

Vilius Žemaitis,
“TMD partners”
Direktorius, konsultantas

9.1.9. VERTYBIŲ KOMUNIKAVIMAS ORGANIZACIJOJE

Jei pradėtume nuo tradicinio apibrėžimo, vertybe laikytume „specifines mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikas, turinčias teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei“ (Talbot, M. 2003). Vertybės apima įsitikinimus, veiklą, nuomones, moralines normas, tradicijas, savireguliaciją, vaizduotę ir visuomeninę nuomonę, o taip pat dar ilgesnį sąrašą labiau objektyvių ir materialių dalykų. Organizacijų vertybės, kuriomis jos vadovaujasi savo veikloje - tai tarsi viešas pripažinimas, koku būdu jos dirba, siekia realizuoti verslo tikslus. Vertybės dažniausiai atlieka vieną ar kelias kertines funkcijas (Katcher, B.L., 2003):

- tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti;
- kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų;
- skiria organizaciją nuo jos konkurentų;
- pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus.

Vertybės atskleidžia organizacijos charakterį, pabrėžia jos individualumą, parodo ideologiją ir yra bene vienintelis fundamentalus objektas nuolat besikeičiant ekonominei, socialinei, politinei, technologinei aplinkai. Organizacijos gali kelti naujus tikslus, keisti strategijas, kurti naujus procesus ar restruktūrizuotis, tačiau dažniausiai vertybinė ideologija išlieka stipri ir nepakitusi (Victorio, R.M. 2008).

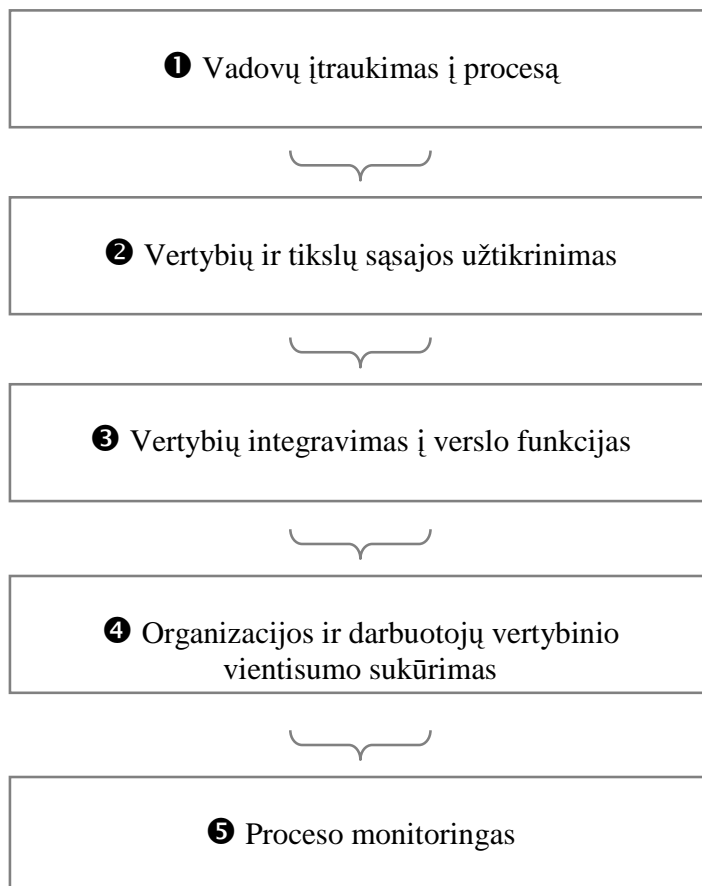
Vertybės egzistuoja kiekvienoje iš organizacijų. Nėra organizacijos, kuri neturėtų vertybių. Skirtumas tas, jog vienos organizacijos jas kuria tikslingai, o kitose jos formuojasi savarankiškai, dažnai kaip rezultatas silpnai funkcionuojančių vadovybės veiksmų, netvirtos organizacinės kultūros kontekste. Tačiau nepriklausomai nuo to, ar sukurtos sąmoningai ar atsitiktiniu būdu, jos visuomet yra organizacijos ir jos grupių veiklos idealai, kurie nulemia misijos ir vizijos formavimą, apsprendžia veiklos vertinimo proceso pobūdį bei turinį.

Paprastai vertybių atsiradimas organizacijoje apima kelis pagrindinius etapus: identifikavimą, įvertinimą, sprendimo priėmimą ir jo įtvirtinimą (Hyde, P., Williamson, B., 2000). Visų pirma reikėtų išsiaiškinti, kokie vertybiniai įsitikinimai yra svarbūs joje dirbantiems žmonėms bei patiems organizacijos vadovams. Didesnėse organizacijose, ypač užsienio bendrovėse, tuo tikslu neretai kuriamos „Kultūros puoselėjimo“, „Organizacijos vystymo“ ar panašios grupės, sudarytos iš vidinių

organizacijos darbuotojų, inicijuojančių ir kuruojančių minėtus procesus. Vertinga ne tik išgirsti, kokios moralinės ir veiklos normos organizacijos nariams yra priimtinos, bet detaliau išsiaiškinti, įvertinti, ką jos iš tikrųjų reiškia, kaip yra suprantamos bei kaip tai susiję su pačios organizacijos misija, vizija, tikslais. Tai atlikus, sprendžiama, kokios vertybės bus skelbiamos pagrindinėmis, ir tuomet pradedamas jų komunikavimo, arba įtvirtinimo organizacijoje procesas.

Vertybių komunikavimo procesas: didžiausia atsakomybė - vadovams

„Vertybės, išgraviruotos metalinėje plokštelėje ar laminuotos kartono skiautėje yra bevertės“ (Goman, C.K., 2007). Vertybės privalo būti *integruotos* į procesus, organizacijos politiką, veiklos principus, tol, kol taps apčiuopiamos, taps bendriniu suvokimu „kaip mes dirbame ir elgiamės šioje organizacijoje“ (Goman, C.K., 2007). Toks procesas ne tik imlus laikui, reikalauja pastangų, koncentracijos, bet ir gerai parengto, strategiškai apgalvoto komunikacijos plano, o vadovams jame tenka pagrindinis vaidmuo. Paprastai vertybių komunikavimo procesas apima kelis svarbius etapus (Goman, C.K., 2007): vadovų įtraukimą, vertybių sąryšio su organizacijos tikslais užtikrinimą, atsispindėjimą kasdienėse funkcijose, organizacijos ir darbuotojų vertybinio vientisumo sukūrimą, proceso monitoringą (1 pav.)



1 pav. Vertybių komunikavimo procesas organizacijoje

❶ Kuomet organizacija nori įtvirtinti savo pagrindines vertybes (pvz., bendradarbiavimas), rekomenduojama susilaikyti nuo bet kokios sklaidos iki to momento, kol (Talbot, M, 2003):

- organizacijos vadovai/akcininkai pilnai suvoks, kaip turi pasikeisti jų elgesys, kad jis pilnai atitiktų skleidžiamas vertybes, būtų vientisas ir vienodai suvokiamas;
- yra parengtas aiškus planas, kaip organizacijos nariai bus mokomi bendradarbiavimo įgūdžių, o jų vadovai įgis pakankamai darbuotojų ugdymo žinių šiuo atžvilgiu;
- yra labai aiškiai nustatytas ir apibrėžtas poslinkis, kaip bus pereinama nuo individualių sprendimų prie komandinių veiksmų, tai atsispindi motyvacinėse, darbuotojų karjeros planavimo programose.

❷ Visos pagrindinės organizacijos vertybės turi būti susietos su strateginiais tikslais. Pvz., jei kalbame apie partnerystės, kaip vertybės, sklaidą, organizacijos vadovai ir lyderiai privalo pateikti konkrečių pavyzdžių iš organizacijos gyvenimo paaiškinant, kodėl vienu ar kitu atveju partnerystė yra svarbi, kodėl be jos nebūtų galima pasiekti norimo rezultato. Partnerystė turi būti pozicionuojama kaip pozityvi jėga, galinti padėti geriau pažinti vartotojus, tinkamai įvertinti jų lūkesčius, sklandžiau spręsti problemas ir tokiu būdu pasiekti geresnius verslo rezultatus.

❸ Darbuotojams labai svarbu matyti, kaip vertybės atsispindi kasdieniniuose organizacijos narių veiksmuose, procesuose, funkcijose. Jei organizacijos vertybė yra jau minėto balanso tarp darbo-asmeninio gyvenimo išlaikymas, patys vadovai turi ją įprasminti savo elgesiu: nesėdėti darbo vietoje iki vėlumos, neskirti užduočių viršvalandžiais ir pan. Labai padėtų konkrečių pavyzdžių iš organizacijos veiklos pateikimas, paskatinimas tų darbuotojų, kurie sugeba laikytis minėtų principų (pvz., vidinis naujienlaiškis su reportažais apie darbuotojų laisvalaikį, jų pomėgius, pasiektus darbo rezultatus, „išradingiausio savaitgalio“ nominacijų savaitės pradžioje įteikimas ar pan.) Pasaulinė kompanija 3M leidžia savo mokslininkams skirti 15% darbo laiko dirbant tai, kas jiems labiausiai įdomu, reikalauja padalinių uždirbti ne mažiau 30% pajamų iš naujų produktų, sukurtų per pastaruosius keturis metus, turi veikiantį „idėjų banką“ ir teikia prestižinius apdovanojimus už inovacijas. Net ir be formalios deklaracijos daugiau nei aišku, kokia moralinė norma šioje kompanijoje yra laikoma vertybe.

④ Vykdamas vertybių sklaidą labai svarbu, kad egzistuotų ryšys tarp organizacijos ir jos darbuotojų (Goman, C.K., 2007). Kalbame ne tik apie tai, jog darbuotojai turi žinoti organizacijos tikslus, suvokti, ko iš jų tikimasi, kaip jų pastangos atliepia bendrus veiklos rezultatus. Tikrasis sėkmės ryšis gimsta, kuomet atsiranda stipri sąsaja tarp organizacijos deklaruojamų ir paties darbuotojo pripažįstamų vidinių vertybių. Tam, kad jis atsirastų, vadovai turėtų giliau pažinti darbuotojus, pamatyti jų moralines normas, skatinti jas atskleisti ir suvokti, kaip jos dera su tuo, kas vertinga pačiai organizacijai.

⑤ Vertybių laikymasis organizacijoje turėtų būti periodiškai tikrinamas. Vienas iš paprasčiausių metodų - darbuotojų apklausa. Jos parodo, kaip vertybės yra suvokiamos ir atsispindi kasdienėje veikloje, kokios spragos egzistuoja. Pavyzdžiui: „Mūsų organizacijos vertybė-kūrybiškumas. Kokie organizacijos veiksmai ir darbai jums įprasmina šią mintį? Koks elgesys ar sprendimai, jūsų nuomone, nedera su tuo, ką deklaruojame?“

Vertybių komunikavimo procesas yra sudėtingas ir labai imlus laikui, bet jo rezultatas – stipraus vertybinio pagrindo darni organizacija.

Vertybių komunikavimo būdai: ne dekoracija, bet „gyva“ moralės norma

Vertybių komunikacijos plano specifika bei tinkamų sklaidos būdų parinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, jos dydžio, kitų specifinių kriterijų. Tačiau dažniausiai jis apima vertybių pristatymą organizacijos nariams, priminimą apie jų laikymąsi, integravimą į kasdienės verslo funkcijas, darbuotojų vertinimo ir ugdymo programas.

Sukurtoms vertybėms pristatyti labiausiai tinka bendras organizacijos darbuotojų *renginys*, kuris gali turėti ir kitus tikslus (pvz., metinis susirinkimas). Paprastai tokio renginio metu pateikiamas sukurtų vertybių sąrašas, įvardijama, kodėl jos svarbios, kaip padės pasiekti nustatytus tikslus. Labai svarbu ne tik anonsuoti sukurtas moralines normas, bet išsiaiškinti, ką jos reiškia būtent mūsų organizacijai, pateikti pavyzdžius, sėkmės istorijas. Renginio metu galima gauti grįžtamąjį ryšį iš pačių darbuotojų, reaguoti į jų klausimus, pastabas; taip pat labai padeda kūrybiškas vertybių įprasminimas: organizacijos nariai gali jas nupiešti, kurti simbolius, kurie būtų unikalūs ir suprantami tik tos organizacijos nariams. Svarbu nepamiršti ir parodyti vertybių naudojimo tęstinumą: kaip jų pagrindu bus kuriamos bendros darbuotojų kompetencijos, planuojama karjera, kaip tai atsispindės klientų aptarnavimo standartuose bei kituose procedūrinėse ir funkcinėse srityse.

Jei dėl organizacijos dydžio tokio pobūdžio renginius sunku suorganizuoti, paprastai kuriamos taip vadinamos *vertybių ambasadorių grupės*, kurios rūpinasi tiesioginiu vertybių pristatymu kitiems organizacijos padaliniais. Štai baldų ir lengvosios pramonės gamyba bei prekyba užsiimantis koncernas sėkmingai panaudojo minėtas grupes pristatydamas sukurtas vertybes savo struktūriniais padaliniais visoje Lietuvoje.

Vienas iš populiariausių būdų priminti organizacijos nariams apie vertinamas moralines normas - įtvirtinti vertybes specialiomis *vizualinėmis formuluotėmis* (angl. – *value statement*), skelbti jas interneto svetainėse, intranete, bukletuose, iškabinti poilsio kambariuose, ženkliukuose, rašikliuose... Tai priklauso nuo kiekvienos kompanijos inovatyvumo bei gebėjimo veikti kūrybiškai. Pavyzdžiui, pasaulinio garso aukščiausio lygio vadovų mokykla INSEAD vertina verslumo dvasią, artimą ryšį su verslo bendruomene, nepriklausomybę, toleruoja nuomonių įvairovę bei siekia maksimalaus dabarties tendencijų atliepimo mokymo ir tyrimų procesuose. Tuo tarpu pirmaujanti organizacija paieškos technologijų srityje „Google“ įvardija dešimt principų, kuriuos „suprato esant teisingus“: „sutelkti dėmesį į vartotoją, o visa kita ateis savaime“, „geriausia atlikti vieną darbą, bet atlikti jį labai gerai“, „greičiau yra geriau negu lėčiau“ ir pan. IT sprendimus teikianti AB „Alna“ akcentuoja nuolatinį augimą, asmeninę vidinę motyvaciją bei entuziazmą, inovacijas ir įsipareigojimų klientams vykdymą, o štai telekomunikacijos bendrovėje „Bitė Lietuva“ dirbantys žmonės turėtų mėgti iššūkius, prisiimti atsakomybę, būti kūrybiškais ir dalintis pasiekimais su kitais.

Kita vertus, labai svarbu, jog kompanijos, atlikusios vizualinius sprendimus, ties tuo šio proceso neužbaigtų. Vertybės bus „gyvos“ tik tuomet, jei nuolat atsispindės visų pirma pačių *vadovų elgsenoje*. Jei sakote, jog rūpinatės darbuotojų gerove ir užtikrinate sveiko gyvenimo balansą tarpo darbo ir asmeninio gyvenimo, savaitgaliais kontora turėtų būti užrakinta, o susirinkimai neturėtų trukti ilgiau nei darbo valandos. Darbuotojai nesupras, jei organizacijoje, deklaruojančioje sąžiningumą ir lygybę, skirtingų grandžių vadovų ir pavaldinių atlyginimai skirsis keliolika kartų. Vertybes galima ir reikia akcentuoti visur: bendravime su klientais, išorinėje ir vidinėje komunikacijoje, tarpusavio santykiuose, ir t.t. Jei taip nėra – tuomet jūsų vertybė viso labo tėra deklaratyvus popieriaus lapas. Jei darbuotojai nors akimirką suvoks, kad organizacija nesilaiko deklaruojamų vertybių, jie ims abejoti, ir tiesiog praras pasitikėjimą jomis, o tuo pačiu - savo vadovais, lyderiais ir organizacija visumoje. „Pasitikėjimas panašus į voratinklį – jį labai sunku numegzti, bet dar sunkiau išlaikyti – jis gali būti sunaikintas vos vienu vėjo gūsiu (Katcher, B.L.

2006). Taigi, vertybė turi gyventi organizacijoje, būti kiekvieno jos nario mintyse ir veiksmuose, atsispindėti elgsenoje. Kitaip tariant, būti ne vien „on a wall“, (angl. – ant sienos), bet „in a wall“ (angl. – viduje).

Vienas iš veiksmingesnių būdų nuolat priminti darbuotojams, kokių vertybių laikomasi, yra įtraukti jas į *darbuotojų pripažinimo ir skatinimo* programas. Pavyzdžiui, viena telekomunikacijų bendrovė, vertinanti kūrybiškumą, buvo įsteigusi Inovacijų lyderio prizą bei skatino darbuotojus kūrybiškumo Pelėdžiukais, IT sprendimus teikiančioje kompanijoje daugiausiai idėjų sugeneravęs darbuotojas sėdėdavo išskirtinėje kėdėje, o kitoje bendrovėje, akcentavusioje orientaciją į rezultatus, daugiausia pajamų surinkęs pardavimo vadybininkas visą savaitę važinėdavo vadovo automobiliu.

Sparčios plėtros stadijoje yra būtina, jog organizacijos supažindintų naujus darbuotojus ne tik su jų funkciniais įsipareigojimais, bet ir užtikrintų vertybinio pagrindo žinomumą, o vadovai akcentuotų vertybinius susitarimus kuo įvairesnėse situacijose: susirinkimuose, pokalbiuose su darbuotojais, šventinių renginių metu ir pan.

Stiprus vertybinis pagrindas gali paversti organizaciją holograma, kurioje kiekviena dalis turi koncentruotos informacijos, atspindinčios visumą (Goman, C.K., 2007). Tuomet klientas, darbuotojas ar bet kokia kita tikslinė auditorija gali pamatyti ištiesą organizacijos kultūrą, būdus, kuriais ji kuria vertę, vykdo verslą bendraudama vos su vienu jos nariu, nesvarbu, kas jis bebūtų: pardavimų vadybininkas, klientus aptarnaujantis specialistas, ar aukščiausio lygio vadovas. Klientai, tiekėjai, partneriai, žiniasklaida, darbuotojai supras, jog organizacija yra atsakinga, morali, ja galima pasitikėti. O ar ne tai ir yra tas vertingas rezultatas, kurio mes taip siekiame?

Literatūra:

1. Goman, C.K. (2007). „Taking Organizational Values Into The Real World“, American Management Association. Accessed at www.amanet.org, January 18, 2010.
2. Hyde, P., Williamson, B. (2000). „Choosing and implementing organisational values“, Focus on Change Management, Issue 68, pp 10-14.
3. Katcher, B.L. (2006). „Does Your Organization Live Up To Its Values?“, American Management Association. Accessed at www.amanet.org, January 18, 2010.
4. Talbot, M. (2003). Make Your Mission Statement Work. Oxford, How to Books, pp. 25-143.
5. Victorio, R.M. (2008). „What Are Organizational Core Values?“, Expert Business Source. Accessed at www.expertbusinesssource.com, January 29, 2010.