

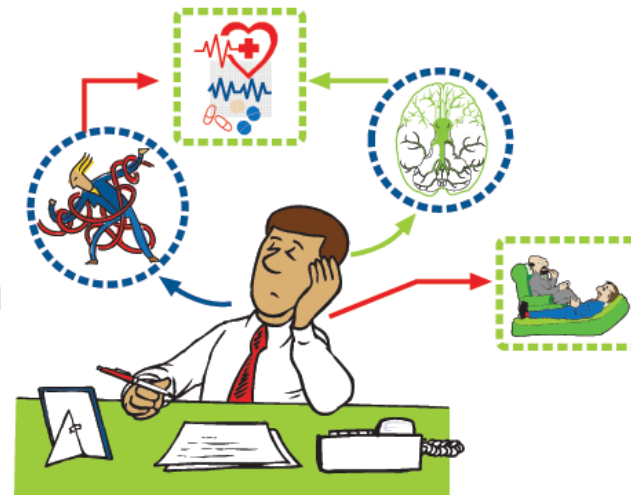
*Vrednote v podjetju:
Od romantičnih idej do uporabne vrednosti*



*mag. Robert Kržišnik
Humus, d.o.o.*

Zakaj sploh vrednote?

- Odločanje v kompleksnih situacijah
 - deontološki pristop – sledenje avtoriteti
 - utilitaristični pristop – iskanje načina, ki bo prinesel najbolj pozitivne rezultate večini ljudi
 - etika vrlin – ravnanje v skladu z vrednotami, ki so nam v življenju ključne
- Motivacija
 - zadovoljevanje potreb
 - usklajenost z vrednotam



Narava vrednot

- So vrednote univerzalne ali kulturno pogojene?
 - kultura – skupinski spomin družbe
- Kulture
 - nacionalna
 - generacijska
 - družinska
 - individualna
 - korporacijska



Posredovanje zelenih vrednot

- Zgodovina vsiljevanja vrednot
 - družina (pridnost, ubogljivost, skrb za bratce in sestrice, delitev svojega z drugimi...)
 - šola (učenje, ubogljivost, redoljubnost, nesebična tovariška pomoč...)
 - družba (bratstvo in enotnost, skromnost, poštenost, spoštovanje starejših....)
 - religija (ne kradi, ne laži, spoštuj boga...)



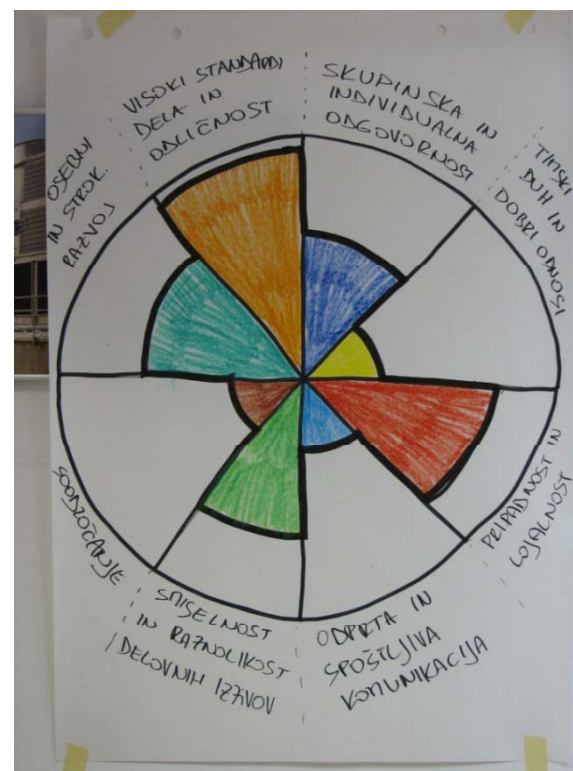
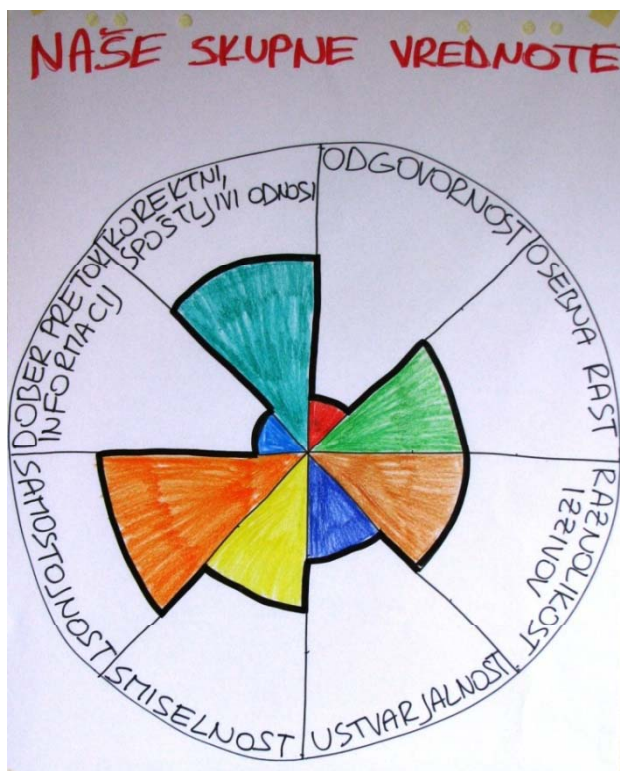
- Negativne reakcije in razlogi zanje
 - naše nezadovoljene potrebe (po avtentičnosti, svobodi, izražanju, sprejetosti, razumljenosti...)
- Push, pull ali kaj tretjega?
 - motiviranje ali samomotiviranost?
 - besede ali dejanja?



Orodje 1:

Skupno opredeljevanje vrednot

- Moderiran proces destiliranja ključnih vrednot, ugotavljanja in razčiščevanja presečišč in definiranja skupnih vrednot.
- Ocenjevanje, v kolikšni meri te skupne vrednote živijo v vsakodnevni praksi našega delovnega okolja.



Orodje 2: *Konkretizacija korporativnih vrednot*

- V večjih sistemih je težko izpeljati moderiran proces z vsemi zaposlenimi
- Na korporativni ravni se skozi interaktivne moderirane procese (v katere so vključeni predstavniki različnih nivojev in profilov) opredelijo ključne vrednote (recimo 6)
- Precizirajo se:
 - konkretna dejanja, ki podpirajo vrednote (želena dejanja)
 - konkretna dejanja, ki nasprotujejo vrednotam (nezaželena dejanja)

- Spoštovanje vrednot se vključi v sistemske rešitve (ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje, napredovanje... – na podlagi standardov SMART)
- Zaposlenim se jasno izkomunicirajo:
 - razlogi za izbrane vrednote - zakaj so za podjetje pomembne (kontekst/velika slika)
 - želena in nezaželena dejanja
 - stališče, da je sledenje vrednotam enako pomembno kakor sami delovni rezultati
 - vpetost spoštovanja vrednot v kadrovske sisteme (kakšne bodo posledice ima (ne)upoštevanje vrednot za posameznika/skupino)

Primer iz prakse: moč “modrih ravnanj”

Dragi kolegi!

‘Modra ravnanja’ so **dejanja in besede**, ki jih želimo videti in slišati prav vsak dan od vsakega člana tima. Če bomo vsi živeli te vrednote, bo *Podjetje, d. d.*, drugačno, boljše, prijetnejše delovno okolje za vse.

‘Modra ravnanja’ so **preproste geste & izrazi**, ki jih vsak novinec v timu in vsi zunanji partnerji kmalu zaznajo, kadar so z nami v interakciji. Ta ravnanja povečajo vzajemno **spoštovanje & zaupanje**, in tako pripomorejo k odličnim rezultatom.

Našli boste tudi ‘Rdeča ravnanja’, ki ponazarjajo nasprotje od ‘Modrih ravnanj’.

Modra in rdeča ravnanja je izdelala skupina sodelavcev vseh profilov in nivojev, in sicer na podlagi globalnih vrednot ‘Predanost k uspehu’.

Naj vas toplo povabim, da ‘**Modra ravnanja**’ izkusite tudi sami.

x y, glavni direktor

datum

Modra ravnanja – iniciativnost

Modra ravnanja	Modre besede	Razlaga
Sprejmi odločitev & stoj za njo	„To odločitev smo sprejeli, gremo v akcijo”	<ul style="list-style-type: none">• Bodi zvest odločitvam in zavezam, ki si jih sprejel.• O odločitvi/zavezi ponovno premisli le, če so se okoliščine naknadno res bistveno spremenile.
Višji nivoji le kot zadnje zatočišče	“Najprej se pogovori z mano, šele potem pojdi do šefa”	<ul style="list-style-type: none">• Konflikte rešuj odprto in direktno tam, kjer so nastali.• Nadrejenega vključi le v primeru, če ni bilo izboljšanja - kljub temu da si v reševanje spora vložil resne in iskrene napore.

Rdeča ravnanja – Iniciativnost

Rdeča vedenja	Rdeče besede	Iz rdečega v modro
Izogibanje odločitvam	„Imejmo še en sestanek, kjer bomo še diskutirali o tej temi.“	<ul style="list-style-type: none">• Sklicevanje dodatnih sestankov vas ne bo osvobodilo odločanja.• Bodi ponosen, da ti je zaupana moč odločanja.• Če nisi prepričan, kaj je treba storiti, se posvetuj, a nato sprejmi odločitev.
Zvračanje krivde na druge	“Prosil sem in prosil, a Ana in Eva nista izvedli naročila.” “Vsem bom poslal v vednost email, kaj se je dogajalo, kopijo pa Ani in Evi.”	<ul style="list-style-type: none">• Iskanje krivcev za nazaj je zguba časa..• Bolje se je usmeriti v prihodnost – kaj lahko storimo, da bo problem rešen.• Email, poslan v vednost vsem, nikoli ne reši problema – in te ne odveže od odgovornosti, ki jo imaš v situaciji.

Modra ravnanja – Prispevaj ideje

Modra ravnanja	Modre besede	Razlage
Kultura odprtega komuniciranja	„Kakšna pa se tebi zdi ta stvar? Kakšne občutke ti vzbuja?“ “Se ne strinjaš? Prosim, razloži mi, kako ti vidiš zadevo.” ”	<ul style="list-style-type: none">• Iskreno se zanimaj za mišljenje in občutke drugih glede zadev.• Ustvari tako klimo, da se bodo drugi čutili varne izražati drugačna mnenja.
Priznaj in odprto govori o napakah	“Nisem imel prav. Tole ni šlo po mojih načrtih...” “Mi lahko prosim pomagaš ”	<ul style="list-style-type: none">• Imej ‘jajca’, da na glas poveš o svojih napakah.• Razloži, zakaj se je tvoja odločitev v danem trenutku zdela pravilna, a kako so se zadeve od takrat spremenile.• Ne bodi preponosen ali presramežljiv: prosi za pomoč – to je najboljši način za reševanje problema

Rdeča ravnanja – Prispevaj ideje

Rdeča ravnanja	Rdeče besede	Iz rdečega v modro
Napad na osebo namesto na vedenje	„Tak pač si.” “Saj vsi vejo, kakšen si.”	<ul style="list-style-type: none">• ‘Ti-sporočila’ povzročijo pri sogovorniku obrambno držo in zmanjšajo željo po kakršnemkoli sodelovanju.• Osredotočite se na problem/temo, ki jo je treba rešiti – ne na osebo.
Vzvišenost	Prijazno “Naredi, kot sem rekel!”	<ul style="list-style-type: none">• Nihče ne mara, da se z njim ravna kot z manjvrednim človekom.• Spoštuj druge, tako da jih vprašaš po njihovih idejah in mnenjih.• Stvari boš videl iz dodatnih novih perspektiv, kar ti bo pomagalo k boljšemu odločanju

Modra ravnanja – Skrb za dobro klimo

Modro ravnanje	Modre besede	Razlage
Izpelji nalogo, ne da bi uničil odnose	„Kako lahko to rešimo?“ “Pomagaj mi razumeti, kaj te ovira, da bi zadevo izpeljal.”	<ul style="list-style-type: none">• Išči rešitve za dani problem tako, da govorite o temi, ne o človeku.• Postavite se v kožo drugega, da boste bolje razumeli situacijo.
Skrbi za ravnotežje zasebnega in službenega življenja	“Poskrbi za čas zase in za svojo družino.” “Ne dajaj nalog v zadnji minuti.”	<ul style="list-style-type: none">• Vzemi si čas za sprostitev v krogu družine – tako si napolniš baterije.• Nenačrtovane prošnje imajo za posledico nadure – izogibaj se temu!• Deloholik ni junak – je le nekdo brez pravega življenja.
Izražaj pohvale	“Hvala, zelo dobro narejeno.” “Res cenim tvoj prispevek/pomoč.”	<ul style="list-style-type: none">• Zahvali se za dobro opravljeno delo.• Pohvala nič ne stane; motivira pa bolj kot karkoli drugega.

Rdeča ravnanja – Skrb za dobro klimo

Rdeča ravnanja	Rdeče besede	Iz rdečega v modro
Nadure kot dokaz predanosti	“Neža je bila tu do dveh zjutraj – ona je pa res heroj!””	<ul style="list-style-type: none">• Nihče ne more narediti kakovostnega rezultata, če dela več kot 10 ur brez odmora.• Prekomerno ostajanje v službi morda bolj priča o premajhni učinkovitosti pri delu.
Ignoriranje uspehov; poudarjanje negativnega	“Kar ti je uspelo, je bilo tako ali tako del tvojih nalog.” “Tole si še kar dobro naredil, ampak to (in to) ti je šlo pa res slabo.”	<ul style="list-style-type: none">• Ljudje se osredotočajo predvsem na napake, uspehe pa spregledajo.• Marsikatero nalogo opazimo šele takrat, ko se zgodi napaka. Izražajte pohvalo tudi takrat, ko je šlo vse gladko.

POVZETEK

- Potrebe so ključen koncept tako za doseganje višje samomotiviranosti kakor tudi kot kompas pri odločanju v kompleksnih situacijah
- Vsiljevanje vrednot praviloma rodi odpor ali vsaj nemotiviranost za realizacijo vrednot v praksi, zato je dobro iskati konstruktivne načine za uvajanje vrednot v prakso.
- V praksi se izkaže kot zelo uspešno, da se skozi moderiran proces izdelajo skupne vrednote tima/podjetja ter opredelijo načini za prenos vrednot v prakso.
- V večjih sistemih je potrebno na višjih ravneh razmišljati o konkretizaciji vrednot v zaželjena in nezaželjena delovanja, kakovostni komunikaciji teh smernic ter uokvirjanju le-teh v pričakovane delovne kompetence.



*Hvala za
pozornost !*

Robert Kržišnik, www.humus.si