

Kiedy ktoś zaczyna opowiadać o przywództwie przez wartości, zwykle słyszę to samo brzmienie: wartości jako wielkie hasła, które ładnie wyglądają na slajdzie, a potem znikają w codziennej logistyce. U mnie ta opowieść zawsze kończy się tym samym zgrzytem, bo prowadzenie ludzi nie dzieje się w prezentacji, tylko w dyżurach, w kolejce do kasy, w tym, jak szybko ktoś reaguje na błąd klienta, i czy firma potrafi przyznać się do swojej słabości, zanim zrobi z tego narrację do internetu.

Historia Howarda Schultza kusi właśnie tym zgrzytem, bo pokazuje, że wartości nie są tylko deklaracją. One są narzędziem podejmowania decyzji, tyle że narzędziem, które bywa upokarzająco niewygodne. Czasem wybierasz to, co zgodne z wartościami, i potem płacisz za to cenę, której nie widać w rocznych raportach. I dopiero po czasie widać, czy to była mądrość, czy upór przebrany w moralność.

Schultz kojarzy się przede wszystkim ze Starbucks, a jego droga do zbudowania kultury wokół doświadczenia klienta i troski o ludzi jest jedną z tych opowieści, które można interpretować na wiele sposobów. Jedni powiedzą: inspirująca historia wizjonera. Inni: przykład, jak silny lider potrafi opakować ciężką pracę i twarde decyzje w romantyczną opowieść. Ja lubię tę historię za coś bardziej praktycznego: za momenty, kiedy wartości wchodziły w konflikt z wygodą.

Nie chodzi o to, że da się je przenieść 1:1. Chodzi o mechanikę: jak buduje się system, w którym wartości realnie ograniczają i prowadzą, zamiast tylko uspokajać sumienie.

Wartości jako kompas, który bywa niewygodny

Na początku wiele firm ma wartości „ładne” i „bezpieczne”. Są uniwersalne, łatwe do podpisania i trudne do zakwestionowania. Tyle że wartości bez tarcia z rzeczywistością nie uczą. Nie testują priorytetów. Nie ujawniają kosztów.

Jeśli próbowałem kiedykolwiek wdrożyć wartości w zespole, to zwykle wyglądało to podobnie: najpierw entuzjazm, potem pierwsza trudna decyzja, a potem cisza. Ktoś mówi: „Okej, ale co robimy, gdy musimy ciąć koszty, a to przeczy temu, co napisaliśmy?”. I tu pojawia się prawdziwy test.

Schultz, w uproszczeniu, prowadził firmę w kierunku doświadczenia klienta, które traktował nie jak dekorację, tylko jak sensowną konsekwencję tego, co dzieje się w środku. Gdy mówisz o doświadczeniu klienta, łatwo popaść w teatrum. Można udawać gościnność, bo to działa krótkoterminowo. Można też budować ją od fundamentu: przez jakość obsługi, rytm pracy, szkolenia, standardy, troskę o ludzi. I to właśnie jest niewygodne, bo takie podejście ogranicza skłonność do maksymalizacji krótkich zysków za wszelką cenę.

W tym miejscu pojawia się pierwszy element, który z jego historii wynoszę osobiście. Wartości nie mają być „kodeksem dobrego zachowania”. Mają być mechanizmem, który podejmuje decyzje, gdy odpowiedzi nie są oczywiste.

I to właśnie budzi u mnie zamieszanie, bo w praktyce „kompas wartości” bywa rozmyty. Dwie osoby w tym samym momencie mogą interpretować wartości inaczej. Jedna widzi w nich ochronę jakości. [Przejdź na tę stronę](#) Druga widzi w nich ochronę pracowników. Trzecia uzna, że klient jest najwyższym priorytetem. Wtedy kompas przestaje wskazywać kierunek, a zaczyna tworzyć dyskusję.

Schultz jest interesujący właśnie dlatego, że pokazuje, iż można bronić konkretnej interpretacji wartości, a nawet tworzyć wokół niej spójność. Ale jednocześnie nie ma tu magicznej gwarancji, że interpretacja lidera jest zawsze najlepsza. To zawsze jest ryzyko.

Co realnie oznacza „troska o ludzi” w decyzjach?

Troska o ludzi brzmi jak zdanie z plakatu rekrutacyjnego. Jednak w firmie to się przekłada na drobne, czasem kosztowne decyzje. Na przykład na to, czy pracownik ma warunki, żeby dobrze wykonać pracę. Na to, czy ma poczucie stabilności, czy jest wiecznie w trybie gaszenia pożarów. Na to, czy firma potrafi rozwiązywać konflikty, a nie tylko liczyć wyniki.

W historii Schultza przewija się motyw, że kultura firmy buduje się wokół doświadczenia pracownika, a nie tylko wokół klienta. I to jest ważne, bo wielu liderów myli kolejność: skupia się na tym, jak sprzedać produkt, ale nie zajmuje się tym, czy ludzie w pierwszej linii mają zasoby, żeby utrzymać obietnicę.

Moja obserwacja z własnego życia zawodowego jest prosta i bolesna: kiedy ludzie są przemęczeni, szybko zaczynasz płacić za „jakość” błędami, reworkiem i nerwową komunikacją. To nie jest emocjonalny problem. To jest problem systemowy.

Troska o ludzi ma więc dwa oblicza. Pierwsze jest miękkie i dotyczy godności. Drugie jest twarde i dotyczy procesu. Jeśli chcesz, żeby pracownik dawał klientowi dobre doświadczenie, musisz zadbać o to, żeby miał czas, narzędzia, jasność, szkolenie i sensowne planowanie.

I tu pojawia się punkt, który może wywołać konfuzję. Co, jeśli wartości „troski” w praktyce konkurują z wartościami „wydajności”? Co, jeśli firma chce zwiększyć liczbę godzin otwarcia albo skalować się szybciej, niż ludzie zdążą się nauczyć? Wtedy wartości przestają być jedną linią, a stają się drzewem decyzyjnym.

Schultz, budując i broniąc pewnego sposobu działania, musiał godzić te napięcia. Nie zawsze możesz zrobić wszystko naraz. Możesz albo podnieść jakość kosztem tempa wzrostu, albo przyspieszyć kosztem jakości i zaryzykować utratę zaufania. Wartości nie usuwają konfliktów, tylko nazywają, jakie koszty jesteś gotów ponieść.

Doświadczenie klienta jako obietnica, którą da się złamać

Kiedy firma obiecuje klientowi coś więcej niż produkt, to znaczy, że bierze na siebie odpowiedzialność. Tu nie chodzi tylko o smak kawy czy wygląd wnętrza. Chodzi o to, jak firma odpowiada na sytuacje graniczne: spóźnienie zamówienia, pomyłkę w składzie, nieprzyjemny klient, awarię systemu.

W wielu organizacjach widać różnicę między „ładną obietnicą” a obietnicą podpartą wartościami. Ładna obietnica jest wtedy, gdy wszystko działa, dopóki nikt nie naciska. Podparta wartościami obietnica istnieje wtedy, gdy jest plan na chaos.



I właśnie dlatego wątek Schultza jest tak nośny. Bo jego podejście do doświadczenia klienta nie było tylko marketingiem. Ono opierało się na wewnętrznej spójności: szkoleniach, standardach, rytmie operacyjnym, a czasem także na przekonaniu, że pracownik w sklepie jest ambasadorem firmy, a nie trybikiem.

Tylko że ambasador też jest człowiekiem. Ma gorszy dzień. Ma mieszane emocje. Może być na granicy wypalenia. I wtedy wartości znów wychodzą na powierzchnię. Czy firma tworzy przestrzeń, w której pracownik może powiedzieć: „Nie dam rady dziś utrzymać standardu, potrzebuję pomocy”? Czy karze za słabość? Czy od razu każe udawać?

Przywództwo przez wartości wygrywa dopiero w takich momentach. Kiedy nikt nie patrzy, bo wtedy zaczyna się prawdziwy charakter kultury.

Moment, w którym wizja zderza się z ekonomią

Nie da się opowiedzieć tej historii bez zderzenia z ekonomią. Każda firma jest mieszaniną ideałów i liczb, a lider ma zadanie trzymać te elementy w napięciu, zamiast pozwolić, by jedno z nich całkiem przejęło stery.

Z zewnątrz łatwo myśleć, że wartości automatycznie poprawiają wyniki. To nieprawda. Wartości mogą być droższe w krótkim terminie. Mogą spowalniać wdrażanie pewnych zmian. Mogą wymagać inwestycji w szkolenia, procesy, ludzi, a to wszystko kosztuje.

I tu zaczyna się moja największa konfuzja jako czytelnika: jak odróżnić upór wartościowy od zwykłej nieefektywności?

W praktyce odpowiedź brzmi: testem jest spójność w decyzjach oraz umiejętność korygowania kursu. Wartości nie są po to, żeby udawać nieomyślność. Są po to, żeby ograniczać pole manewru i żeby firma wiedziała, kiedy czegoś nie wolno robić nawet wtedy, gdy to byłoby łatwe.

Jeśli lider bierze odpowiedzialność za wartości, musi umieć też powiedzieć: „Błąd w interpretacji. Zrobiliśmy coś, co wyglądało na dobre, a w realu szkodziło”. Tego typu przyznanie się nie jest często lubiane, bo wymaga pokory, a pokora w firmie bywa mylona z miękkością.

W historii Schultza dostrzega się styl, w którym lider potrafi długofalowo bronić wizji. Ale jednocześnie widać, że obrona wizji nie polega na ignorowaniu sygnałów. Pytanie brzmi: jakie sygnały bierzesz pod uwagę, a jakie z góry odrzucasz, bo „nie pasują do wartości”? To jest granica, której nie da się przekroczyć bez konsekwencji.

Trzy miejsca, w których wartości się wykruszają

Własne doświadczenie nauczyło mnie, że wartości potrafią się rozpaść w kilku przewidywalnych miejscach. I chociaż to nie jest jedyny zestaw problemów, to zawsze wraca jak refren.

Najpierw są ludzie. Zespół się zmienia, przychodzą nowi, odchodzą starzy. Nawet najlepsza kultura nie utrzyma się sama. Musi być karmiona rozmową, przełożonymi, standardami szkoleniowymi, oraz tym, jak firma reaguje na konflikt.

Potem jest presja czasu. W chwilach kryzysu ludzie wracają do nawyków. Wtedy wartości stają się słowami, bo słowa nie wygrywają z pilnym pożarem. Jeśli w kulturze nie ma automatyzmu decyzji zgodnych z wartościami, to wartości nie będą działały w kryzysie. Zamiast tego pojawi się chaos i cynizm.

Na końcu jest zmiana strategii. Przegrupowanie biznesu, nowe rynki, inny model działania, fuzje. Wartości bywają wówczas używane jak obrona przed zmianą: „Nie, bo to psuje kulturę”. Tylko że czasem zmiana jest konieczna, a prawdziwy test brzmi: czy wartości pomagają zmienić sposób działania, czy tylko blokują adaptację.

To są momenty, w których historia Schultza jest przydatna jako lustro. Bo pokazuje, że wartości muszą być żywą decyzją, a nie ozdobą.

Co można przełożyć na własną organizację, bez kopiowania osoby?

Lubię brać z takich historii nie konkretne sztuczki, tylko zasady, które da się przeżyć. A przeżywalność jest ważna, bo jeśli coś nie przechodzi przez realne konflikty w firmie, to szybko okazuje się teorią.

Z Schultza można wyciągnąć ideę, że lider ma prawo i obowiązek nadawać kierunek wartościami, ale musi też zadbać o spójność w praktyce. Jeśli wartości są o obsłudze i godności, to w operacjach muszą być widoczne: w tym, jak planuje się grafik, jak szkoli, jak rozwiązuje spory, jak mierzy jakość.

Poniżej jest pięć krótkich praktyk myślowych, które u mnie porządkują zamieszanie, kiedy próbuję „przyłożyć wartości” do codzienności. To nie jest instrukcja dla wszystkich, ale dobry filtr do rozmowy z zespołem.

- Zdefiniuj, co wartości oznaczają w decyzjach o zasobach, a nie tylko w komunikacji.
- Sprawdź, czy firma ma mechanizmy reagowania na wyjątki, a nie tylko na standard.
- Ustal, które wybory mogą łamać wartości w wyjątkowych sytuacjach i kto podejmuje wtedy decyzję.
- Dopilnuj, by liderzy liniowi potrafili tłumaczyć wartości na język pracy, nie na język sloganów.
- Mierz konsekwencje wartości w czasie, a nie tylko reakcję zespołu w dniu wdrożenia.

To brzmi prosto, ale w praktyce jest trudne, bo wymaga dyskusji o kosztach i o tym, co zrobisz, gdy priorytety się sprzeczą.

Wartości w praktyce: szkolenie, standard i ryzyko „zamienienia kultury w procedurę”

Jednym z najbardziej kuszących elementów historii Schultza jest to, jak bardzo kulturę stara się ugruntować przez codzienne działanie. Takie podejście ma sens. Jeśli chcesz spójności, musisz mieć standardy. Tyle że standardy mogą zabijać kulturę, gdy stają się pustymi checkboxami.

Ryzyko wygląda tak: firma buduje system szkoleniowy, a potem ktoś zaczyna mylić szkolenie z automatycznym odhaczaniem. Zamiast uczyć ludzi, jak myśleć w ramach wartości, uczysz ich jak przejść test.

Wtedy wartości przegrywają z procedurą. A procedura jest dobra do jednego: do ograniczenia ryzyka. Wartości mają ograniczać ryzyko moralnie, ale też je równoważyć w kontekstach, gdzie nie da się wszystkiego rozpisać.

Właśnie tu pojawia się moja konfuzja. Bo prawdziwe przywództwo przez wartości to sztuka wychodzenia poza checklistę, bez wpadania w chaos. Czyli: jest standard, ale jest też sens. Jest proces, ale proces nie jest więzieniem.

Schultz jest często czytany jako ktoś, kto mocno stawiał na spójność doświadczenia i na to, by ludzie rozumieli, po co wykonują pracę. Jednak nawet jeśli podążasz jego kierunkiem, musisz uważać, by nie wpaść w „zarządzanie kulturą”, które sprowadza się do kontroli.

Czasem kontrola wygląda jak troska. Czasem wygląda jak dowód, że firma dba o jakość. A bywa też, że kontrola jest tylko sposobem, by nie brać odpowiedzialności za decyzje, które są zbyt trudne. Gdy kultura jest prawdziwa, odpowiedzialność jest jasna. Gdy kultura jest formalna, odpowiedzialność jest rozmyta.

Złożone decyzje: kiedy wartości wydają się sprzeczne z rynkiem

Przywództwo przez wartości z natury jest sprzeczne z wygodą. A rynek jest wygodny dla tych, którzy potrafią powiedzieć „nie” w sposób kontrolowany.

W praktyce lider staje przed pytaniami, które nie mają jednego dobrego trybu odpowiedzi. Co, jeśli rosną koszty i trzeba ciąć? Co, jeśli klient oczekuje natychmiastowej dostępności, a standard jakości wymaga czasu? Co, jeśli wchodzisz w model biznesu, który zmniejsza kontrolę nad doświadczeniem, a wartości wymagają bliskości?

Schultz jako lider musiał podejmować decyzje, w których wartości zderzały się z rachunkiem ekonomicznym, szczególnie przy skali. I to jest ważna lekcja, bo wartości nie są tarczą przed trudnymi konsekwencjami. Wartości są raczej sposobem na to, by trudne konsekwencje przestały być przypadkowe.

A przypadkowość jest najgorsza. Bo wtedy zespół przestaje ufać. Nie w sensie „ładnych emocji”. W sensie narzędziowym: ludzie nie wiedzą, co jest ważne, a co jest tylko tymczasowe.

Jeśli wartości są prawdziwe, pojawia się wzór. Nie perfekcyjny, ale rozpoznawalny. A wtedy nawet niezgoda ma kierunek: „Nie zgadzam się, ale rozumiem, co firma ceni”.

Narzędzie diagnostyczne, które pomaga przejść przez spór

Kiedy rozmowa o wartościach się zaczyna, zwykle dzieje się to z dwóch powodów. Pierwszy jest taki, że mówimy różnymi językami. Drugi jest taki, że obie strony walczą o różne definicje „dobra”.

Pomaga wtedy nie deklaracja, tylko test decyzyjny. U mnie działa podobny zestaw pytań, który można zadać zespołowi w trakcie realnego sporu, zamiast dyskutować abstrakcyjnie.

- Jak ta decyzja wpływa na ludzi, którzy wykonują pracę na pierwszej linii, nie na tych, którzy piszą komunikaty?
- Którą wartość chronimy, a którą w tym momencie ograniczamy, i jaki jest koszt ograniczenia?
- Czy mamy proces, który pokaże konsekwencje tej decyzji w czasie, czy tylko reakcję w dniu wdrożenia?
- Jak wytłumaczymy tę decyzję nowej osobie, która nie zna naszej historii?
- Co musiałoby się wydarzyć, żebyśmy uznali, że ta interpretacja wartości była błędna?

To oczywiście nie daje pewności, ale porządkuje zamieszanie. I często okazuje się, że ludzie nie spierają się o wartości. Spierają się o to, kto ma prawo interpretować priorytety, w imię jakiej odpowiedzialności i na jakim horyzoncie czasowym.

Lider i kultura: dlaczego sama charyzma nie wystarcza

Howard Schultz bywa przedstawiany jako lider, który buduje kulturę i doświadczenie. I może to być prawda, ale ja ostrożnie podchodzę do opowieści o sile jednostki. Historia jest zawsze bardziej złożona niż pojedynczy bohater.

Nawet najlepszy lider nie jest w stanie utrzymać kultury sam. Kultura musi mieć kanały: liderów średniego szczebla, zasady awansu, sposób oceny pracy, rytm spotkań, sposób prowadzenia trudnych rozmów. Jeśli tego nie ma, wartości zamieniają się w osobistą legendę, a po odejściu lidera legenda zaczyna się sypać.

Wartości są więc jak system nawadniania. Możesz mieć najlepsze nasiona, ale jeśli nie ma wody i nie ma kontroli przepływu, rośliny przestaną rosnąć. Lider może być źródłem, ale system musi działać bez jego obecności.

To z kolei jest kolejny moment konfuzji. Bo wiele organizacji chce kultury od razu, bez systemu. Chce „od razu wartości”, bez zbudowania mechanizmów, które będą je pielęgnować w codziennych tarcich.

Schultz pokazuje, że da się budować spójność. Ale pokazuje też, że trzeba to robić konsekwentnie i kosztownie. Spójność jest wynikiem, a nie życzeniem.

Kiedy wartości prowadzą do konfliktu z zespołem

W pewnym momencie przywództwo przez wartości musi uderzyć w relacje. Kiedy wartości mówią „szanuj ludzi”, to w praktyce oznacza czasem wolniejsze decyzje. Kiedy wartości mówią „jakość”, to czasem oznacza odmowę przyspieszenia. Kiedy wartości mówią „uczciwość”, to czasem oznacza przyznanie się do błędu, co dla wielu osób jest trudniejsze niż podjęcie decyzji ryzykownej.

I tu pojawia się ryzyko innej interpretacji. Niektórzy pracownicy mogą usłyszeć wartości i powiedzieć: „To jest hamulec. To jest wymówka. To jest narzędzie, by mi utrudniać pracę”. Jeśli lider nie potrafi wyjaśnić, że wartości są po to, by chronić długofalową jakość relacji i pracy, konflikt będzie się pogłębiać.

Schultz jest przykładem lidera, który próbował robić z wartości język spójności, a nie narzędzie kontroli. Nie da się zagwarantować, że zawsze działało to idealnie, ale to jest właściwy kierunek interpretacji.

Wartości nie mają być wyrokiem. Mają być ramą. Ramą, w której ludzie wiedzą, jak podejmować decyzje, kiedy nikt nie poda gotowej odpowiedzi.

Co zostaje w głowie po tej historii

Moja własna odpowiedź na pytanie „co wynieść” jest mniej heroiczna niż oczekiwaliby autorzy poradników. Wynoszę przede wszystkim nie cytat i nie slogan, tylko świadomość, że wartości są praktyką. Są serią decyzji, w których płacisz za zgodność z własnym kompasem.

W tej historii najbardziej trafia mnie to, że „przez wartości” nie znaczy „łatwo”. Znaczy „konsekwentnie”, nawet gdy pojawia się pokusa, żeby uprościć.

Jeśli miałbym to przełożyć na [Warren Buffett](#) jedno zdanie, brzmiałoby tak: wartości są tym, co zostaje, kiedy marketing przestaje działać, a liczy się tylko zaufanie, jakość i to, czy ludzie czują, że firma jest spójna z tym, co mówi.

A zaufanie buduje się wolno. Czasem powoli, czasem w bólach. Czasem w sposób, którego nie da się odtworzyć w ankiecie satysfakcji. Ale jeśli wartości są naprawdę narzędziem decyzji, to nawet w chaosie robią jedną rzecz: porządkują, gdzie kończy się wymówka, a zaczyna odpowiedzialność.

I to właśnie jest lekcja, która zostawia mnie z pewnym rodzajem niepokoju, bo oznacza więcej pracy niż obietnica. Ale też daje sens, bo w świecie, w którym wszystko się zmienia, ludzie szukają stabilnych zasad, a liderzy muszą umieć je zamienić na konkret.