

Vrednote izvirajo iz notranjosti in so del naše intime. Podjetje od svojih ljudi ne more zahtevati, da »izlijejo« vrednote navzven. Mnogi se niso pripravljene poglobiti niti v lastne vrednote, kaj šele, da bi to počeli javno. Celo za tiste, ki želijo razjasniti svoje vrednote, to ni preprost proces (soočenje z razkorakom med vrednotami, za katere trdimo, da so nam pomembne, in tistimi, ki jih izkazujemo s svojim življenjem, vedenjem in ravnanjem, je pač lahko neprijetno).

Konflikt vrednot

Zapisal sem že, da ima vsak človek (in podjetje) vrednote urejene v nek sistematičen in hierarhičen sistem. V tem igrajo ene osrednje, druge pa manj pomembno vlogo.

Naših dejanj ne usmerjajo posamezne »čiste« vrednote, temveč njihov preplet. Prav tako so okoliščine, na katere naletimo v življenju, večkrat zapletene kot preproste. Življenje pred nas postavlja različne izzive in zahteve, na katere smo se prisiljeni odzvati. Pri tem so včasih posamezne vrednote v nasprotju z drugimi vrednotami.

Kaj storiti, če sodelavec načrtno počne nekaj, kar je v nasprotju z interesi podjetja? Kaj storiti, če podjetje počne nekaj neetičnega?

Ostati zvest sodelavcu, podjetju, sebi? Zamizati, ali se podati med »žvižgače«? Načelni odgovori so eno, ravnanje v konkretni situaciji, ki sproži določene posledice, pa nekaj drugega.

Vrednotni konflikti so vsakdanji pojav in se jih ne da preprečiti. Se pa da vplivati na njihovo pogostost in posledice: bolj kot so jasne vrednotne prioritete, lažje se je odločati, kadar si naproti stojijo različne vrednote. Bolj kot je jasno, katera je bolj in katera manj pomembna, hitrejša je odločitev in blažje so njene posledice. Pri tem igra razprava o organizacijskih vrednotah pomembno vlogo: poglobljeno soočenje in primerjanje ni le najboljša pot do jasnih organizacijskih vrednot, temveč tudi priložnost za ozaveščanje različnih vrednot in razmerij med njimi. Zato opredeljene vrednote in njihove prioritete ne le postanejo standardi ravnanja v podjetju, ampak tudi olajšajo sprejemanje težkih odločitev in pomagajo razjasniti vrednotne konflikte.

Ko ima podjetje jasno opredeljene osrednje vrednote, ko ima jasne in nedvoumne prioritete, njegovi ljudje lažje ravnajo in odločajo, tudi v konfliktnih okoliščinah. Kadar si nasproti stojita dve vrednoti, lahko vedenje o tem, katera je pomembnejša, močno olajša odločitev in rešitev napetosti. Tudi občutki tistega, ki sprejme takšno odločitev so manj neprijetni, kot če v ozadju odločitve ni jasne vrednotne hierarhije.

Implicitne (nezavedne) in javne vrednote

V vsakem podjetju poleg formalne živi tudi neka neformalna kultura. Njene »tradicionalne« vrednote se prenašajo »iz roda v rod«, z ene generacije ljudi v podjetju na drugo (*Chester Barnard je že leta 1938 v klasičnem delu *The Functions of the Executive* zapisal, da je treba temelje formalne organizacije iskati v njeni neformalni organizaciji, ki igra dvojno vlogo: (a) utemeljuje stališča, razumevanja, vrednote, navade v podjetju in (b) ustvarja pogoje*

Živite v harmoniji s svojimi vrednotami in naglobljimi prepričanji. Nikdar ne ubirajte srednje poti.

Brian Tracy

V nekaterih življenjskih in delovnih okoliščinah so posamezne vrednote v nasprotju z drugimi vrednotami.

Vrednotnih konfliktov se ne da preprečiti; se pa da vplivati na njihovo pogostost in posledice.

Ko ima podjetje jasno opredeljene osrednje vrednote, ko ima jasne in nedvoumne prioritete, njegovi ljudje lažje odločajo v konfliktnih okoliščinah.

V vsakem podjetju poleg formalne živi tudi neformalna kultura.