

kot osrednjega dejavnika identitete in življenja podjetja, je pogoj za učinkovito vizijo in za doseganje visokih ciljev. Preden podjetje opredeli vizijo in strategije, rabi notranje soglasje o tem, za kaj se zavzema, kaj mu je pomembno: pri procesih, v odnosih z uporabniki in v notranjih odnosih.

Razjasnitev vrednot kot središča identitete in življenja podjetja, je pogoj za učinkovito vizijo in za doseganje visokih ciljev.

## Pomen široke razprave

Socialno resničnost podjetja (tako kot katere koli druge skupine) močno opredeljujejo vrednote in prepričanja **njegovih ljudi**. Zato mora podjetje pri iskanju organizacijskih vrednot pomemben del pozornosti nameniti tudi vrednotam svojih ljudi. Do tega cilja najboljše vodi široka razprava, ki zajame tako organizacijski kot osebni nivo. Razprava, ki ljudi v podjetju pripravi do soočenja enih in drugih: osebnih in organizacijskih vrednot. Ko se zavestno soočijo z njimi, laže povežejo lastne in »skupne« vrednote<sup>7</sup>, bolj zaupajo v svojo moč neposrednega prispevanja k skupnim ciljem, in lahko prevzamejo več odgovornosti za svoje delo.

Socialno resničnost podjetja opredeljujejo vrednote in prepričanja njegovih ljudi.

Obstaja vsaj še en pomemben razlog, zakaj naj se razjasnjevanje vrednot začne z njegovimi posamezniki. Ko imajo ljudje možnost izbire, se odločajo za podjetja, ki jim »ustrezajo« (*kdor se odloči, da bo v podjetju preživel več kot polovico svojega dne, verjetno čuti neko privlačnost; nekaj, zaradi česar želi postati in ostati njegov del*). Pomemben del tega »ustrezanja« ali privlačnosti prispeva niz vrednot podjetja; nezavednih ali tistih, ki jih podjetje javno izraža. Zato se organizacijske vrednote podjetja ponavadi pretežno »ujemajo« z osebnimi vrednotami njegovih ljudi. Pri tem seveda ne gre za popolno skladnost vrednotnih sistemov podjetja in zaposlenih, ki je nemogoča; povsod in vedno so in bodo vrednotna neskladja in konflikti. A če si nekdo izbere podjetje in vztraja v njem, vsaj del organizacijskih vrednot zadovoljuje njegove potrebe<sup>8</sup>. Zato razprava, ki ljudem v podjetju omogoči soočenje z lastnimi vrednotami, vodi tudi do spoznavanja, prepoznavanja in razumevanja organizacijskih vrednot.

Organizacijske vrednote podjetja se ponavadi pretežno »ujemajo« z osebnimi vrednotami njegovih ljudi.

Široka razprava ni pomembna le, ker izpostavi »skupne« vrednote; pomaga tudi prepoznati najpomembnejše razlike. Če bi imeli vsi v podjetju enake vrednote in prioritete, bi bilo delo preprosto. Vendar ima večina vsaj nekatere različne vrednote in prepričanja, vodijo jih različni motivi in različna pričakovanja. Lahko se strinjajo o mnogih pomembnih stvareh, ne pa o nujno o vseh. Nekateri morda najbolj cenijo svobodo in avtonomijo pri delu, drugi želijo več povzovanja, tretji so najbolj ponosni na družbeno vlogo podjetja, četrti na prestižne rezultate, petim je delovno mesto predvsem prostor za dokazovanje, tekmovanje in zmagovanje. Široka razprava o organizacijskih vrednotah lahko izpostavi te razlike, jih pomaga ceniti in ra-

Široka razprava o vrednotah preprečuje morebitne konflikte in okrepi pomen »skupnih« vrednot, ki postanejo vir moči in navdih za prihodnja dejanja.

<sup>7</sup> Tudi če razprava izpostavi neskladje med socialno resničnostjo podjetja in osebnimi vrednotami njegovih ljudi, so lahko ta spoznanja zelo pomembni kaŕipoti na poti k nizu skupnih vrednot, ki bodo sprejemljive in privlačne za vse.

<sup>8</sup> Ljudje, katerih osebne vrednote so v konfliktu z organizacijskimi, ne vztrajajo dolgo v podjetju (če pa, lahko konstanten vrednotni konflikt sproŕa stres, stiske, cinizem, destruktivnost, agresivnost, sovraŕnost in druge, za posameznika in podjetje neprijetne pojave).