

REPRINT



INSPIRACJE:

AUTENTYCZNE
WARTOŚCI FIRMY

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 26, jesień 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

4

AUTENTYCZNE WARTOŚCI FIRMY

Etyka, kultura organizacji czy odpowiedzialność

przestają być w odniesieniu do firm pustymi hasłami. Organizacje mogą, a nawet powinny kierować się wartościami. Problem w tym, że często brzmią niewiarygodnie i zwykle na dłuższą metę nie działają.

Coraz więcej firm na świecie stawia na charakterystyczny dla nich katalog wartości. Taki, który staje się rodzajem kodeksu etycznego firmy. Obowiązującego zarówno lidera, jak i pracownika liniowego. Co więcej, jeśli spojrzymy na historię najbardziej błyskotliwych karier i ludzi sukcesu w biznesie, dostrzeżemy, że często mówią oni o wartościach¹. Poza zapałem i przekonaniem do swoich racji równie często za potęgą ich firm od początku stała szczytna idea.

Gdy przywołamy motta głośnych liderów mówiących o celach i wartościach towarzyszących budowanym przez nich markom, nie zdziwią nas słowa Kena Blancharda. Ten wybitny mówca i konsultant biznesowy chętnie przywołuje słowa Goethego: „Gdy się

czemuś prawdziwie poświęcamy, wspiera nas Opatrzność”. Zbyt wielkie słowa dla biznesu? Jeśli spostrzeżemy, że wielcy liderzy, poza unikatową osobowością, przekonaniem do własnych wartości, mieli też sporo szczęścia – niekoniecznie. Przywołany Ken Blanchard (autor głośnej serii „Jednominutowy menedżer”) wyjaśnia, jak wielkie znaczenie dla organizacji mają wartości, którymi się ona kieruje. Rozumieć je należy właśnie jako katalog wartości, których firma nie może złać. Dotyczy to jej lidera (zwłaszcza jego, bo przykład idzie z góry) i każdego pracownika.

DWA BIEGUNY TYCH SAMYCH WARTOŚCI

Wartość etyczna wpisana w DNA firmy wnosi do organizacji wartość zarówno na zewnątrz (do otoczenia biznesowego), jak i do

jej wnętrza. Z pierwszej perspektywy firma wnosi do swojej działalności biznesowej wartości, które raz, że wyróżnią ją na rynku (wobec konkurencji), dwa – zaszczipią idee jako wartość dodaną. Choć niekoniecznie efektem będzie wzrost zyskowności firmy. W pewnym uproszczeniu – spisany i wdrożony katalog wartości – można uznać za rodzaj długoterminowej inwestycji. Reputacja bowiem może stać się wartością biznesu nie do przecenienia.

Z drugiej perspektywy etyczny przekaz kierowany do wnętrza organizacji przekłada się na efekt, który dziś jest coraz mocniej przez firmy pożądanym: zaangażowanie pracowników. Wiele badań wskazuje, że takie cechy pracodawcy, jak przejrzystość, wspólny i jasny dla każdego cel, przekładają się na wzrost efektywności pracy. Pracownik przestaje być wyabstrahowaną z otoczenia jednostką, która wykonuje wąsko zdefiniowane zadania, nie mając na horyzoncie jakichkolwiek efektów tej pracy.

LIDER NA FRONCIE WARTOŚCI

Olbrzymia w tym rola lidera, który nakreśli wartości etyczne mające towarzyszyć firmie w jej dziennym funkcjonowaniu. A dalej – stworzy warunki, aby wartości były realizowane i „natchnie” nimi podległych menedżerów. Jedynie sprawna komunikacja i autentyczność sprawią, że wartości te upowszechnią się i zadziałają. Dlaczego jednak tak często działania te kończą się fiaskiem, brzmią nieautentycznie albo są krótkotrwałe? Maharin Banaji, psycholog społeczna z Uniwersytetu Harvarda², zauważa, że problem często leży w samym liderze – jego postawie i charakterze. Lider przeważnie bywa przekonany do swoich etycznych postępowań, otwartości i szczerości (oraz zdolności do obiektywnego oceniania rzeczywistości – również pracowników). Nic bardziej mylnego. Wielu z nich kultywuje nieuświadomione, nieetyczne i nieobiektywne przekonania, zbacza z toru, komplikując pracę podległym menedżerom, zaburzając harmonię pracy i wiele trwałych rozwiązań wewnątrz organizacji. Także tych, które współtworzyć mogą jej kręgosłup.

DROGOWSKAZY ETYCZNEGO LIDERA

Niestety, samoświadomość to nie wszystko; zwłaszcza że niekoniecznie musi stanowić barierę w drodze do zbudowania etycznej firmy. Żeby spisany katalog wartości zadziałał, musi on dotyczyć nie tylko jego autora (lidera firmy), lecz całą organizację. Eksperti z firm doradczych oraz doświadczeni menedżerowie dostarczają wielu wskazówek³, czym należy się kierować, chcąc zbudować faktycznie etyczną organizację.

Jeśli organizacja kieruje się wartościami etycznymi, zazwyczaj rośnie też poczucie uczestnictwa w misji i zaangażowanie pracowników.

- 1. Mentalny detoks.** Wdrożenie wartości powinna poprzedzić „mentalna detoksykacja”, dzięki której kluczowi menedżerowie uświadomią sobie intencje tego działania (Dlaczego chcemy wdrażać system wartości, dlaczego jest to ważne? Czy tylko dlatego, że inni już to uczynili?).
- 2. Zwolennicy.** Jeśli wdrażane wartości wynikają z odgórných wytycznych pochodzących z centrali czy od właścicieli, proces musi zyskać szeroką aprobatę w organizacji.
- 3. Liderzy zmiany.** W procesie wdrażania systemu wartości należy wyznaczyć osoby, które swoim postępowaniem będą przekonywać zespół do zmiany w sposobie zarządzania („misjonarze” tej idei).



Lider często żyje w przekonaniu, iż zawsze kieruje się szczytnymi wartościami.

Etyka wymaga jednak systematycznej autorefleksji.



GDZIE
PRZECZYTAĆ
WIĘCEJ?

Ken Blanchard,
Michael O'Connor,
„Zarządzanie
przez wartości”,
tłum. A. Owsiak,
MT Biznes,
Warszawa 2015

4. Otoczenie biznesowe. Wartości danej organizacji powinny być przemyślane i ściśle związane z normami funkcjonującymi w jej otoczeniu biznesowym. Zyskują wówczas na celowości i wiarygodności.

5. Kompromis. Narzucenie wartości pracownikom nie przyniesie efektów. Warto tu powtórzyć postulat przemysłanego ich katalogu.

6. Przykład z góry. Jeśli kadra zarządzająca na co dzień będzie poprzez własne zachowanie jasno mówić, na czym firmie zależy, i podkreślać, że wartości rzeczywiście przekładają się na sukces organizacji.

7. Twarde reguły. Po wdrożeniu systemu wartości należy dostosować do nich wszystkie procedury i mechanizmy obecne w organizacji. Nie może być od tego wyjątków. Po wprowadzeniu nowego systemu firma powinna przeprojektować modele zarządzania.

8. Audyt. Na każdym etapie wdrażania systemów wartości konieczny jest zewnętrzny audyt kontrolujący działania lidera i uświadamiający mu, co powinien w sobie zmienić, aby inicjowane zmiany w firmie nie były fasadowe. ■

» Artykuł nr R1526104

1 | Por.: Carmine Gallo, „Steve Jobs: sekrety innowacji. Zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu”, przeł. A. Sobolewska, Kraków 2011. Oraz: Richard L. Brandt, „Potęga Google’a”, przeł. J. Żuławnik, Kraków 2011.

2 | Maharin Banaji, Max Bazerman, Dolly Chugh, *How (Un)ethical Are You?*, w: „HBR’s 10 Must Reads on Management People”, Boston 2011.

3 | Więcej: *Wartości w zwierciadle prawdy*, THINKTANK, nr 18, jesień 2013.

5

Tyle spośród 10 największych bankructw w ostatnich 20 latach w Stanach Zjednoczonych było wynikiem nieetycznych zachowań.

Źródło: „Shaping an Ethical Workplace Culture”, 2014.