

Ilona Świątek-Barylska

Uniwersytet Łódzki

MENEDŻER W ROLI INICJATORA I PROPAGATORA KLUCZOWYCH WARTOŚCI ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano rolę kadry zarządzającej w procesie zarządzania przez wartości. Na podstawie literaturowych wyników badań przedstawiono założenie o konieczności odwołania się do kluczowych wartości jako metody zarządzania współczesnymi organizacjami. Istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra zarządzająca, która musi, jeśli działania mają być zakończone sukcesem, aktywnie uczestniczyć w każdym z etapów prac. W tekście omówiono rolę kadry menedżerskiej na każdym z tych etapów. Szczególne znaczenie przypisano zachowaniom demonstrowanym przez menedżerów jako deklaracji rzeczywistej internalizacji wartości firmowych i jednocześnie wzorzec dla zachowań podwładnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez wartości, kluczowe wartości, menedżer, zachowania, zarządzanie zasobami ludzkimi, metody zarządzania.

1. Wstęp

Lektura publikacji dotyczących uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju organizacji pozostawia czytelników w przekonaniu, że czynników tych jest niesłychanie dużo, a wszystkie przyczyniają się do sukcesu organizacji. Wśród publikacji daje się zauważyć nurt odwołujący się do zarządzania przez wartości jako podstawy funkcjonowania współczesnych organizacji. Badania pokazują, że organizacjami odnoszącymi największe sukcesy są te, które w swoich działaniach kierują się wartościami (zob. [Barrett 1998; Collins, Porras 1994; Collins 2001; Kanter 2008; Ferguson, Milliman 2008]). Dlatego też przedmiotem niniejszego opracowania nie będzie poszukiwanie dowodów na celowość zarządzania przez wartości, lecz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola kadry menedżerskiej w tym procesie. W jaki sposób kadra zarządzająca może się przyczynić do sukcesu lub porażki wdrażania tej filozofii zarządzania?

2. Proces zarządzania przez wartości

Zarządzanie przez wartości jest odpowiedzią na złożoność warunków, w których funkcjonują współczesne organizacje i ich członkowie (pracownicy, menedżerowie, właściciele)¹. Wartości organizacyjne (*core values*) stają się drogowskazem dla decyzji i działań pracowników, zastępując szczegółowe procedury i przepisy.

Należy mieć świadomość, że zarządzanie przez wartości nie jest programem mającym swój początek i koniec. Choć w niektórych przypadkach można określić moment, w którym organizacja rozpoczęła prace nad definiowaniem kluczowych wartości, to z całą pewnością nie uda się takiego momentu określić w odniesieniu do końca procesu, ponieważ proces ten nigdy się nie kończy. Mimo że kluczowe wartości przez lata pozostają niezmiennie, organizacja nigdy nie osiąga perfekcyjnego dostosowania swoich działań do głównych wartości. W celu uporządkowania rozważań można wyróżnić następujące etapy procesu zarządzania przez wartości:

1. Definiowanie wartości.
2. Propagowanie wartości.
3. Dostosowanie codziennych działań i rozwiązań organizacyjnych do wartości.
4. Podtrzymywanie wartości.

Źródła kluczowych wartości w organizacjach można znaleźć w dwóch miejscach. Wartości pochodzą albo od założycieli (właścicieli) firmy, albo zostały zdefiniowane w późniejszym okresie i są wynikiem prac zespołów, w skład których wchodzi zarówno przedstawiciele kadry menedżerskiej, jak i pracowników niższych szczebli zarządzania. Udział w pracach pracowników i ich przełożonych jest bardzo ważny do poprawnego przygotowania listy kluczowych wartości i ich właściwego zdefiniowania. Wartości narzucone przez zarząd, zdefiniowane przez konsultantów czy „przywiezione” ze szkolenia zazwyczaj pozostają jedynie deklaracją. Ten początkowy etap prac stanowi wyzwanie dla naczelnej kadry zarządzającej. To do niej należy wyjaśnianie i demonstrowanie swoim zachowaniem znaczenia kluczowych wartości dla funkcjonowania firmy. Celem tych działań jest zbudowanie emocjonalnego zaangażowania menedżerów kolejnych szczebli zarządzania w proces zarządzania przez wartości, a przede wszystkim doprowadzenie do internalizacji zdefiniowanych wartości przez tę grupę zatrudnionych. Jest to warunkiem koniecznym wdrożenia zarządzania przez wartości. Jeśli bowiem menedżerowie nie będą się identyfikowali z deklarowanymi wartościami, nigdy nie staną się one wartościami firmowymi, a tym samym drogowskazem dla działań wszystkich pracowników.

Moment inicjowania prac nad kodeksem wartości może być niesłychanie trudny, jeśli relacje między zarządem spółki a jej pracownikami są napięte. Uczestnicząc w tego rodzaju pracach w jednej z organizacji, zaobserwowałam negatywne emocje,

¹ Cele zarządzania i genezę zarządzania przez wartości przedstawiono m.in. w: [Dolan, Garcia 2002; Stachowicz-Stanusch 2004; Świątek-Barylska 2005].

które pojawiły się wokół inicjatywy zarządu. Dyrektorzy byli bardzo niechętni do włączania się w prace zespołu projektowego, oceniając je jako kolejny pomysł zarządu służący zwiększeniu dyscypliny pracy i zmierzający do znalezienia argumentów do zwolnienia niektórych menedżerów. Tego typu sytuacja wyraźnie utrudnia prace, niekiedy nawet stawia je pod znakiem zapytania. Jednocześnie stanowi wyraźny symptom problemu, który należy rozwiązać.

Istotnym elementem etapu poszukiwania kluczowych wartości jest zdefiniowanie (opisanie) wartości firmowych. Takie pojęcia jak „szacunek”, „lojalność”, „zaangażowanie” czy „kreatywność” mogą być odmiennie rozumiane przez poszczególnych pracowników. Aby zunifikować ich rozumienie, przygotowuje się definicje kluczowych wartości. Jednak prawdziwym sprawdzianem dla systemu wartości organizacyjnych nie jest sposób zdefiniowania kluczowych wartości, ale wpływ, jaki mają one na zachowania pracowników. Wartości mogą zostać spisane, ale póki nie są one w głowach i sercach pracowników, stanowią jedynie element PR-u. Menedżerowie wielu organizacji wierzą, że definiowanie kluczowych wartości jest działaniem pożądanym, pomocnym w procesie rekrutacji pracowników i wykorzystywanym do celów PR-u przez zamieszczanie listy wartości na stronach internetowych czy w raportach rocznych. Nie zawsze jednak dostrzegają prawdziwe znaczenie i możliwości, jakie się za zarządzaniem przez wartości kryją [Davidson 2002, s. 126]. Skoro wartości obecne są w każdej organizacji, choć nie zawsze są rozpoznane i zdefiniowane, powstaje pytanie, dlaczego menedżerowie nie wykorzystują potencjału, który w nich tkwi? Wydaje się, że wiedza na temat roli wartości w zarządzaniu jest coraz bardziej powszechna. Znajduje to odzwierciedlenie w liczbie firm opracowujących kodeksy korporacyjnych wartości. Jak pokazują badania², 77,5% analizowanych firm (łącznie 3726) definiuje własny system wartości³. Ograniczone zainteresowanie zarządzaniem przez wartości może wynikać z faktu, że jest to proces niezwykle czasochłonny, wymagający olbrzymiego zaangażowania i wysiłku, a źle poprowadzony może wręcz przynieść niekorzystne rezultaty, zaangażowani w proces menedżerowie mogą być bowiem postrzegani jako hipokryci, którzy podejmują działania niezgodne z deklarowanymi wartościami.

4. Propagowanie wartości

Propagowanie wartości jest na ogół kojarzone z działaniami informacyjnymi mającymi na celu zapoznanie pracowników z firmowym kodeksem wartości. Znajomość kluczowych wartości wśród wszystkich zatrudnionych jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym do prawidłowego zarządzania przez wartości. Firmy angażują w ten proces zarówno działy HR, PR, jak i samych menedżerów, którzy wręcza-

² Raport *Corporate Values Index 2009* i projekt *Corporate Values Index 2009* objął swoim zasięgiem ponad 3800 firm z 11 krajów świata, m.in. z Polski, USA, Niemiec, Francji, Włoch, Holandii, Hiszpanii. Za realizację badań w Polsce odpowiada firma doradcza On Board PR.

³ Odsetek firm definiujących własny zestaw wartości w Polsce jest dużo niższy niż w innych krajach i wynosi 29,5. Wskaźnik ten jest ponad 2-krotnie niższy niż średnia światowa.

ją pracownikom kopie kodeksów wartości. Jednak zdarza się, że na tym kończy się proces zarządzania przez wartości, a jedynym jego śladem są wiszące na ścianach plakaty lub gadżety promujące wartości. Komunikacja dotycząca wartości płynie od zarządu, który nieustannie wysyła komunikaty, poprzez to, co mówią członkowie zarządu, co robią lub czego nie robią. Należy mieć świadomość, że komunikację dotyczącą wartości można kaskadować, ale nie można jej delegować menedżerom niższych szczebli. Na tym etapie cała kadra zarządzająca powinna znać wartości firmowe i identyfikować się z nimi. Osoby, które nie zgadzają się z firmowym systemem wartości, powinny opuścić firmę. W przeciwnym wypadku mogą się stać przeszkodą w dalszych działaniach. Skuteczna komunikacja wartości wymaga nieustannych powtórzeń, przypominania listy i definicji wartości. Niekiedy menedżerowie narzekają, że nieustannie powtarzają informacje dotyczące wartości, mają wrażenie, że nie poświęcają się niczemu innemu, a jedynie komunikowaniu wartości. Rzeczywiście ten etap tego wymaga. Jak wynika z badań, w procesie zmian pracownicy preferują komunikację bezpośrednią ze swoim przełożonym. Oznacza to, że menedżerowie muszą znaleźć czas na spotkania ze swoimi zespołami i osobiście porozmawiać z nimi o obowiązujących w firmie wartościach [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003]. Wręczane pracownikom kodeksy wartości i spotkania z menedżerami są jedynie fragmentem komunikacji dotyczącej obowiązujących w firmie wartości. Komunikacja wartości w firmie przebiega ośmioma głównymi kanałami [Davidson 2002, s. 158]:

1. Działania. Decyzje, jakie są podejmowane w firmie, i idące za nimi działania.
2. Zachowania. Sposób, w jaki ludzie zachowują się w firmie, i w jaki traktują innych.
3. Komunikacja bezpośrednia. Rozmowy, spotkania, debaty. Sposób formułowania pytań i odpowiedzi.
4. Sygnały. Często mało uchwytnie, niewerbalne.
5. Produkty i usługi. Rodzaj i jakość oferowanych produktów i usług.
6. Ogłoszenia. Cała gama środków komunikacji werbalnej (ustna i pisemna), która jest działaniem zaplanowanym, zmierzającym do poinformowania o kodeksie wartości.
7. Informacja „z ust do ust”, elektroniczna, plotka.
8. Komentarze i opinie na temat organizacji wygłaszane przez podmioty zewnętrzne (media, inne firmy, lokalną społeczność).

Spośród wymienionych elementów, przez które organizacja przedstawia obowiązujące w niej wartości, zachowania są jednym z najsilniej oddziałujących kanałów komunikacji. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się A. Bandury ludzie uczą się przez obserwację zachowań innych osób [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002, s. 37]. Pracownicy, obserwując zachowania kadry menedżerskiej, dostają komunikat znacznie silniejszy niż komunikat słowny lub mający formę pisemną⁴. Kadra zarządzająca

⁴ Na przykład, jeżeli menedżerowie będą deklarowali wartość „zapewnienie pełnej satysfakcji klienta”, a wszelkie działania w firmie będą ukierunkowane na obniżanie kosztów, to pracownicy szybko się zorientują, co jest przedmiotem prawdziwego zainteresowania kadry zarządzającej.

nie zawsze jest w pełni świadoma tego, jak istotny wpływ ma na zachowania swoich pracowników. W prowadzonych przez autorkę badaniach własnych⁵ menedżerowie zostali poproszeni o dokonanie szacunkowej oceny czasu pracy, który poświęcają na zarządzanie ludźmi. Padały różne odpowiedzi, a szacunki oscylowały w granicach 5-80%. Zarządzanie ludźmi było na ogół interpretowane jako czas, który menedżerowie poświęcają na spotkania z pracownikami, przekazywanie im informacji zwrotnej, wspólne wykonywanie zadań, czy jako praca z innymi narzędziami opracowanymi przez dział HR. Jedynie kilkanaście osób wskazało na zarządzanie ludźmi jako proces odbywający się właściwie w każdej sytuacji, w której menedżerowie mają bezpośredni kontakt z pracownikami obserwującymi ich zachowania, oraz w innych sytuacjach dowodzących tego, na ile wartości firmowe są dla menedżerów autentyczne (np. podejmowane decyzje). W badanej firmie wiszą na ścianach tablice, na których widnieje kodeks wartości wraz podpisami osób zatrudnionych w danej placówce, dostępne są różne materiały informacyjne, a jednak wyniki badań pokazują małą znajomość listy wartości firmowych. Na blisko 140 badanych menedżerów tylko 12 potrafiło wymienić pełną listę wartości. Przyczyną takiej sytuacji może być stosunkowo duża liczba wartości firmowych (dziesięć), jednak to nie może być usprawiedliwieniem, tym bardziej że podczas prowadzonych wywiadów menedżerowie wyjaśniali, że nie ma powodu, dla którego mieliby znać na pamięć całą listę, skoro gdy zajdzie taka potrzeba, mogą ją z łatwością znaleźć na ścianie lub w Internecie. Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób kadra tej organizacji ma kształtować zachowania pracowników zgodne z kodeksem wartości, skoro nie zna tych wartości, nie wie, do czego ma się odwołać, nie zna wzorca? Ponadto, jak dowodzą badania z dziedziny psychologii społecznej, jeżeli ktoś publicznie wyraża jakiś pogląd, najczęściej dąży potem do tego, aby postępować konsekwentnie, zgodnie z własnymi słowami [Cialdini 2001]. Oznacza to, że samo głoszenie kluczowych wartości zwiększa szanse na podejmowanie działań zgodnych z deklarowanymi wartościami. Zatem jeśli menedżerowie średniego szczebla mają swoimi słowami i działaniami świadczyć o kluczowych wartościach, to muszą je znać i podzielać. Jak piszą J. Collins i J. Porras, wizjonerskie organizacje bardzo starannie wybierają i szkolą wyższe kierownictwo w kwestii swojej ideologii. Nie treść ideologii czyni z przedsiębiorstwa wizjonerską organizację, ale jej autentyczność, a także dyscyplina i konsekwencja, z jaką ideologię wprowadza się w życie. To właśnie wyróżnia wizjonerskie organizacje z całej grupy przedsiębiorstw [Collins, Porras 2003, s. 83-88]. Jak ważne jest prawdziwe zaangażowanie i konsekwencja w zarządzaniu przez wartości, wskazuje negatywny przykład firmy Enron, którego lista wartości zawierała takie wartości, jak: otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja.

⁵ Badania własne autorki zostały przeprowadzone w jednym z banków wśród kadry zarządzającej średniego szczebla. Przeprowadzono 138 ankiet i wywiadów, co umożliwiło zebranie informacji od 69% osób z tej grupy zatrudnionych. Badania prowadzono w okresie listopad 2008-styczeń 2010 r.

5. Dostosowanie codziennych działań i rozwiązań organizacyjnych do wartości

Opisane działania mające na celu sformułowanie i propagowanie kluczowych wartości są na ogół w firmie dobrze widoczne, dają bowiem efekty, którymi są firmowy kodeks wartości i nasilenie działań informacyjnych. Opierając się na szacunkowych danych, H. Davidson twierdzi, że w praktyce mamy do czynienia z błędnym podziałem czasu na poszczególne etapy procesu zarządzania przez wartości [Davidson 2002, s. 4]. Zgodnie z regułą V. Pareto 80% czasu poświęcone zostaje na działania, które przynoszą jedynie 20% rezultatów. Innymi słowy, najwięcej czasu zabierają początkowe prace związane z procesem, następnie zainteresowanie i zaangażowanie słabnie, co w konsekwencji prowadzić może do sytuacji, jaką można zaobserwować w Poczcie Polskiej SA. Prace nad przygotowaniem kodeksu wartości trwały tam około dwóch lat. Zdefiniowane wartości zostały opracowane w postaci *Kodeksu pracownika Poczty Polskiej*, który został ogłoszony w 2002 r. Każdy dyrektor w swojej jednostce organizacyjnej musiał zorganizować spotkanie, podczas którego osobiście wręczał kodeks każdemu pracownikowi. Ponadto wszyscy zatrudnieni zostali zobowiązani do postępowania zgodnie z wartościami w nim zapisanymi. Dzisiaj natomiast niewiele osób o tym pamięta, kodeks nie został wykorzystany jako źródło zmian w stosowanych w organizacji systemach zarządzania ludźmi, nie podejmuje się prawie żadnych działań mających na celu „umocnienie” zadeklarowanych wartości i wywołanie zachowań zgodnych z kodeksem.

Istotnym warunkiem wpływającym na sukces zarządzania przez wartości jest operacjonalizacja wartości. Wartości zdefiniowane w kodeksie muszą zostać opisane przez zachowania. Tylko to umożliwi pracownikom i menedżerom zrozumienie znaczenia poszczególnych wartości⁶. Na przykład: jeśli w kodeksie znalazła się wartość „lojalność”, to pracownicy i ich przełożeni muszą wiedzieć, jakie zachowania cechują lojalnego pracownika, samo pojęcie może być bowiem różnie interpretowane. Konieczne jest opracowanie metod mierzenia i monitorowania zachowań pracowników, tak aby możliwy był wpływ menedżerów na zachowania pracowników przez udzielanie im informacji zwrotnej i stosowanie motywacji finansowej i pozafinansowej. Zawarte w kodeksie wartości muszą znaleźć swoje odbicie w takich podsystemach zarządzania kadrami, jak: rekrutacja, adaptacja, szkolenia, ocena okresowa, systemy kariery i sukcesji, motywacja. Opracowanie odpowiednich narzędzi należy do zadań specjalistów ds. zarządzania ludźmi, jednak to kadra menedżerska decyduje o stopniu wykorzystania przygotowanych systemów [Elliot 2004]. To menedżerowie dobierają nowych członków zespołów, obserwują codzienną pracę swoich podwładnych i na tej podstawie dokonują okresowej oceny, co skutkuje prze-

⁶ Na przykład: jeżeli podstawowa część premii zarówno menedżera, jak i jego pracowników zależy od uzyskanych wyników sprzedaży, to trudno oczekiwać, że pracownicy będą dbali o satysfakcję klienta i oferowali mu optymalne produkty i usługi (np. produkty bankowe), a nie te, które dają organizacji największy zysk.

sunięciami w strukturze organizacyjnej i ma konsekwencje finansowe. Jednak nawet najlepsze systemy zarządzania ludźmi nie dadzą oczekiwanych rezultatów, jeśli od naczelnego kierownictwa płyną sygnały sprzeczne z deklarowanymi wartościami.

Pewnym sposobem na sprawdzenie stopnia rozbieżności między deklarowanymi a podzielanymi wartościami są badania opinii pracowniczej bądź ocena 360 stopni. Ponieważ przywódca w firmie jest oceniany na podstawie deklarowanych wartości, powinien się upewnić, że zarówno pracownicy, jak i menedżerowie rozumieją je tak samo jak on. Menedżerowie powinni więc prowadzić z pracownikami stały dialog na temat wartości firmy, podczas którego mają szansę otrzymać informację zwrotną ujawniającą wszelkie nieścisłości między własnymi słowami a tym, co słyszy i widzi załoga [Edmondson, Cha 2002]. W prowadzonych przez autorkę badaniach własnych⁷ menedżerowie byli pytani o wykorzystywanie przez nich wyników prowadzonych w firmie badań opinii pracowniczych oraz oceny 360 stopni. O ile pierwsze źródło informacji cieszyło się dużym zaufaniem i zainteresowaniem, o tyle drugie było przedmiotem wielu uwag krytycznych. Badani wskazywali na obiekcje pracowników podczas wyrażania przez nich opinii o swoich bezpośrednich przełożonych i współpracownikach ze względu na niski poziom zagregowania zbieranych danych⁸. Jak zawsze w tego typu sytuacjach, obiekcje mogą się pojawić nie tylko po stronie pracowników, ale także po stronie menedżerów, którzy nie zawsze są otwarci na informacje (niekiedy krytyczne) od pracowników. W zarządzaniu przez wartości ważne jest nie tylko to, w co wierzą menedżerowie, ale to, na ile radzą sobie z wyzwaniem, jak przełożyć swoje przekonania i wartości na działania. Wartości zdefiniowane w kodeksie i propagowane w różny sposób przez menedżerów stają się źródłem oczekiwań, punktem odniesienia i jednocześnie kryterium oceny, do którego odwołują się pracownicy.

6. Podtrzymywanie wartości

Tak jak napisano we wstępie, proces zarządzania przez wartości nigdy się nie kończy. Wraz z dostosowaniem procedur do zdefiniowanych wartości zamyka się pewien etap prac formalnych, jednak nie oznacza to zakończenia procesu. Menedżerowie także i w tym etapie mają do odegrania swoją rolę. Jak twierdzi J.A. Autry, „przywództwo nie polega na kontrolowaniu ludzi; polega na zajmowaniu się nimi (*caring*) i byciu użytecznym dla innych” [Autry 2008]. Zadaniem menedżera jest tworzenie pracownikom warunków, w których mają możliwość uczenia się życia

⁷ Badania własne autorki zostały przeprowadzone w jednym z banków wśród kadry zarządzającej średniego szczebla. Rozdano 138 ankiet i przeprowadzono tyle samo wywiadów, co umożliwiło zebranie informacji od 69% osób z tej grupy zatrudnionych. Badania prowadzono w okresie listopad 2008–styczeń 2010 r.

⁸ W firmie Johnson & Johnson wszyscy pracownicy uczestniczą w regularnych anonimowych badaniach dotyczących działań opisanych w firmowym *credo*. Menedżerowie otrzymują wyniki badań (ilościowe i jakościowe) i analizują kwestie związane z wynikami firmy i deklarowanymi wartościami.

organizacyjnego przez pryzmat wartości firmowych. Tak spopularyzowany w ostatnich latach *coaching* może być jedną z technik wspierających tego typu podejście. Zachowania menedżerów zgodne z wartościami firmowymi wspierane formalnymi rozwiązaniami wdrożonymi w organizacji po latach mogą doprowadzić do sytuacji, kiedy opisywane w nich typy zachowań są już standardami organizacyjnymi, a pracownicy mówią: „u nas robi się to tak”. Oznacza to sukces w zarządzaniu przez wartości przejawiający się w internalizacji wartości firmowych. Stworzone wcześniej formalne systemy wspierania wartości schodzą na plan dalszy i są zastępowane naciskiem ze strony pracowników stojących na straży kluczowych wartości⁹.

Na straży całego procesu zarządzania przez wartości stoją menedżerowie. Rolą każdego menedżera jest [Stachowicz-Stanusch 2004, s. 83]: a) zrozumieć główne wartości; b) uwierzyć w to, czemu te wartości są ważne; c) stosować i prezentować wartości; d) przekazywać wartości na różne sposoby; e) wzmacniać wartości. J.F. Ferguson i J. Milliman twierdzą, że istotnym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu zarządzania przez wartości jest przywództwo oparte na duchowych zasadach [Ferguson, Milliman 2008]. Jedynie prawdziwe filozoficzne zaangażowanie przywódców może doprowadzić do sukcesu zarządzania przez wartości. Istotnymi dla tego procesu elementami duchowego przywództwa są: a) prawdziwe zaangażowanie w pracę; b) autentyczna wiara w wartości i jej demonstrowanie; c) wprowadzanie innych w świat wartości. Wymienione postawy i zachowania menedżera powinny zostać wsparte działaniami ze strony organizacji w postaci narzędzi zarządzania ludźmi. Z nieco innej perspektywy na problem przywództwa w zarządzaniu przez wartości patrzy F.G. Harmon [Harmon 1996, s. 49-57]. Zdaniem tego autora w każdej organizacji mamy do czynienia z trzema poziomami przywództwa: a) zorientowanym na przetrwanie; b) zorientowanym na rynek oraz c) zorientowanym na wartości. Celem przywództwa nastawionego na przetrwanie jest zaspokojenie podstawowych potrzeb finansowych właściciela firmy i pracowników. Przywództwo zorientowane na rynek cechuje się podejmowaniem działań wyznaczanych przez siły rynkowe, natomiast przywódcy zorientowani na wartości rozpatrują wszystkie elementy składowe, procesy i działania zachodzące w organizacji. Przywództwo zorientowane na wartości wiąże się z szerszą perspektywą patrzenia na organizację. Istotni są ludzie, struktury, produkty i finanse. Nieustanny wzrost organizacji wymaga zaś nasycenia wartościami każdego z komponentów. Harmon twierdzi, że mimo iż w każdej organizacji współlistnieją wymienione poziomy przywództwa, to każde kolejne zawiera w sobie wcześniejsze.

⁹ Przykładowo w jednej z firm branży FMCG (branża tytoniowa) pracownicy działu handlowego mają możliwość wykorzystywania samochodów służbowych do celów prywatnych. W firmie nie ma jednak przepisów mówiących o górnych limitach kilometrów, na przejechanie których firma wyraża zgodę, a nowi pracownicy dowiadują się o obowiązujących w firmie normach od innych wcześniej zatrudnionych osób. Pracownicy sami zwracają uwagę nowo zatrudnionym, kiedy ci łamią przyjęte praktyki.

7. Zakończenie

Mimo że autorzy opracowań na temat zarządzania przez wartości wymieniają różne czynniki decydujące o sukcesie tego procesu, zawsze do najważniejszych zaliczane są postawy i zachowania kadry zarządzającej. Wartości definiowane i demonstrowane są przez ludzi i ich zachowania, a zarządzanie poprzez wartości działa nie dzięki firmom, ale dzięki ludziom. Zanim pracownicy złączą, odwołując się do kluczowych wartości, używać zwrotu: „a u nas robi się to w ten sposób”, menedżerowie wszystkich szczebli muszą wykonać olbrzymią pracę. Po co? Posłużmy się na zakończenie pewną analogią: Cesarstwo Rzymskie było organizacją odnoszącą sukcesy pamiętane do dzisiaj. W czasach Juliusza Cezara opowiadano się za pokojem, łaską, porządkiem i sprawiedliwością. Te wartości zostały przełożone na zawodową służbę cywilną oraz system obowiązujących praw. Mimo iż po zdolnym następcy Cezara Tyberiuszu rządy przejmowali trzej fatalni Cesarze – szaleniec Kaligula, pedantyczny Klaudiusz oraz bezwzględny Neron, dzięki głęboko zakorzenionym wartościom, ludzie mieszkający daleko od Rzymu tworzyli „organizację”, która mimo słabego przywództwa przetrwała przez wieki.

Literatura

- Autry J.A., *The servant leader: How to build a creative team. Develop great morale, and improve bottom-line performance*, Crown Business, New York 2001, [w:] J. Ferguson, J. Milliman, *Creating effective core organizational values. A spiritual leadership approach*, “International Journal Of Public Administration” 2008, no 31.
- Barrett R., *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*, Butterworth-Heinemann, Boston 1998.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wydawnictwo J. Santorski, Warszawa 2003.
- Collins J., *Good to Great*, Harper Business, New York 2001.
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
- Davidson H., *The Committed Enterprise – How to Make Vision and Values Work*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002.
- Edmondson A.C., Cha S.E., *When Company Values Backfire*, “Harvard Business Review”, November 2002.
- Elliot G., *HR's Role In Instilling Core Values*, “Employment Relations Today”, Summer 2004.
- Ferguson J., Milliman J., *Creating effective core organizational values. A spiritual leadership approach*, “International Journal Of Public Administration” 2008, no31.
- Harmon F.G., *Playing for Keeps*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1996.
- Kanter R.M., *Transforming giants*, “Harvard Business Review”, January 2008.

Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, GWP, Gdańsk 2002.
Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

MANAGER IN THE ROLE OF THE INITIATOR AND PROMOTER OF CORE VALUES

Summary: The article presents the role of top and middle level management in the process of management by values. The process of defining and instilling values in the company is divided into four steps. The step by step description is presented. The author looks at particular phases through the perspective of managerial roles and duties. The article is written on the base of literature analysis and author's experience and research in the management by values.