

**Piotr Mateusz Kuczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA WSPÓLNYCH WARTOŚCI (*SHARED VALUES*) W PROCESIE IMPLEMENTACJI STRATEGII ROZWOJU

---

**Streszczenie:** Zagadnienia związane z implementacją strategii rozwoju są tym obszarem zarządzania strategicznego, który współcześnie przysparza najwięcej trudności zarządzającym organizacjami. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt uzależnienia powodzenia procesu implementacji od szeregu zróżnicowanych czynników, spośród których podkreślane jest szczególne znaczenie czynników o charakterze społeczno-kulturowym. Niniejsza praca wskazuje na szanse i zagrożenia, które zarządzanie oparte na wspólnych wartościach może przynieść dla skutecznej implementacji strategii.

**Słowa kluczowe:** strategia, wdrożenie, kultura organizacyjna, opór wobec zmian.

### 1. Wstęp

Charakterystyczną cechą zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej jest jej relatywnie wysoki stopień powiązania z praktyką gospodarczą. Relacja ta ma przy tym charakter dwukierunkowy. Z jednej strony, znaczna część dorobku teoretycznego związanego ze strategiami rozwoju przedsiębiorstw została stworzona przez praktyków zarządzania, zajmujących kierownicze stanowiska w odnoszących sukcesy firmach, czy też przez pracowników firm konsultingowych. Z drugiej strony, najbardziej podstawowym kryterium oceny koncepcji, modeli i teorii wypracowanych przez świat nauki jest możliwość ich rzeczywistego zastosowania w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Takie utylitarystyczne, a zarazem pragmatyczne podejście do zarządzania strategicznego ma zastosowanie nie tylko w odniesieniu do aspektów naukowych, lecz także (a być może przede wszystkim) do działań podejmowanych w obszarze strategii przez same przedsiębiorstwa. Praktyka pokazuje, że jedną z najczęściej występujących patologii zarządzania strategicznego jest nieumiejętność przekształcania strategii rozwoju na programy wdrożeniowe [Kaleta 2004, s. 37]. W wielu przypadkach koncepcje strategiczne, niekiedy tworzone znacznym nakładem sił i środków, przypominają swego rodzaju „koncert życzeń”, będąc zbiorem marzeń, wizji i pomysłów na rozwój, niestety niemożliwym do wprowadzenia w życie. O tym, jak istotna jest

możliwość przełożenia strategii na codzienne, operacyjne funkcjonowanie organizacji, świadczy formułowany przez konsultantów zajmujących się omawianym obszarem postulat, że „(...) lepiej mieć strategię w 80% słuszną i w 100% wdrożoną, niż w 100% słuszną, ale nie stanowiącą siły spajającej wszystkich działań w ramach organizacji” [Gadiesh, Gilbert 2006, s. 179].

Przedstawione powyżej kwestie mogą się wydawać dość oczywiste, a mnogość publikacji naukowych poświęconych tym zagadnieniom może sugerować wyczerpanie tematu, niemniej jednak wciąż znaczna część strategii nigdy nie zostaje w pełni wdrożona – według różnych badań odsetek ten wynosi od 70 [*The seven deadly...* 2003] do 90% [Kaplan, Norton 2001, s. 153]. Z tego też względu dalsze zgłębianie obszaru implementacji strategii oraz poszukiwanie sposobów zwiększenia jego efektywności wydaje się być nadal zasadne.

## 2. Specyfika i uwarunkowania procesu implementacji strategii

Dotychczasowe rozważania mogą stanowić podstawę do wyciągnięcia dosyć oczywistego wniosku, że skuteczna implementacja strategii nie jest zadaniem łatwym. Niniejsza część pracy zostanie poświęcona wskazaniu najistotniejszych, zdaniem autora, czynników i uwarunkowań wpływających na ten stan rzeczy.

Niewątpliwie jednym z nich jest fakt ewoluującej roli samej implementacji strategii, a także zarządzania strategicznego jako całości, co ma swoje źródło w zmieniających się w czasie ostatnich kilkudziesięciu lat warunkach otoczenia. Pewnym uproszczeniem, niemniej jednak dosyć dobrze obrazującym zachodzące zmiany, jest wyróżnienie dwóch przeciwstawnych podejść do kwestii implementacji strategii [Kubiński 2006, s. 97]:

- podejścia synoptycznego – według którego implementacja strategii jest logiczną konsekwencją wcześniejszej, odrębnej fazy tworzenia strategii, która zakończyła się opracowaniem formalnego planu strategicznego,
- podejścia inkrementalnego – według którego fazy implementacji strategii i jej formułowania są ze sobą nierozzerwalnie powiązane, a między nimi występują liczne sprzężenia zwrotne.

Pierwsze z wymienionych podejść bazuje na planistycznej szkole zarządzania strategicznego. Jej przedstawiciele zakładali, że przedsiębiorstwa mogą (i powinny) kształtować swoją przyszłość w sposób uporządkowany poprzez tworzenie skomplikowanych planów strategicznych, które po stworzeniu miały być swego rodzaju gotowym do wdrożenia „produktem”. Strategia przez to stawała się sformalizowanym zestawem długookresowych prognoz i planów, wprowadzanych odgórnie, z silnym naciskiem na hierarchiczność w funkcjonowaniu organizacji [De Wit, Meyer 2007, s. 107]. Podejście to od początku stało się przedmiotem krytyki w świecie zarządzania, która nasilała się wraz z upływem lat, a tym samym ze wzrostem stopnia złożoności i zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. H. Mintzberg w swojej krytyce szkoły planistycznej pisał m.in. o złudzeniach przewidywalności

(otoczenie organizacji ulega nieustannej zmianie, zarówno w trakcie tworzenia, jak i wykonywania planu), rozdzielności (niemożliwe jest pełne rozdzielenie strategii od operacji, jej tworzenia od wdrażania, czy też planistów od wykonujących plan) i formalizacji (formalne plany pomagają w przetworzeniu znacznej ilości informacji, jednak pomijają aspekt uczenia się poprzez rzeczywiste działanie) [Mintzberg 1994, s. 110].

Drugie podejście ma swoje korzenie w szkole ewolucyjnej, wyrosłej na gruncie krytyki szkoły pozycyjnej. Opiera się ono na założeniu, że strategia faktycznie realizowana składa się ze strategii zamierzonej i strategii wyłaniającej się w procesie jej implementacji. Podejście to tłumaczy trudność przełożenia strategii na działania operacyjne, wskazując na konieczność ciągłego uwzględniania bardzo szerokiego wachlarza dynamicznie zmieniających się elementów mających wpływ na tworzenie i wykonanie strategii, która tym samym nie może być w pełni przewidywalna i racjonalna. Wśród tych elementów wskazuje się zarówno na te, które mają źródło w nieprzewidywalnym otoczeniu, ale także na te mające swoje źródło w organizacji – jej kulturę, politykę głównych koalicji w jej ramach czy też jej historię [Obłój 2007, s. 84].

Z punktu widzenia dalszych rozważań warto zauważyć, że mimo akcentowania różnorodności czynników wpływających na strategię i jej wdrożenie, na pierwszych miejscach wymienia się te, które w literaturze przedmiotu najogólniej bywają klasyfikowane jako społeczne lub kulturowe. Znajduje to potwierdzenie także w innych opracowaniach dotyczących implementacji strategii. W. Kieżun wśród trzech głównych determinant tego procesu wymienia kulturę organizacyjną, kwalifikacje pracowników i istniejącą w przedsiębiorstwie strukturę organizacyjną [Kieżun 1997, s. 271]. Inni autorzy, na nieco wyższym poziomie ogólności, akcentują rolę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jako obszaru, w którym kształtowane są kompetencje niezbędne do skutecznego wdrożenia strategii i zarządzania zmianą [Hertog i in. 2009, s. 14]. Za kluczowe zadanie tego obszaru powszechnie uważa się przekonanie szeregowych pracowników o słuszności zmian, co zostało poparte wieloma badaniami empirycznymi [O'Reilly i in. 2010, s. 105].

Poza licznymi opracowaniami o charakterze naukowym, istotne znaczenie uwarunkowań społeczno-kulturowych na etapie wdrażania strategii potwierdzają także doświadczenia firm konsultingowych. Świadczyć o tym może zestawienie sześciu zasad wdrażania strategii, stworzone przez firmę doradcą Future Considerations [*Six principles...* 2008]:

1. Sposób sformułowania strategii wpływa na łatwość jej implementacji – tradycyjne podejścia do strategii rozpoczynały tworzenie strategii od analizy otoczenia, co sprawiało, że stworzone przez zewnętrznych konsultantów opracowania nie były atrakcyjne dla menedżerów, w związku z czym nie były one wdrażane. Implementacja jest łatwiejsza, gdy cały proces rozpoczyna się od określenia wizji i kierunku, w jakim kierownictwo chce prowadzić organizację i ludzi w niej pracujących.

2. Strategia zawsze dotyczy ludzi – sukces we wdrażaniu strategii zależy od pasji, zdolności przywódczych i zaangażowania kierownictwa organizacji, a także jego wsparcia dla „liderów strategii”.

3. Strategia jest holistyczna – organizacja może zająć tak daleko, na ile pozwala jej na to „najsłabsze ogniwo”. We wdrażaniu strategii istotne jest rozpoznanie słabych stron organizacji i jej uczestników, które mogą być przeszkodą dla całego procesu.

4. Istotna jest swobodna wymiana poglądów – implementacja strategii wymaga zaangażowania wielu ludzi pracujących we wszystkich obszarach organizacji. Wdrażając strategię, należy komunikować jej założenia na niższe szczeble i stworzyć przyjazne środowisko dla przepływu informacji zwrotnej – pracownicy muszą mieć pewność, że ich każda opinia, nawet przeciwna tym wyrażanym przez kierownictwo, zostanie wysłuchana, a oni nie poniosą jej negatywnych konsekwencji.

5. Kultura określa strategię – kultura organizacyjna wpływa na wszystkie aspekty działania organizacji. Określa m.in., w jaki sposób są podejmowane decyzje, kto ma na nie wpływ, jak zarządzać projektami i radzić sobie z trudnościami. Jeżeli takie utarte schematy działań są niezgodne z nowym kierunkiem rozwoju, mogą stanowić przeszkodę we wdrożeniu strategii.

6. Zaangażowanie jest wszystkim – aby skutecznie wdrożyć strategię (która często wymaga podjęcia niepopularnych decyzji), konieczne jest zbudowanie poparcia dla niej i wyzwolenie zaangażowania osób odpowiedzialnych za jej implementację. Wymaga to sprawnego zastosowania szeregu narzędzi służących do komunikowania strategii.

Kolejnym podejściem, które wydaje się warte przytoczenia w niniejszej pracy jest klasyczna już dzisiaj koncepcja 7S stworzona przez konsultantów firmy McKinsey & Company. Jest ona niezwykle często cytowana w literaturze przedmiotu dla zobrazowania złożoności uwarunkowań wpływających na funkcjonowanie organizacji i podkreślenia znaczenia czynników niematerialnych w zarządzaniu nimi. Częstość pomija się jednak przy tym, co było dla autorów inspiracją do jej stworzenia. Chodziło mianowicie o występującą wśród menedżerów tendencję do utożsamiania zmian organizacyjnych (które przecież są nierozzerwalnie związane z implementacją strategii rozwoju) jedynie ze zmianą samej struktury organizacyjnej, podczas gdy w rzeczywistości powiązane są one ze znacznie szerszą gamą czynników. Wśród nich, poza samą strukturą organizacyjną, autorzy wymienili strategię (sposób reagowania organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu), systemy (procedury zapewniające bieżące funkcjonowanie organizacji), styl (zarządzania i sposoby zachowywania się członków organizacji), pracowników (całokształt działań podejmowanych dla rozwoju kadry menedżerskiej), umiejętności (zarówno organizacji jako całości, jak i jej uczestników) oraz wspólne cele/wartości (wspierające strategię wartości, jakie naczelne kierownictwo stara się zaszczerpić w całej organizacji) [Supernat 2005, s. 20].

W literaturze przedmiotu często podkreśla się szczególną rolę ostatniego z wymienionych elementów – wspólnych wartości (*shared values*). Podejście takie jest

uzasadniane faktem ich oddziaływania na pozostałe elementy modelu, a tym samym na funkcjonowanie całej organizacji – determinują one stosowany styl zarządzania, oddziałują na motywację pracowników, a także odgrywają istotną rolę w komunikowaniu treści strategicznych. Specyficzna rola wspólnych wartości przejawia się także w traktowaniu ich przez niektórych autorów jako elementu wspólnego dla „twardego” (struktura, strategia, systemy) i „miękkiego” (styl, pracownicy, umiejętności) zarządzania [Kisielnicki 2008, s. 31].

Uniwersalny charakter wspólnych wartości jako elementu o szerokim zakresie oddziaływania na kwestie związane z implementacją strategii można także odnieść do wcześniejszych rozważań. Wśród wymienionych czynników determinujących wdrożenie strategii szczególnie podkreślono rolę czynników społeczno-kulturowych (sama kultura organizacyjna, kwestia istnienia grup przetargowych w organizacji, otwarta i dwukierunkowa komunikacja, oparcie się na przywództwie, kwalifikacje pracowników i ich zaangażowanie dla wprowadzanych zmian itp.). Choć jest to znacznym uproszczeniem, wydaje się, że część z tych czynników mieści się w syntetycznym pojęciu kultury organizacyjnej, a wszystkie są przynajmniej w pewnym stopniu przez nią kształtowane. W połączeniu z faktem, że to właśnie wartości często są traktowane jako podstawowy składnik kultury organizacyjnej, stanowiący o jej istocie [Sikorski 2006, s. 9], a zarazem mają istotne znaczenie w kształtowaniu motywacji realizatorów strategii [Skalik 2007, s. 403], z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy wskazana wydaje się dokładniejsza analiza kwestii związanych z możliwościami świadomego kształtowania wspólnych wartości w organizacji jako sposobu na zwiększenie prawdopodobieństwa skutecznej implementacji strategii.

### **3. Konsekwencje zarządzania opartego na wspólnych wartościach dla skutecznej implementacji strategii**

W poprzedniej części pracy omówiono specyfikę procesu implementacji oraz fakt uzależnienia jego powodzenia od wielu czynników o charakterze niematerialnym. W toku rozważań wskazano na specyficzną rolę wyznawanych w organizacji wartości jako swego rodzaju wspólnego mianownika dla tychże czynników. Dlatego też wartości omówienia są możliwości świadomego oddziaływania na nie przez kierujących organizacjami.

Jednym z przejawów tego typu działań jest koncepcja znana jako zarządzanie przez wartości (*Managing by Values* – MBV). Mimo istnienia rozbudowanych schematów postępowania z nią związanych, w najprostszym, a zarazem bardzo intuicyjnym podejściu sprowadza się ona do trzech głównych faz, mających zapewnić zgodność działań podejmowanych na szczeblu operacyjnym z założeniami strategicznymi organizacji [Blanchard 2003, s. 39]:

1. Sprecyzowanie spójnej wiązki misji, celów oraz wartości istotnych dla organizacji.
2. Komunikowanie misji i wartości wśród pracowników.

3. Zapewnienie zgodności działań na szczeblu operacyjnym z misją i wartościami.

Zarządzanie przez wartości ma zatem charakter celowo stosowanego narzędzia zarządzania. Bywa również rozumiane jako „narzędzie strategicznego przywództwa”, mające trzy główne cechy, które w przypadku jego skutecznego zastosowania mogą być źródłem korzyści dla organizacji [Dolan, Garcia 2002, s. 103]:

- upraszczanie – MBV redukuje stopień złożoności organizacyjnej, która zwiększa się wraz z dostosowywaniem się do zmian na wszystkich szczeblach firmy,
- prowadzenie – MBV ułatwia przełożenie strategicznej wizji na rzeczywisty kierunek, w jakim podąża organizacja,
- zapewnienie zaangażowania – odpowiednie kształtowanie wartości może wyzwolić zaangażowanie wśród pracowników i podnieść efektywność ich codziennej pracy.

Na korzyści z zastosowania wartości w procesie implementacji wskazuje również J. Skalik, według którego najważniejsze z nich są następujące [Skalik 2007, s. 403]:

- zrozumienie misji i strategii oraz identyfikacja podstawowego celu organizacji,
- integracja uczestników wokół misji i strategii,
- integracja wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,
- ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

W kontekście wcześniejszych rozważań można stwierdzić, że wymienione korzyści mają szczególne znaczenie w trakcie implementacji strategii rozwoju organizacji. Jak podkreślono, jedną z głównych przyczyn trudności w jej skutecznym przeprowadzeniu jest jej kompleksowy charakter – oddziaływanie na wszystkie obszary organizacji, a zarazem uzależnienie od szeregu zróżnicowanych czynników i uwarunkowań. Znaczenie wspólnych wartości wydaje się być zatem tym większe, że mogą być one swego rodzaju „drogowskazem” dla menedżerów średniego szczebla i pracowników szeregowych – mogą wyznaczać ogólny kierunek pożądanych i zgodnych ze strategią działań we wszystkich obszarach organizacji, redukując w ten sposób stopień chaosu i niepewności nierozzerwalnie związany z każdą zmianą. Jednocześnie, wyznaczając takie elastyczne granice, pozostawiają pracownikom swobodę działań w ramach ograniczonego nimi obszaru. Można tym samym mówić o roli, jaką mogą odgrywać wartości w wyznaczaniu pewnych ram funkcjonowania organizacji na szczeblu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Biorąc pod uwagę ich specyficzny, „miękki” charakter, wydaje się że ich świadome kształtowanie może być zatem cennym uzupełnieniem innych, także nieco bardziej formalnych koncepcji i narzędzi stosowanych w tym celu, takich jak zarządzanie przez cele, proste reguły czy też zasada strategiczna (por. [Gadiesh, Gilbert 2006; Eisenhardt, Sull 2006, s. 134]).

Poza powyższym, „koordynacyjnym” aspektem zastosowania wartości w zarządzaniu, istotne są również korzyści, jakie przedsiębiorstwo może odnieść w wyniku oddziaływania wartości na poziom motywacji pracowników. Jak już wspomniano,

bez odpowiednio wysokiego poziomu zaangażowania wykonawców strategii jej skuteczna realizacja jest w zasadzie nierealna. Możliwe do odniesienia korzyści w tym obszarze będą tym większe, im większym profesjonalizmem i poziomem kwalifikacji cechuje się kadra. „Jeżeli wysokie wymagania odnośnie wyników do osiągnięcia stawiane są bardziej profesjonalnej kadrze, jakościowe czynniki bądź wartości takie jak zaufanie, kreatywność czy uczciwość są tak samo lub nawet bardziej ważne niż tradycyjne pojęcia ekonomiczne, takie jak wydajność czy zwrot z inwestycji” [Dolan, Garcia 2002]. Kluczowe znaczenie ma oczywiście kwestia zgodności pomiędzy wartościami deklarowanymi przez organizację z rzeczywistymi jej działaniami, a także z systemami wartości pracowników. Należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że wpływ elementów kulturowych na efektywność organizacji ma charakter pośredni – w pierwszej kolejności wpływają one na postawy pracowników, a dopiero odpowiednie postawy przekładają się na wyniki osiągane przez organizację jako całość [Gregory i in. 2009, s. 679].

Podobnie jak wszystkie inne narzędzia i koncepcje zarządzania, także zarządzanie przez wartości nie jest panaceum na wszelkie problemy przedsiębiorstwa, w tym wypadku związane z implementacją strategii. W zależności od jakości i adekwatności podejmowanych działań, oparcie się na wartościach w zarządzaniu może nie tylko nie przynieść spodziewanych efektów, ale także mieć pewne negatywne konsekwencje. Dla pełniejszego obrazu omawianych zagadnień warto poświęcić uwagę również tym aspektom.

Po pierwsze, istnieje zagrożenie, że pracownicy będą interpretować próby odwoływania się zarządu do wartości jako pewnego rodzaju hipokryzję, szczególnie jeśli będą obserwować dysonans między deklaracjami a rzeczywistym zachowaniem kierownictwa organizacji. Niektórzy autorzy twierdzą, że przez to tego typu działania mogą przynieść efekt wręcz odwrotny do zamierzonego. Wśród argumentów uzasadniających tak postawioną tezę przywołują oni wyniki badań, które mówią, iż 43%, a według innych źródeł aż 64% pracowników uważa, że zarząd często kłamie. Dlatego też twierdzą oni, iż nadmierne i zbyt nachalne komunikowanie wartości sprawia, że interesariusze podświadomie odbierają to jako informację, że w rzeczywistości zarząd wcale się nimi nie kieruje [Larkin, Larkin 1996, s. 95]. Można zatem stwierdzić, że warunkiem *sine qua non* osiągnięcia pozytywnych rezultatów poprzez oparcie się na wartościach w zarządzaniu jest w pierwszej kolejności rzeczywiste kierowanie się nimi przez kierownictwo organizacji, a następnie zachęcanie pracowników do tego samego poprzez intensywną, najlepiej bezpośrednią ich komunikację. Kolejnym warunkiem jest poparcie samego komunikowania wartości działaniami nagradzającymi zachowania zgodne z nimi (np. nagrody finansowe) i piętnującymi te niezgodne, tak aby zapewnić harmonię między pożądanymi wartościami a rzeczywistymi normami, którymi kierują się pracownicy [Higgins, McAllaster 2004, s. 69].

Interesujący opis mechanizmów wskazujących na to, jak wartości mogą nie przynieść korzyści organizacji je wykorzystującej, przedstawiły, opierając się na

wieloletniej obserwacji jednej z takich firm, S. Cha i A. Edmondson [Cha, Edmondson 2006, s. 71]:

- „Poszerzanie” wartości – abstrakcyjny charakter wartości sprawia, że pojawia się pole do ich wieloznacznej interpretacji, często odbiegającej od intencji kierownictwa. Prowadzić to może do poszerzania ich zakresu znaczeniowego – zjawiska analogicznego do „dryfowania misji” – postępującej z upływem lat tendencji do zajmowania się sprawami coraz mniej związanymi z założeniami strategicznymi.
- Przypisywanie hipokryzji – „poszerzanie” wartości może sprawić, że pracownicy szeregowi będą je rozumieć inaczej niż często oderwane od niższych szczebli kierownictwo firmy. Może to doprowadzić do oskarżeń menedżerów o hipokryzję, co, jak podkreślano, przynosi znaczną szkodę dla powodzenia implementacji strategii.
- „Rozwianie złudzeń” – po odkryciu, że kierownictwo organizacji wcale nie kieruje się propagowanymi przez siebie wartościami, wśród pracowników mogą się pojawić złość, rozczarowanie i brak zaufania. Tego typu negatywne emocje, jak pokazują badania, mogą mieć negatywny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa.
- Brak wyjaśniania – postrzeganie przez pracowników zachowań menedżerów w kategoriach hipokryzji jest hipotezą, która powinna być weryfikowana w drodze bezpośredniej komunikacji pomiędzy nimi. Jednak praktyka pokazuje, że jest to mało realne, ze względu na istniejący między pracownikami a menedżerami stosunek władzy, a tym samym strach tych pierwszych przed sankcjami. W ten sposób zarówno klimat organizacyjny, jak i wizerunek menedżerów ulegają pogorszeniu.

Powyższe przykłady pokazują, że błędy popełnione przy zarządzaniu opartym na wspólnych wartościach mogą uruchomić łańcuch niekorzystnych zdarzeń, który może sprawić, że przedsiębiorstwo nie tylko nie osiągnie spodziewanych korzyści, ale także odniesie poważne szkody w obszarze relacji z pracownikami. Zagrożenie to powinno być zatem brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu wartości w zarządzaniu.

#### 4. Podsumowanie

Opierając się na przytoczonych w niniejszej pracy przykładach, można stwierdzić, że zastosowanie wspólnych wartości w zarządzaniu może przynieść bardzo obiecujące korzyści dla przedsiębiorstw. Podkreślono, że korzyści te mają szczególne znaczenie w kontekście trudności, jakie przedsiębiorstwa napotykają w trakcie implementacji strategii rozwoju – oparcie się na wartościach właśnie w tym okresie może się przyczynić do zredukowania oporu wobec zmian wśród pracowników, ułatwić komunikowanie im wizji rozwoju przedsiębiorstwa, a także podnieść poziom ich motywacji.



Należy jednak pamiętać, że decyzja o zastosowaniu wartości powinna być głęboko przemyślana. Najmniejszy nawet brak konsekwencji czy też brak spójności między wartościami deklarowanymi a faktycznie przestrzeganymi może doprowadzić do oskarżeń menedżerów o hipokryzję, spadku motywacji pracowników i utraty ich zaufania do kierownictwa firmy. Wydaje się zatem, że zarządzanie oparte na wartościach nie może być rozwiązaniem doraźnym, wprowadzonym „z dnia na dzień” w celu osiągnięcia szybkich i mierzalnych rezultatów. Menedżerowie organizacji, które zdecydują się na ten krok, powinni być głęboko przekonani co do słuszności kierowania się wartościami we wszystkich aspektach życia firmy. Powinni być świadomymi, etycznymi i konsekwentnymi wizjonerami posiadającymi nieprzeciętne zdolności przywódcze – w przeciwnym razie przedsiębiorstwo wykorzystujące wartości może odnieść poważne szkody.

Mimo tych zastrzeżeń wydaje się, że korzyści możliwe do osiągnięcia poprzez oparcie się na wspólnych wartościach w zarządzaniu są na tyle atrakcyjne, że nawet złożony charakter omawianego obszaru nie powinien zniechęcić zarówno przedsiębiorców, jak i badaczy do dalszej jego analizy.

## Literatura

- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Cha S., Edmondson A., *When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization*, "The Leadership Quarterly" 2006, vol. 17.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Dolan S.L., Garcia S., *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, "Journal of Management Development" 2002, vol. 21, no. 2.
- Gadiesh O., Gilbert J.L., *Delegowanie strategii: zza dyrektorskiego biurka na pierwszą linię frontu*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Helion, Gliwice 2006.
- Gregory B.T. i in., *Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes and organizational outcomes*, "Journal of Business Research" 2009, vol. 62.
- Hertog F. i in., *Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms*, "European Management Journal" 2009, vol. 28.
- Higgins J.M., McAllaster C., *If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts*, "Journal of Change Management" 2004, vol. 4, no. 1.
- Kaleta A., *Najistotniejsze błędy w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1025, AE, Wrocław 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Kubiński P., *W poszukiwaniu zintegrowanej koncepcji implementacji strategii*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1137, AE, Wrocław 2006.
- Larkin T.J., Larkin, S., *Reaching and changing frontline employees*, "Harvard Business Review" 1996, no. 3.
- Mintzberg H., *The fall and rise of strategic planning*, "Harvard Business Review" 1994, no. 1.

- O'Reilly C.A. i in., *How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation*, "The Leadership Quarterly" 2010, vol. 21.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Six principles for implementing strategy*, Future Considerations, źródło: [http://www.futureconsiderations.com/what-we-do\\_six-principles.html](http://www.futureconsiderations.com/what-we-do_six-principles.html) (29.03.2010).
- Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2007.
- Supernat J., *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- The seven deadly sins of strategy implementation*, Prospectus 2003, [http://www.prospectus.ie/documents/696\\_80797deadly%20sins%20of%20strategy%20PS%20ver%20Sept%202003.pdf](http://www.prospectus.ie/documents/696_80797deadly%20sins%20of%20strategy%20PS%20ver%20Sept%202003.pdf) (29.03. 2010).

## THE POSSIBILITIES OF SHARED VALUES APPLICATION IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION

**Summary:** Topics that are related with implementation of development strategy are today that part of strategic management that brings the most difficulties to managers. Among the reasons for that is the fact of their dependence on many different factors, of which great importance of social and cultural ones is emphasised. This paper points out opportunities and threats that value based management can bring for strategy implementation.