



Rada programowa

Laszlo Csaba
Central European University, Węgry

Marian Gorynia
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Joze Gricar
University of Maribor, Słowenia

Wiesław M. Grudzewski
Polska Akademia Nauk, Polska

Waldemar Karwowski
University of Central Floryda, USA

Kazimierz Kuciński
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Elżbieta Mączyńska
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Polska

D. Mario Nuti
Sapienza University of Rome, Włochy

Vitalija Rudzkiene
University of Vilno, Litwa

Roman Sobiecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Israel Spiegler
Tel-Aviv University, Izrael

Keijo Virtanen
University of Turku, Finlandia

Redaktor statystyczny

Zbigniew Strzelecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Redaktor naczelny

Andrzej Herman

Zespół redakcyjny

Alicja Kołodko
redaktor tematyczny, zastępca redaktora naczelnego

Ryszard Ginalski redaktor
Miroslaw Makowski opracowanie graficzne

Adres redakcji

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
budynek M, pok. 111
02-513 Warszawa
ul. Madalińskiego 6/8
tel./fax: (0-22) 564 92 36
redakcja@przedsiębiorstwo.waw.pl

Prenumerata

Nella Mamos-Sutkowska
tel./fax: (0-22) 564 92 36
e-mail: nmamos@sgh.waw.pl
www.przedsiębiorstwo.waw.pl

Dystrybucja

Ofcyna Wydawnicza
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
02-554 Warszawa; al. Niepodległości 164
tel. (0-22) 564 94 77; fax: (0-22) 564 86 86
www.wydawnictwo.waw.pl



Liczba punktów do oceny parametrycznej jednostek naukowych – 6.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów. W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmian tytułów, adriastacji. Artykuły są zatwierdzone do publikacji po uzyskaniu pozytywnych recenzji.

Copyright by
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie, Kolegium
Nauk o Przedsiębiorstwie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy jest zabronione.

Nakład: do 3000 egzemplarzy

Druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-
-Wydawnicza
Arkadiusz Grzegorzczak
ww.grzeg.com.pl

Na okładce zmodyfikowane zdjęcie z kolekcji Digital Vision



Wartość i etyka

Słowo „wartość” jest jednym z tych powszechnie stosowanych pojęć, które może oznaczać diametralnie różne sytuacje. Na taki stan rzeczy wpływa nie tylko różnorodność dziedzin, w których się go używa, ale również wielość różnorodnych pól i praktycznych zastosowań w ich ramach – od filozofii, poprzez kulturę i naukę do ekonomii i techniki. Jednak przede wszystkim istniejące różnice interpretacyjne wynikają z tego, że u ich podstaw znajdują się różne systemy światopoglądowe, z których z kolei wynikają inne założenia teoriopoznawcze, na podstawie których buduje się różne modele badawcze. Przyjmowane różne założenia aksjologiczne prowadzą do różnych wniosków. W efekcie tego pojawiają się więc całkowicie odmienne interpretacje tego samego zjawiska lub procesu – bardzo często na podstawie analizy tego samego, zgromadzonego materiału empirycznego (np. statystycznego).

Stwarza to więc często różnego rodzaju nieporozumienia i deformacje w sposobach interpretacji słowa „wartość”. Zastosowanie tego terminu może wyrażać różne idee i tym samym prowadzić do zupełnie różnych znaczeń. Przy użyciu tego słowa często dokonuje się bowiem interpretacji rzeczywistości nie tylko na różnych jej poziomach, ale także przy akceptacji i zastosowaniu całkowicie odmiennych od siebie światopoglądów.

W etyce, która jest nauką z pogranicza nauk teoretycznych i praktycznych, wartość jest podstawowym kryterium oceny zachowań ludzkich. Odnosi się to zarówno do etyki teoretycznej, jak też praktycznej oraz technologii etycznej. Z natury rzeczy jest ona tam kategorią, która ma zmienny charakter – jako, że jest w ogromnej mierze uzależniona od ciągle ewoluującego sposobu postrzegania świata przez ludzi. W naturalny sposób wraz ze zmieniającym się czasem, zmiany ulegają także wartości, które się wiążą z przyjętym sposobem widzenia świata.

Postrzeżenie roli etyki w życiu społeczno-gospodarczym poprzez pryzmat uznawanych wartości oznacza jej szybko rosnące znaczenie praktyczne (stosowane). W dużej mierze taki coraz bardziej praktyczny charakter etyki wymaga także poszerzenia, i wzbogacenia zakresu przedmiotowego jej zainteresowań poznawczych. W związku z tym w ich obręb coraz szerzej są włączane nie tylko same procesy realizacji wartości, ale również podmioty, które są ich twórcami i jednocześnie uczestnikami tych procesów.

Prof. Andrzej Herman
Redaktor naczelny

Czy można zarządzać przez wartości?

W dyskusji udział wzięli: **Sławomir Lachowski** – prezes zarządu BRE Bank (2000-2008), twórca mBanku i MultiBanku, prof. dr hab. **Tadeusz Oleksyn** – Instytut Zarządzania Wartością, SGH, dr **Andrzej Szablewski** – Instytut Zarządzania Wartością, SGH, prof. dr hab. **Andrzej Zawisłak** – Katedra Systemów Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

Spotkanie prowadził prof. **Andrzej Herman**, redaktor naczelny.

Andrzej Herman – *Toczy się dyskusja, wywołana przez ostatni kryzys finansowy, wokół takich pojęć jak hazard moralny, odpowiedzialność kierownictwa i właścicieli za rozwój przedsiębiorstwa, granica pomiędzy maksymalizacją zysków w krótkim okresie a stabilnym jego rozwojem w długim. O ile jednak łatwo na te tematy dyskutować w tonie publicystycznym, to próba przeniesienia wartości moralnych do praktyki gospodarczej nie jest już taka łatwa. Nauka o zarządzaniu również nie oferuje jeszcze kompendium wiedzy na ten temat. Czy zatem można zarządzać przez wartości? Czy jest możliwe wkomponowanie w strategię zarządzania przedsiębiorstwem wartości „miękkich”, na równych prawach z tymi „twardymi”, jak zysk?*

Andrzej Zawisłak – Wielkość i niedole, jakie w rodzinie ssaków naczelnych zafundował sobie człowiek, biorą się głównie stąd, że w swojej codziennej krzątaninie poszukuje on zarówno bezpieczeństwa jak i sensu. Człowiek nieustannie borykający się z tym, co – niech powtórzę za Hobbesem *unknown, uncertain and insecure* – zakorzeniając się we wspólnocie sobie podobnych, próbuje odnaleźć jedno i drugie. Wszelako sens, wprawdzie materializujący się poprzez związki z innymi, wywodzi się jednak z obszarów transcendentnych. Ich status ontologiczny zostawmy filozofom. Dla nas jest istotne, że ten

sens manifestuje się w wartościach, w które człowiek wierzy, i które stanowią ważne źródło zasileń do działań, w które się angażuje.

Czy można zarządzać przez wartości? Próba poszukania odpowiedzi na to pytanie skłania mnie do przypomnienia sławnej uwagi marszałka Montgomery’ego, że *ludzie pracują dla pieniędzy, ale skłonni są umierać dla orderów*. Otóż, o ile proces zarządzania nie ma polegać li tylko na zapewnianiu dokładnej realizacji precyzyjnie zoptymalizowanych procedur decyzyjnych (słynny „ład korporacyjny”), a wymaga wyzwania u działających ludzi rezerw entuzjazmu, kreatywności, a nawet poświęcenia – to natychmiast pojawia się kwestia wartości. Ale również natychmiast pojawia się niepokojące pytanie: jakież to wartości mają skłonić pracownika banku Goldman Sachs, firmy ubezpieczeniowej AIG, korporacji Rockwell International (rakiety), Phillips Morris (papierosy), POLMOS Wytwórnia Wódek, Ogilvy Interactive (reklama) itd., aby w kadrze menedżerskiej i pracownikach wyzwolić twórczy entuzjazm, przekładający się na coraz lepsze wyniki i świetlaną przyszłość wspomnianych firm?

Wiadomo, że w obszarze wartości różniamy wartości autoteliczne, wartości same w sobie – np. miłość do dziecka, dobre imię, godność osobistą, honor, oraz wartości instrumentalne, jak majątek, wiedza, pozycja zawodowa, sprawność

fizyczna. Otóż nie oszukujmy się: w zarządzaniu organizacjami głównie odwołujemy się do wartości instrumentalnych. To znaczy do takich wartości, które będą skłaniać uczestników do zachowań gwarantujących organizacji osiągnięcie jej statutowego celu, a jest on ściśle skorelowany z wartościami materialnymi.

Nawet w organizacjach religijnych – nie mówiąc już o sektach – mimo statutowego odwoływania się do wartości transcendentnych, praktyka pokazuje, że w ocenie działań „pracowników winnicy pańskiej” przez ich zwierzchników, istotną rolę odgrywają wpływy *in cash*, jakie z tych działań wynikają! Okazuje się więc, że nawet kiedy kadra kierownicza skłonna byłaby do wzlotów w sferę wartości autotelicznych, na co dzień musi operować wartościami instrumentalnymi.

No cóż, już Wyspiański zauważył, że *serce by chciało do wielkich rzeczy, a tu po-spolitość* – w tym wypadku zgromadzenie akcjonariuszy – *skrzeczy*.

Sławomir Lachowski – Kiedy zaczynałem pracę nad swoją książką poświęconą wartościom w przedsiębiorstwie i zarządzaniu przez wartości, na bazie własnych doświadczeń biznesowych, to poszukując kontekstu naukowego, niewiele znalazłem w kanonie literatury z dziedziny zarządzania. Sięgnąłem następnie do internetu, ale wyszukiwarka znalazła zaskakująco mało odnośników do „zarządzania przez wartości”, sugerując hasło „zarządzanie



Andrzej Herman

wartością”. Analizując stan wiedzy na ten temat wkrótce stwierdziłem, że koncepcja zarządzania przez wartości jest w zasadzie nieobecna w teorii zarządzania, nie ma jej w podręcznikach akademickich, chociaż wartości przedsiębiorstw są powszechnie obecne w praktyce najlepszych firm.

A. Herman – Kryzys 2008 roku wywołał jednak szeroką dyskusję na temat zasad etycznych, jakimi powinni kierować się menedżerowie, na ile parametry pozafinansowe powinny mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że warunkiem akceptacji takich parametrów jest uzyskanie przez firmę przewagi konkurencyjnej.

S. Lachowski – Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar – zysk. W ostatnim czasie jednak zachodzą pod tym względem istotne zmiany. Funkcja celu przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożona, kwestionuje się bezwzględny prymat zysku, wprowadza się nowe priorytety o charakterze celów częściowych, takie jak zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój, działanie na rzecz lokalnych społeczności. Oprócz przewartościowania celu działalności, coraz bardziej liczy się w działalności operacyjnej przedsiębiorstw sposób realizacji dążeń, przejrzystość, kupiecka rzetelność, poszanowanie wartości i aspiracji pracowników, klientów i dostawców, a także odpowiedzialność społeczna. Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości odkrywają sens istnienia firmy i zasady jej działania.

Wartości mogą stać się znakiem rozpoznawczym, DNA firmy, które stworzy trwałą przewagę strategiczną, a także efektywnym narzędziem zarządzania, gdy sprawimy, że będą obecne we wszystkich płaszczyznach decydujących o kulturze organizacji. Tak właśnie było w przypadku mBanku, MultiBanku, a następnie BRE Banku, gdzie w istocie praktykowane wartości pozwoliły stworzyć zwycięską

kulturę organizacyjną. Patrząc na rozwój mBanku z perspektywy czasu, mogę z przekonaniem powiedzieć, że tajemnicą jego sukcesu nie był wspaniały pomysł na biznes ani technologia, choć prawdą jest, że miały one charakter niezwyklej innowacji. O osiągnięciu sukcesu decydowały niezgłębione pokłady kapitału ludzkiego, które udało się w pełni wykorzystać poprzez określony i powszechnie akceptowany system wartości.

A. Herman – Gdzie szukał Pan wzorców, inspiracji?

S. Lachowski – Znaczenie wartości dla budowy tożsamości firmy nie było moim odkryciem, bo wartości przedsiębiorstw jako czynnik sukcesu „doskonałych” i „wizjonerskich” firm zostały spopularyzowane przez Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana w książce *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, oraz Jamesa C. Collinsa i Jerry’ego I. Porrasa w książce *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*. Ale model zarządzania przez wartości wprowadzony przeze mnie był rozwiązaniem autorskim.

mBank powstał w rekordowo krótkim czasie, w ciągu 100 dni wytężonej pracy, prawdziwego wyścigu z czasem, by nie stracić niepowtarzalnej szansy rosnącej fali zainteresowania internetem. Pierwsze sukcesy przyszły nieoczekiwanie szybko i zapowiadały niezwykle przygodę biznesową. Po kilkunastu miesiącach już wiedziałem, że mBank to przełomowa innowacja w bankowości i wiele zależy ode mnie, od mojego sposobu zarządzania projektem i ludźmi. Wtedy uświadomiłem sobie, że wszystko co robiłem dotychczas, niejako rutynowo, w odpowiedniej kolejności – misja, wizja, strategia, biznesplan – nie wystarczy, by osiągnąć powodzenie. Potrzebne jest spoiwo, które zwiąże te elementy w jedną całość.

Odpowiedź przyszła niepostrzeżenie – rozwiązanie było oczywiste i niepodlegające dyskusji. Wysłałem więc mail do wszystkich pracowników, który mówił,



Sławomir Lachowski

że nie jest obojętne czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie. Aby to było realne, powinniśmy wspólnie określić, co dla nas jest najważniejsze, czyli Kodeks Zasad i Wartości mBanku. Potem wszystko poszło szybko. Z udziałem wszystkich ochotników, sformułowane zostały wartości zasadnicze, które złożyły się na akronim DROGA (Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się). Dopelnieniem tych zasad było opracowanie i wdrożenie systemu oceny pracowniczej z uwzględnieniem samooceny według wartości. Akronim DROGA ma także przesłanie: „droga ważniejsza, niż cel”, czyli to, w jaki sposób osiągamy sukces (zysk) co najmniej tak samo istotne.

Tadeusz Oleksyn – To podejście podobne do japońskiego. Oni mają podobną filozofię życia i pracy. Uważają, że najważniejsze to znaleźć właściwą dla siebie drogę, robić rzeczy zgodne z posiadanym portfelem kluczowych kompetencji – tak w odniesieniu do firmy, jak i człowieka. Jak daleko uda się zajść, jest już mniej ważne. Cieszy, że robi się to, co powinno. Ale i Arystoteles uważał, że ważniejsze jest znaleźć się na właściwej drodze niż dojść do celu. Przyznam, że mnie ten sposób myślenia odpowiada.

A. Herman – Nawet książka prezesa Lachowskiego nosi tytuł *Droga waż-*

niejsza niż cel. Z tego wynika, że wartości „miękkie” mogą przyczyniać się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ale czy z tego możemy wyciągnąć wnioski, że mogłyby stać się stałym elementem procesu zarządzania i trwale być połączone z elementami „twardymi”?

T. Oleksyn – Takie połączenie byłoby cenne. Potrzebne są zarówno wartości i kompetencje „twarde”, jak i „miękkie”. Trudniejsze, choć bardzo potrzebne, jest ich zrównoważenie. W praktyce mamy do czynienia ze specyficznym falowaniem: w latach 60. i 70. XX wieku „na fali” były kompetencje „twarde”, podobnie jak metody matematyczne w zarządzaniu, modelowanie, ekonometria, badania operacyjne, metody sieciowe i inne tego typu. Później, wraz z nową falą w zarządzaniu i postmodernizmem, gwałtownie wzrosło zainteresowanie elementami „miękkimi” w zarządzaniu i takimi też stylami przywództwa. Zaczęto eksponować znaczenie empatii, inteligencji emocjonalnej, lansować style kierownicze tak delikatne, że określano je jako „przewodzenie bez przewodzenia”. Oczywiście, nigdy nie dotyczyło to ogółu, a nawet większości organizacji – raczej pewnej ich awangardy i niektórych środowisk. Tym niemniej, te trendy stały się bardzo opiniotwórcze i nader chętnie podejmowane w środowiskach akademickich. Od lat 90. „miękkie” kompetencje stały się przedmiotem bardzo wielu szkoleń, warsztatów, konsultacji, często z uszczerbkiem dla kompetencji „twardych”. Nowym zjawiskiem był też wzrost znaczenia wartości, jako pewnego spoiwa we współczesnych organizacjach.

S. Lachowski – A ja sądzę, że jak najbardziej wartości „miękkie” mogą stać się stałym elementem procesu zarządzania i trwale być połączone z elementami „twardymi”. Nawet więcej, uważam, że takie połączenie jest optymalne dla samego procesu zarządzania. Podstawą koncepcji

zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają ludzi do działania. Dlatego zadania ilościowe oraz związane z nimi nagrody są podstawą motywacji w tradycyjnym systemie opartym o łatwo mierzalne parametry określające realizację celów. Dziś wiemy, że to nie zawsze działa. Z pomocą przychodzi wartości, ale tutaj pojawia się problem, bo nie wiadomo jak je kwantyfikować. Firmy zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości, niektóre tylko dokonują szczegółowego ich opisu, aby nie było wątpliwości, co oznaczają one w danej organizacji. Powstaje wówczas kodeks wartości etycznych, w którym brak jest bezpośrednich sankcji za niedotrzymywanie wierności tym wartościom.

Żeby wartości stały się narzędziem zarządzania, trzeba je przełożyć na konkrety – powinny być obserwowalne i mierzalne. Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiałą i nie budzącą wątpliwości system, przydatny do oceny pracowniczej, która może stanowić połączenie oceny realizacji zadań biznesowych oraz zgodności zachowań pracowników z przyjętymi wartościami. W takim przypadku zarządzanie przez wartości nie ogranicza się do wykorzystania systemu wartości jako etycznego kierunkowskazu i spoiwa wspólnych przekonań co do celów i sposobu ich realizacji, ale wspiera skutecznie realizację budżetów.

A. Herman – **Czy moglibyśmy spróbować określić, czym jest zarządzanie przez wartości?**

Andrzej Szablewski – Najprościej można powiedzieć, że jest to połączenie wartości ludzkich z praktyką zarządzania. To jest dobrze widoczne w firmach rodzinnych, w których ambicje dotyczące bieżących zysków, nie mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w przyszłości. Oznacza to również, że wartości mają pomagać w trwałym i zrównoważonym

ważnym rozwoju przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy. Takie podejście nasuwa refleksję, że efekty zarządzania przez wartości nie pojawiają się szybko, można je ocenić dopiero po wielu latach konsekwentnej pracy. Wycena BRE przez rynek na pewno jest przykładem, że zarządzanie przez wartości może przyczynić się do podwyższenia wartości przedsiębiorstwa. Być może, wychodząc od takich przykładów należałoby zdefiniować ekonomię wartości, która potrafiłaby określić metody osiągnięcia wysokiej wyceny na giełdzie, pomimo relatywnie niższych wskaźników finansowych.

S. Lachowski – Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowaniu do misji i wizji przyszłości firmy. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości. Przełożenie ich na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy.

A. Herman – *Wartości są czymś jakościowo nowym we współczesnych organizacjach i zarządzaniu nimi, a jednocześnie czymś starym jak świat ...*



Tadeusz Oleksyn

T. Oleksyn – Istotnie. Ich prototypem były cnoty, wynalezione przez sofistów 2500 lat temu. Był to wynalazek na tyle doniosły, że kontynuowany dalej przez praktycznie wszystkich filozofów greckich i nie tylko. Grecy uważali, że z cnotami nikt się nie rodzi, są one wykształcane w procesie wychowania i edukacji. Dobry, wolny obywatel grecki to był człowiek o silnie wykształconych cnotach moralnych. Wagi poszczególnych cnot były różnie postrzegane: Sokrates najwyżej cenił mądrość, Platon mądrość i sprawiedliwość, Arystoteles szczęście i umiar, stoicy – odpowiedzialność, życzliwość i opanowanie. Nie jest to tylko historia. Poglądy Sokratesa i Platona bardzo przystają do współczesnych koncepcji społeczeństwa wiedzy (miejmy nadzieję, że w przyszłości także społeczeństwa mądrości, posiadającego umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy i mądrego życia). Sokrates jest jednym z patronów Unii Europejskiej. Etyka umiaru Arystotelesa bardzo przystaje do idei i koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Greckie cnoty przejęli później Rzymianie i jeszcze później chrześcijanie. W czasach nowożytnych za sprawą Immanuela Kanta wykształciła się deontologia, stawiająca w centrum uwagi cnotę/wartość, jaką jest odpowiedzialność, tak ważna dla stoików. Odpowiedzialność jest doceniana także przez ludzi nam współczesnych, we współczesnych systemach zarządzania, oczekiwanych i wymaganych kompetencjach zawodowych.

Warto zauważyć, że cnoty, inaczej nazywane, występowały od dawna także w innych cywilizacjach. Dla przykładu, w chińskim konfucjanizmie obowiązywało pięć cnot: Ren (dobroć, humanitaryzm), Yi (sprawiedliwość, słuszność, prawidłowość), Li (odpowiedzialność, przestrzeganie zasad i rytuałów), Zhi (mądrość, zrozumienie świata i własnej drogi), Xin (zaufanie, dobre wypełnianie swoich obowiązków z nadzieją, że inni też tak będą postępować).



Andrzej Zawisłak

A. Herman – Czy umielibyśmy wymienić wartości, w oparciu o które przedsiębiorstwo powinno funkcjonować?

A. Zawisłak – Uczciwa odpowiedź na to pytanie wymaga najpierw dokonania istotnego rozróżnienia, do kogo to pytanie jest adresowane. Albowiem inaczej odpowie na to pytanie najemny pracownik tego przedsiębiorstwa, inaczej jego klient, a jeszcze inaczej jego akcjonariusz.

T. Oleksyn – Co kilka lat są prowadzone badania międzynarodowe Corporate Values Index. Ostatnie zostało przeprowadzone w 2009 roku. Podstawowym problemem, jaki się tu pojawił, była odpowiedź na pytanie, jak nazwać i pogrupować wartości. Badacze kwestię nazewnictwa puścili na żywioł. W efekcie w 3600 zakładach z 11 krajów wykazano tysiące nazw wartości, bardzo trudnych do grupowania z uwagi na ich liczbę, nieadekwatność podziałów oraz różne rozumienie terminów w różnych krajach i językach. Trudno się więc dziwić, że powstał raport wątpliwej jakości. Jest tu poważna trudność metodyczna: alternatywą dla „puszczenia na żywioł” byłoby zaproponowanie słownika pojęć. Ale zaoferowanie przez badaczy listy wartości i ich rozumienia byłoby zarazem ich zasugerowaniem i niezamierzonym deformowaniem badania – tyle że w inny sposób i z innych przyczyn. Temat wymaga zastanowienia i testowań. Myślę, że przy do-

statecznej wiedzy i wnikliwości można tę trudność jakoś pokonać, a przynajmniej zminimalizować.

A. Herman – Chaos pojęciowy nie dotyczy tylko wartości. Przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w ogromnie niepewnym otoczeniu, co ma również wpływ na ich zachowania i przyjmowanie strategii krótkookresowych, ryzykownych. Ta niepewność wynika zarówno z postępu technologicznego, który potrafi niemalże z dnia na dzień zniszczyć stare i wykreować nowe branże, jak i chaosu informacyjnego związanego z technikami informacyjnymi. Nauka o zarządzaniu ma znacznie więcej narzędzi do zaoferowania, jeśli chodzi o ocenę ryzyka niż wartości moralnych, co jest oznaką czasu, w jakim funkcjonują. Jeżeli jednak popatrzymy na strony internetowe firm, a na pewno dotyczy to firm wiodących na świecie, to każda ma wypracowaną misję, która zawiera również wartości „miękkie”. W raportach, a zwłaszcza w sprawozdaniach zarządów też można znaleźć tego typu elementy.

T. Oleksyn – Tak, ale jest jeszcze kwestia naśladownictwa, uproszczonego i płytkiego przejmowania dobrych zapisów z jednych firm przez inne, masowego powielania, bez większego związku z działalnością danego przedsiębiorstwa i często bez zamiaru stosowania się do nich. Tylko dla dekoracji, robienia dobrego wrażenia.

A. Zawisłak – Jeżeli chodzi o wartości, jakie odnaleźć można w rzeczywistych decyzjach menedżerskiej kadry, to kierowałbym się tu biblijną zasadą „po owocach ich poznacie”. Deklaracje internetowe mogą być bowiem bardzo mylące. Wystarczy sobie poczytać, jak pięknie o sobie piszą wielkie korporacje farmaceutyczne i skonfrontować to z codzienną praktyką.

S. Lachowski – Posiadanie określonych wartości zasadniczych deklaruje 78 proc. firm na świecie. Można więc

odnieść wrażenie, że firmy kierują się w swojej działalności wartościami. Jednak przyglądając się bliżej tym deklaracjom to nie można oprzeć się wrażeniu, że to w dużej części moda i poprawność polityczna – należy to mieć, bo tak wypada. Są one w większości firm ważnym elementem public relations i nic więcej. System wartości pozostający na papierze nic nie wnosi do organizacji, wręcz przeciwnie – może być dla niej szkodliwy, bo prowadzi do obłudy i zakłamania. Otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja to zestaw wartości amerykańskiej firmy Enron, upadłej w wyniku największego skandalu finansowo-korporacyjnego w historii Stanów Zjednoczonych.

Wartości firmowe są powszechne w sferze deklaracji, jednocześnie sami liderzy biznesu nie traktują ich jako części modelu biznesowego swojej firmy. Wielu sądzi nawet, że wartości są przeciwieństwem „twardych” wskaźników i sprawdzonych tradycyjnych narzędzi zarządzania, które prowadzą ich do sukcesu. Mając na uwadze tę oczywistą dysproporcję sfery deklaracji i praktyki działania, a ponadto wyzwania przyszłości wydaje się, że przyszedł czas, aby wartości firmowe przeszły z fazy popularyzacji w fazę relewancji biznesowej. Wartości przekładane na działalność firmy stają się podstawą kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego występują jako dopełnienie misji i wizji przedsiębiorstwa. Misja i wartości są wzajemnie zależne, stanowią całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z reguły przedstawiają swoją misję i wartości łącznie. Zasadnicze wartości są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens jego istnienia, a wizją tego, czym firma chce być.

A. Szablewski – Nawiązując do książek, które miały tak silny wpływ na zarządzanie, dorzuciłbym jeszcze *Winning znaczy zwyciężać*, Jacka – i Susan – Welcha. W niej, ten uznawany za najlepsze-

go menedżer zdefiniował podstawowe wartości, którymi powinien kierować się dobry menedżer, wychodząc od uczciwości – po prostu. Oczywiście uczciwości z ekonomicznego punktu widzenia.

T. Oleksyn – Nie negujemy tu i nie pomniejszamy roli zysku. Tylko czy ma to być maksymalizacja zysku w krótkim okresie, najbardziej charakterystyczna dla mafii i gangsterów, czy też maksymalizacja – a może optymalizacja – w długim okresie? Czy liczy się wartość wyłącznie dla właścicieli, akcjonariuszy, czy też dla wszystkich interesariuszy? W 1973 roku w Davos, po raz pierwszy tak mocno i jednoznacznie zaprotestowano przeciwko bardzo nagłośnionej wówczas tezie Milтона Friedmana, że w gruncie rzeczy liczy się tylko zysk dla właścicieli. W Manifeście z Davos zapisano, że rola biznesu wykracza poza generowanie zysków, a właściciele i zarządzający w ich imieniu mają służyć wszystkim interesariuszom. Dwadzieścia jeden lat później – w innej szwajcarskiej miejscowości, Caux, to podejście zostało potwierdzone i rozszerzone. Oczywiście, nie można przeceniać praktycznego znaczenia tego typu deklaracji. Niemniej jakiś proces został zainicjowany.

A. Herman – **Przypomnę, że pięć lat później w Davos, w 1999 roku, sekretarz generalny ONZ przedstawił tzw. inicjatywę Global Impact. Zaapelował do przedstawicieli biznesu na całym świecie, by poparli i przyjęli dziewięć fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego.**

A. Zawisłak – Dzisiaj, czyli po trzy-nastu latach od tej inicjatywy, lepiej nie próbować oceniać, co z tego zrealizowano. Przez pewien czas jedynie w sferze wolontariatu pracowniczego, w niektórych krajach coś się działo. W innych obszarach zakończyło się na deklaracjach, ewentualnie na realizacji projektów badawczych finansowanych przez oenztowskie agendy.



Andrzej Szablewski

A. Szablewski – Lista wartości, którymi mogłyby lub powinny kierować się przedsiębiorstwa, jest długa. W świecie są różne ustroje ekonomiczne, bo wyrastają z różnych kultur, zatem i modele biznesowe w nich funkcjonujące nie mogą być takie same. Proces globalizacji sprawia, że one przenikają się nawzajem, również pod wpływem migracji kapitału i ludzi. Ale w każdym potrzebna jest bezwzględna równowaga, pomiędzy realizacją celów krótkookresowych a długookresowych, czyli rozwojem. Im bardziej wydłuży się horyzont, tym bardziej widać, że zarządzanie przez wartości staje się źródłem przewagi, wyższe są długoterminowe wyceny, firmy są odporniejsze na kryzysy.

S. Lachowski – Przyczyną dwóch ostatnich kryzysów finansowych była chciwość menedżerów i dążenie do maksymalizacji zysków za wszelką cenę. Pęknięcie bańki internetowej w 2001 roku kosztowało prywatnych inwestorów giełdowych 5 bilionów dolarów, a ostatni kryzys finansowy, spowodowany przez te same banki, pogрузzył deficyt budżetowy Stanów Zjednoczonych i wielu krajów

Unii Europejskiej, i był najlepszym dowodem na prywatyzację zysków i upublicznienie strat. Zachowanie wartości etyczno-społecznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników staje się nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza wykoślenie się nawet pojedynczego dużego przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej. Czas najwyższy na zmianę paradygmatu biznesu zarządzania, czas na zarządzanie przez wartości.

A. Herman – Czyli wracamy do pytania, czy można – i czy warto – zarządzać przedsiębiorstwem przez wartości?

S. Lachowski – Można, tylko te abstrakcyjne pojęcia musimy zamienić w narzędzia, takie którymi menedżerowie będą mogli posługiwać się w praktyce. Fakty potwierdzają, że warto zarządzać przez wartości, bo firmy deklarujące określony system wartości są w długim okresie bardziej rentowne, ich klienci bardziej lojalni, a pracownicy bardziej zadowoleni. Moje doświadczenia potwierdzają istnienie takiego właśnie łańcucha przyczynowo-skutkowego. W okresie, kiedy zarządzanie przez wartości było wyróżnikiem BRE Banku, wycena rynkowa mierzona wskaźnikami cena do wartości księgowej (P/BV) oraz cena do zysku (P/E), była wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW. W ciągu czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości, BRE Bank awansował z 6 miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze.

A. Herman – Dziękuję Panom za udział w dyskusji.