



Dennis T. Jaffe, profesor i voditelj doktorskog programa *Organizational and Systems Inquiry* pri sveučilištu *Saybrook* u *San Franciscu*. Urednik je časopisa *The Inner Edge* koji se bavi temom dubavnosti u poslovanju.



Cynthia D. Scott je osnivač tvrtke za poslovno savjetovanje *Changeworks Solutions* iz *San Franciscu* i ugledni govornik na raznim *organizational development* konferencijama.

Vrednote: Temelj organizacijske kulture

Dennis T. Jaffe, Cynthia D. Scott

Čini se kako u organizacijama postoje dvije vrste vrednota, "tvrde" vrednote koje se odnose na profitabilnost i poslovnu uspješnost, te "mekane" koje se tiču ljudi i njihovih odnosa. Nadalje, u situacijama povećanog pritiska, "kad zagusti", prema tradicionalnom poimanju liderstva "mekane" vrednote je potrebno žrtvovati u korist onih "tvrdih". Kada se u organizaciji raspravlja o "mekanim" vrednotama ljudi obično iskazuju cinizam jer smatraju da se baš one, koje se tiču ljudi, u vrijeme krize prve napuštaju. Unatoč ovom, veoma raširenom načinu razmišljanja, neki lideri smatraju da su "mekane" vrednote veoma važne te im daju primat u odnosu na sve drugo. U situacijama kada djelatnici nemaju povjerenje u svoju organizaciju, kada te organizacije nemaju razvijene neke osnovne vrednote iza kojih čvrsto stoje i za čije održavanje su spremne boriti se, tanke niti povezanosti između pojedinca i tvrtke sve više počinju slabiti. Kada te niti oslabe, volja pojedinca da uloži dodatni trud, da premaši svoje mogućnosti i pomogne organizaciji da napravi nešto značajno također slabi. Stoga su kompanije na vrednote počele gledati kao na jezgru oko koje se djelatnici mogu okupiti.

Nažalost, dokumenti tipa *Izjava o vrednotama* neke organizacije nerijetko su samo prazno slovo na papiru koje bespotrebno zauzima vrijedan prostor na zidovima njihovih upravnih zgrada. Često su ove vrednote glavna tema u stripovima poput *Dilberta* koji nam sugeriraju kako one predstavljaju samo besmislena nastojanja praznoglavih ili licemjernih menadžera koji bespotrebno troše vrijeme svojih ljudi. I to je istina, jer mnoge "izjave o vrednotama" doista i jesu prazne floskule, bez ikakvog utemeljenja u stvarnom životu.

Tako smo na godišnjem okupljanju menadžerskog tima jedne organizacije prisutnima prezentirali listu vrednota te ih zatim priupitali o tome u kojoj mjeri ih koriste u svakodnevnom poslovanju. Nakon što su ih podrobno proučili, zaključili su kako je lista suviše općenita te stoga bez pravog značaja za njihovu tvrtku. Problem je bio taj što su smetnuli s uma da je papir s ispisanim vrednotama koji smo im podastrili ustvari bio rezime njihovog prošlogodišnjeg okupljanja!

U tekstu koji slijedi predstaviti ćemo vam neke od metoda uz pomoć kojih vrednote u vašoj organizaciji mogu izbjeći sličnu sudbinu te umjesto toga postati realan, vitalan i značajan kamen temeljac koji će unaprijediti organizacijsku efektivnost i motivirati ljude. Ispravno korištene, vrednote doista mogu pomoći svakoj organizaciji pri izgradnji ključna tri stupa izvrsnosti:

1. *Motivirajuća posvećenost.* Vrednote pomažu djelatnicima u pronalaženju suštine i cilja, u razvijanju brige o tome što organizacija čini i kako se ponaša, te u uspostavljanju veze između njihovih pojedinačnih napora s funkcioniranjem organizacije u cjelini.
2. *Usklađivanje aktivnosti.* Obzirom da djelatnici moraju donositi niz složenih odluka, vrednote osiguravaju skup načela koje ih vode i usmjeravaju u tim odlukama.
3. *Prevladavanje individualnih sukoba.* Vrednote osiguravaju govor i načela uz pomoć kojih je moguće prevladati individualne različitosti i prihvatiti, bez osuđivanja, različitosti u radu.

Jasno definiranje vrednota od posebne je važnosti za svaku organizaciju. Kada ljudi surađuju kako bi se zajednički složili oko toga što im je u životu i radu doista značajno, posvećenost zajedničkim vrednotama sama od sebe nastaje. U praksi vrijedi pravilo da se vrednote jednostavno ne mogu nikome nametnuti, iako to mnogi lideri i dalje pokušavaju učiniti. Takva tvorevina za članove organizacije nikada neće postati stvarnost. Iako ih, naravno, lideri mogu predložiti, ne postoji zamjena ili prečac za proces u kojem pojedinci, okupljeni u timove, samostalno raspravljaju o vrednotama koje su im doista značajne nakon čega dolaze do konsenzusa kojeg zatim u potpunosti podržavaju.

Vrednote kao osnova uspjeha

Organizacije se bave utvrđivanjem vizije vlastite budućnosti kao i misije, izjave o svrsi njihova postojanja. No, vizija i misija same po sebi nisu dovoljne, budući da određuju isključivo najznačajniji izvanjski fokus zadatka. Uz misiju i viziju, svaka grupa mora odrediti pravila o tome na koji će način zajednički raditi, međusobno se odnositi te što ih u svemu tome povezuje jer se pojedinci u procesu rada angažiraju iz posve različitih razloga, pa stoga od drugih ljudi i organizacije očekuju posve drugačije stvari.

Ponekad se zna dogoditi da se grupa ljudi složi oko vizije i misije, no nakon toga, zato što njihovi članovi posjeduju različite vrednote o tome na koji način ostvariti tako dogovorenu viziju i misiju, dolazi do konflikta. Neki od njih žele biti samostalni, drugi vole interakcije dok treći u radnom okruženju vide arenu za osobno nadmetanje i "pobjeđivanje" nad drugima kroz postignute rezultate. S povećanjem odgovornosti, sve složenijim odlukama i dugoročnim posljedicama koje one donose, korporativne vrednote postaju esencijalni vodič za usmjeravanje ponašanja ljudi. Način na koji postizete ciljeve i ostvarujete viziju jednako je važan kao i sama vizija. Propitivanje vrednota čini ovu razliku vidljivom, te usmjerava članove grupe prema konsenzusu o tome tko su oni zapravo i što im je važno.

Vrednote tako tvore temelje svake organizacijske kulture. Kao suština filozofije kojom se ostvaruju ciljevi korporacije, vrednote osiguravaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svim djelatnicima i upute za svakodnevno ponašanje. U bestseller knjizi *Corporate Cultures*, Deal i Kennedy navode sljedeće:

Kada djelatnici točno znaju za što se njihova tvrtka zalaže, kada znaju koje standarde trebaju podržavati, tada mnogo lakše donose odluke koje podržavaju navedene standarde. Također, skloniji su osjećati se važnim dijelom organizacije. Motivirani su, jer im život unutar tvrtke ima smisla.

Izražena suvremena potreba za razjašnjavanjem i dijalogom o vrednotama potiče od više čimbenika.

Kao prvo, djelatnici su sve više izloženi kompleksnim odlukama u sve kompleksnijim uvjetima poslovanja. Organizacijska politika i pravila stoga ne mogu pružiti smjernice za djelovanje u svakoj od navedenih situacija. Kao drugo, posljedice odluka djelatnika se amplificiraju, tako da oni mogu relativno jednostavno prouzročiti skupe pogreške ili pak pravovremenom akcijom dovesti nove klijente i stvoriti dodanu vrijednost. No, ako ste konstatali da poslovna pravila i politike ne mogu djelatnicima osigurati jasnoću u procesu odlučivanja, što ih onda može voditi? Dio odgovora svakako leži u cjelokupnoj strategiji tvrtke te viziji i misiji. No, drugi dio odgovora leži u vrednotama koje organizacija podupire.

Osnovne organizacijske vrednote temelj su za kvalitetnu implementaciju strategije, misije i postavljanje organizacijske strukture. One predstavljaju skupno razumijevanje o tome na koji način treba surađivati, kako se odnositi prema kolegama i što je organizaciji doista važno. Iako su u većini organizacija vrednote jasno istaknute, rijetko se kada propituju. Nadalje, često se događa da ključne vrednote nekih pojedinaca ostanu potpuno ili djelomično skrivene ostatku tima. Nejasne ili neznane vrednote mogu prouzročiti konflikte i kontradiktornosti zbog kojih se pojedinci osjećaju zbunjenima, blokiranim ili pak frustriranim. Mnoge su od tih vrednota podsvjesne, u smislu da "leže skrivene ispod površine" te se zato ne propituju niti se o njima javno raspravlja što je jako loše jer bi se upravo time unaprijedilo razumijevanje i povezanost ljudi. Stoga je kreiranje *Izjave o vrednotama organizacije* moćna sila koja može uskladiti djelatnike i okupiti ih oko ključnih načela u pozadini svakog biznisa.

Vrednote po svojoj prirodi nisu statične; te se s vremenom uvijek moraju obnavljati i redefinirati kako bi se uskladile s promjenama i okruženjem tekućeg trenutka vremena.

Na ovome mjestu možemo postaviti pitanje: Na koji način zapravo *Izjava o organizacijskim vrednotama* utječe na neku tvrtku? Kako se primjenjuje? U najširem smislu rečeno, ona definira standarde koji se moraju uzeti u obzir prilikom svake aktivnosti: pri radu s klijentima, kod evaluacije zaposlenika, donošenja teških odluka ili na sastancima timova.

Vrednote također sugeriraju ideale kojima pojedinci trebaju težiti. Ako sam usklađen s vrednotama tada automatski uvećavam svoju vrijednost organizaciji u kojoj radim. Vrednote bi također došle do izražaja kada bih se suočio s pojedincem koji gaji ponašanje u kontradikciji s određenim vrednotama tvrtke. Navedeni pojedinac možda neće biti svjestan da su njegove aktivnosti sukobljene organizacijskim vrednotama, što će vjerojatno dovesti do značajnog dijaloga o značenju i svrsi pojedinih vrednota.

U radu, kao i u drugim sferama života, ljudi pretpostavljaju određene osnovne vrednote te sukladno njima djeluju, no rijetko ih kada jasno definiraju, a još rjeđe preispituju. Svih nas naše osobne vrednote motiviraju, ponekad nas čineći spremnima uložiti i ogromne napore samo kada osjećamo da je nešto ispravno i značajno. Stoga svaka tvrtka, ako želi biti efektivna i efikasna, mora dostići stanje unutarnjeg razumijevanja osnovnih vrednota. Ljudi se o njima moraju zajednički dogovoriti te nakon toga dogovor pretočiti u poslovnu politiku, svakodnevnu praksu i standarde ponašanja. U kompaniji *Nordstrom* (lanac robnih kuća u SAD-u, op. ur.) tvrde da od zaposlenika traže da se usklade samo s jednom vrednotom: *ugoditi kupcu*. Svi djelatnici se obučavaju da navedenu vrednotu primjenjuju na svoj, osobni način, ali također i od kolega uče kako dostići taj cilj. Na taj način samo jedna jedina vrednota dovodi do svakodnevnih inovacija kroz koje djelatnici sami kreiraju nove kako bi krajnjim korisnicima osigurali novu vrijednost.

Razlike u vrednotama

Različiti ljudi cijene različite stvari. Iako će među djelatnicima uvijek postojati razlike u naglasku

značaja pojedinih vrednota, stvaranje konsenzusa oko onih najvažnijih ključni je zadatak svake grupe. Jer, djelatnici na svim razinama organizacije moraju se susretati s klijentima, donositi skupe odluke i balansirati između međusobno-konkurentnih prioriteta. Nekada su se takvi procesi odvijali po strogim procedurama, uz poštivanje strogih standarda ponašanja, pod kontrolom supervizora. Danas je situacija posve drugačija, budući da djelatnici raspoložu većim ovlastima i autonomijom nego ikada ranije, pa se njima ne može i ne smije upravljati uz pomoć krutih pravila i rigidne kontrole, već im treba jasno dati do znanja koje su to najvažnije vrednote do kojih organizacija drži. Ako su njihove odluke usklađene s vrednotama, tada će one uvijek biti pravilno donesene.

U organizaciji vrednote zamjenjuju dugačku listu pravila i procedura. Organizacija koja svoje poslovanje temelji na vrednotama, djelatnicima zapravo osigurava ključna načela radije nego veliki broj procedura i očekivanih aktivnosti. Tako je primjerice na području upravljanja ljudskim potencijalima uočen trend da se podugačak popis pravila u ugovorima o radu zamjenjuje kratkom izjavom o vrednotama i radnim obvezama radnika i menadžera. Takvi dokumenti o vrednotama ključni su temelj kvalitetnog obavljanja posla u tvornicama automobila *Saturn* i *Nummi* koje predstavljaju sjajan primjer efikasnog rada i visokog morala djelatnika.

Vrednote organizacije ponekad mogu biti odlično sredstvo za uvođenje velikih promjena u vremenima krize ili preporoda nakon traumatične promjene.

U kompaniji *Nissan Motors* su se tako u jednom trenutku suočili s padom prodaje i tržišnog udjela. Predsjednik kompanije Yutaka Katayama je shvatio kako najbolji put u budućnost vodi preko povratka k njihovim temeljnim vrednotama pa je tako inicirao proces ispitivanja uvjerenja među članovima uprave i svim starijim

menadžerima kako bi ustanovio što im je doista važno i do čega najviše drže. Svi su oni naglašavali da im je ključna vrednota *bliskost s klijentima*, ali i to da su tijekom promjena na nju sve više zaboravljali. Postavljanjem klijenta na pijedestal, menadžeri su se sve više usmjeravali prema razumijevanju odnosa mi-kupac kako bi bolje shvatili na koji način mogu utjecati na njihove prioritete i aktivnosti.

Značajne organizacijske transformacije jednostavno nije moguće provesti bez da se iznova promisli o ključnim vrednotama budući da one predstavljaju osnovu svih organizacijskih procesa, ponašanja i strukture. Da bi se te kategorije doista i izmijenile, obavezno se moraju izmijeniti i vrednote u njihovoj pozadini jer će se inače funkcioniranje vrlo brzo vratiti u isti modus koji je bio na snazi i ranije.

U pokušaju da potpuno transformira kompaniju *Sears*, maloprodajnog diva koji je gomilao gubitke, novi je predsjednik uprave Arthur Martinez započeo s dubinskom i temeljitom promjenom vrednota prema *služenju i opunomoćenju djelatnika*. Baš kao i u drugim sličnim primjerima, prvo su napuštena brojna organizacijska pravila i rigidne procedure čime se nastojalo uništiti "birokratsku utvrdu". Umjesto toga je na velika vrata uvedena štura izjava pod nazivom "*Slobode i obveze*" kojom se nastojalo modelirati, a time i definirati, ispravno ponašanje djelatnika. U tom je procesu, iz jedne posve tradicionalne kulture obilježene strogim pravilima, nastala posve nova organizacija koja je od svakog djelatnika tražila da učini "ono što misli da je ispravno". S preusmjeravanjem pozornosti djelatnika s pravila na vrednote u *Searsu* je stvorena nova radna atmosfera, prožeta novim duhom i motivacijom koja je ubrzo dovela do značajno boljih poslovnih rezultata. Srž promjene je dakle bio pomak prema "mekanoj" (međuljudski odnosi) organizaciji koja se temelji na vrijednostima.

Uskladiti se s osobnim vrednotama

Samo napisati *Izjavu u vrednotama* nikako nije dovoljno. Malo će se toga postići ako se set organizacijskih vrednota ne poveže s osobnim

vrednotama djelatnika. Ovdje nailazimo na veoma važan čimbenik organizacijske efektivnosti: **usklađenost osobnih i organizacijskih vrednota**. Rezultati nedavno provedenog istraživanja udruženja *American Management Association* koje je uključilo 1.460 lidera i menadžera govore nam upravo to: da će ispravno razumijevanje te usklađenost u skoroj budućnosti predstavljati glavni izvor korporativne konkurentnosti. Upravo je ta veza, ukoliko je slabo shvaćena, glavni izvor konflikata i cinizma. **Istraživanje je pružilo indikativne dokaze da su vrednote pojedinca i organizacije, njihova pozitivna usklađenost, u pozitivnoj korelaciji s osobnom i organizacijskom učinkovitosti.**

U slučajevima kada su se osobne vrednote lidera i menadžera podudarale s vrednotama kompanije u kojoj su radili, privatni životi su im bili mnogo kvalitetniji i ispunjeni, a pristup poslu optimističniji, što je u konačnici značajno smanjilo stres. **Osobna uvjerenja o tome što je važno a što nije uvelike utječu na predanost i motivaciju ljudi.**

U kompaniji *Puget Sound Power* uprava je pokrenula seriju radionica kako bi što bolje istražili osobne i organizacijske vrednote na snazi. Nakon što su pronašli i proučili temeljne vrednote organizacije, pokušavali su razumjeti na koji su način one povezane s osobnim vrednotama pojedinih djelatnika. Tako su, na primjer, otkrili da djelatnici ukazuju na velike probleme u održavanju ravnoteže između privatnog života i učinkovitosti rada. Nakon identifikacije problema, razgovor o vrednotama koje bi osigurale tu ravnotežu na površinu je izbacio mnoge probleme koji su uzrokovali nisku razinu posvećenosti i lojalnosti ljudi prema organizaciji.

Čini se kako energija, motivacija, volja i želja da se dostignu čak i najzahtjevniji ciljevi raste kada ljudi rade u okruženju u kojem su svakodnevne aktivnosti usklađene s onim što oni sami smatraju važnim. Ovdje treba naglasiti da se

jednom započeti proces propitivanja vrednota organizacije nikada ne zaustavi. Osobno smo svjedočili negativnim posljedicama prekidanja tog procesa na primjeru brzorastućeg maloprodajnog lanaca koji je započeo rad na izradi svoje "Izjave o vrednotama". Širi upravljački tim, zajedno sa savjetnicima, sastao se u kući predsjednika uprave te u ležernoj atmosferi započeo raspravu o tome što je za kompaniju važno i čime bi se trebala voditi u budućnosti. Dok su o svemu razgovarali, sve više shvaćajući koliko zapravo postoji prostora za rast i razvoj, osjetili su duboko zajedništvo. Nedugo zatim, sadržaj "Izjave o vrednotama" prezentiran je na godišnjem okupljanju djelatnika na kojem je, uz živahnu i pozitivnu raspravu, konačno i prihvaćen.

Nakon toga su formirane radne grupe koje su sačinjavali zaposlenici iz različitih odjela, dok je svakom grupom predsjedao jedan od članova uprave. Svaki od šest formiranih timova je izabrao po jednu vrednotu koju su smatrali najvažnijom te je postignut dogovor da će svaka grupa provesti godinu dana u istraživanju načina na koji bi se ta vrednota mogla aktivno uključiti u život organizacije. Kroz taj su proces ubrzo uvidjeli da će uvođenje novina tražiti radikalnu promjenu tekuće organizacijske kulture. Primjerice, da bi podržali vrednotu balansa između privatnog života i rada, nisu više mogli očekivati da će menadžeri biti na raspolaganju 24 sata dnevno. Istraživanje vrednota je otkrilo veliku nekonzistentnost između onoga što je kompanija zagovarala i doista provodila.

Nažalost, na kraju su se radne grupe jednostavno raspale. Čini se kako nisu raspolagale ovlastima, a možda ni voljom, da se suoče s pritiscima same kulture na snazi koju su željeli promijeniti. Vrednote su žrtvovane na oltaru ustaljenog načina rada u organizaciji, a ljudi su u privatnim razgovorima govorili kako se "izvor zadovoljstva i motivacije prometnuo u najveći poraz ikada". Rezultat svega je bio taj da kompanija, na glasu da "iskorištava svoje ljude" nije ništa naučila te je propustila priliku da se promjeni. Ključni ljudi ubrzo su otišli, a fluktuacija je u kasnijim godinama skoro udvostručena, iako je i prije bila veliki problem.

Promjena vrednota

Kompanije se stalno mijenjaju, a neke od tih promjena izravno "pritišću" na vrednote pa ih je zbog toga u svakodnevnicu ponekad teško održavati. Na vrednote se posebice negativno odražava situacija kada se dijele otkazi što smo imali prilike proživjeti kroz suradnju s IBM-om. Vidjeli smo kako nazadovanje informatičkog diva stvara snažan pritisak za istiskivanjem ključne vrednote te organizacije: *poštivanje čovjeka* koju su ljudi interpretirali na različite načine kao *ne otpuštati, ne prisiljavati čovjeka da se mijenja ako on to ne želi, ne držati ljude odgovornima za slabe poslovne rezultate*. Zaposlenici su bili ljuti i uzrujani budući su bili uvjereni da kompanija napušta svoje temeljne vrednote. Zato su neko vrijeme osjećaji o nužnosti promjene bili potpuno zatomljeni, umjesto da se otvoreno progovorilo o tome na koji način se vrednote mogu promijeniti ili interpretirati na drugačiji način, dakle otvoriti dijalog o tome može li se primjerice *poštivati ljude* i u isto vrijeme dijeliti otkaze te treba li se možda ljude ipak držati odgovornima za poslovni uspjeh. Takvo je oklijevanje utjecalo na IBM-ovu drugu važnu vrednotu, *bliskost s kupcima*.

Ponekad se događa da se pojavi kontradikcija među operativnim vrednotama gdje dolazi do klasičnog "sukoba vrijednosti". Što kada organizacija podržava vrednotu *poštenje*, ali u isto vrijeme i *visoki volumen prodaje*? Nameće se pitanje kako i u kojem trenutku je prihvatljivo da se *poštenje* postavi iznad *prodaje*? Mnoge je primjera kada su ovakve i slične kontradikcije teško ranile organizacije, najčešće zato što zaposlenici nisu imali siguran prostor (forum) u kojem bi mogli slobodno propitivati takve konflikte. Dijalog i razmjena vrednota od kritične su važnosti kako bi se razjasnili limiti ponašanja i osobna odgovornost pojedinaca.

Primjerice, promotrimo situaciju u kojoj je tvrtka snažno usmjerena na vrednote dobila ogromnu narudžbu od kompanije iz duhanske industrije, ali pod uvjetom da ukine pravilo zabrane pušenja u vlastitim prostorijama.

Vodstvo je raspravilo navedeno uvjetovanje sa svakom radnom grupom posebno, važući u tom procesu potrebu za narudžbom i izazov za promjenom vlastitih vrednota. Na kraju su se ipak dogovorili da su im vrijednosti važnije od prodaje te su narudžbu odbili. Slični su "sukobi vrijednosti" dosta česta pojava, posebice u poslovnom svijetu.

Kao što smo vidjeli na primjeru maloprodajnog lanca i njihovog programa koji nije dočeka o završetku, rasprave o vrednotama obično započinju u relativno sigurnim uvjetima, no čim postanu ozbiljne nailaze na čvrsti zid već utvrđenih organizacijskih pravila - *neformalne organizacijske kulture*. A neformalna kultura vrlo često u sebi krije vrednote o kojima nitko ne želi otvoreno razgovarati, poput sljedećih:

1. Nemilosrdno nadmetanje s kolegama,
2. Nastojanje da se ugodi šefu i to pod svaku cijenu,
3. Prodaja, prodaja i samo prodaja, bez obzira na išta drugo.

Takve neformalne vrednote mogu tvrtku dovesti na loš glas te još gore, natjerati ljude na disfunkcionalne ili neetične postupke. Stoga je u procesu propitivanja potrebna odlučnost, kako bi se osnažilo ljude da otkriju putove kojim neformalne vrednote potkopavaju one deklarirane, pozitivne i uzvišene. Takve su rasprave obično jako zahtjevne jer mnoge organizacije, paradoksalno, posebno vrednuju *izbjegavanje konflikta* i *retenciju istine*.

Što su to "vrednote"?

Promotrimo sada поближе samu prirodu "vrednota" i kakve vrednote ljudi njeguju prema svome radu. Vrednote spadaju u jednu od posebnih specifičnosti ljudskih bića. Pojedinci ne djeluje isključivo na temelju vlastitih potreba, već i na temelju šire svijesti zasnovane na osjećaju važnosti i smislenosti. Štoviše, vrednote su naši najdublji i najsnažniji motivatori koje tvore organizirajući princip, kako za pojedince tako i za organizacije. Ono što nam je u životu najvažnije; na poslu, u obitelji i privatnom

životu, izravno se može povezati s vrednotama kojima težimo.

Vrednote su u Websterovom rječniku opisane kao "načela, standardi ili kvalitete za koje se smatra kako su inherentno vrijedne ili poželjne". Korijen riječi vrednota (eng. *value*) dolazi od latinske riječi *valor*, što znači *snaga*. Vrednote su izvor snage jer ljude osnažuju da se pokrenu u pravom smjeru. Duboke su i emotivne te se često jako teško mijenjaju.

Osobne vrednote pojedinac otkriva kada odgovori na pitanje: "Što je meni doista važno?" Predstavljaju duboko usađene, prevladavajuće standarde koji utječu na sve aspekte našeg života: moralne prosudbe, reakcije prema drugim ljudima, posvećenost osobnim i organizacijskim ciljevima. Svi mi posjedujemo sustav uvjerenja prema kojem živimo. Naša su uvjerenja i vrednote duboko povezani. Naše su odluke i motivacija zasnovane na ovim uvjerenjima i vrijednosnim sustavima koji su obično podsvjesni.

Osobne vrednote nisu statične. One se mijenjaju tijekom vremena, na isti način na koji se moraju mijenjati i vrednote organizacije. U procesu odrastanja, nove i drugačije vrednote dobivaju na značaju dok druge lagano blijede, što se događa uslijed promjene radnog i životnog okruženja te se naše vrednote prilagođavaju toj promjeni. Prve čovjekove vrednote usmjerene su na roditelje i staratelje. Kako odrastamo, razvijamo nove vrednote koje su sada više usmjerene na ono što spoznajemo tijekom školovanja, u široj zajednici - *naučene vrednote* koje su povezane s našim osobnim rastom i razvojem. Nakon toga razvijamo vrednote povezane s radom - a odnose se na stvaranje neovisnosti i sposobnost da se brinemo sami za sebe u životu. Još kasnije razvijamo vrednote koje su povezane s društvom i zajednicom općenito.

Ponekad pogrešno gledamo na vrednote kao na niz "pravila" koja nam govore što smijemo, a što

ne smijemo napraviti. Navedeno predstavlja izrazito limitirano stajalište koje bi trebalo zamijeniti gledištem po kojem nas vrednote ispunjavaju energijom, motiviraju i inspiriraju. Kad nas nešto doista "dira", kada nam je do nečega strastveno stalo, tada možemo ostvariti nezamisliva postignuća. Jer upravo ona, najveća postignuća pojedinca i organizacija, uvijek nastaju kada se pojavi inspiracija da se postigne nešto u skladu s njihovim osobnim vrednotama.

Kada bi ljudi posjedovali iste vrednote i prioritete, tada timski rad ne bi predstavljao nikakav problem. No, stvarnost je drugačija. U timovima obično postoji raznolikost uvjerenja i vrednota. Želimo li unaprijediti timski rad i posvećenost, tada svakako moramo osvijestiti set vrednota koje utječu na donošenje odluka u organizaciji, te zatim utvrditi kojima od njih ćemo dati prioritet.

Klasifikacija vrednota

Vrednote se obično dijele u dvije glavne grupe:

1. *Osnovne* vrednote,
2. *Instrumentalne* vrednote.

Osnovne odnosno *intrinzične* vrednote se odnose na ideale, pozitivne same po sebi. Instrumentalne vrednote aludiraju na način na koji bi neka osoba trebala postupati, te način na koji bi se trebala odnositi prema drugim ljudima.

Ovdje treba napomenuti kako bi mali broj ljudi, ako itko uopće, smatrao ove vrednote nevažnima. No, kako se život sastoji od odluka o tome na što ćemo trošiti naše vrijeme i energiju, a vrijeme je u životu ograničeno, tako smo vjerojatno svi svjesni da iako postoje određene vrednote koje držimo važnima, na njih ipak ne trošimo previše vremena jer se posvećujemo drugima.

Dvije su vrste *osnovnih* vrednota:

1. one koje upravljaju ljudskim odnosima,
2. one koje determiniraju stil života.

Vrednote koje pripadaju prvoj grupi odnose se na naš način ophođenja prema drugim ljudima i na podsvjesna načela koja upravljaju međuljudskim odnosima. Druga je grupa vrednota usmjerena prema preferiranju određenog stila života i tipa aktivnosti. Brojni konflikti oko vrednota ustvari su razlike u osobnim pogledima pojedinaca na način "ispravnog" življenja života.

Instrumentalne vrednote se dijele u četiri grupe a tiču se odnosa pojedinca prema radu. Svaka pojedina grupa zatim ukazuje na osnovni orijentir koji nam govori što ljudi smatraju posebno važnim u svome radu. Iako ljudi obično posjeduju širi spektar specifičnih vrednota povezanih sa svojim radom, otkrili smo kako ipak preferiraju vrednote unutar jednog glavnog (i često jednog sporednog) usmjerenja. Slično tome, kulture pojedinih organizacija često se određuju baš prema jednoj od četiri glavna smjera:

1. *Stručnost*. Ove vrednote se odnose na individualna stremljenja, pri čemu se uspjeh mjeri u kontekstu stručnosti, statusa, moći ili položaja. Ova je vrijednosna grupa usmjerena na uspjeh u izvanjskom svijetu. Osobe koje su motivirane ovim vrednotama streme ka vidljivim dostignućima koje će prepoznati drugi ljudi. Žele biti u poziciji autoriteta te da ih javnost percipira "pobjednicima" u kompetitivnim situacijama.

2. *Osobni razvoj*. Ove vrednote se odnose na potragu za osobnim izazovima, rastom, napretkom i kreativnošću. Ova je vrijednosna grupa povezana s iskustvenim učenjem, unutarnjim razvojem, samoostvarenjem i potragom za izazovima. Osobe koje njeguju navedene vrednote žele se uključiti u izazovne i svrhovite projekte kojima će proširiti svoje sposobnosti. Takve osobe cijene nova iskustva i osobni razvoj.

3. *Odnos*. Ove vrednote se odnose na ljude koji su prvenstveno motivirani stvaranjem

kvalitetnih odnosa, pomaganju drugima, osjećajem pripadnosti grupi ili timu te razmjenom iskustava. Osobe čije se vrednote nalaze u ovoj grupi traže potvrdu od drugih, a svoja postignuća definiraju u kontekstu onoga što su učinili za druge i sa drugima. Potreban im je kontakt, komunikacija i zajedništvo na radnom mjestu. Cijene mišljenje drugih o njima samima.

4. *Kontinuitet*. Ove vrednote se prije svega odnose na održavanje statusa quo, a povezuju se s poštovanjem tradicije, kontrolom i predvidljivošću. Osobe s ovim vrednotama ne vole iznenađenja kao što ne vole kada stvari "izmaknu kontroli".

"Suštinski utemeljena" organizacija

Preispitivanje vrednota samo je dio sveobuhvatnog procesa u organizacijama koje su odlučile obnoviti izgublenu posvećenost djelatnika i pronaći novi smjer kako bi dostigle željenu poslovnu uspješnost. Iako navedeni proces predstavlja suštinu korjenitih promjena, moraju mu se pridodati i drugi: kreiranje zajedničke vizije i misije te na kraju formiranje organizacijske strategije i ciljeva. Pa ipak, propitivanje vrednota je u svemu tome kritično budući da vodi do usklađivanja stavova o načinu na koji će organizacija dosegnuti svoje ciljeve i definiranja puta kojim će se organizacija kretati kako bi se uskladila s osobnim vrednotama svojih djelatnika. Stoga smo organizacije koje se svjesno usmjeravaju na svoje osnovne vrednote, viziju i misiju nazvali *Suštinski utemeljenim organizacijama*.

Budući da živimo u svijetu nezaustavljivih promjena, jedina nepromjenjiva kategorija u kontekstu organizacije trebale bi biti njene osnovne vrednote.



© 2008 World Business Academy. For Croatia © 2009 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with World Business Academy.

Prijevod: Lana Kralj
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić