

Strateški svetovalec HRM-ja, ki sledi vrednotam organizacije

Zanimivo je, da ko govorimo o vrednotah nas večina najprej pomisli na zdravje, nato na družino, potem pa še na karieri uspeh. Če se pogovarjamo malo dlje pridemo še do pravičnosti, empatičnosti, sprejetosti ter do koristnosti. Šele v poglobljenih diskusijah in prebiranju literature ugotovimo, da se lahko številka vrednot približa tudi magični stotici. Ja, tako raznoliki smo v resnici.

Ko se zavestno odločimo in raziščemo naše vrednote širše se zgodi nekaj posebnega. Izjemno izostrimo naš fokus delovanja, ne zmotijo nas vsakdanje malenkosti ampak gremo samo pogumno naprej. To se opazi saj posameznik deluje samozavestno. Tak človek v sebi čuti, da dela točno to v kar verjamete, tako se mnogo lažje in hitreje odloča, kar je v ključnih momentih izjemnega pomena. Posameznik ob tem deluje skladno s svojimi osebnimi prepričanji zato nima ugovora vesti v različnih situacijah in tako posledično pride hitreje do zastavljenega cilja.

Za podjetja, še posebej v zahtevnejših časih (zdravstveno, ekonomsko, kadrovska...) izjemno pomembno, da imajo zaposleni tudi skupne vrednote, saj takrat zaposleni rajši sodelujejo med seboj in tudi dosegajo višje rezultate. Do teh presečnih množic vrednot pa pridemo, kadar jih raziskujemo skupaj.

Naše izbrane vrednote so nekaj, čemur priznavamo višjo načelno vrednost<sup>1</sup> in posledično vsebinam, ki jih podpirajo, dajemo v življenju prednost<sup>2</sup>. Ravno tako se raje družimo z ljudmi, ki z nami delijo iste vrednote. V delovnih okoljih pa s sodelavci, s podobnimi vrednotami tudi bolje sodelujemo in dosegamo višje cilje<sup>3</sup>.

Vrednote lahko raziskujete znotraj različnih skupin, ki imajo skupni cilj. Posebej se uporaba priporoča v delovnem okolju ali pri oblikovanju vrednot, strategije in poslanstva organizacije. Niso pa tudi družine redke, ki imajo svoje vrednote jasno opredeljene.

### **Je pri vas vrednota ZNANJE ali DELJENJE ZNANJA?**

Da vrednote v organizaciji raziskujemo skupaj je pomembno zaradi tega, da si vrednoto tudi razlagamo enako.

Zanimiva izkušnja se mi je zgodila, ko sem kot predavateljica na seminarju mentorjev se poglobila v organizacijo pri kateri mentorstvo nikakor ni moglo zavzeti svojega mesta, ki mu pripada. Nekako ni steklo, opazila sem, da so ljudje zadržani do mentorskega procesa. Dolgo smo razmišljali zakaj ljudje težko opravljajo vlogo mentorja in delijo svoje znanje. Pregledali smo njihove vrednote in tam videli, da je ena izmed njihovih vrednot tudi znanje. V pogovoru z njimi smo ugotovili, da imajo občutek, da če bodo znanje predali naprej le tega več ne bodo imeli samo oni in jih organizacija več ne bo tako cenila zaradi tega so rajši znanje ohranjali zase. Tako smo se organizaciji posledično odločili da bomo vrednoto znanje preimenovali v vrednoto: deljenje znanja. Seveda smo se v začetni fazi v organizaciji nekaj časa ukvarjali s tem da smo to vrednoto skomunicirali in tudi nekajkrat izvedli takšna dejanja, ki smo jih tudi naslovili kot deljenje znanja.

Kasneje smo ugotovili, da so ljudje med seboj izjemno lepo začeli deliti znanje in da se je proces mentorstva vzpostavil tako kot smo si želeli. Ugotovili so, da ko znanje delijo organizaciji dejansko pokažejo, da ga imajo in so z deljenjem znanja za organizacijo vredni več, kot če ga zadržujejo za sebe in dejansko nihče ne ve, da ga imajo. S tem primerom želim pokazati, da je izjemno pomembno, da pazimo na detajle kako ljudje interpretirajo določeno vrednoto.

Vzpostavljanje vedenja, ki podpira izbrane vrednote v organizaciji delimo na vstopni in

razvojni. O vstopnem govorimo takrat, ko na trgu iščemo nove sodelavce. Danes to ni več pasivno branje življenjepisov, saj je trg dela dokaj »prazen« in je potrebno iskati dobre sodelavce na raznolike in inovativne načine in predvsem v okolju, kjer deluje uspešen kader. Torej že to, kje iščemo lahko izjemno determinira vrednote in uspešnost rekrutiranih sodelavcev. Podobno kot pravijo za iskanje partnerja – če želiš alkoholika spoznavaj nove ljudi v baru, če želiš učenjaka pa v knjižnici. Ko organizacija raste, je teh vključitev novih sodelavcev več in pomembno je, da se poskrbi, da se novi sodelavec v ekipi počuti sprejet in »najde« svoje mesto v timu. Aktivno spremljanje in sprotno korigiranje vedenja ob vključevanju posameznika in njegov vpliv na delovno skupino in obratno je izjemno pomemben. Še posebej kadar naenkrat pride več posameznikov, ki so v organizaciji novi in imajo interes uveljaviti kakšne nove vedenjske norme. Ob tem se lahko ostali zaposleni počutijo izjemno spregledani in nepomembni, včasih tudi ne vredni, kar pogosto rezultira v upadu delovne uspešnosti. Razvojni vidik je v današnjem času, ko pripadnost organizacijam pada še bolj pomemben, saj si zaposleni želijo, da se za njih skrbi tudi po začetni uvajalni fazi. Tudi tu prihaja do razvoja vrednot.

### **Zakaj poštenost ni enako pravičnost?**

Recimo če imamo sedaj v razvojni fazi posameznika, ki dobro deluje v organizaciji in je pošten ob tem pa se organizacija razvija in raste, ter prihajajo novi sodelavci navadno takega posameznika nagradimo z napredovanjem. V tem trenutku je izjemno pomembno, da ga podučimo, da iz vrednote poštenost – ki je intrapersonalna (dinamika, ki se odvija znotraj posameznika) dvignemo njegovo razumevanje na interpersonalno (vedenje, ki označuje odnos do ljudi okrog posameznika) vrednoto pravičnost. Posameznik, ki postane vodja mora sedaj misliti tudi na ostale in skrbeti, da so vsi enako vključeni v različne vsebine in da se tudi resursi delijo pravično. Medtem, ko je prej predvsem gledal iz svojega vidika, da dela pošteno. Ker pa sta vrednoti sorodni je velika verjetnost, da posameznik, ki je pošten bo razumel in znal biti tudi pravičen. Poleg tega bo tudi kot osebnost dober zgled ostalim.

Na preoblikovanje vrednot pri posameznikih vplivajo tudi izredni dogodki, ki se lahko zgodijo ali v delovnem okolju ali v njihovem zasebnem življenju. Na primer nepričakovana diagnoza ali smrt bližnjega navadno izjemno zatrese temeljne vrednote posameznika. Pogosto pa tudi družbene situacije – velika večina ljudi je redefinirala svoje vrednote v času covid-a. Predrugičili so jih na področju, ki so se jih najbolj dotaknile in zagotovo je bilo to izjemno zahtevno za mnogo posameznikov, saj so v težki situaciji čutili, kot da ne delajo prav, dokler niso v ospredje postavili pravih vrednot.

Če Aljoša Bagola<sup>4</sup> pravi, da nas vrednote spravijo v red dodajmo še, da to ni za vedno in da ko govorimo o organizacijskih vrednotah je včasih tudi vrednote potrebno spraviti v red. Saj jih je potrebno najprej pri posameznikih prepoznati, poiskati isti imenovalec vseh ali vsaj večine zaposlenih in na njih graditi skupno zgodbo dela, povezovanja, skrbi eden za drugega in strmenje za izbranim ciljem.

Če smo včasih v organizacijah postavljali vrednote za 20, 30 let ali celo za vedno je dejstvo, da danes temu ni več tako. Ko posameznik raziskuje vrednote, zelo hitro ugotovi, da med vsemi za njega veljajo več kot 3 ali 4, vendar so v različnih okoliščinah izpostavljene drugačne. Tako kot se hitro spreminja družba, se pogosto tudi zaposleni. Nekateri prihajajo, drugi odhajajo tretji se osebno razvijajo. Ta dinamika je nekaj, kar je potrebno spremljati, krmariti in uporabljati zato, da se oblikuje vedenje zaposlenih, ki je skupno in zaposlenim predstavlja zadovoljstvo (tako z življenjem, kot z delom), pripadnost, varnost in notranji mir. Le ta pa je osnova za uspešnost posameznika<sup>5</sup> ne delovnem mestu.

<sup>1</sup> Perdih, A., & Snoj, M. (2015). SSKJ. Slavia Centralis, 8(1), 5-15

<sup>2</sup> Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa. *Koper: Fakulteta za management*.

<sup>3</sup> Kosec, Z. (2022). Katere pa so vaše vrednote? (1. izd., p. 86 kartic). Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj.

<sup>4</sup> Bagola, A. (2019). *Kako izgoreti: in vzeti življenje v svoje roke*. Mladinska knjiga.

<sup>5</sup> Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427.

