

TEIGIAMAI EMOCINIAI RYŠIAI ORGANIZACIJOJE

Pasak Baršauskienės, Janulevičiūtės-Ivaškevičienės, 2005, **jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs, kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais**. Teigiamų emocinių santykių galima pasiekti su darbuotojais, kai:

- „yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų,
- yra tiksli ir objektyvi komunikacija,
- kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei saviraiškos galimybės,
- dirbama be ginčų,
- organizaciją lydi sėkmė,
- optimistiškai žiūrima į ateitį“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005).



Siekiant šių sąlygų, svarbu teikti darbuotojams aktualią informaciją apie organizacijos veiklą (įdarbinimo galimybes, darbo sąlygas, darbo užmokestį, organizacijos plėtrą, finansus ir kt.), skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomones apie organizacijos veiklą.

Moore, Kalupa, 1985, teigia, kad komunikacija organizacijos viduje turi remtis šiais principais:

- vadovai turi dalytis informacija su darbuotojais,
- informaciją galima pateikti rašytiniais šaltiniais,
- pranešimai turi būti parašyti suprantamais, darbuotojų išsilavinimą atitinkančiais žodžiais,
- pranešimus turi rengti kompetentingi asmenys,
- informacijos negalima sąmoningai iškraipyti ar pateikti ją klaidinančią,
- pranešimai turi būti informatyvūs, tikslūs, pateikti tinkamu laiku,
- informacija turi būti perduodama mažais kiekiais.

Taigi, tinkamai komunikuojant organizacijoje, galima pasiekti, kad žmonių elgesys būtų suderintas, tai reikštų susitarimus dėl tam tikrų dalykų, nes „organizacijos gyvenime yra aibė dalykų, dėl kurių svarbu susitarti ir laikytis susitarimo iki tol, kol tai visus tenkina“ (Gazarian, 2013).

Susitarimų dalykai suformuoja organizacijos kultūrą. Pasak Gazarian, 2013, adekvati kultūra nesukuria vidinių įtampų, santykių erozijos. Vadovas, būdamas organizacijos lyderiu, turi ne tik komunikuoti apie tai, kas turi būti, kaip turi būti, jis turi ir pats laikytis susitarimų.

„Kultūra kuriama per organizacinę komunikaciją, kuri leidžia individams tiesiogiai ar netiesiogiai dalytis žiniomis bei supratimu apie juos supančią darbovietės fizinę, socialinę ir mentalinę aplinką“ (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014).

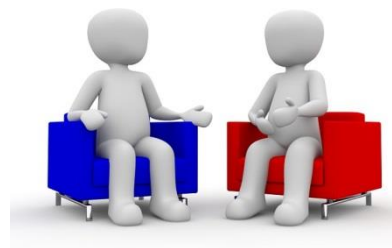
Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, pabrėžia komunikacijos vaidmenį analizuojant, vertinant, kuriant, stiprinant ir keičiant organizacinę kultūrą, kurią kaip tinkamą organizacinę kultūrą apibūdina šie bruožai:

- įvairovės pripažinimas ir vertinimas,
- darbuotojų branginimas ir sąžiningas elgesys su kiekvienu darbuotoju,
- pagarba kiekvieno darbuotojo indėliui į organizaciją,
- darbuotojų didžiavimasis savo organizacija, atliktu darbu, entuziazmu,
- lygios galimybės kiekvienam darbuotojui iki galo atsiskleisti organizacijoje,
- su visais darbuotojais aptariamą organizacijos tvarkos ir organizacijos problemas,
- kompetentingi organizacijos vadovai, turintys stiprų krypties ir tikslo pojūtį,
- gebėjimas varžytis rinkoje naujovėmis,
- maža darbuotojų kaita,
- investavimas į mokymąsi, mokymą ir darbuotojų žinias.

Covey, 2007, teigia, kad organizacinė kultūra stipriausiai veikia darbuotojų institucinį ir asmeninį pasitikėjimą – svarbiausią veiksnių, nuo kurio priklauso visos organizacijos pasiekimai.

Pasitikėjimas gimsta esant šioms prielaidoms:

- dalijimasis jausmais ir apmąstymais,
- dalijimasis asmenine informacija,
- organizacijoje veikiančios darbuotojus ginančios taisyklės ir procedūros,
- geras bendradarbių asmeninis pažinimas,
- ankstesnė patirtis, kai pasitikėjimas neapvylė,
- tikėjimas geromis kolegų intencijomis.



Organizacijos kultūra gali būti etiška, dvasinga. Robbins, 2003, teigia, kad vadovas, siekdamas sukurti etiškesnę kultūrą, turi rodyti pavyzdį savo elgesiu, turi sukurti ir paskelbti organizacijoje etikos kodeksą, kuriame būtų išdėstytos pagrindinės organizacijos vertybės ir etikos taisyklės, kurių darbuotojai turėtų laikytis. Turi mokyti etikos rengdamas seminarus, taip pat turi aktyviai skatinti etiškus poelgius ir bausti už neetiškus, sukurti apsauginius mechanizmus, pvz., įsteigti etikos specialistų etatus ir pan.

Šiandien organizacijos akcentuoja ne tik etiką, tarsi tai būtų savaime suprantamas dalykas, bet ir dvasingumą. Pasak Robbins, 2003, dvasingumas darbe – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, tai reiškia, kad žmonės savo darbe ieško prasmės, tikslo.

Yra išskiriami dvasingų organizacijų bruožai:

- **Stiprus tikslo pojūtis:** dvasingos organizacijos kuria savo kultūrą prasmingo tikslo pagrindu, nors pelnas yra svarbus, bet jis nėra reikšmingiausia organizacijos vertybė;
- **Dėmesys asmeniniam tobulėjimui:** dvasingos organizacijos pripažįsta žmonių vertę, jos ne tik duoda darbą, jos stengiasi sukurti kultūrą, kurios skatinami darbuotojai nuolatos mokytusi ir tobulėti. Pripažindamos žmonių svarbą, organizacijos taip pat stengiasi užtikrinti, kad jų nariai nepraras darbo;
- **Pasitikėjimas ir atvirumas:** dvasingos organizacijos pasižymi abipusiu pasitikėjimu, atvirumu, sąžiningumu, vadovai nebijo pripažinti klydę;
- **Igaliojimų suteikimas darbuotojams:** dvasingose organizacijose vyraujantis didelio pasitikėjimo klimatas ir noras skatinti darbuotojų lavinimąsi bei asmeninį tobulėjimą sudaro sąlygas vadovams suteikti darbuotojams įgaliojimus spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų;
- **Darbuotojų saviraiškos toleravimas:** neslopinamos darbuotojų emocijos. Leidžiama darbuotojams būti pačiais savimi – išreikšti savo nuotaikas ir jausmus, nesijaučiant dėl to kaltais ir nebijant, kad už tai bus nubausti.

Kalbėdami apie dvasingą kultūrą, jos kūrimą organizacijoje, kalbame ne apie ką kitą, o dvasinį intelektą (SQ). Svarbus yra ir fizinis intelektas (PQ).

Pasak Chmiel, 2005, apklausus 16 000 darbuotojų Europoje paaiškėjo, kad 29 procentai mano, jog jų darbas daro poveikį sveikatai: dažniausiai minimi nugaros skausmai, stresas, bendrasis nuovargis. Savaime suprantama, jog su darbinio stresu susijusios išlaidos yra milžiniškos. „Skaiciuojama, jog kaštai dėl streso ir psichinių susirgimų sukkelto nedarbo Jungtinėje Karalystėje siekia 5 milijardus svarų sterlingų per metus, tai yra daugiau nei 10 procentų bendrojo nacionalinio produkto (Chmiel, 2005).

Chmiel, 2005, pateikia darbinio streso intervencijų apžvalgą, kurią turėtų įvertinti ir priimti atitinkamus sprendimus kiekvienas organizacijos vadovas, žr. 4 lentelė.