



Z WARSZTATU MENEDŻERA

Odpowiedzią jest odpowiedzialność!

 Leaders Island

Skąd pochodzisz i dokąd zmierzasz?

Dlaczego Ty i organizacja, w której pracujesz lub którą tworzysz, **robicie to, co robicie?** Zaczynamy od otwartego, trochę „filozoficznego” pytania i tym razem – w odróżnieniu od poprzednich artykułów – pewnie nie zaproponujemy Ci gotowej odpowiedzi. Przedstawiane tezy nie będą też wcale „prawdami objawionymi”, lecz wyrazem pewnego światopoglądu, z którym możesz dyskutować. Chętnie podejmiemy tę dyskusję, chcemy Cię bowiem **sprowokować do refleksji nad odpowiedzialnością biznesu i nadających mu kierunek menedżerów**, do grona których prawdopodobnie się zaliczasz.

Biznes to (więcej niż!) biznes

Zależy nam przede wszystkim na tym, aby **zakwestionować mit**, który wielokrotnie powtarzano Tobie w toku edukacji i kariery zawodowej. Otóż **nieprawdą jest, jakoby firmy powinny się zajmować wyłącznie generowaniem zysku**. W naszej opinii **nie zakłada się ich wyłącznie po to, aby zarabiać pieniądze**, tak jak (raczej) nie zostaje się lekarzem tylko w tym celu, aby osiągnąć wysoki status materialny i społeczny. Zbyt górnolotnie byłoby mówić o powołaniu, ale niewątpliwie u fundamentów biznesu powinna stać **realizacja pewnych potrzeb**:

nade wszystko służenie klientom, a dobrze, jeśli także **spełnianie określonej roli społecznej i dbanie o dobro wspólne**. Jeśli sądzisz, że chodzi tu o CSR, to wiedz, że...

Służba nie jest działaniem wizerunkowym

Czy służebną rolę biznesu wyczerpują typowe działania z zakresu Corporate Social Responsibility, programy, które wspierają społeczność lub przyczyniają się do ochrony środowiska? Otóż nie do końca. Często wbrew szlachetnym intencjom kreują one tylko pozytywny wizerunek publiczny organizacji lub wręcz odwracają uwagę od powodowanych przez nią problemów. Dobrym przykładem jest tu piętnowane od ponad 30 lat zjawisko *greenwashingu* – uprawianej przez firmy tzw. „ściany ekologicznej”. Akcje charytatywne, wolontariat pracowniczy, kampanie reklamowe promujące wartości stały się po prostu modne. Sęk w tym, że takie **chwytlive hasła nierzadko nie mają związku z podstawą działalności biznesu** i pozostają „gdzieś obok”. A liczą się właśnie fundamenty działania.

4 filary odpowiedzialnego biznesu

Zamiast okazywać wrażliwość i używać wielkich słów firmy powinny po pierwsze skupić się na tym, aby, **nie tracąc z oczu**

rentowności, działać odpowiedzialnie na poziomie zupełnie podstawowym. Jak to osiągnąć? **Wystarczy**, że oferowany przez nas produkt czy usługa spełni **4 kryteria. Po pierwsze, będzie realizować rzeczywistą potrzebę odbiorcy.** Jeśli polega ona tylko na ubezpieczeniu się od następstw nieszczęśliwego wypadku podczas wycieczki, nie powinniśmy sprzedawać klientowi na siłę ubezpieczenia na życie i dożycie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym. **Po drugie, będzie dla klienta zrozumiałą.** Wspomniane polisolokaty są akurat instrumentem trudnym do pojęcia nawet dla osób, które je sprzedają. **Po trzecie, będzie dopasowany do możliwości klienta** (głównie finansowych, ale także innych). Nie spełnia tej zasady taki kredyt hipoteczny, którego spłata drastycznie obniża komfort życia dłużnika. **Po czwarte, będzie dostępny w godziwej cenie**, czego zaprzeczeniem są, dajmy na to, pożyczki z lichwiarskim oprocentowaniem. Przykłady dotyczą branży finansowej, ale równie dobrze można te reguły odnieść do „uczciwego” tworzenia systemów IT, co sprzedaży samochodów czy warzyw. Jak z tej perspektywy wygląda działalność Twojego zespołu?

A jak dojrzeć do odpowiedzialności osobistej?

Jak widać, prowadzenie odpowiedzialnego biznesu zaczyna się od małych, a jednak trudnych do podjęcia (bo związanych głównie z samoograniczeniem się) kroków. Tyle o poziomie organizacji. A jak się stać „dobrym” menedżerem, nie licząc dbałości o etyczne fundamenty działania firmy? Niestety, tutaj trudniej o jasne wytyczne, poza często powtarzanym w społeczności Leaders Island stwierdzeniem, że **to, jakim będziesz menedżerem, zależy od tego, jakim jesteś człowiekiem.** Interesujące, że uczestnicy naszych szkoleń na pytanie o idealnego lidera wymieniają zwykle zestaw cech, które **nie dotyczą wcale kompetencji zawodowych, lecz portretują po prostu... dojrzałą osobę!** Najczęściej mowa o przyzwoitości, prawdomówności czy dobrych kompetencjach komunikacyjnych. Rozwijając

swoją samoświadomość, możesz wzmacniać w sobie pożądane właściwości, a reszta być może przyjdzie z czasem. Swoją drogą niebagatelną rolę w kształtowaniu w sobie wrażliwej postawy odgrywa nawet bycie... **odpowiedzialnym konsumentem.** Zastanów się, czy jesteś na tyle spójnym wewnątrznie obserwatorem zjawisk rynkowych, by nie korzystać z produktów/usług firm, które Twoim zdaniem postępują nieetycznie?

Więcej filozofów, mniej absolwentów MBA

Wspomnieliśmy o obserwowaniu, ponieważ bycie odpowiedzialnym wymaga pewnej **otwartości i ciekawości świata.** Trudno o tym mówić, gdy horyzonty menedżera wyznaczają wyłącznie pojęcia takie jak efektywność, rozwój czy wyniki. Aby uwrażliwić biznes na dobro wspólne i **włączyć go w rozwiązywanie różnych problemów** (za których część skądinąd odpowiada), należy te problemy **przynajmniej dostrzegać.** Dlatego w kręgu myślicieli zajmujących się ekonomią i zarządzaniem pojawia się przeświadczenie, że **wśród liderów potrzeba dziś więcej humanistów zdolnych do rozumienia procesów społecznych niż skupionych na słupkach administratorów.** A czy Ty poddajesz refleksji obecny system rynkowy? Czy zdajesz sobie sprawę z konsekwencji pogłębiających się nierówności – rozwarstwienia nie tylko ekonomicznego, ale i intelektualnego czy nawet zdrowotnego? Czy na nowe technologie patrzysz wyłącznie z optymizmem (lub przeciwnie – bezdyskusyjnie je odrzucasz)? Chyba warto się nad tymi sprawami zastanowić, jeśli nie chcesz, aby tylko od polityków zależało, **w jakiej kondycji pozostawimy świat dla przyszłych pokoleń.**

Od menedżera przez lidera do przywódcę?

Czy oczekujemy zatem od Ciebie, że staniesz się przywódcą? Aby odpowiedzieć na to pytanie, najpierw musimy dokonać pewnych ustaleń terminologicznych. Przyjmijmy, że aby być **menedżerem**, wystarczy mniej lub bardziej sprawnie „zarządzać zasobami

ludzkimi". O krok wyżej w rozwoju stanie **lider, który swoich ludzi prowadzi w angażujący, inspirujący sposób**. A co z **przywódcą**? Ten z kolei bierze odpowiedzialność za sprawy, które **wykraczają już poza jego obowiązki**, i próbuje rozwiązywać wielkie problemy współczesności. W ten sposób rozumiane przywództwo jest kulminacyjnym punktem dojrzewania człowieka w jego rolach społecznych i zawodowych. Ale uwaga, wbrew coraz głośniejszej narracji, według której każdy powinien być przywódcą, **nie musisz wcale stawiać sobie poprzeczki tak wysoko, aby uczestniczyć w zmienianiu świata na lepsze**. Wystarczy już sama troska o **etyczne fundamenty Twojego działania**. Wystarczy, że będziesz menedżerem czy liderem, który biznes postrzega nie tylko jako źródło zysku, ale i jako odpowiedzialność, służbę i obowiązek społeczny. Tak mało, a zarazem tak wiele. Ale od czegoś trzeba zacząć.

Warto zapamiętać

Wróćmy po prostu do pytania – dlaczego robisz to, co robisz, i czy możesz być z siebie pod względem etycznym zadowolony/-a? Co możesz zrobić, aby tak się stało?