

Dr.sc. Nataša Rupčić

Kriza: revidirajte vrijednosni sustav!

Pitate li poslovne ljude širom svijeta kako se ovih dana osjećaju vjerojatno će odgovoriti: zbunjeno, umorno, dezorijentirano. Vijesti o padu burzovnih indeksa sustižu jedna drugu, a na pitanje je li trenutna ekonomska situacija djelovala na vaše poduzeće poduzetnici u velikoj većini odgovaraju potvrdno. Proizvođači automobila odlučuju se na radikalne mjere: neke tvornice zatvaraju se trajno, a neke «tek» privremeno. Tako *Opel* započinje obustavu proizvodnje 13. listopada u svim svojim tvornicama na rok od tri tjedana, dok *BMW* obustavlja proizvodnju u samo jednoj tvornici u Leipzigu, na samo četiri dana.

Kriza ne pogađa samo «male». I «veliki» vape za pomoći. Zaboravljaju se «sveta pravila» tržišnoga liberalizma, a Keynes i njegove ideje o državnom intervencionizmu opet su u modi. Tako je Kongres SAD-a već izglasao Zakon o financijskoj konsolidaciji vodećih američkih banaka, koji se zasada tek neznatno pozitivno odrazio na financijska tržišta. Sličan primjer slijede i europske države. Unatoč kritikama upućenih irskoj i grčkoj vladi zbog sličnih intervencija, Angela Merkel odlučila je odobriti financijsku pomoć drugoj po veličini hipotekarnoj banci u Njemačkoj *Hypo Real Estate* te je tako u posljednji trenutak spasiti od kolapsa. Pomoć će se realizirati na osnovi dogovora konzorcija vodećih njemačkih banaka i iznositi će 50 milijarda eura.

Svjetski državnici svjesni su da se problem jednoga ili više privatnih gospodarskih subjekata lako može prelići na druge. Problemi u bankarskom sustavu mogu se odraziti ne samo na pojedina poduzeća i pojedince, već i na funkcioniranje državnih institucija. Tako je problem nelikvidnosti, zbog kojega su kolabirale mnoge od vodećih američkih banaka pogodio i najveću američku saveznu državu Kaliforniju. Guverner Arnold Schwarzenegger je od ministra financija zatražio 7 milijarda dolara pomoći kako bi osigurao normalno funkcioniranje državnih služba. Kalifornija naime teško može računati na kratkoročne zajmove od posrnutih banaka kojima je namjeravala pokriti «crveni» saldo na računu, a čije se rješavanje može očekivati nakon prikupljanja poreza na promet oko Božića.

Poslovni svijet, ali i život općenito zahvatila je depresija. Pritom treba napomenuti kako su «padovi» na burzama odraz prirodnih kretanja konjuktornih ciklusa. Razdoblje ekspanzije nužno slijedi razdoblje kontrakcije i restrukturiranja, uz veće ili manje znakove recesije. Iako je dakle sasvim prirodno da gospodarski sustav prolazi faze uspona i padova, a regulirati se može samo njihov intenzitet i vrijeme trajanja, razmjeri ove krize zahtijevaju da se problem sagleda iz mnogih kutova. Jedan od njih je naizgled nebitan i prikriven, a tiče se vrijednosnoga sustava.

Jesmo li izgubili kompas?

Iako je trenutna kriza prije svega financijske prirode, njeni uzroci ipak su dalekosežniji. Tako je jednim istraživanjem provedenim prije tekuće krize utvrđeno da polovica Amerikanaca smatra da društveni i ekonomski problemi njihove zemlje proizlaze iz opadanja moralnih vrijednosti. Osim toga, studenti u preko 75% slučajeva izjavljuju da su fakultete upisali zbog želje za većom zaradom u budućnosti, a ne radi stjecanja znanja. Općenito se može uočiti trend povećanja pohlepe, a smanjenja povjerenja kako u ljude, tako i u sustav. Mora se ustvrditi da se suvremeno društvo nalazi u dubokoj krizi vrijednosti.

Unatoč tehničkotehnološkom napretku čini se da smo postali društvo bez kompasa, bez vizije i vrijednosti kojima bi se rukovodili. Do vrijednosne krize dolazi kada je percepcija vrijednosti zamagljena, odnosno kada procesu odlučivanja nedostaje dosljednosti i objektivnosti, a «vrijednostima» postaje ono što nekome trenutno ide u prilog. Erozijski vrijednosnoga sustava vidljiva je posebice pri izjednačavanju postignuća sa zarađivanjem novca ili mogućnosti prijave sustava i/ili osobe.

Na poslovnom planu takva situacija odražava se na ponašanje menadžera u smislu njihove težnje za maksimizacijom kratkoročnih profita za koje se vezuju njihovi obilni kompenzacijski ugovori. Pritom se ne biraju sredstva, a ostvarivanje ciljeva postiže se na rubu zakona. Takva poduzeća ubrzo postaju zone bezličnosti i straha, manjka života, potencijala i inicijative. U ovakvom okruženju dugoročno su na gubitku svi. Zaposlenici reaguju više ili manje tihom sabotazom. Radna učinkovitost im svjesno opada, na potencijalne probleme zatvaraju oči, rade tek onoliko koliko je potrebno da

izbjegnu sankcije, a o davanju ideja i prijedloga unaprjeđenja niti ne razmišljaju. Jača cinizam kao mehanizam obrane, šire se glasine i stvara kultura nepovjerenja i nestabilnosti. U slučaju kada slična situacija vlada u cijelom društvenom sustavu ovaj problem poprima razmjere prave društvene infekcije. Tinja nezadovoljstvo, nepovjerenje u sustav, na djelu je politika «snalaženja», inicijative za poboljšanjem a *priori* se proglašavaju neuspjelima, a u njihove pokretače također se sumnja.

Što poduzeti?

Učinci tihe sabotaže izazvani kontinuiranom erozijom vrijednosnoga sustava društva polako nagrizaju opću gospodarsku i društvenu infrastrukturu. Nedostatak jasnih vrijednosnih smjernica paralizirat će razvojne potencijale kako poduzeća, tako i društva u cjelini. Kako riješiti problem? Na razini poduzeća menadžeri bi trebali poslovni sustav obnavljati na način da utvrde jasne smjernice djelovanja, odnosno njihovu podlogu u smislu vrijednosnoga sustava. Na osnovi takvih smjernica trebaju se donositi sve poslovne odluke, a odstupanja ili izuzetke treba jasno argumentirati.

U takvom okruženju pojedincima, odnosno zaposlenicima treba jasno ukazati koliko poslovni uspjeh ovisi o kolektivno usmjerenom akciji. Tako zaposlenici mogu postati svjesni svoje odgovornosti te steći osjećaj kontrole i povjerenja u institucije sustava. Osim toga, zaposlenike s vremena na vrijeme treba pitati kako vide budućnost poduzeća, koje vrijednosti smatraju važnima, kako definiraju svoj i uspjeh poduzeća, što očekuju od poduzeća i kako definiraju očekivanja poduzeća od njih itd. Način percepcije uspjeha i mogućnosti njegova ostvarenja često se nalazi u srži vrijednosne krize kako poduzeća, tako i društva u cjelini.

Pri ispitivanju percepcije uspjeha zaposlenike se može upitati što ih na poslu čini ili može činiti uspješnima, što bi moglo povećati njihov uspjeh, razumiju li što se od njih očekuje, koliko su njihova očekivanja u skladu s očekivanjima ostalih, kako definiraju uspjeh odjela/jedinice/tima u kojem rade te kako procjenjuju doprinos djelovanja poduzeća ukupnom uspjehu društva, odnosno zajednice. Pritom nije važno ako ne dođe do konsenzusa u odgovorima, važno je da postoji dijalog, razmjena mišljenja, usklađivanje stajališta i percepcija da je svačije mišljenje vrijedno i može pridonijeti unaprjeđenju. Na taj način jača transparentnost i kultura povjerenja i zajedništva.

Jasno definiranje i razumijevanje uspjeha poduzeća tako je nužno za rekonstrukciju vrijednosnoga sustava. Pritom je posebice važno ispitati na kojim potencijalima će se temeljiti budući uspjeh, odnosno ostvarenje ciljeva.

Čak i ako na neka pitanja ne znaju odgovor, zaposlenike se tako može potaknuti na razmatranje šire perspektive, odnosno na sustavsko mišljenje te ukazati na važnost uravnoteženoga pristupa poslovanju. Takav pristup se također odražava na definiranje misije poduzeća. Misija tako postaje izranjajuća kategorija, odnosno predstavlja set mišljenja zaposlenika o tome koje ciljeve poduzeće treba ostvariti, za koga i kojim resursima.

Na osnovi odgovora na navedena pitanja, ali i sveobuhvatne razmjene mišljenja treba izraditi vrijednosni kodeks. On treba sadržavati niz smjernica za rad, a treba se temeljiti na naglašavanju važnosti zajedničkih vrijednosti. Na osnovi ovoga kodeksa treba također procjenjivati i vrjednovati rezultate. Dnevni red svakoga važnijeg zajedničkog sastanka također treba temeljiti na definiranoj viziji i smjernicama vrijednosnoga kodeksa te ga na taj način kontinuirano preispitivati i nadograđivati.

Uz neznatne napore na razini poduzeća može se na ovaj način postići puno: širiti potrebu izgradnje vrijednosnoga sustava na razini pojedinca, poduzeća, ali i društva u cjelini. Tako se može potvrditi teza kako svaka pa i najveća promjena započinje prvim, malim korakom i temelji se na radu svakog pojedinca u svom mikrokozmosu. Ako budemo tako djelovali vjerojatnije je da će poslovne vijesti biti optimističnije.