



CUPRINS

INTRODUCERE:

Ce sunt cele șase medalii ale valorii?	11
De ce avem nevoie de valori	12
<i>Mărfurile</i>	12
<i>Concursul de gătit</i>	14
Schimbările în gândire	14
Perspective noi asupra valorii	15

1 ● Valorile

Când este nevoie să evaluăm valorile?	17
<i>Deciziile</i>	17
<i>Trecerea în revistă a valorilor</i>	19
<i>Analiza și valorile</i>	25
<i>Percepția și valoarea</i>	26
<i>Logica și valorile</i>	27
<i>Valorile și emoțiile</i>	29

2 ● Valorile negative

Impactul	31
Verificarea valorilor	34

3 ● Cadrele de referință

Atenția	36
Nord, sud, est și vest	37
Punctele de vedere ale altor persoane	38

Cele șase pălării gânditoare	39
Cei șase pantofi de acțiune	40
Percepția	41
Scopul	43
4 ● Șase medalii ale valorilor	45
Simbolul	45
Concentrarea	47
Materialele	48
Privire de ansamblu asupra celor șase medalii ale valorilor	49
5 ● Valorile medaliei de aur	53
Evaluarea valorilor medaliei de aur	53
<i>Valorile medaliei de aur în schimbare</i>	54
<i>Valorile medaliei de aur în situațiile existente</i>	55
Gama valorilor umane	55
<i>Nevoile de bază</i>	55
<i>Eliberarea de...</i>	57
<i>Nevoile psihologice</i>	59
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de aur?	61
Rezumat	63
6 ● Valorile medaliei de argint	65
Scopul	66
<i>Organizații diferite, scopuri diferite</i>	68
Operațiunile	70
Nivelurile	70
Soluționarea problemelor	71
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de argint?	72
Rezumat	74

7 ● Valorile medaliei de oțel	75
Valorile clientului	75
Calitatea serviciului	76
Calitatea funcției	78
Calitatea și schimbarea	79
Valorile negative	80
Valorile percepute	81
Accentuarea calității	81
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de oțel?	82
Rezumat	83
8 ● Valorile medaliei de sticlă	85
Inovația	87
Simplitatea	87
Creativitatea	88
<i>Cultura creativității</i>	89
Fragilitatea	90
Potențialul	91
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de sticlă?	92
Rezumat	93
9 ● Valorile medaliei de lemn	95
Impactul	95
Natura	97
Alte părți	98
<i>Competitorii</i>	100
<i>Furnizorii</i>	100
<i>Prietenii și familia</i>	101
Valorile negative	101
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de lemn?	102
Rezumat	104

10 ● Valorile medaliei de alamă	105
Al cui interes?	107
Percepțiile negative	108
Modelarea percepțiilor	109
<i>Credibilitatea</i>	110
<i>Percepția selectivă</i>	110
<i>Punctele de vedere diferite</i>	111
Care sunt, din punctul tău de vedere, valorile medaliei de alamă?	112
Rezumat	113
11 ● Sensibilitatea la valori	115
Critica	115
Sensibilitatea la pericol	116
Valoarea nevăzută	117
Eliminarea	118
Trecerea în revistă a valorilor	120
Obiceiul	121
12 ● Conflictele și prioritățile	123
Prioritizarea valorilor	123
Conflictul valorilor	125
13 ● Proiectarea	127
Soluționarea problemelor	127
Rezolvarea conflictului	128
Valorile conflictuale	129
14 ● Mărimea valorilor	133
Cifrele	134
Patru grade de valoare	135
<i>Valorile puternice</i>	137
<i>Valorile solide</i>	138

<i>Valorile slabe</i>	139
<i>Valorile îndepărtate</i>	141
Valorile negative	142
Evaluarea	142
15 ● Beneficiile și costurile	145
Deciziile	147
Valorile negative	149
16 ● Sursele valorii	151
Valorile comunicării	151
Permișiunea	152
Poarta de intrare	152
Valorile de posibilitate	153
Valorile catalizator	154
Valorile de creștere	155
Valorile de accelerare	155
Rezolvarea de probleme	156
Îndepărtarea blocajelor	157
Greșelile	158
Competitorii	159
Eșecurile	160
Conceptele	161
17 ● Triunghiul valorilor	163
Triunghiul	163
<i>Medalia de argint</i>	164
<i>Medalia de oțel</i>	165
<i>Medalia de aur</i>	166
<i>Medalia de sticlă</i>	166
<i>Medalia de lemn</i>	167
<i>Medalia de alamă</i>	168

Puterea valorii	168
<i>Valorile negative</i>	169
Comparația	171
18 ● Harta valorilor	173
Listarea	174
<i>Valorile negative</i>	175
<i>Exemplu de listă</i>	176
Hărțile unite	177
Starea gândirii	178
Echipele VICTERI	179
Concluzie	181
Observarea valorilor	182
<i>Percepția și comunicarea</i>	182
<i>Etalarea vizuală</i>	183



VALORILE

Când este nevoie să evaluăm valorile?

Aproape orice gând și orice acțiune au o componentă importantă, referitoare la valori. Valorile sunt imposibil de ignorat. Fiecare decizie pe care o luăm implică valori.

Deciziile

Există, în sens larg, două tipuri de decizii:

1. *Decizia de a face sau a nu face ceva. Decizi să mergi înainte sau să stai pe loc.*
2. *Alegerea între alternative (care poate include a nu face nimic).*

Atunci când te gândești să promovezi un produs nou, un serviciu nou sau un proiect nou – sau atunci când iei o decizie în ce privește viața personală –, este nevoie să evaluezi valorile:

- *Va fi profitabil acest proiect?*

- *Care va fi impactul proiectului asupra operațiunilor deja existente?*
- *Ce vor percepe consumatorii ca fiind o valoare?*
- *Cum va afecta acest lucru poziția competițională a organizației tale?*
- *Cum va fi afectat mediul?*

La nivel personal, te poți întreba:

- *Cum îmi va afecta acest lucru fericirea?*
- *Cum îmi va afecta familia?*
- *Cum îmi va afecta venitul?*

Și ar mai fi o mulțime de întrebări de acest gen. Fiecare întrebare se referă la un anumit tip de valoare. Dacă valorile nu sunt prezente sau dacă sunt negative (vezi pagina 31), atunci proiectul nu merită luat în considerare și nu merită să fie făcut. Este posibil ca o valoare înaltă într-o anumită zonă să compenseze valorile slabe din alte zone.

În general, oricum, valoarea globală are o putere egală cu a celei mai slabe valori (în mod similar cu verigile unui lanț). Ceva profitabil, dar cu valori scăzute referitor la consumatori, nu va fi probabil de succes. Ceva care face plăcere cumpărătorilor, dar produce supărare forței de muncă, nu este o idee bună. Ceva ce are valori înalte în toate zonele, dar produce pagube mediului, este mai bine să fie evitat. Ceva care te face fericit, dar

produce inconveniente serioase familiei, s-ar putea să nu merite făcut.

Trecerea în revistă a valorilor

În ce privește deciziile care sunt de fapt alegeri între alternative, fiecare alternativă trebuie trecută în revistă referitor la valori. O comparație a valorilor trecute în revistă formează apoi fundamentul deciziei. Țara ar trebui să se axeze pe turismul de volum mare și piață largă sau pe turismul specializat pentru cei cu venituri mari?

Dacă deciziile nu se bazează pe valori, nu au pe ce să se bazeze. Poți lua o decizie pentru că ți se spune să faci așa sau pentru că ești presat de alții să faci asta sau pentru că ți-o cere opinia publică. Poți lua decizii de rutină conform unui anume semnal. Poți lua decizii bazate nu pe starea de fapt, ci pe stilul sau sensurile proprii („este o decizie pe care o iau întotdeauna“). Această formă de decizie bazată pe „stil“ a dus la eșecul multor politicieni de succes. Poți lua decizii la întâmplare, pentru ca apoi să le pui în ordine pe măsură ce lucrurile merg înainte.

Dacă valorile ne afectează toate gândurile, atunci are sens să trecem în revistă valorile și să le identificăm pe cele pe care le folosim pentru a lua decizii.

Așa cum un zidar folosește polobocul pentru a vedea dacă ceea ce a construit este drept, tot așa este nevoie să verificăm frecvent valorile care sunt parte componentă a deciziilor noastre, pentru a ne asigura că totul va ieși bine. Acum vom arunca o privire asupra unora din multele situații în care trecerea în revistă a valorilor este esențială. Aceasta ne va arăta importanța evaluării valorilor în toate deciziile, atât de afaceri, cât și personale. Pe parcursul acestei cărți vei face cunoștință cu fiecare din cele șase medalii de valoare, în detaliu, apoi îți voi arăta cum poți trece în revistă valorile.

ALEGEREA IDEILOR

Gândirea creativă și gândirea laterală deliberată produc adesea un număr mare de idei noi. Cum evaluăm aceste idei? Care dintre ele merită luate în considerare? Care sunt promițătoare? Pe care dintre ele le ducem mai departe? În care din ele vom investi?

Răspunsul la toate aceste întrebări se bazează pe trecerea în revistă a valorilor. Cum arată valorile în fiecare caz? O idee nouă poate fi observată pentru simplul fapt că este nouă și diferită. Dar dacă nu există și alte valori, „noutatea“ poate să nu fie suficientă.

ALOCAREA RESURSELOR

De obicei nu există suficiente resurse pentru a face totul, așa că trebuie să ne gândim cum să alocăm resursele. Ar fi nevoie de direcționarea resurselor către marketing?

Sau resursele ar trebui orientate spre îmbunătățirea produsului? Ar trebui ca resursele să fie folosite pentru pregătirea profesională? Cum ar trebui să îți cheltuiești venitul: pe o casă nouă sau pe taxele școlare ale copiilor? Este nevoie să aruncăm o privire în viitor și la posibilele consecințe ale unei decizii. Cum vor fi livrate valorile? Cum vor fi afectate valorile? Când aruncăm o privire în viitor, ce vom căuta? Ceea ce vom căuta sunt schimbările valorilor, fie la nivel de afacere, fie la nivel individual.

SINCRONIZAREA

Există apoi o alegere a momentului. Ar trebui să facem ceva imediat? Ar trebui să o facem în curând? Sau mai târziu? Ar trebui să așteptăm întâi ca lucrurile să se schimbe? Putem face asta fără să evaluăm valorile?

REDUCEREA COSTURILOR

Reducerea costurilor este o parte firească a oricărui proces de revizuire. Scopul este, de obicei, acela de a reduce costurile prin eliminarea funcțiilor și a oamenilor de care ne putem dispensa. La nivel personal, aceasta ar putea implica reducerea bugetului pentru gospodărie sau obținerea unei ipoteci mai bune.

Din nou, procesul este unul de evaluare a consecințelor oricărei schimbări și de evaluare a valorilor. În aceste cazuri, există o dublă trecere în revistă:

1. *Evaluarea valorilor și contribuției funcției care este revizuită. Sunt valorile înalte?*
2. *Evaluarea rezultatului valorii în cazul în care se face o schimbare, respectiv dacă acea funcție este închisă sau nu există suficiente resurse pentru ea.*

Nu există nicio lege naturală care să spună că lucrurile trebuie să crească eficient, astfel încât o trecere periodică în revistă devine necesară. Același lucru este valabil și pentru complexitate. Pas cu pas, lucrurile pot deveni din ce în ce mai complexe. Așa încât există nevoia periodică de a revizui diversele chestiuni cu scopul de a găsi calea cea mai ușoară pentru a face un anumit lucru.

PROIECTAREA

Întregul scop al unei proiectări este acela de a pune mai multe lucruri laolaltă pentru „a livra o valoare“, astfel că aceasta este evident o zonă în care trebuie să acordăm mare atenție valorii.

Fără un puternic simț al valorii nu există niciun fel de proiect.

O persoană care face un proiect trebuie să aibă permanent în minte valorile primare pe care urmează să le furnizeze. Acesta este scopul principal al proiectului. O

mașină trebuie să fie un mijloc de transport personal. Apoi există valori secundare care trebuie luate în considerare, cum sunt prețul, confortul, prestigiul, felul în care arată mașina, consumul de combustibil și prețul de vânzare al reprezentantului. Există și lucruri care trebuie evitate sau „valorile negative“ (vezi pagina 31), cum sunt prețul ridicat al reparațiilor, reputația proastă în ce privește impactul asupra mediului, imaginea deficitară și dificultățile de încărcare.

STRATEGIA ȘI PLANURILE

Este nevoie să ai o strategie și apoi să decizi dacă utilizezi această strategie și când anume să o utilizezi.

Strategia care nu este condusă de valoare nu este deloc o strategie.

Ce căutăm să obținem? Ce trebuie să încercăm să evităm? Cum poate fi implementată strategia? Care sunt valorile implicate de implementarea ei? Aceste valori se aplică în mod egal strategiilor de afaceri și planurilor personale de viață.

START-UPUL

Proiectarea oricărei noi afaceri este un exercițiu total privitor la trecerea în revistă a valorilor. Care sunt valorile ce vor fi oferite potențialilor clienți? Care sunt valorile afacerii? De ce ar fi această afacere profitabilă și durabilă?

Neglijarea valorilor a dus la explozia și apoi la căderea fenomenului „dot com“. Singura valoare oferită a

fost aceea că oamenii au investit în afaceri de tip „dot com“ pentru că puteau aproape imediat să vândă în profit altor investitori. Aceasta este exact aceeași valoare cu cea oferită de schemele ilegale de tip piramidă în care noii investitori sunt plătiți din fondurile investitorilor precedenți.

Această valoare poate asigura decizia de tip „da sau nu“. Mai important decât atât, trecerea în revistă a valorii determină proiectul și modificarea conceptului de la baza start-upului. Decizia de a începe sau nu ceva la nivel personal implică de asemenea acest grad de trecere în revistă a valorilor. Fie că este vorba despre o relație nouă sau o slujbă nouă, începutul a orice este nou în viața ta beneficiază de o evaluare amănunțită a valorilor.

DISPUTELE

Disputele și conflictele apar, de obicei, deoarece există un conflict al valorilor. Fiecare parte implicată în dispută dorește să preseze cealaltă parte în direcția propriilor valori, adesea pe seama desconsiderării celeilalte părți.

Disputele pot fi rezolvate doar prin mediere, arbitraj sau prin lege. Se poate face o încercare pentru a descoperi și îndepărta cauza disputei.

În toate cazurile, cea mai bună abordare este aceea de a căuta să realizăm o cale prin care ambele părți să aibă un beneficiu. Aceasta necesită o înțelegere a valorilor tuturor părților implicate în dispută. Fără o asemenea înțelegere este imposibil să găsim o cale acceptabilă de rezolvare.

Analiza și valorile

Scopul analizei este de a înțelege lumea din jurul nostru astfel încât să putem furniza valori și să ne putem bucura de valorile noastre.

Dacă îți este foame și valoarea ta este aceea că ar trebui să mănânci, și dacă la aceasta se adaugă valoarea socială că vrei să mănânci la un restaurant, atunci: ce urmează să se întâmple pentru a te ajuta să te bucuri de valorile tale? Un ghid al restaurantelor din oraș te va ajuta să te bucuri de valorile tale.

Principalul nostru obicei în gândire este acela de a analiza situații astfel încât să putem recunoaște situațiile standard și apoi de a aplica răspunsuri standard întrebărilor. Acesta este un sistem excelent, dar implică și pericole.

Dacă situația s-a schimbat, atunci răspunsul standard s-ar putea să nu mai fie potrivit și poate fi chiar periculos. Așa că avem nevoie de o trecere în revistă a valorilor pentru a evalua dacă răspunsul uzual este potrivit în această situație particulară.

Așadar, dacă îți este foame și vrei să mănânci la un restaurant, dar faci economii serioase pentru a cumpăra o casă, valorile tale s-au schimbat.

Poți merge să mănânci la restaurant, dar aceasta va implica o valoare negativă asupra echilibrului tău financiar, asupra planurilor familiei și siguranței viitorului familiei tale.

Percepția și valoarea

Valorile ne vor direcționa și schimba percepția. În același timp, percepția ne poate schimba valorile.

Dacă percepi pe cineva ca fiind un competitor, atunci evaluarea ta asupra a ceea ce face acea persoană va fi influențată de această percepție.

Dacă percepi că cineva acționează într-un anume fel din cauza fricii, mai degrabă decât a agresivității, atunci evaluarea ta asupra comportamentului acelei persoane va fi diferită.

Percepția este rareori neutră, cu excepția situațiilor în care este condusă de rutină. De obicei, există o valoare care conduce percepția. Dacă îți este foame, percepi un sendviș în mod diferit, în comparație cu cineva căruia nu îi este foame.

În consecință, s-ar putea să fie nevoie să ne trecem în revistă valorile, pentru a vedea ce valori s-ar putea să fi condus percepția noastră.

Într-un fel, percepția este o decizie inconștientă asupra felului în care vedem lucrurile din jurul nostru. Deoarece este inconștientă, nu avem control asupra percepțiilor noastre decât dacă facem astfel încât valorile care se află la baza lor să devină vizibile.

Unii oameni fac greșeala de a crede că întâi vedem lucrurile obiectiv și apoi le aplicăm valorile noastre. Din nefericire, nu se întâmplă așa. Valorile determină percepția noastră, fie că suntem conștienți de acele valori, fie că nu suntem conștienți de ele, iar apoi ceea ce vedem tinde să sprijine acea percepție.

Logica și valorile

Există persoane care cred că deciziile pe care le iau se bazează în întregime pe logică. Asamblezi informația relevantă și apoi îi aplici logica ta.

Aceasta funcționează, însă doar în foarte puține cazuri. Să presupunem că apare o defecțiune mecanică. Analiza logică te poate conduce la cauza defecțiunii și apoi o poți repara.

Logica te poate ajuta să decizi *cum* să faci ceva, dar logica nu îți poate spune *ce* vrei să faci.

Vrei să scoți mai mult profit și să dai mai mulți bani acționarilor sau vrei să investești în dezvoltarea unei infrastructuri de marketing mai bună? Vrei să accepți o promovare la serviciu pentru mai mulți bani sau vrei să te pregătești pentru o altă carieră care ți-ar plăcea mai mult? În final, valorile tale vor lua această decizie.

Logica poate spune că ai putea reduce costurile unui produs oferindu-l într-o singură culoare, ca și Henry Ford, care remarcă: „Orice client poate avea o mașină în orice culoare dorește, atâta timp cât culoarea este neagră.“ În

același timp, logica îți spune că, într-o lume competitivă, clienților s-ar putea să nu le placă asta și ar putea cumpăra de la competitorii tăi. Care sunt valorile tale?

Logica este bună pentru a găsi calea cea mai bună spre o anumită destinație. Logica ar părea chiar că „decide“ asupra destinației. Însă, în spatele logicii, valorile sunt acelea care decid ceea ce vrei să faci.

Logica îți va spune că este nevoie să cumperi un palton pentru vremea rece. Logica îți va spune că un palton negru este mai rezistent la murdărie și este potrivit pentru aproape toate ocaziile. Dar valorile tale vor decide dacă vrei acel palton sau nu.

Dificultatea reală este aceea că orice decizie bazată pe valoare poate fi întotdeauna „raționalizată“ ca înțelegere ulterioară, crezând că a fost luată pe baze pur logice.

Îți place vinul roșu. Așa că te gândești că este un vin sănătos, pentru că vinul roșu conține polifenoli care blochează o enzimă ce permite acumularea grăsimilor în artere și astfel reduce riscul de infarct miocardic. Este posibil să ignori faptul că beneficiile se aplică numai atunci când vinul roșu este consumat cu moderație.

Pot exista oameni care aleg într-adevăr vinul roșu pe aceste baze, dar există și alții care folosesc această raționalizare a alegerii lor. În orice caz, și alegerea vinului roșu pentru că este bun pentru sănătate este o alegere de „valoare“. Valoarea ta este aceea de a trăi mult sau de a te distra pe parcursul vieții? Sau cauți să le obții pe amândouă?

Nu este nimic în neregulă cu raționalizarea deciziilor, cu excepția a două lucruri:

1. *Putem căuta să raționalizăm o decizie proastă care a fost luată exclusiv pe bază emoțională. Dacă suntem buni la raționalizare, putem să nu ne dăm seama cât de proastă este cu adevărat decizia.*
2. *Dacă ajungem să credem că deciziile noastre sunt în întregime logice, cel mai mare pericol este acela că neglijăm să acordăm atenție valorilor noastre și putem să nu ne dăm seama de felul în care ele ne afectează deciziile „logice“.*

Valorile și emoțiile

Sunt emoțiile identice cu valorile? Valorile sunt conducătorii de la baza emoțiilor noastre.

Cineva te insultă și ai o reacție emoțională. Ce se întâmplă? Care sunt valorile din spatele ei?

Cineva acționează agresiv față de tine, așa că este nevoie să te aperi. Nu vrei să fii trântit la podea. Nu vrei „să pierzi“. Nu vrei să fii dominat (într-un sens tribal). Nu vrei ca ceilalți să observe că ai fost umilit și că nu ai ripostat.

Există o valoare culturală care îți sugerează că nu ar trebui să accepți să fii insultat.

Ar putea exista o mică lezare a imaginii de sine: poate insulta aceasta este oarecum îndreptățită?

O valoare complet diferită ar sugera faptul că nu ești insultat decât dacă te simți insultat. Așa că, în loc să te superi, izbucnești în râs.

Dacă valorile tale sunt amenințate, atunci emoțiile indică ceea ce simți legat de acea amenințare. Același lucru se aplică plăcerii. Atunci când valorile noastre sunt satisfăcute, ne simțim fericiți și ne putem arăta fericirea.

Cineva care are parte de recunoaștere și este lăudat că a făcut o treabă bună apreciază recunoașterea acestui fapt. Valoarea implicată este valoarea socială de „a fi observat“.

VALORILE NEGATIVE

Sunt persoane cărora nu le place termenul de „valori negative“, deoarece îl văd ca fiind contradictoriu. Poți avea „succes negativ“ sau „bunătate negativă“?

Totuși, există lucruri care pot produce rău și daune. Deversarea apei poluate într-un râu produce daune ecologice. Insultarea unei persoane poate dăuna relațiilor umane.

Acțiunile pe care le întreprindem au aproape aceeași probabilitate de a avea un efect negativ (pe undeva), dar și de a avea efectul pozitiv scontat.

Folosirea cuvintelor „rău“ și „daune“ poziționează aspectele negative pe o scală diferită, comparativ cu aspectele pozitive. Crearea termenului de „valori negative“ plasează totul pe aceeași scală, astfel că totul poate fi privit în ansamblu.

Impactul

Oricare ar fi originea cuvântului „valoare“, putem lărgi înțelesul acestuia pentru a indica „impactul“. Oricând facem ceva, probabil acel ceva va avea un impact asupra altor persoane și altor lucruri – și asupra noastră înșine.

Numim acest impact o valoare atunci când impactul este pozitiv. Atunci când este negativ, îl numim daună, rău sau chiar cost. Sugestia este așadar de a lărgi înțelesul valorii pentru a include orice formă de impact. Dacă impactul este pozitiv, atunci folosim cuvântul obișnuit de „valoare“, care are o conotație pozitivă. Dar, dacă dorim să arătăm că impactul este negativ, atunci folosim sintagma „valoare negativă“.

Sintagma „valoare negativă“ este ușor de înțeles, indiferent ce ar putea simți puritanii lingviști. În orice caz, limbajul trebuie să se dezvolte și să crească după cum se modifică circumstanțele. În zilele noastre, există mai multe preocupări legate de mediu decât oricând altcândva pe parcursul istoriei. Avem nevoie de un cuvânt care să indice impactul negativ asupra mediului. Acest cuvânt, oricum, trebuie luat în considerare simultan cu valorile tradiționale.

Construirea fabricii pe malul râului ar economisi timp și costuri legate de transport. Acestea sunt valori importante. O altă valoare este disponibilitatea forței de muncă, pentru că oamenii locuiesc pe malul râului. Valoarea negativă majoră o reprezintă riscul de poluare a râului.

În acest fel, ambele tipuri de valori sunt discutate în același timp.