, dotyczących głównie stylu komunikacji, stylu zarządzania i przywództwa w firmie.

Zadaniem organizacji jest przygotowanie pracowników do pełnienia ról zawodowych podczas całego cyklu życia w organizacji. Wartości i przypis-

¹²⁷ Simon L. Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing...*, op. cit., s. 14.

sane im umiejętności zawarte w kompetencjach determinują zakres, tematykę i formę potrzebnych działań rozwojowych.

Wartości a zakres szkoleń

Zakres szkoleń zostaje ustalony w oparciu o cele rozwojowe wynikające z analizy potrzeb szkoleniowych. W obszarze szkoleń specjalistycznych cele szkoleniowe składają się na ścieżki rozwoju określonych kompetencji: od poziomu podstawowego poprzez specjalistyczny do eksperckiego. Doskonalenie kompetencji oznacza pozyskiwanie wiedzy z danego zakresu, zdobywanie umiejętności i stosowania ich w praktyce, a wreszcie wykorzystywanie umiejętności zgodnie z wymogami sytuacji.

Przygotowanie pracowników do realizacji celów zgodnie z wybranymi wartościami zasadniczymi oznacza stworzenie im warunków do doskonalenia pożądaných zachowań.

Na przykład w przypadku wartości REALIZACJA, opisanej przez kompetencję „Nastawienie na rezultaty”, łatwo wskazać, jakie działania szkoleniowe powinny być obecne w ofercie szkoleniowo-rozwojowej firmy:

- zarządzanie projektami;
- organizacja czasu pracy;
- zasady skutecznego działania.

Każdy z programów szkoleniowych poświęcony któremukolwiek z tych zagadnień zawiera elementy kluczowe dla uzyskiwania rezultatów: umiejętność formułowania celów, przekładania ich na zadania, zabezpieczania zasobów do realizacji celów, układania harmonogramów, radzenia sobie z przeszkodami.

Pracownikom, których wyposażymy w wybrane umiejętności, bez trudu przychodzi w codziennych działaniach realizować ważną dla organizacji wartość. Satysfakcja z uzyskiwanych rezultatów uruchamia mechanizm pozytywnego warunkowania. Staje się gratyfikacją za włożony wysiłek i silnym motywatorem do kontynuowania zachowań, nawet bez dodatkowych wzmocnień.

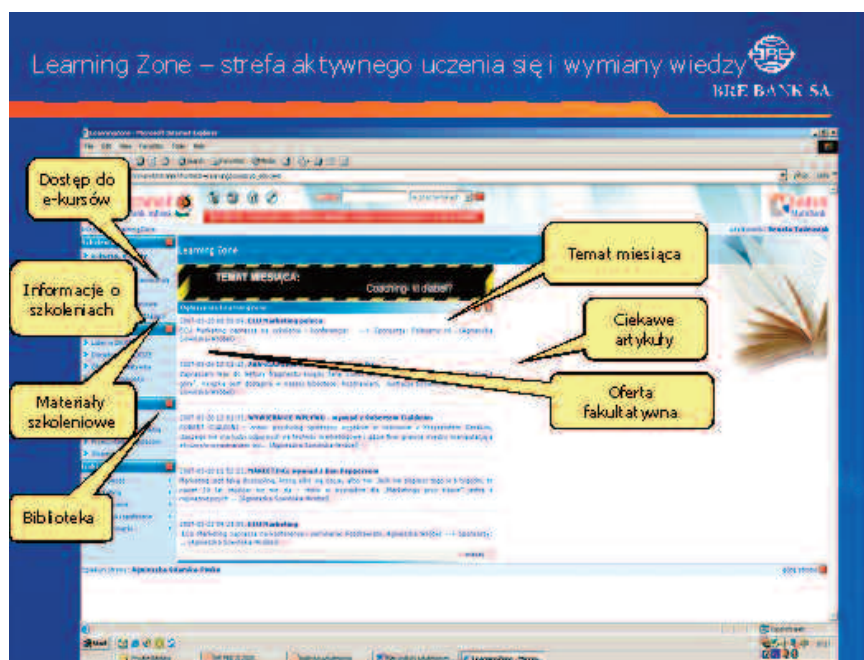
Jeśli chcemy, aby wartości w organizacji żyły, trzeba stworzyć pracownikom warunki do uczenia się tych umiejętności, które są potrzebne w ich

praktykowaniu. Należy umieścić w ofercie szkoleniowej tematy dostarczające wiedzę i możliwość ćwiczenia oczekiwanych zachowań.

Nie bez powodu mówimy o ofercie, bowiem nie chodzi tu o izolowane wydarzenia szkoleniowe. Przemysłane przygotowanie organizacji do kierowania się wartościami w zarządzaniu wymaga opracowania kompleksowej oferty pozwalającej doskonalić wszystkie wartości. Na przykład w mBanku i MultiBanku funkcjonowała w intranecie specjalna zakładka *Learning Zone*. Zawierała pogrupowane według wartości propozycje szkoleniowe, ciekawe artykuły, linki do stron.

Zawartość strony układaliśmy tematycznie, poszerzając wiedzę naszych pracowników głównie o najnowsze osiągnięcia i najlepsze praktyki w podnoszeniu kompetencji pomagających praktykować wartości zasadnicze. Każdej z tych wartości były przyporządkowane polecane szkolenia zewnętrzne, ciekawe publikacje, linki do interesujących stron. W ten sposób wskazywa-

Zakładka Learning Zone



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony Intranet PBD BRE Bank.

liśmy pracownikom, jakie dodatkowe informacje mogą spożytkować w swojej codziennej aktywności. Wielką popularnością cieszyły się artykuły na temat asertywności, inteligencji emocjonalnej, skutecznej komunikacji, innowacyjności, kierowania własnymi zachowaniami, karierą zawodową, własnym życiem.

Rekomendowane publikacje odznaczały się na tyle wysokim poziomem merytorycznym (ich dobór był konsekwencją realizacji przez zespół tworzący stronę wartości DOSKONAŁOŚĆ, że pracownicy mogli wykorzystywać je do przygotowywania się do zajęć na studiach. Wielu zgłaszało się z podziękowaniami za inspirację w rozwiązywaniu sytuacji problemowych także poza pracą. Byli też tacy, którzy z uśmiechem opowiadali, jak w sytuacjach pozazawodowych potrafili zaimponować wiedzą w jakimś zakresie, wzbudzając podziw innych. Z dumą mówili wówczas, że do takich informacji mają dostęp w pracy.

Adam Barański, specjalista HR, tak wspomina swój kontakt z *Learning Zone*:

Unikalność kultury naszej organizacji była wspierana przez szereg profesjonalnie przygotowanych narzędzi. Należała do nich aplikacja Learning Zone, z którą miałem przyjemność współpracować, a w pewnym okresie ją współtworzyłem. Było to narzędzie wspierające rozwój pracowników, wyznaczające i wzmacniające DROGA-ę pełną nowych możliwości. Aplikacja wspomagała podnoszenie kompetencji i umiejętności, ale także umożliwiała zdobywanie wiedzy zgodnie z indywidualnymi potrzebami pracowników, a przede wszystkim była elementem wzmacniającym koncepcję kultury organizacji uczącej się. Narzędzie to zdało swój egzamin, nastąpił wzrost zainteresowania platformą, a dzięki jej dostępności i możliwości wykorzystania – w przyszłości – smartfonów, jej eksploatacja dawała nieograniczone możliwości. Na platformie korzystaliśmy głównie z około 100 zamiennie dostępnych artykułów o różnej tematyce, polecanych przez HR, ale również i przez pracowników, którzy angażowali się we współtworzenie aplikacji. W bibliotece dostępnych było bardzo dużo książek, a popularność niektórych treści powodowała, że spośród najbardziej interesujących tematów zawsze w danym okresie były dedykowane tematy miesiąca. Ogromną wartość stanowiły szkolenia e-learningowe, które w formule blended learning były uzupełnieniem oferty rozwojowej skierowanej do pracowników. Dostępne tu materiały były dedykowane do wszystkich w organizacji, niezależnie od stanowiska – co niewątpliwie było jedną z większych wartości. Dodatkowymi elementami były umieszczane często linki i komentarze do ciekawych tematów. Całą funkcjonalność aplikacji uzupełniały informacje o wszystkich dostępnych w organizacji szkoleniach.

Nieodzownym elementem Learning Zone była kwestia kaskadowania zdobytej wiedzy – pracownicy dzięki swemu dużemu zaangażowaniu i kulturze opartej na dzieleniu się wiedzą, każdorazowo po odbytych szkoleniach zewnętrznych kaskadowali zdobytą wiedzę wśród swoich kolegów na specjalnie zorganizowanych w tym celu spotkaniach. Miałem przyjemność prowadzenia takich spotkań, a jedno z nich pamiętam szczególnie, ponieważ miałem możliwość podzielenia się z kolegami unikalną wiedzą dotyczącą employer brandingu, zdobytą podczas warsztatów w Barcelonie. Spotkanie to cieszyło się dużym zainteresowaniem w organizacji i było nawet transmitowane przez wideokonferencję pomiędzy Łodzią a Warszawą. Trzeba podkreślić, że pracownicy doceniali spotkania. Zdawali sobie sprawę, że wystąpienia przed kolegami wymagają przygotowania merytorycznego. Często toczyły się długie dyskusje, padało wiele pytań, co mobilizowało i motywowało do dalszych działań.

Pamiętam moje bardzo dobre doświadczenie, gdy dwóch czy trzech kolegów zaproponowało podzielenie się ze mną wiedzą i materiałami, jakie zdobyli przy okazji innych szkoleń. To dowód, że Learning Zone jest nie tylko źródłem wiedzy, ale i miejscem interdyscyplinarnej wymiany doświadczeń w różnych tematycznie zespołach. Narzędzie to rozwijało nie tylko nasz potencjał, ale dawało radość z możliwości dzielenia się wiedzą z innymi.

Learning Zone było miejscem, gdzie pracownicy mogli korzystać z fakultatywnej oferty szkoleniowej w wersji tradycyjnej. Zgłaszali tematy, a my na ich prośbę pomagaliśmy organizować nieobowiązkowe szkolenia odbywające się poza godzinami pracy. W ramach wspierania wartości „Orientacja na rozwój” rekomendowaliśmy dostawców (często byli to nasi wewnętrzni trenerzy), udostępnialiśmy pomieszczenia i sprzęt. Największym powodzeniem cieszyły się ogólnorozwojowe programy zwiększające umiejętności interpersonalne pracowników w realizacji celów, także tych związanych z praktykowaniem wymaganych w firmie wartości.

Wartości a forma szkoleń

Rozwój ludzi w organizacji może dokonywać się poprzez uczestnictwo w różnych formach szkolenia: wykładach, treningach, warsztatach. Zajęcia mogą odbywać się tradycyjnie w sali, mogą być prowadzone na odległość (e-learning), przybierać formę mieszaną (blended learning). Możliwy jest także rozwój poprzez pracę (ang. *On The Job Training*), udział w projektach

lub samokształcenie. Do tej długiej listy dołączyć można jeszcze coaching i mentoring.

Świadome kierowanie procesem rozwoju kompetencji pracowników, w tym również tych kompetencji, które wspierają działania spójne z wartościami, przejawia się w wykorzystaniu dostępnych form szkoleń, tak aby były najbardziej skuteczne.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać kilka modeli uczenia się. Najbardziej użyteczny w kierowaniu rozwojem ludzi dorosłych jest cykl Davida Kolba, przedstawiony w książce *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*¹²⁸.

Główne założenia modelu opierają się na postrzeganiu procesu uczenia się jako zamkniętego, powtarzającego się cyklu. Oto kolejne jego etapy:

- Wiedzę zdobywa się poprzez praktykę i doświadczenie.
- Pewne konkretne doświadczenia skłaniają do rozumnej obserwacji.
- Ta refleksja powoduje tworzenie abstrakcyjnych reguł generalizujących, służących nie tyle do opisanie danego konkretnego zdarzenia, ale wszystkich jemu podobnych.
- Powstała w ten sposób wiedza jest następnie weryfikowana przez aktywne eksperymenty, czyli sprawdzana w praktyce, co prowadzi do powstania nowych doświadczeń, i cykl zaczyna się od początku.

Kolb przyjmuje, że dorośli uczą się rzeczy, które sami uznają za potrzebne, a ich główną motywacją jest chęć nauczenia się tego, co pomoże im radzić sobie z wymaganiami stawianymi przez życie, w tym przez pracę. Wybierając propozycje rozwojowe, należy więc zadbać o stworzenie pracownikom warunków do urzeczywistnienia ich potencjału w powiązaniu z perspektywą bezpośredniego zastosowania zdobytej wiedzy i umiejętności w codziennej pracy.

Przyjęcie tego modelu w założeniach konstruowania programów rozwojowych niesie ze sobą implikacje dla procesu projektowania sesji szkoleniowych. W tradycyjnym podejściu do nauczania przyjmuje się, że najpierw należy podać pewną teorię, a gdy zostanie przyswojona przez uczącego się, można przejść do doświadczeń praktycznych. My często odwracaliśmy ten

¹²⁸ David Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

proces. Stwarzaliśmy uczestnikom okazje do bezpośrednich doświadczeń, by mogli wyciągać z nich wnioski i odnieść je do teorii, która pomagała lepiej zrozumieć zaobserwowane zjawiska. Dzięki temu prawidłowości, jakie dostrzegali w konkretnym doświadczeniu, można było uogólniać na inne sytuacje. W ten sposób wiedza teoretyczna, poprzez odniesienie jej bezpośrednio do działań, w jakie pracownicy byli angażowani na co dzień, stała się bardzo bliska ich osobistym doświadczeniom.

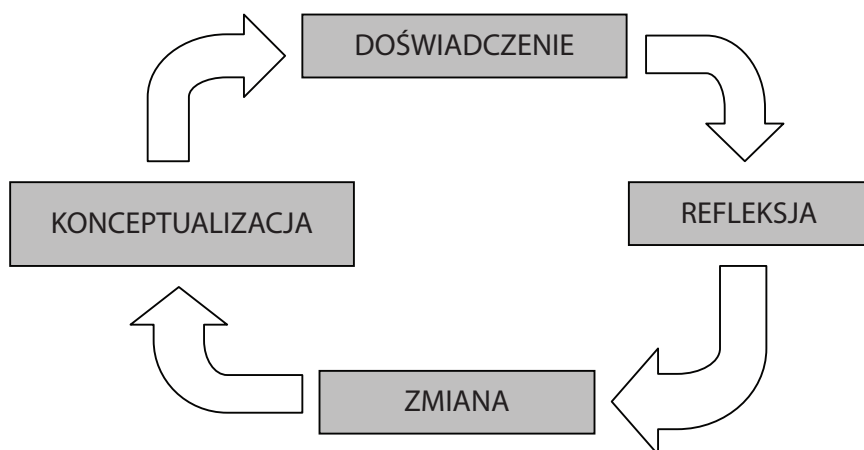
Przebieg i sposób prowadzenia zajęć musi być zgodny z przyjętymi wartościami. Trener w takiej koncepcji polityki szkoleniowej jest moderatorem, a nie wykładawcą. Odnosi się do wiedzy i doświadczeń uczestników. Korzystając z różnorodnych metod nauczania, porządkuje, nazywa i uzupełnia tę wiedzę zależnie od poziomu wiedzy uczestników.

Powołując się na wcześniej wspomniany przykład wartości REALIZACJA, możemy od razu wskazać, jakie standardy zajęć szkoleniowo-rozwojowych powinny obowiązywać w firmie.

Zachowanie spójności z tą wartością oznacza, że należy:

- mieć jasno określony cel zajęć uzgodniony z uczestnikami;
- zakontraktowane rezultaty na koniec szkolenia;
- dbać o dyscyplinę organizacyjną;
- sporządzić jasny Plan Działania.

Model programu rozwojowego stosowany w BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli wartością w firmie jest **DOSKONAŁOŚĆ**, kolejne standardy prowadzenia programów szkoleniowych wyglądają następująco:

- odwołanie się do najnowszych praktyk;
- praca w oparciu o najnowsze zdobycze wiedzy;
- stosowanie w programach szkoleniowych kreatywnych technik pracy;
- wykorzystywanie elementów samokształcenia itp.

Kluczowe kompetencje i zachowania dla wartości **DOSKONAŁOŚĆ**

Wartość	Kompetencja	Opis kompetentnych zachowań
Doskonałość	Innowacyjność	Szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania. Wystrzega się utartych schematów; wykazuje się kreatywnością w myśleniu oraz zachowaniu i zachęca do niej innych.
	Otwartość na zmianę	Zmianę postrzega jako wyzwanie i nowe możliwości – akceptuje jej potrzebę i aktywnie ją kształtuje. Motywuje innych do udziału w nowych przedsięwzięciach. Przejawia elastyczność; potrafi konstruktywnie i adekwatnie modyfikować swoje poglądy, nastawienia lub zachowania.
	Orientacja na rozwój	Trafnie ocenia i rozwija zdolności swoje oraz współpracowników. Chętnie podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju; zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje; wspiera rozwój innych. Poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy.

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku.

W efekcie ludzie uczą się pożądaných zachowań na stałe, zyskując coraz większą świadomość swoich kompetencji i ich wpływu na rzeczywistość. Chętnie dążą do wyższego poziomu sprawności i nabierają odwagi do eksperymentowania w nowych obszarach.

W praktyce zarządzania przez wartości ten uniwersalny model, konsekwentnie realizowany w polityce szkoleniowej, staje się bazą, na której rozpoczyna się wdrażanie wartości w firmie.

Wartości w specjalnych programach dla menedżerów

Na szczególną uwagę zasługują programy dedykowane wybranym grupom kluczowych pracowników. Dotyczy to programów menedżerskich, programów dla sukcesorów, programów rozwojowych dla talentów w organizacji. Znaczenia pozyskania takich grup pracowników do realizacji koncepcji ZPW nie sposób przecenić. Zwracaliśmy uwagę, jak wiele w powodzeniu

przedsięwzięcia zależy od przekonania do znaczenia wartości osób opinio-
twórczych. Stąd konieczna jest szczególna uwaga organizacji, by stworzyć
warunki do rozbudzenia świadomości siły wartości wśród kadry bezpośrednio
zarządzającej zespołami.

Plan rozwoju kompetencji menedżerskich jest pochodną obowiązujących
w organizacji standardów zarządzania i stylu przywództwa oraz celów do
osiągnięcia. Dla porządku należy zaznaczyć, iż ich określenie następuje w od-
niesieniu do wartości zasadniczych.

Przygotowanie menedżerów do modelowania przyjętych wartości swo-
im zachowaniem to fundament zarządzania przez wartości w firmie. Sta-
łym elementem programów szkoleniowych jest przygotowanie menedżerów
do pełnienia roli szefa zarządzającego poprzez wartości, czyli:

- jasnego stawiania oczekiwań pracownikom w zakresie wymaganych
rezultatów i sposobu ich uzyskiwania spójnego z wartościami;
- konstruktywnego reagowania w sytuacjach, gdy pracownicy prezen-
tują zachowania zgodne z wartościami i wówczas gdy nie przestrze-
gają ustalonych zasad;
- oceniania pracowników w modelu dwuwymiarowym: wyniki i po-
ziom kompetentnych zachowań przypisanych wartościom;
- kierowania rozwojem pracowników w obszarze efektywności, kom-
petencji specjalistycznych, kompetencji potrzebnych w realizacji
wartości.

Elementy przygotowania do roli lidera modelującego zachowania zgod-
ne z kanonami w firmach ZPW powinny być obecne w programach szko-
leniowych dedykowanych kadrze kierowniczej na każdym szczeblu zarzą-
dzania.

Wartości w programie sukcesji

Wdrożenie programu sukcesji buduje bezpieczeństwo kadrowe organi-
zacji poprzez przygotowanie wybranych pracowników do objęcia w przy-
szłości kluczowych stanowisk w firmie. Sukcesorzy to kandydaci na lide-
rów lub ekspertów. Programy sukcesji pozwalają organizacji przygotować
się na sytuacje związane ze zmianą na kluczowych stanowiskach, a pracow-
nikom pomagają przygotować się do pełnienia nowych ważnych funkcji.

W ZPW program rozwojowy dla przyszłych ekspertów, menedżerów lub menedżerów kolejnego szczebla zaczyna się już na etapie kwalifikacji do takiego programu. Nietrudno przewidzieć, że dotychczasowe działanie kandydata zgodne z wartościami jest co najmniej tak istotnym kryterium kwalifikacji jak uzyskiwanie przez niego wysokich rezultatów.

Tradycyjnie stosowane w takich sytuacjach Centra Oceny (ang. *Assessment Centre*) lub Centra Rozwoju (ang. *Development Centre*) mają w pakietach specjalnie przygotowane zadania pozwalające ocenić potencjał kandydatów w zakresie rozwoju umiejętności użytecznych w praktykowaniu wartości. Narzędziami Assessment Centre/Development Centre (AC/AD) bada się również spójność wartości zasadniczych w organizacji z osobistym systemem wartości kandydatów.

Sesje oceny są przygotowywane i przeprowadzane w oparciu o wybrane profile kompetencyjne, odnoszące się głównie do kompetencji pozwalających realizować wartości zasadnicze firmy. Informacje uzyskane podczas Assessment Centre pozwalają jednak nie tylko określić, czy dane stanowisko jest odpowiednie dla kandydata – w założeniu mają pomóc także wybrać najodpowiedniejsze osoby do udziału w projekcie rozwojowym.

Każdy z kandydatów, niezależnie od tego, czy zostanie zakwalifikowany do programu, czy nie, otrzymuje informację zwrotną na temat uzyskanych wyników. To mocny komunikat ze strony organizacji dotyczący oczekiwań wobec pracowników, których spełnienie jest warunkiem przyszłego awansu.

Program adaptujący do nowej roli, podobnie jak program menedżerski, koncentruje się na przygotowaniu sukcesora do bycia szefem zarządzającym poprzez wartości.

Ten sposób działania praktykowany jest w organizacjach, dla których wartością są na przykład: transparentność komunikacji, nastawienie na rozwój, otwartości, gotowość do doskonalenia się.

Wartości w programach zarządzania talentami

Umiejętne zarządzanie osobami o wysokim potencjale dla realizacji obecnych i przyszłych wyzwań biznesowych jest strategią budowania kapitału ludzkiego zabezpieczającą odpowiedni poziom kluczowych kompetencji w firmie.

Organizacje różnie definiują talenty, ale w firmach ZPW talenty muszą być definiowane zarówno w wymiarze efektywnościowym, jak i w wymiarze realizacji wartości. Wysoko utalentowane osoby zaznaczają swoją obecność ponadprzeciętnymi wynikami pracy, a także wyjątkowo atrakcyjnym z punktu widzenia wartości zasadniczych stylem pracy oraz poziomem zaangażowania.

Głównym kryterium selekcyjnym jest potencjał do rozwijania się zgodnie z wartościami firmy. I nawet najbardziej skuteczni pracownicy nie powinni zostać zakwalifikowani do programu, jeśli nie wykazują minimalnych szans na rozwój w tym kierunku. Podczas sesji AC/DC jest to uważnie sprawdzane.

Forma realizacji programów rozwojowych dla talentów musi się stać narzędziem wzmacniania wartości zarówno poprzez odpowiednią zawartość tematyczną, jak i codzienną pracę. Na przykład zgodność formy realizacji programu z ważną dla organizacji wartością, jaką jest ODPOWIEDZIALNOŚĆ, polega na stworzeniu pracownikom warunków do wykazania się podczas udziału w programie konkretnymi zachowaniami wymaganymi w organizacji.

Sprawdzenie, czy dana osoba spełnia wymagania korporacyjne według wartości ODPOWIEDZIALNOŚĆ, polega na badaniu określonych kompetencji.

Kluczowe kompetencje i zachowania dla wartości ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Wartość	Kompetencja	Opis kompetentnych zachowań
Odpowiedzialność	Inicjatywa	Wykazuje gotowość do szybkiej i zdecydowanej aktywności. Ujawnia refleksję i działanie wykraczające poza wąsko rozumiany zakres swoich obowiązków. Łatwo uczy się metodą prób i błędów, bez zrażania się niepowodzeniami.
	Samodzielność	Wykazuje odpowiedzialność za swoje decyzje i zachowania. Odważnie mierzy się z wyzwaniami; umiejętnie korzysta ze wsparcia, jeśli uzna, że jest to niezbędne; nie wymaga nadzoru; odznacza się wysokim poziomem samokontroli.
	Wpływ na innych	Pozyskuje innych do współpracy dla osiągnięcia zaplanowanych efektów; inspiruje do działania; przekonuje do własnych poglądów; skutecznie argumentuje w dyskusji.

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku.

W programie dla talentów już na poziomie założeń organizacyjnych przyjmuje się, że:

- uczestnicy są sami odpowiedzialni za pracę z materiałami szkoleniowymi;
- program w dużej mierze odwołuje się do samokształcenia;
- organizacja zajęć wymaga łączenia aktywności zawodowej z dodatkowymi działaniami w programie (bez taryfy ulgowej);
- zajęcia mają charakter praktyczny, prowadzone są metodą analizy przypadków (ang. *case studies*);
- zadania do realizacji wymagają efektywnej pracy zespołowej;
- wyzwaniem dla uczestników jest radzenie sobie z symultanicznym uczeniem się w kilku obszarach (na przykład zajęcia prowadzone są w języku obcym).

Uczestnicy, przyszli liderzy w organizacji, trenują zachowania, które praktycznie zwiększają ich odpowiedzialność za udział w programie, wzmacniają gotowość do samodzielnego dbania o własny rozwój. Spotykając się regularnie, dostrzegają namacalne korzyści wynikające z takiej postawy. Nawet jeśli sami nie są do końca przekonani, aby taką drogą podążać, przykład innych niemających wątpliwości, a odnoszących sukcesy, jest ostatecznym argumentem, że warto się DOSKONALIĆ. Jak po takim doświadczeniu świadomie zrezygnować z rzeczywistych korzyści?

Pragniemy podkreślić, że można w sposób zamierzony kierować procesem wdrażania i zachęcać ludzi do praktykowania pozytywnych wartości, pozostając daleko od indoktrynacji i manipulacji.

Wartości we współpracy z dostawcami

Organizacja traci na wiarygodności, jeśli sama w codziennej praktyce nie przestrzega wybranych przez siebie wartości. Dzieje się tak również wówczas, gdy zaprasza do współpracy partnerów lub dostawców, którzy wyznają odmienne wartości lub, co gorsza, działają sprzecznie z jej wartościami. Może to prowadzić do konfliktów w bezpośrednich relacjach, a także szkodzić reputacji firmy, jeśli otoczenie zacznie utożsamiać złe praktyki dostawców z działalnością firmy szcycącej się jasno sprecyzowanymi wartościami.

mi. Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na dobór odpowiednich partnerów do realizacji działań szkoleniowo-rozwojowych. Decyzja, w czyje ręce w sali szkoleniowej oddamy naszych pracowników, nie może być przypadkowa. Proces wyboru dostawców powinien przebiegać w taki sam sposób jak proces rekrutacyjny.

Analogicznie jak w procesach rekrutacyjnych aktualne stają się pytania: czy dostawca posiada kompetencje specjalistyczne, aby doskonalić naszych pracowników – czyli wiedzę i umiejętności, oraz czy rozumie wartości organizacji, dla której ma pracować?

Kluczowe kompetencje i zachowania dla wartości GOTOWOŚĆ

Wartość	Kompetencja	Opis kompetentnych zachowań
Gotowość	Dojrzałość emocjonalna	Otwiera się na informację zwrotną i korzysta z niej. Kieruje swoimi emocjami i nastrojami; ma świadomość swoich mocnych i słabych stron; akceptuje krytykę i używa jej konstruktywnie. Umiejętnie ocenia sytuacje społeczne oraz potrzeby ludzi i adekwatnie do nich postępuje.
	Zespołowość	Buduje atmosferę współpracy; integruje się z zespołem; rozumie różnorodne interesy innych i dąży do znajdowania porozumienia; radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwania cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników.
	Dynamizm	Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji; działa sprawnie i z energią; szybko reaguje na potrzeby innych, a ze szczególną wrażliwością na oczekiwania klientów i współpracowników. Potrafi przewyżczać nieoczekiwane trudności i modyfikować swoje działanie bez utraty tempa.

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku.

Pracownicy firmy, w której wartością jest definiowana powyżej GOTOWOŚĆ, mają, jako odbiorcy programów rozwojowych, prawo oczekiwać od doradców, trenerów, instruktorów:

- partnerskiej współpracy w trakcie programu rozwojowego, dwustronnej otwartej komunikacji;
- odważnego kierowania pracą grupy, stawiania uczestnikom wysokich wymagań, pomagających im przewyżczać bariery;
- zaangażowania, sprawnego działania dostosowanego do potrzeb grupy.

Za wybór właściwego dostawcy szkoleń odpowiada dział HR. W wyborach nie można kierować się modą, atrakcyjnością cenową, urokiem sprze-

dawców usług lub polegać na obietnicach. Sprawdzonego sposobem weryfikacji jest wspólne budowanie programów zajęć. Niezbędne są długie dyskusje dotyczące sposobu prowadzenia zajęć, ustalenia celów i rezultatów szkoleniowych. To doskonała sposobność do poznania stylu pracy dostawców i prezentowanych przez nich w praktyce wartości. Cenne jest też to, że wówczas wspólnie uczymy się siebie nawzajem.

Szczególną wagę organizacja ZPW przykładła do współpracy z zewnętrznymi dostawcami i kooperantami w procesie produkcji. Wartości wyznawane przez firmę nie mogą być naruszane przez kontrahentów, ponieważ są oni pośrednio z nią identyfikowani. Na przykład firmy Apple, Nike, Gap czy Starbucks były oskarżane o sprzeniewierzenie się podstawowym zasadom sprawiedliwości ekonomicznej i wartościom etyczno-moralnym, na skutek wyzysku ekonomicznego i nieludzkich warunków pracy w firmach, które pełniły rolę ich poddostawców. W odpowiedzi na krytykę zobowiązały dostawców i kooperantów do przestrzegania ich wartości i kodeksów etyki biznesowej.

Rola wartości w zapewnianiu realizacji wysokich wyników

Realizacja to nie tylko najtrudniejszy problem, przed jakim stoi biznes, to także coś, czego nikt dotąd wystarczająco dobrze nie wyjaśnił. Realizacja to określony zespół zachowań i technik, jakie firmy muszą opanować, aby mieć przewagę nad konkurentami.

Larry Bossidy

Jasne sprecyzowanie wartości i wzorców nie wystarczy, jeśli słów nie zamienia się w czyny. Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują, i „karać” tych, którzy tego nie robią.

Jack Welch

Wielu menedżerów prezentuje nieuzasadnione niczym uprzedzenie, że wartości są mało przydatne do realizacji wysokich wyników działań biznesowych, ponieważ są „mało praktyczne”. W rzeczywistości wartości doskonale wspierają osiągnięcie wyjątkowych rezultatów w biznesie, co można udowodnić, odwołując się do teorii motywacji działań ludzkich. Znajdu-

Niezbędnym elementem spójnej i przejrzystej strategii jest wskazanie pracownikom priorytetów biznesowych, jak również określenie, które z wartości nabierają szczególnego znaczenia w realizacji wskazanych zadań.

je to też potwierdzenie w praktyce. Aby osiągnąć wysokie wyniki w organizacji, potrzebne są: tworzenie i komunikacja strategii, tworzenie i komunikacja budżetów rocznych, stawianie oczekiwań i wyznaczanie celów pracownikom, pomiar i ocena ich realizacji oraz nagradzanie za osiągnięte wyniki.

W organizacji zarządzanej przez wartości obowiązuje zasada, że w tworzeniu podstawowych planów działania biorą udział wszyscy pracownicy i w ten sposób partycy-

pacja na etapie tworzenia zapewnia identyfikację oraz odpowiedzialność realizacji. Strategia działania i budżety są swego rodzaju wielostronną umową, która zawiera w sobie zespołowe i indywidualne zadania do wykonania. Wartości odgrywają ważną rolę w ich przygotowaniu, a są krytyczne w procesie realizacji, zapewniają bowiem bezpieczeństwo i stanowią wyróżnik budujący przewagę konkurencyjną. W fazie realizacji wartości mają ogromne znaczenie dla budżetów, gdzie cel nie może uświęcać środków, a właśnie wartości stanowią jednocześnie silnik napędowy i hamulec, który zapewnia bezpieczeństwo w konkurencyjnym wyścigu. Świadomość tego, w jakim kierunku zmierza firma, jakie działania są priorytetowe z punktu widzenia strategii, jest niezmiernie ważna w zarządzaniu wynikami. Taką świadomość powinni posiadać nie tylko członkowie zarządów i kadra menedżerska, ale także pracownicy. Niezbędnym elementem spójnej i przejrzystej strategii jest wskazanie pracownikom priorytetów biznesowych, jak również określenie, które z wartości nabierają szczególnego znaczenia w realizacji wskazanych zadań.

Dla firm, w których ważne jest konsolidowanie wysiłków organizacji wokół istotnych celów, tradycją stało się celebrowanie momentu komunikowania strategii. To nieodłączny element procesu strategicznego. W takich organizacjach podczas warsztatów strategicznych, w których biorą udział wszyscy (bądź wszyscy najważniejsi) pracownicy, identyfikuje się pożądane zachowania pracowników w odniesieniu do obranych celów i obowiązujących w firmie wartości. Bywa, że któraś z wartości nabiera szczególnie istotnego znaczenia. Za każdym razem niesie to z sobą określone konsekwen-

cje. W praktyce wyznacza priorytet dla wszystkich działań wspierających wybraną wartość. Oznacza to również nagradzanie wszelkich osiągnięć dokonanych dzięki praktykowaniu wskazanej wartości. Spójność działań sprawia, że organizacja rzeczywiście patrzy i podąża w jednym kierunku.

Wartości w ocenie postaw i umiejętności

Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie realizacji bieżących budżetów i strategii organizacji poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników. Ocena pracowników budzi wiele emocji. Niestety często nie są one skutkiem samej oceny, a zawodu i rozczarowania przebiegiem procesu oceny. Dzieje się tak, gdy kryteria oceny są niejasne, mają niewiele wspólnego z codzienną aktywnością, a sam proces oceny przebiega rutynowo, w pośpiechu oraz w przekonaniu, że jest to nikomu niepotrzebny formalny wymóg organizacji. Jeszcze gorzej, gdy proces oceny jest nieobiektywny, obciążony negatywnymi emocjami, co w miejscu pracy może się często zdarzać.

Włączenie kryterium wartości w proces oceny może zmienić jego rangę i znaczenie dla wszystkich uczestniczących w nim stron.

Za najbardziej skuteczną uważa się ocenę dwuwymiarową. Odnosi się ona zarówno do oceny ilościowej rezultatów uzyskiwanych przez pracowników (na przykład poziom realizacji celów), jak i jakościowej, która uwzględnia styl i sposób, w jaki pracownik te rezultaty uzyskuje. W ten drugi wymiar oceny znakomicie wpisują się wartości – wartości zdefiniowane poprzez kompetencje można diagnozować i mierzyć.

Kompetencja to słowo klucz, któremu trudno w literaturze fachowej przypisać jedną definicję. Dla większości jednak kompetencje to: wiedza, umiejętność i postawa. Prawidłowy rozwój kompetencji gwarantuje dobre wykonanie zadania oraz należytą realizację misji firmy i jej wartości. Dzięki temu, że kompetencje są zmienne, mamy możliwość określać ich aktualny stan oraz zaplanować ich rozwój, aby dążyć do pożądanego poziomu. Obecność kompetencji świadczących o postępowaniu zgodnym z wybranymi przez organizację wartościami jest konkretnym punktem odniesienia w ocenie.

Pomiaru kompetencji dokonuje się dzięki dwóm procesom: ocenie i diagnozie. Z diagnozą mamy do czynienia wówczas, gdy o poziomie rozwoju danej kompetencji wnioskujemy na podstawie pośrednich wskaźników. Tak dzieje się podczas procesu rekrutacji. W przypadku oceny odnosimy się do zachowań obserwowanych w trakcie wykonywania konkretnych czynności zawodowych. Ich obecność lub brak bezpośrednio wskazuje na poziom badanych kompetencji. Zachowania będące przejawem danej kompetencji nazywamy wskaźnikami behawioralnymi. To one podlegają pomiarowi.

Zobiektywizowana ocena wartości odbywa się z wykorzystaniem skali oceny. Skala w swojej rozpiętości i na poszczególnych poziomach powinna uwzględniać zakres i natężenie występowania określonych zachowań u pracownika. Przykładem skali użytecznej w ocenie wskaźników zachowań jest skala zbudowana na potrzeby oceny pracowników MultiBanku i mBanku (została zaprezentowana w rozdziale 2., na s. 103). Oczywiście dokonanie adekwatnej oceny przez przełożonego wymaga odwołania się do jego obserwacji i doświadczeń we współpracy z ocenianym pracownikiem. W ten sposób obecność zasadniczych wartości w codziennej praktyce staje się naturalna.

Właściwe wykorzystanie wartości w ocenie wymaga spełnienia kilku istotnych warunków:

1. Wartości muszą być opisane poprzez wskaźniki behawioralne, najlepiej w postaci definicji konkretnych kompetencji uwzględniających wiedzę, umiejętności i gotowość do ich stosowania w praktyce. W rozdziale 2. na s. 101 podajemy przykład, w jaki sposób może być opisana wartość REALIZACJA.
2. Ocena wartości powinna się odbywać z wykorzystaniem specjalnie zbudowanej skali ocen.
3. Opis wartości i skala oceny muszą być znane pracownikom przed rozpoczęciem okresu oceny.
4. Ocena odbywa się w formie spotkania przełożony–podwładny, na zasadzie dialogu odnoszącego się do konkretnych zachowań prezentowanych przez pracownika w drodze do uzyskiwanych, bądź już uzyskanych, rezultatów.

W organizacji ZPW proces oceny nigdy nie będzie przebiegać rutynowo. Kadra menedżerska musi znać dokładnie swoich pracowników i ich pracę. Przełożony w rozmowie odnosić się będzie do konkretnych faktów z historii pracy pracownika, musi posiadać psychologiczne umiejętności dokonywania oceny, być przygotowanym do stosowania procedur i posługiwania się odpowiednimi narzędziami. Podkreślenia wymaga konieczność opracowania odpowiedniej jakości narzędzi i użytecznych procedur. Przykładem ilustrującym przygotowanie narzędzi, pomagających menedżerom odnosić się do wartości, jest Bilans Miejsca na DRODZE w ocenie pracowników mBanku – prezentujemy go w rozdziale 2. na s. 110.

Ludzie chcą wiedzieć, na czym stoją, a organizacji powinno zależeć na tym, aby cenni dla firmy pracownicy byli świadomi stawianych przed nimi zadań i oceny ich dokonań. Praktyka pokazuje, że podwładni potrzebują nie tyle dobrych ocen, co doceniania osiągnięć, oraz że za szczególnie ważne uznają wszystkie uwagi pomocne w poprawie skuteczności swych działań. Ponieważ wartości, z założenia, służą osiągnięciu celów biznesowych, odniesienie się do nich w ocenie sprawia, że uzyskujemy obraz potencjału organizacji w zakresie efektywności i zgodności z wartościami. Wyniki oceny stają się potężnym narzędziem budowania zaangażowania pracowników poprzez udzielanie im konkretnych wskazówek, jak mogą się zmieniać, aby uzyskiwać lepsze rezultaty.

Organizacje stawiające na jednoznaczne komunikowanie oczekiwań w zakresie wartości muszą nauczyć się umiejętnego posługiwania się narzędziami informacji zwrotnej i częstego ich wykorzystywania. Udzielanie pracownikom informacji o tym, jak są postrzegani, zwiększa ich samoświadomość dotyczącą mocnych stron i ograniczeń w codziennym funkcjonowaniu. W zarządzaniu przez wartości informacja zwrotna ma szczególne miejsce. Otrzymując informacje na temat zachowania, możemy dowiedzieć się, na ile jest ono zgodne z wyznawanymi wartościami. Jeśli otoczenie postrzega zachowanie inaczej niż postrzegają je nasze intencje, to dzięki informacji zwrotnej mamy szansę na korektę takiego zachowania. Postępowanie zgod-

W organizacji ZPW proces oceny nigdy nie będzie przebiegać rutynowo. Kadra menedżerska musi znać dokładnie swoich pracowników i ich pracę.

nie z wartościami lub wbrew nim staje się wówczas sprawą świadomego wyboru. Organizacje ZPW takiego wyboru od pracowników oczekują.

Wartości w docenianiu za osiągnięte wyniki

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. Nie jest niczym zaskakującym, że pracownicy oczekują za swój wkład w realizację celów firmy czegoś w zamian. To element kontraktu zawieranego z chwilą podpisania umowy o pracę.

Ten przejrzysty układ określa warunki zatrudnienia. Najważniejszym z nich jest wynagrodzenie pracownika za pracę. W firmach definiujących wartości zasadnicze konieczne staje się rzeczywiste oparcie systemu wynagradzania na przyjętych wartościach i przekonaniach.

Poprzez sposób wynagradzania pracowników organizacja komunikuje, co ceni i za co jest gotowa płacić. Chodzi o to, aby wysłać pracownikom czytelne komunikaty, co jest dla organizacji ważne.

Realizacja takiej strategii będzie możliwa tylko wówczas, gdy ocena pracowników jest oceną poziomu realizacji zakładanych celów oraz zgodności zachowań pracowników z przyjętymi wartościami. Dysponujemy wtedy podstawą do zrealizowania nadrzędnego celu polityki wynagrodzeń, tj. nagradzania za wyniki i zachowania zgodne z najważniejszymi celami organizacji. Taki system wynagrodzeń staje się realnie powiązany z efektami uzyskiwanymi przez firmę i przyczynia się do budowania jej przewagi konkurencyjnej. Jego siła sprawcza polega na powiązaniu płacy przede wszystkim

z umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników. Odwołanie się do wspólnego systemu wartości jest zaproszeniem do budowania partnerskich relacji. Poprzez uczestnictwo w tym partnerstwie pracownicy mogą zrozumieć cele organizacji, określić

Poprzez sposób wynagradzania pracowników organizacja komunikuje, co ceni i za co jest gotowa płacić.

swoją rolę w realizacji tych celów, angażować się w dotyczące ich decyzje. Pozwala im to otrzymywać wynagrodzenie uzależnione od stopnia osiągnięcia celów przez organizację oraz od stopnia ich własnego udziału w osiągnięciu tych celów. Połączenie sukcesu finansowego organizacji z sukcesem finansowym pracowników nabiera wymiernego znaczenia.

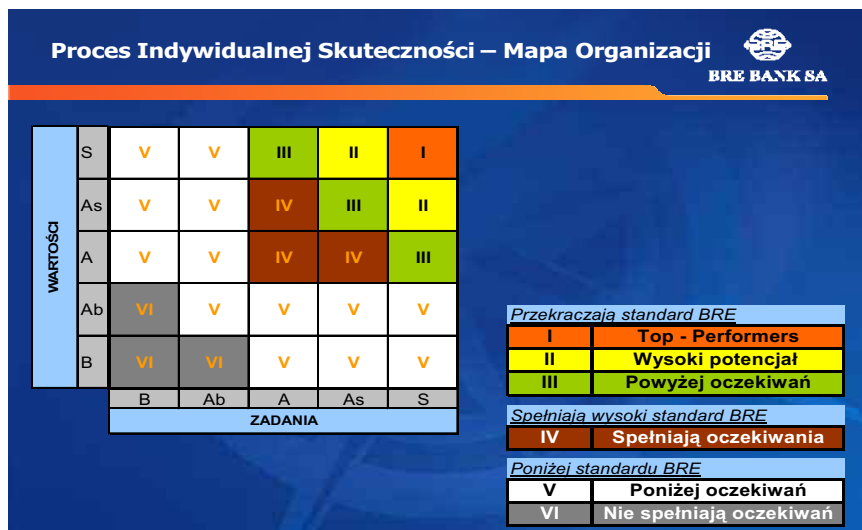
Taki system wspiera pożądane zachowania pracowników, ale również je egzekwuje, gdy nie występują one w oczekiwanym przez organizację wymiarze.

W wyniku dwuwymiarowej oceny okresowej każdy z pracowników zostaje zakwalifikowany do jednej z grup:

- I. Poziom: powyżej oczekiwań.
- II. Poziom: spełniający oczekiwania.
- III. Poziom: poniżej oczekiwań.

Ideą tego zróżnicowania jest wzbudzenie w tych, którzy uzyskują najlepsze wyniki, pragnienia do osiągnięcia jeszcze lepszych rezultatów, a tym, którzy nie nadążają za wymaganiami organizacji zalecenie podjęcia starań w kierunku poprawy i doskonalenia się.

Mapa wyników oceny okresowej BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank.

Wzmacnianie pożądaných zachowań odbywa się poprzez stosowanie różnych narzędzi motywacyjnych wobec każdej z grup pracowników. Najważniejsze wśród nich to: system premiowy, programy rozwojowe, awanse stanowiskowe i finansowe.

Wsparcie systemu premiowego

Nagradzanie za postępowanie zgodnie z pożądanymi wartościami nie budzi wątpliwości. Pojawiają się one, gdy nagroda przybiera wymiar finansowy. Jeśli w kontrakcie z pracownikiem zostało ustalone, że będzie on otrzymywać wynagrodzenie uzależnione od stopnia osiągnięcia celów przez organizację oraz od stopnia własnego udziału w osiągnięciu tych celów, premia za uzyskane wyniki jest naturalną konsekwencją umowy.

Spójny z wartościami systemu zarządzania znajduje odzwierciedlenie w cechach systemu premiowego. Jeśli cenimy **ODPOWIEDZIALNOŚĆ**, **REALIZACJĘ**, **ZESPOŁOWOŚĆ**, to system premiowy powinien zawierać takie elementy, jak:

- kaskadę celów ilościowych i jakościowych;
- wpływ pracownika na wysokość własnego wynagrodzenia przez wykonywanie uzgodnionych zadań i wysoką jakość pracy;
- nagradzanie zarówno indywidualnego, jak i zespołowego wkładu pracownika;
- koncentrację uwagi i wysiłku na wyniku finansowym firmy (premiowanie realizacji planu i jego przekraczania).

Założenia systemu nie tylko wzmacniają pozycję konkurencyjną firmy, ale wskazują wszystkim, że jedynie wspólne działania zespołowe warunkują sukces. Skuteczny system premiowy powinien stwarzać warunki tym, którzy identyfikują się z wartościami firmy i jest to wyraźnie widoczne w ich postawie oraz działaniach. W BRE Banku mieli oni szansę zwiększyć poziom rocznej premii nawet o 20 procent. Jednocześnie ocena „nie spełnia oczekiwań” (B) według kryterium wartości, pozbawiała prawa do premii i bonusu, niezależnie od oceny zadaniowej.

Poniżej prezentujemy przykład systemu premiowego zbudowanego w oparciu o wyniki organizacji, wyniki indywidualne oraz system wartości. Wysokość premii jest zróżnicowana w zależności od wyników w oce-

nie pożądaných w organizacji zachowań zgodnych z wartościami zasadniczymi.

Ocena pracownika wiąże się bezpośrednio z systemem premiowym i różnicuje wypłaty premiowe według poniższego wzoru:

$$\text{Premia} = \text{WOP} * [\text{PZI} + \text{PZZ}]$$

Gdzie: **WOP** – Współczynnik Oceny Postaw – uwzględnia wpływ oceny jakościowej według wartości na poziom premii ogółem;

PZI – Premia za realizację Zadań Indywidualnych;

PZZ – Premia za realizację Zadań Zespołowych.

Premia składa się z premii z tytułu realizacji zadań indywidualnych i realizacji zadań zespołowych, która jest skorygowana o Współczynnik Oceny Postaw.

Tak skonstruowany system premiowy nie tylko wzmacnia uzyskane rezultaty, ale również nagradza zachowania (wartości), które do tych rezultatów doprowadziły (efektywność osobista, praca zespołowa). Pozwala on uzyskać pracownikowi dodatkowe korzyści finansowe, związane z reprezentowaniem zachowań definiujących ważne dla organizacji wartości.

Na przykład w systemie zarządzania przez wartości, wdrożonym z mojej inicjatywy, w mBanku i MultiBanku, a później także w BRE Banku, rola motywacji finansowej była nie mniejsza niż w innych firmach, z tą jednak różnicą, że konstrukcja systemu premiowego powiązana została z zachowaniami zgodnymi z wartościami firmy. Wprowadzenie systemu motywacyjnego w mBanku, MultiBanku, a ostatecznie w całym BRE Banku, wymagało przygotowania organizacji do precyzyjnego określania celów i opisywania ich poprzez miary i wskaźniki. Tak powstała Indywidualna Karta Zadań, która zawierała dokładnie określone cele i miary ich realizacji, dla każdego pracownika. Dodatkowo proces oceny pracowniczej uzupełniała ocena jakościowa na bazie przedstawianej przez pracownika samooceny według obowiązującej wykładni wartości zasadniczych DROGA. Na ocenę kompleksową składały się osiągnięcia celów ilościowych i sposób ich realizacji.

„Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują” (Jack Welch, *Winning – znaczy zwyciężać*). Najlepsi pra-

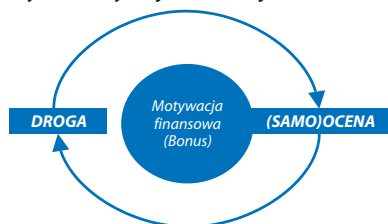
System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia przewagi konkurencyjnej.

Pracownicy i menedżerowie powinni być progresywnie nagradzani, przeciętni sprawiedliwie oceniani i wynagradzani standardowo, a niespełniający oczekiwań mobilizowani do poprawy lub odejścia. To ludzie są obecnie kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w żartej konkurencji rynkowej. System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia

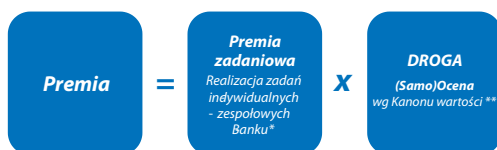
przewagi konkurencyjnej. W rezultacie firma realizuje ponadprzeciętne zyski, wartość akcji rośnie, klienci są lojalni, a pracownicy i menedżerowie zadowoleni. Moje doświadczenia potwierdzają ten łańcuch przyczynowo-skutkowy. Zasady oceny pracowników i wynagradzania muszą być przejrzyste, sprawiedliwe i obiektywne. Wtedy ani wysoki poziom, ani znaczne różnice nie wzbudzają kontrowersji; przeciwnie, są motywujące do większego wysiłku i zaangażowania.

Samoocena jako podstawa metody oceny pracowniczej w BRE Banku

Kodeks Wartości Korporacyjnych i System Motywacji Finansowej w BRE Banku



Kodeks Wartości Korporacyjnych i System Motywacji Finansowej w BRE Banku



* zgodnie z wagami dla IKZ, Wyniku Zespołu i Wyniku Banku

** zgodnie z wagami wg Kanonu Wartości BRE Banku

Źródło: Opracowanie własne.

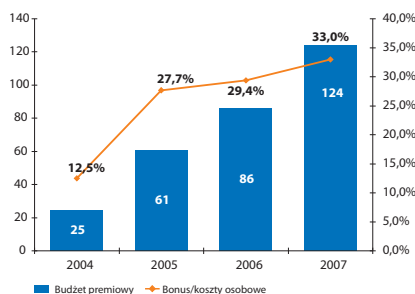
Wysokość indywidualnego bonusu została uzależniona od oceny jakościowej i realizacji zadań ilościowych. System motywacji finansowej mBanku, który był pierwowzorem dla rozwiązań obowiązujących w BRE Banku, opierał się w całości na procesie oceny pracowniczej na bazie Planu Indywidualnej Skuteczności i Indywidualnej Karty Zadań. W ten sposób

wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrecyjalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną jego przejrzystość. 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.

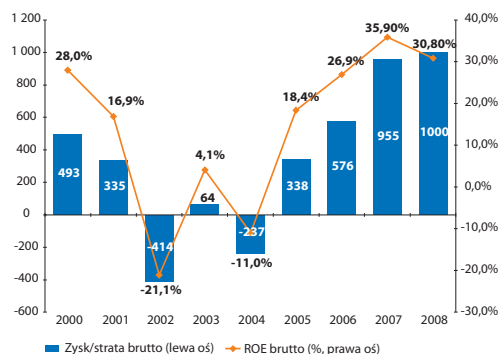
Budżet wypłaconych pracownikom premii w kolejnych latach – 2004, 2005, 2006, 2007 – wzrastał znacząco. Odpowiednio: 24,6 miliona złotych, 60,8 miliona, 86 milionów i 124 miliony. Wzrastał udział funduszu premiowego w kosztach osobowych i wynosił w powyższych latach odpowiednio: 12,5 procent, 27,7 procent, 29,4 procent i 33 procent.

Wpływ przejrzystego systemu oceny i motywacji na wyniki BRE Banku

Wynagrodzenie za wyniki i postawę
Budżet premiowy i jego udział w kosztach osobowych ogółem w okresie 2004–2007



Wyniki Grupy BRE Banku w latach 2000–2008
Zysk/strata brutto i ROE brutto Grupy BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne.

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 wy-

niki firmy: z 237 milionów złotych w roku 2004 do, odpowiednio, 338 milionów, 576 milionów, 955 milionów.

Rynek docenił wyniki finansowe osiągnane przez BRE Bank, ale w jeszcze większym stopniu niekonwencjonalny sposób działania, który był publicznie komunikowany. Notowania giełdowe akcji spółki wzrastały szybko w ujęciu bezwzględnym, ale co ważniejsze – szybciej niż najgroźniejszych konkurentów i grupy rówieśniczej. Wycena rynkowa BRE Banku, mierzona wskaźnikami cena do wartości księgowej (P/BV) oraz cena do zysku (P/E), była w latach 2005–2008 wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW.

Sposób oceniania pracowników i wiążący się z tym system motywacyjny są przykładem wielu działań, które podejmowaliśmy, zarządzając poprzez wartości. Odniesienie się do nich w równie mierzalny sposób towarzyszyło nam w procesie pozyskiwania pracowników, kierowania ich rozwojem, zabezpieczania sukcesji w organizacji i rozstawania się.

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. Poziom zadowolenia pracowników BRE Banku kształtował się na zadowalająco wysokim poziomie.

Wsparcie rozwoju najlepszych pracowników

Doskonalenie potencjału kapitału ludzkiego organizacji to najpotężniejsze narzędzie wzrostu firmy. Najlepsze rezultaty przynosi inwestowanie w pracowników, którzy mają mocne podstawy do rozwoju. Tak określamy tych, którzy uzyskują najwyższe oceny w zakresie realizacji zadań i postępowania zgodnie z kanonami wartości. Podlegają oni specjalnej opiece organizacji. Otrzymują wsparcie merytoryczne podczas tworzenia indywidualnych programów rozwoju oraz dodatkowy roczny budżet szkoleniowy. Ważne jest, aby stwarzać warunki do poprawy również tym, którzy uzyskują oceny poniżej oczekiwań firmy. Narzędziem zarządzania staje się w tej mierze zróżnicowany dostęp do oferty rozwojowej w zależności od wyników oceny okresowej, na przykład:

Dla I Poziomu (ocena powyżej oczekiwań):

- indywidualne programy rozwoju z dedykowanym budżetem indywidualnym;
- specjalne programy rozwojowe: prestiżowe dedykowane studia podyplomowe, zaawansowane programy menedżerskie itp.;
- udział w strategicznych dla firmy projektach.

Dla II Poziomu (spełniający oczekiwania):

- rekomendacja do wybranych ścieżek rozwojowych – specjalistycznych lub menedżerskich;
- udział w projektach realizowanych w firmie.

Dla III poziomu (poniżej oczekiwań):

- programy naprawcze określające drogę dojścia do pożądaných rezultatów w ściśle określonym czasie;
- samokształcenie z wykorzystaniem bazy materiałów szkoleniowych firmy.

Awans stanowiskowy, awans finansowy

Wygrywające organizacje opierają swój proces rekrutacyjny na pracownikach wewnątrz firmy. Najlepszymi kandydatami do awansu wewnętrznego są osoby uzyskujące wysokie oceny w skali wartości. Mogą to być ci, którzy znaleźli się na poziomie I lub II, nawet jeśli nie mają wystarczających kompetencji specjalistycznych. Łatwiej bowiem uzupełnić kompetencje specjalistyczne pracownika, niż zbudować u nowych pracowników właściwą postawę wobec zadań, ludzi w firmie i klientów.

Równie ważnym wyzwaniem staje się zatrzymanie w firmie pracowników, o których już wiemy (na podstawie oceny), że prezentują spójny z firmą system wartości i do tego uzyskują oczekiwane rezultaty. W modelu organizacji ZPW polityka wynagrodzeń uwzględnia ich pierwszeństwo w planowanych regulacjach wynagrodzeń. Zwykle określa się średnie całkowite wynagrodzenie pracowników na odpowiednim poziomie wynagrodzeń rynkowych. Praktyczne wykorzystanie wynagrodzeń jako narzędzia wspierającego wartości polega na tym, że uzyskujący najwyższe oceny pracownicy mają szansę uzyskać najwyższe poziomy wynagrodzeń w swoich grupach zawodowych.

Rola wartości w budowaniu zaangażowania pracowników i kultury organizacyjnej

Może się zdarzyć, że nie uda Ci się zrealizować zadania biznesowego, może się zdarzyć, że nie wykonasz planu w wymiarze ilościowym, i wciąż będziesz z nami. Ale w przypadku, gdy chociaż raz sprzeniewierzysz się integralności zasad GE, jesteś out.

Jeff Immelt, prezes General Electric

Najnowsze badanie zaangażowania pracowników, przeprowadzone na próbie 41 tysięcy pracowników ze 112 firm w Polsce przez firmę Aon Hewitt, wskazuje, że firmy uznane przez pracowników za najlepszych pracodawców cechują się trzema obszarami, które odnotowują najwyższy poziom satysfakcji: zarząd, docenianie ludzi, reputacja organizacji i spójność marki pracodawcy¹²⁹. Respondenci wskazują, że istnieje kilka czynników, które mają ogromny wpływ na wzrost poziomu zaangażowania pracowników.

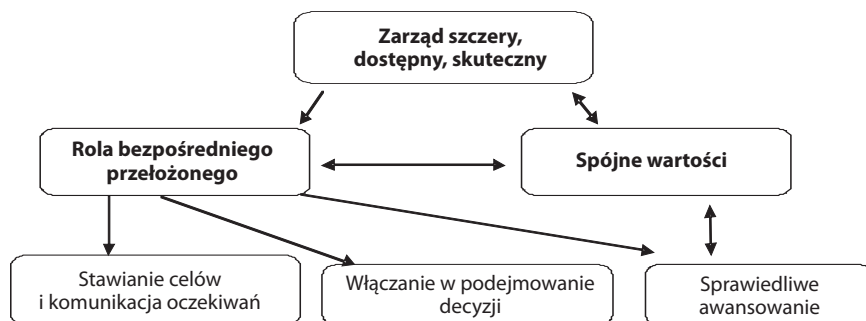
Te czynniki to:

- **Zarząd**, który jest szczerzy, dostępny, skuteczny i potrafi doceniać.
- **Bezpośredni przełożony**, który potrafi postawić cele i jasno komunikuje swoje oczekiwania oraz włącza podwładnych w proces podejmowania decyzji i sprawiedliwie awansuje.
- **Spójność wartości** pomiędzy zarządem, przełożonymi i procesem nagrażania, doceniania, awansowania.

Wartości zasadnicze, jak to już było podkreślane w tej książce, tworzą DNA organizacji i decyzji menedżerskich na różnych szczeblach. Określają coś, co często w niezbyt wyraźnych kulturach organizacyjnych pozostaje niezapisane, niewidzialne, ale silnie oddziałuje na satysfakcję pracowników i wyniki firmy. W rozdziale 5 zaprezentowany został model kultury organizacyjnej Edgara Scheina składający się z trzech poziomów: poziomu artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń. Wróćmy do poziomu artefaktów i przyjrzyjmy się mu bliżej, ponieważ w organizacjach ZPW ma on szczególne znaczenie.

¹²⁹ Raport z „Badanie Najlepsi Pracodawcy 2011”, Aon Hewitt.

Wpływ wartości oraz przywództwa na poziom zaangażowania pracowników



Źródło: Raport z „Badanie Najlepsi Pracodawcy 2011”, Aon Hewitt.

Artefakty, czyli sztuczne twory kultury, są najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej.

Należą do nich między innymi widoczne i uchwytnie zachowania członków organizacji, technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa, specyficzny język używany w przedsiębiorstwie, występujące symbole (flagi, hymn, logo). Jednym z kluczowych elementów kultury jest także struktura organizacyjna. Głównym celem artefaktów ma być wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami a firmą.

Wśród artefaktów możemy wyróżnić:

- Artefakty fizyczne – czyli wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”. Są to fizyczne, namacalne wytwory kultury, na przykład wystrój wnętrza, meble, technologia, inne przedmioty materialne, jak samochody służbowe, specyficzne ubiory.
- Artefakty językowe – to charakterystyczny język, którym posługują się członkowie danej kultury. A także mity i legendy odwołujące się do historii, sukcesów i heroicznych okresów. Widoczne są zwłaszcza w tworzeniu i wzmocnianiu idealnego obrazu organizacji i systemu wartości.
- Artefakty behawioralne – odnoszą się do schematów zachowań, to ceremonie, rytuały i zwyczaje mniej lub bardziej sformalizowane. Rytuały powiązane są z mitami. Dzięki rytuałom społeczność czuje się całością, zaś ich dokładne przestrzeganie służy jednostkom do za-

spokożenia potrzeby bezpieczeństwa poprzez manifestowanie przynależności do grupy. Przykładem rytuału może być gimnastyka, pikniki, spotkania i nagrody z wielu różnych okazji, od urodzin po okolicznościowe święta.

Wszystkie te elementy mogą być świadomie kształtowane, tak aby odzwierciedlały system wartości panujący w firmie. Jak wspominaliśmy organizacja zarządzana poprzez wartości nie powinna mieć wątpliwości co do tego na przykład, jaki wygląd nadać miejscu pracy. Trudno sobie wyobrazić, że uda się uczynić wartości żywymi w firmie, która głosi, że jej wartością jest klient, a na parkingu pod jej centralą miejsca najbliższej wejścia zarezerwowane są dla zarządu, pozostałe dla pracowników, klient zaś, który przyjeżdża, nie ma gdzie zostawić samochodu.

Siła artefaktów jest ogromna. Firma kładąca w swoim systemie wartości nacisk na rozwój, podczas gdy jej budżety szkoleniowe konsumowane są na wyjazdy integracyjne, nigdy nie stanie się organizacją, w której wartości żyją. Artefakty do promowania wartości należy więc wykorzystywać nie tylko wtedy, gdy podejmujemy decyzję, że informacja o wartościach firmy będzie dostępna na stronie www, a ich nazwy zostaną starannie wypisane i umieszczone w pięknych ramach, powieszonych w gabinetach menedżerów. Jest wiele okazji, aby poprzez świadome kształtowanie artefaktów wzmacniać wartości, i każdą z nich trzeba wykorzystywać.

Doskonałym na to przykładem mogą być książki wręczone jako nagrody dla najbardziej wyróżniających się pracowników w części detalicznej BRE Banku. Można wyobrazić sobie w tym kontekście dyskusję wśród kadry zarządzającej, jaką nagrodę wybrać, aby docenić pracowników. Standardowa książka nie ma wielkiej wartości materialnej, istnieje wiele innych, dużo cenniejszych przedmiotów. Chodzi jednak o to, że książki, które otrzymywali pracownicy BRE Banku, były symbolem wspierającym wartości DOSKONAŁOŚĆ i ORIENTACJA NA ROZWÓJ – miały inspirować, zapraszać do poszukiwania rozwiązań, wyciągnięcia wniosków z dobrych praktyk. I nie zawsze były to książki przydatne do rozwoju zawodowego, ale często także takie, które odzwierciedlały prywatne pasje i zainteresowania obdarowanych. Dawanie książek jako nagród najlepszym pracownikom było od początku silnym elementem kultury organizacyjnej części detalicznej BRE Ban-

ku, wspierającym system zarządzania poprzez wartości i budującym zaangażowanie zatrudnionych osób.

Wartości w zarządzaniu produktami, sprzedażą i wynikiem finansowym

Firmy kierujące się w swojej działalności wartościami i wymagające ich stosowania od pracowników są bardziej konkurencyjne, osiągają więcej sukcesów i są doceniane zarówno przez pracowników, właścicieli, kooperantów, jak i konkurencję.

BRE Bank – Korporacyjny Kanon Wartości DROGA

Jeśli wartości mają się przejawiać na każdej z płaszczyzn działalności firmy, to jest oczywiste, że muszą być obecne także we wszystkich relacjach zewnętrznych, a przede wszystkim znajdować odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w produktach i usługach oferowanych klientom zewnętrznym. Wartości wszakże dotyczą całokształtu działalności firmy, a nie tylko relacji wewnętrznych pomiędzy pracownikami czy pomiędzy pracownikami i firmą.

Współcześnie firmy chętnie mówią o przejrzystości działania, odpowiedzialności społecznej, dbałości o klienta, wysokiej jakości produktów. Gdy jednak przyjrzeć się bliżej, to może się okazać, że jest to tylko część gry marketingowej, sterowanej chęcią zachowania poprawności politycznej, czy nawet umiejętnie zaprogramowany przekaz PR, który ma na celu stworzenie wizerunku firmy przyjaznej, otwartej, odpowiedzialnej – takiej, jaką chętnie wiedzieliby klienci i akcjonariusze.

Taki wizerunek to cel bez mała każdej firmy, ale w rzeczywistości tylko nieliczne spełniają w pełni swoje przyrzeczenia i oczekiwania rynku w tym zakresie. W niewielu firmach wizerunek zewnętrzny równa się ich wnętrzu.

Przykładów rozdzwiewku pomiędzy głoszonymi wartościami a rzeczywistym działaniem, nawet w najbardziej znanych przedsiębiorstwach, można znaleźć wiele. Ciągłe mamy w pamięci historie takich firm, jak Enron, Lehman Brothers, Tyco International, Merrill Lynch, Salomon Smith Barney,

Wartości muszą znajdować odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w produktach i usługach oferowanych klientom.

Martha Stewart, Xerox – w Stanach Zjednoczonych i Siemens, Volkswagen, Ergo, Deutsche Bank, Bankgesellschaft Berlin, News Corp., Parmalat, Elf, Vivendi – w Europie. W Polsce przypomnieć można choćby przypadki Art-B, Bezpiecznej Kasy Oszczędności, Konsorcjum Finansowo-Inwestycyjne Colloseum. Charakter skandali i afer firmowych był różny – manipulacja księgową wynikami, działanie na szkodę firmy, nadużycia finansowe, afery obyczajowe – ale ich przyczyny były podobne: chciwość oraz egotyzm menedżerów i właścicieli. Chciwość skłaniała do finansowych machinacji w celu uzyskania nienależnych korzyści w postaci premii i bonusów, nie mówiąc o zwykłych aktach kradzieży na kwoty dziesiątek i setek milionów, a egotyzm, wsparty poczuciem nieograniczonej władzy, prowadził do wykorzystywania stanowisk do podejmowania działań zaspokajających próżność i wygórowane ambicje kosztem interesu firmy i jej pracowników.

Etyka w biznesie nie jest wartością do wyboru, obowiązuje ludzi i firmy, niezależnie, czy działanie nieetyczne oznacza przekraczanie aktualnego prawa, czy też nie. I nie ma tutaj zastosowania zasada, że „wszystko, co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Wartości przedsiębiorstw, zawarte w podstawowych dokumentach przedsiębiorstwa, w misji, filozofii działania, kodeksie postępowania, systemie wartości zasadniczych, to zobowiązanie do działania zgodnego z ich wykładnią – zarówno w czasach prosperity, jak i trudnego okresu kryzysu. Niezwykle istotne z tego punktu widzenia jest precyzyjne określenie oczekiwanych form przejawiania się przyjętych w przedsiębiorstwie wartości, czyli w jaki sposób powinny się one uwidaczniać w relacjach zewnętrznych oraz odzwierciedlać w produktach i usługach oferowanych klientom. Weźmy pod uwagę kilka najczęściej spotykanych wartości, które mają istotne znaczenie dla kształtowania produktów, usług, relacji z klientami i innymi interesariuszami przedsiębiorstwa: przejrzystość, doradztwo, jakość, cena, innowacyjność.

Wiele firm działających w sektorze usług finansowych, chętnie reklamuje się poprzez podkreślanie doradztwa, co ma wzbudzić zainteresowanie i zaufanie klienta, który niejednokrotnie potrzebuje pomocy, aby podjąć trafną decyzję, bo brakuje mu fachowej wiedzy w dziedzinie finansów. Według słownika języka polskiego doradztwo to „udzielanie fachowych zaleceń, porad, zwłaszcza prawnych, ekonomicznych”. Instytucje finansowe – banki,

firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy finansowi – chętnie używają w komunikacji z klientami słowa doradztwo, gdy w istocie chodzi wyłącznie o sprzedaż własnych wyrobów lub namawianie do sprzedaży tych, które przynoszą firmie największy zysk. Doradztwo oznacza działanie według najlepszej wiedzy i najgłębszego przekonania, zaś sztuka sprzedaży jest umiejętnością odstępowania produktu przez sprzedawcę na własność kupującemu za określoną sumę, najlepiej taką, która zapewnia maksymalny zysk sprzedającemu. Pracownicy banków, nazywani niejednokrotnie „doradcami klienta”, nie mając wyboru, z reguły forsują sprzedaż własnych produktów banku i to takich, które przynoszą największe zyski (nie klientowi, a bankowi oczywiście), bo wynagrodzenie zależy od wielkości przychodów. Wówczas doradztwo staje się manipulacją i zaprzeczeniem swojej istoty, ale klienci, głównie ci, którzy faktycznie potrzebują pomocy, dowiadują się o wykorzystaniu ich łatwowierności i nadużyciu zaufania tylko w wyjątkowych przypadkach – gdy sprzedany produkt w sposób jaskrawy nie spełni składanych wcześniej obietnic (wartość akcji lub jednostek funduszy inwestycyjnych spadnie, stopy kredytu są znacznie wyższe niż u konkurencji, a oferta wysokich stóp oszczędności miała charakter krótkoterminowej promocji).

Działalność uniwersalnych banków, które mają silne ramie inwestycyjne, od dawna wzbudza krytykę, że ma wewnętrznie zaprogramowany konflikt interesów, gdy na przykład bank występuje w roli organizatora emisji akcji lub obligacji, a jednocześnie doradza ich zakup klientom oraz kupuje je na własny rachunek. W odpowiedzi na krytykę banki uniwersalne artykułują, że konkurencyjną działalność prowadzą wydzielone jednostki organizacyjne, które dodatkowo odgraniczone są tzw. chińskimi murami zapobiegającymi przenikaniu informacji. W jednym z największych banków szwajcarskich pracownicy takich działów oddaleni są od siebie o pięć metrów na powierzchni rozdzielonej szklaną ścianą i drzwiami otwieranymi osobistym identyfikatorem cyfrowym. W innym lokalnym banku w Zurychu, który zajmuje się podobną działalnością, „chiński mur” zbudowano z... kwietnika¹³⁰. Prawie wszystkie banki w Polsce prowadzące działalność w zakresie bankowości prywatnej, tzw. *private banking*, prześcigają się w deklaracjach, że potrafią najlepiej doradzać swoim klientom, gdy w istocie każ-

¹³⁰ *Ein einziger Interessenkonflikt*, „Neue Züricher Zeitung”, 14.10.2011.

dy z nich ma wewnętrzny konflikt interesów, kiedy jego „doradcy” forsują sprzedaż własnych produktów inwestycyjnych lub innych wybranych, od których mają specjalną ukrytą prowizję (ang. *kick-back*). Istnieje możliwość uniknięcia takiego konfliktu. Świadczy o tym przykład amerykańskiego biura maklerskiego Charles Schwab, które sprzedaje wyłącznie produkty finansowe firm zewnętrznych i nie pobiera ukrytych prowizji od dostawców. W tej sytuacji może twierdzić, że prowadzi doradztwo w sprzedaży. Podobnie jest w przypadku mBanku, który udostępnił sprzedaż jednostek funduszy inwestycyjnych na otwartej dla wszystkich platformie Supermarket Funduszy Inwestycyjnych, a jego rekomendacje mają charakter niezależny. Aby uniknąć konfliktu interesów w tym zakresie, jako prezes BRE Banku sfinalizowałem sprzedaż własnego funduszu inwestycyjnego TFI Skarbiec.

Przejrzystość działania jest często spotykana w firmowych katalogach wartości, stała się poniekąd podstawowym wymogiem dobrych praktyk *corporate governance* dla firm publicznych, notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Dotyczy to przedstawiania do wiadomości publicznej szczegółowych wyników biznesowych, wydarzeń mających wpływ na przyszłość firmy, planów strategicznych, ale także informacji o sposobie działania, na przykład systemie wynagradzania pracowników i zarządu. W tym ostatnim przypadku często się zdarza, że firmy podają ogólny budżet wynagrodzeń zarządu, bo tak stanowią obowiązujące je przepisy, ale już powstrzymują się od przekazywania informacji na temat wynagrodzeń jednostkowych członków zarządu, które często są bardzo zróżnicowane. Zarząd firmy musi być gotowy do udzielania takich informacji, bo własny przykład jest najlepszym dowodem na to, jak poważnie traktuje się zobowiązanie do przejrzystości.

Drugim ważnym zagadnieniem są informacje bieżące na temat wyników finansowych firmy, podawane w ujęciu kwartalnym. W przypadku firm giełdowych, starających się sprostać oczekiwaniom rynku, wyniki powinny być progresywne, to znaczy powinny stale rosnąć. Rzeczywistość gospodarcza jest skomplikowana i w praktyce występują wahania kwartalnych wyników biznesowych niezależne od wahań koniunktury, co niejednokrotnie ma duży wpływ na kurs akcji, dlatego firmy starają się „wygładzać” wyniki finansowe poprzez zabiegi księgowe. Na przykład kurs akcji firmy ubezpieczeniowej Progressive Insurance, należącej do liderów branży w Stanach Zjednoczonych, wzrósł w ciągu jednej sesji, 16 października 1998 roku,

o 18 procent, a następnie spadł o 19 procent, w dniu 26 stycznia 1999 roku. Przyczyną były, jak można się spodziewać, kwartalne wahania wyników finansowych odbiegające od oczekiwań analityków giełdowych. Jednakże prezes, Peter Lewis, nie poddał się presji rynku, by dokonywać wewnętrznych korekt księgowych, które wpływałyby na wyniki w taki sposób, by zaspokoić oczekiwania rynku, bowiem uważał to za nieuczciwe. Jego reakcją na wahania kursu wywołane różnicami w wyniku kwartalnym było wprowadzenie zasady większej przejrzystości poprzez podawanie do wiadomości publicznej wyników miesięcznych.

W relacji z klientami przejrzystość to przede wszystkim rzetelna, zrozumiała i łatwo dostępna informacja na temat produktów i usług. Odnosząc się znów do branży finansowej, trzeba zwrócić uwagę, że instytucje finansowe utrudniają życie klientom, utrzymując skomplikowany system prowizji i opłat czy nawet sposobu obliczania stopy procentowej kredytów i depozytów. Podobnie rzecz ma się w przypadku taryf opłat za usługi telefonii komórkowej. Zagubiony klient nie wie, ile i za co płaci oraz jak to porównać z konkurencją. Firmy chętnie mówią o przejrzystości, podczas gdy w rzeczywistości najlepiej czują się w mętnej wodzie, bo wówczas klientowi trudniej dokonywać właściwych wyborów i prawdopodobnie zapłaci więcej. Złą tradycją stało się reklamowanie produktów za pomocą wyjątkowej ceny lub jakości, i przedstawianie opatrzonych gwiazdką szczególnych warunków i wyjątków, które w istocie zaprzeczają atrakcyjności oferty. Wartości zobowiązują w stopniu większym niż zapisy umów, bowiem podobnie jak w wykładni prawa – duch jest ważniejszy niż treść.

Aby zilustrować tę ważną zasadę, posłużę się, tym razem negatywnym, przykładem mBanku i MultiBanku. W Polsce rynek kredytów hipotecznych, w odróżnieniu od dojrzałych rynków finansowych, opiera się o stopy zmienne ustalane w odniesieniu do stopy referencyjnej. Zwykle jest to stopa kredytów na rynku międzybankowym WIBOR 3M dla kredytów złotych i LIBOR dla kredytów walutowych. W początkowym okresie rozwoju rynku kredytów hipotecznych w Polsce liderzy – PKO BP, a także MultiBank i mBank – opierali mechanizm określania indywidualnej stopy procento-

W relacji z klientami przejrzystość to przede wszystkim rzetelna, zrozumiała i łatwo dostępna informacja na temat produktów i usług.

wej kredytu hipotecznego na stopie wewnętrznej, której wysokość podlegała zmianom w zależności od sytuacji na rynku finansowym i ogólnych warunków gospodarczych. W ten sposób portfel kredytów mBanku i MultiBanku składał się z dwóch części – w jednej obowiązywał mechanizm oparty na stopie wewnętrznej, w drugiej na zewnętrznych stopach referencyjnych WIBOR lub LIBOR. Stopy procentowe, zgodnie z umową, podlegały zmianom, ale przyjęto wykładnię równoprawnego traktowania klientów, że stopa wewnętrzna waha się symetrycznie do, uznawanej za obiektywną, stopy LIBOR i WIBOR. Tak było aż do kryzysu finansowego w 2008 roku, który spowodował daleko idące turbulencje i zmiany sposobu funkcjonowania rynków finansowych. Nie wchodząc w szczegóły, wyjaśnię tylko że w sytuacji gdy stopa LIBOR 3M dla franka szwajcarskiego, który był popularną walutą kredytów hipotecznych, spadła znacząco z poziomu 2,7 procent w styczniu 2008 roku do 0,45 procent w grudniu 2009 roku, bank obniżył proporcjonalnie stopę procentową tylko części nowego portfela, a starej, opartej na mechanizmie stopy wewnętrznej, tylko o 0,40 punktu procentowego. Faktem jest, że sytuacja na rynkach finansowych zmieniała się radykalnie. W konsekwencji spadła rentowność portfela kredytów hipotecznych. Wykorzystanie zapisu o wewnętrznej stopie referencyjnej ze starych umów kredytowych dla zahamowania spadku przychodów, kosztem 17 tysięcy klientów MultiBanku i 9 tysięcy klientów mBanku, stanowiło dla BRE Banku częściowe rozwiązanie kłopotów finansowych. Dla klientów, których to dotknęło, był to problem po pierwsze – finansowy, po drugie – mieli poczucie krzywdy, gdyż, ich zdaniem, zostali potraktowani w tym przypadku gorzej niż pozostali.

Niezależnie od prawnej wykładni kształtowania wewnętrznej stopy procentowej równoprawne traktowanie wszystkich klientów, szczególnie w sytuacji kryzysowej, ma swoje uzasadnienie w głoszonych wartościach i dlatego uważam, że niezastosowanie tej zasady w tym przypadku było poważnym błędem. mBank proponował klientom maksimum korzyści i wygodę na warunkach partnerskich, a przecież partnerstwo zobowiązuje. Filozofia mBanku głosiła, że bank jest adwokatem klienta. Partnerskie relacje z klientem to nowa perspektywa w biznesie, szczególnie w bankowości, ale dla wartości mBanku to była oczywistość. Jeśli nasze rozumienie biznesu nie jest grą o sumie zerowej, to wygrana obu stron definiuje sukces, a interesy klien-

ta powinny być stawiane przed interesem firmy. Firmy, które czynią z wartości swój rynkowy wyróżnik, muszą mieć świadomość tego, że niesie to ze sobą koszty często mające negatywny wpływ na rachunek wyników w krótkim okresie, jednak w długiej perspektywie budujące lojalność i pozytywną opinię, która przyciąga nowych klientów.

Dużo firm stawia na jakość czy innowacyjność, ale niewiele potrafi dostarczyć ich w takim zakresie, by uzasadnić swoje przyrzeczenia i zapewnienia. Jedną z niewielu firm, które potrafią urzeczywistniać głoszone wartości, jakość i innowacyjność, jest Apple. Niezwykłe, że w Stanach Zjednoczonych, w Europie i Azji ludzie ustawiają się w długie kolejki po nowe produkty firmy na długo przed otwarciem sklepu. Produkty Apple wyróżniają jakość i innowacyjność, trwałość, niezawodność, rozwiązania technologiczne i wyjątkowy wygląd. Steven Jobs, współzałożyciel i długoletni prezes firmy Apple Inc., twierdził, że „design jest duchem ludzkiej kreatywności, który uwidacznia się w wyglądzie zewnętrznym produktu”. I produkty Apple świadczą o tym najlepiej. W zbiorach Museum of Modern Art w Nowym Jorku znajduje się 25 produktów Apple, które mają tam swoją stałą ekspozycję. Innowacje Apple opierały się na poszukiwaniu prostych rozwiązań, przełomowy charakter niektórych z nich, jak na przykład iPhone’a czy iPada, polega na uproszczeniu komplikacji, jakie niesie ze sobą rozwój technologii. Ekosystem Apple, budowany z wizją i ogromnym wyczuciem technologicznych zmian przyszłości, pozwala użytkownikowi na zaspokojenie swoich najważniejszych potrzeb w przyjazny sposób.

Jakość obsługi klientów stanowi wartość, na którą powołuje się współcześnie wiele firm działających głównie w sektorze usług. I nic w tym dziwnego, ponieważ doświadczenie klienta w bezpośrednich relacjach z dostawcami jest kluczowe dla powodzenia w biznesie. Przyjazna obsługa, chęć zrozumienia potrzeb, umiejętność komunikowania, empatia nie oznaczają braku asertywności. Zdolność powiedzenia klientowi „nie” znaczy więcej niż obietnice bez pokrycia, które dają chwilowe zadowolenie i długookresowe rozczarowanie. Zapewnienie wysokiej jakości obsługi wymaga przede wszystkim odpowiedniego nastawienia i najwyższych kompetencji profesjonalnych pracowników. Tylko świadomi i zadowoleni ze swojej pracy pracownicy są w stanie zagwarantować wyjątkowy poziom obsługi, jakiego wymaga się od liderów rynku. Wspólne wartości, obowiązujące w dzia-

łaniach wewnątrz i na zewnątrz firmy, pozwalają podołać temu zadaniu. Misja MultiBanku zakładała stworzenie „przyjaznego świata finansów dla klientów indywidualnych i przedsiębiorców”, a zawołanie BRE Banku głosiło: „Wyróżniają nas ludzie”. Nie byłoby możliwe zapewnienie najwyższej jakości obsługi klientów, potwierdzonej pozycją w rankingach jakości, gdyby nie to, że w obu tych bankach obowiązywały takie wartości, jak: odpowiedzialność, gotowość i zaangażowanie.

Rozważania i przytoczone powyżej przykłady pokazują jasno, że deklarowane wartości przedsiębiorstw mogą, a nawet powinny, odzwierciedlać się w ich produktach i usługach oraz relacjach z otoczeniem. Takie połączenie stanowi harmonijne dopełnienie kultury korporacyjnej i ważny czynnik przewagi konkurencyjnej.

Przywództwo przez wartości

Kto przewodzi, nie musi zarządzać.

Jack Welch

Zarządzanie przez wartości jest integralną częścią ducha biznesu i przywództwa.

Simon L. Dolan, Bonnie Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham

Rola przywództwa w procesie określania zasadniczych wartości i przekładania ich na działalność we wszystkich sferach jest kluczowa. Na etapie definiowania wartości firmy rola lidera może być wiodąca lub wspierająca, ale nigdy nie neutralna, ponieważ wówczas proces nawet nie wystartuje. Wiele wspaniałych przedsiębiorstw i instytucji trzeciego sektora zawdzięcza swój system wartości założycielom lub wybitnym liderom, którzy przyszedli po nich. Wśród tych pierwszych znajdują się William Hewlett i Dave Packard – twórcy HP, Sam Walton – założyciel Wal-Martu, Bill Gates – współzałożyciel i długoletni prezes Microsoftu, Steven Jobs – współzałożyciel i długoletni prezes Apple, J. Willard Marriott – założyciel Marriotta, Irena Koźmińska – która powołała Fundację „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, czy Janina Ochojska – założycielka Polskiej Akcji Humanitarnej.

Wybitni liderzy, tacy jak Jack Welch – długoletni prezes General Electric, José María Arizmendiarieta – franciszkański ksiądz, duchowy przy-

wódca Mondragon Corporacion Cooperativa, James. C. Fargo – brat współzałożyciela i prezes American Express, Thomas J. Watson – syn założyciela i następcą swego ojca na funkcji prezesa IBM, Robert W. Johnson – także syn założyciela i następcą ojca na stanowisku prezesa Johnson & Johnson, odcisnęli swoje piętno na zarządzanych przez nich firmach na zawsze, gdy samodzielnie bądź zespołowo określili katalog wartości zasadniczych, którymi te firmy kierują się do dziś. Wszyscy byli niezwykłymi przywódcami nie tylko jeśli chodzi o skuteczność rozumianą jako zdolność do osiągania wysokich wyników, ale także w odniesieniu do sposobu działania, kultury organizacji i odpowiedzialności społecznej.

Wartości zasadnicze, którymi te firmy konsekwentnie się kierują, są uważane za jeden z decydujących czynników przewagi konkurencyjnej i sukcesu w długim okresie. Utrzymanie wartości jako wyznacznika działalności tych firm na przestrzeni czasem kilkudziesięciu lat nie było łatwe. Każda z nich miała okresy, kiedy wartości traciły na znaczeniu, ale na szczęście pamięć historyczna pozwalała przywołać je z powrotem, co zazwyczaj było aktem racjonalnym, bo powrót do korzeni chronił i odbudowywał tożsamość firmy, a w konsekwencji pozwalał przetrwać kryzys i znowu wejść na ścieżkę sukcesu. Określenie wartości organizacji, niezależnie od procesu, w jakim się dokonuje, wymaga impulsu, który zazwyczaj pochodzi od lidera o cechach przywódcy. Budowa przedsiębiorstwa i kultury organizacji opartej na wartościach wymaga ogromnie dużo wysiłku, jednoczesnego działania na wielu płaszczyznach i długiego czasu, co zostało wyczerpująco opisane wcześniej. Bez silnego przywództwa, które musi cechować determinacją i osobisty przykład, nie sposób tego dokonać. Wartości w przedsiębiorstwie są jak kwiaty – niepielęgowane więdną i obumierają.

Rytm życia organizacji niesie ze sobą wiele zmian, które w zależności od horyzontu czasowego dotyczą produktów, procesów, modelu operacyjnego, strategii działania. Zmieniają się także liderzy organizacji. Rzecz w tym, aby wartości pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności. Szczególną rolę

Rzecz w tym, aby wartości, pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności.

w tym zakresie ma przywództwo, które powinno uznawać zachowanie wartości jako jeden z najwyższych priorytetów organizacji, bo to daje pracownikom poczucie ciągłości i bezpieczeństwa, a firmie zdolność do przetrwania i sukcesu w długim okresie. Niestety, w przypadku gdy liderzy zaniedbują wartości, nie przywiązują do nich odpowiedniej wagi, wychodząc z założenia, że w czasach ostrej konkurencji rynkowej tylko twarde narzędzia zarządzania (jak budżety, cele jednostkowe, materialne bodźce motywacyjne, dyskrecjonalne premiowanie w powiązaniu z subiektywną oceną przełożonych) są zestawem, który lepiej się sprawdza, demontaż systemu wartości w przedsiębiorstwie następuje bardzo szybko. Cała odpowiedzialność w tym wypadku spada na liderów i ich styl przywództwa. Wtedy nagle budzą się uśpione postawy oportunistyczne, egoizm, pozorowanie współpracy, zaczyna się wyścig szczurów i bezwzględna, wyniszczająca konkurencja wewnętrzna, która może nawet przynieść tak pożądany wzrost wyników, ponieważ firma staje się maszynką do zarabiania pieniędzy napędzaną przez chciwość na wszystkich szczeblach organizacji. Ale na krótko. W tym samym czasie odchodzą z firmy ludzie, dla których wartości mają znaczenie, a są to z reguły ludzie najzdolniejsi, najbardziej kreatywni, z największym potencjałem. Ci, którzy z różnych względów nie mogą znaleźć atrakcyjnej alternatywy na zewnątrz, pozostają sfrustrowani i nie przejawiają cechującego ich do tej pory zaangażowania, zapadają w stan mimikry i wegetacji.

Na liderach przychodzących do firm, w których wartości są kultywowane, spoczywa szczególna odpowiedzialność kontynuacji tradycji i uzupełniania jej o nowe treści. Problem pojawia się wtedy, a nie jest to bynajmniej rzadki przypadek, gdy nowi liderzy próbują za wszelką cenę odcisnąć na organizacji własną pieczęć, napędzani w takim samym stopniu dążeniem do zatarcia śladów działalności swoich poprzedników, co chęcią zbudowania sobie pomnika. Wbrew pozorom na najwyższych szczeblach zarządzania w biznesie nie brakuje narcystycznych i neurotycznych liderów. Syndrom „ja zrobię to lepiej” (od nowa) powoduje, że wszystko, co wiąże się z przeszłością, jest odrzucane jako wsteczność. Wartości łatwo padają ofiarą takiego podejścia, zwłaszcza że można je zwalczać na bazie racjonalizmu przemysłowego, uzasadniając to efektywnością sprawowania władzy i zarządzania. Odejście od zarządzania przez wartości w firmie jest bardzo bolesne, a powrót do tego sposobu zarządzania niezwykle trudny. W odróżnieniu od

innych narzędzi zarządzania, które można stosować na zmianę, w zależności od potrzeb i upodobań zarządzanie przez wartości, odwołujące się do wyższej sfery świadomości człowieka, angażuje pracowników emocjonalnie i duchowo, więc gdy uznają, że zostali oszukani, odbudowa zaufania będzie arcytrudnym procesem.

Jak konsekwentnie podkreślano wcześniej, zarządzanie przez wartości zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu w biznesie i kreuje jego wielowymiarowość, ale go bezwzględnie nie determinuje, co oznacza, że firmy nieposiadające określonego systemu wartości, także mogą osiągać doskonałe wyniki działania. Jednakże odstępianie od wartości w firmach wcześniej zarządzanych przez wartości, gdy te wartości stały się częścią ich tożsamości i integralnym elementem modelu operacyjnego, niesie ze sobą poważne niebezpieczeństwo dehumanizacji relacji wewnętrznych i zewnętrznych, a także jakościowych zmian sposobu działania, co w średnim okresie odbija się na wynikach i pozycji konkurencyjnej. Taka firma w dalszym ciągu z powodzeniem może konkurować z podobnymi sobie, ale w starciu z liderami zarządzanymi przez wartości, gdzie kwitnie współpraca, uwidacznia się zaangażowanie, odpowiedzialność, dążenie do doskonałości, gotowość do wzajemnej pomocy i chęć służenia klientowi z pobudek wyższych nie ma najmniejszych szans. I to nie tylko w kategoriach osiągania wyników finansowych, ale przede wszystkim na płaszczyźnie zadowolenia pracowników, satysfakcji klientów i akcjonariuszy, pozytywnego odbioru pozostałych interesariuszy.

Zarządzanie przez wartości zaczyna się od dobrego przywództwa i na przywództwie się kończy. Dobrze albo źle.

Odejście od zarządzania przez wartości w firmie jest bardzo bolesne, a powrót do tego sposobu zarządzania niezwykle trudny.

Bibliografia

- Ansoff Igor, *Strategic Management*, Macmillan, London 1979.
- Arystoteles, *Etyka wielka. Poetyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
- Azurmendi Joxe, *El hombre cooperative. Pensamiento de Arizmendiarrrieta*, Azatza, Oñalora 1992.
- Bauman Zygmunt, *Phynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Zarządzanie przez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1997.
- Bossidy Larry, Charan Ram, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Cardona Pablo, Rey Carlos, *Zarządzanie poprzez misje*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009.
- Chandler Alfred, *Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industry Enterprise*, MIT Press 1969.
- Cheney G., *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*, Cornell University Press, Ithaca, NY 1999.
- Christensen Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Christensen Clayton M., Raynor Michael E., *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Christensen Clayton M., Anthony Scott D., Roth Erik A., *Innowacje. Następny krok. Wykorzystanie teorii innowacji w przewidywaniu zmian na rynku*, Studio Emka, Warszawa 2010.
- Cichoń Władysław, *Wartości, człowiek, wychowanie: zarys problematyki aksjologiczno-wychowawczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996.

- Clawson James G., *Level Three Leadership*, Prentice Hall Inc., 1999.
- Collins James C., Porras Jerry I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Collins James C., Porras Jerry I., *Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- Collins James C., Porras Jerry I., *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.
- Corporate Value Index 2009*, ECCO International Communications Network.
- Davenport Thomas H., Prusak Laurence, Wilson James H., *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- Deal Terrence, Kennedy Allan A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading MS, 1982.
- Deming William, *Out of the Crisis*, MIT, Cambridge, MA 1982.
- Deming's 1950 Lecture to Japanese Management*, <http://hclecures.blogspot.com/1970/08/demings-1950-lecture-to-japanese.html>.
- Diagnoza Społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Redakcja Janusz Czapieński, Tomasz Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.
- Dolan Simon, Richley Bonnie A., Salvador Garcia, Lingham Tony, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- Drucker Peter F., *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.
- Drucker Peter F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998.
- Dyczewski Leon, *Miejsce i funkcja wartości w kulturze*, w: *Kultura w kręgu wartości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.
- Dziewiecki Marek, *Wychowanie ku wartościom*, „Wychowawca” 1998.
- Ein einziger Intressenkonflikt*, „Neue Züricher Zeitung”, 14.10.2011.
- Fisher Anne, *Starting a new Job? Don't blow it*, „Fortune” 07.03. 2005.
- Garvin David, *Quality on the Line*, „Harvard Business Review”, September 1983.
- Greider W., *The soul of capitalism: Opening paths to a moral economy*, Simon & Schuster, New York 2002.
- Haag van den Ernest, *Szczęścia i nieszczęścia nie umiemy mierzyć*, w: *Kultura masowa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
- Hofstede Gert, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Imai Masaaki, *KAIZEN: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jan Paweł II, *Laborem exercens*.
- Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
- Jan Paweł II, *Autobiografia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
- Kant Immanuel, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Warszawa 1984.

- Kennedy John F., *O Narodowym Programie Kosmicznym, Wielkie mowy historii*, POLITYKA Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006.
- Kets de Vries Manfred, *Mistyka przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- King Martin Luther, *Marzę, że któregoś dnia...*, *Wielkie mowy historii*, POLITYKA Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006.
- Kłoskowska Antonina, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 2005.
- Kociołek Piotr, *Zarządzanie ludźmi w projektach mBanku i MultiBanku*, Materiały BRE Banku, 2002.
- Kolb David, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- Kotter John, Heskett James L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
- Koźmińska Irena, Olszewska Elżbieta, *Wychowanie przez czytanie, Świat Książki*, Warszawa 2011.
- Koźmińska Irena, Olszewska Elżbieta, *Z dzieckiem w świat wartości, Świat Książki*, Warszawa 2007.
- Leoncion Partick M., *Niech wartości coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- Levinson Harry, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.
- Liker Jeffrey, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Kraków 2005.
- Lipiec Józef, *W przestrzeni wartości*, FALL, Kraków 2001.
- Macdonald Dwight, *Teoria kultury masowej*, w: *Kultura masowa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
- Mariański Janusz, *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Redakcja Wydawnictwa Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1989.
- Martínez Francisco Javier Forcadell, *Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón*, *Universia Business Review – Actualidad Económica*, Segundo Trimestre 2005.
- Martyniak Zbigniew, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- Maslow Abraham, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- McGraw Thomas, *Prophet of Innovation*, Belknap Harvard, Cambridge 2007.
- McLuhan Marshall, *Reklama jest dźwignią zażdrości*, w: *Wybór pism*, Warszawa 1975.
- Micklethwait John, Wooldridge Adrian, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000.

- Meehan Paul, Rigby Darrel, Rogers Paul, *Creating and Sustaining a Winning Culture*, „Harvard Management Update; A Newsletter from Harvard Business School Publishing”, Boston 2007.
- Miłosz Czesław, *Pytania do dyskusji*, w: *Kultura masowa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
- Oblój Krzysztof, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój Krzysztof, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oblój Krzysztof, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój Krzysztof, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
- Packard David, *The HP Way*, HarperBusiness, New York 1995.
- Pande Peter S., Neuman Robert P., Cavanagh Roland R., *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill, New York 2000.
- Popielski Kazimierz, *Wartości i ich znaczenie w życiu ludzi w: Człowiek – wartość – sens*, red. K. Popielski, Lublin 1996.
- Prusak Laurence, Davenport Thomas H., *Who Are the Gurus' Gurus*, „Harvard Business Review Survey”, December 2003.
- Przewłocka Jadwiga, Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Kto się angażuje w działania trzeciego sektora?*, <http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/668210.html>.
- Raport z badania „Najlepsi Pracodawcy 2011”, AON Hewitt.
- Richley Bonnie, *A Theory of Socio-Business Diffusion: Understanding the Influence of Mondragon Corporacion Cooperativa as a Positive Force for Change at the of Business and Society*, Case Western University, August 2009.
- Rigby Darrel K., *Putting Tools to the Test: Senior Executives rate 25 Top Management Tools*, Strategy & Leadership, MCB University Press, 29.03. 2001.
- Rogers Carl, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Press, New York 1977.
- Rokeach Milton, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.
- Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Schumpeter Joseph, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Senge Peter, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Spear Steven J., *Learning to Lead At Toyota*, „Harvard Business Review”, May 2004.
- Stachowicz-Stanusch Agata, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Sztumska Bożena, Sztumski Janusz, *Człowiek w świecie wartości*, Gnome, Katowice 2002.
- Scot Don, *Grown up digital. How the Net Generation is changing your World*, McGrawHill, New York 2009.

- Tarnowski Stanisław, *Królowa Opinia*, w: *Królowa Opinia. Wybór pism*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2011.
- Tatarkiewicz Władysław, *O szczęściu*, PWN, Warszawa 2010.
- Tischner Józef, Kłoczowski Jan Andrzej, *Wobec wartości*, W drodze, Poznań 2001.
- Tischner Józef, *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1993.
- Tumin Melvin, *Kultura popularna a społeczeństwo otwarte*, w: *Kultura masowa*, Kraków 2002.
- Your Company Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune”, 03.12.1994.
- Wren Daniel A., *The History of Management Thought*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
- Zadowolenie z życia wśród Polaków pod koniec XX wieku*, Ośrodek Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o., Warszawa, wrzesień 1999.