



Olgierd Świda – trener biznesowy, członek redakcji magazynu „W Punkt”. W latach 90. pracował dla Microsoftu w Niemczech i USA. Zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Współwynałazca Open License. W latach 2006–2007 odpowiadał za produkcję newsów w TVP. Senior Leader w ramach organizacji Anthony’ego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu i motywacji. Prowadzi firmę Tools 2 Lead

MODA NA WARTOŚCI

Ich zestaw jest fundamentem działania firmy

OLGIERD ŚWIDA

W samolocie linii Delta z San Diego do Atlanty oglądam na małym ekranie tak zwany in-flight safety video. Myślę: jeszcze jeden nudny filmik o tym samym, czyli jak zapinać pasy i gdzie szukać kamizelki ratunkowej. Ten był jednak inny. Oprócz zwykłych informacji o bezpieczeństwie zawierał słowo od prezesa o wartościach, którymi kierują się pracownicy linii lotniczej Delta. A co mnie to interesuje – pomyślałem – chcę bezpiecznie i tanio przelecieć z punktu A do punktu B. Jakie wartości przyświecają przewoźnikowi, jest mi obojętne. Po głębszym zastanowieniu zmieniłem jednak zdanie. Zdałem sobie sprawę, że dla mnie jako pasażera ważne jest, czy pilot i jego załoga pracują wyłącznie dla pieniędzy czy kierują się czymś więcej. Jeśli jest to „coś więcej”, to najprawdopodobniej będą bardziej zaangażowani w realizację zadań. Oczywiście tak się złożyło, że w kontekście pracy zawodowej wartości pracowników Delta Airlines pokrywały się z moimi.

**DLACZEGO
NIE WSZYSCY
ZAJMUJĄ SIĘ
HANDLEM
NARKOTYKAMI
LUB BRONIĄ
CZY PROSTYTUCJĄ?**

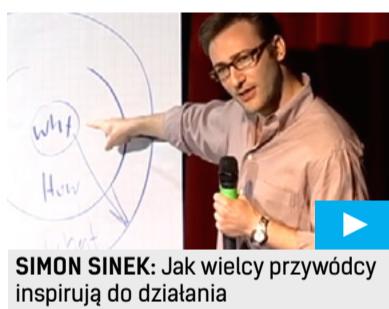


Przedstawiają się one następująco: prawdomówność/szczerowość (honesty) – zawsze mów prawdę; prawość/uczciwość (integrity) – zawsze dotrzymuj zobowiązań/obietnic; szacunek (respect) – nigdy nie rań nikogo/nie sprawiaj nikomu przykrości; wytrwałość (perseverance) – staraj się bardziej niż konkurenci, nie poddawaj się; przywództwo w służbie innym (servant

leadership) – troszcz się o klientów, o społeczność, o osoby wokół ciebie. Do tej pory nigdy nie byłem fanem Delta Airlines. Ten krótki przekaz o wartościach przyświecających firmie zmienił moje nastawienie.

Od lat obserwuję różne mody w zarządzaniu. Do tej pory były to: zarządzanie przez cele (MBO) oraz ostatnio zarządzanie kompetencjami. Teraz nadchodzi epoka zarządzania przez wartości (MBV). Często spotykam się ze stwierdzeniem, że pieniądze, czyli zysk, są wyłącznym celem działania przedsiębiorstwa. Teoretycznie: im większy zysk, tym lepiej. Jeśli tak jest, to dlaczego nie wszyscy zajmują się handlem narkotykami lub bronią czy prostytutką? Tam przecież stopa zysku („przebitka”) jest największa. Gdy przytaczam ten argument, moi rozmówcy zdają sobie sprawę, że pieniądze to nie wszystko.

Kilka lat temu na jednej z konferencji naukowych TED (których celem jest, zgodnie z mottem, popularyzacja „idei wartych rozpowszechniania”)



SIMON SINEK: Jak wielcy przywódcy inspirują do działania

Simon Sinek zwrócił uwagę, że w komunikacji firma-klient szalenie istotny jest przekaz DLACZEGO firma robi to, co robi i jaka idea jej przyświeca. Dopiero w drugiej kolejności powinna komunikować JAK to robi i na samym końcu – CO w zasadzie robi. I tak na przykład Apple przez wiele lat prezentowała się na rynku z hasłem „think different”, czyli „myślimy inaczej”, dlatego robimy fajniejsze i lepsze

produkty. Tutaj znów koncentracja na cechach firmy staje się nadrzędna wobec produktów lub usług, które wytwarza.

Zestaw wartości firmy jest fundamentem jej działania. Ponieważ nie można skodyfikować wszystkich możliwych działań i zachowań pracowników w szybko zmieniającym się świecie, dlatego jest on jak DNA przedsiębiorstwa, jest jak wyznaczenie wiary, z którego można czerpać inspirację, lub busola, która wskazuje prawidłowy kurs na oceanie. Wartości są podstawą zachowań wobec klientów, kolegów, przełożonych, partnerów, dostawców oraz kandydatów.

W życiu codziennym występuje wiele źródeł wartości. Często są to rodzice, nauczyciele, ksiądz, pastor czy rabin. Może to być także szef reprezentujący firmę, w której pracujemy. Sukces prowadzenia przedsiębiorstwa w oparciu o wypracowane wartości zależy od tego, na ile przełożeni – od prezesa po kierownika – będą się nimi kierować w działaniu i żyć nimi na co dzień, zarówno w firmie, jak i w domu. Przykład idzie z góry. Dlatego wprowadzenie zarządzania przez wartości ma sens tylko wtedy, gdy cieszy się ono absolutnym poparciem prezesa i całej kadry zarządzającej. To poparcie musi być aktywne, czyli management musi na co dzień dawać pracownikom wzór tego, jak wygląda wdrażanie zasad (przecież przełożony nie może wymagać punktualności od pracowników, samemu notorycznie się spóźniając!).

Obecnie w Polsce bardzo popularny jest model zarządzania kompetencjami. W rezultacie HR koncentruje się na pożądanym kompetencjach kandydatów i często pomija postawy oraz wartości, które są im bliskie. Zawsze doradzam: jeśli masz do wyboru dwóch kandydatów jednego z doskonałymi kwalifikacjami, ale z postawą niekompatybilną z twoją firmą, a drugiego z doskonałą postawą, lecz słabymi kwalifikacjami, to zatrudnij tego drugiego. Będzie lepiej grał w zespole, a brakujące kwalifikacje szybko uzupełni.

Jednak istnieją już u nas pierwsze firmy, które zaczynają wdrażać zarządzanie przez wartości. Operator komórkowy Play odszedł od modelu kompetencyjnego i zastąpił kompetencje wartościami. Pracownicy są oceniani na podstawie osiągniętych wyników i wartości, którymi kierują się na co dzień.

Sławomir Lachowski, założyciel mBanku, głęboko wierzy w efektywność zarządzania przez wartości. Wypracowany tam zestaw DROGA (doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, zaangażowanie się) stał się podwaliną wielkiej firmy. Oczywiście częścią systemu jest dokładne omówienie każdej z wartości i pokazanie, jak przekłada się ona na działanie.

Na zakończenie dodam, że nie wiem, która konkretna wartość korporacyjna Delta Airlines zmotywowała pomysłodawcę do zainstalowania sieci WiFi na wszystkich lotach „domestic”, czyli wewnątrzamerykańskich. Może to był „servant leadership”, może coś innego. Niemniej jednak, gdy po starcie tuż obok znaków zapięcia pasów i niepalenia zaświeciła się niebieska lampka symbolu WiFi, zdałem sobie sprawę, że jesteśmy w XXI wieku, tak technologicznie, jak pod względem zarządzania przedsiębiorstwami. ●

**[Co Cię uwiera w polskim biznesie, a co inspiruje?
Napisz do mnie: olgierd.swida@magazynwpunkt.pl**