

DROGOWSKAZY PRZYWÓDZTWA

Nie ma efektywnego zarządzania przez wartości bez przywództwa opartego na wartościach. To liderzy odgrywają bowiem kluczową rolę w procesie formułowania wartości firmy zgodnych z jej misją, wizją i modelem biznesowym. Ich osobiste świadectwo jest nieodzowne.

W 2002 r. miałem powody do satysfakcji. Byłem członkiem zarządu BRE Banku, a założony przeze mnie rok wcześniej pierwszy, pełnozakresowy wirtualny bank detaliczny – mBank – dokonał przełomu na rynku bankowości detalicznej w Polsce i zapoczątkował nową erę w bankowości elektronicznej. Blisko 125 tys. klientów i prawie 1 mld zł depozytów zebranych w ciągu roku to liczby, które nie mogły pozostać niezauważone przez rynek. W ciągu kolejnego roku liczba klientów mBanku wzrosła do 314 tys. – mBank okazał się przełomową innowacją i w kolejnych latach zdobył rynek i serca klientów w Polsce, w Republice Czeskiej i na Słowacji. Dziś to jeden z największych internetowych banków na świecie.

Jestem jednak przekonany, że to nie pomysł na model biznesowy banku internetowego zdecydował o jego spektakularnym zwycięstwie nad konkurencją.

Gdyby nie wartości, którym hołdowałem od początku swojej zawodowej kariery, a które następnie przekazywałem swoim podwładnym, żaden mój sukces biznesowy nie byłby możliwy. Zarówno w przypadku mBanku, jak i innych moich dokonań, takich jak restrukturyzacja trzeciego pod względem wielkości aktywów banku komercyjnego w Polsce (PBG w Łodzi) czy restrukturyzacja i opracowanie skutecznej strategii rozwoju dla największego polskiego banku detalicznego (PKO BP), źródeł powodzenia upatruję w spójności wartości zespołu i liderów, a także w świadomym przywództwie przez wartości tych drugich.

IMPULS

OD LIDERA Wróćmy na chwilę do przeszłości. Po pierwszym roku sukcesów mBanku odczuwałem niepokój, że to wszystko za mało, aby w długim okresie utrzymać wysokie tempo wzrostu. Miałem przekonanie, że potrzeba jeszcze spoiwa, które spowoduje, że organizacja zachowa w długim okresie motywację, wytrwałość, szybkość i elastyczność. Pewnego razu, kierując się wewnętrznym nakazem działania, usiadłem przy komputerze i napisałem list do wszystkich pracowników, który nad ranem wysłałem e-mailem: **„Wartości, jakimi kierujemy się w życiu prywatnym i zawodowym, mają bardzo duże znaczenie dla powodzenia podejmowanych działań, a na pewno**

dla jakości funkcjonowania w społeczeństwie. (...) Chciałbym, aby wartości, które legły u podstaw dotychczasowego bezprecedensowego rozwoju mBanku, zostały nazwane i pielęgnowane w przyszłości. (...) Proszę zatem o udział w dyskusji wirtualnej, ale też rzeczywistej, na temat wartości, jakimi kierujemy się w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych mBanku. Uważam, że najważniejsze z nich powinny zostać zapisane w formie dokumentu. (...) Taki kodeks wartości mBanku będzie stanowił gwarancję, że potrzeby i atmosfera chwili nie będą mogły zmieniać naszej kultury korporacyjnej. (...)

Proszę zatem o Wasze komentarze, z zaznaczeniem, jakie wartości, praktyki i zachowania stanowią o tożsamości mBanku na zewnątrz i wewnątrz. Co dla Was jest na tyle ważne w pracy zawodowej i życiu prywatnym, że chcielibyście to zachować, upowszechnić i utrzymać na trwałe w mBanku, który wtedy będzie miejscem pracy, o którym można będzie mówić z dumą i sentymentem. (...) Zasady i wartości mBanku postaram się opracować do końca lipca i prześlę do konsultacji. Docelowo powinien to być jeden z naszych najważniejszych dokumentów kształtujących kulturę korporacyjną, a więc naszą wspólnotę zawodową mBanku, relacje wewnętrzne na wszystkich szczeblach oraz relacje zewnętrzne z klientami i partnerami biznesowymi”.

Kierowało mną przekonanie, że określenie wartości firmy ma wyjątkowe znaczenie dla jej przyszłości. Dlatego też zainicjowałem ten projekt i zdecydowałem się go prowadzić. Zacząłem od przedstawienia zespołowi najważniejszych według mnie wartości, takich jak roztropność, sprawiedliwość, wstrzeźliwość, męstwo, pasja, autentyczność i ambicja. Następnie poprosiłem, by pracownicy przedstawili własne wartości i otworzyli się na dyskusję, której celem byłoby znalezienie wspólnego mianownika dla wartości osobistych każdego z uczestników.

Efektom była debata, która oderwała wielu z nas od bieżących działań i krążyła wokół zasadniczych pytań: „Co my tu robimy?“, „Dokąd zmierzamy?“. Ostateczny efekt sprawił mnie w zdumienie i sprawił mi ogromną radość. Mogłem bowiem powiedzieć, podobnie jak reszta zatrudnionych, że wartości mBanku to także moje wartości. Na skutek licznych konsultacji powstał

taki ich zestaw, który utworzył akronim DROGA: Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość i Angażowanie się. Nieprzypadkowo wartości układają się w to słowo. Droga to podróż do celu, ale także głębokie przekonanie, że droga jest ważniejsza niż cel. Droga to ustawiczny proces doskonalenia się, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, dokonywanie trudnych wyborów, odwaga i heroizm, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie. Sens sformułowania „droga ważniejsza niż cel” sprowadza się do zaprzeczenia makiawelistycznemu przesłaniu, że „cel uświęca środki”.

DROGA A JĘZYK

ORGANIZACJI Określenie wartości było początkiem. Drugim krokiem było uczynienie z wartości podstawowego kanonu postępowania wewnątrz organizacji oraz w relacjach ze światem zewnętrznym. Musiały one zostać wpisane w architekturę korporacyjną i utrwalone w niej.

1 Tłumaczenie wartości

Aby DROGA była rozumiana przez wszystkich w ten sam sposób, wartości musiały być obserwowalne i mierzalne. Poszerzyliśmy więc definicję wartości o opis oczekiwanych zachowań oraz ich wpływu na relacje wewnętrzne i zewnętrzne. I tak, przykładowo, REALIZACJA została zdefiniowana jako skuteczność, efektywność, świadomość biznesowa, a kluczowe dla niej kompetencje jako nastawienie na cel i rezultat, decyzywność. Kompetencje te zostały ściśle określone w formie opisu konkretnych zachowań. Np. decyzywność została opisana słowami: „Podejmuję decyzje na podstawie oceny szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, ale nie pochopnie. Podtrzymuję podjęte decyzje, ale elastycznie zmieniam je w uzasadnionych przypadkach”.

2 Mapa kompetencji

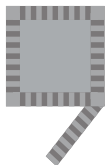
W ten sposób powstała Mapa Kompetencji mBanku umożliwiająca w pięciostopniowej skali ocenę postaw według wartości opisanej przez każdą z kompetencji. Ustaliliśmy zarazem bardzo wysoki, niezbędny poziom wymaganej kompetencji. Tam, gdzie w organizacyjnych skalach zwykle są średniacy, tu znaleźli się bardzo dobrzy pracownicy.

3 Plan Osobistej Skuteczności

W mBanku działał również system oceny wartości pracowników oparty na przestrzeganiu wartości w praktyce. Okresowa ocena była odwróceniem tradycyjnego procesu, jej fundament stanowiła samoocena pracownika w formie Planu Osobistej Skuteczności. Ważne bowiem było, aby pracownicy świadomie podejmowali trud zaplanowania takiej drogi, która doprowadzi ich do oczekiwanych rezultatów. Arkusz POS był formą rozliczenia się pracownika z samym sobą w zakresie oceny rezultatów jego działania. POS oczywiście opierał się na osiągnięciu kompetencji oraz realizacji wymaganych postaw i zachowań kanonu DROGA.

4 Koleżeńska Informacja Zwrotna i Sesje Przeglądowe

Aby pomóc w zobiektywizowaniu wiedzy na swój temat, wprowadziliśmy dodatkowe narzędzie, zwane Koleżeńską Informacją Zwrotną. Dzięki feedbackowi od swoich kolegów pracownicy mBanku mogli się dowiedzieć, co lubią w nich współpracownicy, a co należałoby zmienić. Wypełniali również tzw. Bilans Miejsca na Drodze przesyłany przełożonym. Podczas Sesji Przeglądowych z udziałem menedżerów, pracownika HR, bezpośredniego przełożonego pracownika oraz jego najbliższego współpracownika dokonywaliśmy oceny pracownika. Ocenę tę wieńczyły Sesje Informacyjne, czyli długie rozmowy o zachowaniach, wartościach i zmianach.



Droga to ustawiczny proces doskonalenia się, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, dokonywanie trudnych wyborów, odwaga i heroizm, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie.



FOI:ZBYTIA

90%

Taki odsetek dużych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych na początku XXI w. dysponował formalnym kodeksem etyki, podczas gdy pod koniec lat 60. XX w. miało go tylko 15 proc. firm. Mimo to nie widać, by biznes stał się bardziej etyczny – sposób funkcjonowania organizacji w tym zakresie i jakość przywództwa nie ulegają poprawie.

Źródło: Sławomir Lachowski, „Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych”, Studio EMKA, Warszawa 2013

5 Sesje Informacyjne i czas na zmianę

Ku zaskoczeniu zarządu pracownicy byli bardzo chętni do podejmowania autorefleksji, a ich samoocena bywała bardzo krytyczna. Rzeczowość i niezwykła atmosfera tych spotkań to jedno z najlepszych moich wspomnień z pracy w projekcie mBanku, MultiBanku i BRE Banku. Uważam, że jest to bezpośredni efekt tego, że fundamentem działania tych organizacji były wartości mające realne odniesienie w codziennej aktywności. Rozmowy skutkowały wspólnym ustaleniem ścieżki rozwoju oraz sposobów ewentualnej poprawy zachowań. Ci, którzy nie sprościli oczekiwaniom, otrzymywali jasny komunikat o wymaganiach i czas na ich wypełnienie. Szansa w postaci czasu na zmianę dawała impuls do weryfikacji swojego działania bądź kontrolowanego odejścia. W tym aspekcie firma zarządzana przez wartości różni się zasadniczo od organizacji zarządzanej przez cele lub instrukcje,

gdzie realizacja zadań ilościowych i wykonanie ich zgodnie z poleceniem są ostatecznym wyznacznikiem oceny pracownika.

DOBRE I ZŁE

PRZYWÓDZTWO W 2008 r., po czterech latach na stanowisku prezesa, odszedłem z BRE Banku. Z czasem, już po publikacji moich dwóch książek o innowacji i wartościach w życiu i biznesie, zdałem sobie sprawę z tego, że cała infrastruktura zarządzania przez wartości w mBanku miała rację bytu jedynie dzięki wsparciu liderów kierujących się wartościami – mojej i kluczowych menedżerów. Zaczęłem sobie uświadamiać, że **nie ma efektywnego zarządzania przez wartości bez przywództwa opartego na wartościach**. Uświadomiłem sobie, że moje przywództwo, przez całe życie, opierało się na pięciu wartościach, które znalazły swoje odzwierciedlenie w kanonie mBanku, a zawierają się w akronimie DROGA.

Pięć zasad przywództwa przez wartości

- 1_ **DOSKONAŁOŚĆ** jako cnota i wartość przyciąga do przywódcy zwolenników i podwładnych, jest platformą współdziałania. Lider w dążeniu do doskonałości powinien nieustannie rozwijać: głęboką wiedzę, wysokie umiejętności praktyczne i nieposzlakowaną moralność.
- 2_ **REALIZACJA** to umiejętność wprowadzania planów w życie. Jest niezbędna dla skuteczności każdej strategii, stanowi jedną z najważniejszych cech przywódcy, jest zasadniczym elementem kultury pracy zespołu i organizacji. Aby realizacja była skuteczna, należy pamiętać, że nie wystarczy mieć wizję i ambitne plany, ale trzeba mieć jeszcze ludzi, którzy potrafią je zrealizować.
- 3_ **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** to empatia, dążenie do zrozumienia innych i służebne nastawienie mające na celu ich wspomaganie. Odpowiedzialny lider rozwija samoświadomość, kontroluje swoje szkodliwe emocje, umie przełamywać status quo.
- 4_ **GOTOWOŚĆ** to stan pogotowia, zdolność do podejmowania właściwych działań w obliczu zmian oraz pojawiających się możliwości i zagrożeń, wierność wartościom i przekonaniom, skłonność do poświęceń w imię wyznawanych wartości.
- 5_ **ANGAŻOWANIE SIĘ** to najważniejsza spośród wszystkich cech dobrego przywództwa, które w najlepszych przypadkach przeradza się w pasję. Przywódca działający z pasją jest najbardziej przekonujący, bo jego poświęcenie i wytrwałość pociągają innych. Wówczas lider jest przykładem dla zwolenników.



To liderzy organizacji odgrywają bowiem decydującą rolę w procesie formułowania wartości firmy zgodnych z jej misją, wizją i modelem biznesowym. Ich osobisty przykład jest w tym zakresie nieodzowny. **Ponieważ wartości są jedynym trwałym elementem tożsamości firmy, identyfikacja z nimi kolejnych liderów ma znaczenie krytyczne. W przeciwnym wypadku firma staje się nijaka.**

Przywództwo przez wartości wymaga jednak głębokiej refleksji. Dopiero wtedy staje się możliwe zbudowanie spójnego systemu, konsekwentnie przestrzeganego w codziennym działaniu. Autorefleksja pozwala na dokonanie wyboru najważniejszych wartości określających charakter lidera. Po takim „wewnętrznym audycie” indywidualny system wartości lidera staje się podstawą jego relacji ze zwolennikami. **Przywództwo poprzez wartości to bowiem nic innego jak pozyskanie zwolenników lub rekrutacja współpracowników myślących i czujących podobnie.** Nie polega ono jednak na zaspokajaniu własnych ambicji i realizacji celów lidera. System wartości ma chronić przed uwiedzeniem bogactwem i władzą, zapobiega poświęcaniu przyszłości ludzi i organizacji w imię swoich własnych celów.

Brak refleksji nad własnymi wartościami i poszukiwania spójności między swoimi wartościami a wartościami organizacji, którą kierują, może liderów sprowadzić na manowce złego przywództwa. Definiuję tak wykorzystywanie władzy w sposób, który nie tylko wyrządza szkodę, ale także nie przynosi spodziewanych wyników. Nie musi to być działanie umyślne, może być wynikiem zaniedbania lub braku kompetencji. Jakość przywództwa mierzy się bowiem dwoma podstawowymi kryteriami – efektywnością i etyką. Dobre przywództwo jest zarówno etyczne, jak i efektywne. Każda inna kombinacja daje w rezultacie złe przywództwo.

Złe przywództwo nie było dotychczas przedmiotem usystematyzowanych badań. Moja klasyfikacja jego źródeł ma w dużej mierze charakter subiektywny, uzależniony od indywidualnych obserwacji i doświadczeń. Sądzę, że najbardziej charakterystyczne dla złego przywództwa jest pięć cech: nieudolność, hipokryzja, nieumiarkowanie, chciwość i korupcja. To antyprzymioty dość rozpowszechnione wśród liderów i w mojej opinii najbardziej szkodliwe dla otoczenia i dla samych zarządzających osobiście.

Przed popadnięciem w złe przywództwo można się bronić. Jako liderzy powinniśmy jednak pamiętać, że ograniczające je przywództwo przez wartości jest ideą działania, a nie sposobem zarządzania. Nie jest i nie powinno być socjotechniką służącą do wywierania wpływu na zwolenników i podwładnych w celu uzyskania pożądanego zachowania. Nie jest też sposobem na pokonywanie kolejnych szczebli drabiny kariery zawodowej. Prawdziwe przywództwo to zdolność kreowania pozytywnych zmian i wzrostu przez współpracę z innymi, a najbardziej efektywną platformą współpracy jest wspólnota wartości. To ona zapewnia zaangażowanie emocjonalne i zdolność do poświęceń wszystkich w organizacji. ■

Sławomir Lachowski: polski ekonomista i menedżer, twórca mBanku i MultiBanku. Autor publikacji z dziedziny zarządzania. Właściciel firmy doradztwa strategicznego SL Consulting.

Książka Sławomira Lachowskiego *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych* przedstawiająca korzenie współczesnego kryzysu przywództwa i koncepcję przywództwa przez wartości w 2013 r. ukazała się nakładem wydawnictwa Studio Emka.



REKOMENDACJE THINKTANK:

1. Wiele firm, zamiast wyłonić spajające je wartości emergentnie, narzuca je odgórnie. Tymczasem uzgodnienie wartości organizacji ma dużo większy sens i przynosi lepsze rezultaty.
2. Liderzy, którzy nie czują wartości i nie odpowiedzieli sobie na pytanie, co jest dla nich ważne w życiu, powinni być ostrożni we wkraczaniu w sferę wartości organizacji. Uporządkowanie ich własnego świata wartości powinno poprzedzać poszukiwanie spójnych wartości dla firmy czy instytucji.