

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia Psychologica VIII (2015)

ISSN 2084-5596

Lech Górniak

Katedra Psychologii i Dydaktyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwiania potencjału pracowników w oparciu o zaufanie

Streszczenie

Artykuł dotyczy możliwości wyzwiania pełnego potencjału pracowników w oparciu o metodę zarządzania przez wartości. Ma on też ukazać duże znaczenie zaufania w tworzeniu i umacnianiu współpracy w organizacji, która opiera się na wspólnych wartościach. Konieczność odwołania się w zarządzaniu do wartości jest uzasadniona zmiennością i niedookreślonością środowiska dzisiejszych organizacji. Funkcja wartości organizacyjnych została uznana za analogiczną do roli jaką pełnią one w życiu człowieka w ogóle – czyli nadawanie kierunku i sensu działaniom podejmowanym w sytuacji niepewności. Zaufanie zostało przedstawione jako szczególna wartość organizacyjna, która wzmacnia odpowiedzialną samodzielność pracowników.

Słowa kluczowe: wartości w organizacji, zaufanie w organizacji, zaangażowanie organizacyjne

Management by Values as a Method of Enabling Employees to Reach Their Full Potential on the Basis of Trust

Abstract

The paper concerns the possibilities of enabling employees to reach their full potential on the basis of the management by values method. It also highlights the great importance of trust in creating and strengthening cooperation in organizations based on common values. The need to appeal to values in management is justified by the changeability and uncertainty of contemporary organizations. The function of organizational values in management is similar to the role they play in the human life in general – they provide direction and meaning to the actions taken in an uncertain context. Trust has been presented as a particular organizational value which strengthens the responsible independence of employees.

Keywords: values in organizations, organizational trust, organizational commitment

*„Najważniejszą rzeczą w życiu
jest określenie tego, co jest najważniejsze”.*

Jack Cunningham,
postać z książki „Managing by values”

„Na moją nieufność trzeba sobie dopiero zasłużyć”.
Reinhardt K. Sprenger

Wprowadzenie

Artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na to, w jaki sposób można wyzwać pełny potencjał ludzi opierając współpracę, przy realizacji dalekosiężnych celów organizacji, na fundamencie nadrzędnych wartości. Ma on również ukazać rolę zaufania w tworzeniu i umacnianiu takiej współpracy.

Specyfika współczesnych organizacji, w gospodarce opartej na wiedzy wyraża się między innymi tym, że są one bardziej zmienne niż kiedykolwiek wcześniej w historii rozwoju cywilizacyjnego. Od tworzących je ludzi oczekuje się samodzielnego myślenia, kreatywności, osobistego rozwoju, proaktywności, podejmowania ryzyka i wprowadzania korzystnych dla organizacji zmian (zob. Wypych, 2012). W tych okolicznościach, przed kierownictwem organizacji stoi ważne zadanie zachęcania pracowników do wykorzystania wszystkich możliwości, pozwalających spełnić wspomniane wyżej, wysokie oczekiwania.

Według Toma Petersa, ten przełom w myśleniu o funkcjonowaniu organizacji nastąpił pod koniec lat 80. ubiegłego wieku i od tamtego czasu coraz bardziej się uwidacznia (zob. Peters, 1992; 2005). Główne przemiany dotyczyły wtedy między innymi większego zapotrzebowania na innowacyjność i – związanego z tym – tempa wprowadzania zmian. Były one szczególnie widoczne w branży informatycznej. Wraz z dostrzeżeniem znaczenia inicjatyw oddolnych dla rozwijania innowacyjności, wyzwaniem dla kadr zarządzających stało się tworzenie warunków, które miały zachęcać pracowników do elastyczności oraz eksperymentowania i samodzielnego poszukiwania nowatorskich rozwiązań.

Jedną z metod tworzenia środowiska sprzyjającego wyzwalaniu w pracownikach opisanych wyżej postaw, jest tzw. zarządzanie przez wartości (patrz np.: Blanchard, O'Connor, 1998; Collins, 2001). Jego główną cechą jest uznanie wartości indywidualnych i organizacyjnych za element kultury organizacyjnej, który może korzystnie wpływać na motywację wewnętrzną i jednocześnie być przesłanką przy podejmowaniu decyzji korzystnych dla rozwoju organizacji. Ważnym czynnikiem umożliwiającym wytworzenie takich warunków jest odpowiednio wysoki poziom zaufania, występujący na wszystkich poziomach organizacji.

¹ Autentyczna wypowiedź przełożonego do swojego pracownika. Zacytował ją po latach ten właśnie pracownik. W międzyczasie został on autorem książek o zaufaniu i doradcą organizacyjnym z tego zakresu (Sprenger, 2009, s. 69).

Wartości jako życiowe „drogowskazy” w zmieniającym się świecie

Jak napisał Jan Paweł II w encyklice „Fides et Ratio” (s. 3), „...im bardziej człowiek poznaje rzeczywistość i świat, tym lepiej zna siebie jako istotę jedyną w swoim rodzaju, a zarazem coraz bardziej naglące staje się dla niego pytanie o sens rzeczy i jego własnego istnienia. [...] W dziejach starożytnych, gdzie rozwijały się różne kultury, ludzie równocześnie zaczęli stawiać sobie podstawowe pytania towarzyszące całej ludzkiej egzystencji: Kim jestem? Skąd przychodzę i dokąd zmierzam? Dlaczego istnieje zło? Co czeka mnie po tym życiu? Pytania te są obecne w świętych pismach Izraela, znajdujemy je w *Wedach*, jak również w *Awestach*; spotykamy je w pismach Konfucjusza czy Lao-Tse, w przepowiadaniu Tirthankhary i Buddy; są obecne w poematach Homera czy w tragediach Eurypidesa i Sofoklesa, podobnie jak w pismach filozoficznych Platona i Arystotelesa. Wspólnym źródłem tych pytań jest potrzeba sensu, którą człowiek od początku bardzo mocno odczuwa w swoim sercu: od odpowiedzi na te pytania zależy bowiem, jaki kierunek winien nadać własnemu życiu” (Jan Paweł II, 1998).

Od tysiącleci ludzie byli świadomi tego, że szybko następujące zmiany cywilizacyjne i kulturowe uniemożliwiają znalezienie prostych wskazówek odnośnie celów stawianych sobie w życiu i dróg ich osiągania. Nieustannie poszukują więc odpowiedzi na fundamentalne pytania o sens swojego istnienia, o kierunek swoich dążeń, o to co naprawdę warto jest osobistego zaangażowania. Dzieje się tak, ponieważ chcą mieć podstawę, na której mogą oprzeć decyzje dotyczące zarówno długofalowych celów, jak i codziennego życia. Ważnym narzędziem ułatwiającym odnalezienie właściwych odpowiedzi na takie pytania są uznawane wartości. „Myślenie wartościami” pozwala wyznaczyć cel, dostrzec sens we własnych działaniach, znaleźć odpowiednią drogę i satysfakcjonujący sposób postępowania w życiu.

Rozumienie wartości we współczesnej humanistyce

Choć w codziennym języku pojęcie wartości jest powszechnie używane, to jednak gdy rozpatrujemy je próbując lepiej zrozumieć zachowanie człowieka, okazuje się ono trudne do zdefiniowania. Świadczy o tym choćby fakt, że w różnych dziedzinach nauk humanistycznych – filozofii, socjologii czy psychologii – pojawiają się różne jego rozumienia.

Według definicji encyklopedycznej, „wartość oznacza wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” (Wielka Encyklopedia PWN, 2001). W najogólniejszym rozumieniu występującym w filozofii, wartość jest „czymś cennym (z różnych względów) o co można zabiegać” (*Powszechna Encyklopedia Filozofii*, wersja online, 2015). Socjologowie, kulturoznawcy i psycholodzy wyraźniej łączą to pojęcie z działaniami człowieka. I tak, Szczepański uważa, że: „wartość to dowolny przedmiot materialny lub idealny, któremu jednostki i zbiorowości przypisują ważną rolę w życiu; są to przedmioty i stany rzeczy, które zapewniają równowagę psychiczną, zadowolenie, są też niezbędne dla zapewnienia siły i spójności

grupy” (1975, s. 97). Według antropologa kulturowego Kluckhohna, wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami „pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji (Kluckhohn, 1951). Milton Rokeach, uznawany za klasyka problematyki wartości rozpatrywanych z psychologicznego punktu widzenia, określa wartość, jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe” (Rokeach, 1973, s. 5).

Wartości można spostrzegać jako „osadzone” w szerszym kontekście „orientacji ontologicznych”² (zob. Mudyń, 2007, 2008; Ziółkowski, 1990). Przez orientację ontologiczną rozumie się „tendencję do wybiórczego koncentrowania uwagi na określonym aspekcie aktywności życiowej, prowadzącą do przekonania o niekwestionowalnej (lub relatywnie wysokiej) realności odpowiednich treści” (Mudyń, 2007, s. 125). Ziółkowski pisze o tzw. orientacjach indywidualnych, które są „zgeneralizowanymi tendencjami do postrzegania, wartościowania, odczuwania i reagowania na rzeczywistość społeczną” (Ziółkowski, 1990, s. 57)³.

W socjologii i antropologii społecznej występuje określenie „ukierunkowanie na wartości” (*values orientation*). W szerszym rozumieniu więc, poszukując wewnętrznej – związanej z osobistymi wartościami – „siły sprawczej” powodującej, że człowiek sam od siebie włącza się w działanie i następnie je realizuje, należałoby rozpatrywać takie właśnie „orientacje”. W tym miejscu jednak uwaga zostanie skupiona na samych wartościach, jako czynnikach stanowiących motywacyjny trzon orientacji ontologicznej, w rozumieniu wspomnianych wyżej autorów.

Rola wartości w środowisku organizacji

Organizacje są częścią ludzkiego życia, więc nie powinno nikogo dziwić, że w poszukiwaniu najlepszych sposobów zarządzania nimi, czyli między innymi nadawania sensu i kierunku działaniom dla nich istotnym, kwestia wartości jest ważna. Wspólnym przekonaniem większości badaczy jest stwierdzenie, że każda organizacja jest „przesiąknięta” wartościami (Shein, 2004) oraz że zachowania jej członków nie powinny być analizowane bez uwzględnienia ich osobistych wartości. Enz (1988) proponuje, aby uznać wartości organizacyjne za przekonania – zarówno jednostek, jak i grup – dotyczące preferowanych środków oraz efektów działań organizacji. Wartości wiążą się z wiarą w to, co jest najlepsze dla konkretnej osoby czy też dla organizacji oraz w to, co powinno się wydarzyć dla ich dobra. Zbiegień-Maciąg, definiuje wartości, jako „stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić

² Upraszczając, można to pojęcie rozumieć jako „ukierunkowanie życiowe”, należy jednak pamiętać, że obejmuje ono również ogólne wyobrażenie rzeczywistości, jakie jest najbliższe danej jednostce.

³ Różnica pomiędzy orientacją ontologiczną a indywidualną polega głównie na tym, że Ziółkowski, w odróżnieniu od Mudynia, swoje pojęcie (indywidualnych orientacji) odnosi tylko do świata społecznego.

działania” (Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 48). Wszystkie te definicje akcentują motywujący i ukierunkowujący zachowanie charakter tego uwewnętrznionego „przekonania”, „stanu”, „określenia pożądanego” w zmiennym otoczeniu, które nie podsuwa gotowych scenariuszy postępowania.

Docenianie znaczenia wartości w funkcjonowaniu organizacji ma już długą historię, zapoczątkowane zostało bowiem już kilkadziesiąt lat temu. Dotyczyło ono w szczególności biznesu, gdzie stało się jednym z przejawów humanizacji w zarządzaniu. Zwrócono na nie uwagę już w latach czterdziestych ubiegłego wieku, kiedy to jeszcze praktyka kierowania przedsiębiorstwem była zdominowana zainteresowaniem jego najtwardszą stroną, czyli zyskami, technologią, kosztami, kontrolą, itp. Wtedy kwestia wartości organizacyjnych była poruszana zazwyczaj przy formułowaniu credo bądź filozofii działania czy też systemu przekonań danej firmy⁴.

Ważną i przełomową publikacją popularyzującą znaczenie wartości przedsiębiorstw w praktyce była wydana w 1994 roku książka Jamesa C. Collinsa i Jerry’ego I. Porrasa, *„Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies”*, („Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych”). Autorzy ci, na podstawie sześcioletnich badań uznali, że określenie wartości nadrzędnych jest kluczem do sukcesu najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw. Badania, na które się powołują wykazały, że nie charyzmatyczni przywódcy, genialne strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki, jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski są głównymi czynnikami sukcesu wizjonerskich firm w długim okresie. To pielęgnowanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Zgodnie z obserwacją autorów (s. 47): „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”. Najlepiej funkcjonujące w tamtym okresie przedsiębiorstwa miały jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które pozostawały nienaruszone w długim okresie, podobnie jak ich nadrzędny powód istnienia – misja, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowywały się do zmieniającego się świata (Collins i Porras, 1994)⁵.

System wartości organizacyjnych może być określany przez właścicieli i naczelne kierownictwo organizacji, może również stać się wypadkową indywidualnych hierarchii wartości całej społeczności organizacyjnej. Im powszechniejsze jest uznawanie konkretnych wartości, tym silniej oddziałują one na uczestników organizacji (Armstrong, 2011, s. 251; Shein, 2004). Jednym z przykładów pokazujących znaczenie „myślenia wartościami” dla ukierunkowania działań członków

⁴ Nieco później zaczęto używać w tym kontekście terminów „zestaw zasad postępowania i wartości” i „deklaracja wartości”. W aneksie zamieszczonych jest kilka przykładów takich zestawień i deklaracji.

⁵ Najbardziej paradoksalnym odkryciem badań Collinsa i Porrasa, zawartym w *Wizjonerskich organizacjach*, jest to, że nadrzędne wartości są niezbędne dla osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale wydaje się bez znaczenia, jakie to są wartości, gdyż w różnych firmach spotyka się inne ich zestawy (Collins i Porras, 1994, s. 47).

organizacji jest – jak wykazały badania Lewickiej – uznanie przez kierownictwo innowacyjności za kluczową wartość organizacyjną i wpływ jej na wzrost poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwie (Lewicka, 2012, s. 17).

Wpływ wartości na zachowanie wynika z faktu, że kształtują one system percepcji, który filtruje sygnały dochodzące zarówno z otoczenia, jak i wnętrza organizacji. Z jednej strony, patrząc z perspektywy jednostek, zachowanie jest warunkowane kształtowanym przez wartości spostrzeganiem kontekstu pracy, w tym występujących w nim zachęt ukierunkowujących działania, z drugiej tym, że wartości stanowią podstawę sposobu projektowania organizacji oraz jej funkcjonowania (Amis, Slack i Hinings, 2002, s. 437; Argandona, 2002, s. 2).

W rozważaniach na temat znaczenia wartości organizacyjnych w zarządzaniu, między innymi w kontekście poszukiwania warunków zwiększających zaangażowanie pracowników (zob. Górniak, 2015, w druku), uwzględniono też pytanie o rolę spójności pomiędzy wartościami osobistymi a organizacyjnymi (zob. Posner i Schmidt 1992; Kouzes i Posner, 2003). Kouzes, Schmidt i Posner w swoich badaniach wykazali wyraźną zależność pomiędzy zgodnością wartości osobistych i organizacyjnych a poziomem zaangażowania organizacyjnego. Przy czym w tym związku istotny okazuje się jeszcze jeden czynnik – przejrzystość wartości, czyli poziom ich jawności i upublicznienia. Okazuje się, że to czy przejrzyste są jednocześnie wartości osobiste i organizacyjne jest czynnikiem powodującym zróżnicowanie poziomu zaangażowania jednostki w działanie na rzecz organizacji.

Najwyższy poziom zaangażowania pracowników wynika z dużej przejrzystości w przypadku wartości osobistych i organizacyjnych. Wskazuje to jak ważna jest kultura organizacyjna umożliwiająca otwarte zajmowanie się wartościami. Najniższe poziomy zaangażowania występują zarówno w przypadkach, gdzie jest niska klarowność wartości osobistych⁶ i organizacyjnych, jak i wtedy, gdy stopień przejrzystości wartości organizacyjnych jest duży, ale osobistych niski. Drugi w kolejności poziom zaangażowania przypada tam, gdzie jest wysoka klarowność wartości osobistych, choć niska organizacyjnych. Według autorów opisywanych badań, ma to sens, gdyż jednostki o wysokiej świadomości własnych wartości są lepiej przygotowane do dokonywania wyborów w oparciu o zasady i priorytety, niezależnie od tego, czy ich otoczenie organizacyjne wyraźnie je sygnalizuje (Kouzes i Posner, 2003).

Proces zarządzania przez wartości można traktować również jako narzędzie zarządzania tożsamością społeczno-kulturową organizacji (Stachowicz-Stanusch, 2004, 2007; Nogalski i Dunał, 2012a, 2012b). Z tożsamości bierze się poczucie wspólnoty, która prowadzi do identyfikacji pracownika z firmą, będącej między innymi podstawą „myślenia po właścicielsku”, wyrażającego się odpowiedzialnością za wyniki całej organizacji, a nie tylko własnego zespołu, czy działu.

⁶ Wskazuje to, że współpracownicy nie są względem siebie otwarci i nie mówią o własnych wartościach (co może też świadczyć o niskim zaufaniu).

Zaufanie jako wartość organizacyjna wzmacniająca odpowiedzialną samodzielność pracowników

Zaufanie interpersonalne – które w uproszczeniu można zdefiniować jako gotowość do wystawienia się na ryzyko doznania krzywdy ze strony innej osoby⁷ – stanowi wyjątkowo ważną wartość w środowisku społecznym każdej efektywnej organizacji. Przede wszystkim umożliwia ono współdziałanie bez konieczności szczegółowego wyznaczania organizacyjnych powinności i zależności oraz podejmowanie szybkich decyzji „na dole”. Jest to potrzebne zwłaszcza tam, gdzie bezpośredni wgląd w działania innych, dokonywany przez przełożonych lub współpracowników jest ograniczony, a jednocześnie wymagany jest określony standard jakości i efektywności. Stwarza ono również warunki do otwartej wymiany opinii i doświadczeń, co ma kluczowe znaczenie dla skutecznego konkutowania na dzisiejszym rynku (Blanchard, 2007, s. 63 i następne).

Atmosfera zaufania jest też kluczowym czynnikiem umożliwiającym przepływ informacji i zarządzanie wiedzą (McElroy, 2002; za: Lewicka, 2012, s. 13), umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania, stymuluje procesy dzielenia się wiedzą i uczenia poprzez tworzenie i umacnianie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji (Wang, Rubenstein-Montano, 2003; za: Lewicka, 2012, s. 13). Stwierdzony jest także istotny związek pomiędzy zaufaniem a innowacjami organizacyjnymi (Herting, 2002; za: Lewicka, 2012, s. 13). Zaufanie wzmacnia jeden z podstawowych warunków innowacyjności – proces tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy (Loon Hoe, 2007), dzięki współpracy opartej na zaufaniu pobudzana jest kreatywność, odkrywanie nowoczesnych rozwiązań oraz skuteczne wdrażanie innowacji (Paliszkiewicz, 2011, 2014; Lewicka i Krok, 2013).

Kwestia zaufania organizacyjnego staje się szczególnie ważna zwłaszcza wtedy, gdy w przyjętym stylu zarządzania i w istniejącej kulturze organizacyjnej oczekuje się od pracowników eksperymentowania, podejmowania ryzyka czy innych proaktywnych zachowań. Wiążąca się z tym oczekiwaniami konieczność stworzenia pracownikom większej swobody działania, wymaga akceptacji większego ryzyka dla organizacji, ale jednocześnie zwiększa elastyczność reagowania na zmiany, poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie w realizację zadań (Górniak, 2012a). Aby człowiek mógł działać w oparciu o uznane przez siebie wartości w warunkach odpowiedniej swobody, kultura wysokiego zaufania organizacyjnego okazuje się bezwzględnie konieczna. Innymi słowy, poczucie swobody, o którym mowa, warunkowane jest uznaniem zaufania jako jednej z najistotniejszych wartości organizacyjnych. W organizacji, swoboda może dotyczyć przede wszystkim możliwości decydowania „na dole”, najbliższej problemowi, w oparciu o własne doświadczenie i samodzielny sposób myślenia (Blanchard, 2007, s. 57 i nast.). Blanchard łączy tego typu wolność z metodą zarządzania zwaną w języku angielskim „*empowerment*”, co

⁷ Szersza dyskusja na temat tego czym jest zaufanie zob. np. Sprenger (2009), Grudzewski i in. (2007, 2009), Górniak (2012a).

po polsku można przetłumaczyć jako „uwłasnowolnienie” (zob. Stocki i in. 2008, s. 302). Takie praktyki w postępowaniu wobec pracowników zwiększają ich odpowiedzialność i zaangażowanie. Psycholodzy tłumaczą ten związek zaspokojeniem potrzeby funkcjonowania podmiotowego.

Kwestia zaufania w organizacji często odnoszona jest do kwestii kontroli, czyli jednej z podstawowych funkcji zarządzania. W literaturze przedmiotu spotyka się zwykle pogląd, że potrzeba kontroli stoi w sprzeczności z sugerowanym przez psychologów organizacyjnych wymogiem zaufania. Tymczasem, możliwa jest sytuacja, kiedy te dwie potrzeby są zaspokojone jednocześnie. Rozwiązaniem problemu okazuje się kontrola o charakterze podmiotowym. Podmiotowa kontrola, w odpowiednich warunkach „kulturowych” w organizacji – zwłaszcza w kulturze organizacyjnej opartej na wartościach zaakceptowanych przez wszystkich pracowników – staje się przyjazną formą „nadzoru opartego na zaufaniu”⁸ (zob. Górniak i Motyka, 2012; Górniak, 2012b).

Uwagi końcowe

Uznanie przez kierownictwo organizacji ważnej roli wartości w zarządzaniu, w szczególności zadbanie o ich jawność i spełnienie warunku zgodności wartości osobistych i organizacyjnych, jest bardzo korzystne dla rozwoju firm. Pozwala stworzyć pracownikom psychologiczne warunki sprzyjające wykonywaniu zadań na wysokim poziomie, podnoszeniu osobistej odpowiedzialności, wysokiej samokontroli i dużemu zaangażowaniu w realizację celów organizacji.

Przy czym, aby to przełożenie filozofii wartości na korzyści praktyczne rzeczywiście wystąpiło, niezbędne staje się jeszcze zapewnienie ludziom odpowiedniej swobody działania – przestrzeni psychologicznej wolności – której zbudowanie możliwe jest tylko wtedy, gdy w danej organizacji wysoko cenione jest zaufanie. W takich warunkach wzrasta odpowiedzialność za wykonywane zadania i za osiągnięcie wyników wyznaczanych wartościami organizacyjnymi. W efekcie powoduje to, że człowiek może zrobić nawet więcej niż spodziewają się po nim inni, uwzględniając przy tym, oprócz własnych interesów, również interesy ludzi, którym jego wytwór będzie służył – członków swojego zespołu, zespoły z innych działów, klientów – oraz korzyści całej organizacji.

⁸ Upraszczając, nadzór ten wyraża się w pytaniu: „Jak ci idzie?”, wprowadzonego w miejsce pytania kojarzonego z typową, tradycyjną kontrolą menedżerską: „Czy na pewno robisz to tak jak się umówiliśmy?”. Tę drugą formę można nazwać „przedmiotową”, gdyż zazwyczaj współwystępuje z przedmiotowym (instrumentalnym) traktowaniem podwładnych, wynikającym z założenia, że ludziom, aby dobrze wykonywali swoje zadania, trzeba koniecz-
nie „patrzeć na ręce”.

Literatura cytowana

- Amis, J., Slack, T. i Hinings, C. (2002). Values and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436–465.
- Argandona, A. (2002). Fostering Values in Organizations. *Research Paper, No. 483, IESE Business School – Universidad de Navarra*. 1–18.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Blanchard, K. i O'Connor, M. (1998). *Zarządzanie przez wartości*. Warszawa: Studio EMKA.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business, HarperCollins Publishers Inc. Źródło: http://www.jtbookyard.com/uploads/6/2/9/3/6293106/success_built_to_last.pdf (dostęp: 01.09.2015).
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284–304.
- Górnaiak, L. (2012a). Społeczna i ekonomiczna wartość zaufania. W: M. Motyka i J. Pawlak (red.), *Podmiotowość człowieka w organizacji* (s. 29–43). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Górnaiak, L. (2012b). Podmiotowy i przedmiotowy charakter kontroli w organizacji. W: M. Motyka i J. Pawlak (red.), *Podmiotowość człowieka w organizacji* (s. 17–28). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Górnaiak, L. (2015). Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (w druku).
- Górnaiak, L. i Motyka, M. (2012). Wymiar zaufanie kontrola, jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji. *Psychologia Ekonomiczna*, 2, 38–53.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M., (2007). *Zaufanie w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Herting, S. R. (2002). A curvilinear model of trust and innovation with implications for China's transition. *Chinese Public Administration Review*, 1(2/4), 291–306.
- Jan Paweł II, (1998), *Encyklika „Fides et ratio”*. Źródło: <http://adonai.pl/jp2/pliki/fer.pdf> (dostęp: 19.09.2015)
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. W: T. Parsons i E. Shils (red.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Wzmocnić ducha*. Warszawa: Wydawnictwo EMKA.
- Lachowski, S. (2012). *Droga ważniejsza niż cel*. Warszawa: Studio EMKA.
- Lewicka, D. (2012). Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną. *Organizacja i kierowanie*, 3(152), 11–25.
- Lewicka, D. i Krok, K. (2013). The level of trust in innovative enterprises – measurement and analysis. *Humanities and Social Sciences*, 13/18(XVIII), 20(2), 97–106.

- Loon, Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition for organizational learning? *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149–156.
- McElroy, M. W. (2002). Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30–39.
- Mudyń, K. (2007). *W poszukiwaniu prywatnych orientacji ontologicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mudyń, K. (2008). Orientacja społeczna vs. ekonomiczna a subiektywne aspekty jakości życia. W: R. Derbis (red.), *Jakość życia – od elity do wykluczonych* (s. 137–153). Częstochowa: Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza.
- Nogalski, B., i Dunal, A. (2012a). *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*. Źródło: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf (dostęp: 2.10.2014).
- Nogalski, B. i Dunal, A. (2012b). Kultura organizacyjna – przedstawienie koncepcji. W: J. S. Kardas (red.) *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Studio EMKA.
- Paliszkiewicz, J. (2011). Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach. Źródło: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/082.pdf (dostęp: 18.09.2015).
- Paliszkiewicz, J. (2014). *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. Źródło: www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf (dostęp: 18.09.2015).
- Peters, T. (1992). *Liberation management*. London: Macmillan London Limited.
- Peters, T. (2005). *Biznes od nowa!* Warszawa: Studio EMKA.
- Petersen, D., i Hillkrik, J. (1993). *Praca zespołowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Posner, B. Z., i Schmidt, W. H. (1992). Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 160–174.
- Powszechna Encyklopedia Filozofii, Źródło: <http://www.ptta.pl/pef/pdf/w/wartosc.pdf> (dostęp: 4.09.2015).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schein, F. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sprenger, P. K. (2009). *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*. Warszawa: MT Biznes.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2004). *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Stocki, R., Prokopowicz, P. i Żmuda, G. (2008). *Pełna partycypacja w zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Szczepański, J. (1975). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walton, S. i Huey, J. (1994). *Sam Walton. Made in America*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Wang, R. i Rubenstein-Montano, B. (2003). *The value of trust in knowledge sharing in knowledge management: current issues and challenges*. PA: IGI Publishing, Hershey.
- Wielka Encyklopedia PWN, (2001). Hasło „Wartość”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wypych, M. (2012). Warunki skuteczności osób proaktywnych w organizacjach. W: M. Motyka i J. Pawlak (red.), *Podmiotowość człowieka w organizacji* (s. 79–94), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ziółkowski, M. (1990). Orientacje indywidualne a system społeczny. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska i M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 53–75). Poznań: Wydawnictwo NAKOM.

„Wynagrodzenie autorskie sfinansowane zostało przez Stowarzyszenie Zbiorowego Zarządzania Prawami Autorskimi Twórców Dzieł Naukowych i Technicznych KOPIPOL z siedzibą w Kielcach z opłat uzyskanych na podstawie art. 20 oraz art. 20¹ ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych”.

Aneks

Przykłady rozumienia i deklaracji wartości znanych firm

I. Credo firmy Johnson & Johnson

Credo firmy Johnson & Johnson, ogłoszone w 1943 roku, podkreśla odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązek zapewnienia tym produktom wysokiej jakości i uczciwych cen, a także odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Ponadto, głosi ono, że firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie.

Credo to jest do dziś najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do tego dokumentu: „Credo po łacinie oznacza wiarę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w słowach naszego Credo, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania” (za: Lachowski, 2012, s. 231 i nast.)⁹.

II. Założenia, wartości naczelne i zasady postępowania Forda

Założenia

Stałe polepszanie jakości naszych produktów i obsługi klienta. Wychodzenie naprzeciw potrzebom klienta pozwala na osiąganie zysków, co z kolei dostarcza profitów naszym akcjonariuszom.

Naczelne wartości

Sposób realizacji założeń jest tak samo ważny jak założenia. Najważniejsze są trzy wartości:

1. Pracownicy. Nasi ludzie są źródłem naszej siły. Oni tworzą zespół, którego zaangażowanie w produkcję buduje naszą reputację. Zaangażowanie i działanie zespołowe stanowią istotę naszego postępowania.
2. Produkt. Nasze produkty są końcowym rezultatem naszych wysiłków i powinny być jak najlepsze, by służyć naszym klientom na całym świecie. Tak nas oceniają, jak oceniają nasze wyroby.
3. Profity. Jest to ostateczna miara uznania naszej pracy i dowód na to, że spełniliśmy życzenia naszych klientów. Profity, czyli zyski, winny stale rosnać.

Zasady postępowania

1. Najważniejsza jest jakość. By zasłużyć na uznanie klienta, musimy założyć, iż jakość produkcji i usług musi stać się sprawą priorytetową.
2. Wszystko jest dla klienta. Musimy zatem dążyć do osiągnięcia doskonałości we wszystkim, co robimy, w naszych produktach, ich jakości i bezpieczeństwie, a także w naszym serwisie, w stosunkach międzyludzkich, w kompetencji i w dochodach.

⁹ Inne przykłady tego rodzaju działań to firmy IBM czy Hewlett-Packard (za: Lachowski, 2012). Nie przypadkiem były to właśnie firmy zajmujące się nowymi technologiami. Tam właśnie, w tamtym czasie zaczęto poszukiwać metod działania zachęcających do samodzielności myślenia i kreatywności.

3. Zaangażowanie pracowników w działania zespołowe jest istotą naszego postępowania. Jesteśmy zespołem, wspólnotą. Musimy szanować się nawzajem i ufać sobie.
4. Handlowcy i dostawcy to nasi partnerzy. Firma musi utrzymywać dobre stosunki z handlowcami, dostawcami i innymi partnerami.
5. Musimy być uczciwi. Winno być powszechnie wiadome, że nasze przedsiębiorstwo respektuje zasady odpowiedzialności za pracowników i zakłada ich całkowitą solidność oraz pozytywne nastawienie do współpracy. Bramy naszych zakładów są otwarte dla wszystkich, bez względu na płeć, przynależność rasową czy przekonania (lata 80-te, źródło: Petersen i Hillkrik, 1993).

III. Naczelne zasady postępowania i wartości w firmie Wal-Mart Sam Walton. Made in America

1. Poświęcenie się własnemu przedsięwzięciu – wiara w jego sukces.
2. Dzielenie się dochodami ze wszystkimi pracownikami i traktowanie ich jak partnerów.
3. Motywowanie partnerów do działania.
4. Dobre komunikowanie się – informowanie o wszystkim, dzielenie się informacjami.
5. Docenianie wszystkiego co pracownicy robią dla przedsiębiorstwa.
6. Świątowanie sukcesów.
7. Wysłuchiwanie każdego w firmie i zachęcanie ludzi do mówienia.
8. Przekraczanie oczekiwań klientów – dać im to czego chcą i... trochę więcej.
9. Kontrolowanie wydatków w jeszcze większym stopniu niż poczynają konkurencji.
10. „Pływanie pod prąd”: „Jeśli wszyscy robią to samo, to masz szansę znalezienia miejsca dla siebie, idąc w przeciwną stronę” (Źródło: Walton, Huey, 1994).

IV. Zasady postępowania i wartości korporacji SHV Holdings Rozwijać firmę poprzez osiągnięcia

Optymalizując naszą działalność mamy jednocześnie oczy otwarte na nowe możliwości. Tworząc zespół, osiągamy lepsze wyniki. Minimalizujemy formalizm oraz biurokrację. Udziałowcy nie oczekują ‘nadętych’ wyników kwartalnych lub rocznych, ale trwałego wzrostu. Udziałowcy liczą się z ryzykiem, jakie niosą nowe przedsięwzięcia.

Poszukiwać nisz i zwiększać udział rynkowy

Nie będziemy poddawać się ogólnym trendom i modom w poszukiwaniu nisz rynkowych. Umocnimy naszą pozycję lidera rynkowego.

Inwestować w ludzi

Sukcesy osiągamy dzięki ludziom. Inwestować w ludzi znaczy: – mieć do nich zaufanie – dawać im duży zakres odpowiedzialności – stymulować rozwój kreatywności i inicjatywy – szkolić ich i rozwijać – nagradzać ich szczególne osiągnięcia. Niezbędna jest motywacja poprzez dobry przykład, uśmiech i zadowolenie z pracy. Ważne jest, aby pracowników nie ganić za błędy. Wszyscy je popełniamy. Nagana ma działanie negatywne. Tam, gdzie uczciwość i lojalność są bezsporne, wnioski z analizy błędów mogą poprawić efektywność zarządzania.

Wychodzić naprzeciw zmianom

Zmiany wciąż zachodzą wokół nas. Nie bądź na nie ślepy ani głuchy. Zmiany stwarzają nowe możliwości. Analizuj każdą zmianę, omawiaj ją z innymi, weryfikuj własne opinie. Traktuj zmiany jak tlen dla swojej firmy, wykorzystuj je świadomie i mądrze.

Poszukiwać niekonwencjonalności

Niekonwencjonalność jest interesująca. Niekonwencjonalność jest wyzwaniem dla naszego intelektu i twórczego ducha. Na wszystkich szczeblach zarządzania powinniśmy zachęcać naszych pracowników do poszukiwania oryginalnych rozwiązań. Bez tego nie odniesiemy sukcesu. Niekonwencjonalność może być tym, co wyróżnia nas na rynku.

Słuchać, uczyć się i reagować

Nikt nie zna się na wszystkim, ale każdy zna się na czymś. Słuchając innych, poszerzamy własne horyzonty. Słuchać zanim się coś powie – to uczyć się. Człowiek mądry korzysta z wiedzy innych. Po wysłuchaniu decyduj się na działanie. Nie zapominaj, że brak działania to także decyzja.

Upraszczać sprawy

Życie tylko pozornie jest skomplikowane. Kwestie techniczne mogą być złożone, dobry biznes – nie. Wybory i decyzje bywają trudne, ale nie skomplikowane. Przelej swoje myśli na dany temat na jedną kartkę papieru – pomoże Ci to uzyskać jasność umysłu (Źródło: Dokument SHV Holdings, materiały wewnętrzne).