



WARTOŚCI
 Wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, mają one także ogromną moc oddziaływania w biznesie – a są to w dużej części takie same wartości.



POZYSKIWANIE TALENTÓW
 Wartości dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im realizować zyski w zgodzie z otoczeniem i oczekiwaniami interesariuszy.

Egoizm, a nawet chciwość, jest fundamentalną zasadą, do której ekonomia odwołuje się przy każdej okazji. Współczesna gospodarka uczyniła z egoizmu, samolubstwa i maksymalizacji zysku podstawową zasadę działania. Co dalej?

Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości

Chciwość liderów biznesu i dążenie do maksymalizacji zysków korporacji za wszelką cenę doprowadziły do dwóch poważnych kryzysów światowych w ciągu ostatniej dekady, pozbawiły pracy dziesiątki milionów ludzi, spowodowały bankructwo tysięcy firm i doprowadziły do wzrostu zadłużenia wielu państw, zagrażając ich przyszłości. Niespodziewane załamanie gospodarcze ostatnich lat biorą się z wzrastającą wykładniczo złożonością gospodarki, niepewności i nieprzewidywalności oraz szybkości zachodzących zmian. W głównej mierze są jednakże rezultatem błędów w zarządzaniu i braku prawdziwego przywództwa.

Nowe wymiary sukcesu

Wzrost bezpieczeństwa i stabilizacji rozwoju sprzeczają się zatem do znalezienia właściwego modelu przywództwa i zarządzania w sferze polityki, biznesu i stosunków społecznych. Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar – zysk. W ostatnim czasie zachodzą pod tym względem istotne i trwałe zmiany. Zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, równowaga rozwój przy działaniu na rzecz lokalnych społeczności zyskują na znaczeniu. Z drugiej strony postaw i zachowania ludzi, szczególnie nowej generacji pracowników i konsumentów, nie można obecnie wyjaśnić przez pryzmat dążenia do maksymalizacji korzyści materialnych i podporządkowania się autorytetowi władzy.

Czego szukają interesariusze, czyli powrót do źródeł

Postawę współczesnego człowieka, w większym stopniu niż kiedykolwiek,

kształtuje dążenie do wolności i samorealizacji, satysfakcja osobista czerpana ze współpracy z innymi i działań służących dobru ogółu. To zaś wymaga przewartościowania w zakresie podstaw zarządzania i sposobu sprawowania przywództwa. Odpowiedzią na wyzwania przyszłości jest powrót do źródeł rozumienia natury człowieka i zwrócenie uwagi na rolę wartości w kształtowaniu efektywnej płaszczyzny współpracy i realizacji celów. Zarządzanie nie jest wiedzą tajemną ani czarodziejską praktyką. Nie ma w zarządzaniu jednej, powszechnie obowiązującej i najbardziej skutecznej teorii, nie ma bezwzględnie najlepszego stylu zarządzania.

Brakujący, uniwersalny element

Zarządzanie przez wartości nie pretenduje do eliminacji wszystkich pozostałych stylów zarządzania, ale zakłada uzupełnienie ich o komponent, dotychczas pomijany, a w nowych warunkach decydujący o skuteczności. Zarządzanie przez wartości to praktykowanie wartości uznawanych za zasadnicze we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji w powiązaniu z misją i sposobem działania. Oraz o ich zgodności z wartościami pracowników. Dla człowieka wartość oznacza wszystko to, co cenne i godne pożądanego. W praktyce są to normy i zasady postępowania, które umożliwiają rozwój i osiągnięcie satysfakcji. Wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, mają one także ogromną moc oddziaływania

w biznesie – a są to w dużej części takie same wartości.

Oplacalna spójność

Nie można, wychodząc do pracy, zostawić wartości w domu, zamykając za sobą drzwi, a w pracy posługiwać się całkiem innymi, czasem będącymi zaprzeczeniem naszych indywidualnych zasad. Wartości są tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw – ludziom pozwalają żyć godnie i umrzeć z poczuciem spełnienia, a przedsiębiorstwom pozwalają przetrwać i odnosić sukcesy w długim okresie. Uznane przez nas wartości określają, jakimi jesteśmy

„Zarządzanie przez wartości nie pretenduje do eliminacji wszystkich pozostałych stylów zarządzania, ale zakłada uzupełnienie ich o komponent, dotychczas pomijany”.

ludźmi, jakie są nasze życiowe wybory i w jaki sposób postrzegamy innych. Dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im rosnąć i realizować zyski w zgodzie z otoczeniem, preferencjami pracowników i oczekiwaniami interesariuszy oraz właścicieli. To właśnie zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw.

Jak zacząć?

Zgodnie z obserwacją autorów książki „W poszukiwaniu doskonałości w biznesie”: „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”. Jeśli przyjrzeć się praktykom zarządzania najlepszych firm, okazuje się, że nie jest to idea nowa – w niektórych organizacjach realizowano ją przez więcej niż 100 lat, w wielu była obecna od momentu ich powstania. Firmy kierowane dbałością o swój zewnętrzny wizerunek zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości. Dopiero system oceny pracowniczej, oparty na wartościach, tworzy kulturę organizacji poprzez kształtowanie działań, postaw, zachowań i dążeń pracowników. Komplementarnymi składnikami praktyki zarządzania przez wartości jest rekrutacja odpowiednich pracowników i wykorzystanie wyników oceny pracowniczej do stworzenia systemu motywacji materialnej i niematerialnej.

Świat wartości jest niezwykle bogaty i różnicowany, dlatego firmy mogą stworzyć unikalny kanon swoich wartości, który wyróżnia je na rynku. Dla przykładu, ja w swojej praktyce menedżerskiej głoszę zestaw wartości składający się na akronim DROGA: doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, angażowanie się². Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, kreując trwałą przewagę konkurencyjną. 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 stresu i napięcia w pracy,
- pobudzają dążenie do edukacji i samokształcenia,
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Konkurencyjność: gdzie wartości budują wartość

Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowią o humanizacji zarządzania, które tworzy nowy wymiar funkcjonowania firmy. Nie oznacza to bynajmniej, że firmy, które nie określiły swoich wartości zasadniczych, nie osiągają sukcesów. Taka firma w dalszym ciągu z powodzeniem może konkurować z podobnymi sobie, ale w starciu z liderami zarządzanymi przez wartości, gdzie kwitnie współpraca, uwiadcza 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.

¹ Thomas Peters, Robert Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.

² Sławomir Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio Emka 2012



Sławomir Lachowski
 menedżer, autor wielu książek z zakresu zarządzania, twórca mBanku i MultiBanku