

dr Ken Blanchard

Współautor *Jednominutowego Menedżera i Cała naprzód!*

dr Michael O'Connor

Współautor *Developing Leadership & Character*

Zarządzanie przez wartości

Jak sprawić, by osobiste wartości
pomagały osiągać
nadzwyczajne wyniki

Spis treści

Wstęp	7
1. Odkrycie	13
2. Życie w trzech aktach	21
3. Proces zarządzania przez wartości	31
4. Rekonesans	43
5. Precyzowanie misji i wartości, czyli pierwsza faza procesu MBV	49
6. Komunikowanie, czyli druga faza procesu MBV	59
7. Zestrajanie, czyli trzecia faza procesu MBV	71
8. U progu podróży MBV	95
9. Wspomnienia z podróży	109
10. Dalsza podróż	125
Podziękowania	129
O autorach	133
Dostępne usługi	135

Rozdział drugi

Życie w trzech aktach

Nie pamiętał dobrze drogi na spotkanie ani nawet tego, jak przedstawiał zapowiedzianego mówcę. Ale gdy już usiadł obok Leslie, w pierwszym rzędzie, poświęcił całą uwagę słowom Jacka.

Coś w tym człowieku przemawiało do Toma. Momentami odnosił wrażenie, jak gdyby mówił specjalnie dla niego.

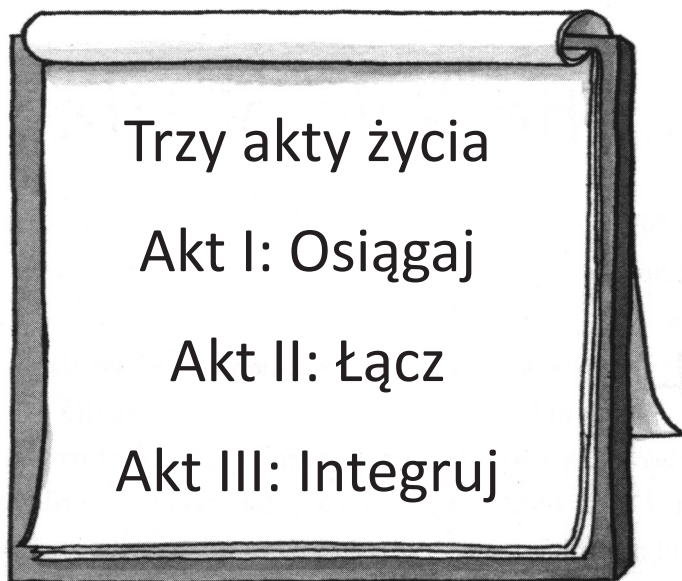
Już na samym wstępie Jack Cunningham stwierdził:

– Podczas wszystkich moich podróży spotykałem wiele osób, które na zewnątrz wydawały się ludźmi sukcesu, lecz w rzeczywistości, w głębi duszy, były nieszczęśliwe i niespełnione. Mogło się zdawać, że mają wszystko, czego dusza zapagnie, lecz tak naprawdę odczuwały wewnętrzną pustkę.

Słuchając, Tom jeszcze bardziej skoncentrował się na mówcy, a Jack Cunningham kontynuował:

– Początkowo uświadomienie sobie takich uczuć może być bolesne, lecz tak naprawdę jest to sygnał do przebudzenia.

Cunningham podszedł do tablicy z blokiem papieru i po chwili oczom słuchaczy ukazały się następujące słowa:



– W życiu możemy wyróżnić trzy akty – podjął na nowo.

– Akt pierwszy można wyrazić słowem *Osiągaj*. Osiąganie to naturalna czynność istot ludzkich. Być może jesteśmy jedynym gatunkiem, który wyznacza sobie cele wykraczające poza przetrwanie następnego dnia, dlatego chęć osiągnięcia – pragnienie *bycia czymś* – jest dla nas zupełnie naturalna. Akt pierwszy jest poświęcony *byciu-przez-robienie*. Wiele osób sądzi, że *osiąganie* to jedyna opcja. Wciąż poszukują następnego zwycięstwa, następnej sprzedaży lub następnego konkursu. Nigdy jednak nie słyszałem o kimś, kto na łożu śmierci stwierdziłby: *Żałuję, że częściej nie chodziłem do biura*.

Gdy Tom chichotał wraz z resztą słuchaczy, spojrzał na Leslie. Zobaczył, że jej też podoba się wystąpienie.

– Akt drugi, *Łącz*, dotyczy relacji lub, innymi słowy, *bycia-przez-bycie-z*. Podczas aktu pierwszego relacje często są spy-

chane na dalszy plan. Czasami potrzebny jest kryzys osobisty, taki jak kłopoty finansowe, problemy zawodowe bądź choroba, aby człowiek dostrzegł, że w życiu tak naprawdę liczą się ludzie. Akt drugi wiąże się z korzystaniem z menu złożonego z pozycji codziennie oferowanych przez życie, z inwestowaniem w życie własne i innych osób, a także dzieleniem się czasem i talentami z przyjaciółmi, rodziną i innymi osobami.

Gdy Tom słuchał tych słów, rozmyślał nad własnymi relacjami w domu i w pracy. Zaczynał uświadamiać sobie, że mówca kwestionuje sposób, w jaki on, Tom, wiódł swoje życie. Czyżby utknął w akcie pierwszym?

– Ostatni jest akt trzeci, czyli *Integruj* – kontynuował Cunningham.

– Integrowanie bądź *bycie-przez-stawianie się* oznacza scalanie dwóch pierwszych aktów. Oznacza definiowanie lub przedefiniowywanie własnych celów i wartości, a następnie wcielanie ich w codzienne działanie tak, by były naprawdę sensowne z punktu widzenia ludzi, zasad i zobowiązań, które cenisz sobie najwyżej.

W tym momencie Jack Cunningham zrobił pauzę. Położył łokcie na mównicy i splótł palce wyciągniętych przed siebie dłoni, a następnie wychylił się ku publiczności z poważnym wyrazem twarzy.

– Być może nastał czas, abyś sam zadał sobie pytania: Jaki jest mój cel? W ogólnym rozrachunku – co ja tutaj robię? Czy na co dzień realizuję swoje marzenia, czy może cudze? Czy wszystkie moje dotychczasowe działania przygotowywały mnie do tego, do czego jestem powołany? Tylko ty możesz odpowiedzieć na te pytania. Aby tego dokonać, często nie musisz spoglądać o wiele dalej poza miejsce, w którym obecnie się znajdujesz. Wielu z was jest przywódcami organizacji. Mimo że poruszam kwestie dotyczące sfery osobistej, być może będziecie musieli zastanowić

się, w jakim stopniu pytania te odnoszą się także do waszych firm.

Mówca zamilkł, po czym ponownie podszedł do tablicy, na której napisał:

Kluczowe wartości

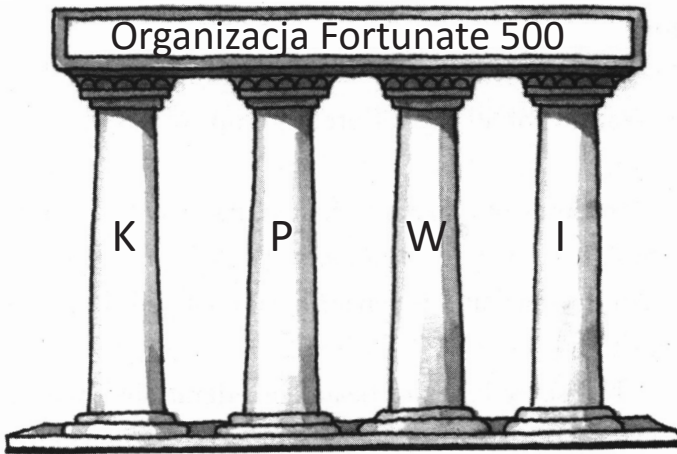
– Kwestia zdefiniowania bądź przeddefiniowania celu w życiu – ciągnął dalej – nie jest wyłącznie procesem intelektualnym zmierzającym do wyciągnięcia logicznych wniosków. Musisz kopać głębiej, do poziomu swoich wartości wewnętrznych. Jakie kluczowe wartości, twoje lub twojej organizacji, będą ukierunkowywać i kształtować sposób, w jaki realizujesz swój cel? Następnie, gdy już zidentyfikujesz te wartości, pojawi się najtrudniejsze pytanie: w jaki sposób demonstrujesz te wartości w swoich codziennych kontaktach ze światem?

Cunningham ponownie zamilkł i uśmiechnął się.

– W obecnej niespokojnej dekadzie wiele spraw w świecie biznesu, które niegdyś były proste, zaczęło się komplikować. Amerykańskie firmy starają się ze wszystkich sił realizować naraz wiele rozsądnych wskazówek mających zapewnić im przetrwanie oraz przewagę nad konkurencją na globalnym rynku. Różni specjaliści proponują tak wiele nowych podejść, że nic dziwnego, iż określa się je mianem hitów miesiąca. A jednak, pomimo ogromu poświęcanego czasu i wysiłków, tylko nielicznym firmom udaje się wypracować podejście, które zapewnia im sukces i spełnia oczekiwania wszystkich zróżnicowanych grup zainteresowanych. W czasach nieustannych zmian ludzie zaczynają dochodzić do wniosku, że zmieniają się nawet podstawowe prawa rządzące ludzką przyzwoitością i zachowaniem. Ale wcale tak nie jest. Obecnie należy brać pod uwagę te same, co zawsze, podstawowe zasady, które pozwalają na podtrzymywanie zaangażowania pracowników, uznania klientów, satysfakcji udziałowców, a także za-

dowolenia dostawców i wierzycieli z powodu tego, że robią z tobą interesy. Organizacja, która umie znaleźć te solidne podstawy we wszystkich swoich biznesowych relacjach, podczas gdy tak wiele innych nie potrafi utrzymać stabilnej pozycji, w istocie należy do *szczęśliwych* (*fortunate* – przyp. red.). Istnieje stosunkowo prosta strategia, aby tego dokonać, którą pewne firmy już stosują. Niektóre usiłują wprowadzać ją samodzielnie, metodą prób i błędów. Inne uczą się jej przy pomocy konsultantów i trenerów skupiających się na procesie zestrajania oficjalnej polityki firmy z praktyką. Ci, którzy odpowiedzieli na to wezwanie, ruszają w *podróż Fortunate 500*.

Raz jeszcze podszedł do tablicy, lecz tym razem przewrócił kartkę. Nowa strona ukazała diagram.



– Diagram ten pokazuje, że organizacja Fortunate 500 wspiera się na czterech filarach. Każdy z nich reprezentuje pewną grupę ludzi, za których firma ponosi znaczącą odpowiedzialność. Korzystamy z akronimu KPWI, aby dać do zrozumienia, że każdy człowiek związany z organizacją Fortunate 500, bez względu na stanowisko, powinien myśleć, czuć i zachowywać się jak lider – swego

rodzaju dyrektor generalny. Mamy nadzieję, że każdy będzie miał takie samo poczucie dumy, zaangażowania i własności, jak osoby zajmujące oficjalne stanowiska przywódcze, i każdy będzie działał w sposób kompetentny, aby maksymalnie wykorzystać potencjał organizacji. Przyjrzyjmy się każdej z tych czterech grup.

Litera **K** oznacza **K**lientów. Pierwszą rzeczą wyróżniającą organizację Fortunate 500 jest *jakość usług* świadczonych klientom. Jeśli chcesz być konkurencyjny w dzisiejszych czasach, dbanie o satysfakcję klientów nie wystarcza. Potrzebujesz klientów, którzy będą przechwalać się tobą – takich, którzy staną się elementem twojej siły marketingowej i sprzedażowej. Musisz traktować klientów w taki sposób, aby stali się *zagorzałymi fanami* twoich usług.

Litera **P** oznacza **P**racowników. Drugą rzeczą wyróżniającą organizację Fortunate 500 jest *jakość życia* jej pracowników. Firma taka stwarza dla swoich ludzi motywujące środowisko – takie, w którym pracownicy widzą, że praca zmierzająca do realizacji celów organizacji leży w ich najlepszym interesie. W takim środowisku pracownicy zaczynają myśleć tak jak właściciele firmy. Ponieważ pracownicy w organizacji Fortunate 500 są naprawdę traktowani jak jej najcenniejsze zasoby, stają się bardziej zaangażowani w realizację jej celów niż pracownicy w innych organizacjach, w których ludzie postrzegają samych siebie jako wykorzystywanych niczym towar jednorazowego użytku.

Litera **W** oznacza **W**łaścicieli lub udziałowców firmy. Żadnej firmy nie można określić mianem naprawdę szczęśliwej, jeśli nie przynosi zysków. Jednak prawdziwa rentowność z punktu widzenia wszystkich grup udziałowców wiąże się z etyką. Obecnie najbardziej pożądaną cechą efektywnego przywództwa jest *uczciwość*. Kluczową cechą wyróżniającą organizację Fortunate 500 na tle konkurencji jest uczciwość w czerpaniu zysków oraz stosowanie etycznych praktyk alokacji zasobów przez kadrę zarządzającą.

cą i właścicieli. Gdy zatem mówimy o właścicielach, nie mamy na myśli spekulantów, lecz ludzi dążących do rozwijania firmy, z której mogą być dumni.

Ostatni filar reprezentuje czwartą kluczową grupę zaangażowaną w obopólnie korzystną relację biznesową z organizacją Fortunate 500. I oznacza coś, co określamy mianem Istotnych Innych grup. Mogą należeć do nich gminy, wierzyciele, dostawcy, sprzedawcy, dystrybutorzy, a nawet ciesząca się szacunkiem konkurencja. Jeśli jesteś organizacją Fortunate 500, świadomie budujesz poczucie *wspólnej odpowiedzialności i wzajemne zaufanie* pomiędzy twoją organizacją a istotnymi innymi.

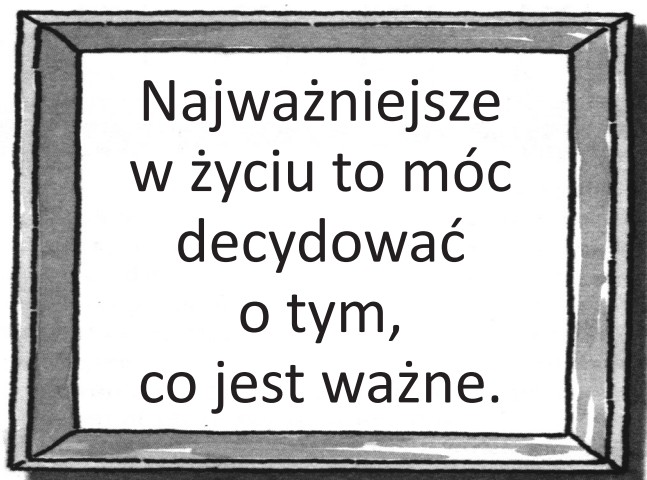
Jack Cunningham spytał:

– Co łączy te wszystkie filary? Co stanowi siłę napędową organizacji Fortunate 500, jej cechę charakterystyczną, istotę spajającą wszystkie jej kluczowe relacje?

Zanim udzielił odpowiedzi na to pytanie, raz jeszcze podszedł do swojej tablicy i przełożył kartkę, ukazując następny diagram z rysunkiem.



– Teraz nasza struktura ma podstawę. Obecnie większość osób jest zgodna co do tego, że firmy, które nie demonstrują nieustannie swojego zaangażowania nie tylko w osiąganie zysków, lecz także w realizowanie takich wartości biznesowych, jak rzetelność, uczciwość, sprawiedliwość i współpraca, mają poważny kłopot. Dzisiaj większość firm formułuje własną misję, która ma wyrażać ich zobowiązania wobec wymienionych grup. Czy jednak rzeczywiście deklaracje te są poparte czynami? Podstawą organizacji Fortune 500 jest *zarządzanie przez wartości* (ang. *Managing By Values* – MBV). Jest to powszechnie akceptowana praktyka biznesowa, mająca na celu motywowanie klientów do tego, by powracali, oraz inspirowanie pracowników, aby codziennie dawali z siebie wszystko, a także sprawiająca, że firma będzie dla jej właścicieli nie tylko źródłem zysków, lecz także powodem do dumy, oraz zachęcająca inne istotne grupy do wspólnego wspierania swoich inicjatyw biznesowych. Dawno temu, gdy byłem małym chłopcem, mój dziadek zwykł mi powtarzać coś, co na zawsze zapisało się w mojej pamięci. Nie wiem, ile razy to mówił, lecz słowa te zakorzeniły mi się w świadomości i nigdy ich nie zapominam. Mawiał:



– Jeśli się nad tym zastanowić – kontynuował Jack Cunningham – to mój dziadek miał absolutną rację. Podstawą MBV, czyli zarządzania przez wartości, jest jasne określenie priorytetów. Aby stać się organizacją Fortunate 500, należy opracować proces, dzięki któremu zyskasz pewność, że wartości twojej organizacji są solidne i trwałe. Zrobisz to, zestrajając zarówno decyzje strategiczne, jak i codzienne działania ze swymi przewodnimi wartościami.

Cunningham kontynuował swoje rozważania na temat procesu i znaczenia zarządzania przez wartości, a gdy zakończył swoje wystąpienie, Tom wraz z pozostałymi słuchaczami wstał, aby zgotować mu gorącą owację. Kiedy zgromadzeni rozeszli się, podszedł do podium.

– Jack, dziękuję ci za to, że byłeś z nami dzisiejszego wieczoru – powiedział Tom z entuzjazmem. – Czy mógłbym dostać twoją wizytówkę? Chciałbym zadzwonić do ciebie i umówić się na spotkanie, aby porozmawiać o stawianiu się organizacją Fortunate 500.

– Czy masz czas, aby przyjść jutro rano? – spytał Jack.

Tom ucieszył się – nie spodziewał się tak szybkiej reakcji.

– *Wygospodaruję go!* – odparł.

Wracając do domu, Tom i Leslie rozmawiali o wystąpieniu Cunninghama, a im dłużej rozmawiali, tym bardziej Leslie ekscytowała się jutrzejszym spotkaniem Toma z Jackiem i coraz bardziej gorąco popierała ten pomysł.

Rozdział trzeci

Proces zarządzania przez wartości

Tom Yeomans przybył do biura Jacka Cunninghama kilka minut przed dziesiątą, po czym natychmiast został poproszony do jego pokoju. Zastał go bawiącego się czymś, co okazało się białym plastikowym pudełkiem. Jack od razu wstał, aby powitać gościa.

– Witam serdecznie – powiedział, ściskając dłoń Toma, a następnie wskazał mu krzesło.

– Zaczniemy zatem. Chciałbym zadać ci kilka pytań. Podczas współpracy z takimi jak ty liderami organizacji uważam za pomocną identyfikację tego, co określam mianem czynników przyspieszających. Powiedz mi, jakie wydarzenia skłoniły cię do zainteresowania się procesem zarządzania przez wartości właśnie teraz?

Gdy Tom zaczął mówić, znalazł w Jacku Cunninghamie uważnego słuchacza. Podzielił się z nim między innymi swoimi spostrzeżeniami na temat trzech aktów życia. Stwierdził:

– Natychmiast zorientowałem się, że przesuwam granice aktu pierwszego – związane z nastawieniem na osiągnięcie. Ostatnie doświadczenia pokazały mi, jak ważne jest, aby koncentrować się również na dwóch pozostałych etapach – łączeniu i integrowaniu.

Tom opowiedział o informacjach zwrotnych uzyskanych w pracy od konsultantów i o tym, co zauważył w domu, oraz jak

to wszystko razem zmotywowało go do przyjrzenia się, w jaki sposób odnosi się do ludzi. Wspomniał nawet o traumatycznym zerwaniu relacji z partnerem biznesowym.

– Teraz widzę, że tak naprawdę mój konflikt z Barrym dotyczył wartości – powiedział Tom.

– Masz rację – potwierdził Jack. – Dla ciebie wartością było zdobywanie następnych osiągnięć. A wartości wyznawane przez Barry'ego były oparte na idei łączności. Ci, których określamy mianem liderów Fortune 500, odkryli, że dążenie do sukcesu nie musi oznaczać rezygnacji z zaangażowania ludzi w czynienie dobra.

Tom zastanowił się nad tym. Następnie Jack dodał:

– Widząc twój żal spowodowany rozstaniem z Barrym, wnioskuję, że dobrze się uzupełnialiście, że wasze style były kompatybilne, lecz wartości już nie. Zarządzanie przez wartości często wymaga podejmowania trudnych decyzji, wybierania tego, co właściwe, zamiast krótkoterminowych, nieraz mniej etycznych, korzyści.

Tom wyprostował się na krześle.

– Właśnie to mnie do ciebie przywiodło. Co mogę zrobić, aby wzbogacić siebie i moją organizację? Jakie kroki powinienem poczynić, aby oprzeć funkcjonowanie firmy na kluczowych wartościach i zacząć wprowadzać w niej zarządzanie przez wartości?

Jack patrzył na Toma przez chwilę, zanim ponownie się odezwał.

– Przede wszystkim warto podkreślić, że kolejność, którą proponujesz, jest właściwa. Mówiłeś o zmianie samego siebie i organizacji. W tego typu przypadkach zwykle powołuję się właśnie na zasadę *Najpierw ja*. Wykorzystanie procesu do pracy nad sobą jest równie ważne, jak wdrożenie go w organizacji.

– Czy chcesz przez to powiedzieć, że można stosować zarządzanie przez wartości w odniesieniu do samego siebie?

Jack skinął głową.

– To wcale nie takie trudne – powiedział. – Należy spełnić dwa warunki: po pierwsze, trzeba być gotowym *uwierzyć* w pewne ustalone wartości oraz, po drugie, wykazywać się nieustanną *gorliwością* we wcielaniu tych wartości w życie.

– Gorliwością?

– Gorliwością. To nieustanne skupienie, któremu towarzyszy mnóstwo ciężkiej pracy, zwłaszcza w początkowych etapach. Musisz być gotów poświęcić temu procesowi czas.

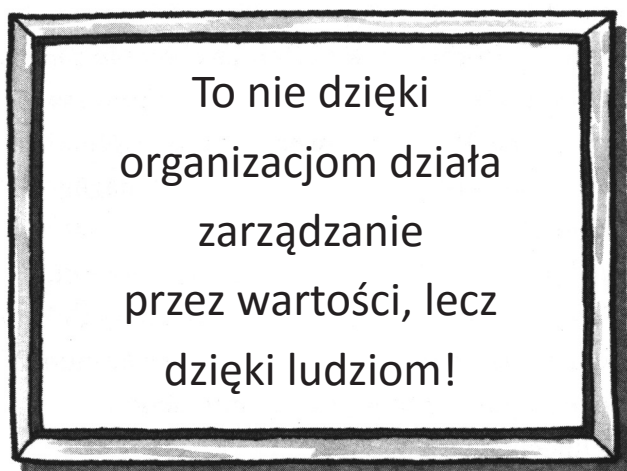
– O jak długim czasie mówimy? – spytał Tom.

– Potrzeba około dwóch do trzech lat, aby proces zmian naprawdę zaczął działać i przynosić stałe korzyści biznesowe.

– Widzę, że zarządzanie przez wartości to nie żadne doraźne lekarstwo – odparł Tom.

– Zgadza się – potwierdził Jack. – Potrzeba dużo czasu, aby w zachowaniu człowieka mogły zaistnieć trwałe zmiany. Ważne, aby o tym pamiętać, ponieważ ludzie są tam, gdzie coś się dzieje.

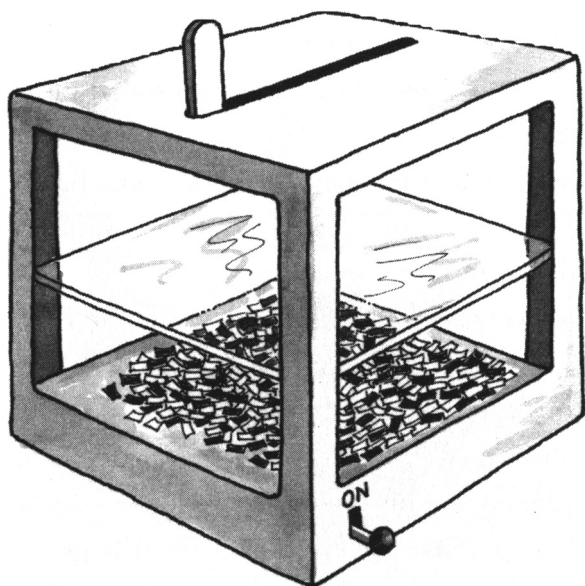
Obrócił się i wskazał na plakietkę wiszącą na ścianie w jego biurze. Tom przeczytał:



– Powodem, dla którego zarządzanie przez wartości jest skuteczne – powiedział Jack – jest to, że działanie zgodne z wartościami to proces związany z ludźmi.

Jack wziął do ręki białe pudełko, którym bawił się, gdy Tom wszedł do gabinetu. Stawiając je na biurku przed Tomem, powiedział:

– Spójrz na to.



– Wygląda interesująco – powiedział Tom. – Co to jest?

– To coś, na co wpadłem, gdy zastanawiałem się, jak zademonstrować MBV klientom i zainteresowanym współpracownikom – odparł Jack. – Nazywam to układanką łamigłówką.

Tom uniósł gładki plastikowy sześcian i przyjrzał mu się dokładnie. Jego ścianki to były kwadraty o boku długości kilkunastu centymetrów. Miały przezroczyste plastikowe okienka po bokach. Gdy zauważył niewielki przełącznik z boku, domyślił

się, że przedmiot zapewne działa na baterie. Przybliżył sześcian do twarzy i zajrzał do środka.

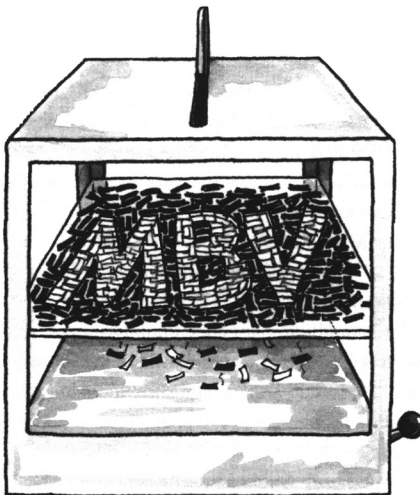
Pudełko było w środku przedzielone przezroczystą ścianką – jakby szklanym sufitem. W części poniżej sufitu dno było pokryte maleńkimi prostokątnymi czerwonymi i niebieskimi płatkami.

Gdy potrząsał pudełkiem, płatki zawirowały, po czym opadły na dno w przypadkowy sposób. Na wierzchu pudełka znajdował się drążek wmontowany w szczelinę biegnącą wzdłuż całej pokrywki.

Fascynujące. Tom spojrział na Jacka, który podszedł do niego i usiadł na biurku. Uśmiechał się i kiwał głową, jak gdyby chciał powiedzieć: „No, śmiało”.

Tom postawił pudełko z powrotem na biurku, po czym ustawił przełącznik w pozycji *on*. Następnie, trzymając podstawę jedną dłonią, zaczął pomału przesuwac drążek w szczelinie wieczka. Jego oczy i usta otworzyły się szeroko ze zdumienia.

Efekt, całkiem dosłownie, był elektryzujący. W miarę jak drążek przesuwiał się, kolorowe płatki na dnie wskakiwały na poziomy sufit, układając się w kolorowy napis.



– Ojej! Jak to się stało? – zapytał Tom.

– A jak sądzisz? – roześmiał się Jack, w pełni usatysfakcjonowany reakcją Toma.

– Cóż, mam pewne przeczucie – a przynajmniej częściowo – odparł Tom.

Aby przetestować swój pomysł, ustawił przełącznik w pozycji *off*. Natychmiast wszystkie płatki opadły na dno pudełka w całkowitym nieładzie, na powrót przywodząc na myśl konfetti. Tom spojrział na Jacka i powiedział:

– Na tyle jeszcze pamiętam lekcje fizyki, aby móc domyślić się podstawowej zasady, która się za tym kryje. Elektromagnetyzm, prawda?

Jack przytaknął.

– No dobrze – ciągnął Tom – baterie w podstawie wysyłają prąd do magnesu znajdującego się pod drążkiem. Te kolorowe płatki są z metalu. Gdy magnes przesuwa się nad płatkami, przyciąga je i zespala. Przylepiają się do szklanej powierzchni i...

Tom zawahał się z wyrazem zakłopotania na twarzy.

– Ale jak do licha te dwa kolory rozdzielają się, aby utworzyć napis MBV?

– Aha! – wykrzyknął uradowany Jack, zacierając dłonie. – Oto ważne pytanie!

Tom domyślił się, że Jack Cunningham nie miał zamiaru od razu zdradzić odpowiedzi. Wrócił na swoje krzesło, spojrział na Jacka, po czym westchnął.

– No dobrze, Jack – powiedział, wyciągając notes i pióro. – Zyskałeś moją uwagę! Domyślam się, że ta układanka łamięłowa ma związek z tematem zarządzania przez wartości. Prawda?

Jack uśmiechnął się szeroko.

– Jak sądzisz, w jaki sposób coś takiego mogłoby pokazywać proces wykorzystywany w podejmowaniu podróży Fortunate 500?

Tom pochylił się tak, że jego twarz znalazła się na wysokości białego pudełka. Przez kilka chwil bawił się mechanizmem, włączając przełącznik i przesuwając drążek w przód i w tył, aby zobaczyć, w jaki sposób płatki w tak bezbłędny sposób układają się w napis, reagując na magnes.

– Czy mógłbyś dać mi jakąś małą wskazówkę? – poprosił.

Jack sięgnął, aby ustawić przełącznik w pozycji *off*. Tak jak wcześniej, kolorowe płatki natychmiast opadły na dno.

– Widzisz, jakie wymieszane są te płatki? Jak sądzisz, ile czasu zajęłoby ci ułożenie ich tak, by tworzyły litery MBV, bez zastosowania elektromagnesu?

Tom zastanowił się przez chwilę.

– Hmm, gdybym miał szkło powiększające i piętę, być może w pięć godzin udałoby mi się umieścić te wszystkie płatki na szkle.

– Mam wrażenie, że zajęcie to nie należałoby do zbyt przyjemnych, prawda?

– Ani trochę. Byłaby to żmudna, monotonna praca. Prawdopodobnie bardzo zmęczyłaby moje oczy i wystawiłaby moją cierpliwość na próbę. Jeśli nawet udałoby mi się umieścić płatki tam, gdzie trzeba, przy najmniejszym ruchu wszystko by się rozsypało, nie mówiąc już o próbie ustawienia pudełka dnem do dołu.

Jack przytaknął.

– A teraz porównajmy zarządzanie tymi płatkami do zarządzania ludźmi i organizacjami – powiedział. – Załóżmy, że chcesz stworzyć firmę złożoną z jednostek zmierzających w tym samym kierunku, aby zrealizować cele twojej organizacji. Wiesz, jak trudno jest osiągnąć takie zespoleństwo, zważywszy na różnorodność potrzeb, wartości i oczekiwań różnych osób, prawda?

Tom, wspominając swój własny zespół w RimCo, przytaknął.

– Nie tylko byłoby to trudne i żmudne zadanie, lecz całkowicie nieefektywne. Znam wielu menedżerów, którzy wypalili się

przy takim właśnie zadaniu, a ich organizacje nie poczyniły żadnych postępów.

Tom siedział w ciszy przez chwilę, wpatrując się w pudełko na biurku Jacka. Następnie wyprostował się pod wpływem nagłego przypływu energii i spojrzał na Jacka.

– Poczekaj chwilę – powiedział. – Chyba wiem, o co w tym wszystkim chodzi.

Jack uśmiechnął się tajemniczo.

– MBV... od słów *Managing By Values*, czyli zarządzanie przez wartości. To jest to, prawda? – spytał Tom.

Jack Cunningham ponownie uśmiechnął się.

– To wartości łączą ludzi, sprawiając, że potrafią zaangażować się w pracę na rzecz realizacji wspólnych celów – wykrzyknął Tom.

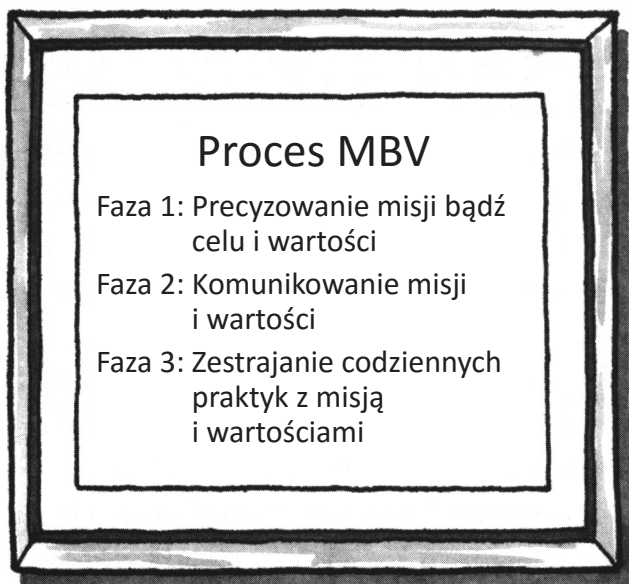
Po tych słowach sięgnął po białe pudełko i ustawił przełącznik w pozycji *on*.

– To przypomina nam, że MBV to najlepszy sposób na przyciąganie ludzi, działający tak jak ten magnes. Tylko wartości można przekazać grupie ludzi i tylko one mogą sprawić, że zjednoczą się oni jak te płatki.

– O to właśnie chodzi – powiedział Jack.

– Tylko jak wcielić w życie zarządzanie przez wartości? – chciał dowiedzieć się Tom. – Czy są jakieś konkretne kroki?

– Już myślałem, że nigdy mnie o to nie spytasz – powiedział Jack, sięgając po małą ramkę stojącą na jego biurku. Obrócił ją, ustawiając przodem do Toma, który przeczytał:



Tom miał właśnie przepisać to, co przed chwilą przeczytał, gdy Jack wziął do ręki ramkę i wręczył mu ją.

– To dla mnie? – zdziwił się Tom. Jack przytaknął.

Tom spytał:

– Gdzie mogę dowiedzieć się więcej na temat procesu MBV? Czy jakieś organizacje, które już go wdrożyły, zostały opisane? Jak można do nich trafić?

– Lubię ludzi, którzy uprzedzają mnie w tym, co mam im do powiedzenia – powiedział Jack. Wręczył Tomowi dwie wizytówki. Na każdej z nich widniało nazwisko, adres i numer telefonu osoby kontaktowej w cieszących się sporą renomą firmach.

– Sugeruję, abyś od razu odwiedził te miejsca. Zacznij od Telecom Distributors. Arlene Whalen, dyrektor finansowa, pomoże ci zyskać wyobrażenie na temat działania dwóch pierwszych faz. Pozwoliłem sobie zadzwonić do Arlene i umówić cię na spotka-

nie. Powiedziała mi, że może cię przyjąć o wpół do dwunastej, czy tak będzie dobrze?

Tom przytaknął z entuzjazmem.

– Podczas drugiej wizyty – powiedział Jack, odprowadzając Toma do drzwi – dowiesz się więcej na temat trzeciej fazy. Alexa Montague z Meredith Manufacturing oczekuje cię jutro o dziewiątej trzydzieści.

Tom był zachwycony.

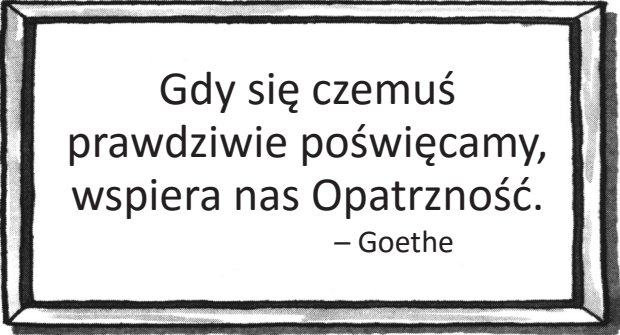
– Dzięki – powiedział, ściskając z emfazą dłoń Jacka. – Dałeś mi wiele do myślenia.

– Cała przyjemność po mojej stronie – odpowiedział Jack Cunningham. Z szeregu paczuszek znajdujących się na półce obok drzwi wybrał jedną i podał Tomowi. Wnioskując na podstawie kształtu i rozmiarów, Tom domyślił się, że w opakowaniu znajduje się układanka łamigłówek. – Nie zapomnij o tym – powiedział Jack uśmiechając się. – Być może uznasz to za inspirujące przypomnienie.

* * *

W drodze do Telecomu Tom Yeomans nie mógł się nadziwić, jak szybko i sprawnie przebiegało jego dochodzenie dotyczące MBV. Czuł się tak, jak gdyby podłączył się do jakiegoś szczęśliwego źródła nowych zasobów.

Gdy tak rozmyślał o wydarzeniach ostatnich dwudziestu czterech godzin, nagle przypomniał sobie karteczkę, którą Leslie wsunęła mu do ręki kilka tygodni wcześniej. Wówczas rzucił na nią pospiesznie okiem i włożył ją do portfela. Gdy zatrzymał się na światłach, wyjął portfel i odszukał ją. Przeczytał napis i ogarnęło go nieopisane uczucie.



Gdy się czemuś
prawdziwie poświęcamy,
wspiera nas Opatrzność.

– Goethe

Zarządzanie przez wartości

**to szczegółowy plan działania, jak zwiększyć
wartość przedsiębiorstwa, dobrze nim zarządzając**

To klasyczna przypowieść Kena Blancharda o tym, że prawdziwy sukces osiągają tylko te firmy, które konsekwentnie kierują się istotnymi dla siebie wartościami, takimi jak wysoka jakość życia pracowników oraz wysoka jakość usług.

Mocną i trwałą pozycję zdobywają bowiem nie te przedsiębiorstwa, które jednorazowo odnotowują duże zyski, ale te, które potrafią zorganizować cały zespół wokół celu, jakim są wspólnie wyznaczone wartości.

Ken Blanchard pokazuje, jak *zarządzanie przez wartości* (czyli Managing By Values – MBV), zmieniając życie menedżerów i pracowników, zmienia firmy i pozwala wygrywać wszystkim: właścicielom i udziałowcom, pracownikom i klientom.

Książka i zawarty w niej plan działania to efekt ponad dwudziestopięcioletnich badań i obserwacji autora dotyczących zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce.

Kluczowym spostrzeżeniem jest to, że zmiany trzeba zacząć od siebie, a potem dopiero można przekonywać do nich współpracowników. Wprowadzanie zarządzania przez wartości jest porównywane do podróży i składa się z trzech etapów:

- precyzowanie misji bądź celu i wartości,
- komunikowanie misji i wartości,
- zestrzajanie codziennych praktyk z misją i wartościami.

**Odbycie podróży, w którą zaprasza nas Ken Blanchard,
sprawi, że nasza organizacja stanie się
szczęśliwą firmą – fortunate company.**

Książka polecana przez:

GazetaPraca.pl
rekrutacja | employer branding | consulting

house of skills

MARKETER+

THINKTANK
rekomenduje

Cena 24,90 zł
MT15036

ISBN 978-83-7746-946-0

