

# Megawartości przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2004.06.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (773), 2004, ss. 30-32

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Hopej

L.H.K. Secretan w pracy *Reclaiming Higher Ground* (wydanie niemieckie ma tytuł *Soul-Management*) proponuje oryginalny system wartości przedsiębiorstwa, sprzyjający zarówno miłej atmosferze pracy, jak również osiąganiu ponadprzeciętnych wyników. Jest to tzw. rower wartości, który ilustruje rysunek poniżej.

Jeżeli umówimy się, że przedsiębiorstwo jest rowerem, to jego siła napędowa pochodzi z tylnego koła, z którego jednostki i zespoły czerpią energię w działaniu. Wartości przedniego koła określają natomiast kierunek działania zatrudnionych. L.H.K. Secretan podkreśla, że raczej nie jesteśmy, generalnie rzecz biorąc, gorącymi zwolennikami wartości przedniego koła i dlatego konieczna jest zmiana tego, co uznajemy za godne pożądaniami i dążeń.

Wartościami tylnego koła są: umiejętności, życzliwy stosunek do ludzi, oddanie się (poświęcenie).

## • Umiejętności

Wszystko, co robi się w życiu prywatnym i zawodowym, musi być robione na najwyższym poziomie. W. Disney ciągle powtarzał swoim współpracownikom, żeby robili to, co robią tak dobrze, aby inni przychodzili ich podpatrywać. „Czy nie powinniśmy tak postępować w każdym obszarze naszego życia. Czy można sobie wyobrazić, że ludzie pracujący dla Disneya wstają rano, przypominają sobie jego wypowiedź i pracują byle jak. Wszyscy mamy to samo zadanie: to, co

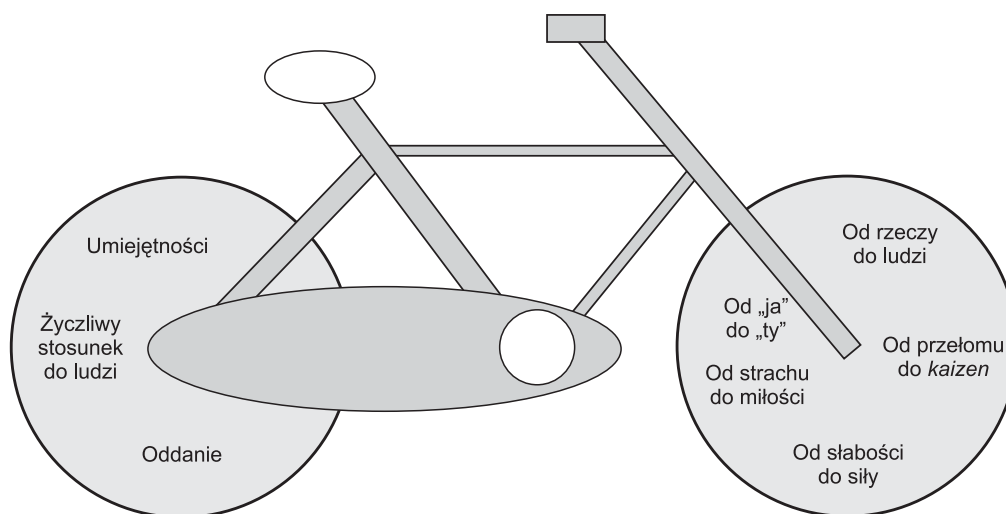
robimy, musimy robić tak dobrze, że inni przyjdą, aby nas przy tym podglądać” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 72].

Umiejętności pojawiają się dzięki uczeniu się, m.in. od mistrzów. Jednakże umiejętności nigdy nie są doskonałe, tak jak nie ma doskonałej wiedzy czy doskonałej mądrości. Wiedza i mądrość zawsze są niepełne i dlatego ciągle uczenie się – przez całe życie – jest koniecznością, jeżeli chcemy osiągnąć we wszystkim ponadprzeciętne wyniki [L.H.K. Secretan, 1997],

## • Życzliwy stosunek do ludzi

Pracownik musi charakteryzować się cechami ułatwiającymi nawiązywanie kontaktów z innymi. Przywiązuje wówczas dużą wagę do harmonijnych interakcji, nawiązuje serdeczne, oparte na wzajemnej życzliwości stosunki oraz pielęgnuje je, aby nie były powierzchowne, co wiąże się m. in. z mówieniem prawdy oraz dotrzymywaniem obietnic. Taki pracownik we wszystkich dziedzinach życia rozumie się z innymi tak dobrze, że dążą oni do kontaktów z nim.

Jeżeli chcemy być przyjaciółmi kogokolwiek, musimy przede wszystkim „wejść w jego skórę”, zrozumieć go. Można to osiągnąć przez wyobrażenie sobie tego, co on myśli i odczuwa. Naszym celem jest więc ciągle stawianie siebie samych na miejscu innych i takie zachowanie się, dzięki któremu stajemy się ludźmi, których sami chętnie chcielibyśmy mieć za przyjaciół [L.H.K. Secretan, 1997],



**Rys. Rower wartości – model dla życia i pracy**

Źródło: [L.H.K. Secretan, 1997, s. 71].

### ● Oddanie się (poświęcenie)

Jest to wychodzenie z respektem naprzeciw potrzebom innych (klientów wewnętrznych i zewnętrznych) i rozwijanie skłonności do zaspokajania tych potrzeb. Oddanie się stawia zaspokajanie potrzeb klientów ponad pogonią za zyskiem. „Wpływa na robienie interesów i relacje, z których wszyscy mogą mieć korzyści i przy których klienci, urzędnicy i dostawcy będą traktowani jak partnerzy, a nie przeciwnicy. Oddanie oznacza, że większą wagę przykładą się do tego, aby robić rzeczy dobre niż robić rzeczy dobrze” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 73].

Poświęcanie się nie jest możliwe, podkreślić należy, bez słuchania. Nie można zaspokajać potrzeb ludzi, jeżeli nie poświęcimy czasu na wysłuchanie, jakie są ich potrzeby. Wydaje się, że słuchanie jest tą umiejętnością, którą chyba zdobywa się najtrudniej.

Zaprezentowane wyżej wartości są powszechnie znane i należy je „... po prostu ćwiczyć i urzeczywistniać” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 76]. Nie da się tego powiedzieć o wartościach przedniego koła. Wielu z nas ich nie akceptuje i dlatego – zdaniem L.H.K. Secretana – musimy się do nich przekonać i zaakceptować je. Chodzi o następujące zmiany:

- **„od ja do ty”**. Model roweru wartości cechuje przesunięcie punktu ciężkości z „ja” na „ty”. Wychodzi się tu z założenia, że pomagając innym pomagamy sobie, i że decyzyja dobra dla mnie, ale zła dla ciebie jest ostatecznie zła dla nas obu. Faworyzuje się tym samym systemowe (holistyczne) widzenie świata, w którym każdy członek jakiegokolwiek zespołu jest świadomy powiązania „wszystkiego ze wszystkim”, a klient jest czymś więcej niż tylko kartą kredytową,
- **„od rzeczy do ludzi”**. Przedsiębiorstwo nie jest sumą znajdujących się w nim rzeczy. Najważniejszym jego kapitałem są ludzie, czego nie są, niestety, świadomi wszyscy współcześni menedżerowie. Jeżeli rzeczywiście widzieliby w ludziach więcej dobra niż w rzeczach, to uwzględnialiby ich w bilansie. *Goodwill* jako termin finansowy nie wystarcza, jest niewłaściwą miarą najważniejszego dobra każdej firmy,
- **„od przełomu do kaizen”**. Wzrost jest możliwy przez przełom (poszukiwanie *nowej drogi*) albo przez kaizen (znalezienie *lepszej drogi*). Model roweru wartości zakłada, że ważne jest szukanie nowej drogi, ale także należy praktykować *kaizen*,
- **„od słabości do siły”**. Zbyt często krytykujemy, osądzamy, a nawet sądymy, przyczyniając się w ten sposób do tego, że krytykowani zazwyczaj tracą szacunek do siebie samych. Zbyt rzadko cieszymy się natomiast z naszych mocnych stron i zwracamy uwagę na nasze sukcesy, by je doskonalić. Dobry tenisista nie rozpatruje w przerwie meczu nieudanego uderzenia, lecz odpręża się, nabiera sił i koncentruje się na następnym gemie,
- **„od strachu do miłości”**. Słownictwo zarządzania jest dziś naszpikowane terminami wojskowymi, a przedsiębiorstwa zachowują się jak gladiatorzy, którzy muszą zniszczyć swoich przeciwników. Natomiast rower wartości zakłada, że ludzie mogą pracować nie walcząc ze sobą, bowiem najlepsze wyniki nie są wymuszane siłą. Jeżeli to, co robimy, robić będziemy

chętnie, jeżeli kochać będziemy ludzi, z którymi pracujemy i jeżeli szanować będziemy powód tego, co robimy, to z pewnością osiągniemy wspaniałe wyniki. Praca jest częścią naszego życia i nie musi być wojną – może być radosną zabawą.

Czy rower wartości jest wyabstrahowaną z rzeczywistości konstrukcją myślową? Jej urzeczywistnienie jest niewątpliwie trudne, ponieważ nie jest np. łatwo pożegnać się z egocentryczną wizją świata, czy też traktować biznes jako radosną zabawę, dzięki której wszyscy się bogacą. Są jednak przedsiębiorstwa, które do pewnego stopnia kierują się zaprezentowanymi wartościami w swojej działalności. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych przez J.C. Collinsa z zespołem i J.I. Porrasa [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003, J.C. Collins, 2003].

Badając praktyki najlepszych firm J.C. Collins i J.I. Porras ustalili, że tzw. wizjonerskie organizacje rozwijają się dzięki poczuciu niespełnienia. Tworzą instrumenty wprowadzające dyskomfort i dlatego unikają samozadowolenia, nieustannie wprowadzając zmiany. Głęboko zakorzenione potrzeby pracowników usprawniania wszystkiego są potężną siłą sprawczą, podobną do tej, która popychała do osiągnięć wielkich artystów i płodnych wynalazców [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

W stosunku do zatrudnionych przywódcy wielkich (wizjonerskich) przedsiębiorstw kierują się następującymi zasadami:

- kiedy masz wątpliwości, nie zatrudniaj,
- kiedy wiesz, że musisz kogoś wymienić, działaj,
- stwarzaj podwładnym szanse, a nie stwarzaj przed nimi problemów.

Nie może przeto dziwić, że w tych przedsiębiorstwach nie ludzie są najważniejszym z aktywów, lecz są nim właściwi ludzie, tworzący serdeczną pełną wzajemnego zaufania atmosferę pracy. Relacje między nimi wykraczają daleko poza wzajemny szacunek i zwykle układy między kolegami z pracy [J.C. Collins, 2003].

Pracownicy wizjonerskich przedsiębiorstw dążą do realizacji kilku celów jednocześnie, przy czym zarabianie pieniędzy jest tylko jednym z nich. „Wielkie nie przemijające przedsiębiorstwa nie istnieją jedynie po to, by zapewnić zyski swoim akcjonariuszom. W rzeczywistości, dla naprawdę wielkiego przedsiębiorstwa, zyski i przepływ gotówki są jak krew i woda dla zdrowego przedsiębiorstwa – są absolutnie niezbędne do życia, ale nie są jego celem” [J.C. Collins, 2003, s. 189].

Jakkolwiek maksymalizacja zysku nie jest celem wizjonerskich przedsiębiorstw, osiągają one znakomite wyniki finansowe. Nie byłyby one możliwe bez robienia wszystkiego, aby zadowolić klientów. W wielu wielkich firmach zakłada się, że jeżeli klienci będą zadowoleni, to z pewnością wszyscy na tym skorzystają. Służenie klientom nie jest więc frazesem, lecz jedną z podstawowych wartości.

Przedsiębiorstwa, które przeszły metamorfozę i stały się wielkie, traktują technologię inaczej niż firmy przeciętne. Nie jest ona postrzegana jako istotny czynnik transformacji, bowiem, jak podkreśla J.C. Collins, aż 80% dyrektorów badanych przedsiębiorstw

nie wymieniło technologii wśród pięciu najważniejszych czynników. Nie znaczy to oczywiście, że technologia nie odgrywa żadnej roli w dochodzeniu przedsiębiorstw do wielkości. Z pewnością jest ona ważna, jednak to nie komputery, systemy telekomunikacyjne, roboty czy internet rozpoczęły proces przemian „od dobrego do wielkiego” – to nie technologia tworzy poczucie niespełnienia, to nie technologia pozwala zrozumieć, że zarabianie pieniędzy jest tylko jednym z wymiarów biznesu, to nie technologia zmienia właściwych ludzi na właściwych itd. Chociaż wielkie przedsiębiorstwa są niejednokrotnie pionierami we wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, to zdecydowanie ważniejsze dla nich jest nie „co”, lecz „kto”.

Co zatem łączy rower wartości i wielkie (wizjonerskie) przedsiębiorstwa? Nietrudno zauważyć, że przedsiębiorstwa te nie tylko znają, ale także urzeczywistniają wartości tylnego koła. Co więcej, są one ciągle niejako ćwiczone, aby możliwe było osiągnięcie znakomitych rezultatów w długim przedziale czasu. Mniej widoczne są natomiast docelowe wartości przedniego koła. Z tego, co piszą J.C. Collins i J.I. Porras wynika, że w wielkich firmach pozytywnie jest oceniane pierwszeństwo ludzi przed rzeczami oraz przesunięcie punktu ciężkości z „ja” na „ty” w tym sensie, że potrzeby klientów mają priorytet.

I jeszcze jedna ważna sprawa. W świetle rozważań L.H.K. Secretana rower wartości jawi się jako niezmienna konstrukcja, na której przez długi okres opierać się powinna działalność przedsiębiorstwa [L.H.K. Secretan, 1997]. Również wielkie przedsiębiorstwa kierują się zazwyczaj kilkoma ogólnymi zasadami, będącymi podstawą osiągania trwałych, znakomitych wyników. J.C. Collins i J.I. Porras określają je mianem nadrzędnych wartości, które są odporne na zmieniające się trendy i ulotne mody oraz niezależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Istotne jest także to, że zbiory nadrzędnych wartości różnych firm różnią się między sobą, chociaż są też elementy wspólne.

Przykład wielkich (wizjonerskich) organizacji wskazuje, że nadrzędne wartości są przedsiębiorstwu niezbędne. Jeżeli ma ono sprostać zmieniającym się wyzwaniom, wartości te muszą być przestrzegane i zachowywane, są bowiem spoiwem łączącym firmę w całość, kiedy się ona rozrasta, dywersyfikuje, czy zaczyna działać globalnie. Można je porównać do Dekalogu, czy prawd zawartych w amerykańskiej Deklaracji Niepodległości. Wydają się być najważniejszym czynnikiem sukcesu firmy [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

W niniejszym artykule naczelną wartości określone są mianem megawartości – w celu podkreślenia odmiennego nieco ich rozumienia. Przyjmuje się, że pełnią one następujące funkcje:

- na trwale osadzają przedsiębiorstwo w rzeczywistości, wiążą teraźniejszość z przyszłością, dzięki czemu możliwe jest zachowanie tożsamości firmy,
- umożliwiają pracownikom odpowiedź na pytanie, dlaczego jest ważne to, że ich firma istnieje,
- określają pole działania przedsiębiorstwa, a tym samym możliwe kierunki rozwoju.

Ponadto z megawartościami można łączyć to, że:

- Każde przedsiębiorstwo ma swój własny zbiór megawartości. Niektóre z nich mogą mieć jednak uniwersalny charakter, ponieważ trudno sobie wyobrazić, aby wartości tylnego koła nie regulowały działalności różnych firm, chociaż mogą być w nich w różnym stopniu zakorzenione. Docelowe wartości przedniego koła także mogą pojawiać się w megawartościach wielu przedsiębiorstw, np. „najpierw ludzie, potem rzeczy”.

- Mają swoją historię. Są rezultatem procesu gromadzenia doświadczeń z rozwiązywania problemów zarządzania. Mogą być również, do pewnego stopnia, wynikiem działań naczelnego kierownictwa. Innymi słowy, może ono podejmować próby sformułowania, wprowadzania określonych megawartości i indoktrynowania pracowników, aby je w pełni rozumieli i wypełniali.

- Są niezienne. Nie można od nich odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań.

- Nie można ich mylić z kulturą organizacyjną.

W związku z ostatnią z wyżej wymienionych kwestii nasuwa się pytanie, czym różnią się megawartości od kultury organizacyjnej. Odpowiedź na to pytanie opiera się na podziale wartości na ostateczne (autoteliczne) i pośrednie (instrumentalne). Te pierwsze są jakby celami samymi w sobie, zaś drugie stanowią niejako środki służące do realizacji pierwszych. Wynika stąd nadrzędność wartości autotelicznych w stosunku do instrumentalnych [L.J. Krzyżanowski, 1999].

Można przyjąć, że megawartości przedsiębiorstwa są wartościami o charakterze autotelicznym, natomiast wartości, o których pisze np. E.H. Schein (autor często przywoływanego w literaturze przedmiotu modelu kultury organizacyjnej) – instrumentalnymi [E.H. Schein, 1984]. Jeżeli przykładami megawartości mogą być wartości tylnego koła, to jako wartości instrumentalne można przykładowo wymienić: aktywność w działaniu, samokontrolę i odwagę w podejmowaniu ryzyka.

Podporządkowanie wartości pośrednich określonym megawartościom przedsiębiorstwa może polegać na tym, że tym samym megawartościom mogą towarzyszyć w różnych okresach różne wartości pośrednie i związane z nimi normy postępowania. Oznacza to, że kultura organizacyjna może ulegać zmianom przy niezmiennych megawartościach. Megawartości zawsze jednak wyciskają swoje piętno na każdym stanie kultury.

*dr hab. inż. Marian Hopej, prof. nadzw.*

Politechnika Wrocławska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] COLLINS J.C., *Od wielkiego do dobrego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, SPM Project 2003.
- [2] COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project 2003.
- [3] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [4] SECRETAN L.H.K., *Soul-Management*, Lichtenberg, München 1997.