

*Agata Stachowicz-Stanusch*

# Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?

Jak grzyby po deszczu ukazują się nowe publikacje z zakresu zarządzania organizacjami, opisujące za jednym razem TQM czy *reengineering*, innym zaś *just-in-time*, *lean management* czy też koncepcję marketingową. Każda z nich przekonuje, iż jedynie zmiana organizacji w kierunku opisanej w niej koncepcji zapewni sukces przedsiębiorstwu w XXI wieku. Zapewne zdezorientowani są menedżerowie studiujący powyższe publikacje. Zapewne zadają sobie oni pytania:

- Czy opisane w owych artykułach koncepcje to jedynie przelotna moda czy rzeczywisty gwarant sukcesu przedsiębiorstwa?
- Które z nich należy wdrożyć, a które zignorować?
- Jak przełożyć owe koncepcje na konkretne działania?
- Które wartości organizacyjne należy zmienić?
- Jak i kiedy rozpocząć proces zmiany?
- Jak przeprowadzić owym procesom bez narażania się na straty czy też wytworzenie złowrogiego klimatu w organizacji?

Analizując wyniki 6-letnich badań prowadzonych przez J.C. Collinsa i J.I. Porrasa<sup>1)</sup> diagnozujących przyczyny długowieczności i sukcesu rynkowego takich firm, jak: Merck, 3M, Hewlett-Packard, Walt Disney, Nordstrom czy General Electric oraz studiując historię równie leciwych organizacji, jak US Marines czy Eleuthere DuPont stwierdzamy, iż to, co różni je od innych przedsiębiorstw, to „główna ideologia”, tj. zbiór wartości, które mimo długoletniej historii nie ulegają zmianie. „Liderzy umierają, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie, mody w zarządzaniu ukazują się i odchodzą, lecz główne wartości w najlepszych organizacjach trwają i są źródłem inspiracji. Są filtrem, przez który podejmowane są decyzje i działania”<sup>2)</sup>. To właśnie główne wartości decydowały w tych firmach o tym, które koncepcje zarządzania wdrożyć, a które zignorować. Można więc powiedzieć, iż niezmiennosc głównych wartości oraz systematyczne adaptowanie swoich strategii i praktyk do zmian w otoczeniu zagwarantowały najlepszym organizacjom przetrwanie i rozwój. Podobne spostrzeżenia odnajdujemy w najnowszej książce K. Blancharda i M. O’Connora *Zarządzanie poprzez wartości*<sup>3)</sup>. Dostrzegli oni, że praktyki prowadzące do najlepszych rezultatów w latach sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych straciły na skuteczności w latach dziewięćdziesiątych i raczej nie będą skuteczne w przyszłości. Współczesna gospodarka wymaga nowego i szerszego podejścia. Zaczynamy zwracać baczniejszą uwagę na to, co jest fundamentem efek-

tywnej firmy – na jej misję i na prezentowane przez nią wartości.

Obecnie bardziej niż dawniej firma musi zdawać sobie sprawę, po co istnieje i na jakich zasadach funkcjonuje. Wartości, na podstawie których firma działa, nie są tylko filozoficznym celem, ale rekwizytem niezbędnym do jej własnego przetrwania<sup>4)</sup>.

## Architektura „prawdziwie zdrowej” organizacji

Studiując prace P.M. Senge’a<sup>5)</sup> stwierdzamy, że organizacja składa się z trzech głównych elementów. Spróbujmy sobie wyobrazić, jak radzi P.M. Senge, że budujemy nową szkołę. Pierwszym elementem, który będzie nam potrzebny, są materiały, z których zbudujemy infrastrukturę naszej szkoły. Drugim będą narzędzia (metody, strategie, teorie), za pomocą których zaprojektujemy, zbudujemy i utrzymamy szkołę. Ostatnim elementem będzie przewodnia idea mówiąca o tym, jak szkoła powinna wyglądać, w jaki sposób będzie ona wspierać proces uczenia się. Owa główna idea jest centralnym (głównym) elementem architektury organizacji i kultury organizacyjnej, która nadaje całej organizacji orientację i cel.

Sercem przewodniej idei, uważanej za wymiar efektywnego przywództwa, głównym elementem architektury organizacji i kultury organizacyjnej, są wartości organizacji, owe głęboko zakorzenione przekonania (wiara) o tym, jak i dlaczego rzeczy wokół nas zdarzają się w taki, a nie w inny sposób. Podobny pogląd na architekturę organizacji odnajdujemy w pracy D. Marcic<sup>6)</sup>. Uważa ona, iż architektura zdrowej organizacji (tj. organizacji sukcesu) złożona jest z pięciu elementów (materialnego, intelektualnego, emocjonalnego, woli i duchowego). Jedynie umiejętne połączenie i balansowanie między nimi może zagwarantować sukces. Autorka używa drzewa jako metafory, aby ukazać połączenie tych elementów w organizacji. Duchowe wartości reprezentują korzenie, wola ziemię, z której wyrasta drzewo, emocjonalne jego pień, intelektualne koronę, zaś materialne liście. O tym, czy dane drzewo będzie zdrowe i okazałe decydują korzenie i gleba.

## Potęga wartości

DLaczego przewodnie idee oraz wartości, które je inspirują mają taką siłę i znaczenie dla współczesnej organizacji? Powodów jest kilka. Po pierwsze, zarządzanie przez wartości<sup>7)</sup> zwiększa zyskowność firmy. Badania przeprowadzone przez

National Tooling and Machining Association dowiodły, iż przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości poprzez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości osiągały większe zyski niż te skupione jedynie na jakości.

Po drugie, organizacja nie może nigdy w pełni i do końca osiągnąć wyznawanych wartości, podobnie jak człowiek doskonałości. Nieważne jak szybko, bezpiecznie i efektywnie działa ona dzisiaj. Nic nie zagwarantuje, iż dobrze będzie funkcjonowała jutro. Skupienie przedsiębiorstwa na wartościach powoduje, iż jest ono stale czujne. Takie zachowanie powoduje podnoszenie efektywności działania i wzrost zysków przedsiębiorstwa.

Po trzecie, wartości mają istotne znaczenie dla każdego pracownika w firmie, znajdują zastosowanie praktycznie w każdym aspekcie biznesu, każdej operacji. Nie każdy bowiem pracownik jest bezpośrednio odpowiedzialny za zyskowność, ale wszyscy pracownicy mogą przyczynić się do podnoszenia jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez poprawę sposobu wykonywania ich własnych zadań.

Po czwarte, wartości są nagrodą same w sobie, poprzez uczynienie ludzi szczęśliwymi w pracy i w życiu prywatnym. Zysk może silnie motywować do pracy właściciela i kadre kierowniczą, lecz nie ma już takiej siły inspirującej dla pracowników działu produkcji czy też administracji. Każdy pracownik jednak czuje satysfakcję z wykonania swojej pracy lepiej i przynależności do „zwycięskiej drużyny” tj. przedsiębiorstwa, które przewyższa konkurencję produkując lepsze produkty, gwarantując szybszą obsługę i serwis, satysfakcjonując bardziej od nich klientów.

### Definicja i przesłanie Zarządzania przez Wartości

**J**ak proponuje S.L. Dolan i S. Garcia ZPW można podzielić na dwa elementy:

■ ZPW jest nowym narzędziem przywództwa mającym zasadniczo trzy cele: upraszczać złożoność życia organizacji kreowaną przez wzrastającą potrzebę adaptowania zmian na wszystkich poziomach w przedsiębiorstwie, przewodzić, to znaczy skierować wizję strategiczną w kierunku przyszłego celu przedsiębiorstwa, oraz wzmacniać zaangażowanie każdego pracownika w poprawę sposobu wykonywania jego zadań.

■ ZPW jest oparte na wartościach. Prawdziwe przywództwo jest dialogiem o wartościach. Przyszłość organizacji nabiera kształtu poprzez eksponowanie wartości, metafor, symboli i koncepcji w codziennym działaniu pracowników wszystkich szczebli i funkcji. Nadanie ludzkich interpretacji głównym wizjom przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa.

K. Blanchard<sup>8)</sup> proponuje, aby przez ZPW rozumieć systematyczny proces wdrażania wartości organizacyjnych do codziennych działań oraz ustanawianie kultury organizacyjnej, która zapewni firmie stałą pozycję na liście pięciuset szczęśliwych, tj. wśród przedsiębiorstw o najwyższej jakości usług świadczonych klientom oraz o najwyższym standardzie życia własnych pracowników. ZPW wydaje się być narzędziem nieustannego przeprojektowywania kultury

organizacyjnej poprzez wspólne zaangażowanie w generowanie inspiracji dla nowych projektów. Rolę wartości w zarządzaniu zmianą (zarządzaniu kulturą organizacyjną) można porównać do szkieletu, wokół którego menedżerowie rozmieszczają swoje zasoby tak, aby zmniejszyć lukę między wizją przyszłości a realiami czasu teraźniejszego. ZPW jest więc procesem zarządzania kulturą organizacyjną, wzmacnianiem jej dzień po dniu i jej nieustannym odnawianiem w obliczu nieznannej przyszłości.

### Ewolucja Zarządzania przez Wartości

**W**spółmiernie do wzrastającej potrzeby dostosowania się do stopnia złożoności i nieprzewidywalności w świecie biznesu, tradycyjne podejście do zarządzania poprzez instrukcje stosowane na początku XX wieku ustąpiło miejsca zarządzaniu poprzez cele, stosowanemu przez firmy od lat 60. do dnia dzisiejszego. Wydaje się jednak, że u progu XXI wieku wyłania się nowe podejście do zarządzania – ZPW. Ewolucja zarządzania przez instrukcje (ZPI), zarządzania przez cele (ZPC) do zarządzania przez wartości wg Dolana i Garcii jest konsekwencją czterech trendów organizacyjnych tworzących złożoność życia organizacji, tj.:

- potrzeby jakości i orientacji na klienta,
- potrzeby większego profesjonalizmu, autonomii i odpowiedzialności,
- potrzeby zmiany „bossów” w liderów,
- potrzeby utworzenia bardziej płaskiej i sprawnej struktury organizacyjnej.

Tabela 1. prezentuje różnicę pomiędzy ZPI, ZPC i ZPW.

S.L. Dolan i S. Garcia uznają, że przedsiębiorstwo, które prawdziwie akceptuje i podziela wartości wydaje się bardziej kreatywne, lepiej radzi sobie ze złożonością i nieprzewidywalnością otoczenia (wyniki badań J.C. Collinsa i J.I. Porrassa) niż to, które jedynie obiera dokładnie cele czy jest posłuszne instrukcjom i procedurom.

Cele i instrukcje mogą zredukować, a nawet wyeliminować złożoność, lecz nie jest to jedyne zadanie, jakie stawia się przed ludźmi działającymi prawdziwie profesjonalnie i kreatywnie. Profesjonalni pracownicy XXI wieku powinni nauczyć się żyć ze złożonością, a nawet ją wyprzedzać. Niewielu współczesnych liderów czy organizacji ma wystarczająco dużo zasobów i czasu, aby dokładnie instruować swoich pracowników, w jaki sposób mają oni osiągnąć wyznaczone im cele i rezultaty. Prezes Eastman Kodak Company, G.M.C. Fisher mówi wręcz o konieczności tworzenia przedsiębiorstw – liderów, gdzie wartością jest podejmowanie ryzyka, a porażka nie paraliżuje, lecz motywuje i uczy.

Tak więc stwierdzamy, iż największym ograniczeniem ZPC jest uznanie przez nie, iż cel ma sens sam w sobie. Prawdą jest, iż cel ma tylko wówczas sens, jeżeli jest konsekwencją w pełni akceptowanych i podzielanych wartości. ZPC można porównać do gry w tenisa. Zastanawiające, jak wyglądałaby rozgrywka, gdyby gracze, zamiast koncentrować uwagę na piłce, łypali bez przerwy okiem na tablicę wyników<sup>9)</sup>. Najwyraźniej wiele firm tylko patrzy na swoją tablicę wyników – doceniając tylko jedną wartość – zysk. W ten sposób odrywają one oczy od piłki – od stosun-

**Tab. 1. Różnice pomiędzy Zarządzaniem przez Instrukcje, Zarządzaniem przez Cele i Zarządzaniem przez Wartości**

	<b>MBI – Zarządzanie przez instrukcje</b>	<b>MBO – Zarządzanie przez cele</b>	<b>MBV – Zarządzanie przez wartości</b>
Pożądana sytuacja dla zastosowania danej koncepcji zarządzania	Rutyna	Umiarkowana złożoność	Potrzeba kreatywności w rozwiązywaniu złożonych problemów
Poziom profesjonalizmu	Podstawowy (Zarządzanie działaniami)	Umiarkowany (Zarządzanie pracownikami)	Wysoki (Zarządzanie profesjonalistami)
Typ przywództwa	Tradycyjny	Przydzielający zasoby	Lider zmian
Wyobrażenie o konsumencie	Użytkownik – kupujący	Użytkownik – klient	Klient z wolnością wyboru
Typ produktu / rynku	Rynek monopolisty / produkty standardowe	Rynek podzielony na segmenty	Rynek wysoce zróżnicowany i dynamiczny
Struktura organizacyjna	Piramida z wieloma poziomami	Piramida z kilkoma poziomami	Sieć, struktura zespołów przydzielonych do projektów
Tolerancja dla niejasności	Niska	Średnia	Wysoka
Autonomia	Niska	Średnia	Wysoka
Stabilność otoczenia	Otoczenie stabilne	Otoczenie umiarkowanie zmienne	Otoczenie bardzo dynamiczne
Organizacja społeczna	Kapitalizm epoki industrialnej	Kapitalizm postindustrialny	Postkapitalizm
Filozofia kontroli	Z góry na dół	Kontrola wydajności (wyniku)	Każdy nadzoruje siebie samodzielnie
Cel organizacji	Utrzymanie produkcji	Optymalizacja rezultatów	Polepszanie procesów
Zasięg wizji	Krótkookresowy	Średniookresowy	Długookresowy
Podstawowe wartości kulturowe	Lojalność Konformizm Dyscyplina	Racjonalność Motywacja Wydajność Mierzenie rezultatów	Rozwój Współdziałanie Ciągłe uczenie się Kreatywność Wzajemne zaufanie Wspólnota

Źródło: S.L. DOLAN, S. GARCIA, *Managing by Values*, Newsletter of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, [www.mba.biu.ac.il/isswov/news\\_99.html](http://www.mba.biu.ac.il/isswov/news_99.html).

ków z ludźmi i na dłuższą metę zmierzają ku katastrofie. Współczesne przedsiębiorstwa powinny sobie zdać sprawę, iż właściwa jest taka kolejność: postępować moralnie, być odpowiedzialnym i przynosić zysk. Jeżeli menedżerowie nie będą odrywać oczu od biznesu i będą przestrzegać podstawowe zasady, to tablica wyników sama się o siebie zatroszczy.

### Podróż w ZPW

**W** czasach ciągłych zmian łatwo dojść do przekonania, że nawet fundamentalne prawa rządzące zachowaniami ludzkimi zmieniają się. Ale to nieprawda. Kiedy trzeba utrzymać zaangażowanie pracownika, zapewnić klientowi zadowolenie, a udziałowcowi satysfakcję, kiedy trzeba się starać,

aby dostawcy i odbiorcy byli zadowoleni z prowadzonych z nami interesów, obowiązują zawsze takie same zasady. Firma, która ustaliła solidne podstawy pod związki ze wszystkimi osobami zainteresowanymi jej działaniem, może mówić o szczęściu. Istnieje stosunkowo prosta strategia osiągnięcia takiej sytuacji i pewne firmy już ją stosują. Jedyne co należy rozpocząć, to podróż w ZPW.

ZPW składa się z trzech faz polegających na:

- sprecyzowaniu misji / celów i wartości,
- propagowaniu misji i wartości,
- dostosowaniu codziennych działań do misji i wartości.

Powyższe działania mogą stać się częścią planowania strategicznego lub integralną częścią TQM czy koncepcji marketingowej. Pierwsza faza polega na

określeniu tego, co w życiu jest najważniejsze. Głównych wartości organizacji nie można stworzyć czy narzucić. Należy je odkryć i wyjaśnić. Proces precyzowania wartości w organizacji może składać się z następujących elementów:

- zdobycie zgody właściciela na wprowadzenie procesu ZPW,
- dyrektor naczelny określa swoje wartości,
- zarząd określa własne wartości bez obecności dyrektora,
- porównanie wartości wytypowanych przez dyrektora naczelnego i przez zarząd,
- przedstawiciele grup pracowniczych określają wartości ważne dla nich,
- ustalenie wartości z klientami i „innymi ważnymi” stronami,
- synteza wszystkich propozycji i zaprezentowanie misji oraz wartości radzie nadzorczej lub właścicielom, w celu uzyskania ostatecznej akceptacji.

Gdy główne wartości zostaną już określone, należy poinformować wszystkich pracowników o oczekiwaniach w stosunku do nich. Jest to zadaniem drugiej fazy ZPW – komunikowania misji i wartości, w skład której wchodzi:

- działania na poziomie firmy i wydziałów (spotkania, uroczystości itd.),
- materiały propagandowe (plakaty, broszurki, ulotki itd.),
- oficjalne metody przekazywania informacji (gazetka zakładowa itd.),
- nieoficjalne metody przekazu informacji (wiadomości telefoniczne, poczta elektroniczna itd.).

Po sprecyzowaniu i propagowaniu głównych wartości przechodzimy do trzeciej, najistotniejszej i najtrudniejszej fazy – dostosowania codziennych działań jednostek, zespołów i organizacji do głównych wartości. W jej skład wchodzi:

- Działania indywidualne:
  - ▲ Samodzielny rozwój i zarządzanie,
  - ▲ Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji,
  - ▲ Trening kierowniczy.
- Działania zespołowe:
  - ▲ Skuteczne działania członków,
  - ▲ Postęp i dynamika grupy,
  - ▲ Etapy budowy zespołu do danych zadań,
  - ▲ Udogodnienia dla grupy.
- Działania firmy
  - ▲ Strategia i rozwój zarządu,
  - ▲ Systemy organizacji i działania,
  - ▲ Bariery możliwości zarządu,
  - ▲ Działania nagradzające i uznaniowe.
- Stałe doskonalenie
  - ▲ Stała obserwacja,
  - ▲ Stałe ocenianie od nowa,
  - ▲ Bezustanne działanie.

Gdy nastąpi zjednoczenie wokół wspólnych wartości i wspólnych celów, zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty i czynią swoją firmę konkurencyjną<sup>10</sup>. Istotne jest, aby menedżerowie zdali sobie sprawę, że ZPW nie jest programem mającym swój początek i koniec.

Niewielu menedżerów wie, jak wdrożyć ZPW. Wieleletnie badania przeprowadzone przez G. Jacoba i R. MacFarlane’a<sup>11</sup> nad sposobami wdrożenia wartości przez różne firmy, zaowocowały opracowaniem meto-

dologii wdrażania wartości w organizacjach. Została ona nazwana „formułą 7 kroków do szczęścia”. Oto one:

- Zaangażowanie. O wartościach nie wystarczy mówić. Należy postępować zgodnie z nimi. Zaangażowanie w wartości oznacza więc wspieranie słów czynami.
- Ustalenie standardów (norm). Kiedy menedżerowie powiedzą pracownikom, że chcemy (jako cały zespół) działać bezpiecznie czy szybko, nie wszyscy zrozumieją to w taki sam sposób. Stąd konieczność zamiany głównych wartości w mierzalne standardy (terminy). DuPont dla swojej głównej wartości – bezpieczeństwa – ustalił bardzo jasny i mierzalny standard (normę) – zero wypadków.
- Przydzielenie odpowiedzialności. Jeżeli pracownicy nie będą znali swojej odpowiedzialności za wartości przedsiębiorstwa, ich wdrożenie będzie niemożliwe. W DuPont każdy menedżer, każdy pracownik zna swoją odpowiedzialność za bezpieczeństwo, łącznie z parkingowym, który przypomina wszystkim wyjeżdżającym o konieczności zapięcia pasów.
- Działanie poprzez systemy. Jeżeli chcemy, aby jakiegokolwiek zachowanie organizacyjne stało się standardem, musimy doprowadzić je do standardu.
- Szkolenie, szkolenie, szkolenie!
- Monitorowanie procesu wdrażania wartości. W DuPont istnieje specjalny system dostarczający codziennie najwyższemu kierownictwu raport o stanie bezpieczeństwa we wszystkich jego fabrykach na świecie.
- Rozpoznanie i nagradzanie sukcesu. Przedsiębiorstwo ZPW jest firmą, w której najwyższym kierownictwem i zarazem jedynym szefem są wyznawane przez nią wartości. To one przewodzą jego działaniem. Podróż w ZPW nigdy się nie kończy, gdyż nigdy organizacja nie osiągnie perfekcyjnego dostosowania swoich działań do swoich głównych wartości. Mimo to naprawdę warto w tę podróż wyruszyć...

*Agata Stachowicz-Stanusch*

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> J.C. COLLINS, J.I. PORRAS, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper-Collins, New York 1994.
- <sup>2</sup> Ibidem.
- <sup>3</sup> K. BLANCHARD, M. O'CONNOR, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1997.
- <sup>4</sup> Ibidem.
- <sup>5</sup> P.M. SENGE, *The Fifth Discipline: The Art and Practise of Learning Organisation*, Doubleday, New York 1990.
- <sup>6</sup> D. MARCIC, *Managing with Wisdom of Love: Uncovering Virtue in People and Organizations*, Jossey-Bass Publishers 1997.
- <sup>7</sup> G. JACOBS, R. MACFARLANE, *Adding Value to Every Act*, [www.mntechlogymag.com/1999/janfeb99/1299f5.htm](http://www.mntechlogymag.com/1999/janfeb99/1299f5.htm).
- <sup>8</sup> K. BLANCHARD, *Managing by Values*, [www.refresher.com/values](http://www.refresher.com/values); K. BLANCHARD, *Managing by Values*, [www.blanchardsolutions.com/html/mbv.htm](http://www.blanchardsolutions.com/html/mbv.htm).
- <sup>9</sup> K. BLANCHARD, M. O'CONNOR: *Zarządzanie poprzez wartości*, s. 42.
- <sup>10</sup> Ibidem.
- <sup>11</sup> G. JACOBS, R. MACFARLANE, *Adding Value to Every Act*, op.cit.