



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA
Edukologija, Švietimo vadyba

DALĖ KELIAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVŲ POZITYVIOS KOMUNIKACIJOS
SUVOKIAMOS VERTĖS ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOJE PATIRTYS**

Darbo vadovė prof. dr. Aušra Kazlauskienė

Šiauliai, 2025

**Vilniaus universiteto studijuojančiojo,
teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY
of Vilnius University Student Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Dalė Keliauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Edukologija <i>Education</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės švietimo organizacijoje patirtys <i>Experiences of the Perceived Value of Leaders' Positive Communication in an Educational Organisation</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs. Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work. Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Dalė Keliauskienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema „Vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės švietimo organizacijoje patirtys“. Pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje yra esminis veiksnys, lemiantis ugdymo procesą, darbuotojų ir mokinių gerovę bei organizacijos sėkmę. Jos suvokiama vertė apima psichologinius, socialinius, organizacinius ir akademinius aspektus. Taikant tikslingas strategijas, galima sukurti bendradarbiavimu ir pagarba grįstą aplinką, kuri skatina produktyvumą, inovacijas ir švietimo kokybę. Probleminiai klausimai: Kokia švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raiška? Kaip švietimo organizacijų vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę? Tyrimo objektas - vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtys. Tyrimo tikslas - atskleisti vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtis švietimo organizacijoje. Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: 1. Atskleisti komunikacijos, pozityvios komunikacijos ir suvokiamos vertės sampratas bei šių veiksnių reikšmės švietimo organizacijos veiklai teorinius pagrindus. 2. Išanalizuoti švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raišką. 3. Atskleisti, kaip švietimo organizacijų vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę. Siekiant atskleisti vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtis švietimo organizacijoje taikomi kokybiniai tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai. Tyrime vadovaujasi interpretacine metodologine prieiga, taikant indukcinę duomenų analizės logiką, laikomasi konstrukcionistinio požiūrio. Tyrime naudoti kokybiniai tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai. Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, švietimo įstaigų vadovų pusiau struktūruotas interviu. Duomenų analizės metodas – indukcinė kokybinė turinio analizė. Tyrime dalyvavo 11 švietimo įstaigų vadovų. Tyrimu nustatyta, kad pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje suvokiama kaip sąmoningai praktikuojamas vadovavimo procesas, grįstas vertybinėmis nuostatomis, emociniu intelektu ir pagarbiu santykiu su bendruomene, padedantis kurti darnų bei bendruomenišką organizacijos klimatą, skatinantis organizacinius pokyčius, stiprinantis organizacijos įvaizdį.

Raktiniai žodžiai: komunikacija, pozityvioji psichologija, pozityvi komunikacija, suvokiama vertė.

SUMMARY

Final Master's thesis topic is "Experiences of the Perceived Value of Leaders' Positive Communication in an Educational Organisation". Positive communication in an educational organisation is a key factor affecting educational process, the well-being of staff and students, as well as the success of the organisation itself. Its perceived value encompasses psychological, social, organisational and academic aspects. Through the application of targeted strategies, an environment grounded in collaboration and respect can be created, fostering productivity, innovation, and educational quality. Research questions: How is positive communication expressed by leaders in education institutions? How do leaders of educational organisations perceive the value of positive communication? The object of the study is leaders' perceived value of positive communication. The aim of the study is to uncover leaders' experiences of the perceived value of positive communication within educational organisations. To achieve this goal, the following objectives were set: 1. To elucidate the concepts of communication, positive communication and perceived value, as well as the theoretical foundations of the significance of these factors for the functioning of an educational organisation. 2. To analyse how leaders of educational organisations express positive communication. 3. To uncover the perceived value of positive communication among leaders of educational organisations. Qualitative research methods of data collection and analysis are used to reveal the experience of the perceived value of positive communication by leaders in an educational organisation. The study follows an interpretive methodological approach, applying an inductive logic of data analysis and adopting a constructionist approach. The study uses qualitative methods for collecting and analysing research data. Data collection methods: analysis of scientific literature, semi-structured interviews with leaders of educational institutions. The method of data analysis: inductive qualitative content analysis. 11 leaders of educational institutions participated in the study. The study found that positive communication in an educational organisation is perceived as a consciously practiced management process based on values, emotional intelligence and respectful relationship with the community, which helps to create a cohesive and communal climate in the organisation, promotes organisational change, and enhances the image of the organisation.

Keywords: communication, positive psychology, positive communication, perceived value.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Komunikacijos apibrėžties interpretacijų apibendrinimas (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)	5
2 lentelė. Suvokiamos vertės tipologija (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Holbrook (1994, 1999)).	22
3 lentelė. Utilitarinės, hedonistinės ir socialinės suvokiamos vertės sampratų palyginimas (Šaltinis: sudarytas autorės pagal Babin ir kt. (1994), Kim ir kt. (2013))	23
4 lentelė. Duomenų rinkimo konstruktas probleminiam klausimui: kokia pozityviosios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje?	25
5 lentelė. Duomenų rinkimo konstruktas probleminiam klausimui: kaip vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę?	26
6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos	29
7 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (pasveikinimas, komplimentai) analizė	32
8 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (klausimų uždavimas, atskleidimas) analizė	36
9 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (skatinimas, išklausymas, įkvėpimas, įtakos darymas) analizė	39
10 lentelė. Utilitarinės vertės raiška vadovų patirtyse	47
11 lentelė. Hedonistinės vertės raiška vadovų patirtyse	54
12 lentelė. Socialinės vertės raiška vadovų patirtyse	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos sėkmę lemiančios komunikacijos sritys (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)	14
2 pav. Pozityvios komunikacijos modelis (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mirivel (2014)).....	16
3 pav. Pozityvios komunikacijos vaidmuo organizacijos darnos užtikrinimui (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais).....	20
4 pav. Suvokiamos vertės tipai (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sheth, Newman ir Gross (1991)).	21
5 pav. Vadovų taikomos pozityvios komunikacijos praktikos švietimo organizacijoje (Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis kokybine turinio analize)	46
6 pav. Vadovų suvokiamos pozityviosios komunikacijos vertės kasdieninėje švietimo organizacijos veikloje praktikos	49
7 pav. Pozityviosios komunikacijos atsiperkamumo vertinimo aspektai vadovų požiūriu	50
8 pav. Vadovų požiūris į pozityviosios komunikacijos svarbą bendruomenės darbo organizavime.	52
9 pav. Vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės švietimo organizacijoje	66

TURINYS

IVADAS.....	1
1. POZITYVIOS KOMUNIKACIJOS SUVOKIAMOS VERTĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖS PRIEIGOS.....	5
1.1. Komunikacijos apibrėžtis ir reikšmė organizacijai	5
1.2. Pozityviosios psichologijos apibrėžtis ir pagrindinės idėjos.....	14
1.3. Pozityvios komunikacijos samprata, principai ir reikšmė	16
1.4. Suvokiamos vertės samprata.....	20
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	24
2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos	24
2.2. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas	24
2.2. Duomenų rinkimo metodai.....	24
2.3. Duomenų analizės metodai.....	27
2.4. Tyrimo kontekstas ir procedūros	28
2.5. Tyrimo imtis	28
2.6. Gautų rezultatų validumo ir patikimumo užtikrinimas.....	30
3. TYRIMO „VADOVŲ POZITYVIOS KOMUNIKACIJOS SUVOKIAMOS VERTĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE PATIRTYS“ REZULTATŲ ANALIZĖ.....	32
3.1. Pozityvios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje	32
3.2 Pozityviosios komunikacijos utilitarinė vertė organizaciniuose procesuose	46
3.3. Pozityvios komunikacijos kuriama hedonistinė vertė organizacijoje	54
3.4. Pozityvios komunikacijos socialinės vertės raiška organizacijoje	58
DISKUSIJA.....	67
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	74

IVADAS

Aktualumas ir mokslinis ištirtumas. Šiuolaikinėje švietimo sistemoje vis daugiau dėmesio skiriama mokyklos, kaip organizacijos, valdymo kokybei, kurią tiesiogiai lemia vadovo kompetencijos, įskaitant efektyvią ir pozityvią komunikaciją (Herich, 2008; Altun, Oflaz ir kt., 2024). Manoma, kad mokyklos vadovai veiksmingai vadovauja ne tik dėl savo gebėjimų priimti sprendimus, bet ir dėl to, kaip jie bendrauja su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis (Rogers ir Hampson, 2020). Vadovo pozityvi komunikacija yra kryptingas, pagarbus ir įgalinantis bendravimas (Mirivel, 2021), stiprinantis organizacijos darną (Socha & Beck, 2015), mažinantis konfliktus (Mongeau, 2015) ir skatinantis visų organizacijos narių įsitraukimą (Muthusamy, 2019). Pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje sudaro sąlygas palankiai mokymosi aplinkai sukurti, skatina visų suinteresuotų šalių įtrauktį ir bendradarbiavimą bei užtikrina svarbios informacijos perdavimą (Butler ir Boggs, 2023). Taikant tikslingas pozityvios komunikacijos strategijas, galima sukurti bendradarbiavimu ir pagarba grįstą aplinką, kuri skatina produktyvumą, inovacijas ir švietimo kokybę (Halawah, 2005; Sapien ir kt., 2020; Tyler, 2016). Taigi, pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje yra esminis veiksnys, lemiantis ugdymo procesą, darbuotojų ir mokinių gerovę (Halawah, 2005) bei organizacijos sėkmę (Charles, 1998; Socha ir Beck, 2015).

Nors pozityvi komunikacija yra pripažįstama kaip svarbi organizacijos veiklos dalis, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kaip ši komunikacija yra suvokiama pačių vadovų. Suvokiama vertė leidžia geriau suprasti, kokią reikšmę pozityvi komunikacija turi kasdienėje švietimo organizacijos veikloje (Butler ir Boggs, 2023). Jos pagalba galima įžvelgti, kaip vadovai įvertina savo bendravimo būdus su darbuotojais ir jų poveikį darbo aplinkai bei tarpusavio santykiams.

Be to, tai leidžia vadovams priimti tvarius sprendimus, didinančius darbuotojų įsitraukimą ir lemiančius organizacinę sėkmę.

Vadovų komunikacijos svarba plačiai analizuojama tyrimuose. Vadybinės komunikacijos reikšmė įrodyta kalbant apie sprendimų priėmimą (Griffin, 2006), strategiją (Foreman ir Argenti, 2005; Steyn, 2004), organizacinę kultūrą (Ocasio ir kt., 2015; Tegegne ir Wondimu, 2024), lyderystę (Hajjaj ir kt., 2024), darbuotojų pasitenkinimą darbu (Mamdouh ir Hamed, 2024), organizacinius pokyčius (Armenakis ir Harris, 2009), pozityvios vadybinės komunikacijos vaidmenį organizacinei transformacijai (Muthusamy (2019)). Pozityvus bendravimas tiriamas asmeniniu, grupės ir organizacijos lygmenimis (Mirivel ir Fuller, 2018). Nustatyta, kad pagarbus bendravimas skatina įsitraukimą, kūrybiškumą ir komandinį darbą (Carmeli ir kt., 2015), ypač tarp karjerą pradedančių darbuotojų (LaGree ir kt., 2023). Nors teoriniuose darbuose teigiama, kad pozityvus bendravimas

stiprina bendruomenės darną, pasitikėjimą ir įsitraukimą (Elving, 2005; Lewis, 2011; Morgan, 2006), tačiau trūksta empirinių duomenų apie vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamą vertę švietimo organizacijoje.

Suvokiama vertė šiandieniniame pasaulyje tapo svarbia tema, nes ji - pasitenkinimo ir lūkesčių variklis tiek produktų (Zeithaml, 1998), tiek paslaugų kontekste (McDougall ir Levesque, 2000). Suvokiamos vertės samprata glaudžiai siejasi su skirtingomis sritimis ir aspektais, atspindėdama jos kompleksiskumą bei plataus masto taikymą. Švietimas – taip pat paslauga. Atlikta tyrimų, kuriuose analizuojama suvokiamos vertės įtaka vartotojų požiūrio ir elgesio ketinimams (Kim ir kt., 2013), klientų pasitenkinimui ir lojalumui (Hafidz ir Huriyahnuryi, 2023), prekės ženklo įvaizdžiui (García-Salirrosas ir kt., 2024), laiko vertės pagrindu veikiančių verslo modelių inovacijoms (Liu, Sun ir kt., 2024). Švietimo organizacijų kontekste suvokiamos vertės tyrimai taip pat tampa vis aktualesni. Atlikta tyrimų, analizuojančių studentų suvokiamą vertę aukštųjų mokyklų reputacijai (Amado, Guzmán ir Juárez, 2023), universitetinės patirties supratimą per paslaugos logiką (Ng ir Forbes, 2009) ir kt.

Nors verslo ir paslaugų srityse atlikta daug suvokiamos vertės tyrimų, švietimo sektoriuje dar stinga duomenų apie pozityvios komunikacijos suvokiamą vertę. Tai atveria platesnes galimybes gilintis į šį aspektą ugdymo organizacijų tyrimuose.

Tyrimo problema. Kokia švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raiška? Kaip švietimo organizacijų vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę?

Tyrimo objektas. Vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtys.

Tyrimo tikslas. Atskleisti vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtis švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti komunikacijos, pozityvios komunikacijos ir suvokiamos vertės sampratas bei šių veiksmų reikšmės švietimo organizacijos veiklai teorinius pagrindus.
2. Išanalizuoti švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raišką.
3. Atskleisti, kaip švietimo organizacijų vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę.

Tyrimo metodologija. Siekiant atskleisti vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės patirtis švietimo organizacijoje taikomi kokybiniai tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai. Tyrime vadovaujama interpretacine metodologine prieiga, taikant indukcinę duomenų analizės

logiką. Tyrimas grindžiamas socialinio konstruktyvizmo prieiga (Berger ir Luckmann, 1999), teigiančia, kad socialinė realybė savitai konstruojama per nuolatinės sąveikos, istorines ir kultūrinės aplinkas. Šis teorinis požiūris pabrėžia, kad reikšmės ir vertybės formuojasi per bendravimą ir socialinę sąveiką. Vadovų pozityvi komunikacija yra ne tik informacijos perdavimas, bet ir reikšmių kūrimo procesas, kurio metu vadovai interpretavo ir konstravo savo patirtis bei vertinimus apie jos vertę švietimo organizacijoje. Taigi suvokiama vertė nėra objektyvi, o socialiai sukurta per nuolatinės komunikacijos praktikas ir tarpusavio santykius.

Tyrime laikomasi pozityviosios komunikacijos sampratos, teigiančios, kad pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje yra esminis veiksnys, lemiantis ugdymo procesą, darbuotojų ir mokinių gerovę bei organizacijos sėkmę (Charles, 1998; Halawah, 2005; Socha ir Beck, 2015).

Šiame tyrime laikomasi suvokiamos vertės nuostatos (Babin ir kt., 1994; Kim ir kt. (2013), kur vartotojų suvokiama vertė apima utilitarinės, hedonistinės ir socialinės vertės sampratas.

Tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodai:

- *mokslinės literatūros analizė*, kuri sudarė sąlygas atskleisti komunikacijos, pozityvios komunikacijos ir suvokiamos vertės sampratas bei šių veiksnių reikšmę švietimo organizacijos veiklai.

- *pusiau struktūruotas interviu*, kuris sudarė sąlygas surinkti duomenis apie švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raišką bei atskleisti, kaip švietimo organizacijų vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę.

Duomenų analizės metodas. *Indukcinė kokybinė turinio analizė*, kuri sudarė sąlygas apibendrinti vadovų patirtis, atskleidžiančias pozityvios komunikacijos raišką ir jos suvokiamą vertę švietimo organizacijoje.

Tyrimo imtis ir atranka. Tyrime dalyvavo 11 Kauno rajono švietimo įstaigų vadovų. Interviu imtis netikimybinė, kriterinė, sniego gniūžties (grandinės). Tyrime dalyvavo 2 įstaigų vadovai vyrai ir 9 moterys. Tyrimo dalyvių amžius nuo 45 iki 61. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vadybinį darbo stažą nuo 5 iki 23 metų.

Tyrimo etapai ir organizavimas. Magistrinio darbo tikslui pasiekti buvo įgyvendinti keturi etapai.

Pirmas etapas (vasario-kovo mėn.). Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo formuluojama ir tikslinama magistrinio darbo tema bei probleminis laukas. Taip pat apžvelgti naujausi tyrimai, susiję su pasirinkta darbo tematika.

Antras etapas (kovo mėn.). Suformuluotas probleminis magistrinio darbo tyrimo klausimas. Atsižvelgus į magistrinio tyrimo apimtį, turimą laiką ir esamas galimybes, remiantis metodologinės literatūros analizės įžvalgomis, kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu su švietimo įstaigų vadovais. Remiantis mokslinė literatūra parengtas tyrimo konstruktas.

Trečias etapas (balandžio mėn.). Atlikti pusiau struktūruoti interviu su švietimo įstaigų vadovais. Tyrimo duomenys transkribuoti ir keletą kartų tikslinti tyrėjai peržiūrint vaizdo įrašus. Surinkta medžiaga pakartotinai skaitoma, siekiant kuo nuodugniau įsigilinti į turinį. Atlikta kokybinė turinio analizė.

Ketvirtas etapas (gegužės mėn.). Atlikta magistrinio darbo tyrimo rezultatų analizė, interpretavimas ir apibendrinimas. Parengtas baigiamasis darbas bei jo santrauka.

Darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Darbo naujumas. Šis tyrimas yra naujas tuo, kad jis orientuojasi į pozityvios komunikacijos praktikos nagrinėjimą švietimo organizacijose, panaudojant Mirivel (2014) sukurtą praktinį pozityvios komunikacijos modelį, kuris iki šiol buvo mažai išbandytas šioje srityje. Tyrimas atskleidžia vadovų patirtis, kurios dažnai lieka neištyrinėtos, ir apjungia pozityvios komunikacijos teoriją su realia vadovų profesine praktika, suteikdamas naujų įžvalgų apie jos poveikį tiek individualiam vadovui, tiek visai organizacijai.

Teorinis reikšmingumas. Darbas papildo pozityvios komunikacijos teoriją, pritaikydamas ją švietimo kontekste ir demonstruodamas praktinio modelio taikymo galimybes. Tyrimas išplečia žinias apie pozityvios komunikacijos poveikį organizacijos kultūrai, darbuotojų motyvacijai ir bendradarbiavimui, taip pat apie suvokiamos vertės (utilitarinės, hedonistinės ir socialinės) aspektus vadovų komunikacijoje.

Praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai suteikia praktinius įrankius ir rekomendacijas švietimo įstaigų vadovams, kaip sąmoningai ir nuosekliai taikyti pozityvią komunikaciją, kad būtų stiprinama darbuotojų motyvacija, gerinama emocinė gerovė ir kuriama tvari organizacinė kultūra. Šios įžvalgos padeda tobulinti vadovavimo praktiką, mažinti profesinę įtampą ir kurti efektyvesnę bei įtraukesnę darbo klimata. Taip pat tyrimas gali būti naudingas pagrindas tolesniems moksliniams tyrimams ir organizacijos komunikacijos strategijų kūrimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbe pateikiama 11 lentelių, 9 paveikslai. Darbo apimtis be priedų – 101 puslapis.

1. POZITYVIOS KOMUNIKACIJOS SUVOKIAMOS VERTĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖS PRIEIGOS

1.1. Komunikacijos apibrėžtis ir reikšmė organizacijai

Šiuolaikinės organizacijos aplinkoje, ne išimtis ir švietimo organizacijos, vyksta daug dinamiškų pokyčių, kurių akivaizdoje suinteresuotų šalių grupės turi vis daugiau įtakos organizacijos sėkmei. Kad visi organizacijoje vykstantys procesai būtų efektyvūs, labai svarbu užtikrinti veiksmingą komunikaciją tarp visų suinteresuotų grupių subjektų. Siekiant nustatyti esminius komunikacijos ypatumus tarp organizacijos suinteresuotų šalių bei reikšmę organizacijai, pirmiausia svarbu suprasti, kas yra komunikacija.

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje žodis „komunikacija“ apibrėžiamas taip: **komunikācija** (lot. communicatio – pranešimas), **sociālinė komunikācija**, įvairios bendravimo, ryšių, susisiekimio, keitimosi patirtimi, mintimis, žiniomis, išgyvenimais formos, informacijos perdavimas; socialinė sąveika ženkla.

Mokslinėje literatūroje ieškant komunikacijos apibrėžties, pastebima, kad nėra vienareikšmiško šios sąvokos apibrėžimo. Įvairiuose mokslininkų darbuose komunikacijos apibrėžtis interpretuojama skirtingai, nes komunikacija analizuojama vis kituose kontekstuose. Skirtingos komunikacijos apibrėžties interpretacijos pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. **Komunikacijos apibrėžties interpretacijų apibendrinimas** (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)

Autorius/iai	Apibrėžtis
Botez (2019)	Komunikacija yra priemonė , per kurią vadovas perduoda ir priima informaciją bei sprendimus, priima arba atmeta tam tikrus sprendimus, planuoja, organizuoja, kontroliuoja, vertina, ruošia ir įgyvendina pokyčius.
Littlejohn, Foss (2010)	Komunikacija apibūdinama kaip procesas , kurio tikslas yra perduoti ir keisti informacija tarp žmonių.
Altun, Oflaz, Özkok, Özzaim, Oflaz (2024)	Komunikacija apibrėžiama kaip žmonių ir institucijų savivokos palaikymo produktas , susijęs su ten dirbančiais vadovais ir personalu, taip pat su žmonių asmeniniu gyvenimu.
Eroğlu (2019)	Komunikacija yra įgūdžiai , būtini žmonėms ir institucijoms, kad jų kasdienis gyvenimas būtų laimingas ir ramus.
Aselebe (2019)	Komunikacija yra mechanizmas , kuris suvienija darbuotojus, kad jų pastangos būtų visiškai suderintos siekiant numatytos organizacijos krypties.

1 lentelės tęsinys 7 puslapyje

1 lentelės tęsinys

Autorius/iai	Apibrėžtis
Modaff, DeWine & Butler (2008)	Komunikacija – sistemos rišamoji medžiaga , kuri sujungia sistemos dalis ir susieja sistemą su aplinka.
Stapleton (2009)	Komunikacija yra pagrindinis būdas stiprinti žmonių santykius ir didinti tarpusavio supratimą.
Farmer, Slater ir Wright (1998)	Komunikacija – jungtis tarp sprendimus priimančių asmenų ir visų darbuotojų bei pagrindas organizacijos funkcionavimui.
Musheke & Phiri (2021)	Komunikacija yra esminis informacijos šaltinis , kurį vadovai naudoja sprendimų priėmimo procese, formuojančiame organizacijos veiklą.
Haroon, Malik (2018)	Komunikacija yra galingas tarpusavio ryšio šaltinis , užtikrinantis asmeninį augimą ir organizacijos veiklą.

Apibendrinant 1 lentelėje nurodytas komunikacijos sąvokos apibrėžtis, galima teigti, kad komunikacija naudojama ir informacijos sklaidai bei žinių perdavimui, ir įgūdžių, reikalingų tarpusavio supratimui, ugdymui ir tobulinimui, užtikrinančiam tiek asmeninį, tiek organizacinį augimą ir kt.

Kalbant apie komunikaciją, diskutuojama, ar daugiau dėmesio reikėtų skirti komunikacijos kompetencijos apibrėžimui, ar jos reikšmei. Daugelis mokslininkų sutinka, kad komunikavimo kompetencija apima du pagrindinius kriterijus: tinkamumą ir efektyvumą. Efektyvumas rodo, kaip komunikuojant su žmonėmis gebama pasiekti savo tikslų. Tuo tarpu tinkamumas – kaip laikomasi tikėtino komunikacijos konteksto taisyklių ir normų. Taigi, komunikavimo kompetencija apibrėžiama kaip potencialumas atlikti tam tikras pasikartojančias, į tikslą nukreiptas atviro elgesio sekas (Spitzberg, 2015).

Komunikacija taip pat apibrėžiama kaip reiškiny, būdingas tiek institucijoms, kurios yra juridiniai asmenys, tiek žmonėms, kurie yra atskiros asmenybės. Tai tarsi veidrodis, atspindintis kultūrą, mintis ir savybes. Niekas gyvenime nevyksta be tikslo. Netgi komunikacija turi tikslą, pavyzdžiui, bandymas įtikinti, informuoti, paaiškinti, šviesti arba siekti kitų tikslų (Stapleton, 2009).

Mokslininkai, tyrinėdami komunikacijos procesus, išskiria įvairias komunikacijos formas: žodinę ir nežodinę komunikaciją, žodžiu ir raštu vykstančią komunikaciją, formalią ir neformalią komunikaciją, tyčinę ir netyčinę komunikaciją bei kai kurias kitas komunikacijos formas, tokias kaip žmogaus ir kompiuterio komunikaciją (Barker, 1990). Įvairiose situacijose naudojamos skirtingos formos, kurios pritaikomos atsižvelgus į konkretų poreikį.

Tam, kad vyktų sklandus komunikacijos procesas, reikalingi tam tikru būdu veikiantys komunikacijos elementai. Tyrėjai nustato keturis pagrindinius komunikacijos proceso elementus: „šaltinį, pranešimą, kanalą ir gavėją“ (Rogers ir Rogers, 1976). Mokslininkai pažymi, kad, kai du žmonės bendrauja žodžiu, vienas jų veikia kaip informacijos siuntėjas, o kitas – kaip gavėjas. Tai abipusis komunikacijos procesas, apimantis abipusę įtaką, veiksmo ir reakcijos procesą (Nofrion, 2016) bei reikalaujantis tiek iš siuntėjo, tiek iš gavėjo pastangų ir įgūdžių, įskaitant klausymosi įgūdžius (Lunenburg, 2010). Kitaip tariant, kiekvienas asmuo, dalyvaujantis komunikacijos procese, veikia kaip siuntėjas, gavėjas ir interpretatorius (Ratliffe ir Hudson, 1989).

Veiksmingos komunikacijos koncepcija reikalauja, kad pranešimai būtų perduodami taip, kaip norėjo atskiri asmenys ar žmonių grupė, o norint pasiekti efektyvaus bendravimo tikslų, pranešimo turinys ir kūno kalba turi perteikti tą pačią prasmę (Parylo & Zepeda, 2014).

Komunikacija gali būti suvokiama ir kaip informacijos perdavimo tarp asmenų sistema, apimanti klausimų uždavimą ir pasakojimą apie praeities patirtį (Katz, 2014, cit. Hajar, 2016), arba kaip informacijos srautas ar keitimasis informacija tarp asmenų ar žmonių grupės (Parylo & Zepeda, 2014).

Taigi, komunikacija laikoma svarbiu visuomenės gyvenimo procesu, į kurį patenka visa, kas susiję su idėjų ir informacijos perdavimu iš vieno individo kitam arba iš vienos grupės kitai, nesvarbu, ar tai būtų kultūrinio, socialinio ar mokslinio pobūdžio procesas, susijęs su pačiais žmonėmis, ar su aplinka, kurioje jie gyvena (Yildiz, 2021).

L. Jovaiša (1993), komunikaciją apibūdindamas kaip informacijos ir patirties mainus tarp asmenų ir išskirdamas ją kaip žmonių socialinį ryšį, griežtai neatskiria komunikacijos proceso nuo bendravimo.

Šiandien gerai žinoma, kad svarbiausias įgūdis, kurį žmogus turi nuo pat gimimo, yra veiksmingas bendravimas. Jis yra pagrindinis bet kokių santykių sėkmės veiksnys. Dėl šios priežasties bendravimas užima svarbią vietą visuose žmogaus gyvenimo aspektuose (Güçlü, 2017). Galima teigti, kad verbalinis ir neverbalinis bendravimas žmogui yra neišvengiamas. Bendravimo požiūrį ir įgūdžius lengvai veikia pokyčiai tiek kasdieniame, tiek profesiniame gyvenime. Bendravimas nėra procesas, vykstantis viena kryptimi. Priešingai, tai labai sudėtingas poveikio procesas. Jį reikėtų vertinti kaip procesą, kurio bazinis šaltinis yra gavėjo lūkesčiai ir reikalavimai, į kuriuos orientuojamasi ir kuriems siekiama daryti poveikį (İnceoğlu, 2011). Efektyvus bendravimas įvairiose gyvenimo srityse daro teigiamą poveikį asmens psichologinei gerovei ir socialiniams santykiams, stiprina pasitikėjimą

savimi, skatina emocinį stabilumą ir gerina tarpusavio supratimą, bendradarbiavimą bei gebėjimą spręsti konfliktus.

Bendravimas ir veiksmingas bendravimas skiriasi, nes bendravimas yra naudingas vienos šalies iniciatyvai užmegzti santykius, o veiksmingas bendravimas yra naudingas dalyvavimui, taip pat bendravimas yra naudingas siunčiant pranešimą iš vienos šalies kitai šaliai, tačiau negaunant jokio atsako į šį pranešimą iš gavėjo, o veiksmingas bendravimas reiškia pranešimo pasidalijimą ir priėmimą, jo supratimą ir atsakymą iš gavėjo (Khaliq, 2021).

Veiksmingas bendravimas yra procesas, kuriame du ar daugiau žmonių dalijasi patirtimi, kol ši patirtis apibendrinama ir tampa bendra tarp jų, o tai lemia, kad persitvarko arba formuojasi ankstesnis kiekvienos iš bendravimo procese dalyvaujančių šalių suvokimas ir sąvokos. Tai lankstus procesas, susidedantis iš kelių integruotų procesų, siekiant konkretaus tikslo (Al-Salama, 2018, cit. Mamdouh ir Hamed, 2024). Tad norint veiksmingai bendrauti, reikia, kad abi šalys turėtų išlavintus komunikacijos įgūdžius, užtikrinančius bendravimo procesą.

Veiksmingam bendravimui įtakos turi šie veiksniai: kontekstas (bendravimą supanti situacija), bendravimo priemonės (vaizdai, tekstai ir kitų rūšių medijos), verbalinis ir neverbalinis bendravimas (žodžiai, sakiniai, kūno kalba ir veido išraiška), grįžtamojo ryšio procesai (abipusė komunikacijos sąveika), konkretūs (tikslingi ir aiškūs) pranešimai, nesmerkiančios reakcijos (gebėjimas reaguoti ramiai ir objektyviai), trikdžiai ir kliūtys (Velentzas & Broni, 2014). Jei šiuose elementuose esama trikdžių, tai prasmės aiškumo ir visiško supratimo nebus (Lunenburg, 2010).

Kaip ir kasdieniame gyvenime, taip ir organizacijoje bendravimas atlieka svarbų vaidmenį, ypač atsižvelgiant į pastaruoju metu nuolat besikeičiančią politiką ir procedūras, kai susiduriama su atsakomybe, pasipriešinimu ir netikrumu. Ne išimtis ir švietimo organizacijos (Miller, 2009). Švietime, kaip ir bet kurioje organizacijoje, veiksminga komunikacija yra būtina siekiant pagerinti mokytojų darbą, kad jis atitiktų bendruosius švietimo reikalavimus ir padėtų vadovui pasiekti mokyklos užsibrėžtus tikslus. Tai jungtis tarp sprendimus priimančių asmenų ir visų darbuotojų bei pagrindas organizacijos funkcionavimui. Ji naudojama perduoti savo auditorijai informaciją apie organizacijos misiją ir viziją, politiką ir procedūras, užduotis ir pareigas bei įvairią veiklą įmonėje (Farmer, Slater ir Wright, 1998). Joks tikslas negali būti pasiektas sėkmingai, jei žmonės tarpusavyje efektyviai nesusikalba, turint omenyje, kad pagrindinių tikslų įgyvendinimas yra svarbiausias bendravimo prioritetas. Tačiau, jei nėra bendro supratimo dėl simbolių perdavimo (žodinio ar neverbalinio), nėra ir komunikacijos (Donnelly, Gibson & Vancerich, 1984).

Efektyvi komunikacija yra svarbi siekiant organizacijos tikslų. Vadovams būtina užtikrinti aiškų ir veiksmingą bendravimą su darbuotojais. Vadovas turėtų išmanyti veiksmingą bendravimo techniką ir ją taikyti įstaigos valdyme, kad sukurtų organizacinę kultūrą, ją palaikytų ir turėtų maksimaliai efektyvius ir motyvuotus žmogiškuosius išteklius (Altun, Oflaz ir kt., 2024). Tai, kiek vadovas pasiekia įmonės tikslų, priklauso nuo jo gebėjimo efektyviai bendrauti (Herich, 2008).

Komunikacija yra esminis informacijos šaltinis, kurį vadovai naudoja sprendimų priėmimo procese, formuojančiame organizacijos veiklą. Vadovų gebėjimas efektyviai bendrauti yra būtinas ne tik priimant sprendimus, bet ir aiškiai perteikiant jų rezultatus bei ketinimus kitiems organizacijos nariams (Musheke ir Phiri, 2021). Veiksminga komunikacija gali būti įmanoma tik tuomet, kai vadovybė ir darbuotojai bendradarbiauja bei dirba kartu (Pigors, 1949). Priešingai, neefektyvi komunikacija gali kelti neaiškumą, sužadinti nesaugumo jausmą ir darbuotojų nepasitenkinimą, o tai neigiamai veikia produktyvumą.

Komunikacijos strategijos sukūrimas ir jos įgyvendinimas gali suteikti organizacijoms daug naudos, pavyzdžiui, išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą bei laiku dalytis aiškiais, nuosekliais pranešimais, kurie savo ruožtu padeda didinti organizacijos produktyvumą (Charles, 1998). Organizacijos vadovai turi galvoti apie tai, ką darbuotojai turi žinoti, kad galėtų gerai atlikti savo darbą, efektyviai bendrauti su klientais ir tarnauti kaip ambasadoriai už organizacijos ribų (Musheke ir Phiri, 2021).

Švietimo organizacijos yra kompleksinės ir nuolat kintančios sistemos, kurių efektyvus tarpusavio bendravimas yra būtinas siekiant atliepti įvairių suinteresuotųjų grupių poreikius. Sklandus informacijos perdavimas padeda užtikrinti tvirtus tarpusavio santykius tarp visų bendruomenės narių: mokinių, mokytojų ir tėvų. Kiekviena grupė turi didelių lūkesčių švietimo sistemai, o šių lūkesčių išpildymas priklauso nuo puikių bendravimo įgūdžių, tiek verbalinių, tiek neverbalinių (Glaze, 2014). Siekiant įgyvendinti veiksmingas bendravimo strategijas, būtina suprasti jo ypatumus, įskaitant ir dažniausiai pasitaikančias kliūtis. Trys pagrindiniai sėkmingo bendravimo elementai – pasitikėjimas, skaidrumas ir aktyvus klausymas – padeda kurti stiprius ryšius, kurie reikalingi konstruktyviam dialogui, efektyviam problemų sprendimui ir bendradarbiavimo tarp visų bendruomenės narių skatinimui.

Švietimas nuolat keičiasi, o veiksmingas bendravimas kuria pozityvią mokyklos kultūrą, reikalingą pokyčiams įgyvendinti (Hollingworth ir kt., 2017). Darbuotojams svarbu būti išklausytiems ir įvertintiems, kad jie palaikytų pokyčius, nes pokyčiai, įgyvendinami be konsultacijų, gali sukelti

pasipriešinimą, ypač tarp ilgametę patirtį turinčių mokytojų, kurie vertina stabilumą ir savo profesinę kompetenciją sprendimų priėmimo procesuose. Darbuotojų įtraukimas į dialogą ir galimybė išreikšti savo nuomonę yra esminiai veiksniai, lemiantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą ir jų ilgalaikį priėmimą bei poveikį švietimo organizacijoje. Veiksmingas bendravimas skatina motyvaciją ir kuria personalo kultūrą, o prastas bendravimas kelia nepasitenkinimą (Tyler, 2016). Mokyklos kultūra daro įtaką tam, kaip organizacija reaguoja į pokyčius, o nenoras priimti pokyčius lydi prastą moralę (Hollingworth ir kt., 2017). Vadovai, nusprendę ignoruoti darbuotojų baimės jausmą, daugiau laiko praleis sprenddami nepageidaujamo elgesio problemas (Brown, 2018). Bendravimas ir santykiai su suinteresuotosiomis šalimis yra veiksmingesni mokyklos tobulinimo metodai nei nauja politika ar programos (Safir, 2017).

Pasitikėjimas yra pirmasis iš trijų esminių komponentų, reikalingų norint sukurti tvarius santykius. Žmonės įgyja pasitikėjimą kasdien bendraudami, kai parodo, kad klausėsi ir rūpinosi, o ne retomis, bet ryškiomis iniciatyvomis (Brown, 2018; Tyler, 2016). Pasitikėjimo kūrimui reikia laiko ir įsipareigojimo, o kiekviena sąveika – kelias link pripažinimo. Jei patirtis teigiama, pasitikėjimas auga, jei neigiama – mažėja. Darbuotojai turi tikėti, kad yra saugioje erdvėje ir nebus išjuokti dėl savo klaidų. Užmegztas santykis kuria aplinką, kurioje darbuotojai gali išreikšti savo mintis, o kritiniai pokalbiai, pasitelkiant esminius veiksmingo bendravimo komponentus, gali pataisyti anksčiau pažeistą organizacijos kultūrą (Wieczorek ir Manard, 2018).

Kitas komponentas – **skaidrumas**. Skaidrus vadovavimas lemia didesnę produktyvumą, nes darbuotojų dėmesys geriau atitinka vadovybės tikslus (Lavoie, 2015). Vadovai, kurie atvirai ir skaidriai pasakoja apie savo sunkumus, yra labiau prieinami darbuotojams, o dialogas sėkmingesnis, kai dalyvaujančios šalys turi aiškią viziją ir atvirai kalba apie savo ketinimus. Asmeninis bendravimas yra skaidresnis, nes žmonės gali perskaityti netiesioginę komunikaciją, o tai lemia mažiau nesusipratimų (Llopiš, 2012).

Paskutinė esminė veiksmingo bendravimo sudedamoji dalis yra **klausymasis**. Yra du klausymosi tipai: gilus klausymasis, kai tikimasi išgirsti rūpimus klausimus, bet ne išspręsti problemą, ir strateginis klausymasis, kai užduodami klausimai ir pateikiami pasiūlymai (Safir, 2017). Strateginis klausymasis yra aktyvus; jis reikalauja, kad klausytojas užduotų atitinkamus klausimus ir paaiškintų pranešimą (Bender, 2005). Veiksmingą bendravimą stabdantis elgesys yra vertinimas, nepagrįstų patarimų teikimas, konfidencialumo stoka ir kalbėtojo pertraukinėjimas (Brown, 2018). Asmenys, kuriems trūksta efektyvaus bendravimo įgūdžių, dažnai užduoda klausimą, ar kas nors turi pastabų ar

klausimų, tačiau nesuteikia pakankamai laiko atsakymams. Tai gali perteikti ir nesąmoningas elgesys, kai gestai ir kūno kalba signalizuoja, jog norima, kad kalbantysis nutrauktų savo kalbėjimą. Atkreiptinas dėmesys, kad dalyvaujant sudėtingame pokalbyje svarbu išvengti skubotos reakcijos prieš iki galo išklausant žmogų. Dar vienas veiksmingo bendravimo komponentas yra kritikos ar grįžtamojo ryšio išklausymas, ypač tada, kai jį sunku išgirsti (Brown, 2018).

Taigi, norint sukurti efektyvią komunikaciją švietimo organizacijoje, būtina užtikrinti pasitikėjimą, skaidrumą ir įsiklausymą - tris esminius veiksmingo bendravimo komponentus.

Komunikacija yra esminis socialinis procesas, leidžiantis perduoti informaciją, keistis idėjomis ir užmegzti ryšius. Ji gali būti nagrinėjama dviem pagrindiniais lygmenimis: organizaciniu ir individualiu. Organizacinė komunikacija apima informacijos srautą tarp organizacijos narių ir padeda koordinuoti veiklą, stiprinti bendradarbiavimą bei siekti bendrų tikslų. Ji gali vykti formaliais kanalais, pavyzdžiui, per oficialius susitikimus ar dokumentus, arba neformaliai – per kasdienes pokalbius, neoficialias diskusijas bei socialinius ryšius tarp organizacijos narių.

Pagrindinis organizacinės komunikacijos tikslas – užtikrinti sklandžią visų skyrių ar padalinių veiklą bei veiklos koordinavimą ir veiksmingą, šiuo atveju kalbant apie švietimo organizacijas, švietimo tikslų įgyvendinimą. Efektyvi ir veiksminga komunikacija švietimo organizacijoje padeda sukurti palankią mokymosi aplinką, skatina visų suinteresuotų šalių dalyvavimą ir bendradarbiavimą bei leidžia veiksmingai perduoti svarbią informaciją (Butler & Boggs, 2023).

Pasak Paužuolienės ir Trakšelio (2009), komunikacija gali būti sėkminga ir aktyvi tik tuomet, kai nuolat teikiamas grįžtamasis ryšys. Komunikacijos dėka organizacija yra atpažįstama ir priimama visuomenėje.

Individuali komunikacija, priešingai, yra orientuota į asmens gebėjimą perteikti mintis, emocijas ir idėjas tiek tarpasmeniniame, tiek interpersonaliniame lygmenyje. Efektyvi individuali komunikacija yra būtina ne tik asmeniniame gyvenime, bet ir organizaciniame kontekste, nes darbuotojų gebėjimas aiškiai išreikšti mintis, klausytis ir suprasti vieni kitus, dalytis jausmais, teikti paramą ir kartu spręsti problemas veda prie veiklos sėkmės.

Taigi organizacinė ir individuali komunikacija yra glaudžiai susijusios – sėkminga organizacija priklauso nuo jos narių komunikacijos įgūdžių, o efektyvi individuali komunikacija užtikrina sklandžius informacijos mainus organizacijoje.

Organizacinė komunikacija yra neatsiejama kolektyvo gyvenimo dalis. Organizacijoms svarbu efektyviai valdyti procesus, užtikrinti procedūrų laikymąsi, informuoti darbuotojus apie jų pareigas,

užduotis ir atsakomybės. Tuo tarpu darbuotojų komunikacija padeda geriau suprasti organizacinį kontekstą, jaustis organizacijos dalimi, bendradarbiauti su kolegomis, efektyviai spręsti problemas, prisitaikyti prie pokyčių ir dalytis žiniomis bei patirtimi.

Apskritai organizacija laikoma sudėtingu komunikacijos įpročių tinklu, kuriame organizacija yra faktinė struktūra, o kolektyvinė darbuotojų komunikacinė elgsena sudaro organizaciją (Mumby; Kuhn, 2018). Darbuotojai dalijasi informacija apie savo organizaciją, darbo procesus ir konkrečių bei ilgalaikių tikslų siekimą (Goldhaber, 1993; Samson; Daft, 2009). Organizacijoje dalijimasis pranešimais vyksta ir vertikaliai, ir horizontaliai, t. y. tiek tarp tos pačios grandies darbuotojų, tiek tarp skirtingų grandžių personalo. Abiem atvejais bendravimas gali būti tiek formalus, tiek ir neformalus (Rogers, 1987; Dwyer, 2009).

Organizacinę komunikaciją mokslininkai visų pirma apibūdina pagal jos atliekamas funkcijas (Dwyer, 2009; Katz; Kahn, 1978). De Nobile J. ir kt. (2013) išskyrė keturias organizacinės komunikacijos atliekamas funkcijas: direktyvinę, palaikomąją, kultūrinę ir demokratinę komunikaciją.

Direktyvos komunikacija tai žinutės, kuriomis siekiama įtikinti, paveikti ir apskritai kontroliuoti darbuotojus; skirtinguose mokslininkų tyrimuose jos įvardinamos kaip atliekančios valdymo ir priežiūros funkcijas (Goldhaber G. M., 1993; Katz; Kahn, 1978). **Palaikanti** komunikacija yra skirta perduoti žinutes, kurios skirtos padrąsinti ir nuraminti asmenis (Dwyer, 2009; Keyes ir kt., 1999; Ramus, 2001). **Kultūrinė** komunikacija skirta dalintis su darbuotojais organizacijos vidaus taisyklėmis, ypač įtraukiant ir informuojant naujokus (Bantz; Pepper, 1993). Galiausiai, **demokratinė** komunikacija, kuri reiškia organizacijos narių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus.

Taigi, organizacinė komunikacija gali būti laikoma vienu iš svarbiausių organizacijos elementų, siekiančių įtraukti darbuotojus ir stiprinti jų organizacinius įsipareigojimus, tai duoda teigiamų rezultatų tiek organizacijai, tiek asmeniui (Dee; Leisyte, 2017). Vadinasi, ne tik valdant informacijos srautą, bet ir atsižvelgiant į atliekamas funkcijas, pagrindinis organizacijos komunikacijos tikslas - motyvuoti ir palaikyti žmogiškuosius išteklius, ypač permainų ir krizių laikotarpiais. Todėl organizacijoms būtina strategiškai pritaikyti komunikaciją taip, kad valdytų ir perduotų informaciją, susijusią su darbo veikla ir reikalavimais, bet kartu ir sustiprintų darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą ir tapatybę. Empiriniais tyrimais įrodyta, kad efektyvus bendravimas su darbuotojais lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu (Hargie; Tourish; Wilson, 2002), geresnius rezultatus (Eppler; Mengis, 2004) ir mažesnę streso lygį (Taylor; Fieldman; Altman, 2008).

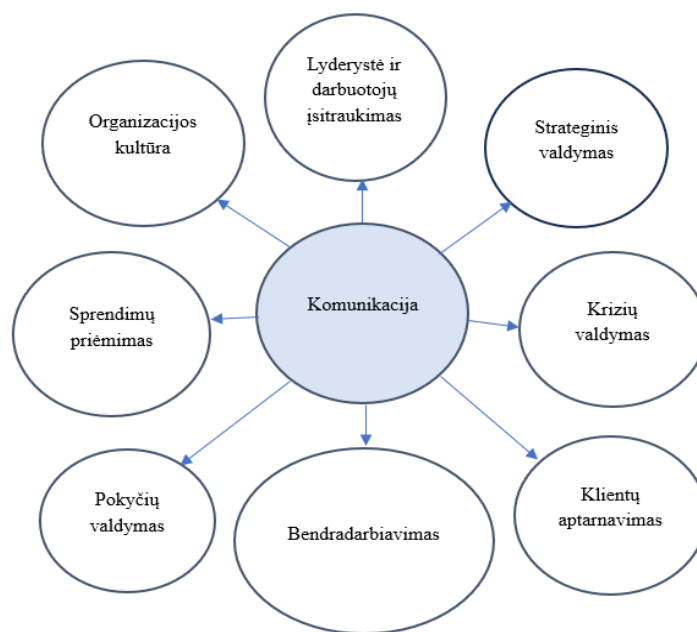
Nustatyta, kad organizacinė komunikacija atlieka reikšmingą vaidmenį suvokiant konkrečią situaciją, su kuria susiduria darbuotojai. Tai lemia stipresnį situacijos kontrolės pojūtį, aiškesnę atliekamo darbo prasmę ir, dar svarbiau, suvokimo proceso metu padeda identifikuoti bei suprasti streso priežastis (Vander Elst; Baillien ir kt. 2010; Sverke; Hellgren, 2002).

Kitas labai svarbus aspektas, kad bendravimas gali sustiprinti darbuotojo emocinį įsipareigojimą bei aktyvų dalyvavimą ir taip sumažinti netikrumą bei paskatinti darbuotojus tobulinti savo įgūdžius (Appelbaum; Cameron ir kt., 2017; Král; Králová, 2016; Olsen; Stensaker, 2014). Veiksminga organizacinė komunikacija atlieka pagrindinį komandos sėkmės vaidmenį, padedantį žmonėms dalintis prasmėmis ir bendradarbiauti siekiant veiksmingos pažangos (Mckinney; Barker ir kt., 2004).

Kaip veiksmingiausią organizacijos tobulumo siekimo modelį mokslininkai siūlo dviejų krypčių simetrišką komunikacijos modelį. Simetriškos komunikacijos esmė – tai, kaip organizacijos, asmenys ir visuomenė naudoja komunikaciją siekdami koreguoti savo mąstymą tam, kad užmegztų abipusiai naudingus santykius, o ne siektų kontroliuoti ar manipuliuoti. Šis komunikacijos modelis akcentuoja supratimą, bendradarbiavimą, atsakomąją reakciją bei pusiausvyrą tarp galių ir interesų (Grunig ir kt., 2002). Simetrinė vidinė komunikacija – tai etiškas ir pozityvus komunikacijos modelis, kuris skatina atvirumą, skaidrumą ir įgalina darbuotojus priimti sprendimus. Šis modelis atspindi organizacijų orientaciją į darbuotojus bei jų nuoširdų rūpestį darbuotojų interesais (Men & Bowen, 2017). Tyrimai rodo, kad simetriška vidinė komunikacija teigiamai veikia darbuotojų rodiklius, tokius kaip pasitenkinimas darbu, santykių su organizacija suvokimas, įsitraukimas, konstruktyvi bendravimo elgsena (Jo & Shim, 2005; Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011; Men & Stacks, 2014) bei sumažina ir darbuotojų kaitą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą komunikacijos apibrėžties srityje, galima teigti, kad nėra vienareikšmiško šios sąvokos apibrėžimo. Komunikacija apibrėžiama ne tik kaip informacijos perdavimo procesas, bet ir kaip priemonė, per kurią planuojami, organizuojami ir įgyvendinami organizacijos pokyčiai. Ji lemia tiek asmeninį, tiek organizacinį augimą ir užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą.

Išanalizavus komunikacijos reikšmę organizacijai, pateiktos organizacijos sritys, kurias lemia efektyvi komunikacija (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos sėkmę lemiančios komunikacijos sritys (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)

Iš schemos matome, kad veiksminga komunikacija yra labai svarbus organizacijai veiksnys, darantis įtaką įvairiems veiklos aspektams. Ši schema vizualiai parodo, kaip komunikacija prisideda prie sklandaus organizacijos veikimo ir yra vienas iš organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Efektyvi komunikacija ne tik užtikrina sklandų darbą, bet ir stiprina organizacijos kultūrą, didina darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą. Be aiškaus informacijos srauto ir grįžtamojo ryšio sunku užtikrinti strateginį valdymą, sklandų sprendimų priėmimą ir inovacijų diegimą. Todėl organizacijos, kurios daug dėmesio skiria komunikacijos gerinimui, pasiekia geresnių rezultatų tiek vidinėje organizacijos veikloje, tiek bendradarbiaudamos su išoriniais partneriais ir klientais.

1.2. Pozityviosios psichologijos apibrėžtis ir pagrindinės idėjos

Nuo tada, kai psichologija atsirado kaip savarankiškas mokslas, kurio pagrindinis tyrimo objektas - žmogaus elgesys, daugiausia dėmesio buvo skiriama sutrikimams arba jį veikiančioms problemoms.

Pasak Seligman ir Csikszentmihalyi (2014), psichologai geba suvokti ir paaiškinti, kaip žmonės ar žmonių grupės veikia esant sudėtingoms sąlygoms, kaip jie, pritaikydami įvairius psichinius

gebėjimus, gali išgyventi didelių psichinių pastangų reikalaujančiose situacijose, tačiau mokslininkai vis dar turi per mažai žinių, padedančių atskleisti priežastis, dėl kurių apskritai verta gyventi.

Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) dar 1948 metais sveikatą apibrėžė kaip visapusišką fizinę, psichinę ir socialinę gerovę, o ne tik ligos ar negalios nebuvimą. Vėliau mokslininkai siūlė įvairias interpretacijas ir papildymus, pabrėždami dinamišką sveikatos pobūdį, gebėjimą prisitaikyti prie gyvenimo iššūkių, bet, nepaisant to, oficialus apibrėžimas nebuvo atnaujintas. Taigi, nuo 1998 metų, Seligmano darbų dėka, atsirado psichologijos subdisciplina, kuri orientuota į pozityvią žmogaus būtį, į psichologinės gerovės suklestėjimo paieškas.

Kadangi šiuolaikinėje visuomenėje vidinis žmogaus pasaulis bei jo suvokimas tampa vis svarbesni dėl nuolatinio skubėjimo ir jį lydinčių streso faktorių, lemiančių padidėjusią psichinę įtampą žmogaus kasdienybėje, todėl šios psichologijos šakos tikslas yra ne susikoncentruoti į neigiamas žmogaus psichologines savybes, o daugiau tirti pozityvius žmonių psichologijos veiksnius (Seligman, Csikszentmihalyi, 2014).

Mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmio pozityviosios psichologijos apibrėžimo. Ji gali būti suvokiama kaip mokslas, tiriantis žmonių funkcionavimą ir padedantis atrasti bei puoselėti psichologinius veiksnius, skatinančius klestėjimą (Seligman ir kt., 2005; Compton, Hoffman, 2019). Taip pat gali būti apibrėžiama ir kaip mokslo sritis, tirianti optimalų individų, grupių ir institucijų funkcionavimą (Gable ir Haidt, 2005). Pozityvioji psichologija apibrėžiama ir kaip psichologijos atšaka, kurios studijų objektas yra tobulumas, psichologinė ir subjektyvi gerovė, gyvenimo optimizavimas bei žmogaus laimė (Muñiz-Velázquez & Pulido, 2019). Taigi, pozityvioji psichologija fokusuojasi į teigiamus žmogaus psichologijos aspektus, vykstančius kasdieniame žmonių gyvenime, ir analizuoja, kaip jų buvimas daro įtaką žmonių galimybėms klestėti tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime, skatindamas gerovę, pasitenkinimą, motyvaciją ir harmoningą asmeninį augimą.

Pasak Seligmano (2002), pozityvioji psichologija turi tris pagrindinius tikslus: 1) suprasti ir tirti pozityvius individualius bruožus, apimant tokias stipriasias savybes kaip gebėjimas mylėti ir dirbti, drąsa, užuojauta, atsparumas, kūrybiškumas, smalsumas, sąžiningumas, savęs pažinimas, santūrumas, savikontrolė ir išmintis; 2) skatinti teigiamą patirtį ir emocijas, apimant pasitenkinimo praeitimi, laimės dabartyje ir vilties dėl ateities studijas; 3) suprasti pozityvias organizacijas, t. y. tirti skatinančias kurti geresnes bendruomenes stiprybes, pavyzdžiui, teisingumą, atsakomybę, darbo etiką, lyderystę, komandinį darbą, toleranciją ir kt.

Šiame modelyje pateikiami veiksmingo ir etiško tarpasmeninio bendravimo būdai, kurie rodo, kad jei komunikuojantieji praktikuoja ir taiko tokį elgesį, jie gali teigiamai paveikti ir įkvėpti kitus.

Taigi, modelis pristato komunikacijos, kuriančios kokybiškus santykius, gyvybiškumo jausmą, teigiamą požiūrį ir jaučiamą abipusį ryšį, žingsnius (Stephens, Heaphy ir Dutton, 2012). Šiame modelyje taip pat pabrėžiamas elgesys, skatinantis teigiamą darbo kultūrą, kurioje asmenys ir organizacijos gali klestėti (Lutgen-Sandvik, 2017) bei ragina asmenis kartu kurti geresnius socialinius pasaulius ir rodyti lyderystės pavyzdį (Biganeh & Young, 2021).

Pozityvi komunikacija apibrėžiama ir kaip bet koks verbalinis ir neverbalinis elgesys, kuris teigiamai funkcionuoja žmonių sąveikos eigoje (Mirivel, 2014; Seligman, 2002). Tarpasmeninio, grupinio ir organizacijos bendravimo kontekstuose pozityvi komunikacija yra svarbi darbuotojų sveikatai ir gerovei bei skatina teigiamas dvasios būsenas ir emocijas (Socha & Beck, 2015), todėl pozityvi komunikacija dar vadinama teigiama komunikacija. Kaip socialinė praktika tokia komunikacija atlieka daug naudingų funkcijų ir duoda reikšmingų teigiamų rezultatų. Bendravimas gali padėti pranešimų gavėjams susidoroti su grėsmėmis, išspręsti žalingus konfliktus ir nuversti tirioniškus lyderius (Mongeau, 2015). Žiūrint iš organizacinės perspektyvos, pozityvi komunikacija yra tokia pat paprasta kaip asmeninių poreikių tenkinimas ir apima pranešimus, kurie prisideda prie asmens, tarpusavio santykių ir organizacijos gerovės stiprinimo (Socha & Beck, 2015). Mirivel (2021) pozityvų bendravimą apibūdina kaip veiksmingą, etišką ir tai, kas parodo mūsų, kaip žmonių, geriausias galimybes ir padeda mums bendrauti produktyviau.

Mokslininkai, tyrinėdami organizacijas, nustatė, kad išraiškinga ir pozityvi komunikacija yra esminis veiksnys formuojant, perduodant ir transformuojant institucijas, kurios daro įtaką kolektyvinėms mintims, ketinimams ir elgesiui (Berger ir Luckmann, 1966; Searle, 1995). Pozityvus organizacijų vadovų bendravimas formuoja ir panašius darbuotojų komunikacinius lūkesčius. Tiek šios idėjos sampratoje, tiek praktikoje labai svarbi nuostata, kad individas, užsiimantis pozityviu bendravimu, įkvepia ir daro įtaką kitiems bei padeda kartu kurti patobulintą socialinį pasaulį (Mirivel, 2019). Toks bendravimas taip pat skatina organizacijos narius jaustis vis labiau vertinamais, todėl didėja palaikymas, stiprėja santykiai ir susitelkimas (Roberts ir kt., 2005). Kadangi komunikacija darbo vietoje yra susijusi su organizaciniais santykiais ir jų kontekstu, organizacijos nariai turėtų būti aktyvūs ir sąmoningi savo elgesio formuotojai (Keyton ir kt., 2013).

Nuoseklus pozityvus bendravimas formuoja mintis, elgesį ir padeda transformuoti asmenis bei organizacijas ir yra žinoma, kad skatina pažangą, pokyčius ir sėkmę (Armenakis ir Harris, 2002, 2009; Elvingas, 2005; Lewis, 2011; Marshalk, 1993; Morgan, 2006; Weick ir kt., 2005).

Taigi, pozityvi komunikacija gali sukurti skirtingus mąstymo pasaulius, atlikti svarbų vaidmenį kuriant bei išlaikant organizacijas ir rinkas (Cornelissen ir kt., 2015; Morgan, 2006). Pasak Muthusamy (2019), pozityvūs žodžiai gali padėti sukurti bendrą mąstymą, suformuluoti misiją ir viziją bei nukreipti visų narių energiją į bendrus tikslus ir uždavinius. Pastebėta, kad tai ypač veiksminga vadovų komunikacijoje, kai kalbama apie inovacijas. Taigi, pozityvūs, įkvepiantys ir motyvuojantys žodžiai, išsakomi vadovaujant, skatinant ar pripažįstant pastangas, gali suteikti didelės pridėtinės vertės atlygiui už darbo rezultatus, nesvarbu, ar tai būtų išorinis, ar vidinis atlygis. Tokie žodžiai stiprina darbuotojų motyvaciją ir įkvėpimą. Pasakojimai apie pasiaukojimą ar bendradarbiavimą siekiant bendro tikslo gali padėti skatinti tarp suinteresuotų šalių darnumą ir įsipareigojimą, būtiną organizacinei darnai pasiekti. Labiausiai geidžiami organizaciniai veiksniai, kurie laikomi sėkmės ramsčiais, įskaitant pasitikėjimą, sąžiningumą, viziją ir įsipareigojimą, dažnai yra ne kas kita, o tik pozityvių išminties žodžių įkūnijimas (Cornelissen, 2005; Hill, 1990; Lewis, 2011; Muthusamy and White, 2005; Newberg ir Waldman, 2012; Pfeffer, 1981). Žvelgiant iš strateginės komunikacijos perspektyvos, pozityvi komunikacija gali pasitarnauti kaip neapibrėžtumo mažinimo priemonė bei platforma bendruomeniškumo jausmui sukurti, todėl gali sustiprinti organizacijos pasirengimą pokyčiams (Holt ir kt., 2007; Lewis ir Seibold, 1998; Maitlis ir Lawrence, 2007).

Įtikinama ir pozityvi vadovų komunikacija gali padėti organizacijai valdyti aplinkos dviprasmiškumą ir chaosą bei sustiprinti darbuotojų kūrybišką mokymąsi (Cornelissen, 2005; Küpers, 2013; Maitlis ir Lawrence, 2007; Morgan, 2006). Pozityvi komunikacija veikia kaip kalbinis tiltas, jungiantis organizacijos strateginius tikslus, vertybes ir suinteresuotųjų šalių emocinį atsaką. Planavimo ir strategijos diskursas, papildytas tokia komunikacija, gali sustiprinti pažinimo išteklius, skatinti kūrybiškumą ir mokymąsi (Küpers, 2013; Morgan, 2006). Skatindama priemones, skirtas dalytis pozityviu bendravimu tarp svarbių suinteresuotųjų šalių, organizacija gali praturtinti savo darbuotojų pažinimo ir kalbų sritis, taigi gali sukurti pažintinį lankstumą ir įvairovę, reikalingą mokymuisi ir pokyčiams (Muthusamy, 2008; Powell, 1992 cit. Senthil Kumar Muthusamy, 2019).

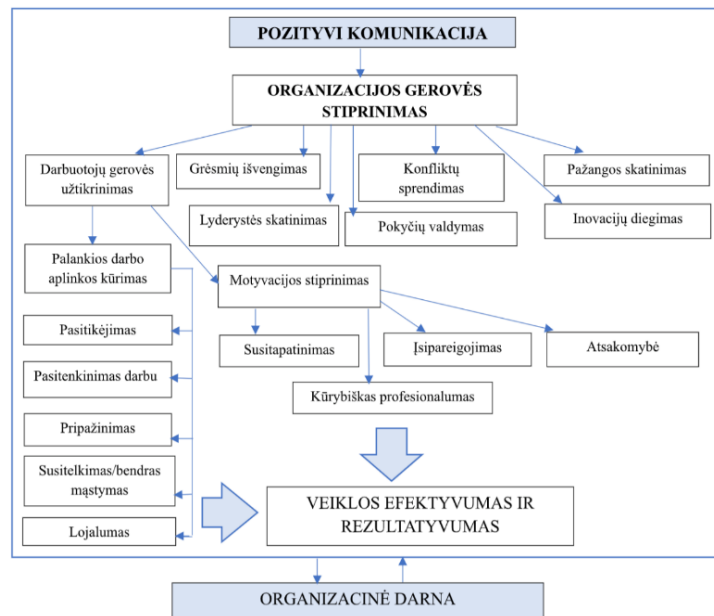
Pozityvi komunikacija gali veikti kaip „langai“ į organizacijos ar užduočių tapatybę (Heracleous ir Jacobs, 2008), padėdami sukurti atsakomybę už atliekamas užduotis ir įtraukdami organizacijos

narius į prasmingas patirtis. Todėl tokie kalbiniai elementai tampa svarbiu įrankiu valdant išteklius, technologijas ir operacijas.

Pozityvi komunikacija organizacijoje atlieka svarbų vaidmenį įkvepiant, motyvuojant, kuriant pozityvią ir bendradarbiavimui palankią aplinką bei koordinuojant švietimo organizacijos veiklą. Tai tarsi organizacijos širdis, atsakinga už įstaigos veiklos kokybę ir klestėjimą.

Mokyklų vadovai atlieka esminį vaidmenį formuojant mokyklos kultūrą ir aplinką, o tai daugiausia pasiekama per efektyvią ir pozityvią komunikaciją. Aiškus ir veiksmingas vadovų bendravimas didina bendruomenės sąmoningumą bei orientaciją į bendrus tikslus, stiprina tarpusavio pasitikėjimą ir gerina švietimo organizacijos veiklos efektyvumą. Tinkamų bendravimo stilių praktikavimas padeda vadovams sukurti pozityvų klimatą ir sėkmingai vadovauti mokykloms (Sapian ir kt., 2020). Efektyvi komunikacija yra būtina siekiant mokyklų vadovams sėkmingai orientuotis sudėtingoje švietimo aplinkoje. Moksliniai tyrimai rodo, kad veiksmingas ir pozityvus bendravimas yra lyderystės pagrindas, skatinantis didesnę pasitikėjimą, motyvaciją ir rezultatyvumą tiek tarp darbuotojų, tiek tarp mokinių (Halawah, 2005; Sapian ir kt., 2020; Tyler, 2016). Pasak Tyler (2016), bendravimo įgūdžiai yra esminiai kuriant pasitikėjimą tarp mokyklų vadovų ir mokytojų. Tvirti tarpusavio santykiai yra labai svarbūs, siekiant nukreipti mokytojus sėkmingo mokymo link. Pramahsari ir Triatna (2021) tvirtina, kad vadovų bendravimo efektyvumas yra vienas iš labiausiai mokytojų darbui įtaką darančių veiksnių. Pozityvus vadovo ir mokytojo bendravimas skatina abiejų dalyvaujančiųjų pusių pasitenkinimą, o abipusio pasitikėjimo sukūrimas ir mokytojų įtraukimas į švietimo organizacijos sprendimų priėmimo procesą sukuria efektyvesnę mokymosi aplinką mokiniams (Halawah, 2005). Taigi, pozityvi komunikacija reikšmingai prisideda prie organizacinės darnos užtikrinimo (žr. 3 pav.)

Apibendrinant galima teigti, kad pozityvi komunikacija atlieka reikšmingą vaidmenį analizuojant ir kuriant darbo aplinką. Organizacija, siekdama didinti darbuotojų produktyvumą, įsipareigojimą ir pasitenkinimą kurs karjeros galimybes taip, kad jos stiprintų orumo jausmą, didintų vertę ir skatintų socialinį pripažinimą. Tinkamai parinkti žodžiai ne tik išplės fizinius ir pažintinius darbo aspektus, bet ir padidins organizacijos intelektualinį kapitalą, reikalingą inovacijoms ir pokyčiams.



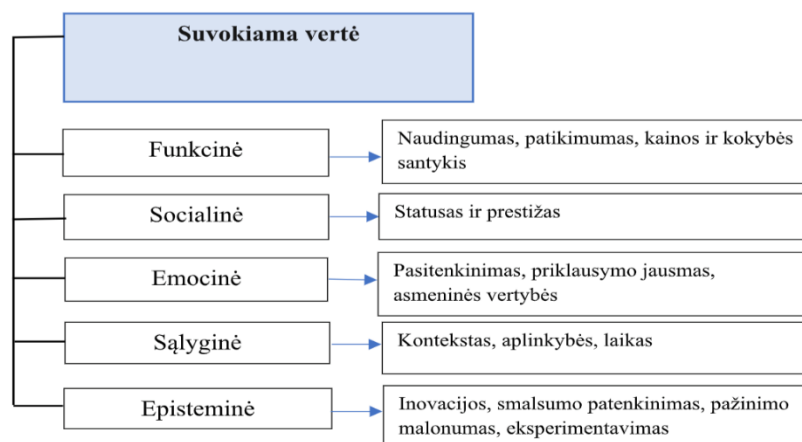
3 pav. Pozityvios komunikacijos vaidmuo organizacijos darnos užtikrinimui (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais)

1.4. Suvokiamos vertės samprata

Šiandieniniame pasaulyje vertė tapo svarbia tema, nes ji yra lemiamas pasitenkinimo ir lūkesčių variklis tiek produktų (Zeithaml, 1998), tiek paslaugų kontekste (McDougall ir Levesque, 2000). Woodruff (1997) pastebi, kad vertės sąvoka literatūroje pateikiama įvairiais kontekstais: 1) atskirų, didelės vertės klientų ekonominė vertė organizacijai; 2) organizacijos vertė, t. y. organizacijos vertė suinteresuotosioms šalims; ir 3) vartotojo vertė, kurioje atsižvelgiama į tai, ko vartotojai nori. Mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad dėl laisvo vertės apibrėžimo ir įvairios autorių vartojamos nomenklatūros kai kurie iš jų terminą vertė vartoja pakaitomis su tokiais sąvokomis kaip pasitenkinimas, kokybė (Day ir Crask, 2000, Payne ir Holt, 2001, Woodall, 2003) ir vertybės, ypač asmeninės vertybės, kuriomis vadovaujasi žmogus, pavyzdžiui, įsitikinimai apie tai, kas teisinga ir neteisinga (Flint ir kt., 2002). Mokslininkų nesutarimas dėl suvokiamos vertės apibrėžimo ir konceptualizavimo rodo, kad suvokiama vertė gali būti apibūdinama kaip sudėtingas konstruktas (Lapierre, 2000).

Zeithaml (1988) kliento suvokiamą vertę apibrėžia kaip bendrą kliento produkto (ar paslaugos) naudingumo įvertinimą, pagrįstą suvokimu, kas gaunama ir kas duota. Kitaip tariant, sąvoka parodo skirtumą tarp gautos naudos ir tam tikrų išlaidų (pvz., finansinių ir psichologinių). Kliento suvokiama vertė gali būti vertinama kaip vienmatis rodiklis, naudojant vieną kriterijų, pavyzdžiui, kainos ir

kokybės santykį bendros vertės nustatymui (Sweeney, Soutar ir Johnson, 1996), tačiau gali būti vertinama ir kaip daugiamatė koncepcija (Sweeney & Soutar, 2001). Literatūroje paprastai atsižvelgiama į Shetho, Newmano ir Grosso (1991) pasiūlytus daugiamatės koncepcijos požiūrio metmenis, pagal kuriuos suvokiama vertė nustatoma per 4 paveiksle pateiktas vertes.



4 pav. Suvokiamos vertės tipai (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sheth, Newman ir Gross (1991))

Kitaip tariant, funkcinė vertė apibūdina naudą, kuri kyla iš produkto ar paslaugos praktinio veikimo konkrečioje situacijoje. Emocinė vertė apima jausmus ir emocines reakcijas, kylančias dėl tam tikrų situacijų, produktų, paslaugų ar panašių patirčių. Socialinė vertė suvokiama ir įgyjama sąveikaujant socialinei grupei ar kelioms grupėms. Sąlyginė vertė apibūdinama kaip nauda, kuri atsiranda konkrečioje situacijoje ir yra suvokiama asmens tam tikru momentu. Galiausiai, episteminė vertė apibrėžiama kaip smalsumo patenkinimas, kurį sukelia produktas ar paslauga bei nauda, gaunama iš poreikio atrasti kažką naujo (Sheth ir kt., 1991; Candan ir kt., 2013).

Holbrook, (1994) vertę apibrėžia kaip interaktyvią reliatyvistinės pirmenybės patirtį, atsižvelgus į tai, kad bet kokia vartojimo patirtis gali sukurti funkcinę ir emocinę vertę (Babin ir kt., 1994; Holbrook ir Hirschman, 1982; Jones ir kt., 2006). Holbrook (1994, 1999) pateikė koncepciją, kuri išryškina keturis pagrindinius suvokiamos vertės tipus, pateiktus 2 lentelėje.

2 lentelė. **Suvokiamos vertės tipologija** (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Holbrook (1994, 1999))

Pagrindiniai suvokiamos vertės tipai	Suvokiamos vertės aspektai	Apibrėžimo kontekstai
Ekonominė	Efektyvumas	Suprantamas kaip išvesties/įvesties santykis arba patogumas. Suvokiama vertė iš aktyvaus priemonių transformavimo, siekiant į save orientuoto tikslo.
	Meistriškumas	Suprantamas kaip kokybė. Suvokiama vertė, susijusi su nutolusiu nuogastavimu arba imliu susižavėjimu.
Socialinė	Statusas	Suprantamas kaip reputacija. Suvokiama vertė iš reaktyvaus savo statuso apmąstymo, atsispindinčioje pritariančioje kitų nuomonėje.
	Pagarba	Suvokiama savo vartojimo patirties vertė, kaip priemonė pasiekti palankų kito asmens atsaką.
Hedoninė	Žaidimas	Suvokiama aktyvios, į save orientuotos patirties vertė, kuria džiaugiamasi dėl savęs.
	Estetika	Suprantamas kaip grožis. Iš esmės reaktyvaus įvertinimo suvokiama vertė ir kaip pats tikslas.
Altruistinė	Etika	Suprantama kaip moralė arba dorybė. Suvokiama vertė iš etiško veiksmo, palankesnio kitiems.
	Dvasingumas	Suprantamas kaip tikėjimas arba ekstazė. Suvokiama atsidavimo patirties vertė.

Mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad dažniausiai vartotojų suvokiama vertė apima utilitarines ir hedonines vertes (Babin ir kt., 1994; Kim ir kt., 2013). Utilitarinė vertė apibūdinama kaip vertė, susijusi su užduočių atlikimu, racionalumu, ir siejama su kokybe, veiksmingumu ir efektyvumu (Babin ir kt., 1994). Kitaip tariant, tai paslauga ar produktas, kuris padeda vartotojui efektyviai ir veiksmingai pasiekti tikslus, spręsti problemas ar atlikti užduotis. Ji grindžiama racionalių, tikslingų ir dažnai loginiais principais pagrįstu vartotojo sprendimu.

Hedonistinė vertė dažniausiai siejama su daugialypiais pojūčiais, fantazija, malonumu ir emociniais asmens patirties aspektais (Babin ir kt., 1994). Taigi, tai vartotojo subjektyvus vertinimas, kiek paslauga ar produktas teikia malonumo, pramogos, jaudulio, estetinio pasitenkinimo ar emocinio įsitraukimo. Ji yra labiau susijusi su jausmais ir patirtimi nei su racionalių funkcionalumu.

Sweeney ir Soutar (2001) teigimu, vartotojai vertina produktus ir (arba) paslaugas ne tik pagal jų utilitarinę ir hedoninę vertę, bet ir pagal socialinę produkto ir (arba) paslaugos naudojimo vertę arba produkto ir (arba) paslaugos gebėjimą padidinti jų socialinę savimone ir socialinę gerovę (Kim ir kt., 2013). Kitaip tariant, vartotojų motyvai pirkti ir vartoti produktą ir (arba) paslaugą priklauso nuo to, kaip jie save vertina arba nori, kad juos vertintų kiti (Kim ir kt., 2013). Taigi, socialinė suvokiama

vertė svarbi vartotojui tiek, kiek paslauga ar produktas prisideda prie jo socialinio statuso, priklausymo tam tikrai grupei, tapatybės raiškos ar ryšių su kitais stiprinimo. Ji grindžiama socialiniu pripažinimu, įvaizdžiu ir sąveika.

Apibendrinta utilitarinės, hedonistinės ir socialinės vartotojų suvokiamos vertės samprata, atsižvelgus į vartotojo orientaciją, vertės šaltinį, vartojimo tikslą ir sprendimų pobūdį, pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. **Utilitarinės, hedonistinės ir socialinės suvokiamos vertės sampratų palyginimas**
(Šaltinis: sudarytas autorės pagal Babin ir kt. (1994), Kim ir kt. (2013))

Savybė	Utilitarinė vertė	Hedonistinė vertė	Socialinė vertė
Orientacija	Į funkcionalumą ir efektyvumą	Į emocijas ir malonumą	Į socialinį statusą, priklausymą ir įvaizdį
Vertės šaltinis	Nauda, rezultatai, sprendimų priėmimas	Jausmai, patirtis, estetiškas pasitenkinimas	Pripažinimas, socialiniai ryšiai, tapatybės raiška
Vartojimo tikslas	Problemų sprendimas, užduočių atlikimas	Pramoga, atsipalaidavimas, džiaugsmas	Priklausymas grupei, bendravimas, įvaizdžio formavimas
Sprendimų pobūdis	Racionalus	Emocinis	Socialiai motyvuotas (grupinis ar identiteto pagrindu)

Akivaizdu, kad suvokiamos vertės samprata apima daugybę skirtingų sąvokų ir teorinių pagrindų. Jos kognityviniai ir emociniai komponentai bei ryšys su tokiomis sąvokomis kaip vertė, paslaugų kokybė, kaina, nauda, sąnaudos ir klientų pasitenkinimas išryškina suvokiamos vertės sampratos įvairiapusiškumą. Suvokiamos vertės samprata glaudžiai susijusi su skirtingomis sritimis ir aspektais, parodydama jos daugiasluoksniškumą ir įvairiapusį pritaikomumą. Šie suvokiamos vertės komponentai gali būti analizuojami ir edukaciniame kontekste.

Apibendrinus mokslinę literatūrą apie vartotojų suvokiamą vertę, šio tyrimo pagrindas bus formuojamas pagal utilitarinės, hedonistinės ir socialinės vertės sampratas.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Tyrimas grindžiamas socialinio konstruktyvizmo prieiga (Berger ir Luckmann, 1999), teigiančia, kad socialinė realybė savitai konstruojama per nuolatinės sąveikos, istorines ir kultūrines aplinkas. Šis teorinis požiūris pabrėžia, kad reikšmės ir vertybės formuojasi per kalbinį bendravimą ir socialinę sąveiką. Vadovų pozityvi komunikacija yra ne tik informacijos perdavimas, bet ir reikšmių kūrimo procesas, kurio metu vadovai interpretuoja ir konstruoja savo patirtis bei vertinimus apie jos vertę švietimo organizacijoje. Taigi, pozityvios komunikacijos suvokiama vertė nėra objektyvi, o socialiai sukurta per nuolatinės komunikacijos praktikas ir tarpusavio santykius.

2.2. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas

Siekiant išsiaiškinti vadovų pozityvios komunikacijos vertės suvokimo švietimo organizacijoje patirtis taikomi kokybiniai tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai. Tyrime remiamasi interpretacine metodologine prieiga, taikant indukcinę duomenų analizės logiką.

Pasak Bryman (2008), kokybinis tyrimas išsiskiria šiomis pagrindinėmis ypatybėmis: tyrimuose taikoma indukcinė tyrimo logika – tai reiškia, kad teorija formuluojama remiantis surinktais empiriniais duomenimis, o ne tikrinamos jau egzistuojančios teorijos ar prielaidos; tyrimas grindžiamas interpretatyvistine epistemologine prieiga t. y. siekiama suprasti socialinę tikrovę taip, kaip ją suvokia ir aiškina patys tyrimo dalyviai; vadovaujamosi konstrukcionistine ontologine nuostata, pagal kurią socialinė tikrovė laikoma dinamišku žmonių tarpusavio sąveikos rezultatu, o ne kaip savarankiškai egzistuojantis reiškinys, nepriklausomas nuo dalyvių suvokimo ar aiškinimo.

Kokybinis tyrimas nesiekia patikrinti esamų teorijų ar hipotezių, bet orientuojasi į naujų teorinių įžvalgų kūrimą, remiantis tyrimo metu gautais faktais. Kaip teigia Flick (2014), šio tipo tyrimuose atsižvelgiama į tai, kad žmonių požiūriai ir praktikos gali skirtis dėl skirtingų subjektyvių patirčių bei socialinių ar biografinių aplinkybių. Dėl šios priežasties pagrindinis dėmesys skiriamas individualiam tyrimo dalyvių pasaulio suvokimui, gyvenimiškoms patirtims bei kasdieniam kontekstui. Todėl tyrimui, kuriame tiriama pozityvios komunikacijos suvokiama vertė švietimo organizacijoje ir pasirinktas kokybinis tyrimas.

2.2. Duomenų rinkimo metodai

Duomenys apie vadovų pozityvios komunikacijos patirtis šiame tyrime renkami pusiau struktūruoto interviu būdu. Pasak Magaldi ir Berler (2020), šis metodas dažniausiai pasitelkiamas

kokybinio pobūdžio duomenų rinkimui. Toks tyrimo metodas yra paremtas bendravimu, o jį taikant telkiamasi į realias, vietines praktikas. Apklausiant informantus remiamasi iš anksto parengtais klausimais, tačiau paliekama erdvės ir papildomiems, tyrimo eigoje iškilusiems klausimams. Anot Pin (2023), pusiau struktūruoto interviu dėka, galima giliau suprasti asmenų ar grupių tarpusavio santykius bei socialinius reiškinius. Šis metodas taip pat leidžia išryškinti gilesnius nagrinėjamos problemos klotus, atskleisti patirtinius, emocinius ar kitus aspektus.

Darbo autorės sudarytas pusiau struktūruoto interviu konstruktas, skirtas švietimo įstaigų vadovams, buvo parengtas remiantis išanalizuota moksline literatūra ir grindžiamas Mirivel, Fuller ir kt. (2023) (žr. 4 lentelę) bei Khoi ir kt. (2017) atliktų tyrimų metu naudotų instrumentų principais (žr. 5 lentelę).

4 lentelė. **Duomenų rinkimo konstruktas probleminiam klausimui: kokia pozityviosios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje?**

Mirivelio (2014) skalė		Tyrimo klausimai:
PC1. Jei sutiksiu žmogų, kurio niekada nemačiau, aš pirmas pasisveikinsiu	PASVEIKINIMAS	1. Jei sutinkate mokykloje kolegas, kas pirmas pasisveikina (jūs ar darbuotojas)? 2. Jeigu jūs, kodėl norite pasisveikinti pirma/as? (Jeigu kolega-kodėl jūs pirmas nesisveikinate?) 3. Kokių jūsų praktikoje buvo situacijų, kurių metų pasisveikinimas/nesisveikinimas tarp kolegų sukėlė kokių nors nesklaidumų?
PC2. Kai bendrauju su kitais žmonėmis, užduodu daug klausimų	KLAUSIMŲ UŽDAVIMAS	4. Kai bendraujate su mokyklos darbuotojais ar užduodate daug klausimų? 5. Kodėl taip/kodėl ne? 6. Apie ką dažniausiai būna tie klausimai?
PC3. Kalbėdamasi su žmonėmis dažnai sakau, kad jie geri	KOMPLIMENTAI	7. Kalbantis su savo darbuotojais, ką jūs dažniausiai akcentuojate? 8. Kokiais atvejais pasakote darbuotojais, kad jie yra geri/puikūs ar pan.?
PC4. Dažnai žmonėms sakau, kad esu jiems dėkingas	ATSKLEIDIMAS	9. Kokiais atvejais jūs savo darbuotojams sakote/nesakote, kad esate jiems dėkingas? 10. Jei dėkingas, už ką dažniausiai padėkojate?
PC5. Jei kam nors liūdna, žinau, ką pasakyti, kad paguosčiau	SKATINIMAS	11. Kaip jūs elgiatės, kai pamatote, kad kuriam nors darbuotojui liūdna? 12. Jeigu guodžiate, ką dažniausiai akcentuojate? 13. Ar žinote, ką pasakyti?
PC6. Jei kas nors su manimi nesutinka, aš giliai įsiklausysiu į jų požiūrį	IŠKLAUSYMAS	14. Kaip jūs elgiatės, jei koks nors darbuotojas su jumis nesutinka?
PC7. Esu įtakingas žmogus ir galiu įkvėpti kitus daryti teigiamus pokyčius	ĮKVĖPTI, DARYTI ĮTAKĄ	15. Ar galėtumėte pasakyti, kad esate įtakingas asmuo? 16. Kas jums pasiteisina/nepasiteisina, kad būtumėte įtakingas asmuo? 17. Kaip jūs įkvepiate savo darbuotojus daryti teigiamus pokyčius? Pasidalinkite istorijomis.

5 lentelė. Duomenų rinkimo konstruktas probleminiam klausimui: kaip vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos vertę?

Suvokiamos vertės dimensijos Khoi ir kt. (2017)	Tyrimo klausimai
Utilitarinė Ar tai man naudinga, padeda pasiekti tikslą? - [...] man naudinga - [...] man verta - [...] teikia gerą vertę	1. Kaip vertinate pozityvios komunikacijos naudą savo, kaip vadovo kasdienėje veikloje? 2. Kus jums pasitarnavo/buvo naudinga. Pasakokite kokį vieną pavyzdį. 3. Ar pritariate, kad į pozityvų bendravimą investuotas laikas atsiperka? Kodėl taip arba ne? 4. Ar pozityvi komunikacija, Jūsų nuomone, prisideda prie geresnio bendruomenės darbo organizavimo? Kodėl?
Hedonistinė Ar tai, kad naudoju pozityvią komunikaciją teikia man malonumą, įdomią patirtį? - [...] man patinka - [...] įdomu tai taikyti - [...] atsipalaidavęs naudoju - [...] jaučiuosi maloniai	5. Kokia jūsų nuomonė apie pačią pozityvios komunikacijos idėją? Kas joje Jus labiausiai traukia ar džiugina? 6. Kokius jaučiate jausmus taikant pozityvią komunikaciją su bendruomene? 7. Kokią įdomią patirtį turėjote, kai pozityviai bendravote bendruomenėje/ar konkrečiu darbuotoju?
Socialinė Kaip tai mane pristato kitiems? Ar tai padeda būti su kitais? - [...] sudaro sąlygas mane gerbti (mane vertinti) - [...] pagerinti įvaizdį [...] - [...] parodyti kitiems, kas aš esu ... - [...] padaryti gerą įspūdį [...]	8. Jei pozityviai komunikuojate su bendruomene, ar ji jus vertina labiau? Gal galite pateikti pavyzdį? 9. Jei pozityviai komunikuojate su bendruomenės nariais, ar Jūsų, kaip vadovo, įvaizdis gerėja? Pateikite kokį pavyzdį. 10. Kokias atvejas jums pasiteisino pozityvus bendravimas su bendruomenės asmeniu: - dėl konkretaus tikslo (pvz., kad asmuo sutiktų dalyvauti projekte ir pan.). Pasidalinkite sėkmės istorijomis. - dėl noro padaryti gerą įspūdį (pvz., naujiems bendruomenės nariams, partneriams ar išorės dalyviams)? Pasidalinkite sėkmės istorijomis.

Tyrimo dalyviams pateikiami atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos informantai atsako, išreiškdami savo asmeninę nuomonę. Interviu struktūra šiame tyrime suskirstyta pagal temines klausimų grupes, kurios suformuotos remiantis iškeltais uždaviniais ir teoriniu tyrimo pagrindu.

Interviu sudaro 27 klausimai. Pirmoji klausimų grupė skirta pozityvios komunikacijos raiškai švietimo organizacijoje. Ja siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamieji praktiškai taiko Mirivel (2014) pozityvios komunikacijos modelį ugdymo įstaigų veikloje.

Antroji klausimų grupė orientuota į vadovų suvokimą apie pozityvios komunikacijos vertę. Šiais klausimais siekiama atskleisti, kaip švietimo įstaigų vadovai vertina pozityvios komunikacijos svarbą organizacijos kontekste.

Tyrėjo ir informanto pokalbis yra įrašomas, transkribuojamas, vėliau įrašas dar kartą perklausomas ir tikslinamas transkribuotas tekstas. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017, p. 66) teigia, kad bet kokia tyrėjo interviu metu užfiksuota informacija gali būti vertinga analizuojant tyrimo duomenis. Dėl šios priežasties itin naudinga turėti visą išsamiai stenografuotą interviu tekstą. Transkribuoti interviu tekstai analizuojami itin kruopščiai.

2.3. Duomenų analizės metodai

Gautiems tyrimo duomenims išanalizuoti ir susisteminti pasitelkta kokybinė turinio analizė, kuri leidžia aprašyti unikaliose aplinkose vykstančias sąveikas, reiškinius ar procesus, remiantis autentiškomis žmonių patirtimis (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 57). Pasak Cavanagh (1997), tai procedūra, kuri suteikia galimybę struktūruoti didelę informacijos masę atsižvelgiant į jos turinį ir prasmę bei jungti duomenis į kategorijas ir subkategorijas. Tyrimo duomenų analizei atlikti naudojami prasminio vieneto pasirinkimo, kokybinės turinio analizės varianto pasirinkimo (skelbiamoji ar latentinė), tekstų skaitymo nuoseklumo bei duomenų kodavimo ir kategorizavimo etapai (Flick, 2014; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Orientuojantis į tyrimo objektą ir tikslus prasminiu vienetu pasirinktos transkribuotų tekstų ištraukos, kuriose išreiškiama viena baigtinė mintis ir kurią gali sudaryti sakinio dalis, sakinyss ar keli sakiniai (Polit ir Beck, 2004). Atliekant duomenų analizę transkribuoti tekstai perskaitomi kelis kartus, kad galima būtų kuo išsamiau suprasti, kaip tiriamieji suvokia ir interpretuoja tiriamą reiškinį ir jį supantį kontekstą (Polit ir Beck, 2004). Prasminiai vienetai grupuojami pagal turinį ir naudojami tik vienai kategorijai suformuoti.

Kokybinei turinio analizei pasitelkta skelbiamoji (manifestinė) turinio analizė. Subkategorijos ir kategorijos šiame tyrime formuluojamos remiantis svarbiausiomis nagrinėjamų transkribuotų tekstų ištraukomis ir sąvokomis. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į sąvokų reikšmių interpretavimą skirtinguose kontekstuose (Mayring, 2014). Subkategorijų grupę, kurias sieja bendras turinys, apjungia kategorija, o kategorijų formavimas pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, p.73), yra svarbiausias kokybinės turinio analizės bruožas.

2.4. Tyrimo kontekstas ir procedūros

Empirinis tyrimas atliktas 2025 metų balandžio mėnesį. Tyrėja yra švietimo įstaigos vadovė, kuri atlieka tyrimą savo profesinėje srityje. Tiriamaisiais pasirinkti to paties rajono švietimo įstaigų vadovai, su kuriais tyrėją sieja profesiniai ryšiai: dalyvavimas bendrose veiklose, pasitarimuose, mokymuose ar kitose veiklose. Nors pačią tyrėją ir tyrimo dalyvius sieja profesinė pažintis, tačiau siekta sudaryti kuo palankesnę pagarbą, pasitikėjimu ir atviru dalijimuisi grįstą aplinką. Siekiant sumažinti atsakymų atvirumo grėsmę tyrėja nuo pat pradžių pabrėžė konfidencialumo ir anonimiškumo, savanoriško dalyvavimo principus bei teisę bet kada atsisakyti tęsti pokalbį. Taip pat paprašyta neteikti konfidencialių duomenų apie save ar įstaigą, kuriai tiriamasis vadovauja. Prieš pradedant interviu skirta laiko pasitikėjimui užmegzti. Su tyrime dalyvaujančiais asmenimis pirmiausia susisiekti telefonu, pristatyta tyrimo tema, tikslas, aptartos tyrimo procedūros. Gavus žodinius sutikimus su kiekvienu informantu suderintas jam patogus interviu laikas. Duomenys renkami pusiau struktūruoto interviu būdu, nuotoliniu formatu, naudojant „Microsoft Teams“ platformą. Interviu metu pokalbiai įrašomi vaizdo formatu, o transkribavimas vyksta tiesiogiai – interviu metu, turint žodinį informantų sutikimą. Siekiant užtikrinti tikslus ir autentiškus duomenis, po kiekvieno interviu atliekama vaizdo įrašų peržiūra ir transkripcijų tikslinimas bei koregavimas. Siekiant išlaikyti neutralumą ir išvengti galimo šališkumo kokybinės turinio analizės metu remtasi tik informantų pateiktais duomenimis. Užkoduoti tyrimo duomenys asmeniškai saugomi tyrėjos, vadovaujantis tyrimo etikos principais ir duomenų apsaugos reikalavimais.

2.5. Tyrimo imtis

Atliekant tyrimą buvo suformuota mišri tiriamųjų imtis. Paprastai tokia imtis sudaroma remiantis 2 –3 atrankos kriterijais (Ritchie ir Lewis, 2003). Pagrindiniu imties formavimo metodu pasirinkta kriterinė atranka, tačiau kai kuriais atvejais taikyta ir sniego gniūžtės (grandinės) atranka.

Kriterinė atranka – tai imties sudarymo būdas, kai tyrėjas atrenka atvejus, atitinkančius iš anksto nustatytus kriterijus ir galinčius suteikti tyrimui vertingos informacijos. Ši atranka padeda užtikrinti duomenų kokybę, nes leidžia įtraukti informatyviuosius atvejus, t. y. tuos, kurių patirtis ypač reikšminga tyrimo problematikai (Patton, 2001).

Sniego gniūžtės (grandinės) atranka taikyta tais atvejais, kai tyrėjai rekomenduoti informantai nurodė kitus potencialiai informatyvius tyrimo dalyvius, atitinkančius nagrinėjamą temą (Patton, 2001).

Vienas iš pagrindinių atrankos kriterijų - vadovavimo patirtis – bent penkeri metai (viena kadencija). Toks laikotarpis pasirinktas darant prielaidą, kad pirmieji vadovavimo metai dažnai skiriami organizacijos pažinimui, situacijos analizei, santykių kūrimui bei strateginių tikslų formulavimui. Penkerių metų patirtis leidžia vadovui ne tik įsitvirtinti organizacijoje, bet ir inicijuoti bei įgyvendinti ilgalaikius pokyčius, užmegzti konstruktyvius tarpusavio santykius ir sukurti veiksmingą vidinės bei išorinės komunikacijos tinklą.

Tyrime dalyvavo įvairių tipų Kauno rajono švietimo įstaigų – darželių, mokyklų-darželių, pradinių mokyklų, progimnazijų, pagrindinių mokyklų, gimnazijų ir daugiafunkcinių centrų – vadovų. Tiriamųjų duomenys užkoduoti ir yra žinomi tik tyrėjai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. **Tyrimo dalyvių charakteristikos**

Tyrimo dalyvis	Amžius	Pedagoginis darbo stažas	Vadovavimo įstaigai stažas
Vadovas - 1	53	25	8
Vadovas - 2	50	27	5
Vadovas - 3	48	30	6
Vadovas - 4	55	33	21
Vadovas - 5	57	39	14
Vadovas - 6	58	34	11
Vadovas - 7	61	37	11
Vadovas - 8	52	29	5
Vadovas - 9	55	36	23
Vadovas - 10	51	28	6
Vadovas - 11	45	14	6

Visi tiriamieji turi didesnę nei keturiolikos metų pedagoginę patirtį bei ne mažiau kaip penkerių metų vadybinę patirtį. Toks profesinis ir vadybinis pagrindas leidžia manyti, kad tyrimo dalyviai yra susiformavę nuostatas apie mokyklos, kaip švietimo organizacijos pozityvios komunikacijos raišką ir jos vertę organizacijai.

Kadangi atliktas kokybinis tyrimas, tiriamųjų skaičius nedidelis – 11 tiriamųjų. Tokiuose tyrimuose dėmesys skiriamas ne kiekybei, bet dalyvių atrankos pagrįstumui ir surinktos informacijos kokybei – jos gilumui, išsamumui bei gebėjimui atskleisti naujas išvalgas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 61). Didelė imtis savaime negarantuoja duomenų prisotinimo, kaip ir maža

imtis nereiškia duomenų nepatikimumo. Informacijos prisotinimo principas taikytas remiantis nuostata, kad duomenų rinkimas nutraukiamas tuomet, kai informantų pateikiama informacija ima kartotis ir tyrėja nebefiksuoja naujų temai reikšmingų įžvalgų.

2.6. Gautų rezultatų validumo ir patikimumo užtikrinimas

Kokybiniuose tyrimuose ypač svarbu užtikrinti validumą ir patikimumą, nes tyrimo išvados grindžiamos dalyvių subjektyviomis patirtimis ir jų interpretacijomis. Validumui užtikrinti svarbu, kad tyrimo procesas būtų skaidrus, remtųsi logiška eiga ir gebėjimu išsamiai perteikti tyrimo dalyvių išgyvenimus bei nagrinėjamo reiškinių esmę. Siekiant padidinti rezultatų patikimumą, magistro darbe remiamasi Lincoln ir Guba (1988) apibrėžtais kokybinio tyrimo kokybės vertinimo principais: tikėtinumu (tikrumu), perkeliamumu, priklausomumu ir patvirtinamumu.

Kokybinio tyrimo tikėtinumas (tikrumas) glaudžiai susijęs su tyrėjo akademinio pasirengimu, profesine kompetencija ir patirtimi. Prieš pradėdant šį magistrinio darbo tyrimą, nebuvo sukaupta patirties atliekant kokybinius tyrimus, tačiau magistrantūros studijos ir nuoseklus mokslinės literatūros analizavimas padėjo įgyti reikalingų kompetencijų šio tipo tyrimams vykdyti. Be to, tyrimo tikėtinumas stiprinamas pasitelkiant skirtingų tyrėjų vertinimą, todėl nuo tyrimo idėjos formavimo iki jos įgyvendinimo nuolat konsultuotasi su darbo vadove.

Galiausiai, kokybinio tyrimo tikėtinumas (tikrumas) siejamas ir su trianguliacijos (angl. triangulation) taikymu, kuri šiame magistrinio darbo tyrime įgyvendinta užtikrinant tyrimo dalyvių įvairovę. Tyrime dalyvavę švietimo įstaigų vadovai atstovavo trims skirtingoms dimensijoms: skirtingų tipų švietimo įstaigas, skirtingas įstaigų vietas (kaimo ir miesto mokyklas) bei skirtingą vadybinę patirtį. Aptikus panašius duomenis tarp skirtingų tiriamųjų grupių bei kontekstų, tyrimo rezultatai įgyja pagrįstumo ir laikomi tikėtiniais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Perkeliamumu siekiama atskleisti tyrimo duomenų pritaikymo ypatumus ir vadovaujasi tuo, kad tyrimo rezultatai turi būti perkelti į kitas situacijas (Merriam, 1998). Siekiant užtikrinti tyrimo perkeliamumą, būtina pateikti išsamią ir aiškiai struktūruotą tyrimo ataskaitą. Magistrinio darbo perkeliamumą pagrindžia nuoseklus kokybinio tyrimo strategijos pagrindimo, imties formavimo, duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimo, tyrimo etikos bei kokybės užtikrinimo aprašymas. Tyrimo rezultatų pristatymas yra detalus ir apima ne tik tiriamąjį reiškinį, bet ir unikalų kontekstą, kuriame atsiskleidžia vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės pagrindu formuojamos patirtys.

Pasak Lincoln ir Guba (1988), kokybinio tyrimo priklausomumas yra glaudžiai susijęs su tikėtinumu, kuris atskleidžia, jog tyrimo duomenys yra pagrįsti, autentiški ir nesiremia vien subjektyviomis tyrėjo prielaidomis ar interpretacijomis. Kaip pažymi Graneheim ir Lundman (2004), vienas iš priklausomumo (patikimumo) rodiklių yra tyrimo nuoseklumas. Todėl šiame darbe detaliai aprašyti tyrimui reikšmingi kontekstai, pateikta taikytų duomenų rinkimo ir analizės eiga. Tokios procedūros užtikrina, kad tiek tyrėjas, tiek skaitytojas gali pasitikėti tyrimo rezultatais kaip tiksliais, stabiliais ir pagrįstais.

Patvirtinamumo kriterijus kokybiniame tyrime siejamas su objektyvumo užtikrinimu, kuris tokiuose tyrimuose yra ypač sudėtingas dėl subjektyvių interpretacijų rizikos. Siekiant sumažinti tyrėjos asmeninio šališkumo įtaką, duomenų rinkimo procese buvo remiamasi įsiklausymo, tikslingo klausimų formulavimo ir atvirumo principais. Tokiu būdu siekta užtikrinti, kad tyrimo rezultatai atspindėtų pačių dalyvių patirtis ir požiūrį, o ne tyrėjos išankstines nuostatas ar interpretacijas. Be to, išsamus metodologijos aprašymas leidžia skaitytojui suprasti, kaip buvo renkama, analizuojama ir interpretuojama informacija, taip didinant tyrimo skaidrumą ir mažinant žmogiškosios paklaidos tikimybę.

3. TYRIMO „VADOVŲ POZITYVIOS KOMUNIKACIJOS SUVOKIAMOS VERTĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE PATIRTYS“ REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Pozityvios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad pozityvi komunikacija gimė iš pozityviosios psichologijos koncepcijos ir kaip nauja paradigma siekia įsitvirtinti organizacinėje komunikacijoje. Mokslininkų nuomone, laimės patyrimui būtinas bendravimas. Kadangi be jo laimė neįmanoma, reikalingas ir pozityvus įtikinėjimas, nes kiekvienas bendravimas iš esmės yra tam tikra įtikinėjimo forma, daranti poveikį kitam žmogui. Mirivel (2014) pateikė praktinį pozityvios komunikacijos modelį, kuriame pateikiami veiksmingo ir etiško tarpasmeninio bendravimo būdai, parodantys, kad jei komunikuojantieji praktikuoja ir taiko tokį elgesį, jie gali teigiamai paveikti ir įkvėpti kitus. Todėl analizuojant švietimo įstaigų vadovų patirtis tikslinga išsiaiškinti, kokia pozityviosios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje (žr. 7, 8, 9 lentelę).

7 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (pasveikinimas, komplimentai) analizė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pozityviosios komunikacijos veiksmai 1	Pasisveikinimas kaip pagarba ir dėmesio demonstravimas	<...> dažniausiai aš, nes man tai labai svarbus rytinis žestas [7]; Aš pamatau žmogų ir aš sveikinuosi <...> tiesiog tokia kultūra <...> [10]; Tiesiog manau, kad kultūros ir garbės reikalas yra pasisveikinti <...> [5]; Labai įvairiai. Tai labai labai spontaniška ir tikrai nėra apgalvota [6]; Oi, kaip kada turbūt [2]; <...> mandagus esu žmogus, tai vienas dalykas. Kitas dalykas - aš nesijaučiu kažkokia aukštesnė savo kolektyve, kad turėtų su manim pirmiau sveikintis. Tiesiog natūraliai taip išeina [8]; <...> atrodo, pagarba žmonėms <...> (...) <...> tai toks įprotis <...> [11]; Kieno žvilgsnis pirmas pamato, tas ir sveikinasi. Lygiavertiškai tai vyksta (...) Netgi keletą kartų per dieną, jeigu neprisimenu, ar sveikinausi su tuo žmogumi [1]; <...> čia yra mano įprotis (...) Tiesiog, manau, kad čia žmogiški dalykai [4]; <...> aš manau, kad aš savo elgesiu turiu rodyti pavyzdį <...>. Aš gerai jaučiuosi sveikindamasi [9]; <...> norisi parodyti dėmesį žmogui. Specialiai nelaukiu, kol kas nors pirmas pasisveikins [3].

7 lentelė tęsiasi 33 puslapyje

7 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
		Taip yra buvę, bet tai nebuvo nesklaidumai, kurie vestų į, sakykim, darbinio proceso sutrikdymą ar normalaus darbinio santykio sutrikdymą [7]; <...> esam tai priėmę kaip žmogaus kažkokį savitumą, ypatybę ir visi norim tikėti, kad tas žmogus ne iš piktumo [10]; <...> taigi, aš jau su jumis sveikinausi, bet jūs su vaikais buvot užsiėmus [5]; <...> pasitaiko tokių atvejų, kad nieko aplinkui nemato [6]; <...> tai tokį jauti šaltą tą pasisveikinimą <...> [11]; <...> nepasisveikino, bet tai būna greičiau per užimtumą negu per kažkokį piktybiškumą [1]; <...> kai žmogus užsigalvojęs eina ir sako, oi, nemačiau, ne iš karto atsako <...> [4]; <...> jūs visus pastebite, o manęs tai ne <...> Šitaip supratau, kad žmogus prašėsi dėmesio <...> [9].
	Komplimentai kaip pozityvus pripažinimas ir įvertinimas	Pirmiausia pozityvą. <...> tik pastebėdamas geruosius dalykus mokytojo, kolegos, darbuotojo veiksmė gali sulaukti labai fantastiškų rezultatų. <...> išmokau nesakyti, kas negerai, o išmokau sakyti, ką reiktų pataisyti ir patobulinti <...> [7]; <...> akcentas yra tas žmogus, jo savijauta, jo veiklos [10]; <...> tai empatija šalia dirbančiam žmogui [5]; <...> kas juos skatina, kas juos motyvuoja [6]; <...> apie mokyklą, apie tikslus, apie uždavinius, apie tai, kaip jie mato save po metų laiko, apie tai, ko jie sieks per ateinančius metus, apie daug dalykų [2]; <...> noriu parodyti empatiją, draugišką bendravimą, draugiškus santykius kurti <...> [8]; Galutinį rezultatą <...> [11]; <...> ir savo patirtį, žmogaus patirtį gal tuo klausimu [4]; Mes turime vieną gyvenimą ir mes neturime eiti į darbą kaip į kovą, kaip į mūšį <...> Dirbti turi būti smagu, nes tai mūsų gyvenimas, kad tiesiog net ir tada, kai mes išsiskirsim ir pereisim vieni į vieną darbą, kiti į kitą, mes galėtumėm ramiai susitikti [9]; <...> kaip gražiai atrodo šį rytą, kad iš tikrųjų su labai gražiu nusiteikimu atėjo į darbą <...> [7]; <...> bent vienas pasakytas geras žodis, tegul kartais ir su trupučio melo prieskoniu, tegul, labai gali pakelti ūpą ir gali tą dieną tikrai nuveikti tuos dalykus, kurių net neplanavai nuveikti [7]; <...> pas mus bus tokia pagyrimų ir dėkojimo kultūra, ir aš pati tą darau [10]; <...> sakau nuolatos pagyrimus, jeigu matau, kad šią minutę atliekamas darbas yra atliekamas gerai (...) Dar viena sritis tų pagyrimų būna už iniciatyvas [5];

7 lentelės tęsinys 34 puslapyje

7 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
		<...> stengiuosi visus pamatyti, visus įvertinti, visiems pasakyti tą gerą žodį <...> [2]; Dažnai stengiuosi pasidžiaugti darbuotojais, jeigu matau, kad darbuotojai atlieka puikiai pareigas, jeigu jie stengiasi, tai stengiuosi tą grįžtamąjį ryšį teikti [8]; <...> pasiekimai, mokinių pažanga, įvairios veiklos, projektai, bendra savijauta, geros aplinkos kūrimas, pozityvios aplinkos, geros atmosferos, už tuos pagrindinius dalykus, kurie manom, kad tikrai pridedamą vertę kuria [1]; <...> pasidžiaugiu, jeigu vaikai olimpiadose laimėjo, jeigu gražią parodą padarė, gražus renginys buvo <...> [4].

Remiantis pateiktais tiriamųjų atsakymais, galima teigti, kad pozityvios komunikacijos raiška **per pasveikinimą kaip pagarbos ir dėmesio demonstravimą** pasireiškia šiomis kryptimis: **vertybine – kultūrine, asmeninio pavyzdžio, mandagumo ir pagarbos, asmenine – emocine, įpročio, santykių valdymo ir situacine.**

Pasak tiriamųjų, pasveikinimas pirmiausia suvokiamas kaip kultūrinė, moralinė ar etinė norma ir traktuojamas kaip bendruomeniškumą, pagarbą bei socialinę brandą atspindintis gestas: „*Tiesiog manau, kad kultūros ir garbės reikalas yra pasisveikinti*“ (5); „*Tiesiog tokia kultūra*“ (10); „*Čia žmogiški dalykai*“ (4). Kai kurie vadovai savo elgesiu rodo pavyzdį kolektyvui sąmoningai, siekdami ugdyti pagarbą ir dėmesingumą grįstą bendravimo kultūrą: „*Aš manau, kad aš savo elgesiu turiu rodyti pavyzdį*“ (9). Pasveikinimas taip pat suvokiamas kaip mandagumo ir pagarbos ženklas, kuriuo siekiama išlaikyti lygiaverčius santykius kolektyve. Toks bendravimo būdas prisideda prie pozityvios socialinės aplinkos kūrimo: „*Mandagus esu žmogus, tai vienas dalykas*“ (8); „*Norisi parodyti dėmesį žmogui*“ (3); „*Kieno žvilgsnis pirmas pamato, tas ir sveikinasi. Lygiavertiškai tai vyksta*“ (1). Pasak tiriamųjų, pasisveikinimas dažnai kyla spontaniškai ir yra nuoširdi bei natūrali jų kasdienybės dalis. Taip išreiškiamos emocijos ir asmeninis santykis su kitu asmeniu: „*Dažniausiai aš, nes man tai labai svarbus rytinis žestas*“ (7); „*Tai labai labai spontaniška ir tikrai nėra apgalvota*“ (6); „*Tiesiog natūraliai taip išeina*“ (8). Be to, jis tapęs susiformavusiu įpročiu, rutinos dalimi, kuri nereikalauja papildomų pastangų ir yra asmeninio bendravimo stiliaus dalis: „*Čia yra mano įprotis*“ (4); „*Netgi keletą kartų per dieną, jeigu neprisimenu, ar sveikinausi*“ (1). Vadovai pasveikinimą (ar jo nebuvimą) interpretuoja atsižvelgdami į tarpusavio santykių aplinkybes, socialinius lūkesčius ar vidinius motyvus. Jie linkę vertinti kitų elgesį ne iškart kritiškai, bet atsižvelgdami į situacinį ir asmeninį kontekstą: „*Esam tai priėmę kaip žmogaus kažkokį savitumą, ypatybę*“ (10); „*Šitaip supratau, kad*

žmogus prašėsi dėmesio“ (9). Pasveikinimo pobūdis dažnai priklauso ir nuo situacijos: darbo aplinkos, užimtumo ar asmeninės būsenos. Tokiais atvejais bendravimo pradžia vertinama supratingai, su empatija: „*Pasitaiko tokių atvejų, kad nieko aplinkui nemato*“ (6); „*Nepasisveikino, bet tai būna greičiau per užimtumą*“ (1).

Apibendrinant galima teigti, kad pasveikinimas – tai ne tik formali bendravimo pradžia, bet ir socialinis veiksmas, kuris atskleidžia tyrimo dalyvių vertybines nuostatas, emocinius motyvus bei tarpasmeninių santykių kultūrą. Jis kuria bendrystę, stiprina santykius, formuoja vertybinius organizacijos principus.

Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie **komplimentų sakymą kaip pozityvaus pripažinimo ir įvertinimo** išraišką darbuotojams, atsiskleidžia keturios pagrindinės jų raiškos kryptys: **motyvacinė, emocinio palaikymo, pripažinimo ir įvertinimo bei organizacinės kultūros formavimo**.

Vadovų pasisakymai atskleidžia, kad komplimentai veikia kaip vidinės motyvacijos stiprinimo priemonė, kurianti psichologiškai saugią erdvę profesinei veiklai. Jie skiriami ne tik už pasiektus rezultatus, bet ir už pastangas, iniciatyvas, tobulėjimą: „*Sakau nuolatos pagyrimus, jeigu matau, kad šią minutę atliekamas darbas yra atliekamas gerai (...) Dar viena sritis tų pagyrimų būna už iniciatyvas*“ (5); „*Jeigu matau, kad darbuotojai atlieka puikiai pareigas, jeigu jie stengiasi*“ (8). Komplimentai dažnai siejasi su rūpesčiu ir empatija. Jie skiriami ne už veiklą, o dėl emocinio ryšio ir kartais pasakomi intuityviai, norint sušvelninti dienos įtampą: „*Bent vienas pasakytas geras žodis, tegul kartais ir su trupučio melo prieskoniu, tegul, labai gali pakelti ūpą*“ (7); „*Kaip gražiai atrodo šį rytą, kad iš tikrųjų su labai gražiu nusiteikimu atėjo į darbą*“ (7). Komplimentai skiriami už konkrečias veiklas, pasiekimus bei įnašą į įstaigos gyvenimą. Taip parodoma, kad darbuotojas yra pastebėtas, jo veikla – reikšminga, rezultatai – vertinami. Tai tarsi už pastangas skiriamas simbolinis atlygis, stiprinantis priklausymo organizacijai jausmą: „*Pasidžiaugiu, jeigu vaikai olimpiadose laimėjo, jeigu gražią parodą padarė, gražus renginys buvo*“ (4); „*Pasiekimai, mokinių pažanga, įvairios veiklos, projektai*“ (1). Tiriamųjų pasisakymai atskleidžia, kad pozityvi komunikacija yra ne atsitiktinis, o sąmoningai puoselėjamas procesas, formuojantis tokią organizacijos kultūrą, kurioje pagyrimai ir geras žodis tampa natūraliu bendravimo elementu: „*Stengiuosi visus pamatyti, visus įvertinti, visiems pasakyti tą gerą žodį*“ (2); „*Tik pastebėdamas geruosius dalykus mokytojo, kolegos, darbuotojo veiksmė gali sulaukti labai fantastiškų rezultatų*“ (7).

Apibendrinant galima teigti, kad komplimentų sakymas atspindi ne tik švietimo įstaigų vadovų komunikacinius įgūdžius, bet ir jų vertybines nuostatas, susijusias su darbuotojų įgalinimu, emocinės gerovės palaikymu ir tvarios organizacinės kultūros formavimu.

8 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (klausimų uždavimas, atskleidimas) analizė

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Pozityviosios komunikacijos veiksmai 2	Klausimų uždavimas kaip rūpesčio demonstravimas	<i>Jeigu atsitiktinai sutinku, neužduodu klausimų, jeigu kviečiuosi dėl kokios nors problemos, tuomet užduodu tiek, kiek reikia. Atsitiktinai sutiktas darbuotojas nelinkęs spręsti problemų ir atsakinėti į klausimus. Manau, kad atsakinėti į vadovo klausimus turi būti tinkama vieta ir laikas [3];</i> <i><...> įpratau atsiriboti nuo jų gyvenimo istorijų. Man jos reikia tiek, kiek žmogus pasakoja [9];</i> <i><...> nes man yra svarbi žmogaus pozicija suprasti, kodėl. Koks jo požiūris į vieną arba kitą problemą ar reikalą <...> [4]; <...> nes noriu kartu surasti atsakymus [1];</i> <i><...> stengiuosi pademonstruoti empatiją ir nebūti įkyri klausimais, bet parodyti, kad man darbuotojai rūpi [8];</i> <i>Tai kartais aš užduodu klausimus, kartais jie patys pasakoja <...> [2];</i> <i>Ne tik tai klausinėji, bet ir stengiesi kitą išgirsti <...> [2];</i> <i>Struktūrizuoti klausimus, labai trumpus, labai aiškius <...> [6];</i> <i>Jeigu darbuotojas dirba neseniai, jam klausimų užduodu ganėtina daug, tai yra jo emocinė būsena, vakarykštė diena, kaip jausmas, kokie ketinimai, ko trūksta ir panašiai [5];</i> <i><...> kad iš tikrųjų rūpi žmonės <...> rūpi, kaip žmonės gyvena [10];</i> <i><...> per klausimus labai daug atrandu. <...> ne kiekybėje, bet kokybėje ieškau prasmės <...> [7];</i> <i>Su darbuotojais apie darbo problemas, rūpesčius ir džiaugsmus. Jeigu atsitiktinai sutinku, kalbu bendrosiomis temomis, mėgstu pajuokauti [3];</i> <i>Vienas iš būdų turėti lengvą ranką valdyje - tai yra domėtis, kuo gyvena žmonės. Jų asmeninė patirtimi [9];</i> <i>Jeigu tai būna klausimai darbiniai, tai ką mes planuojame daryti, kaip mes tai padarysime, kokių mes rezultatų tikimės, jeigu būna asmeniniai, tai kaip sekasi, kas gero, kaip sveikata, kaip nuotaikos, kaip pavasaris? [1];</i> <i><...> klausimai kyla iš gyvenimo ir iš situacijų [8];</i> <i><...> ir planavimo, ir organizavimo, ir visokie, ir iškilus problemai <...> [6];</i> <i><...> būna apie problemą, jeigu kalbam apie jos sprendimą. Klausimas gali būti apie žmogų, būsenas, jautimus <...> priklauso nuo komunikacijos arba nuo pokalbio tikslo [7].</i>

8 lentelės tęsinys 37 puslapyje

8 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
	Atskleidimas kaip matomumo kūrimas	<i>Visada dėkoju už atliktus svarbius darbus, už tam tikras įvykdytas veiklas, kurios reikšmingos įstaigos veiklos rezultatui [3];</i> <i><...> visais atvejais, kur rezultatas iš tikrųjų džiugina [4];</i> <i><...> stengiuosi, kad jie pajustų, kad esu dėkingas, kad mes kartu siekiame ir darome gerus darbus <...> [1];</i> <i>Dažnai sakau, kad mokykla tai esate jūs ir be jūsų šita mokykla tai tik pastatas, tiktai sienos [8];</i> <i><...> už parodytą veiklą, už tai, kad pakvietė mane į veiklą <...> [5];</i> <i>Dėkoju už laimėjimus, už organizuotas veiklas, už bendrystę, už pagalbą, už svarius darbus bendrame įstaigos kontekste [3];</i> <i><...> tas dėkingumo jausmas <...> Ne aš viena sukuriu pridėtinę vertę mokykloje, sukuria kiti žmonės [9];</i> <i><...> už koncerto organizavimą, už kažkokio mokinio ten gerą paruošimą, už sudalyvavimą respublikiniuose arba tarptautiniuose konkursuose [2];</i> <i><...> už jų darbą ir už tai, kad jie būna tapatūs mūsų organizacijai <...> [6];</i> <i><...> kad susirinko, kad skyrė laiko, kad visi atėjo [5];</i> <i><...> kai laimi mūsų mokytojai, sakykim, mokinių olimpiadose, konkursuose <...> [10];</i> <i><...> kažkokios iniciatyvos, tokios savanoriškos <...> idėjų kažkokie pasiūlymai [10];</i> <i>Padėkos eina už veiklas, padėkos eina už pagalbą kolegai, padėkos eina už gerą mentorystę [7];</i> <i><...> kartais gali būti už labai menką iniciatyvą, bet, manau, kad tai labai paveikė [7].</i>

Klausimų uždavimas kaip rūpesčio demonstravimas. Iš esmės klausimų uždavimas laikomas vienu iš aktyvaus klausymo elementų, kuris padeda ne tik giliau suprasti pašnekovą, bet ir sukuria abipusės pagarbos bei įsitraukimo atmosferą. Tai sustiprina tarpusavio ryšį ir kuria palankią emocinę aplinką, būdingą pozityviai komunikacijai. Išanalizavus tiriamųjų pasisakymus galima teigti, kad išsiskiria šie klausimų uždavimo tipai: **tikslinis, empatinis, dialoginis, kontekstinis.**

Išanalizavus tiriamųjų pasisakymus galima teigti, kad tiksliniai klausimai užduodami konkrečiais atvejais, kai sprendžiamos problemos, organizuojamos veiklos ar vertinami veiklos rezultatai. Jie būna trumpi, aiškūs, struktūrizuoti ir veikia kaip priemonė konkrečioms tikslams pasiekti ar reikalingai informacijai sprendimų priėmimui ar veiklos koordinavimui surinkti: „*Struktūrizuoti klausimus, labai trumpus, labai aiškius*“ (6); „*Jeigu kviečiuosi dėl kokios nors problemos, tuomet užduodu tiek, kiek reikia*“ (3).

Empatiniai klausimai parodo asmeninį vadovo dėmesį darbuotojui, jo emocinei būsenai ar gyvenimo situacijai: „*Tiesiog man įdomu, kuo gyvena mano darbuotojas*“ (5); „*Rūpi, kaip žmonės gyvena*“ (10). Tai stiprina žmogiškąją ryšį ir užtikrina, kad darbuotojas jaustųsi saugus ne tik kaip tam tikros veiklos vykdytojas, bet ir kaip asmenybė. Per dialoginius klausimus, pasak tiriamųjų, siekiama kartu su darbuotojais suprasti problemą, išgryninti požiūrį ir rasti sprendimo būdus: „*Noriu kartu surasti atsakymus*“ (1); „*Per klausimus labai daug atrandu. Ne kiekybėje, bet kokybėje ieškau prasmės*“ (7). Tai sustiprina pasitikėjimu grįstą kultūrą, skatina darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo ir ugdo atsakomybę. Kontekstinių klausimų uždavimas labai priklauso nuo susidariusios situacijos, aplinkos, laiko ir darbuotojų nusiteikimo. Vadovai pastebi, kad ne visose situacijose gali gilintis ar klausti. Būtina jausti ribas, vengti įkyraus ar netaktiško klausimo. Tai parodo tiriamųjų komunikacinį jautrumą ir pagarbą kito žmogaus erdvei: „*Atsitiktinai sutiktas darbuotojas nelinkęs spręsti problemas*“ (3); „*Stengiuosi pademonstruoti empatiją ir nebūti įkyri klausimais*“ (8).

Apibendrinant galima teigti, kad klausimų uždavimas yra ne tik informacijos rinkimo veiksmas, bet ir pakankamai sudėtingas komunikavimo procesas, priklausančias ir nuo bendravimo konteksto, ir nuo santykio su darbuotoju, ir nuo vadovo vertybinių nuostatų. Klausimų uždavimo įvairovė demonstruoja aukštą komunikacinės kompetencijos lygį bei švietimo įstaigų vadovų gebėjimą taikyti pozityvią komunikaciją įvairiuose profesinės veiklos lygmenyse.

Atskleidimas kaip matomumo kūrimas. Pasak Mirivelio (2014), atskleidimas pasireiškia tada, kai asmuo dalijasi savo vertybėmis, emocijomis, požiūriu, padėka, tikėjimu kitais ar savimi. Jis prisideda prie tarpasmeninių santykių stiprinimo ir pozityvios organizacinės kultūros kūrimo. Apibendrinus švietimo įstaigų vadovų pasisakymus galima teigti, kad išryškėjo šie atskleidimo tipai: **emocinis, vertybinis, pripažinimo ir pasitikėjimo bei prasmės.**

Emocinis atskleidimo tipas pasireiškia per tiriamųjų gebėjimą dalintis su darbuotojais jausmais, dėkingumu. Jie ne tik vertina darbuotojų darbą, bet ir atskleidžia asmeninį santykį su darbuotojais bei jų veiklą: „*Stengiuosi, kad jie pajustų, kad esu dėkingas, kad mes kartu siekiame ir darome gerus darbus*“ (1); „*Visada dėkoju už atliktus svarbius darbus, už tam tikras įvykdytas veiklas, kurios reikšmingos įstaigos veiklos rezultatui*“ (3); „*Tas dėkingumo jausmas (...) Ne aš viena sukuriau pridėtinę vertę mokykloje, sukuria kiti žmonės*“ (9). Vadovai pabrėžia, kad mokyklą kuria žmonės, o ne sienos ir vertina darbuotojus ne tik už jų darbą, bet ir už tai, kad jie nuoširdžiai sieja save su mokyklos vertybėmis. Taip išreiškiamas pasitikėjimas bendruomene ir stiprinamas jausmas, kad jie

yra svarbi švietimo organizacijos dalis: „Mokykla tai esate jūs ir be jūsų šita mokykla tai tik pastatas, tiktai sienos“ (8); „Už jų darbą ir už tai, kad jie būna tapatūs mūsų organizacijai“ (6).

Pripažinimo ir pasitikėjimo atskleidimas perteikiamas per tiriamųjų pasitikėjimą komanda, vertinant jų idėjas, indėlį ir įsitraukimą. Laikomasi požiūrio, kad kiekviena iniciatyva, net ir maža, yra svarbi: „Padėkos eina už veiklas, padėkos eina už pagalbą kolegai, padėkos eina už gerą mentorystę“ (7); „Kartais gali būti už labai menką iniciatyvą, bet, manau, kad tai labai paveiku“ (6).

Kaip teigia tiriamieji, darbuotojų veikla labai reikšminga visos įstaigos sėkmei. Dėkojama už konkrečius darbus ir pasiekimus, taip parodant, kad kiekvienas indėlis yra svarbus. Tai skatina motyvaciją, stiprina įsitraukimą siekiant organizacijos tikslų, didina veiklos prasmingumą: „Dėkoju už laimėjimus, už organizuotas veiklas, už bendrystę, už pagalbą, už svarius darbus bendrame įstaigos kontekste“ (3); „Už koncerto organizavimą, už kažkokio mokinio ten gerą paruošimą, už sudalyvavimą respublikiniuose arba tarptautiniuose konkursuose“ (2); „Kai laimi mūsų mokytojai, sakykim, mokinių olimpiadose, konkursuose“ (10).

Apibendrinant galima teigti, kad dėkingumas kaip atskleidimo forma pasireiškia tiek tarpasmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu ir yra esminis elementas, formuojantis pasitikėjimu grįstą bendruomenę, kurioje žmonės jaučiasi svarbūs, pastebėti ir įvertinti.

9 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų pozityvios komunikacijos raiškos aspektų (skatinimas, išklausymas, įkvėpimas, įtakos darymas) analizė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pozityviosios komunikacijos veiksmas 3	Skatinantis buvimas šalia	<...> per priežasties išsiaiškinimą ir labai akcentuoju savo kaip vadovo galimybę padėti (...) Ir nebijau skirti laiko tokiems pokalbiams [7]; <...> skirti dėmesio, matyti jį, pastebėti, bet, gink Dieve, nelįsti su savo klausimais [7]; <...> dažnai užtenka tiesiog pabūti kartu su žmogum ir parodyti tą tokį supratimą, vieningumą, empatiją <...> [10]; <...> užklausimas mano pirminis tam žmogui leidžia pas mane ateiti ir pasakyti, kur rūpestis yra [5]; <...> ir tai praeis, tik reikia kažkaip tai tą situaciją spręsti [5]; <...> tai kartais netgi pasėdėti ir kartu išgerti arbatos nekalbant yra daugiau, negu kažką ar akcentuoti, ar tiesiog kalbėti apie kitus dalykus, aš manau, kartais mažiau yra daugiau [6];

9 lentelės tęsinys 40 puslapyje

9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
		Priklauso nuo to, kiek žmogus įsileidžia ir kiek gali prieiti prie žmogaus, ir kaip jisai nori, kad tuo metu su juo bendrautume <...> [2]; Pasakau, kad jeigu bus sunku, tai tik netylėkit, tik sakykit, jeigu kažkuo galiu palengvinti tą naštą, tai tikrai palengvinsiu. Tiesiog, na, parodau tokią empatiją <...> [8]; Tiesiog kalbu, kad viskas vienaip ar kitaip išsisprendžia, kad viskas dažnai priklauso nuo mūsų požiūrio, nuo mūsų nusiteikimo, nuo mūsų emocijos, nuo mūsų bendradarbiavimo kartu įveikti problemas [1]; <...> akcentuoju <...> galimybes [4]; <...> tada klausiu, ką mes galim palengvinti darbe, norint, kad jums būtų kažkur kitur tas sąlygas lengviau atlikti [4]; Kad man svarbu, kaip jis jaučiasi. Parodau empatiją. Jeigu galiu patarti, duodu patarimą [3].
	Aktyvus įsiklausymas ir dialogas	O labai įdomu. Man tai labai patinka. Tai yra progresas <...> [7]; <...> iš diskusijų gimsta tiesa ir tikrai nebijau nesutikimo. Aš netgi kartais paskatinu <...> [7]; <...> nesutikimo atveju man reikalingi kontrargumentai paremti ir siūlymai, ir tikrai iš to galima labai daug išlošti [7]; <...> geras vadovas yra tas vadovas, kuris turi tokių žmonių, kurie su jo nuomone nesutinka, nes tikrai tokie va darbuotojai, jeigu vadovas yra protingas, priverčia juos augti <...> [2]; <...> ieškom kompromisų <...> [10]; Siūlyk savo variantą (...) <...> einam į kompromisą. [5]; <...> dar pasitelkiam ir kitus darbuotojus, kad galėtume pakalbėti būtent ta pačia tema (...) visada tas sinerginis efektas yra labai veiksmingas [6]; Visada stengiuosi įsiklausyti. Man labai svarbu argumentavimas, tada prašau paargumentuoti ir pateikti pasiūlymą <...> [8]; O... labai mėgstu tokius dalykus (...) Tai man labai patinka pakalbėti, nes tai praplečia mūsų pasaulėžiūrą ir profesinę prasmę, praplečia mūsų profesines savybes, jeigu mes kalbam argumentuotai, pagrįstais argumentais ar tyrimais [1]; <...> bandau tiesiog pasitelkti ir kitus žmones, pažiūrėti, jų platesnį ratą pajungti, kad mes matytumėm, kur ta tiesa yra <...> [1]; <...> jeigu yra galimybė diskutuoti, keisti, sakykim, sprendimą, tai tada bandau įrodyti, kodėl mano sprendimas galėtų būti geresnis negu tai, ką sako žmogus [4]; Tai mano truputį tas laikas yra atidėti <...> [9]; <...> grįžtam prie šio klausimo po dviejų dienų. Per tą laiką aš padarau kažkokias mintyse nuolaidas ir tas žmogus padaro [9].

9 lentelės tęsinys 41 puslapyje

9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Illustruojantys teiginiai
	Tylus įkvėpimas vs kryptinga įtaka	<i>Užkrečiantys pavyzdžiai labai pagelbsti [7];</i> <i><...> kai tu esi nuoseklus savo sprendimuose [10];</i> <i><...> jeigu tu esi nuoseklus, jeigu tu esi sąžiningas, jeigu tu turi vertybes, jeigu tu nesiblašakai <...> [10];</i> <i><...> būk tuo pokyčiu, kurį nori pamatyti pasaulyje <...> [10]; Žmonės labai gerai įsikvepia, matydami pavyzdį [10];</i> <i><...> kad visur visur dalyvauju aš pati [5];</i> <i>Jeigu žmogus turi vidinės motyvacijos siekti <...> (...) <...> jis tada nori ir jis tada ieško. Jis ieško įvairiausių būdų [6];</i> <i>Aš galvoju, kad labiausiai įkvepia darbuotojus ir apskritai, tai pavyzdys. Galima turbūt prisakyti nežinau kiek žodžių, kiek paskaitų paskaityti, bet jeigu žmonės mato, kaip tu pats stengiesi ar būtent motyvuoti darbuotojus, ar stengiesi juos įtikinti, ir pats pozityviai bendradarbiauji, ieškai būdų ir vėliau ar anksčiau tai turbūt labai įkvepia darbuotojus [6];</i> <i><...> turbūt prasideda viskas nuo to, kad turi santykį. Tai, kai turi santykį su kiekvienu mokytoju <...> [2];</i> <i>Pirmiausiai tai investuoju į pokalbius su darbuotojais [8];</i> <i><...> yra smagu dirbti, smagius, įdomius dalykus daryti, jūs tobulėjate kaip asmenybės. Jūs tampate reikalingi čia ir mėgstami, jūs būsite reikalingi kitur [1];</i> <i><...> svarbiausi dalykai mokytis pačiam ir dalintis tomis žiniomis su darbuotojais, ir kalbėtis su jais, juos girdėti, ką sako [4]; Padeda, tai yra informacija, bet kokia smulkiausia, kurią žinai ir tada gali pasirinkti veikimo būdus [9];</i> <i>Veiksmingai padeda veiklos, atsakomybės, nuolatinis mokymasis, įsivardijimas pačiam sau, (...) kokie kriterijai tau, užimant šitas pozicijas, yra svarbiausi [7];</i> <i><...> lyderystės stoka gali trukdyti, jeigu vadovo prasilenkia darbai ir kalbos, jeigu jis komunikuoja vienus dalykus, o pats elgiasi kitaip, tai tada, man atrodo, kad gali trukdyti daryti tą įtaką pozityvią [8];</i> <i>Bandau įtikinti. Jeigu nepavyksta, gerbiu kito nuomonę [3].</i>

Skatinantis buvimas šalia. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kaip jie skatina darbuotojus, galima teigti, kad išryškėjo šie skatinimo aspektai: **skatinimas per atvirumą ir**

prieinamumą, per emocinę paramą ir empatiją, per buvimą ir santykio palaikymą, per darbo sąlygų gerinimo iniciatyvą.

Kaip teigia tiriamieji, skatinimas kolektyve visų pirma grindžiamas atida žmogui, rūpesčio parodymu, emociniu buvimu ir atvira galimybe kalbėtis. Nėra laukiama, kol darbuotojas prabils, bet savo veiksmais inicijuojamas kontaktas, darbuotojas įtraukiamas į bendravimą, kviečiamas atvirumui: „Užklausimas, mano pirminis, tam žmogui leidžia pas mane ateiti ir pasakyti, kur rūpestis yra“ (5); „Labai akcentuoju savo kaip vadovo galimybę padėti (...) Ir nebijau skirti laiko tokiems pokalbiams“ (7). Emocinė parama ir empatija, siūlomas palaikymas ir atviras kvietimas dalytis sunkumais leidžia darbuotojui jaustis saugiai, žinoti, kad pagalba yra prieinama; „Pasakau, kad jeigu bus sunku, tai tik netylėkit, tik sakykit, jeigu kažkuo galiu palengvint tą naštą, tai tikrai palengvinsiu. Tiesiog, na, parodau tokią empatiją“ (8); „Kad man svarbu, kaip jis jaučiasi. Parodau empatiją. Jeigu galiu patarti, duodu patarimą“ (3). Švietimo įstaigų vadovai pripažįsta, kad žmogiškas buvimas šalia be spaudimo, be kalbų gali būti reikšminga skatinimo forma, stiprinanti ryšį ir kurianti emocinį darbuotojų saugumą: „Dažnai užtenka tiesiog pabūti kartu su žmogum ir parodyti tą tokį supratimą, vieningumą, empatiją“ (10); „Tai kartais netgi pasėdėti ir kartu išgerti arbatos nekalbant yra daugiau, negu kažką ar akcentuoti ar tiesiog kalbėti apie kitus dalykus, aš manau, kartais mažiau yra daugiau“ (6). Iš tiriamųjų pasisakymų matome, kad skatinimas nukreiptas ir į konstruktyvų problemų sprendimą bei darbuotojų situacijos palengvinimą, pozityvios atmosferos kūrimą per veikimą kartu: „Tada klausiu, ką mes galim palengvinti darbe“ (4); „Viskas dažnai priklauso nuo mūsų požiūrio, nuo mūsų nusiteikimo, nuo mūsų emocijos, nuo mūsų bendradarbiavimo kartu įveikti problemas“ (1).

Apibendrinant galima teigti, kad skatinimas tiriamųjų pasisakymuose pasireiškia per emociniu intelektu grįsta vadovavimą. Švietimo įstaigų vadovai kuria ryšį su darbuotojais, išklauso, domisi, palaiko, būna kartu, padeda atsigauti ir rasti išeitį. Tokia komunikacija stiprina pasitikėjimą, skatina nuoširdų bendradarbiavimą ir ugdo bendruomenės atsparumą.

Aktyvus įsiklausymas ir dialogas. Atlikus tiriamųjų pasisakymų analizę apie tai, kaip tiriamieji išklauso darbuotojus, galima teigti, kad išsiskyrė šios išklausymo kryptys: **atvirumo nuomonei ir nesutikimui, argumentuotos komunikacijos, kompromisų paieškos, įtraukimo ir sinergijos bei pozityvumo diskusijoje.**

Kaip teigia tiriamieji, atvirumas nuomonei ir nesutikimui yra laikomas augimo ir mokymosi galimybe. Gebėjimą priimti nesutarimus vadovai įvardija kaip teigiamą ir ugdančią patirtį, kai diskusija ir kontrargumentai laikomi priemonėmis asmeniniam tobulėjimui ir sprendimų kokybės

gerinimui: „*geras vadovas yra tas vadovas, kuris turi tokių žmonių, kurie su jo nuomone nesutinka*“ (2); „*iš diskusijų gimsta tiesa ir tikrai nebijau nesutikimo. Aš netgi kartais paskatinu*“ (7); „*nesutikimo atveju man reikalingi kontrargumentai paremti ir siūlymai ir tikrai iš to galima labai daug išlošti*“ (7). Vadovų pasisakymai rodo, kad tiriamieji linkę ne dominuoti, bet, prieš priimdami sprendimus, siekia pagrįsti savo poziciją, skatina darbuotojus pateikti loginius paaiškinimus ir konstruktyvius pasiūlymus: „*Visada stengiuosi įsiklausyti. Man labai svarbu argumentavimas, tada prašau paargumentuoti ir pateikti pasiūlymą*“ (8); „*jeigu mes kalbam argumentuotai, pagrįstais argumentais ar tyrimais*“ (1); „*Bandau įtikinti. Jeigu nepavyksta, gerbiu kito nuomonę*“ (3). Tai kuria tokią darbo aplinką, kurioje nuomonės vertinamos ne pagal statusą, o pagal turinį.

Anot tiriamųjų, svarbus yra kompromisų ieškojimas ir laiko refleksijai suteikimas. Kompromisas akcentuojamas kaip bendros išeities paieška, kur abi pusės jaučiasi išgirstos: „*ieškom kompromisų*“ (10); „*einam į kompromisą*“ (5). Vadovai parodo ir gebėjimą laikinai atsitraukti, skirti laiko refleksijai ir vėl sugrįžti prie klausimo su nauju požiūriu: „*Tai mano truputį tas laikas yra atidėti*“ (9); „*grįžtam prie šio klausimo po dviejų dienų. Per tą laiką aš padarau kažkokias mintyse nuolaidas ir tas žmogus padaro*“ (9). Taip palaikomas emocinis klimatas, valdomi konfliktai.

Tiriamieji taip pat demonstruoja norą į sprendimų priėmimą įtraukti ir platesnį kolektyvo narių ratą, pasitelkiant įvairius požiūrius: „*bandau tiesiog pasitelkti ir kitus žmones, pažiūrėti, jų platesnį ratą pajungti, kad mes matytumėm, kur ta tiesa yra*“ (1). Kuriamas bendradarbiavimo laukas, kuriame įvairios nuomonės ir požiūriai susijungia į sinergiją: „*dar pasitelkiam ir kitus darbuotojus, kad galėtume pakalbėti būtent ta pačia tema (...) visada tas sinerginis efektas yra labai veiksmingas*“ (6).

Anot tiriamųjų, diskusija ir komunikacija švietimo organizacijoje suvokiamos ne tik kaip darbinis procesas, bet ir kaip pozityvus jausmas, malonumas, intelektinį smalsumą keliantis procesas: „*O, labai įdomu. Man tai labai patinka. Tai yra progresas*“ (7); „*O... labai mėgstu tokius dalykus (...) Tai man labai patinka pakalbėti, nes tai praplečia mūsų pasaulėžiūrą*“ (1).

Apibendrinant galima teigti, kad pozityvios komunikacijos raiška per išklausymą stebima per sąmoningą, kryptingą ir vertybėmis grįstą vadovo elgesį, kuriuo siekiama suprasti, įvertinti ir įtraukti kitų nuomonę į sprendimų priėmimo procesą.

Tylus įkvėpimas vs kryptinga įtaka. Įtakos darymas – tai kryptingas veiksmas, kuriuo, pasitelkdamas informaciją, mokymą, pasitikėjimo kūrimą ir santykių stiprinimą, vadovas daro įtaką darbuotojų požiūriui, sprendimų priėmimui bei elgsenai. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kas padeda vadovams daryti įtaką darbuotojams, galima teigti, kad išsiskiria šios įtakos darymo

kryptys: **santykio, veiksmų ir žodžių dermės, dalijimosi žiniomis ir asmeninio mokymosi, pokalbių ir refleksijos bei savistabos.**

Esminis įtakos darymo faktorius, pasak tiriamųjų, yra pagarba ir pasitikėjimu grįsto santykio su darbuotojais užmezgimas: „*turbūt prasideda viskas nuo to, kad turi santykį. Tai, kai turi santykį su kiekvienu mokytoju*“ (2). Toks santykis leidžia kurti atvirą, saugią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir motyvuoti. Vadovų teigimu, tik esant žmogiškam ryšiui galima daryti autentišką poveikį darbuotojų mąstymui, savivertei bei sprendimams. Tiriamieji taip pat pabrėžia, kad elgesio nuoseklumas, kai vadovo žodžiai atitinka veiksmus, formuoja pasitikėjimą ir autoritetą: „*kai tu esi nuoseklus savo sprendimuose*“ (10); „*jeigu tu esi nuoseklus, jeigu tu esi sąžiningas, jeigu tu turi vertybes, jeigu tu nesiblašakai*“ (10). Tai būtina sąlyga pozityvios įtakos formavimui. Ir priešingai - prasilenkimas tarp kalbos ir veiklos silpnina įtaką, sukelia nepasitikėjimą: „*lyderystės stoka gali trukdyti, jeigu vadovo prasilenkia darbai ir kalbos, jeigu jis komunikuoja vienus dalykus, o pats elgiasi kitaip*“ (8). Anot tiriamųjų, įtaka kitiems daroma ir tada, kai mokaisi pats bei daliniesi žiniomis ir patirtimi su savo darbuotojais: „*svarbiausi dalykai mokytis pačiam ir dalintis tomis žiniomis su darbuotojais*“ (4). Tai rodo, kad siekiama ne tik tobulėti, bet ir ugdyti aplinkinius. Tokiu būdu skatinama profesinė bendrystė, o vadovo kompetencija tampa įtakos šaltiniu: „*Padedą, tai yra informacija, bet kokia smulkiausia, kurią žinai ir tada gali pasirinkti veikimo būdus*“ (9). Vadovų teigimu, būtina investuoti į pokalbius su darbuotojais: „*Pirmiausiai tai investuoju į pokalbius su darbuotojais*“ (8). Tokia sąmoninga vadovo kaip lyderio veikla leidžia giliau pažinti darbuotojų poreikius, išgirsti jų mintis bei kartu reflektuoti situacijas: „*ir kalbėtis su jais, juos girdėti, ką sako*“ (4). Tai stiprina darbuotojų įsitraukimą, pasitikėjimą, ugdo kritinį mąstymą ir padeda priimti labiau pagrįstus sprendimus. Tiriamieji taip pat teigia, kad pirmiausia daug reikalauja iš savęs: aiškiai įsivardija kriterijus, vertina savo veiklą, mokosi ir nuolat reflektuoja: „*Veiksmingai padeda veiklos, atsakomybės, nuolatinis mokymasis, įsivardijimas pačiam sau, (...) kokie kriterijai tau, užimant šitas pozicijas, yra svarbiausi*“ (7). Tai sustiprina vadovo autoritetą bei skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų, nes jie mato, kad vadovas taiko tas pačias vertybes ir sau, ir kitiems. Taigi, aiškiai parodoma, kad įtaka kitiems pirmiausia remiasi atsakingu, nuosekliu darbu su savimi.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo įtaka darbuotojams kyla ne tik iš išorinių veiksmų, bet ir iš vidinio nuoseklumo, asmeninio pavyzdžio bei atsakingo požiūrio į savo veiklą. Formuodamas santykius, veikdamas nuosekliai, dalindamasis žiniomis, kalbėdamasis ir reflektuodamas bei

rodydamas asmeninį atsakomybės pavyzdį, vadovas daro ilgalaikį poveikį komandai ir kuria pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.

Vadovas įkvepia kitus ne žodžiais, o savo elgesiu. Išanalizavus tiriamųjų pasisakymus galima teigti, kad vadovai įkvepia darbuotojus veikti per: **asmeninį pavyzdį, vertybių nuoseklumą ir autentiškumą, įsitraukimą ir dalyvavimą veikloje, vidinės motyvacijos ugdymą ir pozityvios bei augimą skatinančios aplinkos kūrimą.**

Anot tiriamųjų, darbuotojai labiausiai įkvepiami tuomet, kai mato, kad vadovas pats laikosi to, ką sako, stengiasi ir rodo iniciatyvą. Autentiškas elgesys kuria autoritetą ir natūraliai skatina sekti pavyzdžiu: „Žmonės labai gerai įsikvepia, matydami pavyzdį“ (10); „Aš galvoju, kad labiausiai įkvepia darbuotojus ir apskritai, tai pavyzdys. Galima turbūt prisakyti nežinau kiek žodžių, kiek paskaitų paskaityti, bet jeigu žmonės mato, kaip tu pats stengiesi ar būtent motyvuoti darbuotojus, ar stengiesi juos įtikinti, ir pats pozityviai bendradarbiauji, ieškai būdų ir vėliau ar anksčiau tai turbūt labai įkvepia darbuotojus.“ (6). Didelę įtaką darbuotojams daro ir vadovo vertybinis nuoseklumas, kuris tampa emociniu stimulu ir motyvacija veikti: „jeigu tu esi nuoseklus, jeigu tu esi sąžiningas, jeigu tu turi vertybes, jeigu tu nesiblašakai“ (10); „būk tuo pavyzdžiu, kurį nori pamatyti pasaulyje“ (10). Kai vadovas nuosekliai laikosi savo vertybių, yra sąžiningas savo veikloje, darbuotojai pasitiki ne tik juo, bet ir visa organizacija. Tiriamųjų teigimu, aktyvus buvimas su komanda kuria įkvepiantį bendrumo jausmą: „kad visur visur dalyvauju aš pati“ (5). Toks vadovo įsitraukimas rodo atsidavimą kolektyvui ir skatina darbuotojus būti aktyvius ir iniciatyvius.

Tiriamieji pabrėžia, kad įkvepia darbuotojus padėdami jiems atrasti prasmę, augimo galimybes, asmeninę vertę. Jie skatina darbuotojus siekti, ieškoti, tobulėti: „Jeigu žmogus turi vidinės motyvacijos siekti (...) jis tada nori ir jis tada ieško. Jis ieško įvairiausių būdų“ (6). Be to, įkvepia darbuotojus kurdami palaikančią, į tobulėjimą orientuotą aplinką, kurioje jie jaučiasi saugūs augti, dalintis idėjomis, atrasti naujus dalykus. Tai padeda formuoti bendruomenę, kurioje kiekvienas narys jaučiasi vertingas ir reikalingas; „yra smagu dirbti, smagius, įdomius dalykus daryti, jūs tobulėjate kaip asmenybės. Jūs tampate reikalingi čia ir mėgstami, jūs būsite reikalingi kitur“ (1).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įkvėpimas kyla iš vadovo pavyzdžio, vertybių, autentiškumo ir santykio su komanda. Kai vadovas veikia sąžiningai, dalyvauja, motyvuoja ir kuria augimą skatinančią aplinką, darbuotojai natūraliai įsitraukia, siekia geresnių rezultatų ir tobulėja tiek asmeniniu, tiek profesiniu lygmeniu.

Taigi, pozityviosios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje atskleidžia daugiasluksnį, sąmoningai praktikuojamą vadovavimo procesą, grįstą vertybinėmis nuostatomis, emociniu intelektu ir pagarbiu santykiu su bendruomene. Analizė atskleidžia, kad pozityvioji komunikacija nėra atsitiktinė ar paviršutiniška, bet veikiau sistemingai puoselėjamas bendravimo stilius, kuris palaiko organizacinę kultūrą, įgalina darbuotojus, stiprina pasitikėjimą ir kuria sąlygas tiek profesiniam, tiek asmeniniam augimui. Pozityvios komunikacijos raiška stebima per (žr. 5 pav.):



5 pav. Vadovų taikomos pozityvios komunikacijos praktikos švietimo organizacijoje
(Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis kokybine turinio analize)

Švietimo įstaigų vadovų gebėjimas sąmoningai taikyti pozityviosios komunikacijos principus formuoja ne tik efektyvų organizacinį bendravimą, bet ir ilgalaikę pasitikėjimą, pagarba ir įsitraukimu grįstą bendruomenę. Tai leidžia organizacijoms būti ne tik funkcionalioms, bet ir emociškai tvarioms, gebančioms prisitaikyti, augti bei įkvėpti.

3.2 Pozityviosios komunikacijos utilitarinė vertė organizaciniuose procesuose

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad utilitarinė vertė yra suprantama kaip priemonė, padedanti vartotojui efektyviai ir veiksmingai siekti tikslų, atlikti užduotis ar spręsti problemas bei siejama su racionalumu ir kokybe. Švietimo įstaigos vadovas – lyderis, kuris formuoja mokyklos dvasias, nukreipia reikiama linkme jos augimą, telkia bendruomenę veikti kartu, siekiant organizacijos

tikslų. Todėl analizuojant švietimo įstaigų vadovų patirtis tikslinga išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos utilitarinę vertę organizaciniuose procesuose (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Utilitarinės vertės raiška vadovų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Utilitarinės vertės suvokimas	Naudingumas kasdieninėje veikloje	<...> jeigu mokytojas būtų laimingas ir jisai būtų sveikas, pozityviai nusiteikęs, nereikėtų nieko. Jis viską pats padarytų [6]; Jeigu mokytojas sudirgęs, jeigu jisai ateina susidirginęs, susinervinęs, nepailsėjęs, automatiškai tai perduoda vaikams, o vaikai iš tokių nelabai patrauklių mokytojų ir mokytis nori [1]; <...> nauda yra visada daug didesnė, jeigu kalbi pozityviai <...> [10]; <...> įkvėpti žmonės, kai su jais normaliai elgiasi, kai jų darbą vertina, juos skatina tobulėti, tai jie geriau dirba, būna linksmesni, labiau motyvuoti ir labiau pasiekia rezultatą [1]; Vienoje rankoje siekiami rezultatai, mokinių pažanga, kitoje rankoje ta gera atmosfera (...) Ir vienas be kito nefunkcionuoja <...> [1]; Tik pozityvi komunikacija gali teikti naudą bendravimui ir bendradarbiavimui, siekiant bendrų įstaigos tikslų [3]; <...> bendravimas, kalbėjimasis tiek su manim, tiek tarpusavyje galėtų duoti tiek daug naudos susitarimams, sakykim, ilgalaikę perspektyvą <...> [4]; <...> per komunikavimą sutelkti visas suinteresuotąsias šalis tam, kad mes susitartume <...> [4]; <...> jeigu moki gerai sudėstyti žodžius, pozityviai, netgi ir problemą sudėsite per pozityvumo prizmę. Tai yra tavo sėkmė organizacijoje [5]; Nieko nėra baisiau organizacijoje už įtampą <...> [7]; <...> turėsime išspręsti tai būtent per pozityvią komunikaciją, per santykį su tėvais (...) ir jie taip patikėjo, kad to reikia, jog nekilo nei vienos problemos [7]; <...> žinai, kuo gyvena tavo kolektyvas, su tavimi nebijo kalbėtis, tavimi pasitiki, tau atvirauja, tu žinai kolektyvo interesus [8]; <...> pozityvios komunikacijos būdu kalbantis, diskutuojant, išklausanč, na, tas pokytis tampa įmanomas [8]; <...> dalinimasis ta patirtimi, dalinimasis žiniomis, ką aš žinau, ko tu nežinai, ką galim padaryt geriau <...> [11].
	Atsiperkamumas investuotam laikui	<...> bendruomenės subūrimas, bendradarbiavimo skatinimas <...> [7]; Tu būni nesusipykęs, tu būni nieko į kampą neįvaręs, tu greičiausiai nebūni nieko privertęs. Dažniausiai žmonės (...) duos savo noru sutikimą pabandyti kitaip pasielgti, paieškoti sprendimų (...) užtrunka daug daugiau laiko, bet verta [10]; Ir saviraiška, iniciatyvumas, ir vėl ta atmosfera gera psichologinė <...> [10]; <...> neturi konfliktinių situacijų <...> [5]; <...> tu ramiai miegi, nes valdai konfliktą [5];

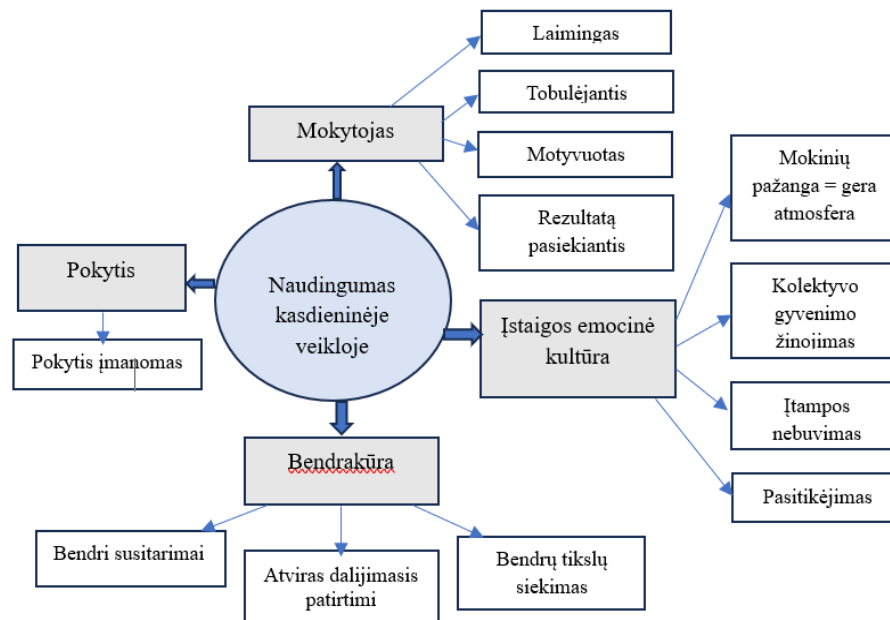
10 lentelės tęsinys 48 puslapyje

10 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
		Ten, kur egzistuoja įtampa, ten dūžta lėkštės. Mes visi žinome, kur dūžta lėkštės, tai naikinasi visi gerieji pradai <...> [7]; <...> kad kiekviename kampe matyčiau laimingus, besimokančius vaikus ir visą personalą (...) laimingas ir išmokytas vaikas yra mūsų pagrindinis tikslas [7]; <...> išmokti bendrauti taip, kad labai efektyviai, per trumpą laiką pasiektum geriausią rezultatą <...> [6]; <...> atsiranda noras pasidalinti ir tom atsakomybėm (...) didžioji dauguma ar ne mokyklos darbuotojų jaučiasi patys dalyvaujantys mokyklos kūrime, sprendimų priėmime, svarbūs jaučiasi (...) tikrai tokiu būdu organizacija gali eiti į priekį ir daryti pažangą [8]; <...> apie veiklas, apie inovatyvius dalykus, apie apskritai kažkokių tikslų kėlimąsi <...> [7]; <...> kuriasi (...) ne vertikalūs, o horizontalūs ryšiai su darbuotojais [4]; <...> horizontalūs ryšiai bendravime, jie yra pati didžiausia vertybė <...> [4]; <...> žymiai lengviau spręsti visus dalykus, žymiai lengviau ryte ateiti į darbą <...> žymiai lengviau dirbt <...> [9]; Tik pozityvumas gali atnešti rezultatus, pagarbą vienas kitam, atsakomybę ir pasitikėjimą [3]; <...> per tavo paties, kaip vadovo, pavyzdį turi būti tai <...> [7]; <...> nekuriant pozityvios komunikacijos mokykla negalėtų normaliai egzistuoti [1].
	Reikšmingumas organizaciniams procesams	<...> gali labai daug nuveikti <...> [7]; <...> nes visi nori tai daryti, visi nori savarankiškai tai daryti, per daug nieko neverčiami tai daryti [2]; <...> pozityviai bendraujant, sakyčiau, viskas atsiveria, jisai gali laisviau pasiekti tų rezultatų, atsiveria tas savo galimybės [1]; <...> mes susitelkiame visi kažkokiam tai bendram darbui <...> [11]; <...> aštuoniasdešimt procentų visa tai vertina ir tada atsiranda supratimas, kad tu savo sprendimais darai pokytį mokykloje ir dėl to jiems yra įdomu [4]; <...> gali savo iniciatyvas išsakyti <...> turi galimybę siūlyti <...> yra įsitraukę ir tam tikrų sprendimų bendradalyviai [10]; <...> suteikia žmonėms ir pasitikėjimo savimi [10]; <...> modelius to komunikavimo jie perneša paskui komunikacijoje su tėvais <...> mokytojai tuos pačius modelius gali nešti į komunikaciją su mokiniais <...> [10]; <...> gražiai paprasčiau, papasakoju, tai visi ir daro tai. Bendruomenė va iš to ir atsiranda, kad iš pozityvo, iš tų gražių dalykų, nes bendruomenės prievarta nesubursi. Niekas neis į tokią bendruomenę, niekam bus neįdomi [2]; <...> kai kuriuos dalykus reikia pasakyti ramiai, paprastai, prie dviejų akių ir duoti aiškų supratimą - nebus kitaip [9]; <...> yra žmonių, kurie pozityvumą <...> supranta kaip galimybę išsisukti nuo tam tikrų pareigų [4].

Remiantis pateiktais tiriamųjų atsakymais išskiriamos trys utilitarinės vertės suvokimą atskleidžiančios subkategorijos: naudingumas kasdieninėje veikloje, atsiperkamumas investuotam laikui ir reikšmingumas organizaciniam procesams.

Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kokią jie mato pozityviosios komunikacijos naudą, galima teigti, kad išryškėjo šios naudos kryptys (žr. 6 pav.):

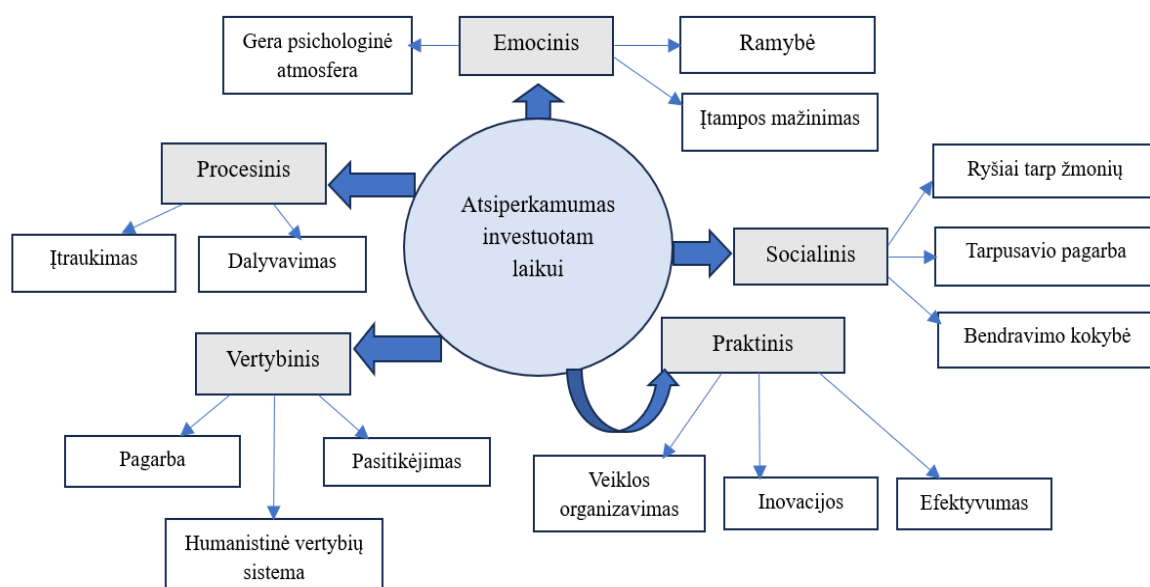


6 pav. Vadovų suvokiamos pozityviosios komunikacijos vertės kasdieninėje švietimo organizacijos veikloje praktikos

Kaip teigia tiriamieji, nauda, susijusi su mokytoju, akcentuojama per tai, jog jis turėtų būti laimingas: „jeigu mokytojas būtų laimingas ir jisai būtų sveikas, pozityviai nusiteikęs, nereikėtų nieko. Jis viską pats padarytų“ (6); „Jeigu mokytojas sudirgęs, jeigu jisai ateina susidirginęs, susinervinęs, nepailsėjęs, automatiškai tai perduoda vaikams, o vaikai iš tokių nelabai patrauklių mokytojų ir mokytis nori“ (1). Kai įstaigoje taikoma pozityvioji komunikacija, mokytojai ir tobulėja, ir pasiekia rezultatų, ir būna motyvuoti: „kai su jais normaliai elgiasi, kai jų darbą vertina, juos skatina tobulėti, tai jie geriau dirba, būna linksmesni, labiau motyvuoti ir labiau pasiekia rezultatą“ (1). Tiriamieji taip pat išvelgia naudą ir per įstaigos emocinės kultūros kūrimą. Mokinių pasiekimus ir pažangą prilygina kaip lygiavertę geros atmosferos buvimui ir teigia, kad vienas be kito nefunkcionuoja: „Vienoje rankoje siekiami rezultatai, mokinių pažanga, kitoje rankoje ta gera atmosfera (...) Ir vienas

be kito nefunkcionuoja“ (1). Įtampos nebuvimą vertina taip pat kaip vieną iš naudos aspektų: „Niekas nėra baisiau organizacijoje už įtampą“ (7). Tokia komunikacija, anot tiriamųjų, sukuria sąlygas pasitikėjimui, žinojimui, kuo gyvena kolektyvas, o didesnis jų tarpusavio interesų žinojimas lemia tai, kad nebelieka baimės pokalbiuose, atviraujama. Vadovų įvardinta bendrakūros nauda apima kolektyvo siekimą bendrų įstaigos tikslų. Teigiama, kad „Tik pozityvi komunikacija gali teikti naudą bendravimui ir bendradarbiavimui, siekiant bendrų įstaigos tikslų“ (3). Taip pat akcentuojama bendrų susitarimų nauda: „bendravimas, kalbėjimasis tiek su manim, tiek tarpusavyje galėtų duoti tiek daug naudos susitarimams, sakykim, ilgalaikėj perspektyvoj“ (4); „per komunikavimą sutelkti visas suinteresuotąsias šalis tam, kad mes susitartume“ (4). Įstaigų vadovai taip pat mato naudą įgyvendinant pokyčius ir įvardina, kad tas pokytis tampa įmanomas: „pozityvios komunikacijos būdu kalbantis, diskutuojant, išklausant, na, tas pokytis tampa įmanomas“ (8).

Pozityvaus bendravimo **atsiperkamumo raiška** tyrimo dalyvių pasisakymuose išryškino įvairialypį „atsiperkamumo“ suvokimą. Susisteminius tiriamųjų atsakymus dėl pozityviosios komunikacijos laiko investicijų atsiperkamumo, galima teigti, kad išryškėjo šie investuoto laiko atsiperkamumo tipai (žr. 7 pav.):



7 pav. Pozityviosios komunikacijos atsiperkamumo vertinimo aspektai vadovų požiūriu

Pozityvus bendravimas pirmiausia atsiperka emociniu požiūriu. Emocinis atsiperkamumas atspindi tiriamųjų atsakymuose apie mažesnę konfliktų ir įtampos tikimybę, ramesnę atmosferą, didesnę darbuotojų pasitenkinimą, priklausymo jausmą bei lengvesnį išitraukimą į kasdieninę veiklą. Dalyviai pabrėžia, kad „*žymiai lengviau spręsti visus dalykus, žymiai lengviau ryte ateiti į darbą (...) žymiai lengviau dirbt*“ (9), kai santykiai paremti pagarba ir pozityvumu: „*Tu būni nesusipykęs, tu būni nieko į kampą neįvaręs, tu greičiausiai nebūni nieko privertęs*“ (10).

Tiriamieji praktinį atsiperkamumą įžvelgia per įstaigos veiklos efektyvumą, rezultatų siekimą bei organizacinės pažangos galimybes. Dalyviai teigia, kad pozityvioji komunikacija leidžia „*išmokti bendrauti taip, kad labai efektyviai, per trumpą laiką pasiektum geriausią rezultatą*“ (6), taip pat sudaro prielaidas dalijimuisi atsakomybe ir darbuotojų išitraukimui į sprendimų priėmimą: „*atsiranda noras pasidalinti ir tom atsakomybėm (...) didžioji dauguma ar ne mokyklos darbuotojų jaučiasi patys dalyvaujantys mokyklos kūrime, sprendimų priėmime svarbūs jaučiasi*“ (8) bei lemia organizacijos pažangą keliant naujus tikslus ir taikant inovacijas: „*tiktai tokiu būdu organizacija gali eiti į priekį ir daryti pažangą*“ (8); „*apie veiklas, apie inovatyvius dalykus, apie apskritai kažkokių tikslų kėlimąsi*“ (7).

Vertybinis atsiperkamumas, anot tiriamųjų, yra siejamas su pagarbos, atsakomybės, pasitikėjimo, bendruomeniškumo ir lygybės principais: „*Tik pozityvumas gali atnešti rezultatus, pagarbą vienas kitam, atsakomybę ir pasitikėjimą*“ (3). Kuriamus horizontalius ryšius tarp darbuotojų ir vadovų, kaip vieną iš bendravimo būdų, vadovai įvardina kaip pačią didžiausią vertybę: „*horizontalūs ryšiai bendravime, jie yra pati didžiausia vertybė*“ (4) ir teigia, kad pozityvius santykius ir vertybinę organizacijos pagrindą galima sukurti tik „*per tavo paties, kaip vadovo, pavyzdį*“ (7). Tokia vertybinė orientacija, pasak švietimo įstaigos vadovų, lemia tvaresnius ir sąmoningesnius sprendimus bei darnesnę organizacinę kultūrą.

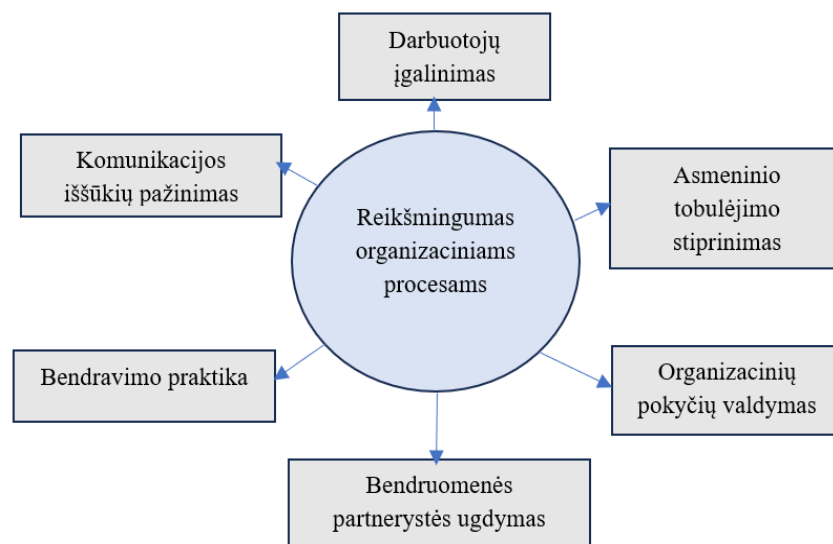
Socialinis atsiperkamumas atspindi tiriamųjų atsakymuose, kalbančiuose apie bendruomenės telkimą, bendradarbiavimo skatinimą bei tarpusavio pasitikėjimą. Pozityvus bendravimas tiriamųjų vertinamas kaip priemonė stiprinti neformalius, partnerystės pagrindu grindžiamus ryšius, paremtus lygybe, bendradarbiavimu, o ne hierarchija. Be pozityviosios komunikacijos sutriktų socialiniai santykiai, kiltų nesusipratimų, sumažėtų bendradarbiavimas ir tarpusavio pasitikėjimas, todėl, anot tiriamųjų, „*nekuriant pozityvios komunikacijos mokykla negalėtų normaliai egzistuoti*“ (1).

Nors procesinis atsiperkamumas informantų minimas rečiau, vis dėlto įvardytas kaip svarbus: bendravimas, kuris užtrunka ilgiau, tačiau leidžia žmonėms savarankiškai priimti sprendimus,

laikomas prasmingu, vertingu ir tvariu ilgalaikėje perspektyvoje: „*Dažniausiai žmonės (...) duos savo noru sutikimą pabandyti kitaip pasielgti, paieškoti sprendimų (...) užtrunka daug daugiau laiko, bet verta*“ (10).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai pozityvų bendravimą suvokia kaip daugialypę investiciją, kuri atsiperka tiek asmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu: kuriamas palankesnis įstaigos klimatas, efektyvesnis darbas bei stiprinamas vertybinis organizacijos pagrindas.

Reikšmingumas organizaciniams procesams. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kokią reikšmę pozityvioji komunikacija turi geresniam bendruomenės darbo organizavimui, galima teigti, kad išryškėjo šios reikšmingumo organizaciniams procesams kryptys (žr. 8 pav.):



8 pav. Vadovų požiūris į pozityviosios komunikacijos svarbą bendruomenės darbo organizavime

Pozityvioji komunikacija pirmiausia skatina darbuotojų įsitraukimą ir savarankiškumą. Informantų teigimu, „*visi nori tai daryti, visi nori savarankiškai tai daryti, per daug nieko neverčiami tai daryti*“ (2). Tiriamųjų nuomone, pozityvioji komunikacija taip pat skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje ir priimti sprendimus: „*gali savo iniciatyvas išsakyti (...) turi galimybę siūlyti (...) yra įsitraukę ir tam tikrų sprendimų bendradalyviai*“ (10). Tai rodo, kad pozityvus bendravimas skatina iniciatyvą ir atsakomybės prisiėmimą be išorinio spaudimo. Be to, toks komunikavimo būdas padeda atskleisti asmeninį potencialą ir stiprina pasitikėjimą savimi. Anot

tiriamųjų, „*pozityviai bendraujant, sakyčiau, viskas atsiveria, jįsai gali laisviau pasiekti tų rezultatų, atsiveria tas savo galimybes*“ (1); „*suteikia žmonėms ir pasitikėjimo savimi (10)*“. Tai pabrėžia, kad teigiamas bendravimas skatina asmeninį augimą ir motyvaciją.

Pozityvioji komunikacija taip pat stiprina bendruomeniškumą, skatina bendruomenės narių susitelkimą ir bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų. Vadovai pastebi, kad „*mes susitelkiame visi kažkokiam tai bendram darbui <...>*“ (11), pabrėžia: „*gražiai paprašau, papasakoju, tai visi ir daro tai. Bendruomenė va iš to ir atsiranda, kad iš pozityvo, iš tų gražių dalykų, nes bendruomenės prievarta nesubursi. Niekas neis į tokią bendruomenę, niekam bus neįdomi*“ (2). Tai rodo, kad pozityvus bendravimas yra esminis veiksnys, kuriantis stiprią ir darnią bendruomenę. Toks bendravimas taip pat skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizaciniuose pokyčiuose ir jausti už juos atsakomybę. Anot švietimo įstaigų vadovų, „*aštuoniasdešimt procentų visa tai vertina ir tada atsiranda supratimas, kad tu savo sprendimais darai pokytį mokykloje ir dėl to jiems yra įdomu*“ (4). Taip skatinamas aktyvus darbuotojų dalyvavimas organizacijos tobulinime.

Galiausiai darbuotojai perima pozityviosios komunikacijos modelius ir taiko juos savo profesinėje veikloje, taip stiprindami organizacijos kultūrą: „*modelius to komunikavimo jie perneša paskui komunikacijoje su tėvais (...) mokytojai tuos pačius modelius gali nešti į komunikaciją su mokiniais*“ (10). Pabrėžtinas ilgalaikis poveikis organizacijos kultūrai ir santykiams su išoriniais partneriais. Tačiau verta pažymėti, kad tiriamieji taip pat teigia, jog svarbu atpažinti situacijas, kada pozityvioji komunikacija gali būti netinkamai suprasta ar naudojama. Anot jų, pozityvioji komunikacija turi būti subalansuota ir atsižvelgta į situacijos kontekstą. Vadovai pastebi, kad „*kai kuriuos dalykus reikia pasakyti ramiai, paprastai, prie dviejų akių ir duoti aiškų supratimą - nebus kitaip*“ (9) ir priduria, kad „*yra žmonių, kurie pozityvumą (...) supranta kaip galimybę išsisukti nuo tam tikrų pareigų*“ (4). Tai rodo, kad teigiamas bendravimas turi būti derinamas su aiškiais lūkesčiais ir atsakomybės paskirstymu.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pozityvioji komunikacija organizacijoje ne tik skatina darbuotojų įsitraukimą ir bendradarbiavimą, bet ir padeda atskleisti jų potencialą, stiprina pasitikėjimą savimi bei skatina organizacinius pokyčius. Tačiau svarbu suvokti ir galimas pozityviosios komunikacijos ribas bei iššūkius, kad būtų užtikrintas efektyvus jos taikymas organizacijoje vykstančiuose procesuose.

3.3. Pozityvios komunikacijos kuriama hedonistinė vertė organizacijoje

Kaip jau buvo minėta teorinėje suvokiamos vertės prieigoje, hedonistinė vertė yra suprantama kaip vartotojo subjektyvus vertinimas, kiek paslauga ar produktas teikia malonumo, pramogos, jaudulio, estetinio pasitenkinimo ar emocinio įsitraukimo. Ji yra labiau susijusi su jausmais ir patirtimi nei su racionalių funkcionalumu. Suprasdami hedonistinę vertę vadovai gali kurti pozityvią aplinką, stiprinti bendruomeniškumą bei efektyviau valdyti pokyčius, nes vadovų vertybinės nuostatos formuoja organizacijos emocinę kultūrą, skatina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Todėl, analizuojant švietimo įstaigų vadovų patirtis, tikslinga išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia pozityviosios komunikacijos kuriamą hedonistinę vertę organizacijoje (žr. 11 lentelę). Remiantis pateiktais tiriamųjų atsakymais, išskiriamos trys hedonistinės vertės suvokimą atskleidžiančios subkategorijos: **emocinis pasitenkinimas socialinėje sąveikoje, socialinis / tarpasmeninis, refleksinis / grįžtamojo ryšio, kasdienio gyvenimo / rutinos stabilumo bei konstruktyvus / transformacinis hedonizmas.**

11 lentelė. Hedonistinės vertės raiška vadovų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Hedonistinės vertės suvokimas	Emocinis pasitenkinimas socialinėje sąveikoje	<...> ta kultūra, ta tokia pozicija, pozityvios komunikacijos kultūra jinai praktiškai buvo visada <...> [10]; <...> reikėjo tą padėkos kultūrą formuoti (...) žmonės geri, bet drąsiai pasakyti ačiū (...) reik atkakliai ir nuosekliai daryti <...> [10]; <...> vadovui reikia ne spontaniškai pagirti, padėkoti, bet šiaip labai gerai, jeigu tai yra daroma nuosekliai ir nuolatos <...> [10]; <...> kaip tu išakysi žodžius ir kiek tu savo žodžiais stengsiesi pagerbti žmogų... Tai taip, vienu žodžiu pasakyčiau, tai gal pagarba [5]; <...> profesionalumas, kada tu per pozityvią komunikaciją išsprendi visas tas problemas ir, na, tiesiog negali būti tokių kitokių bendravimo formų [6]; Galimybė dalintis mintimis, išgirsti kitą, išklausti kitą – ta dalijimosi idėja, kad tu gali išgirsti idėjas, gali išgirsti argumentus, gali išgirsti, kas rūpi kitam <...> [8]; Pozityvios komunikacijos idėja turėtų būti kiekviename mūsų žingsnyje. Tai suteikia žmogui gerą savijautą ir įtakoja gerus darbo rezultatus [3];

11 lentelės tęsinys 55 puslapyje

11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
	Intelektualinis / dvasinis hedonizmas	<i>Jautiesi kad esi ten, kur ir turi būti [7]; <...> yra tas vidinės ramybės jausmas (...) ta vidinė ramybė, kuri tiesiog mums padeda išlikti [7]; Aš jaučiuosi tada įkvėpta, jaučiuosi labai tokia užtikrinta tuo, ką darau [8]; <...> aš tiesiog laiminga dirbdama mokykloje [6]; <...> ir man gera dirbt mokykloje [6].</i>
	Socialinis / tarpasmeninis hedonizmas	<i><...> ateik, apsikabinsiu, nes taip pat džiaugiuosi, kad grįžai [5]; Vienas kitą palaikom ir einam toliau [10]; Gera, nes kai tu kažkaip šypsaisi, kai tu bendrauji, tai matai, kad žmonės šiek tiek keičiasi <...> [2]; <...> kai pats šypsaisi, tai visi kiti šypsosi <...> [2]; <...> pozityvaus požiūrio ir pozityvios komunikacijos dėka tas žmogus išlipo iš bėdos [10].</i>
	Refleksinis / grįžtamojo ryšio hedonizmas	<i>Geru, nes aš gaunu atgal tą patį [5]; Džiaugsmą didelį, nes viskas, ką mes iš savęs transliuojame, grįžta ir mums tas pats [1]; Jeigu man pasiseka išlaikyti tą pozityvumą, tai man visada pačiai yra labai smagu. Ir aš pati matau, kad tai duoda geresnį rezultatą <...> [4].</i>
	Kasdienio gyvenimo / rutinos stabilumo hedonizmas	<i>Dažniausiai geru. Ir man tai labiausiai patinka, kai diena praeina bent jau prognozuojamai [10]; Nes tada smagu dirbti darbą, tada geriau dėliojasi mintys <...> [1];</i>
	Konstruktivus / transformacinis hedonizmas	<i>Geru. Niekada nedirbčiau šio darbo, jeigu blogai jausčiausi [9]. <...> su didžiule ramybe ir su didžiuliu supratingumu, ir su didžiuliu pasitikėjimu, ir kiek reikės pagalbos siūliau (...) pozityvaus požiūrio ir pozityvios komunikacijos dėka tas žmogus išlipo iš bėdos [10]; <...> tą idėją paskleidžiau savo mokytojų bendruomenei <...> [8]; Ir praėjus kelioms dienoms gaunu vienos mokytojos laišką, kad pažiūrėkit, sukūriau <...>. Tiesiog, na, manau, kad tai buvo pozityvios komunikacijos pasekmė [8]; Vienas iš tokių pavyzdžių, kur, na, nusiteikimas kalbėti pozityviai (...) davė daug geresnį rezultatą, negu kad būtų buvusi gynyba <...> [4].</i>

Emocinis pasitenkinimas socialinėje sąveikoje. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kokį jie jaučia emocinį malonumą pozityviai komunikuodami su bendruomenės nariais, galima teigti, kad išryškėjo šios pagrindinės kryptys: **emocinės paramos ir pagarbos**: nuosekli komunikacija,

pagarba, išklausymas, žmogiškumas, emocinis saugumas; **pozityvaus veiklumo ir konstruktyvaus požiūrio**: pozityvumas su kritiniu mąstymu, ryžtingas veikimas, orientacija į prasmingą veiklą, „dramatizmo“ vengimas, tikslingas emocinis nusiteikimas.

Pozityvioji komunikacija organizacijoje atlieka svarbų vaidmenį stiprinant emocinį pasitenkinimą ir kuriant palankią socialinę aplinką. Tiriamųjų pasisakymai atskleidžia, kad pozityviosios komunikacijos principai daugelyje organizacijų natūraliai yra tapę neatsiejama organizacijos kultūros dalimi. Kaip teigia tiriamieji, *„ta kultūra, ta tokia pozicija, pozityvios komunikacijos kultūra jinai praktiškai buvo visada“* (10). Išsakyta mintis leidžia daryti prielaidą, kad pozityvios socialinės sąveikos palaikymas organizacijoje nėra atsitiktinis reiškinys, o nuosekli vertybinė laikysena, formuojanti emocinį stabilumą ir bendruomeniškumą. Vis dėlto, anot informantų, pozityviosios komunikacijos stiprinimui būtinas atkaklus, nuoseklus ir sąmoningas darbas, ypač ugdant padėkos kultūrą: *„reikėjo tą padėkos kultūrą formuoti (...) žmonės geri, bet drąsiai pasakyti ačiū (...) reik atkakliai ir nuosekliai daryti“* (10). Pozityvūs emociniai ryšiai stiprėja, kai padėka, pripažinimas ir empatijos raiška tampa įprasta ir nuosekliai taikoma praktika. Pasak tiriamųjų, *„vadovui reikia ne spontaniškai pagirti, padėkoti, bet šiaip labai gerai, jeigu tai yra daroma nuosekliai ir nuolatos“* (10). Tai įrodo, kad emocinis malonumas yra ne tik spontaniškų jausmų pasekmė, bet ir sąmoningų, nuosekliai ir nuolatos atliekamų bei vertybėmis grįstų veiksmų rezultatas.

Kitas labai svarbus aspektas, tiriamųjų pasisakymuose išryškėjęs kaip komunikacijos pagrindas, yra pagarba. Anot vadovų, labai svarbu *„kaip tu išakysi žodžius ir kiek tu savo žodžiais stengiesi pagerbti žmogų“* (5). Tai rodo, kad pagarba žodžiuose ir veiksmuose tampa būtinu emocinio malonumo elementu, kuris stiprina pasitikėjimą, palaiko teigiamą visos organizacijos socialinį klimatą. Iš tyrimo dalyvių išsakytų minčių taip pat aiškėja, kad atviras bendravimas ir gebėjimas išgirsti kitą žmogų apie tai, kas jam rūpi, yra reikšmingi veiksniai emociniam pasitenkinimui augti: *„Galimybė dalintis mintimis, išgirsti kitą, išklaudyti kitą – ta dalijimosi idėja, kad tu gali išgirsti idėjas, gali išgirsti argumentus, gali išgirsti, kas rūpi kitam“* (8). Tai rodo, kad tikroji pozityvi tarpasmeninė sąveika grindžiama ne tik kalbėjimu, bet ir aktyviu klausymusi bei pagarbiu kitų žmonių poreikių priėmimu.

Tiriamųjų teigimu, emocinis pasitenkinimas susijęs ir su gebėjimu išvengti nereikalingo dramatizavimo, kuris dažnai sukelia nereikalingą stresą ir įtampą: *„Va to dramatizavimo, labai didelio sureikšminimo, kalimo prie kryžiaus už vienus ar kitus dalykus vengiu“* (9). Taip pat mano, kad *„Turbūt tai šypsena, tas užsidėjimas duoda ir tą vidinį nusiteikimą“* (9). Išsakyta pozicija rodo, kad

pozityvi emocinė būsena gali būti sąmoningai formuojama net ir labai sudėtingose situacijose išlaikant sveiką, subalansuotą požiūrį ir skatinant geresnę socialinę sąveiką.

Pozityviosios komunikacijos idėja turi būti nuolatinė gyvenimo ir organizacinės kultūros dalis. Anot švietimo įstaigos vadovų, *„Pozityviosios komunikacijos idėja turėtų būti kiekviename mūsų žingsnyje. Tai suteikia žmogui gerą savijautą ir įtakoja gerus darbo rezultatus“* (3). Darytina išvada, kad pozityvioji komunikacija ne tik kuria geresnę emocinį klimatą, bet ir tiesiogiai įtakoja organizacinį efektyvumą bei darbuotojų motyvaciją.

Galiausiai svarbu paminėti, kad tikrasis pozityvumas, pasak vadovų, nėra naivus optimizmas, kai į viską žvelgiama pro rožinius akinius. Jis apima ir kritinį mąstymą, gebėjimą konstruktyviai spręsti problemas išlaikant pozityvų vidinį nusiteikimą. Kaip teigia tiriamieji, *„Tai tas pozityvumas nėra, kad mes esam minkšti (...) susitarti su savo bendruomene ryžtingai eiti tuo keliu, bet su nuotaika, su pakylėjimu, su ryžtu, o ne su nusiminimu, su apatiškumu, su kažkokia depresija“* (1) arba *„profesionalumas, kada tu per pozityvią komunikaciją išsprendi visas tas problemas ir, na, tiesiog negali būti tokių kitokių bendravimo formų“* (6).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pozityviosios komunikacijos idėja yra esminis emocinio pasitenkinimo socialinėje sąveikoje pagrindas, kurį reikia sąmoningai ir nuosekliai įgyvendinti kiekviename žingsnyje, palaikyti ir stiprinti tiek individualiame, tiek ir organizaciniame lygmenyje.

Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kokius jausmus jie išgyvena taikydami pozityviąją komunikaciją su bendruomene, galima teigti, kad išryškėjo šios jausminės kryptys: **vidinės emocinės būsenos, pozityvaus grįžtamojo ryšio ir emocijų atspindėjimo, įkvėpimo ir profesinio pasitenkinimo bei priklausymo bendruomenei jausmas.**

Kaip teigia švietimo įstaigų vadovai, jausmai taikant pozityviąją komunikaciją su bendruomene yra susiję su išgyvenama vidine ramybe, pasitenkinimu, laime, džiaugsmu. Pasak tiriamųjų, *„svarbiausia turbūt, kad yra tas vidinės ramybės jausmas (...) ta vidinė ramybė, kuri tiesiog mums padeda išlikti“* (7); *„Džiaugsmą didelį“* (1); *„aš tiesiog laiminga dirbdama mokykloje“* (6); *„ir man gera dirbti mokykloje“* (6). Informantai taip pat pabrėžia, kad įstaigoje taikoma pozityvioji komunikacija sukelia teigiamą grįžtamąjį atsaką iš aplinkinių, o emocijos yra atliepiamos ir sustiprinamos: *„nes aš gaunu atgal tą patį“* (5); *„nes viskas ką mes iš savęs transliuojame, grįžta ir mums tas pats“* (1); *„nes kai tu kažkaip šypsaisi, kai tu bendrauji, tai matai, kad žmonės šiek tiek keičiasi“* (2). Tokia komunikacija, anot tiriamųjų, teikia ne tik emocinį džiaugsmą, bet ir įkvėpia profesinei veiklai, suteikia užtikrintumą, stiprina tikėjimą savo veikla ir skatina asmeninį tobulėjimą:

„Aš jaučiuosi tada įkvėpta, jaučiuosi labai tokia užtikrinta tuo, ką darau“ (8); „Nes tada smagu dirbti darbą, tada geriau dėliojasi mintys“ (1); „tai man visada pačiai yra labai smagu. Ir aš pati matau, kad tai duoda geresnį rezultatą“ (4). Įstaigų vadovai taip pat akcentuoja, kad taikant pozityviąją komunikaciją atsiranda priklausymo bendruomenei jausmas: „Jautiesi, kad esi ten, kur ir turi būti. Jautiesi, kad esi palaikomas, jautiesi, kad taip esi pakankamai svarbi šitai bendruomenei“ (7).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad taikydami pozityviąją komunikaciją švietimo įstaigų vadovai patiria teigiamas emocijas tiek asmeniniu, tiek socialiniu lygmeniu.

Apibendrinus švietimo įstaigų vadovų pozityviosios komunikacijos patirtis bendruomenėje, galima teigti, kad išryškėjo šios tiriamųjų pozityvaus bendravimo patirtimi grįstos kryptys: **pasitikėjimo kūrimo, iniciatyvos skatinimo ir konfliktų valdymo.**

Tiriamųjų teigimu, pozityvioji komunikacija, paremta geranoriškumu ir pagarba, padeda užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius, stiprina bendruomenės narių tarpusavio ryšius bei leidžia pasiekti asmeninių ilgalaikių teigiamų pokyčių: „Kitą dieną labai daug mes kalbėjom, kokias dvi tris valandas su žmogum, su didžiule ramybe ir su didžiuliu supratingumu, ir su didžiuliu pasitikėjimu, ir kiek reikės pagalbos, siūliau (...) pozityvaus požiūrio ir pozityvios komunikacijos dėka tas žmogus išlipo iš bėdos“ (10). Kai įstaigoje taikomas pozityvus bendravimas, bendruomenės nariai savarankiškai imasi iniciatyvos ir kuria naujas idėjas: „tą idėją paskleidžiau savo mokytojų bendruomenei (...) Ir praėjus kelioms dienoms gaunu vienos mokytojos laišką, kad pažiūrėkit, sukūriau (...). Tiesiog, na, manau, kad tai buvo pozityvios komunikacijos pasekmė“ (8). Be to, pozityvioji komunikacija, pasak tiriamųjų, padeda išvengti gynybinės laikysenos, kuria konstruktyvaus dialogo galimybę ir padeda pasiekti norimą rezultatą: „Na, pirma mintis buvo tokia, kad reikia gintis (...) tada aš parašiau mamai laišką atgal, kad labai kviečiu pokalbiui (...) Vienas iš tokių pavyzdžių, kur, na, nusiteikimas kalbėti pozityviai (...) davė daug geresnį rezultatą, negu kad būtų buvusi gynyba“ (4).

Apibendrinant galima teigti, kad pozityvios bendruomenės narių sąveikos padeda kurti saugią emocinę aplinką, skatina savanorišką įsitraukimą į bendras veiklas, mažina gynybinį bendravimą ir sudaro sąlygas darniai ir tvariai organizacijos bendruomenės raidai.

3.4. Pozityvios komunikacijos socialinės vertės raiška organizacijoje

Mokslinės literatūros šaltiniai teigia, kad vartotojai vertina produktus ir pagal socialinę produkto ir (arba) paslaugos naudojimo vertę arba produkto ir (arba) paslaugos gebėjimą padidinti jų socialinę savimone ir socialinę gerovę (Kim ir kt., 2013). Vartotojų motyvai pirkti ir vartoti produktą ir (arba)

paslaugą priklauso nuo to, kaip jie save vertina arba nori, kad juos vertintų kiti (Kim ir kt., 2013). Taigi, socialinė suvokiama vertė grindžiama socialiniu pripažinimu, įvaizdžiu ir sąveika. Švietimo įstaigos vadovas, sąveikaudamas su organizacijos bendruomenės nariais, neišvengiamai kuria savo įvaizdį ir siekia pripažinimo. Todėl, analizuojant švietimo įstaigų vadovų patirtis, tikslinga išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia pozityvios komunikacijos socialinę vertę švietimo įstaigoje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Socialinės vertės raiška vadovų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Socialinės vertės suvokimas	Pripažinimas ir pasitikėjimas	<i>Vertina tikrai labiau, kadangi jiems smagiau eiti į darbą <...> [1]; <...> aš šitaip matyčiau tą pozityvią komunikaciją, kad reikia ir tvirtumo atstovėti už pasirinktas vertybes [1];</i> <i>Manau, kad tikrai taip, nes kartais net ir padėkoja, kartais pasako, kad džiaugiamės, kad galim siūlyti, kad mus išgirs, pasako, oi, kaip laukiam jūsų sugrįžtant iš atostogų, tai apima tikrai džiaugsmas. Galvoju, kad vertina. Nebijo užėiti į kabinetą ir visada galim pasikalbėti [8];</i> <i><...> bendruomenės nariai, galiu sakyti, kad vertina palankiai. Ir pasitiki <...> [6];</i> <i><...> manau, kad vertina. Kitaip turbūt nelabai ateitų, nelabai dalintųsi tom savo idėjom ir savo laiku <...> [6];</i> <i><...> be abejo, vertina <...> [10]; <...> mes drąsiai vienas kitą giriam, vienas kitam gerus žodžius pasakom, aš matau, kad jiems yra svarbi mano nuomonė. Aš matau, kad jie ateina pasisakyti, pasipasakoti <...> [10]; <...> aš esu tas žmogus, su kuriuo nori dalintis <...> [10];</i> <i>Manau, kad taip [7]; <...> sprendi iš žmonių reakcijų, iš to, kaip žmonės tave giria, iš to, kaip reaguoja į tavo iniciatyvas, kaip reaguoja į tavo kvietimą, kaip reaguoja, galų gale, į tuos pačius pokyčius, kuriuos tu darai. Tai tiesiog išduoda žmonių reakcijos ir tai, kaip žmonės savo iniciatyva prisideda prie to, ką tu nori įstaigoje keisti, daryti ir kur link tu eini [7];</i> <i>Jaučiuosi vertinamas, nes tikrai darbuotojai nekalba, kad norėtų, kad aš išeičiau, o kalba priešingai - tik nepalikite, tik būkite. Tai manau, kad jie nuoširdūs [1];</i> <i><...> negaliu atsakyti to <...> Aš džiaugiuosi, kad jie vertina savo darbą ir dirba gerai [5];</i> <i><...> čia reikėtų bendruomenės klausti <...> [2];</i> <i>Nežinau, reikėtų labiau kalbėti su jais <...> [9].</i>
	Vadovo profesinis įvaizdis	<i><...> tai turbūt taip, be abejonės, bet įvaizdis susideda iš daugybės elementų [7]; <...> yra daug dalykų, kurie mums tiesiog ateina galbūt su mūsų prigimtimi, aišku, daugybė dalykų yra lavinami ir čia mūsų ilgo darbo su savimi pasekmė [7];</i> <i>Iš visokių reakcijų. <...> aš, kaip vadovė, ateinu su koku nepalankiu sprendimu <...> Jie patys įsijungia, jie tada patys pradeda galvoti, kaip čia daryti, kad padaryti, kaip daryt, ką daryti, kad gerai padaryti [10];</i>

12 lentelės tęsinys 60 puslapyje

12 lentelės tęsinys

		Tai ilgo proceso suformuotas dalykas [5]; <...> tavo stebi ir tavo emocinė būseną yra visą laiką matoma <...> Tu negali vaidinti <...> Tai pozityvi komunikacija, jeigu tu ją naudoji pastoviai, tai tikrai tada tu sukuri gerą aplinką ir bendrą bei savo įvaizdį <...> [5]; <...> jeigu vadovas geba pozityviai komunikuoti arba bent jau vadovauti, sakykim, pokalbiui, išlaikant visas elgesio normas ir per pozityvą, tai manau, kad tikrai įvaizdis gerėja [6]; Kad vaikai pribėgę apsikabina, o mokytojai pasidalija savo planais, džiaugsmiais, rūpesčiais, nebijo klausti, jeigu darbe jam iškyla kažkokių klausimų arba nebijo prašyti pagalbos, jeigu jiems kažkokių sunkumų yra. Galvoju, kad tai geriausias įrodymas [8]; <...> būtent apie tą mokyklą ir apie tuos vadovus, turbūt tas geras gandas sklinda, nes nuo vadovo labai priklauso visa bendruomenė [1]; <...> autoritetą turi užsitarnauti kompleksiskai, ne vien tik tai būdamas pozityvus [4]; Bet tai atsiranda su amžiumi. Aš suprantu, dėl ko į mane kreipiasi, kodėl manęs klausia <...> Realiai tai duoda patirtis <...> [9].
	Pasitikėjimą stiprinantis bendruomeniškumas	Mokytojas, turintis labai didžiulės patirties ir labai gražios patirties, turėtų vykdyti skaidrą savo darbą, bet niekaip niekada <...> Tai poroj pamokų pabuvus aš tikrai išsinešiau tokį įspūdį, kad po to nori nenori turėjom ganėtinai ilgą dialogą, bet šiandien dienai jau ir konferencijose sudalyvauta, jau ir čia kolegų pasikviesta [7]; Aš niekada nežinojau, kad gali būti toksai dalykas, kai vaikas dėl to turi problemas dideles su savo emocijom, su jėgos panaudojimu. Ir aš matau, kad sudarau mamai tokį svarbumą, tokį jos pasitenkinimą tuo, kad ji praėjo tą kelią ir atnešė man žinią, ir ta pozityvi komunikacija, ji man, aš nežinau, vėlgi kartosiu, du šimtus procentų davė atlygio, nes mama pasijuto labai svarbi [5]; Ir mes turėjome labai puikią iš tikrųjų iš „Renkuosi mokyti“ biologijos mokytoją. Ji padirbo pas mus ir tiesiog ji pasakė, kad ne, viskas, negaliu, aš turiu išeiti. Ir va, būtent pozityvi komunikacija, būtent supratimas ir išklauskymas padėjo tai, kad ji, pailsėjusi labai neilgą laiką, sugrįžo į mūsų gimnaziją ir labai puikiai dirba [6]; Arba, sakykime, elektroninių mokinio pažymėjimų įdiegimas valgykloje <...> Būta šiek tiek skeptiško vertinimo, būta abejonių, bet iš tikrųjų pozityviai komunikuojant, stengiantis kalbėti argumentuotai, išklauskant visas nuomones, neatmetant nei vienos, kiekvieną nuomonę parodant kaip svarbią, kaip reikšmingą galima vis tiek pasiekti savo tikslų [8].
	Teigiamo įspūdžio kūrimas	<...> visiškai neseniai, kas irgi labai nustebino, turėjom trumpą, bet labai svarbų ir labai tokį konfliktinį net pradžioje pokalbį, o jina išeidama pasakė: jūsų antras vardas turi būti empatija <...> tikrai įvaizdžiui labai tai svarbu <...> [7];

12 lentelės tęsinys 61 puslapyje

12 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
		Priiminėjant naują darbuotoją <...> Visada pasakau, kad iššūkių bus, bet akcentas dedamas į labai gerus, pozityvius, sėkmingus, naudingus dalykus, vykstančius ir esančius šitoje organizacijoje. Tai aš matau, kad tada tas vadovo įvaizdis toks atrodo tam darbuotojui geras. Vėlgi aš reprezentuoju visą organizaciją, visą bendruomenę. Tai žmogus, žiūrėdamas į vadovą, jisai mato visą organizaciją [10]; <...> įvaizdis ir pozityvi komunikacija, kad visi svečiai, kurie ateina į mokyklą, jaustųsi gerai ir turėtų gerą emociją <...> kad sienos prikvėpuoja gerų emocijų, pastatas pasikrauna gerom nuotaikom, geru įvertinimu ir tada jis gali gyventi toliau [5]; <...> per pozityvią komunikaciją <...> per pakvietimą į gimnaziją, būtent per tą pozityvų bendradarbiavimą. Tai turbūt irgi daro įspūdį, kuria tokius, na, sakyčiau, santykius, bet kurie yra svarbūs visai organizacijai, jos pačiai filosofijai ir misijai [6]; <...> ir mes visada padarome aukšto lygio renginius <...> Ir manau, kad taip sukuriame tą mokyklos įvaizdį, nes paskui net iš naujai atėjusių mokinių tėvelių tenka gauti laiškus, pasidžiaugiančių, kad ką jie pamatė, kaip jie, žodžiu, buvo priimti į mokyklą ir kad tai pranoko jų lūkesčius [8]. Tai lygiai taip pat ir mokykloje skatinu, kad visi būtent ne tik tai tą įvaizdį kurtų, nes įvaizdis tai yra tik pavadinimas, tik etiketė, bet kad būtent tą vertę tikrą kurtų, <...> kad ir ta mokykla darniai veiktų, darniai bendrautų, darniai spręstų pasirinktus iššūkius ir tvirtai eitų nusibrėžto tikslo link [1].

Analizuojant tiriamųjų pasisakymus apie vadovų socialinės vertės suvokimą, galima teigti, kad išryškėjo keturios šios vertės suvokimo subkategorijos: **pripažinimo ir pasitikėjimo, vadovo profesinio įvaizdžio, pasitikėjimą stiprinančio bendruomeniškumo, teigiamo įspūdžio kūrimo.**

Pripažinimas ir pasitikėjimas. Apibendrinus vadovo vertinimo bendruomenėje savirefleksijos įžvalgas, išskiriamos šios pagrindinės kryptys, atspindinčios švietimo įstaigų vadovų subjektyvias patirtis apie tai, kaip jie, taikydami pozityvią komunikaciją, yra vertinami bendruomenės: **vadovo patiriamo vertinimo per autentišką ryšį, matomumo, pasitikėjimo ir atvirumo.**

Švietimo įstaigų vadovai nurodė, kad jaučia bendruomenės palaikymą ir vertinimą per teigiamus emocinius ženklus. Pasak tiriamųjų, darbuotojai padėkoja, išreiškia džiaugsmą, kad gali siūlyti idėjas, kad bus išgirsti. Taip pat džiaugiasi vadovų buvimu, dalijasi asmeninėmis patirtimis, nebijo užsukti pasikalbėti. Kaip rodo vadovų patirtys, vertinimas susijęs su artumu, atvirumu ir žmogiškuoju ryšiu: „Jaučiuosi vertinamas, nes tikrai darbuotojai nekalba, kad norėtų, kad aš išeičiau, o kalba priešingai - tik nepalikite, tik būkite. Tai manau, kad jie nuoširdūs“ (1); „Manau, kad tikrai taip, nes kartais net

ir padėkoja, kartais pasako, kad džiaugiamės, kad galim siūlyti, kad mus išgirs, pasako, oi, kaip laukiam jūsų sugrįžtant iš atostogų, tai apima tikrai džiaugsmas. Galvoju, kad vertina. Nebijo užėti į kabinetą ir visada galim pasikalbėti“ (8); „Aš matau, kad jie ateina pasisakyti, pasipasakoti“ (10); „aš esu tas žmogus, su kuriuo nori dalintis“ (10).

Kita reikšminga kryptis – kaip vadovai interpretuoja netiesioginius bendruomenės veiksmus ir reakcijas kaip vertinimo ženklus. Tiriamųjų teigimu, bendruomenės narių reakcijos rodo, kad jų sprendimai ir iniciatyvos priimamos palankiai, darbuotojai įsitraukia į pokyčius, rodo pasitikėjimą: *„sprendi iš žmonių reakcijų, iš to, kaip žmonės tave giria, iš to, kaip reaguoja į tavo iniciatyvas, kaip reaguoja į tavo kvietimą, kaip reaguoja, galų gale, į tuos pačius pokyčius, kuriuos tu darai. Tai tiesiog išduoda žmonių reakcijos ir tai, kaip žmonės savo iniciatyva prisideda prie to, ką tu nori įstaigoje keisti, daryti ir kur link tu eini“ (7); „mes drąsiai vienas kitą giriam, vienas kitam gerus žodžius pasakom, aš matau, kad jiems yra svarbi mano nuomonė“ (10).*

Nepaisant pozityvios patirties, keletas vadovų išreiškė tam tikrą neužtikrintumą dėl to, kaip iš tiesų juos vertina bendruomenė, ir pripažįsta, kad trūksta tiesioginio grįžtamojo ryšio. Jie teigia, kad reikėtų labiau kalbėtis su bendruomene arba kad aiškesnį vaizdą pateiktų pati bendruomenė: *„čia reikėtų bendruomenės klausti“ (2); „Nežinau, reikėtų labiau kalbėti su jais“ (9).*

Apibendrinant galima teigti, jog tiriamųjų išsakytos mintys atskleidžia, kad tarp vadovų ir darbuotojų kuriamas pasitikėjimas ir skatinamas atviras bendravimas. Vadovai jaučiasi matomi, girdimi ir vertinami bendruomenės, tačiau ne visada šis vertinimas aiškiai suvokiamas.

Vadovo profesinis įvaizdis. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie suvoktą pozityvios komunikacijos poveikį vadovo įvaizdžiui, galima teigti, kad išryškėjo šios poveikio kryptys: **įvaizdžio, kaip kompleksiško reiškinių, autentiškumo ir emocinio nuoseklumo, atvirumo ir santykių stiprinimo, sprendimų ieškančio lyderio įvaizdžio ir įvaizdžio poveikio išorinei reputacijai.**

Pasak tiriamųjų, įvaizdis nesusiformuoja vien tik per pozityvią komunikaciją, o susideda iš daugybės elementų. Jis yra nuoseklaus ir ilgo darbo, asmeninių savybių, gyvenimiškos bei profesinės patirties rezultatas: *„tai turbūt taip, be abejonės, bet įvaizdis susideda iš daugybės elementų“ (7); „Tai ilgo proceso suformuotas dalykas“ (5); „autoritetą turi užsitarnauti kompleksiškai, ne vien tiktai būdamas pozityvus“ (4); „Realiai tai duoda patirtis“ (9).*

Vadovai taip pat pabrėžia, kad pozityvi komunikacija – ne vaidmuo. Ji turi būti autentiška ir nuosekli. Tai nuolat palaikomas bendravimo būdas, kuris prisideda prie tikro ir patikimo vadovo

įvaizdžio formavimo: „tave stebi ir tavo emocinė būseną yra visą laiką matoma (...) Tu negali vaidinti (...) Tai pozityvi komunikacija, jeigu tu ją naudoji pastoviai, tai tikrai tada tu sukuri gerą aplinką ir bendrą bei savo įvaizdį“ (5).

Pasak tiriamųjų, pozityvus bendravimo būdas stiprina ryšius su bendruomene, skatina bendruomenės narių atvirumą, pasitikėjimą ir geranoriškumą bei kuria palankaus bendruomenei vadovo įvaizdį: „Kad vaikai pribėgę apsikabina, o mokytojai pasidalija savo planais, džiaugsmais, rūpesčiais, nebijo klausti, jeigu darbe jam iškyla kažkokių klausimų arba nebijo prašyti pagalbos, jeigu jiems kažkokių sunkumų yra. Galvoju, kad tai geriausias įrodymas“ (8); „jeigu vadovas geba pozityviai komunikuoti arba bent jau vadovauti, sakykim, pokalbiui, išlaikant visas elgesio normas ir per pozityvą, tai manau, kad tikrai įvaizdis gerėja“ (6).

Švietimo įstaigų vadovai akcentuoja, kad net ir labai sudėtingose situacijose, kai reikia priimti nepopuliarius sprendimus, pozityvus bendravimas skatina bendruomenės narius įsijungti į problemų sprendimą ir tapti sprendimų priėmimo bendradalyviais. Tai stiprina vadovo, kaip konstruktyvaus ir gebančio telkti bendruomenę lyderio, įvaizdį: „aš, kaip vadovė, ateinu su koku nepalankiu sprendimu (...) Jie patys įsijungia, jie tada patys pradeda galvoti, kaip čia daryti, kad padaryti, kaip daryt, ką daryti, kad gerai padaryti“ (10).

Kai kurių tiriamųjų pasisakymuose pozityvi komunikacija siejama ne tik su asmeniniu vadovo įvaizdžiu, bet ir su organizacijos reputacija platesniame bendruomenės rate. Ji lemia, kaip vadovas ir jo vadovaujama įstaiga vertinami viešojoje erdvėje: „būtent apie tą mokyklą ir apie tuos vadovus turbūt tas geras gandas sklinda, nes nuo vadovo labai priklauso visa bendruomenė“ (1).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pozityvi komunikacija yra svarbi, bet ne vienintelė įvaizdį formuojanti dimensija. Ji prisideda prie pasitikėjimo kūrimo, santykių stiprinimo, reputacijos formavimo, tačiau įvaizdis suvokiamas ir kaip kompleksinis, ilgalaikis bei autentiškumo reikalaujantis procesas, kuriame svarbios ir asmeninės savybės, ir patirtis, ir nuoseklus elgesys, ir kitos lyderystės kompetencijos.

Pasitikėjimą stiprinantis bendruomeniškumas. Apibendrinus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kaip pozityvi komunikacija prisideda siekiant organizacijos tikslų, išryškėjo **kolektyvo įgalinimo per paskatinimą, bendradarbiavimo stiprinimo per emocinį ryšį, personalo motyvavimo ir išlaikymo bei pokyčių valdymo ir sprendimų įgyvendinimo** kryptys.

Vadovai akcentuoja, kad nuoseklus, padrąsinantis, palaikantis ir pozityvus dialogas skatina mokytojus aktyviau įsitraukti į profesinę veiklą, dalytis patirtimi bei skleisti savo gerąją praktiką: „po

to nori nenori turėjom ganėtinai ilgoką dialogą, bet šiandien dienai jau ir konferencijose sudalyvauta, jau ir čia kolegų pasikviesta“ (7). Pozityvi komunikacija taip pat padeda spręsti ne tik vaikų ugdymo ar elgesio problemas, bet ir su mokinių tėvais kuria pagarbų, pasitikėjimu grįstą santykį, kuris stiprina bendradarbiavimą, skatina jų įsitraukimą ir pasitikėjimą ugdymo procesu: „Ir aš matau, kad sudarau mamai tokį svarbumą, tokį jos pasitenkinimą tuo, kad ji praėjo tą kelią ir atnešė man žinią, ir ta pozityvi komunikacija, ji man, aš nežinau, vėlgi kartosiu, du šimtus procentų davė atlygio, nes mama pasijuto labai svarbi“ (5).

Pasak tiriamųjų, pozityvus bendravimas padeda spręsti ir sudėtingas personalo situacijas. Tai svarbi priemonė darbuotojų palaikymui ir emociniam atsparumui. Per supratimą, gebėjimą išklaudyti ir palaikymą pavyksta išlaikyti motyvuotus ir vertingus darbuotojus net kritinėse situacijose: „Ir va, būtent pozityvi komunikacija, būtent supratimas ir išklausymas padėjo tai, kad ji, pailsėjusi labai neilgą laiką, sugrįžo į mūsų gimnaziją ir labai puikiai dirba“ (6).

Informantai taip pat pabrėžia, kad pozityviai komunikuojant, įtraukiant įvairias nuomones ir rodant pagarbą visiems bendruomenės nariams, pavyksta sėkmingai įgyvendinti naujoves, net jei pradžioje jos sutinkamos skeptiškai. Tai įrodo, kad pozityvi komunikacija atlieka ir konstruktyvios lyderystės funkciją: „Būta šiek tiek skeptiško vertinimo, būta abejonių, bet iš tikrųjų pozityviai komunikuojant, stengiantis kalbėti argumentuotai, išklausančias visas nuomones, neatmetant nei vienos, kiekvieną nuomonę parodant kaip svarbią, kaip reikšmingą galima vis tiek pasiekti savo tikslų“ (8).

Apibendrinant galima teigti, kad pozityvi komunikacija švietimo įstaigų vadovams tarnauja kaip veiksminga priemonė, padedanti telkti bendruomenę, kurti palankų organizacijos klimatą, skatinanti darbuotojų profesinį augimą, stiprinanti ryšius su tėvais, palaikanti personalą bei įgyvendinanti pokyčius. Tai leidžia kurti bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir pagarbą grįstą kultūrą, kurioje lengviau pasiekiami tvarūs švietimo organizacijos tikslai.

Teigiamo įspūdžio kūrimas. Vadovų pasisakymai atskleidžia, kad taikant pozityvią komunikaciją formuojamas ne tik asmeninis vadovo, bet ir visos švietimo organizacijos įvaizdis bei stiprinami tarpusavio santykiai. Pozityvi komunikacija vadovų pasisakymuose atsiskleidžia kaip **įrankis pirmam įspūdžiui formuoti, priemonė emociniam ryšiui ir pasitikėjimui kurti, vertybinė lyderystės išraiška ir kanalas, per kurį kuriamas ne tik įvaizdis, bet ir reali organizacinė kultūra.**

Informantai pozityvų bendravimą apibūdina kaip sąmoningą veikimo būdą, kuris padeda kurti emocinį ryšį, įkvėpti pasitikėjimo ir formuoti teigiamą įspūdį. Anot tiriamųjų, pagarbos išlaikymas ir

gebėjimas išgirsti kitą net ir sudėtingose situacijose palieka stiprų įspūdį, kuris formuoja autentišką ir vertybėmis pagrįstą įvaizdį: „*visiškai neseniai, kas irgi labai nustebino, turėjom trumpą, bet labai svarbų ir labai tokį konfliktinį net pradžioje pokalbį, o jinai išeidama pasakė: jūsų antras vardas turi būti empatija*“ (7). Pozityvumas ypač reikšmingas priimant naujus darbuotojus, nes vadovas formuoja pirmąjį įspūdį ir padeda kurti patrauklų visos organizacijos įvaizdį. Taip pat parodo, kad vadovas yra ne tik informacijos teikėjas, bet ir asmuo, reprezentuojantis visą organizaciją: „*Visada pasakau, kad iššūkių bus, bet akcentas dedamas į labai gerus, pozityvius, sėkmingus, naudingus dalykus, vykstančius ir esančius šitoje organizacijoje. Tai aš matau, kad tada tas vadovo įvaizdis toks atrodo tam darbuotojui geras. Vėlgi aš reprezentuoju visą organizaciją, visą bendruomenę. Tai žmogus, žiūrėdamas į vadovą, jisai mato visą organizaciją*“ (10). Anot tiriamųjų, toks bendravimo būdas kuria pozityvią emocinę aplinką, kuri veikia ne tik žmones, bet ir visos organizacijos atmosferą: „*įvaizdis ir pozityvi komunikacija, kad visi svečiai, kurie ateina į mokyklą, jaustųsi gerai ir turėtų gerą emociją <...> kad sienos prikvėpuoja gerų emocijų, pastatas pasikrauna gerom nuotaikom, geru įvertinimu ir tada jis gali gyventi toliau*“ (5). Šis pasisakymas iliustruoja simbolinį organizacijos erdvės suvokimą, kad pozityvi komunikacija užpildo ne tik žmogiškuosius santykius, bet ir sukuria tam tikrą organizacinį „emocinį lauką“, kurį jaučia ir svečiai, ir patys bendruomenės nariai. Pozityvi komunikacija yra neatsiejama nuo organizacijos tapatybės ir vertybių raiškos bei padeda kurti ilgalaikius ryšius su išorės bendruomenėmis: „*per pozityvią komunikaciją (...) per pakvietimą į gimnaziją, būtent per tą pozityvų bendradarbiavimą. Tai turbūt irgi daro įspūdį, kuria tokius, na, sakyčiau, santykius, bet kurie yra svarbūs visai organizacijai, jos pačiai filosofijai ir misijai*“ (6). Renginių organizavimą vadovai akcentuoja kaip strateginę komunikacijos priemonę, padedančią formuoti patrauklų organizacijos įvaizdį: „*ir mes visada padarome aukšto lygio renginius (...) Ir manau, kad taip sukuriam tą mokyklos įvaizdį, nes paskui net iš naujai atėjusių mokinių tėvelių tenka gauti laiškų, pasidžiaugiančių, kad ką jie pamatė, kaip jie, žodžiu, buvo priimti į mokyklą ir kad tai pranoko jų lūkesčius*“ (8). Galiausiai, anot tiriamųjų, pozityvi komunikacija turi būti paremta tikromis vertybėmis, o ne vien paviršutiniu įvaizdžio kūrimu, „*nes įvaizdis tai yra tik pavadinimas, tik etiketė, bet kad būtent tą vertę tikrą kurtų (...) kad ir ta mokykla darniai veiktų, darniai bendrautų, darniai spręstų pasirinktus iššūkius ir tvirtai eitų nusibrėžto tikslo link*“ (1).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pozityvi komunikacija vadovų veikloje yra įvairialypė priemonė, padedanti kurti ne tik teigiamą įspūdį, bet ir ilgalaikę, vertybėmis grįstą švietimo

Apibendrinant galima teigti, kad pozityvi komunikacija švietimo įstaigose yra strategiškai svarbi ir įvairiapusė vertybė, turinti reikšmingą poveikį tiek individualiu, tiek ir organizaciniu lygmeniu. Ji prisideda prie palankios emocinės ir profesinės aplinkos kūrimo, skatina darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą, profesinį augimą bei padeda atskleisti asmeninį potencialą. Pozityvus bendravimas stiprina tarpusavio pasitikėjimą, mažina gynybiškumą, skatina savanorišką dalyvavimą bendroje veikloje ir sudaro sąlygas darniai bei tvariai organizacijos bendruomenės raidai. Vadovų veikloje pozityvi komunikacija veikia kaip svarbi lyderystės priemonė, padedanti kurti vertybėmis grįstą kultūrą, stiprinti ryšius su bendruomene, formuoti teigiamą įvaizdį ir įgyvendinti tvarius pokyčius. Tačiau siekiant, kad ši komunikacija būtų veiksminga, būtina ją taikyti sąmoningai ir nuosekliai, atsižvelgiant į galimus iššūkius bei ribas, taip pat derinant ją su autentiška lyderyste, asmeninėmis savybėmis ir turimomis profesinėmis kompetencijomis.

66

DISKUSIJA

Šiuolaikinėje visuomenėje, kai nuolat skubama, kai dėl padidėjusių darbo apimčių ir tempo žmonės ar žmonių grupės patiria vis didesnę psichologinę įtampą bei atsiranda vis daugiau streso faktorių kasdienybėje, mokslininkai siūlo orientotis į ne į neigiamus, o į pozityvius žmonių psichologijos veiksnius (Seligman, Csikszentmihalyi, 2014). Įvairios organizacijos, norėdamos išlaikyti darbuotojus ir siekdamos kokybiško ir produktyvaus darbo, vis labiau orientuojasi į pozityvumą, ypač į pozityvią komunikaciją tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Pozityvi komunikacija švietimo organizacijoje laikoma viena iš svarbiausių efektyvios lyderystės elementų. Ji grindžiama pagarba, palaikymu, skaidrumu ir konstruktyviu bendravimu tarp visų organizacijos narių. Taip kuriama ne tik pozityvi psichologinė aplinka, bet ir skatinamas pasitikėjimas, įsitraukimas siekiant organizacijos tikslų. Todėl tyrinėjant švietimo įstaigų vadovų pozityvios komunikacijos patirtis norėjosi geriau suprasti vadovų profesinę kasdienybę, įkvepiančią ar suvaržančią pozityvios komunikacijos praktiką. Taip pat rūpėjo sužinoti ar šiandieniniai švietimo įstaigų vadovai apskritai praktikuoja pozityvią komunikaciją ir kaip tai pasireiškia. Kokią naudą vadovui kaip asmeniui ar organizacijai ji teikia? Tyrimas padėjo atskleisti didelį patyrusių vadovų – praktikų profesinį potencialą, kuris atskleidžia šiandien švietimo organizacijoje taikomas pozityvios komunikacijos patirtis.

Mokslininkų teigimu pozityvus organizacijų vadovų bendravimas formuoja ir panašius darbuotojų komunikacinius lūkesčius. Individas, užsiimantis pozityviu bendravimu, įkvepia ir daro įtaką kitiems bei padeda kartu kurti patobulintą socialinį pasaulį (Mirivel, 2019). Mirivel (2014) pateikė praktinį pozityvios komunikacijos modelį, skirtą įkvėpti pozityvios komunikacijos teorijai ir praktikai. Šis modelis buvo gerai įvertintas, tačiau mažai išbandytas. Atliktas tyrimas, kuriame šis modelis panaudotas teigiamo bendravimo elgesiui lyderystės kontekste matuoti. Autoriai nustatė, kad „teigiamo bendravimo modelis suteikia pagrindinius elgesio elementus, kurie gali tiek pagrįsti teoriją, tiek nurodyti intervencijas praktikai“ (Biganeh ir Young, 2021, p. 13) ir kad jis turi „placią taikymo sritį“ (Biganeh ir Young, 2021, p. 13). Darytina išvada, kad modelį galima taikyti ir švietimo srityje. Kitas tyrimas atliktas vertinant vertybėmis pagrįsto holistinio bendruomenės plėtros metodo poveikį paramos gavėjų tarpasmeninio bendravimo kompetencijai ir teigiamam bendravimo elgesiui. Tyrimas nustatė, kad žmonės laikui bėgant gali lavinti ir palaikyti savo bendravimo kompetenciją bei išskyrė du matmenis – į kitus nukreiptą teigiamą elgesį ir į save nukreiptą teigiamą elgesį (Mirivel ir kt.,

2023). Taigi, praktinio pozityvios komunikacijos modelio principus pasitelkus kaip tyrimo pagrindą siekta išsiaiškinti, kokios vadovų patirtys taikant pozityvią komunikaciją švietimo organizacijoje ir į darbuotojus nukreiptą teigiamą elgesį. Pasak, Roberts ir kt., (2005) pozityvus bendravimas skatina organizacijos narius jaustis vis labiau vertinamais, todėl didėja palaikymas, stiprėja santykiai ir susitelkimas (2005). Labiausiai geidžiami organizaciniai veiksniai, kurie laikomi sėkmės ramsčiais, įskaitant pasitikėjimą, sąžiningumą, išipareigojimą, dažnai yra ne kas kita, o tik pozityvių išminties žodžių įkūnijimas (Cornelissen, 2005; Hill, 1990; Lewis, 2011; Muthusamy and White, 2005; Newberg ir Waldman, 2012; Pfeffer, 1981). Tyrimų rezultatai patvirtina šiuos teiginius, nes vadovų patirtys rodo, kad sąmoningai ir tikslingai taikoma pozityvi komunikacija mažina profesinę įtampą, didina motyvaciją, skatina kolektyvo bendrystės jausmą, nuoširdų bendradarbiavimą bei pasitikėjimą vadovu, kaip žmogumi, kuris vertina ir rūpinasi darbuotojais, įtraukia į sprendimų priėmimo procesą, o žmonės jaučiasi svarbūs, pastebėti ir įvertinti. Rezultatai rodo, kad pozityvi vadovų komunikacija formuoja vertybines nuostatas, susijusias su darbuotojų įgalinimu, emocinės gerovės palaikymu ir tvarios organizacinės kultūros formavimu bei ugdo bendruomenės atsparumą. Visgi, svarbu atkreipti dėmesį ir į pozityvios komunikacijos autentiškumą, nes darbuotojų įkvėpimas kyla iš vadovo pavyzdžio, vertybių, unikalaus santykio su komanda. Kai vadovas veikia sąžiningai, dalyvauja, motyvuoja ir kuria augimą skatinančią aplinką, darbuotojai natūraliai įsitraukia, siekia geresnių rezultatų ir tobulėja tiek asmeniniu, tiek profesiniu lygmeniu. Tuo tarpu vadovo elgesys, neatitinkantis jo žodžių, gali sukelti priešingą efektą. Pozityvų vadovo elgesį darbuotojai gali interpretuoti kaip manipuliacinį. Todėl esminė sąlyga – pozityvi komunikacija turi būti nuosekli, sisteminga ir grindžiama vertybine lyderyste.

Tyrimu siekta išsiaiškinti ir apie vadovų pozityvios komunikacijos suvokiamą vertę švietimo organizacijoje, nes šiandieniniame pasaulyje vertė tapo aktualia tema. Ji yra lemiamas pasitenkinimo ir lūkesčių variklis tiek produktų (Zeithaml, 1998), tiek paslaugų kontekste (McDougall ir Levesque, 2000). Mokslinė literatūra rodo, kad suvokiama vertė yra sudėtingas konstruktas (Lapierre, 2000). Zeithaml (1988) kliento suvokiamą vertę apibrėžia, kaip bendrą kliento produkto (ar paslaugos) naudingumo įvertinimą, pagrįstą suvokimu, kas gaunama ir kas duota. Nors atlikta nemažai tyrimų susijusių su suvokiamos vertės įtaka vartotojų elgesiui ir jų ketinimams, klientų pasitenkinimui ir lojalumui ir kt., ir nors švietimo srityje šie tyrimai taip pat tampa aktualūs, tačiau neteko rasti tyrimo apie vadovų suvokiamos vertės patirtis. Kim ir kt. (2017) tyrimas, kur utilitarinėmis, hedonistinėmis ir socialinėmis vertybėmis remiamasi kaip išsamiais kintamaisiais, parodė, kad vartotojų suvoktos

vertybės turi reikšmingą tiesioginį poveikį jų požiūriui, subjektyvioms normoms ir ketinimams. Taip pat įrodė, kad kuo pozityvesnis vartotojų požiūris į produktą ar paslaugą, tuo labiau tikėtina, kad jie ją priims. Vadinasi galime teigti, kad kuo pozityvesnė vadovų komunikacija, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojai bus lojalesni organizacijai. Taip pat Kim ir kt. (2017) tyrimas parodė, kad utilitarinė vertė (orientuota į tikslą ir racionalų požiūrį) turi stipresnį poveikį požiūriui į paslaugą ar produktą nei hedonistinė vertė, o hedonistinė vertė (orientuota į emocinius patirties aspektus) turi stipresnį poveikį ketinimui priimti paslaugą ar produktą nei utilitarinė vertė. Taip pat nustatyta, kad socialinė vertė turi stiprų teigiamą poveikį požiūriui. Tiksliau tariant, didelę socialinę vertę turintys vartotojai savo sprendimus grįs kitų svarbių žmonių (pvz., draugų, šeimos narių ir kolegų) idėjomis arba jų norima socialinė vertė bus įgyvendinta tik tada, kai jie turės pakankamai tvirtą požiūrį. Socialinė vertybė iš pradžių susiformuoja per socialinę sąveiką su kitais žmonėmis, ji gali būti įtvirtinama ir dalijamasi iš kartos į kartą (Parks ir Guay, 2009) ir yra svarbi orientuojant vartotojų suvokimą, sprendimus ir elgesį (Parks-Leduc ir kt., 2014; Schwartz, 1992).

Pozityvios komunikacijos suvokiamos vertės švietimo organizacijoje vadovų patirtys parodė, kad utilitarinė suvokiama vertė turi stiprų poveikį motyvacijai, įsitraukimui, bendradarbiavimui bei organizaciniams pokyčiams. Tuo tarpu hedonistinė – emocinės gerovės stiprinimui. Socialinė suvokiama vertė prisideda prie palankaus organizacijos klimato kūrimo ir vertybėmis grįstos kultūros formavimo, lemiančios tvarius santykius bei organizacijos įvaizdžio stiprinimą tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Taigi, jei pozityvi komunikacija grindžiama vertybiniu pagrindu ir yra socialiai jautri sąveikoje su visais bendruomenės nariais, organizacija pajėgi įgyvendinti veiksmingus sprendimus ir tvarius pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad šis tyrimas turi tiek teorinę, tiek praktinę reikšmę. Jis plėtoja pozityvaus bendravimo tyrimus (Socha ir Pitts, 2012) bei švietimo kontekste naudoja Mirivel (2014) sukurta pozityvios komunikacijos praktinį modelį. Galiausiai, tyrimas turi praktinę reikšmę, nes jis skirtas vadovų pozityviai komunikacijai vertinant jos poveikį, tiek svarstant tobulinti šiuos procesus.

Galimas tyrimo tęstinumas, apklausiant švietimo įstaigų bendruomenes apie vadovų pozityvios komunikacijos raišką švietimo įstaigoje ir jų suvokiamą vertę.

Tyrimo ribotumas. Tyrimas atliktas su Kauno rajono švietimo įstaigų vadovais, todėl neatspindi visos šalies ar regiono vadovų patirčių. Tačiau tikėtina, kad šio tyrimo rezultatai, apibendrinančios išvados ir rekomendacijos gali būti naudingos tiek Kauno rajono vadovų pozityviosios komunikacijos kompetencijų tobulinimui, tiek ir kitų šalies švietimo įstaigų vadovams.

Visus tyrime dalyvavusius informantus ir tyrėją sieja profesinė pažintis, todėl galima atsakymų atvirumo grėsmė. Tyrimo metu surinkta, analizuota ir interpretuota medžiaga atspindi tik tyrime dalyvavusių informantų subjektyvią nuomonę, kuri ilgainiui gali keistis.

IŠVADOS

Atskleidus komunikacijos, pozityvios komunikacijos ir suvokiamos vertės sampratą bei šių veiksmų reikšmę švietimo organizacijos veiklai teorinius pagrindus, galima teigti, kad:

1. Komunikacijos ir pozityvios komunikacijos sampratos yra daugialypės ir kompleksiškos, apimančios įvairius aspektus nuo įgūdžių ir informacijos mainų iki sąmoningo santykių kūrimo pagrįsto pagarba, atvirumu ir palaikymu. Pozityvi komunikacija organizacijoje yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą bei stiprinantis organizacijos kultūrą ir strateginį valdymą.

Suvokiamos vertės sąvoka yra plataus pobūdžio ir integruoja įvairius teorinius požiūrius, įskaitant vertę, naudą, kainą bei pasitenkinimą, atspindinčius kompleksiską ir daugiabriaunę organizacijos bei jos narių patirtį. Tai leidžia suvokti, kad pozityvios komunikacijos vertė švietimo organizacijoje yra ne tik funkcionalinė, bet ir socialinė, intelektinė bei emocinė dimensija, svarbi inovacijų ir pokyčių kontekste.

Išanalizavus švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos raišką, galima teigti, kad:

2. Pozityvios komunikacijos raiška švietimo organizacijoje yra sąmoningai praktikuojamas vadovavimo procesas, grindžiamas vertybinėmis nuostatomis, emociniu intelektu ir pagarba bendruomenei, kuris palaiko organizacinę kultūrą, skatina darbuotojų įgalinimą bei kuria sąlygas profesiniam ir asmeniniam augimui. Nustatyta, kad vadovų pozityvios komunikacijos raiška stebima per žmogiškojo ryšio palaikymą, įtraukiančio veikimo būdo taikymą, vertybinio nuoseklumo laikymąsi bei autentiškos lyderystės puoselėjimą. Vadovų gebėjimas nuosekliai ir autentiškai taikyti pozityvios komunikacijos principus ugdo ilgalaikį pasitikėjimą, pagarbą ir įsitraukimą organizacijos bendruomenėje, kas leidžia švietimo įstaigoms išlikti funkcionaliomis, emociškai tvariomis ir gebančiomis sėkmingai prisitaikyti bei augti.

Atskleidus, švietimo organizacijų vadovų pozityviosios komunikacijos suvokiamą vertę, galima teigti, kad:

3. Vadovai pozityvią komunikaciją suvokia kaip reikšmingą vadybinį instrumentą, turintį aiškia utilitarinę vertę. Ji stiprina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir bendradarbiavimą, atskleidžia darbuotojų potencialą, skatina organizacinius pokyčius. Tuo pačiu švietimo įstaigų vadovai akcentuoja būtinybę suvokti tokios komunikacijos ribas bei galimus iššūkius, todėl pozityvi

komunikacija yra taikoma sąmoningai ir apgalvotai, siekiant išlaikyti jos efektyvumą organizacijos procesų kontekste ir išvengti perteklinio optimizmo ar nerealistiškų lūkesčių.

Pozityvios komunikacijos hedonistinę vertę vadovai sieja su darbuotojų emocinės gerovės stiprinimu, kuris formuoja tarpusavio pasitikėjimo atmosferą, mažina psichologinę įtampą, skatina bendrystę ir padeda kurti darnų bei bendruomenišką organizacijos klimatą.

Pozityvi komunikacija kaip socialinė suvokiama vertė padeda kurti pasitikėjimu, atvirumu ir pagarba grįstus santykius tarp vadovo ir bendruomenės narių, stiprina bendradarbiavimą, palaiko profesinį augimą bei ryšius su išoriniais partneriais. Tai pat prisideda prie palankaus organizacijos klimato kūrimo ir vertybėmis grįstos kultūros formavimo, lemiančios tvarius santykius bei organizacijos įvaizdžio stiprinimą tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

Galima teigti, kad vadovų suvokiama pozityvios komunikacijos vertė yra daugialypė:

- *Utilitarinė vertė* didina motyvaciją, įsitraukimą ir organizacinius pokyčius.
- *Hedonistinė vertė* stiprina emocinę gerovę.
- *Socialinė vertė* kuria palankų organizacijos klimatą, tvarius santykius ir gerina organizacijos įvaizdį.

REKOMENDACIJOS

Vadovaujantis tyrimo rezultatais ir išvadomis, švietimo įstaigų vadovams pateikiamos šios rekomendacijos:

1. Parengti vidinę švietimo organizacijos komunikacijos sistemą, kurioje būtų reglamentuotas komunikacijos periodiškumas, atsakomybės, informacijos perdavimo priemonės bei grįžtamojo ryšio būdai ir formos.
2. Priimant esminius ir strategiškai svarbius švietimo įstaigai sprendimus, taikyti atvirumo principą, pristatant juos bendruomenei, paaiškinant jų priėmimo kontekstą, numatomus įgyvendinimo etapus, atsakingus asmenis bei laukiamą rezultatą. Įtraukti bendruomenę į sprendimo priėmimą procesą.
3. Bent kartą per ketvirtį organizuoti individualius refleksinius pokalbius su darbuotojais, aptariant jų profesinę savijautą ir poreikius, vadovo palaikymo ir reikiamos pagalbos galimybes.
4. Kasdieninėje vadovo veikloje taikyti „3P“ grįžtamojo ryšio principą: pastebėti – padėkoti – pasiūlyti t. y. pastebėti ir įvertinti darbuotojo pastangas, padėkoti už įvykdytas ar inicijuotas konkrečias veiklas, pasiūlyti tolimesnę tobulėjimo kryptį.
5. Sukurti ir paviešinti švietimo įstaigos pozityviosios komunikacijos etikos kodeksą, kuriame būtų aiškiai apibrėžti ir įvardinti principai, kuriais paremta kasdienė vadovo ir bendruomenės narių komunikacija. Įtraukti bendruomenę į etikos kodekso kūrimo procesą.
6. Kartą per mėnesį skirti laiko savirefleksijai, pildant asmeninį savirefleksijos dienoraštį, kuriame būtų fiksuojamos sudėtingos situacijos, išgyventos reakcijos, priimti sprendimai ir tai, ko iš jų pasimokyta.
7. Kiekvienų mokslo metų pabaigoje organizuoti vadovo ir darbuotojų refleksiją, kurioje būtų aptariama, kur pozityvioji komunikacija buvo veiksminga, o kur – neaiški ir perteklinė. Remiantis gautais pastebėjimais koreguoti komunikacijos praktiką kitam mokslo metų laikotarpiui.
8. Kiekvienų mokslo metų pradžioje visiems bendruomenės nariams ištransliuoti asmenines vadovo komunikacijos vertybes ir principus, kuriais ketinama remtis vadovaujant.

LITERATŪRA

- Al Hajar, Rim Kamal (2016). The Effectiveness of School Principal Communication on Teacher Job Satisfaction, *Theses*. 455. Prieiga per internetą: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/455
- Ayman Aied Mohammed Mamdouh, Popoola Kareem Hamed. (2024). The Effect of Effective Educational Communication on Job Satisfaction of Teachers among Public Secondary School Principals in The Arab Republic of Egypt, *International Journal of Academic Research in Bussines & Social Science*, Vol 14, Issue 3, E-ISSN: 2222-6990. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i3/20985>
- Alajmi, M. (2025). Improving school mindfulness: analysing the impact of principals' effective communication and teachers' trust on schools' organisational mindfulness in Kuwait. *Quality Assurance in Education*, Vol. 33 No. 1, pp. 1-16. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2023-0203>
- Amado, M., Guzmán, A., & Juarez, F. (2023). Relationship between perceived value, student experience, and university reputation: structural equation modeling. *Palgrave Communications*, Palgrave Macmillan, vol. 10(1), pages 1-13, December. DOI: 10.1057/s41599-023-02272-y
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Ind. Commer. Train.*, 49, 213–230.
- Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 169-183.
- Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127-142.

- Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127-142.
- Aselebe K. O. (2024). School Based Management Committee System, Principal Leadership Style, Effective Communication System and Public Secondary Schools Students' Academic Achievement in Oyo State. *British Journal of Education*, Vol.12, Issue 8, 1-14. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol12n811>
- Aselebe, K. O. (2019). *Total quality management practices as determinants of colleges of education teacher trainers' productivity in Southwest, Nigeria*. Unpublished Ph.D Thesis. Olabisi Onabanjo University, Ago Iwoye. Ogun State.
- Babin, B. J., Darden, W. R. and Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 644-656.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656.
- Bantz, C. R., Pepper, G. L. (1993). *Understanding Organizations: Interpreting Organizational Communication Cultures*. 1st ed., University of South Carolina Press: Columbia, SC, USA.
- Barker, Larry L. (1990). *Communication* (5th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall, INC.
- Bender, Y. (2005). *The tactful teacher: Effective communication with parents, colleagues, and administrators*. Nomad Press.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday Anchor, Garden City, NJ.
- Biganeh, M., & Young, S. L. (2021). Followers' perceptions of positive communication practices in leadership: What matters and surprisingly what does not. *International Journal of Business*

Communication, 232948842098727. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.1177/2329488420987277>

Biganeh, M., Young, S. L. (2021). Followers' perceptions of positive communication practices in leadership: What matters and surprisingly what does not. *International Journal of Business Communication*, 2329488420987277.

Botez, S. (2019). Correlation between the managerial style and communication style in education units. *Euromentor journal*, 1(3), 145-156. Prieiga per internetą:
<https://euromentor.ucdc.ro/euromentornr.1martie2019final.pdf#page=145>

Bryman, A., Becker, S., & Sempik, J. (2008). Quality Criteria for Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Research: A View from Social Policy. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 11, No. 4, October 2008, 261–276. DOI: 10.1080/13645570701401644

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Random House.

Butler, A., & Boggs, R. (2023). Commanding Through Change: A Conceptual Model for School Leadership Amid Gentrification. *Journal of School Leadership*, 33(5), 452–471. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.1177/10526846231169780>

Butler, A., & Boggs, R. (2023). Commanding Through Change: A Conceptual Model for School Leadership Amid Gentrification. *Journal of School Leadership*, 33(5), 452–471. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.1177/10526846231169780>

Candan, B., Ünal, S. and Erciş, A. (2013). Analysing the relationship between consumption values and brand loyalty of young people: a study on personal care products. *European Journal of Research on Education, Human Resource Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 29-46.

- Carmeli, A., Dutton, J. E., Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-13.
- Charles, K. (1998). *Peak Performance the Art of Communication*. Black Enterprise, 117-121.
- Compton, W. C., Hoffman, E. (2019). *Positive psychology: The science of happiness and flourishing*. London: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: metaphor in organizational theory. *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 751-764.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C. and Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 10-27.
- Day, E. Crask, M. R. (2000). Value assessment: the antecedent of consumer satisfaction. *J. Consum. Satisf Dissatisf Complain Behav*, 13:52–9.
- De Nobile J., McCormick J., Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *J. Educ. Adm.*, 51, 744–767.
- Dee, J., Leisyte, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *The Learning Organization*, 24, 355–365.
- Donnelly, I. H., Gibson, I., & Vancerich, I. M. (1984). *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publication Inc.
- Dwyer, J. (2009). *The Business Communication Handbook*, 8th ed., Pearson Education Australia, Frenchs Forrest: Sydney, NSW, Australia.

- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. New York and London: Sage Publications. DOI: 10.1177/2158244014522633. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014522633>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 129-138.
- Eppler, M. J., Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *Inf. Soc.*, 20, 325–344.
- Eroğlu, E. (2019). *Etkili iletişim teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The Role of Communication in Achieving Shared Vision under New Organizational Leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10, 219-235. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1004_01
- Flick, U. (2014). 5th Ed. *An introduction to qualitative research*. SAGE Publications: London
- Flint, J. D., Woodruff, R. B., Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4): 102–17.
- Foreman, J. and Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 245-264.
- Gable, S. H., Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 103-110. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gaižauskaitė, I. Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/ae270b95-3810-4364-8886-d8bda99d3d84>

- Garbenis, S. (2020). Pozityvioji psichologija: bruožų emocinio intelekto ir pozityviosios psichologijos sąsajų apžvalga. *Scientific research in education*. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla, t. 3, p. 29-4. DOI: 10.15388/SRE.2020.3. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/SRE.2020.3>
- García-Salirrosas E. E., Escobar-Farfán, M., Esponda-Perez, J. A., Millones-Liza, D. Y., Villar-Guevara, M., Haro-Zea, K. L., and Gallardo-Canales, R. (2024). The impact of perceived value on brand image and loyalty: a study of healthy food brands in emerging markets. *Frontiers in Nutrition*, 11:1482009. doi: 10.3389/fnut.2024.1482009
- Glaze, A. (2014). Communication: The essence of leadership. *Principal Connections*, 18(2), 7-9. Prieiga per internetą: https://www.oct.ca/-/media/PDF/Power_Of_Communication_EN.pdf
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. 6th ed., Brown and Benchmark: Madison, WI, USA.
- Graneheim, U. H., Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Volume 24, Issue 2, Pages 105-112. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691703001515?casa_token=5YkYt2yUmWIAAAAA:LpV4im_vbsdbVhhY1UHEvHmr9MW24P_fziPMIqe5yr73dLh7z4xRxnI7tzBMvG4AonfRJvU3
- Griffin, E. (2006). *A First Look at Communication Theory*. 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel iletişim: eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi açısından bir değerlendirme, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(7). 856-870.

- Hafidh ‘Aziz, Ajat Sudrajat, Suparno, Sigit Purnama & Indira Kinanti Chintania Ayu Putri (2025). Embedding Effective Communication in Early Childhood Learning in Schools: Experience from Early Childhood Teachers, *Child Care in Practice*, 31:2, 190-209. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/13575279.2024.2333721>
- Hafidz, G. P., Huriyahnuryi, K. (2023). The Effect of Perceived Value on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Fast-Food Industry in Indonesia. *Sinomics Journal*, Volume 2, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.54443/sj.v2i1.113>
- Halawah, I. (2005). The Relationship between Effective Communication of High School Principal and School Climate. *Education*, Vol. 126 No. 2, pp. 334-346.
- Hannaford, W., Erffmeyer, R., Tomkovick., C. (2005). Assessing the value of an undergraduate marketing technology course: what do educators think? *Marketing Education Review*, 15(1):67–76.
- Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *J. Bus. Commun*, 39, 414–436.
- Haroon, H., Malik, H. D. (2018). The impact of organizational communication on organizational performance. *J. Soc. Sci. Res.*, 6, 140–151.
- Heracleous, L. and Jacobs, C. (2008). Understanding organizations through embodied metaphors. *Organization Studies*, Vol. 29 No. 1, pp. 45-78.
- Herich, L. B. (2008). *Effective Communication*. New Delhi: Purkus Publishing Company.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 500-513.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.

- Holbrook, M.B. (1994). The Nature of Customer's Value: An Axiology of Service in Consumption Experience. In: Rust, R.T. and Oliver, R.L., Eds., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 21-71. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229102.n2>
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin-Garmager, A., & Winn, K. M. (2017). Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 10141034. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1741143217710461>
- Holt, D.T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2, pp. 232-255.
- Yildiz, V. A., & Kiliç, D. (2021). Investigation of the Relationship between Class Teachers' Motivation and Job Satisfaction. *International online journal of education and teaching*, 8(1), 119-131.
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum algı iletişim*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277-280. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.02.012
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974–981.
- Jovaiša L. (1993). *Edukologijos įvadas*. Kaunas. Technologija.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization

relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. doi: 10.1108/JCOM-04-2016-0026

Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed., John Wiley and Sons: New York, NY, USA.

Keyes, M. W., Maxwell, C. H., Capper, C. A. (1999). "Spirituality? It's the core of my leadership: Empowering leadership in an inclusive elementary school". *Educ. Adm. Q.*, 35, 203–237.

Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A, Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P., Wu, C. (2013). A study of verbal communication behavior in the workplace. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0021943612474990>

Khaliq, A. (2021). Effect of salary, promotion, and relationships with colleagues on secondary school teachers' job satisfaction. *Pakistan Journal of Educational Research and Evaluation (PJERE)*, 4(1).

Khoi ir kt. (2017). The role of perceived values in explaining Vietnamese consumers' attitude and intention to adopt mobile commerce. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 No. 4, pp. 1112-1134. DOI: 10.1108/APJML-11-2017-0301

Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. doi:10.1080/1062726X.2011.582204

Kim, S. B., Sun, K. A. and Kim, D. Y. (2013). The influence of consumer value-based factors on attitude-behavioral intention in social commerce: the differences between high-and low-technology experience groups. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 30 Nos 1-2, pp. 108-125.

Král, P., Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *J. Bus. Res.*, 69, 5169–5174.

- Küpers, W. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 494-528.
- LaGree D., Houston B., Duffy M., Shin H. (2023). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844–864.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3): 122-145.
- Lavoie, A. (2015, April 28). Four reasons you need to embrace transparency in the workplace. *Entrepreneur*.
Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneur.com/article/245461>
- LeBlanc, G., Nguyen, N. (1999). Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students. *International Journal of Educational Management*, 13(4): 187–98.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Malden, MA.
- Lewis, L. K. and Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organisational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda. In Roloff, M.E. (Ed.), *Communication Yearbook 21*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 93-151.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1988). *Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports*. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=ED297007>
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of human communication*. Waveland Press.
- Liu, X., Sun, Y., Zhou, S., Li, Y., & Zhuang, S. (2024). Research on time-value-oriented business model innovation path in life services enterprises and its impact on customer perceived value. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11:548. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03071-9>

- Llopis, G. (2012, September 10). Five powerful things happen when a leader is transparent. *Forbes*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/09/10/5-powerful-things-happen-when-a-leader-is-transparent/>
- Lunenburg, F. C. (2010). *Communication: The process, barriers, and improving effectiveness*. Schooling, 1(1), 1–11.
- Lutgen-Sandvik P. (2017). Positive organizational communication scholarship. In Scott C. R., Lewis L. K. (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication*. (pp. 1878–1885). Wiley Publishing. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc165>
- Magaldi, D., Berler, M. (2020). *Semi-structured Interviews*. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-24612-3_857
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. Prieiga per internetą: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Maitlis, S. and Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 57-84.
- Mamdouh, A. A. M., Hamed, P. K. (2024). The Effect of Effective Educational Communication on Job Satisfaction of Teachers among Public Secondary School Principals in The Arab Republic of Egypt. *International Journal of Academic Research in Bussines & Social Science*, Vol 14, Issue 3, (2024) E-ISSN: 2222-6990. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i3/20985>
- Marshalk, R. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 1, pp. 44-56.
- McDougall, G. H. G., Levesque T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5):382–410.

- Mckinney, E. H., Barker, J. R., Smith, D.R., Davis, K. J. (2004). The role of communication values in swift starting action Teams: IT in-sights from flight crew experience. *J. Inf. Manag.*, 41, 1043–1056.
- Meyer, J. C. (2012). Humor as personal relationship enhancer: Positivity for the long term. In Socha T. J., Pitts M. J. (Eds.), *The positive side of interpersonal communication* (pp. 161–178). Peter Lang.
- Men L. R., Yue C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee sup-portive behaviors. *Public Relat. Rev.*, 45, 101764. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. doi:10.1080/1062726X.2014.908720
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal relations management*. New York: Business Expert Press.
- Meriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mickel A. E. (2024). Positive Communication Practices for Enhancing Collaboration. *International Journal of Business Communication* 2024, Vol. 61(4) 876 –902. DOI: 10.1177/23294884241263552. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23294884241263552>
- Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*. Wadsworth Cengage Learning.
- Mirivel J. (2019). On the nature of peak communication: Communication behaviors that make a difference on well-being and happiness. In Muñiz-Velázquez J. A., Pulido C. M. (Eds.), *The Routledge handbook of positive communication* (pp. 50–59). Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781315207759>

- Mirivel J. (2021). *The six keys to positive communication*. Greater Good Magazine. Prieiga per internetą: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_six_keys_to_positive_communication
- Mirivel J. C. (2012). *Communication excellence: Embodying virtues in interpersonal communication*. In Socha T. J., Pitts M. J. (Eds.), *The positive side of interpersonal communication* (pp. 57–72). Peter Lang Publishing.
- Mirivel J. C. (2014). *The art of positive communication: Theory and practice*. Peter Lang Publishing.
- Mirivel, J. C., Fuller, R. (2018). Relational talk at work. In Vine B. (Ed.) *The Routledge handbook of language in the workplace* (pp. 216–227). Routledge.
- Mirivel, J. C., Fuller, R. P. (2024). A World of Possibilities: Introducing Positive Communication Scholarship to Inspire Better Business and Organizational Communication Research. *International Journal of Business Communication*, Volume 61, Issue 4, October 2024, Pages 743-759. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/23294884241264268>
- Mirivel, J. C.; Fuller, R. P.; Thombre, A.; Ten Bense, T. ; Leach, K. A. (2024). Communication Competency and Positive Communication Among Women in Bihar, India: A Case Study of Heifer International's Community Development Efforts. *Communication Studies*, 75:1, 20-39. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10510974.2023.2259027>
- Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. A. (2008). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings*. Pearson/Allyn & Bacon.
- Mongeau P. (2015). *Accentuate the positive*. Prieiga per internetą: http://www.academia.edu/6868414/Western_States_Communication_Association_85th_AnnualConvention
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Mumby, D. K., Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication. A Critical Introduction*; SAGE Publications: New York, NY, USA.
- Muñiz-Velázquez, J. A. & Pulido, C. M., Muñiz-Velázquez, J. A., Pulido, C. M. (2019). *The Routledge handbook of positive communication: Contributions of an emerging communication of research on communication for happiness and social change*. Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781315207759>
- Musheke, M. M., Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Journal of Business and Management*, 9, 659-671, doi: 10.4236/ojbm.2021.92034. Prieiga per internetą: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=107818>
- Muthusamy, S. K. (2008). Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage. *Strategic Change*, Vol. 17 Nos 5-6, pp. 145-153.
- Muthusamy, S. K. and White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 415-441.
- Newberg, A. and Waldman, R. (2012). *Words Can Change Your Brain: 12 Conversation Strategies to Build Trust, Resolve Conflict, and Increase Intimacy*. Hudson Street Press (Penguin Group), New York, NY.
- Ng, C. L. ir Forbes, J. (2009). Education as Service: The Understanding of University Experience through the Service Logic. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 19, pp 38-64. DOI: 10.1080/08841240902904703
- Nofrion, N. (2016). *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi Dalam Pembelajaran*. Kencana.

- Nurettin Altun, Lütfü Oflaz, Gülşen Özkok, Ayşe Özgül Özzaim, Ayşe Oflaz. (2024). The role of effective communication in education management. *The Online Journal of New Horizons in Education*, Volume 14, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://www.tojsat.net/journals/tojned/articles/v14i01/v14i01-21.pdf>
- Ocasio, W., Loewenstein, J. and Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: the role of categories. *Academy of Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 28-48.
- Olsen, T. H., Stensaker, I. G. (2014). A change-recipient perspective on training during organizational change. *Int. J. Train. Dev.*, 18, 22–36.
- Payne, A., Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12(2):159–82.
- Parylo, O., & Zepeda, S. J. (2014). Describing an ‘effective’ principal: perceptions of the central office leaders. *School Leadership & Management*, 34(5), 518-537. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2014.928684?journal>
- Parks, L. and Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, Vol. 47 No. 7, pp. 675-684.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G. and Bardi, A. (2014). Personality traits and personal values: a meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-29.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Paužuolienė, J., Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba* 14 (2), 157-162. ISSN 1648-7974.

- Peter Lang. Berger P. L. ir Luckmann, T. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Žinojimo sociologijos traktatas. Vilnius: prada.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: Cummings, B.S.L., Ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, CT JAI Press, Greenwich, 1-52.
- Pigors, P. J. (1949). *Effective Communication in Industry: What Is Its Basis?* New York: National Association of Manufacturers.
- Pin, C. (2023). *Semi-structured Interviews*. Prieiga per internetą: <https://sciencespo.hal.science/hal-04087970/document>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research. Principles and Methods*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Powell, T. (1992). Strategic planning as a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
- Pramahsari, P., and Triatna, C. (2021). Impact of Principal's communication on teacher performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. doi: 10.2991/assehr.k.210212.042
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3):85-105. DOI: 10.2307/41166090
- Ratliffe, Sharon A., Hudson, David D. (1989). *Communication For Everyday Living: Integrating Basic Speaking, Listening, And Thinking Skills*. New Jersey, USA: Prentice Hall, INC.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage Publications, Inc.

- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., Morgan, L., Quinn, R. E. (2005). Creating a reflective best self-portrait: creating a pathway to becoming exceptional in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378874>
- Rogers, A., & Hampson, D. (2020). 170 Huddle up: Improving teamwork and leadership in the Medical Emergency Team. *BMJ Leader*, 4(Suppl 1):A1–A83. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-fmlm.170>
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *J. Bus. Commun.*, 24, 53–61.
- Rogers, Everett M., Rogers, Rekha Agarwala (1976). *Communication In Organizations*. New York: The Free Press.
- Safir, S. (2017). *The listening leader: Creating the conditions for equitable school transformation*. John Wiley & Sons.
- Samson, D., Daft, R. L. (2009). *Management*. 3rd ed., Cengage: Melbourne, Australia.
- Sánchez-Fernández, R. and Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7 No. 4, pp. 427-51.
- Sapian, N. R. B., Abdullah, R. B. B., Ghani, M. F. B. A., Abdullah, Z. and Omar, I. M. B. (2020). The relationship between principal's communication style and school climate. 3rd, *International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, Atlantis Press, pp. 197-205.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-65.
- Searle, J. R. (1995). *The Construction of Social Reality*. Free Press, New York, NY.

- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. Free Press, New York.
- Seligman, M. E., Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction*. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279–298). Springer.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60 (5), 410–421.
- Senthil Kumar Muthusamy, (2019). Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18 Feb 2019, Vol. 32, Issue 1, pages 103 – 122. ISSN: 09534814; DOI: 10.1108/JOCM-05-2018-0140. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0140>
- Sheldon, K. M., King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216–217.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications. *Journal of Marketing Research*, 29(4):487-489.
- Socha T. J., Beck G. A. (2015). Positive communication and human needs: A review and proposed organizing conceptual framework. *Review of Communication*, 15(3), 173–199. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15358593.2015.1080290>
- Socha, T. J. and Pitts, M. J. (2012). The positive side of interpersonal communication.
- Spitzberg, B. H. (2015). Assessing the state of assessment: Communication competence. In A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (Eds.), *Communication competence* (pp. 559–584). De Gruyter. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1515/9783110317459-023>
- Stafford, T. F. (1994). Consumption values and the choice of marketing electives: treating students like consumers. *Journal of Marketing Education*, 16(2):26–33.

- Stapleton, S. (2009). Effective team communication in a collaborative practice nursing environment (Order No. MR55210). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305160174). Prieiga per internetą: <http://search.proquest.com/docview/305160174?accountid=62373>
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation. *Journal of Communication Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 168-183.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D. and Dutton, E. J. (2012). High-Quality Connections. In: Cameron, K. and Spreitzer, G., Eds., *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, 385-399.
- Sverke, M., Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Appl. Psychol. Int. Rev.*, 51, 23–42.
- Sweeney, J. C. and Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 2, pp. 203-220.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(1), 203–220. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00041-0
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L.W. (1996). Retail service quality and perceived value: A comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39–48. doi: 10.1016/S0969-6989(96)00017-3
- Taylor, H., Fieldman, G., Altman, Y. (2008). E-mail at work: A cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work. *J. Organ. Transform. Soc. Chang.*, 5, 159–173.
- Tegegne, B., & Wondimu H. (2024). Emotional intelligence and effective communication as predictors of organizational commitment among Ethiopian public university instructors. *Cogent Education*, 11:1,

2312031, DOI: 10.1080/2331186X.2024.2312031. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2312031>

- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17062/cjil.v2i2.51>
- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing title i elementary schools in Virginia: school leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 2 No. 2, pp. 2-16.
- Tracey Salamondra (2021). Effective Communication in Schools, *BU Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 13, Issue 1, p. 22-26. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1303981>
- Unni, R. M. (2005). Value perceptions and retention of textbooks among marketing and other business majors. *Marketing Education Review*, 15(2):71–9.
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in re-ducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Econ. Ind. Democr.*, 31, 249–264.
- Velentzas, J., & Broni, G. (2014). *Communication cycle: Defenition, process, model and example*. Technological Institute of Western Macedonia.
- Wafi Ali Hajjaj, Al Munip, Nurjali. (2024). The role of communication in developing leadership and teamwork in schools. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. Vol. 4 No. 3, December 2024, pages: 821~833. Prieiga per internetą: <https://injoe.org/index.php/INJOE/article/view/89>
- Wafi Ali Hajjaj, Al Munip, Nurjali. (2024). The role of communication in developing leadership and teamwork in schools. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. Vol. 4 No. 3, December 2024, pages: 821~833. Prieiga per internetą: <https://injoe.org/index.php/INJOE/article/view/89>

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense making. *Organization Science*, Vol. 16 No. 4, pp. 409-421.
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21. Prieiga per internetą: https://jrre.psu.edu/sites/default/files/2019-06/34-2_0.pdf
- Williams, E. A., Linvill, J. S., Ojeda-Hecht, E., Cosgrove, M. R., Buzzetta, A. and Konke, A. (2024). The Structuration of Positive Communication Experiences: The Case of the Great Resignation. *International Journal of Business Communication*, Volume 61, Issue 4, October, Pages 805-830. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/23294884241263553>
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12:1–31.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):139–53.
- Zeithaml, V. A. (1988). Customer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. doi: 10.2307/1251446.
- Zeithaml, V. A. (1998). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3):2–22.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C.G., Giancaspro, M.L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3933. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>
- Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: VAGA.