



# KOMANDINIS DARBAS ORGANIZACIJOSE

MOKSLO STUDIJA

Vladimiras GRAŽULIS

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Vladimiras Gražulis

**KOMANDINIS DARBAS  
ORGANIZACIJOSE**

---

Mokslo studija

Vilnius  
2014

UDK 331.103(474.5)  
Gr-185

*Recenzavo:*

Prof. habil. dr. Rūta Adamonienė, Mykolo Romerio universitetas  
Prof. habil. dr. Borisas Melnikas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Prof. dr. Rimantas Stašys, Klaipėdos universitetas  
Doc. dr. Agota Giedrė Raišienė, Mykolo Romerio universitetas

*Autoriaus indėlis:*

Vladimiras Gražulis – 4,4 autorinio lanko

Mykolo Romerio universiteto mokslininkų grupės uždavinio „5.5. Žmogiškųjų išteklių potencialo vystymas“ 2014 m. vasario 12 d. posėdyje (protokolo Nr. ŽIPV-3.5.5/13-v11) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto 2014 m. vasario 13 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VI-19) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų ir papildomų studijų programų komiteto 2014 m. vasario 17 d. posėdyje (protokolas Nr. 10-198) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslo programos „Šalies darni plėtra globalizacijos sąlygomis“ komiteto 2014 m. vasario 26 d. posėdyje (protokolo Nr. MP3-5) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2014 m. vasario 26 d. posėdyje (protokolo Nr. 1PV-39) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2014 m. kovo 20 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-8) pritarta leidybai.

***Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.***

## Turinys

Pratarmė .....	4
1. Grupinio darbo plėtros retrospektyva .....	8
2. Kodėl darbo komanda arba šiuolaikinių organizacijų valdymo paradigma.....	14
3. Darbo grupės dinamika – komandinio darbo aplinkos formavimo erdvė .....	22
4. R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorinių nuostatų reikšmė, siekiant darnaus kolektyvinio darbo .....	39
5. Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų profilis pagal R. M. Belbino teorines nuostatas .....	51
<i>Specialiųjų sąvokų žodynelis .....</i>	<i>64</i>
<i>Literatūros šaltiniai .....</i>	<i>68</i>
<i>Priedai .....</i>	<i>73</i>

## PRATARMĖ

---

Modernaus valdymo procesas šiuolaikinei organizacijai, studijų autoriaus nuomone, palygintinas su jos vizitine kortele ir laikytinas svarbiausiu sėkmingos konkurencijos veiksmu naujomis globalios ekonomikos sąlygomis. Organizacijos, siekdamos savo veiklą padaryti efektyvesnę, ypatingą dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių vystymo problemoms spręsti, nes nedaug kam kelia abejonių tas faktas, kad žmonės daro didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Skaitytojui siūloma mokslo studija, parengta kaip tąsa šia tematika skelbtų straipsnių bei pranešimų tarptautinėse mokslinėse konferencijose ne tik Lietuvoje, bet ir svetur, taip pat paskatinta teigiamų atsiliepimų apie 2012 m. išleistą kolektyvinę mokslo studiją „Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: Žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos“ (V. Gražulis ir kt., 2012).

Studijos autorius įsitikinęs, kad organizacijos samprata turi būti grindžiama socialinės sistemos parametrais, nes jos tikslų pasiekimo būdai ir veiklos efektyvumas / konkurencingumas pirmiausia siejami su žmogaus ketinimais įgyvendinti savo lūkesčius, taip pat ir su darbuotojo sėkmingu darbu kolektyve. Toks požiūris į organizacijos sampratą ypač aktualus, kai aptariamas organizacijos pasirengimas priimti aplinkos iššūkius ir aktyviai įsiliesti į permainų / pokyčių procesą. Organizacijai prisiimant atsakomybę dalyvauti permainose, didelę reikšmę turi vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumą ir jų veiklos kokybės vertinimą.

Knygoje aptariamas žinomų komandinio darbo organizavimo teorinių nuostatų autorių George'o C. Homanso (1950), Marvino E. Shawo (1971), Bruce'o W. Tuckmano ir Mary A. Jensen (1977), Edgardo H. Scheino (1980), R. Meredith Belbino (1981, 1993), Jono R. Katzenbacho ir Douglaso K. Smitho (1994), Michaelo A. Westo (2011) bei kitų specialistų mokslinis palikimas, pateikiamos šių studijų autoriaus asmeninės įžvalgos dėl komandinio darbo plėtros Lietuvos organizacijose.

Rengiant studiją, įvertintas ir Lietuvos autorių (Sudnickas, 2002; Sakalas, 2003; Guščinskienė, Sapežinskienė ir Švedienė, 2003; Žydžiūnaitė, 2005; Savanevičienė bei Šilingienė, 2005; Dromantas, 2007 ir kt.) indėlis į komandinio darbo organizavimo teorinius pagrindus.

Leidinyje siekiama atkreipti skaitytojo dėmesį į tai, kad globaliame pasaulyje organizacijos konkurencingumas prastėja, stokojant abipusio teorijos ir praktikos ryšio, todėl itin svarbu, kad žinomų specialistų idėjos būtų kiek galima plačiau taikomos Lietuvos organizacijų praktinėje veikloje. Kartu, autoriaus nuomone, rimtoms mokslinėms išvadoms ir realiai praktikai menkai naudos duoda nors ir žinomų autorių išvadų ir rekomendacijų perkėlimas į Lietuvos aplinką, neatsižvelgus į tą situaciją, kurioje šios išvados ir rekomendacijos buvo teikiamos. Deja, neretai tai lemia, kad mokslo studijų erdvėje žmogiškųjų išteklių vadyba, komandinio darbo organizavimas, teoriniai pagrindai pateikiami pernelyg abstrakčiai, dažniausiai nepakankamai susiejant teoriją su praktika, todėl skaitytojas susipažįsta tik su užsienio autorių supaprastintomis idėjomis. Pristatomų studijų autorius, atlikdamas apklausas ir nagrinėdamas Lietuvos organizacijų vadybos praktiką, surinko daug vertingos informacijos, todėl šioje knygoje stengtasi formuluoti savo tyrimais paremtas nuomones daugeliu aptariamų klausimų.

Aptarinėdamas komandinio darbo sampratą, autorius nuosekliai laikosi pozicijos, kad darbo komanda yra efektyviai veikianti darbo grupė, kuriai tenka pereiti kelis vystymosi etapus. Studijoje atkreipiamas skaitytojo dėmesys į komandinio darbo stiprybes ir silpnybes. Dėl šių priešasčių kritiškai vertinama pozicija tų autorių, kurie darbo komandos formavimo ir veiklos kontekstui skiria nepakankamai dėmesio arba šis aspektas net visai ignoruojamas.

Mokslo studijos tikslas – supažindinti skaitytoją su autoriaus požiūriu į pagrindines teorines komandinio darbo organizavimo nuostatas ir atskleisti jų sąsajas su darbo aplinka bei kitimo raida permainų kontekste. Parengta studija atliepia nacionalinės mokslo programos „Itraukianti plėtra ir sumanus valdymas gerovės visuomenei“ svarbiausių mokslinių tyrimų iki 2020 m. tematikas, patvirtintas LR švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 11 d. įsakymu Nr. V-949. Šaltinis – <http://www.lmt.lt/lt/mkf/nmp.html>.

Mokslo studija sudaryta iš penkių skyrių:

- pirmas skyrius skirtas kolektyvinio darbo plėtros retrospektyvai, istoriniame kontekste trumpai pateikta darbo kartu vystymosi genezė;
- antrame skyriuje gvildenama darbo komandos sąvoka šiuolaikinių organizacijų valdymo kontekste;
- trečiame skyriuje aptariami grupės dinamikos klausimai kaip komandinio darbo aplinkos formavimo terpė;
- ketvirtas skyrius skirtas R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorinėms nuostatomis;
- penktame skyriuje nagrinėjamas Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų profilis remiantis R. M. Belbino teorinėmis nuostatomis.

Autorius pripažįsta, kad įvairių šalių mokslininkai rimtai nagrinėja studijoje aptariamą temą, viešojoje erdvėje pristatyta nemažai publikacijų, tačiau viliasi, kad šis leidinys prisidės prie skaitytojų naujos patirties, analizuojant ir vertinant organizacijos pastangas dirbti komandinio darbo pagrindais bei suteikiant pagreitį žmogiškojo potencialo plėtrai konkurencinės aplinkos sąlygomis. Leidinyje pateikiama informacija padės skaitytojui suvokti, kaip turėtume veikti, siekdami išugdyti organizacijai lojalų darbuotoją, dirbant kartu su kitais kolektyvo nariais.

Mokslo studija buvo rengiama, esant vidiniam autoriaus poreikiui išsakyti savo poziciją remiantis sukaupta asmenine patirtimi, studijuojant mokslo šaltinius ir žinias pritaikant darbo praktikoje. Suprantama, šis leidinys negali pateikti galutinių rekomendacijų į kasdien naujai išskylančius klausimus, tačiau autorius tikisi, kad visi, kas domisi teorinėmis ir praktinėmis komandinio darbo organizavimo ir organizacijų plėtros problemomis, galės tobulinti turimas kompetencijas ir įgyti papildomo „meistriškumo“.

Autorius tikisi, kad parengta mokslo studija bus naudinga žmogiškųjų išteklių vadybos specialistams, įvairaus rango organizacijų vadovams ir visiems atsakingiems už organizacijų vadybą darbuotojams. Leidinys bus naudingas aukštųjų mokyklų dėstytojams ir studentams, kurie studijuoja žmogiškųjų išteklių ir organizacijų valdymą.

Knygos autorius nuoširdžiai dėkoja recenzentams: Mykolo Romerio universiteto Humanitarinių mokslų katedros prof. habil. dr. Rūtai Adamonienei, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros vedėjui prof. habil. dr. Borisui Melnikui, Klaipėdos universiteto Vadybos katedros vedėjui prof. dr. Rimantui Stašui, Mykolo Romerio universiteto Vadybos katedros doc. dr. Agotai Giedrei Raišienei.

Autorius taip pat reiškia padėką Mykolo Romerio universiteto mokslo uždavinio „Žmogiškųjų išteklių potencialo vystymas“ mokslininkų grupės nariams ir Vadybos instituto kolegoms už vertingas pastabas, pasiūlymus kuriant leidinį, taip pat visiems, padėjusiems jį išleisti.

Mielas skaitytojau, pastabas ir atsiliepimus apie šią knygą prašau siųsti autoriui el. paštu [vlad.gra@mruni.eu](mailto:vlad.gra@mruni.eu).

Būsi dėkingas, sulaukęs skaitytojų nuomonių apie parengtą studiją. Tikiuosi, jūsų pastebėjimai leis ateityje šį leidinį patobulinti.

*Prof. dr. Vladimiras Gražulis*



# 1. GRUPINIO DARBO PLĖTROS RETROSPEKTYVA

---

Įvairūs istoriniai šaltiniai byloja, kad darbas kartu, t. y. grupėse, turi senas tradicijas. Sunku įsivaizduoti šių dienų pasiekimus be Egipto, Majų, Indijos, Kambodžos, Kinijos, Graikijos, Romos ir kt. senovės civilizacijų architektūros paminklų. Pagaliau dabartinė žodžio „strategija“ samprata kildinama iš senovės graikų kalbos žodžio *strategos*, paaiškinančio armijos vado gebėjimus pasitelkus kariuomenės dalinius gintis arba nugalėti mūšyje. Šiais laikais žodis „strategija“ plačiai vartojamas civilinėje praktikoje, norint atskleisti organizacijos ar jos padalinių kolektyvinės veiklos tikslų siekimo mechanizmą.

Naujausioje istorijoje kolektyvinio (grupinio) darbo vidinių išteklių paieškomis vienas pirmųjų pradėjo domėtis ir jas moksliniais metodais nagrinėti ėmėsi sociologijos ir psichologijos specialistas George'as Eltonas Mayo su kolegomis, kai XX a. 3-iajame dešimtmetyje Hotorno gamykloje (Western Electric Hawthorne Work, Chicago, USA) keletą metų buvo vykdytas darbuotojų elgesio kompleksinis eksperimentas (1933, sk. 3–5). Tyrėjai padarė išvadas, kad darbininkų darbo našumo didėjimą lėmė santykių grupėse pagerėjimo rezultatas. Be to, G. E. Mayo su kolegomis pastebėjo, kad tuo metu vadovo kaip grupės prižiūrėtojo vyravusio vaidmens pakeitimas socialinio partnerio vaidmeniu padeda sudaryti geresnius darbo santykius ir iš esmės pakeičia darbuotojų padėtį organizacijoje. Hotorno gamykloje tyrimų rezultatai, vėliau pavadinti „Hotorno efektu“ („Howthorne effect“) buvo vieni pirmųjų įrodymų, kad bet kuris darbo našumo didinimo modelio efektyvumas turi būti vertintinas asmens elgesio ir tarpusavio santykių kolektyve kontekste. Net ir šiandien galima aptikti tvirtinimus (Гудвин, 2004, p. 232–233), kad tyrimai Hotorno gamykloje pripažįstami kaip svarbus įrankis, nagrinėjant darbuotojų motyvacijos problemas, sprendžiant konfliktines situacijas ir diegiant naujas darbo organizavimo formas.

Beveik po trijų dešimtmečių kolektyvinio darbo organizavimu susidomėjo Didžiosios Britanijos specialistai, kai 4-ojo dešimtmečio pabaigoje buvo paskelbti Pietų Jorko anglies šachtų organizacinių permainų rezultatai. Prieš pradėdami permainas šachtų vadovai, dalyvaujant profsajungoms, pastebėjo, kad nors buvo nuolat investuojama į darbo mechanizavimą, šachtininkų darbas buvo organizuojamas nedidelėmis grupėmis, o veiklos rezultatai vertinami pagal visos grupės pasiekimus, tačiau dėl nuolatinės smulkmeniškos vadovų ir kitų prižiūrėtojų kontrolės šachtininkų darbas pamažu virsdavo sunkiai pakeliamu monotonišku darbu, padažnėjusiais traumatizmo atvejais ir mažėjančiu darbo našumu. Pačių šachtininkų pasiūlymu įdiegus naujas grupinio darbo organizacines formas (kai patys darbininkai sprendžia, kokia jiems konkrečiu atveju tinkamiausia organizacinė forma), įsivyravo savitarpio pagalbos bei bendrų tikslų siekimo atmosfera. Įdiegus naujoves, vadovų dėmesys persikėlė į galutinius grupės veiklos rezultatus, nes buvo suvokta, kad darbo grupės gali savarankiškai išvystyti gebėjimus ir pakankamai veiksmingai reguliuoti savo darbo procesą. Šių organizacinių permainų pasekmės: techninis, ekonominis ir socialinis proveržis Pietų Jorko anglies šachtų veikloje. Be to, minėtos permainos parodė, kad patirtimi ir žiniomis paremta darbuotojų savikontrolė yra veiksmingiausia kontrolės forma. Kai kurių mokslininkų nuomone, dauguma šiandien propaguojamų idėjų apie efektyvias organizacijas remiasi Pietų Jorko anglies šachtų patirtimi (Бойерт, 2004, p.139–140).

XX a. 5-ajame dešimtmetyje specialistus sudomino JAV prof. W. Edwardso Demingo konceptualūs pasiūlymai, kuriuose autorius, sprenddamas gamybos procesų kokybės valdymą, kartu nagrinėjo kolektyvinio darbo organizavimo klausimus. W. E. Demingo manymu, užuot eilinius darbuotojus kaltinus dėl pasitaikančių nesėkmių, būtina taisyti jų valdymo procesus, nes žmonės, turintys pakankamai žinių bei juos remiančius vadovus, patys sugeba aptikti daugelį nesklaidumų ir pateikti reikalingus pasiūlymus, kaip juos ištaisyti. Prof. W. E. Demingas savo idėjas suformulavo nuoseklios sistemos forma, kuri vėliau tapo žinoma kaip kokybės valdymo sistema<sup>1</sup>. Nors autoriaus idėjos daugiau dėmesio sulaukė ne savo

<sup>1</sup> Vėliau W. E. Demingo gamybos ir darbo procesų kokybės gerinimo idėjų pagrindu buvo suformuluoti „visuotinės kokybės vadybos“ teoriniai pagrindai, iš kurių svarbiausi yra organizacijos valdymo tobulinimas ir nuolatiniai mokymai, padedantys darbuotojams suformuoti gebėjimus tenkinti vartotojų poreikius.

tėvynėje, o Japonijoje kaip „japoniško stebuklo“ įkvėpėjo, tačiau jo mokslinis palikimas išpopuliarėjo ir daugelyje kitų šalių. Galima drąsiai teigti, kad „japoniškas stebuklas“ iki šių dienų vaidina svarbų vaidmenį šiuolaikinių darbo komandų kūrimo bei jų vadybos principų plėtrai.

Iš esmės to pačiu laiku kaip ir W. E. Demingas kitas JAV organizacijų veiklos kokybės gerinimo specialistas Josephas Juranas (1988), nuvykęs į Japoniją, irgi aiškino, kad nors ir nėra paprasta valdyti kokybę, tačiau būtina nuolat vykdyti organizacinio pobūdžio pokyčius, tam į planavimo, kontrolės bei kokybės valdymo procesus aktyviai įtraukiant ne tik įvairaus lygio vadovus, bet ir eilinius darbuotojus. Iš esmės J. Juranas buvo pirmas, kuris pasiūlė personalo įtraukimo į valdymą konkrečias formas, tam sudarant darbo grupes, skirtas problemoms nustatyti ir jų likvidavimo procesui valdyti. Tokių grupių įkūrimas, anot autoriaus, plėtė gebėjimus ne tik spręsti problemas, bet ir vystė dalyvavimo, bendradarbiavimo ir lyderystės įgūdžius. Nors Japonijoje tradiciškai buvo aukštai vertinama kolektyvinė veikla, tačiau tik J. Jurano idėjų įgyvendinimo dėka buvo pastebėta, kad dirbant mažose grupėse (5–10 žmonių) darbuotojams buvo lengviau išmokyti derinti asmeninius ir kolektyvo interesus.

Ilgainiui, atsižvelgdami į įvairių tautų kultūrinius ypatumus, komandinio darbo organizavimo idėjomis rimtai susidomėjo ir kitų šalių mokslininkai bei vadovai praktikai. Pirmiausia tai pasakytina apie šalis, kuriose, kaip ir Japonijoje, istoriškai susiformavo grupinės veiklos patirtis ir reiškiamas didelis pasitikėjimas kolektyviniams sprendimams<sup>2</sup>, pvz., Skandinavijos valstybėse. Kaip pažymi organizacijų vadybos specialistai, „Skandinavijos šalyse valdymo praktika grindžiama pagarba žmogaus orumui ir jo indėliui į bendrą dabą...“ (Stoneris ir kt., 2002, p. 505). Šis pastebėjimas ypač būdingas Švedijai, nes joje jau nuo senų laikų žmonės aktyviai dalyvauja priimant įvairaus lygio sprendimus ir juos įgyvendinant. Tokia istorinė tradicija leidžia organizacijų laimėjimus beveik visada vertinti kaip

<sup>2</sup> Kaip buvo pastebėta anksčiau, W. E. Demingo idėjos ilgą laiką nerado pritarimo JAV mokslinės bendruomenės aplinkoje, todėl platesnis jų pritaikymas organizacijų veikloje prasidėjo gerokai vėliau negu daugelyje kitų šalių. Manytina, pagrindinė tokios situacijos priežastis yra skirtingos Japonijos ir JAV kultūrinės tradicijos, nes japonai, skandinavai ir kt. tautinės grupės labiau orientuotos į grupinę veiklą, o amerikiečiams būdingas individualizmo kultas ir didelis pasitikėjimas individualiais sprendimais. Amerikiečiams, siekiantiems įsitikinti kolektyvinio darbo pranašumais, reikėjo nemažai laiko, kad pasikeistų požiūris ir vertybės (Stoneris, p. 502, 44 nuoroda).

jos darbuotojų kūrybiškumo, atsakingumo ir kolektyvinės veiklos rezultatus. Švedijos kultūrinė aplinka, paremta darbuotojų kolektyviniu darbu ir aktyviu dalyvavimu įmonių valdyme, padėjo sukurti veiksmingą socialinę techninę sistemą, todėl susidarė palankios sąlygos jau XX a. 8-ajame dešimtmetyje suklestėti aviacijos bendrovei „SAS“ (Skandinavijos avialinijos), automobilių gamintojui „Volvo“ bei kai kuriems kitiems pramonės milžinams. Panašiai galima vertinti ir kitų Skandinavijos šalių daugelio įmonių pasiekimus („Nokia“, „Statoil“, laivų statybos firmos ir kt.)<sup>3</sup>. Švedijoje sukurtas organizacijų valdymo socialinis techninis modelis greitai tapo populiarus ir daugelyje kitų išsivysčiusių šalių.

Apibendrinant mūsų trumpą ekskursą į grupinio darbo organizavimo atsiradimo prielaidas, galima paminėti kelis šį procesą apibūdinančius esminius bruožus:

- vadovų ir kitų atsakingų darbuotojų, kaip tada buvo priimta vadinti prižiūrėtojus, požiūrio kaita pavaldžių darbuotojų atžvilgiu, pastaruosius pripažįstant ne vien pavaldiniais, bet ir partneriais;
- siekis atskleisti darbuotojų kūrybinį potencialą ir tuo pagrindu vystyti jų savireguliacijos gebėjimus, dirbant grupėse;
- vadovų ir grupių įgaliojimų ribų nustatymas ir atsakomybės už kolektyvinio darbo rezultatus subalansavimas, savikontrolės formų atsiradimas;
- grupėse dirbančių darbuotojų vykdomų darbų įvairovės plėtra, siekiant įgyti naują patirtį ir tuo pagrindu išmokti bendradarbiauti, taip pat drauge spręsti svarbius darbo organizavimo klausimus;
- darbuotojų veiklos rezultatų pripažinimas ir jų savirealizacijos potencialo vystymas, kaip asmeninis ir socialiai reikšmingas veiksnys.

Rusų mokslininkės Anastasijos Čanko (Анастасия Дмитриевна Чанько, 2012, p. 41) teigimu, bet kuri grupė – tai asmenų, turinčių tam tikrų jos nariams būdingų tarpusavio ryšių, visuma, padedanti jiems atitinkamai identifikuotis, pirmiausia, kaip:

- dažnai sąveikaučių;
- skiriančių vienas kitą ir laikančių save grupės nariais;

<sup>3</sup> Nuo 2008 m. pasaulį apėmusios finansinės krizės nukentėjo ir minėtos Skandinavijos šalių įmonės, tačiau gebėjimas dirbti kartu joms padėjo išvengti bankroto ir atsigausti naujoje konkurencinėje aplinkoje.

- suvokiančių kolektyvo vienybę;
- kitų grupės narių apibūdinamų kaip priklausančių grupei;
- jaučiančių dalyvavimo grupėje naudingumą;
- paisančių bendrų normų, atsižvelgiant į grupės interesus;
- siekiančių bendrų tikslų;
- turinčių tendencijas veikti unitariniais būdais išorės aplinkos atžvilgiu.

Tiriant organizacijas kaip socialines sistemas, grupes priimta vertinti „raktiniu“ struktūriniu vienetu, tačiau, A. Čanko manymu, pateiktų charakteristikų nepakanka, norint teisingai suvokti šiuolaikinių komandų savitumus, todėl pateikta grupės samprata laikytina tik kaip bazinė, siekiant analizuoti šiuolaikines organizacijų komandas (2012, p. 40).

Bendraja prasme, apibūdinant darbo grupę, galima naudotis George'o C. Homanso (1950), Marvinio E. Shaw (1971), Edgaro H. Scheino (1980) bei kt. autorių apibrėžimais, kad grupė – tai du ir daugiau žmonių, kurie, siekdami tų pačių tikslų, bendrauja tarpusavyje, kiekvienas daro poveikį kitiems ir kartu yra veikiami kitų asmenų. Jau pirmųjų tyrimų laikotarpiu buvo nubrėžtos pagrindinės kryptys, su kuriomis ir šiandien tenka susidurti, nagrinėjant grupių / komandų darbo problematiką: ekonominė ir socialinė aplinka, asmeninė patirtis ir išsilavinimas, taisyklės ir normos, darbuotojų skatinimas ir jų lūkesčių išsipildymas, elgesys vadovų ir darbuotojų, ugdymas ir kt.<sup>4</sup>

Nors moksliniai darbo grupių organizavimo tyrimai pradėti XX a. 3-iajame dešimtmetyje, tačiau pažymėtina, kad dar beveik 40 metų minėta veiklos organizacinė forma nesulaukė plataus praktinio pritaikymo<sup>5</sup>. To priežastimi galima paminėti vyravusį požiūrį į kolektyvinį darbą. Ieškant

<sup>4</sup> Šių studijų pirmame priede pateiktas G. C. Homanso sudarytas elgesio darbo grupėje modelis, kuris laikytinas vienu pirmųjų bandymų sistemškai aptarti veiksnius, darančius poveikį grupinei veiklai.

<sup>5</sup> Žvelgiant iš žmonijos vystymosi istorijos pozicijų, manytina, kad tai gali atskleisti nemažai priežasčių. Tikriausiai nėra pagrindo nesutikti su Harviu Robbinsu ir Maiklu Finliu, teigiančiais, kad „Dauguma iš mūsų jaučia vidinį poreikį dirbti kartu. Bendrai paėmus, tai tiesa, tačiau mums nepatinka, kai esame vienas prie kito prikaustyti grandinėmis, ir tai jau ne komanda, o vilkstinė kalinių“ (2005, p. 23). Taigi praktikoje neatsisakiusi priverstinio požiūrio į kolektyvinio darbo organizavimą, vargu ar būtų tikėtinas grupių / komandų veiklos proveržis mokslinių rekomendacijų pagrindu.

atsakymų į vyrausias mokslinės vadybos teorijas, XX a. 3-iajame dešimtmetyje pagrindinis dėmesys buvo kreipiamas į bendras, o ne individualias kolektyvo narių darbo pastangas. Tik 7-ajame ir ypač 8-ajame dešimtmečiuose tyrimais buvo įtikinamai parodyta, kad grupėse priimami sprendimai yra pranašesni, palyginti net su pačių gabiausių jos narių sprendimais (Krueger, 2000), todėl pradėta plačiai domėtis komandiniu darbu ir jo teikiama nauda organizacijai. Paskutiniaisiais XX a. dviem dešimtmečiais pagrindinis tyrėjų dėmesys, organizuojant kolektyvinį darbą, buvo nukreiptas į lyderystės problemas, veiklos kokybės klausimus, kaip prielaida sėkmingai konkurencijai, taip pat ir globalioje aplinkoje, nuolatinį darbuotojų mokymąsi. Nuo XXI a. moksliniuose komandinio darbo organizavimo tyrimuose jau nagrinėjama daugiau veiksmų, tarp kurių ypatingas dėmesys skiriamas jos narių atliekamam vaidmeniui, t. y. jo elgesio poveikiui darbo rezultatams bei komandos išlikimui.

Pirmųjų mokslininkų ir specialistų praktikų domėjimasis kolektyvinio darbo organizavimu šių laikų mokslinėje literatūroje pripažįstamas kaip pradiniai bandymai, sudarantys pagrindus vėliau kurti komandinės veiklos organizavimo bei komandų vystymo teorinius modelius. Jų indėlis neretai minimas vadovėlio medžiagoje, kurioje nagrinėjami organizacijų vadybos bei verslo vystymo pagrindai.

## 2. KODĖL DARBO KOMANDA ARBA ŠIUOLAIKINIŲ ORGANIZACIJŲ VALDYMO PARADIGMA

---

Domėjimasi darbu grupe kaip pažangia darbo organizavimo forma lemia dabarties organizacijose vykstantys plėtros procesai. Organizacijų plėtra šiais laikais siejama su nepaliaujama globalizacija bei jos pasekme – didėjančia konkurencija. Būtent besikeičianti organizacijų aplinka verčia jas būti konkurencingas rinkoje, kitaip tariant, organizacijos turi mokėti laiku prisitaikyti prie naujų veiklos sąlygų. Dažniausiai toks prisitaikymas visų pirma reikalauja tobulinti organizacinę valdymo struktūrą, ją lanksčiai pritaikant prie naujos situacijos. Pagrindiniais reikalavimais, kuriant lanksčias struktūras, laikytini:

- hierarchinių ir centralizuotų valdymo struktūrų transformavimas į „plastiškas“ bei decentralizuotas su papildomų kompetencijų suteikimu naujai sudaromoms struktūroms (dažniausiai mikrostruktūroms, pvz., komandoms);
- perėjimas nuo pavienių darbuotojų ir atskirų padalinių valdymo prie jų tarpusavio partnerystės skatinimo, ypatingą dėmesį skiriant valdymo sistemos socialiniam kontekstui (informacijos apie situaciją kituose padaliniuose gausėjimas, novatoriškumo jausmo didinimas ne tik savo padalinyje, bet visos organizacijos mastu, tarpfunkcinis valdymo klausimų sprendimas ir pan.);
- veiklos vertybinis persiorientavimas nuo organizacijos veiklos ekonominių vertinimo rodiklių (darbo apimtis, savikaina, pelnas ir pan.) į inovacijų efektyvumo, prekių ir paslaugų kokybės konkurencingumo ir vartotojų interesų vertinimo rodiklius.

Kaip matyti, vadovų ketinimai didinti organizacijų veiklos efektyvumą turi būti paremti lanksčiomis organizacinėmis valdymo sistemomis, kuriomis dažniausiai tampa darbas komandomis. Komandinio darbu grindžiami organizacijų valdymo principai jau tapo paradigma

šiuolaikinėje vadyboje, o pats komandinis darbas laikytinas organizacijų mokslinio valdymo savarankiško tyrimo kryptimi.

Pripažįstant organizaciją kaip kartu veikiančių žmonių vieną ar daugiau grupių, kartu sutinkama, kad darbuotojai bendromis pastangomis siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Niekam nekelia abejonių prielaida, kad bendromis pastangomis siekiama veiksmingos veiklos, todėl minėta prielaida darbuotojų kolektyve dažnai siejama su klausimu: kokiomis priemonėmis įmanoma užtikrinti darnų bendradarbiavimą ir veiksmingiau dirbti drauge. Kaip minėta, darbo grupių problematika pradėta domėtis jau beveik prieš 80 metų (Mayo, 1933). Be kita ko, G. E. Mayo eksperimentų rezultatai parodė, kad organizacijos darbuotojus bei jų grupes reikia tirti ir vertinti ne tik atsižvelgiant į griežtus gamybos organizavimo reikalavimus, bet ir iš socialinių mokslų pozicijų, kai svarbią vietą užima darbuotojų elgesys, tarpusavio santykiai ir jų pagrindu susiformuojančios normos, bendros vertybės ir pan. Svarų indėlį nagrinėjant grupių dinamikos klausimus prieš 60 metų įnešė JAV sociologas G. C. Homansas, savo knygoje „Žmonių grupės“ (1950) pabrėždamas procesų, vykstančių dirbant kartu, sudėtingumą. Jis, kaip ir G. E. Mayo, padarė išvadą, kad darbo grupę pirmiausia reikia vertinti socialiniu aspektu, kuriame svarbiais elementais laikytini veiklos pobūdis (fizinis ar protinis darbas), bendradarbiavimas (komunikacijos ypatumai, gebėjimai tartis ir pan.), sentimentai (pasitikėjimas, artumo jausmas, nusistatymas partnerių bei klientų atžvilgiu ir pan.) ir normos (elgesio taisyklės ir pan.). Kadangi darbuotojų grupės veikia tam tikroje organizacijos socialinėje ir ekonominėje aplinkoje, autorius siūlo vertinti ir darbuotojų išsilavinimą bei jų patirtį, technologinius (pastatai, įranga ir pan.) ir kultūrinius (tikslai, vertybės, tradicijos), išorės aplinkos ir kt. veiksnius. Be to, autoriaus nuomone, poveikį darbo grupės veiklai turi geografinė organizacijos padėtis bei klimatinės regiono sąlygos. G. C. Homansas nuolat pabrėždavo visų grupinio darbo elementų svarbą, bet drauge atkreipdavo dėmesį į jų suderinamumo sunkumus. G. C. Homanso grupės dinamikos modelis pateiktas pirmame studijos priede.

Pastaruoju metu jau nekelia ypatingų diskusijų požiūris į organizaciją kaip į komandiniais pagrindais dirbančius jos struktūrinius padalinius, nes pavienių žmonių darbas vis dažniau užleidžia vietą komandiniam darbui. Šia tema atlikta nemažai tai patvirtinančių mokslinių tyrimų ir pasiteisino praktikoje įgyvendintais eksperimentais.



JAV profesorius Jeffrey K. Likeris bei Japonijos automobilių gamyklos „Tojota“ personalo vadovas Michaelis Hoseusas, daugelį metų nagrinėję šios bendrovės pagrindinius darbo kultūros principus, pastebi: „Tojotoje“ vyrauja nuomonė, kad komanda visada geriau susitvarkys su problema, negu atskiras žmogus, nes komanda gali pateikti daugiau idėjų ir pasiūlyti daugiau sprendimų“ (2011, p. 90)<sup>6</sup>. Knygos „Efektyvus komandinis darbas“ autorius prof. Michaelis A. Westas (2011) pateikė akivaizdžių pavyzdžių iš įvairių veiklos sričių (angliakasybos, medienos ruošimo, transporto, restoranų, sveikatos apsaugos sektoriuose ir kt.), kai komandiniais pagrindais organizuojamas darbas užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, gerina kokybinius organizacijos veiklos rodiklius, taupo sąnaudas ir pan. Komandinio darbo organizavimo patirtis, nors ir lėtokai, bet nuosekliai skverbiasi ir į Lietuvos mokslinių tyrimų erdvę bei organizacijų praktiką<sup>7</sup>.

Mokslininkai, besidominantys komandinio darbo organizavimu, pažymi nemažai jo pranašumų (Belbinas, 1993; Applebaum, Batt, 1994; Cohen, Bailey, 1997; Westas ir kt., 2003; Kogler Hill, 2009; Westas, 2011 ir kt.). Anot šių specialistų, komandinis darbas:

- padeda greičiau pateikti rinkai konkurencingus produktus ir paslaugas, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, nes efektyviau reaguojama į nuolat kintančią aplinką;
- skatina diegti naujoves, nes plečiamos galimybės greičiau prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos iššūkių, be to, pokyčiai organizacijoje didina bendrą jos veiklos konkurencingumą;
- motyvuoja sistemingai gerinti komandos narių įgūdžius, kelti jų kvalifikaciją ir plėsti kompetenciją. Tuo remdamiesi komandos nariai, mokydamiesi vienas iš kito, gerina veiklos rezultatų efektyvumą ir kokybę, užtikrina vidinį pareigų ir funkcijų pakaitumą;

<sup>6</sup> Apie grupėse priimamų pranašesnių sprendimų galimybes įtikinamai kalba ir kiti specialistai (pvz., D. Golemanas ir kt., 2007, p. 171).

<sup>7</sup> T. Sudnickas (2002) nagrinėja bendrus metodinius komandos valdymo sistemos principus pagal C. Margerisoną ir D. McCanną, V. Žydžiūnaitę (2005), J. Guščinskienę, L. Sapežinskienę ir L. Švedienę (2003) bei kt. analizuoja komandinio darbo galimybes sveikatos įstaigų sistemoje, A. Savanevičienę bei V. Šilingienę išleido vadovėlį „Darbas grupėse“ (2005) ir kt. Kartu pažymėtina, kad Lietuvoje skelbiamoje studijų literatūroje komandinio darbo problematikai ne visada skiriama pakankamai dėmesio. Pvz., komandinio darbo tema nėra aptarinėjama Irenos Bakanauskienės 2008 m. išleistame „Personalo vadybos“ vadovėlyje, tas pats pasakytina ir apie Algirdo Šalčiaus ir Ingridos Šarkiūnaitės 2011 m. pasirodžiusią mokomąją knygą „Žmogiškųjų išteklių valdymas“.

- sudaro sąlygas nuolat tobulinti vadybos procesą, tinkamai derinant komandos narių vaidmenis ir jų požiūrių įvairovę;
- didina komandos narių susidomėjimą organizacijos veikla, jos organizacinės kultūros stipriosiomis savybėmis, mažina konfliktinių situacijų pavojų bei streso lygį;
- pasiekiamas sinergijos efektas<sup>8</sup>, komandos nariai sąmoningai tampa įsipareigoję organizacijai ir reiškia jai lojalumą (Gražulis ir kt. 2012, p. 91–92).

Neabejotina, kad galima pateikti ir daugiau komandinį darbą apibūdinančių pranašumų. Kartu ir mokslininkai, ir praktikai pripažįsta, kad nagrinėjant komandos sudarymo priežastis, organizacijų vadovams tenka atsakyti į kelis esminius klausimus: kokiais atvejais darbų atlikimo sąlygos kelia būtinybę dirbti drauge (pvz., užduoties kompleksiskumas, jos pasikartojimas), koks turėtų būti suburto kolektyvo savarankiškumo laipsnis (pvz., ar leidžiama tik darbų kooperacija, parama vieno nario kitam, ar suteikiama teisė savo veiklos erdvėje priimti sprendimus, susijusius su darbo planavimu, organizavimu ir kontrole, komandos narių skatinimu, atstovavimu už komandos ribų ir pan.), ar tai padės darbuotojams tobulėti ir gerinti darbo kokybę, kokios pavedamo darbo plėtos galimybės (tai dažnai siejama, pvz., su naujais iššūkiais, noru prisiimti daugiau atsakomybės ir pan.).

Šiais laikais organizacijų aplinka kinta itin sparčiai, plinta veiklos formų įvairovė, dėl to siekis pateikti visais atvejais tinkancio bendro atsakymo į komandinio darbo organizavimo klausimą pasidaro neįmanomas ir beprasmiškas. Be to, toks užsiėmimas gali sukelti sumaištį ir tapti visos organizacijos vystymo kliūtimi, kurios pasekmės ilgainiui neigiamai atsiliepia jos veiklos efektyvumui. Patirtis rodo, kad, kalbant apie kolektyvinio darbo problematiką, tikslinga ieškoti visoms organizacijoms būdingų domėjimosi aspektų ir tuo remiantis formuluoti galimus sprendimus.

Vienas esminių organizacijos efektyvios veiklos sąlygų ieškoti atsakymo į klausimą, kaip dirbdami drauge organizacijos darbuotojai,

---

<sup>8</sup> Ruperto Browno manymu (2000), pasiekti sinergijos efektą reiškia komandai įgyti papildomą pranašumą, palyginti su pavieniui dirbančiais darbuotojais. Tačiau tai padaryti komandoje ne visada pavyksta. To priežastis būna neišnaudojama arba net pažeidžiama nario teisė reikšti savo nuomonę. Pastebėta, kad menkos galimybės aktyviai reikštis smukdo komandą iki paprastos bendradarbių grupės lygio (West, 2011).

M. A. Westo (2011) žodžiais, išminktų „gerai šokti komandinio darbo šoki“. Šis klausimas tampa labai aktualus, kai bandoma įvertinti kartu dirbančių žmonių asmenines savybes, jų išsilavinimą, patirtį ir pan.<sup>9</sup> Globalėjant organizacijos aplinkai, jau nėra naujiena, kai į komandą suburiami įvairioms kultūroms priklausantys ir skirtingus religinius bei politinius įsitikinimus išpažįstantys žmonės. Individų apibūdinančių požymių gausa sukelia nemažai problemų, kai bandoma moksliniais kriterijais vertinti komandinio darbo, t. y. darbo kartu, svarbą bei efektyvumą. Pastebėta, kad minėti skirtingumai gali neigiamai paveikti, siekiant organizacijos tikslų. Pvz., dėl skirtingai suvokiamos vykdomos užduoties paprastai prastėja dirbančių kartu darbuotojų veiklos koordinavimas, sumažėja bendros pastangos spręsti problemas ir blėsta kūrybingumas.

Tai kaipgi turime suvokti komandą?<sup>10</sup> Jei bandysime aptarti komandos sampratą remdamiesi moksliniuose ir mokymo šaltiniuose skelbiamais apibrėžimais, nesunkiai pastebėsime, kad komandos gali būti apibūdinamos kaip organizacijos vadovo sudarytos darbuotojų grupės<sup>11</sup>, kurių užduotis būtų drauge padėti organizacijai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Komandų gyvavimo sąlygos yra: turėti bendrą tikslą, disponuoti reikiama išteklių bei įgaliojimais, jos nariai turi gebėti koordinuoti savo veiklą ir vykdyti įvairius pavidimus. Literatūros šaltiniuose dažniausiai minimos ekspertų, nau-

<sup>9</sup> Įvairūs tyrimai rodo, kad mokymus organizavus kaip bendradarbiavimo procesą (pvz., kai studentai grupėse rengia bendrą darbą, dėstytojas siekia būti grupės nariu ir pan.), visuminė gebėjimų sanplauka padeda pagerinti individualius ir visos grupės narių gebėjimus bei bendrus studijų rezultatus (Gražulis, Jagminas, 2008). Panašaus poveikio sulaukiama ir tikrose darbo grupėse.

<sup>10</sup> Pripažintina, kad organizacijų praktikoje nereti atvejai, kai komandomis vadinami įvairūs organizacijos struktūriniai padaliniai, kurie savo veiklą organizuoja ne visai laikydamiesi pagrindinių komandinio darbo formavimo ir valdymo principų. Tai, deja, labai diskredituoja tokios organizacinės veiklos formos idėjas. Kita vertus, ir tarp mokslininkų nėra vienodo komandos sąvokos supratimo ir kuo ji skiriasi nuo grupės sąvokos aiškini. Apskritai yra ir nepritariančiųjų, kad šias sąvokas būtina skirti (Boddy ir Peiton, 1999, Kogler Hill, 2009).

<sup>11</sup> Dauguma mokslininkų sutinka, kad sąvoką „grupė“ tikslinga skirti nuo sąvokos „komanda“, kurios pagrindu laikytinas teiginys, kad darbuotojų grupė ne visada atitinka komandai keliamus reikalavimus, o kiekviena komanda visada yra grupė (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005 ir kt.). Šioje studijoje mes pritarėme sąvokų atskyrimo tradicijai, kurios priešastimi laikytinas veiklos efektyvumas (konkurencingumas). Tokiu atveju pripažįstama, kad komanda yra efektyviai (konkurencingai) veikianti grupė.

jų projektų, kokybės gerinimo, darbo (pvz., sveikatos priežiūros, sudarytos iš gydytojų ir slaugytojų), padalinių, savivaldos ir pan. pobūdžio komandos. Neretai pabrėžiamas komandos dydis (pvz., vieni autoriai nurodo, kad komandą sudaro nuo 3 iki 8 darbuotojų (Manz, Sims, 1993, p. 4–16), kiti – nuo 5 iki 11 darbuotojų (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 110) arba nuo 15 iki 20 darbuotojų (Miller, 2004, p. 6), dar kiti – net iki 30 darbuotojų (Stoner, 2001, p. 491), bet pasitaiko ir kitokių siūlyimų, susijusių su komandos narių skaičiaus bei jos gyvavimo trukmės (pvz., projektų komandos gyvavimo trukmė apibrėžiama vadovo įsakymu arba sutartimi) svarba. Kai kurie autoriai sutinka, kad komandos gali būti visiškai savarankiškos, bet gali ir neturėti savarankiškumo įgaliojimų, turėtų vykdyti kūrybinius, t. y. strateginio pobūdžio, darbus, bet turi atlikti ir rutinines užduotis (Katzenbach ir Smith, 1993, Boddy ir Peiton, 1999; Meskon ir kt.; Stoner ir kt., 2001; Sakalas, 2003; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; Westas, 2011 ir kt.).

Nesunku pastebėti, kad komandinio darbo specialistų pozicijose nėra vieno požiūrio į komandos sampratą aiškinimą, todėl kyla klausimas, ar pateiktų požiūrių įvairovė yra pakankamai patikima, siekiant ją išskirti iš kitų organizacijose veikiančių darbuotojų struktūrinių vienetų. Susidariusią situaciją galima paaiškinti įvairiomis priežastimis, tarp kurių būtų: palyginti nedidelė komandinio darbo mokslinių tyrimų patirtis, komandinio darbo organizavimo formų įvairovė, nepakankamas suinteresuotų mokslo kryptį atstovų bendradarbiavimas, pagaliau dažnas grupių ir komandų darbo organizavimo principų neaiškus atskyrimas arba net jų sutapatinimas.

Mūsų tyrimais, gana skirtingas komandos sampratą aiškinimas gali sukelti nemažai painiavos, kai norima išsiaiškinti į esminius jos formavimo, veiklos organizavimo, vadovavimo arba lyderystės klausimus. Dar daugiau, tokie komandos apibūdinimai sunkina nustatyti formaliai veikiančios grupės, bet nesančios komanda, ir grupės, turinčios visus komandos požymius, ribas. Dėl minėtų priežasčių, tyrėjų, besidominančių komandinio darbo problematika, uždavinys – kiek galima aiškiau apibrėžti komandos sampratą ir jos veiklos formų ribas.

Galima pritarti A. Čanko, analizavusiai įvairių mokslininkų komandos apibūdinimus ir tuo pagrindu parengusiai komandos požymių nustatymo rekomendacijas (1 lentelė). Autorė pastebi, kad analizuojant komandinio darbo organizavimą būtina atsižvelgti į dvejopą požymių prigimtį – priklausymą vidinei ar išorinei komandos aplinkai.

**1 lentelė.** Komandos požymiai (šaltinis: Чанько, А. Д. Команды в современных организациях (liet. *Komandos šiuolaikinėse organizacijose*). Санкт Петербург, Высшая школа менеджмента, 2011, p.110)

Vidinės aplinkos požymiai	Išorinės aplinkos požymiai
<p>Komanda – tai grupė, kurios visi nariai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savo grupę priima kaip vieningą kolektyvą;</li> <li>- aukštai vertina savo narystę joje;</li> <li>- turi aiškų kooperacijos suvokimą ir apmąstytą tikslą;</li> <li>- priiama ir tarpusavyje pasidalija drauge nustatytus uždavinius;</li> <li>- gerai supranta verslo, organizacijos, komandos ir asmeninių tikslų sąsajas;</li> <li>- pagal savo kompetenciją ir atsivėlgiant į prisimtus įsipareigojimus drauge su kitais dalyvauja įgyvendinant nustatytus tikslus;</li> <li>- be asmeninės atsakomybės už savo darbo barą, su kitais pasiskirsto atsakomybe už bendrus rezultatus ir galutinį produktą;</li> <li>- turi suderintas vertybes;</li> <li>- atvirai pasikeičia informacija ir nuomonėmis apie darbo procesų eigą;</li> <li>- pasitiki vienas kitu sprendžiant darbo klausimus;</li> <li>- gerai pažįsta vienas kitą, geba įvertinti kiekvieno nario darbo stiliaus ypatumus ir tikslingai koreguoti savo elgesį;</li> <li>- atsivėlgiant į sprendžiamos užduoties rūšį ir konkrečią situaciją, geba ir lyderiauti ir sekti paskui lyderį;</li> <li>- suinteresuoti nuolat kelti bendros veiklos efektyvumą.</li> </ul>	<p>Komanda – tai grupė, pasižyminti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ypatingu statusu organizacijoje (veikia kaip organizacijos, kurioje įkurta, funkcinis vienetas);</li> <li>- kompaktišku dydžiu (3–20 žmonių);</li> <li>- vienodu dalyvių statusu, priimant sprendimus, nėra vidinės hierarchijos;</li> <li>- autonomija – veiklos tikslai orientuoti į komandos išorės vartotojų poreikius ir yra santykinai savarankiška organizacijos struktūrinė dalis (komanda dirba tenkinama išorės vartotojų poreikius – organizacijos ir visuomenės);</li> <li>- laukiami rezultatai ir galutinis produktas pasižymi „tarpdisciplininėmis“ charakteristikomis, tam būtina skirtingų veiklos šakų profesinių žinių integracija;</li> <li>- nuolat realizuojama galimybė tiesioginių ir netiesioginių reguliarių kontaktų tarp visų padalinių;</li> <li>- dokumentaliai patvirtintu susitarimu dėl bendrų tikslų ir įsipareigojimų;</li> <li>- komandos narių nustatytais ir suderintais su organizacijos vadovybe efektyvumo vertinimo kriterijais.</li> </ul>

Taigi, anot autorės, komanda dabarties organizacijų valdyme suprantama kaip nedidelė darbuotojų grupė, sudaryta ir dirbanti pagal specifines taisykles, vadovaujasi bendrais tikslais, vertina reikalavimus, keliamus visos organizacijos valdymui ir nulemtus vidinio bendradarbiavimo komandoje principais (Чанько, p. 109–110). Būtent tokia dvejopa komandų prigimtis sudaro prielaidas apie komandas kalbėti kaip apie pažangią darbo organizavimo formą ir verčia jas kompleksiskai nagrinėti įvairių mokslų šakų pastangomis (vadybos, psichologijos ir kt.).

JAV mokslininkai Jonas R. Katzenbachas ir Douglas K. Smithas (1993), nagrinėdami organizacijų ir darbuotojų poreikį formuoti komandas, pažymi, kad svarbiausiomis paskatomis laikytini veiklos iššūkiai, kartu nepamirštant kitų esminių darbo aplinkos elementų, tokių kaip paskirtis,

tikslai, narių siekiami įgūdžiai ir kompetencijos, stiprus bendros atsakomybės jausmas bei teigiamas požiūris dirbti kartu. Jau besiformuojančioje komandoje ypatingą reikšmę įgauna poreikis skirti dėmesį kartu dirbančių darbuotojų tikslams (jie turėtų būti ne tiek plačiai apibendrinantys, kiek nukreipti į vidinę komandos narių energiją bei siekiamus konkrečius rezultatus), pažinti jos formavimo ir vystymosi mechanizmus (pvz., kokių žmonių pagalba, kokie kūrimosi etapai ir veikimo ypatumai) bei kaip organizuojamas ir valdomas darbo procesas (pvz., komandos struktūravimas, gebėjimai lyderiauti, spręsti konfliktus), atsižvelgti į kiekvieno komandos nario paskirtį darbo procese (pvz., vykdati užduotį, pasikliauti komandos nario asmeninėmis kompetencijomis<sup>12</sup> ir jų komandinių vaidmenų pasiskirstymo principu).

Daugelio mokslininkų komandinio darbo efektyvumo tyrimai (Katzenbach ir Smith, 1993; Guzzo, 1996; Cohen ir Bailey, 1997 bei kt.) parodė, kad komandos iš kitų organizacijos darbuotojų grupių išsiskiria:

- gebėjimais motyvuotai vykdyti iššūkiams paremtas užduotis;
- išsiugdytu komandos likimo jausmu;
- mokėjimu darbą organizuoti, atsižvelgiant į kiekvieno nario įgytas kompetencijas ir asmeninį vaidmenį;
- veiklos rezultatų grįžtamojo ryšio svarbos suvokimu<sup>13</sup>.

Apibendrinant galima pažymėti, kad organizacijų vadovai, darbo procesą organizuodami komandiniu metodu, turėtų rūpintis ne tik gamybos ar paslaugų plėtra, bet ir vertinti komandos darbą socialinės sistemos, pirmiausia žmogiškojo potencialo, vystymosi aspektais, nes tik tada sudaromos tinkamos sąlygos išvengti galimų komandinio darbo veiklos trukdžių.

<sup>12</sup> Kai kurie specialistai teigia, kad dirbant komandoje pirmiausia būtinos profesinės, problemų sprendimo ir tarpasmeninio bendravimo kompetencijos (Boddy ir Peiton, 1999).

<sup>13</sup> Komandos veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys turėtų būti vertintinas tokiais rodikliais kaip pasirinktų tikslų konkurencingumas, turimų finansinių išteklių naudojimo bei įdiegtų naujovių efektyvumas, klientų (vartotojų) nuomonė, komandos narių partnerystės ir tarpusavio santykių kokybė, bendradarbiavimo su kitais savo organizacijos padaliniais bei kitomis organizacijomis efektyvumas ir pan.

### 3. DARBO GRUPĖS DINAMIKA – KOMANDINIO DARBO APLINKOS FORMAVIMO ERDVĖ

---

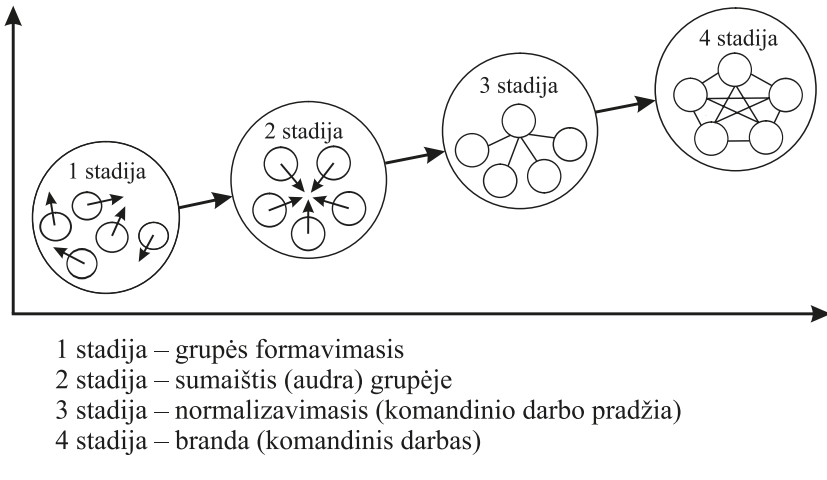
Moksliniai tyrimai ir reali praktika pateikia daug pavyzdžių, kad nė viena darbo grupė negali nuo pat pirmų dienų dirbti sklandžiai. Šio reiškinio priežastys glūdi atsirandančiose kliūtyse tarp žmonių, net nepriklausomai nuo to, ar jie bus nepatyrę, ar kompetentingi ir motyvuoti dirbti naujai sudarytoje grupėje. Grupės nariams pradžioje neišvengiamai tenka pasidomėti kitų lūkesčiais, suprasti reikalavimus, keliamus vykdomam darbui, sužinoti, kaip bus vertinamas jų indėlis, kitaip sakant, naujos grupės nariai pirmiausia turi išmokti suprasti vienas kitą. Siekiant mažinti galimų problemų poveikį grupei, būtina pradėti keistis ir išmokti dirbti kartu. Štai ką, nagrinėdami emocinę grupės aplinką, išsiaiškino Danielis Golemanas, Rychardas Boyatzis ir Annie McKee: „Grupės pradeda keistis tik tada, kai tinkamai suvokia esamą realybę, o jos nariai supranta, kad dirba nedarnioje aplinkoje“ (2007, p.170).

Anot „situacinės lyderystės“ termino autorių Paulo Hersey'o ir Kennetho H. Blanchardo (1972), komandos formavimas laikytinas ilgalaikiu procesu, nes nesibaigia vien keleto žmonių formaliu susibūrimu į grupę, kadangi akimirksniu neįmanoma pasiekti efektyviai dirbančio kolektyvo. Grupei, siekiančiai tapti komanda, autoriai nurodo keturis jos formavimo etapus. Taigi norint išmokti dirbti kartu, reikia laiko, pastangų ir patirties. Šie faktai paskatino kai kuriuos mokslininkus suklasifikuoti grupės vystymo dinamiką ir apibūdinti jos charakteringus bruožus. JAV prof. Bruce W. Tuckmano ir Mary Ann C. Jensen (1977) tyrimai parodė, kad sudarant komandą kiekviena darbo grupė turi pereiti keturias stadijas – nuo grupės formavimosi iki efektyvaus darbo drauge (1 pav.)<sup>14</sup>. Autoriai nurodo ir bū-

---

<sup>14</sup> Galima vertinti kaip dėsninę B. W. Tuckmano ir M. A. C. Jensen pasiūlytą komandos vystymo dinamiką, nes jos narių santykiuose visada pastebima minėtų stadijų raiška. Kita vertus, kiekvieno asmens unikalumas ir jų konfigūracija konkrečioje grupėje sukuria aibę tarpusavio santykių variacijų, galinčių pakreipti komandos vystymą iš anksto neprognozuojama kryptimi.

tiną sąlygą: augti ir įgauti reikiamų įgūdžių bei pasitikėjimo. Iš esmės šių autorių pasiūlytas teorinis modelis iki šiol palaikomas visų mokslininkų, pripažįstančių komandos kūrimo stadijas.



**1 pav.** Darbo grupės tapimo komanda stadijos

(sudaryta remiantis Tuckman, B. W.; Jensen, M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, Vol. 2, 1977, p. 419–427).

J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas (1994, p. 119–127), stebėdami darbo grupes, padarė išvadą, kad santykiai tarp bendradarbių nuolat keičiasi, be to, kiekvienas grupės narys gali pozityviai prisidėti prie jų plėtros, bet gali būti ir pasyvus šio proceso stebėtojas arba net blokuoti besivystančius santykius ir bendradarbiavimą. Savo stebėjimų pagrindu J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas, atsižvelgdami į grupių dinamikos lygį, pasiūlė jų penkių kategorijų klasifikaciją (žr. 2 priedą). Analizuojant J. R. Katzenbacho ir D. K. Smitho pasiūlytą kolektyvinio darbo kategorijų modelį, taip pat matyti, kad ne bet koks žmonių subūrimas į grupę gali būti vertinamas kaip komanda. Anot autorių, grupei tapimo komanda procesui būdingas plėtros etapiškumas, kai tikra komanda gali būti apibūdinta tik kaip grupė su ribotu žmonių skaičiumi, kurių gebėjimai ir įgūdžiai papildo vienas kitą, mokančią bendromis pastangomis siekti užsibrėžtų tikslų, jos nariai abipusiškai darantys įtaką darbo rezultatams ir vienodai atskaitingi už juos, taip pat bendrai atsakingi ne dėl formalios atskaitomybės, bet dėl abipusio parėmimo ir pagalbos, turintys dalyvauti formuojant arba būti integruo-



ti į jau susiformavusias elgesio normas, būti atsidavę visai komandai bei atskiriems jos nariams. Jų manymu, kad būtų galima užtikrinti sėkmingą darbą komandoje, darbuotojai turi būti mokomi vadovautis jos dinamikos principais ir būti komunikuojantys (Katzenbachas, Smithas, 1993).

Panašiai kaip B. W. Tuckmanas, M. A. C. Jensen bei J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas grupių transformavimo į komandą etapus aiškina J. K. Likeris, (2005, p. 247–248):

*1-as etapas: orientacija*, kai ypač reikšmingas lyderio vaidmuo, grupei svarbu suprasti savo pagrindinę paskirtį, suvokti darbo grupėje veikiančias taisykles, įsipareigojimus ir perprasti valdymo įrankius, kuriais teks naudotis;

*2-as etapas: nepasitenkinimas*, kai grupės nariai pradeda suprasti, kad dirbti kartu kur kas sunkiau, negu tikėtasi, todėl grupei ir toliau reikalingas stiprus lyderis, nustatantis jos struktūrą bei darbo kryptį, tačiau šiame etape grupės nariams reikalinga jo aktyvi socialinė parama, leidžianti spręsti naujus uždavinius;

*3-ias etapas: integracija*, kai grupėje formuojasi kiekvieno jos nario vaidmenų suvokimas, mokamasi kontroliuoti darbo procesus, todėl šiame etape grupės nariams būtina gerai suprasti grupės funkcijas, normas, struktūrą ir pan.; lyderio vaidmuo, vadovaujant grupei, pamažu silpnėja, tačiau grupei ir toliau reikalinga jo aktyvi socialinė parama;

*4-as etapas: komanda*, kai grupė funkcionuoja kaip efektyviai veikiančis organizmas, o vadovo pagrindinis vaidmuo – komandos pageidaujamas socialinis rėmimas ir veiklos koordinavimas.


Lyginant įvairių specialistų komandos formavimo stadijas / darbo grupių kategorijų modelius (B. W. Tuckmanas, J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas, K. H. Blanchardas, J. K. Likeris ir kt.), pastebimas analogiškas mokslininkų požiūris į esminius grupių bei komandų vertinimo skirtumus. Komanda, anot autorių, tai veiksmingai dirbanti grupė, nes komandoje vyrauja pažangi komunikacijos sistema ir darbo kokybės valdymo procedūros. Joje esminiais veiksniais pripažįstami: komandos narių gebėjimai bei įgūdžiai bendradarbiauti ir sutelktai<sup>15</sup> siekti nustatytų tikslų,

<sup>15</sup> Į kolektyvinės veiklos sutelktumą kaip itin svarbią socialinę psichologinę charakteristiką pirmas atkreipė dėmesį socialinės psichologijos profesorius Kurtas Z. Lewinas (1935), kuris nagrinėdamas grupių dinamiką pastebėjo, kad jose veikia tam tikros „traukos jėgos“. Mokslininko manymu, kiekvieno grupės nario elgsena daro tiesioginę įtaką („traukos jėga“) kitiems

susiformavusi organizacinė kultūra, lankstus lyderiavimas bei lanksti organizacinė valdymo struktūra<sup>16</sup>. Šiuo atveju komandos tobulėjimo veiksmu laikytini jos narių gebėjimai tinkamai tenkinti savo asmeninius poreikius ir veiksmingai dirbti drauge su kitais (Nadler, 1998, p. 21–39).

Apibendrinę B. W. Tuckmano, M. A. C. Jensen, J. R. Katzenbacho ir D. K. Smitho, J. K. Likerio ir kai kurių kitų mokslininkų (Boddy ir Peiton, 1999; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Masiulis ir Sudnickas, 2008; West, 2011) darbo komandos suformavimo etapų aiškinimus, taip pat įvertinę savo vykdomų tyrimų rezultatus, pateiksime komandos formavimosi stadijų apibūdinimus (2 lentelė).

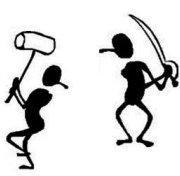
**2 lentelė.** Komandos formavimosi stadijų turinys (sudaryta autoriaus)

Stadijos	Stadijos apibūdinimas
<b>Grupėi būdingi bruožai</b>	
<p><i>Grupės formavimasis (Forming)</i></p> 	<p>Atsižvelgiant į profesinius, funkcinus ir asmeninius gebėjimus suburiami kandidatai drauge dirbti grupėje; naujai priimti darbuotojai susipažįsta vienas su kitu ir pasikeičia pirmine, neretai oficialaus pobūdžio informacija apie save, aktyvesni pateikia pasiūlymų dėl būsimojo darbo organizavimo. Esant šiai stadijai, grupės nariams būdingas nerimas<sup>1</sup>, nes kiekvienas suformuoja savo pirmuosius išpūdžius apie naujus kolegas. Grupės nariai dažniausiai vykdo jiems asmeniškai paskirtas užduotis, nors kai kurie jų gali atlikti ir bendrai vykdomą pavedimą. Grupės organizacinei struktūrai būdingi formalus padalinio požymiai ir menkai veikiantis komunikacijos procesas. Dėl visų šių priežasčių besiformuojančios grupės valdomos vadovo operatyviais nurodymais, bet dėl to jos dažniausiai būna pasyvios. Aktyvios, vedančios į tikslo siekimą diskusijos beveik neįmanomos, nebent jų metu reiškiasi patys aktyviausi ir komunikabilūs nariai.</p>

nariams ir, atvirkščiai, dėl to įvyksta socialinė psichologinė adaptacija, kai vienas darbuotojas prisitaiko prie kito, susikuria „grupės dvasia“ tarpasmeninėse santykiuose veikti vieningai, užtikrina santykių stabilumą bei pavaldumą, taip pat skatina darbuotojus joje dirbti.

<sup>16</sup> Matyt, pagrįstais laikytini prof. Jeffrey’io K. Likerio ir Michaelo Hoseuso pastebėjimai, kad „dėl nuolatinių naujų būdų atradimo „Tojotos“ žaidimui būdingas stabilus žmogiškųjų sistemų vystymas, padedantis didinti vertę visuomenėje“ (2011, p. 306). Kaip matyti, tik nuoseklus ir kryptingas komandinio darbo formavimo principų laikymasis padėjo „Tojotos“ bendrovei tapti vienu iš pasaulinių lyderių automobilių gamyboje ir sėkmingai konkuruoti jų pardavimo rinkoje.

<sup>17</sup> Neretas atvejis, kai grupės naujokai jaudinasi, bijo ir patiria pirmos darbo dienos šoką (Grazulis ir kt., 2012, p. 74), todėl galima pritarti kitų specialistų (pvz., Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 47; Čanko, 2011, p. 56 ir kt.) nuomonei, kad per pirmą susitikimą grupėje jos nariai dažnai užduoda sau tokius klausimus kaip: „Ko iš manęs laukiama dirbant šioje grupėje?“, „Ko aš galiu tikėtis iš savo naujų pažįstamų?“, „Kokie galimi mano santykiai su šia grupe?“, „Kas yra kiti grupės nariai?“ ir pan.

	<p>Grupės nariai retai kada domisi organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros ypatumais, o grupei labai svarbus paskirto vadovo (formalaus lyderio<sup>18</sup>) vaidmuo bei jo valdymo stilius. Svarbiausias vadovo rūpestis šiame etape yra jo pastangos aiškiai suformuluoti uždavinius<sup>19</sup>.</p> <p><i>Formavimosi stadija vertintina kaip grupės narių pirminio susiorientavimo laikotarpis.</i></p>
<p><i>Sumaištis, audra (Storming)</i></p> 	<p>Dėl darbuotojų asmeninių gebėjimų, interesų, prioritetų, tikslų ir motyvų dirbti grupėje reiškiami skirtingi, neretai nesutaikomi požiūriai į vykdomą darbą. To pasekmės: nevienodas vertybių ir situacijos grupėje vertinimas, nepastovūs tarpusavio santykiai. Paprastai aktyviausi grupės nariai, bandydami įpiršti kitiems savo idėjas, mano, kad taip greičiau pavyks pasiekti tikslus, tačiau neretai įsiplieskia konfliktai dėl asmeninės įtakos<sup>20</sup>. Kadangi kiekvienas grupės narys „šoka savo šokį“, sumaištis stadijoje į paviršių gali iškilti paslėpta įtampa. Esant tokiai aplinkai grupės viduje dažnai susiburia nedidelės grupelės savo interesams ginti. Vykdomas darbas dažniausiai suprantamas tik kaip vadovo pavedimas, kuris turi būti įvykdytas bet kuriuo atveju, neatsižvelgiant į esamus išteklius, aplinkos poveikį ir kt. veiksnius. Todėl neretai abejojama gautos užduoties vertingumu ir galimybėmis ją kokybiškai įvykdyti. Grupės organizacinei struktūrai ir toliau būdingi formalaus darinio požymiai ir besiformuojantis komunikacijos procesas. Kartu šiame etape formuojasi supratimas, kad pasiekti norimus rezultatus būna daug sunkiau, negu anksčiau manyta, todėl prasideda vyraujančios organizacinės kultūros, pirmiausia daugumai priimtinių elgesio normų<sup>21</sup> suvokimas,</p>

<sup>18</sup> Reikia sutikti su absoliučios daugumos specialistų nuomone, kad formalus, arba paskirtas, grupės vadovas nebūtinai būna tikrasis darbuotojų kolektyvo lyderis, nes, norint juo tapti, reikia rodyti pasitikėjimą savimi ir gebėti grupės veiksmus nukreipti tinkama kryptimi (Sears *et al.*, 1985). Nepasizymintis šiomis tikrojo lyderio savybėmis paskirtas grupės vadovas lieka tik formaliu lyderiu.


<sup>19</sup> Apskritai būtent nuo grupės vadovo dažnai priklauso jos formavimosi etapo laikotarpis. Paprastai į užduotį, o ne į darbuotojus orientuotam vadovui dėl savo dažnai griežto požiūrio į žmones sunkiai sekasi kurti kolektyvinio darbo organizacinius pagrindus ir siekti atitinkamo jos narių dvasinio nusiteikimo, todėl neretai grupės formavimosi stadija užsitęsia.

<sup>20</sup> Negebėjimas atvirai diskutuoti grupėje ir prastas suvokimas, kad gali būti kita nuomonė, neretai sulėtina tinkamų sprendimų priėmimo procesą ir, kaip pažymi kai kurie mokslininkai, dėl to į vieną kolektyvą suburti nariai gali pradėti vengti bet kokių ginčų (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007, p. 169). Tokia patirtis ilgainiui virsta grupėje „netinkamu įpročiu“ (ten pat, p. 170) ir neabejotinai trukdo jai toliau sėkmingai vystytis.

<sup>21</sup> Elgesio normos sudaro vieną reikšmingiausių grupės tapimo komanda charakteristikų jos vystymosi procese, nes atspindi grupės narių požiūrį į tai, kas žmonių santykiuose grupei priimtina, o kas nepriimtina. Kaip pažymi A. Čanko, „grupinės normos lemia savąją grupės narių kontekstą ir sąveikos grupėje stilių“, kai dėmesys kreipiamas ne tiek į grupės sutelktumą, kiek į „individualių grupės brožuų kaip bendro vieneto nepasikartojamumą“ (2011, p. 83). Grupės normos, anot autorės, atspindi pagrindines vertybes ir tikslus, supaprastina ir padaro nuspėjamą grupės narių elgesį, mažina tarpasmenines problemas, padeda išgyventi grupei ir tapti jai konkurencinga (ten pat, p. 84). Pastebėtina, kad grupės vystymosi procese nuolat atsiranda ir įsitvirtina naujos elgesio normos, tačiau susiformavusioje komandoje šios normos gali virsti „grupinio mąstymo“ efektu ir ilgainiui padaryti neigiamą poveikį jos efektyviai veiklai.

	<p>asmeniniu lygmeniu bandoma prisiderinti prie organizacijoje puoselėjamų vertybių, papročių, jos misijos ir vizijos. Šioje stadijoje grupės nariai jau gali įvertinti ir palyginti organizacijos propaguojamą misiją ir suformuluotą viziją su asmeninių lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis. Sunkiai pritapsiantys, juolab visai nepritapsiantys prie grupės, nariai neretai ją palieka, taip sukeldami papildomą „audrą“.</p> <p>Formalaus grupės vadovo pareiga – suprasti vykstantį procesą ir stengtis kolektyvo narių reiškiamoje įvairovėje atrasti teigiamų bendrumų ir pranašumų, paskatinti darbuotojus įsipareigoti grupes siekti išskeltų tikslų, kurti pasitikėjimą. Tai padėtų grupei ateityje žengti bendro darbo link.</p> <p><i>Sumaišties stadija apibūdinama kaip grupės narių atsakymo į klausimą dėl savo vietos grupėje paieškų laikotarpis.</i></p>
<b>Grupė, įgaunanti komandos bruožų</b>	
<p>Normalizavimasis (Norming)</p> 	<p>Grupės nariai pamažu prisitaiko prie kolegų individualių elgesio ypatumų, kuriuos kolektyvo vertybinės nuostatos, bendros normos, atsiranda emocionalus narių suderinamumas, teigiamai sprendžiamos konfliktinės situacijos<sup>22</sup>. Šiame bendro darbo etape grupės nariai pirmą kartą save suvokia kaip „mes“ ir pradeda mokytis „komandinio darbo šokio“. Dėl to didėja drauge vykdomų užduočių apimtis, keliami didesni jų kokybės reikalavimai, kartu vyksta adekvačių bendro darbo metodų paieška, nustatomos ilgalaikės žaidimo taisyklės. Esant grupės normalizavimo stadijai, pradeda reikštis komandiniai grupės narių vaidmenys, vyksta vidinis organizacinio struktūrizavimo procesas, organizacinė struktūra tampa lankstesnė. Susiformuoja grupės vidiniams poreikiams pritaikytas komunikacijos procesas su grįžtamoju ryšiu. Tai leidžia greičiau prisiderinti prie aplinkos pokyčių. Pradedama pripažinti atskiro grupės nario asmeninės lyderystės teisė pagal jo individualius gebėjimus. Dėl to didėja bendro darbo veiklos efektyvumas, grupė parodo pirmuosius konkurencingumo požymius. Normalizavimosi etape susiformuoja tik šiai grupei būdingi organizacinės subkultūros bruožai, ieškomas jos bendrumas su visoje organizacijoje vyraujančia organizacine kultūra. Formalus grupės vadovas savo vaidmenį pradeda derinti su kitų grupės narių vaidmenimis. Tai sudaro palankias sąlygas kiekvienam grupės nariui imtis didesnės atsakomybės už vykdomus darbus bei grupės viduje vykstančius procesus. Galiausiai esant norminimosi stadijai darbo grupės būseną apibūdinama kaip kolektyvo, įgaunančio pirmuosius komandos bruožus.</p> <p><i>Normalizavimosi stadija apibūdinama kaip grupės narių suvokimo, kad gali efektyviai dirbti drauge, laikotarpis.</i></p>

<sup>22</sup> Šiuo atveju jau galima kalbėti apie komandos unikalios, tik jai būdingos stiprios organizacinės kultūros susiformavimo pradžią. Mokslininkai, nagrinėjantis organizacinės kultūros problematiką, vieningai tvirtina, kad stipri organizacinė kultūra yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys. Komandoje susiformavusi organizacinė kultūra dažniausiai reiškiasi kaip visos organizacijos subkultūra su savo taisyklėmis, reguliariomis elgesio formomis (kalba, terminologija, ritualai) ir standartais, vertybėmis bei organizacinio klimatu (bendri narių jausmai, kaip vyraujančio bendravimo stiliaus pasekmė). Besiformuojančiai subkultūrai, kaip pažymi kai kurie specialistai (Čanko, 2011, p. 87), poveikį daro bendros veiklos tipas, bendras organizacinis kontekstas ir asmens požiūris į kitus žmones / individualūs bendravimo su kitais žmonėmis ypatumai. Kartu galima sutikti su JAV tyrėjo F. Liuteno nuomone, kad organizacijų vadovai ir darbo komandos turi žinoti, jog „subkultūros gali susilpninti organizaciją ir pridaryti jai rimtų nuostolių, jei subkultūros konfliktuoja su vyraujančia kultūra ir (arba) bendrais tikslais“ (1999, p. 566).

Komanda	
<p><i>Branda (Performing)</i></p> 	<p>Darbo grupė veikia išvien, laikydamasi bendrai pripažįstamų elgesio normų, taisyklių ir vertybių, skiriamuoju bruožu tampa efektyvi bendravimo sistema, solidarus sprendimų priėmimas bei nuolatinė inovatyvi veikla. Darbo organizavimas grindžiamas įgytomis komandos narių kompetencijomis ir nuolatiniu mokymu, veiklos rezultatai pasižymi aukšta kokybe bei konkurencingumu, todėl esant šiai stadijai grupėje „prašalaičių“, t. y. nereikalingų narių, jau nebėra. Pasitaikančioms konfliktinėms situacijoms būdingas funkcionalumas sprendžiamos konstruktyviai, dėl to jos tampa visos komandos tobulėjimo prielaida<sup>23</sup>. Kiekvienas narys savo dalyvavimą komandoje supranta kaip trijų matmenų „aš“, „mes“ ir „tikslas“ pusiausvyros išlaikymą, todėl kolektyvas turi rimtą pagrindą didžiulis savo pasiekimais. Nusistovi visai komandai tinkanti organizacinė struktūra, kartu jai būdingas lankstumas, padedantis laiku reaguoti į vykstančius pokyčius. Paskirtas vadovas vykdo skirtingų darbo etapų lyderių (dažniausiai pagal jų komandinius vaidmenis) koordinatoriaus (derintojo) funkciją<sup>24</sup>. Įdiegiama veiklos rezultatų vertinimo grįžtamojo ryšio sistema, o tai padeda komandai tinkamai ir laiku reaguoti į aplinkos iššūkius, išlikti efektyviai. Komandos organizacinei kultūrai būdingi stiprios kultūros bruožai, kartu ji reiškiasi kaip savarankiška subkultūra visos organizacijos mastu. Šiame etape svarbi komandos užduotis – palaikyti susitelkimą ir išvengti jos narių konformistinių nuotaikų<sup>25</sup>, nes tai gali tapti komandos irimo priežastimi.</p> <p><i>Brandos stadija apibūdinama kaip komandos narių gebėjimas, tinkamai panaudojant kiekvieno nario skirtingumus, sutelktai siekti konkurencingų rezultatų laikotarpis. Komanda, tapusi lyderiu savo veiklos sferoje, gali būti vadintina superkomanda.</i></p>

<sup>23</sup> D. Golemanas, R. Boyatzis ir A. McKee, aptarinėdami minėtą situaciją emociniu aspektu, pažymi, kad „komandose darbuotojai pagarbiai klausosi ir klausinėja kitų, palaiko vienas kitą ir padeda, o nesutarimus sprendžia atvirai ir su humoru“ (2007, p. 173).

<sup>24</sup> Pvz., komandinio darbo specialistė Suzan E. Kogler Hill, kalbėdama apie komandinės lyderystės modelį, vadovo vaidmenį apibūdina kaip „komandos efektyvumo vairuotoją“, kurio „išskirtinė pareiga – veikti taip, kad padėtų grupei efektyviai dirbti“ (P. G. Northouse'o knygoje „Lyderystė. Teorija ir praktika“, 2009, p. 181). Panašios pozicijos laikosi ir D. Golemanas su kolegomis, sakydami, jog „kai darbuotojai žino pagrindines vertybes ir principus, komandos vadovui nereikia didelių pastangų, kad komanda dirbtų efektyviai“ (2007, p. 178).

<sup>25</sup> Konformizmas kaip reiškinys laikytinas grupinio mąstymo (Groupthink), susiformavusio stiprioje grupėje, pasekmė. Vienas iš pirmųjų grupinio mąstymo problematika sistemiskai susidomėjo Irvingas Lesteris Janis (1972), joje įžvelgęs nemažai teigiamų bruožų, charakterizuojančių darbuotojų susitelkimą. Kartu autorius pastebėjo, kad grupinis mąstymas gali turėti ir sunkiai pataisomų neigiamų pasekmių, pvz., įsigalioja savicenzūra, sprendimuose trūksta ekspertinės nuomonės, vengiama kritinių pasisakymų, reiškiasi veningumo iliuzija ir spaudimas, siekiant atsiriboti nuo bet kokios kitaip manančiųjų pozicijos bei kitokio pobūdžio informacijos (Janis, 1972). Kai kurie Lietuvos autoriai, deja, mato vien teigiamą konformizmo pusę (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 66), tačiau, mūsų nuomone, iniciatyvams ir kūrybingiems darbuotojams konformizmas ilgainiui tampa nepakeliama našta.

Kaip matyti, komandiniam darbui charakteringa didelė darna<sup>26</sup>, vyrauja stipri organizacinė kultūra, kuriai būdingas sutelktumas ir solidarumas, efektyvūs komunikaciniai kanalai<sup>27</sup>, kiekvienas atsakingas už kitus ir visi už kiekvieną, dėl to komandos nariai, siekdami asmeniškai įsipareigoti ir reikšti lojalumą, save tapatina su komanda bei visa organizacija. Galima pagrįstai teigti, kad galutinai susiformavusią komandą, palyginti su grupės stadijomis, yra lengviau valdyti, nes komanda įgyja reikiamos patirties optimaliai naudoti ne tik savo narių gebėjimus, bet ir kitus turimus išteklius. Kuo labiau susitelkusi komanda, tuo labiau didėja jos galimybės konkurencinėje aplinkoje. Papildomai atsirandančios komandos konkurencinės galimybės leidžia ją vertinti jau kaip aukšto lygio arba superkomandą. J. A. F. Stoneris su kolegomis pateikia nemažai pavyzdžių, patvirtinančių šias išvadas (2001, p. 491–493)<sup>28</sup>. Vėliau B. W. Tuckmanas, bendradarbiaudamas su M. A. Jensen, analizavo komandos formavimo etapų grandinę. Šių tyrimų pagrindu mokslininkai papildomai pasiūlė į ją įtraukti dar vieną – komandos veiklos užbaigimo (išformavimo) – stadiją (1977, p. 419–427), tačiau autoriai pripažino, kad minėta stadija būdinga pasiekusioms savo galutinį tikslą projektų (užduoties) komandoms. J. Stoneris su kolegomis pažymi, kad esant užbaigimo stadijai komandos narių elgesys „svyruoja nuo susijaudinimo iki depresijos“ (2001, p. 497), todėl manytina, kad šio atveju atsitraukiama nuo išsakytos komandos formavimo būtinos sąlygos: augimas bei reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo iš(si)ugdymas. Minėta



<sup>26</sup> Socialinės psichologijos literatūroje darnos sąvoka dažnai nagrinėjama psichofiziologiniu (dėmesys, temperamentas, emocijos, mąstymas ir kt.), socialinės psichologijos (charakteris, savęs vertinimas, vaidmuo ir kt.) bei socialiniu vertybiniu (interesai, vertybinė orientacija, tikslai ir pan.) aspektais (Jacikevičius, 1995). J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) grupės darnos sąvoką apibūdina kaip „mažiausiomis bendradarbiaujančiųjų „sąnaudomis“ gaunamą didžiausią veiklos rezultatą“.

<sup>27</sup> Apie efektyvios komunikacijos svarbą grupėse reikšmingą mokslinę studiją pirmas savo straipsniuose dar 1950 m. paskelbė socialinis psichologas Robertas F. Balesas.

<sup>28</sup> Su šiomis išvadomis sutinka ir Lietuvos autoriai, nagrinėjantys darbą grupėse. Pvz., Asta Savanevičienė ir Violeta Šilingienė pritaria, kad „grupės darna pasiekia geresnių veiklos rezultatų, yra efektyvesnė“ (2005, p. 74).

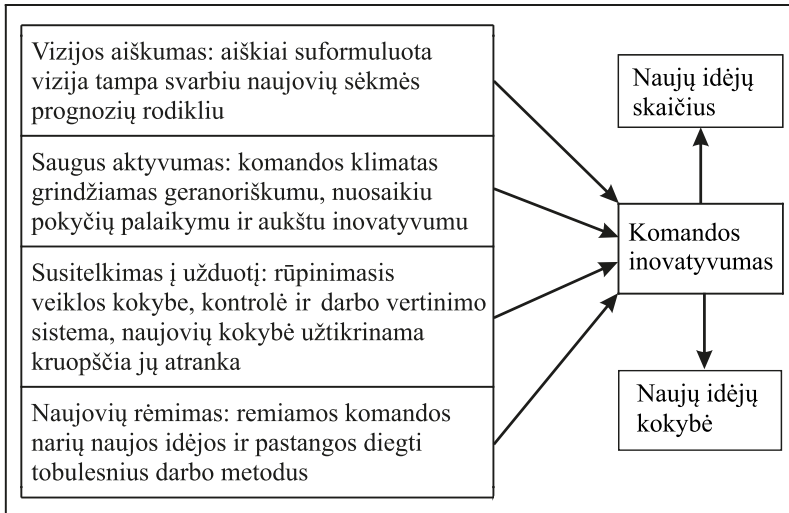
aplinkybė leidžia teigti, kad užbaigimo stadija, nors ir žinotina, tačiau nėra komandos suformavimo nagrinėjimo objektas. Žinotina todėl, kad komandos, kaip ir bet kokio kito darinio, išformavimo stadija daugiau reguliuojama teisinėmis procedūromis nei kolektyvo socialinio vystymo teorinėmis nuostatomis.

Apibendrinant galima pažymėti, kad bet kurios komandos konkurenciniam pranašumui pasiekti būdingos kelios sąlygos:

- kompetentingi darbuotojai;
- kolektyviai vykdomo darbo tikslų ir vertybių bendrumas;
- aiški vaidmenų struktūra ir jos lankstumas;
- grupės patrauklumas ir svarba visiems jos nariams.

Dauguma mokslininkų sutinka, kad organizacijų praktikoje komandos lygio pasiekimas reikalauja itin didelių pastangų, laiku mobilizuojant visus savo rezervus, todėl vertintinas kaip sunkiai įgyvendinama užduotis. Dėl šių priežasčių dažnas atvejis, kai komandos lygis lieka daugiau siekiamybė negu realybė.

Mokslinėje literatūroje, aptariant komandinio darbo pranašumus, dažnai minima, kad komandos pasižymi savo inovatyvumu ir veiksmingumu. Komandos inovatyvumo savybėmis galima laikyti nuolatinę tobulėsių darbo metodų paiešką ir diegimą. M. A. Westas ir Neilas R. Andersonas (1996) pateikė teorinį komandos inovatyvumo lygio vertinimo modelį, kuriame pabrėžiami kai kurie principiniai inovatyvumą apibūdinantys veiksniai (2 pav.).



**2 pav.** Komandos inovatyvumo lygio vertinimo kriterijai pagal keturių veiksmų teorinį modelį (Šaltinis: M. A. Westas. *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika, 2011).

Kaip matome, pagal autorių siūlomą komandos inovatyvumo lygio keturių veiksmų modelį, pagrindiniais vertinimo rezultatais turėtų tapti naujos idėjos (skaičius) ir jų kokybė (rezultatyvumas). Kiekvienu konkrečiu atveju komandos inovatyvumo kokybė turėtų būti vertinama atsižvelgiant į komandos veiklos pobūdį, rinkos naujovių poreikius ir kuriamos novacijos konkurencingumo rodiklius. Taigi su komandos veiklos inovatyvumo vertinimais glaudžiai susijęs jos veiklos efektyvumo (veiksmingumo, rezultatyvumo) apibūdinimas. Vienas pirmųjų šiuo klausimu susidomėjo prof. P. F. Druckeris (1964), aptarinėdamas efektyvaus vadovavimo bruožus. Jo manymu, apie veiksmingą organizaciją, taip pat ir komandą, verta kalbėti tik remiantis tinkamai pasirinktais tikslais<sup>29</sup>. J. R. Hackmanas ir

<sup>29</sup> P. F. Druckerio (1964) teigimu, efektyvus vadovavimas neretai grindžiamas „kuo geriau ir teisingiau atlikti užduotį“ idėja, taip supriešinant efektyvumo ir veiksmingumo (rezultatyvumo) sąvokas. Praktika rodo, kad ne kiekviena užduotis, kuri atliekama efektyviai, turi reikalingumo požymių ir yra veiksminga. Anot P. F. Druckerio, toks darbas vertintinas kaip pagunda, kurios apskritai reikėtų vengti, nes veiksmingas vadovavimas grindžiamas tinkamų tikslų pasirinkimo idėja.

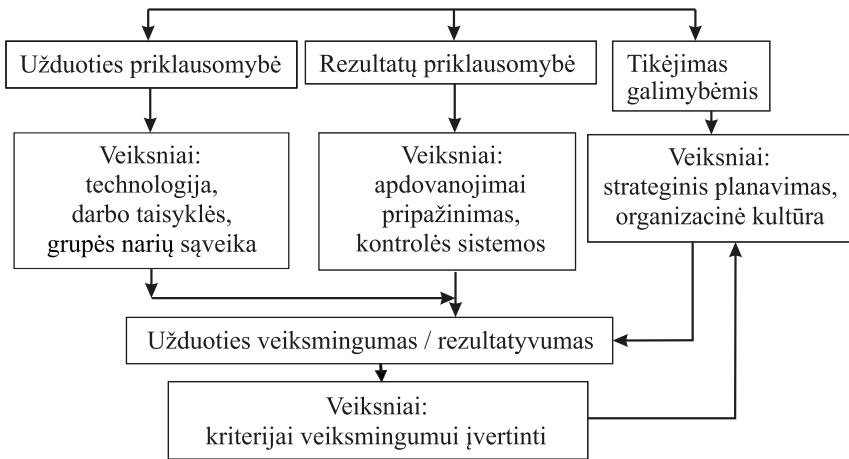


R. E. Waltonas (1986, p. 72–119), aptarinėdami komandinio darbo veiklos efektyvumo kriterijus, taip pat pritaria tikslo pasirinkimui, be to, šie mokslininkai dar pastebėjo, kad komandos turi aiškiai suformuluotą veiklos paskirtį ir kryptį, užfiksuoti visi sėkmingam darbui reikalingi išteklių, aptarti vadovavimo principai ir kiti svarbūs aspektai. Šioms nuostatom pritaria ir kiti tyrėjai, pvz., Gregory P. Shea ir Richardas A. Guzzo (1987, p. 25–31), komandiniame darbe pabrėždami bendrų tikslų idėją. Minėtų autorių nuomone, komandos veiksmingumas (rezultatyvumas) grindžiamas trimis kintamaisiais: užduoties (technologija, darbo taisyklės, grupės narių sąveika ir pan.) ir rezultatų (apdovanojimai, pripažinimas, kontrolės sistemos ir pan.) tarpusavio priklausomybe bei esamų galimybių (strateginis planavimas, organizacinė kultūra ir pan.) panaudojimo sąlygomis (3 pav.). Kartu įžvalgus vadovas, remdamasis bendrais tikslais kaip komandos „statutu“, gali suburti susitelkusį<sup>30</sup>, efektyviai dirbantį ir sėkmingai konkuruojantį darbo kolektyvą, kuriam jau būdingi visi komandos bruožai. Kadangi komanda savo veiklą grindžia darnos efektu, sutelktumu ir solidarumu, G. P. Shea ir R. A. Guzzo (1987) pataria vadovams kreipti dėmesį ne vien į tokias „smulkmenas“ kaip, pvz., komandos saviorganizavimas, bet pirmiausia atsižvelgti į bendro tikslo siekimą ir galutinius rezultatus. Be to, vadovai turi užtikrinti, kad komanda būtų apsirūpinusi ir tinkamai naudotųsi būtiniais išteklių, tarp jų finansiniais ir techniniais. Akivaizdu, kad siekiant veiksmingos komandos veiklos, ypač aktualūs tampa pačių komandos narių kompetentingumas, įsipareigojimų bendrumas<sup>31</sup> ir jų sprendimų teisė, pvz., kokie veiksniai bus svarbiausi vykdant užduotį<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Robertas S. Feldmanas (1985), Stevenas Penrodas (1986), Johnas C. Whitney'us ir Ruhu A. Smithas (1986, p. 167–176) ir daugelis kitų socialinės psichologijos specialistų pažymi, kad labiau sutelktose grupėse, palyginti su mažiau sutelktomis, įtampa ir priešiškas yra retesni reiškiniai, jose išskyla mažiau nesutarimų, jos dirba tolygiau, nes joms būdinga sėkminga komunikacija ir kooperavimasis.

<sup>31</sup> Į komandos narių kompetentingumo bei įsipareigojimų bendrumo svarbą, be kitų kriterijų, ypatingą dėmesį siūlo kreipti ir kiti lyderystės bei komandinio darbo specialistai (Larson, LaFacto, 1989).

<sup>32</sup> Kaip jau minėjome, kolektyviniai sprendimai būna efektyvesni už individualiai dirbančių žmonių sprendimus, nes yra galimybė pasitelkti daugumos narių turimą skirtingą informaciją. Dabar tik pastebėsime, kad dėl to kolektyviai priimamais sprendimais paprastai pavyksta pataisyti atsitiktinio pobūdžio anksčiau priimtus klaidingus sprendimus ir šis procesas dažniausiai baigiasi naujos informacijos kūrimu.

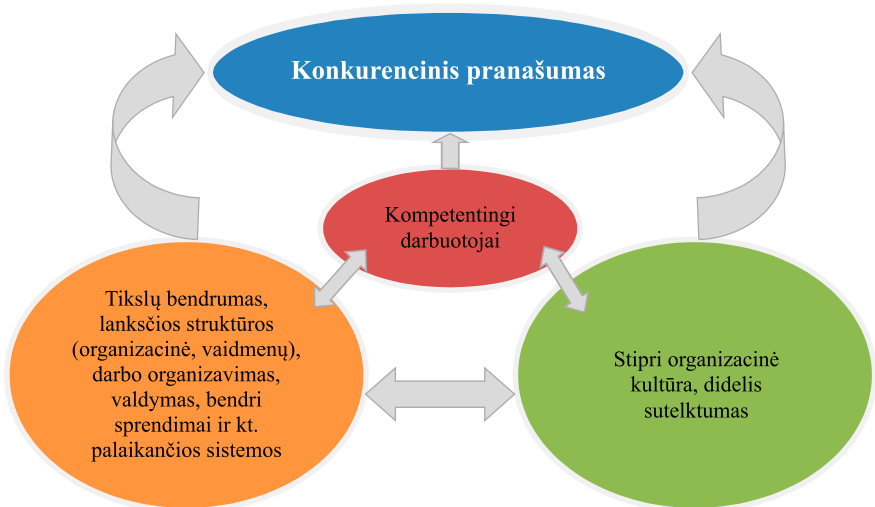


**3 pav.** Komandos veiksmingumo / rezultatyvumo vertinimo teorinis modelis  
(Šaltinis: Shea, G. P.; Guzzo, R. A. Group Effectiveness: What Really Matters.  
*Sloan Management Review*, 28 (3), 1987).

Apskritai įvairiais tyrimais įrodyta, kad egzistuoja „teigiamas ryšys tarp grupės sutelktumo ir efektyvumo“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 83), todėl neatsitiktinai kolektyvinio darbo efektyvumo vertinimu domisi daugelis specialistų. Pvz., D. Boddy ir R. Paton (1999, p. 298–299) manymu, suburto kolektyvo efektyvios veiklos pagrindais laikytini: nedidelis narių skaičius (iki 12 žm.), kelių tikslų bendrumas (pageidautina, kad tikslai būtų aiškiai suformuluoti ir išmatuojami), bendri sprendimai (kai susitariama, kaip bus vykdomos užduotys ir pan.), įgūdžių įvairumas (kai darbuotojai gali tinkamai pristatyti techninius, funkcinus, profesinius, t. y. problemų sprendimo, tarpasmeninio bendravimo ir kt. įgūdžius). A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005, p. 115–116) grupinės veiklos efektyvumui vertinti siūlo taikyti tokius kriterijus: rezultatyvumas (kaip sinergijos efektas), tikslai (kai asmeniniai tikslai suderinami su pagrindiniu tikslu – užduotimi), dinamika (kai džiaugiamasi ne vien savo, bet ir kitų narių pasiekimais), struktūra (kuri priklauso nuo sprendžiamos užduoties sudėtingumo) bei atmosfera (kai vyrauja bendradarbių tarpusavio atvirumas, geranoriškumas vienas kito atžvilgiu). Tiesa, šiuose veiklos efektyvumo vertinimo modeliuose neapartiami tarpusavio susietumo kriterijai,

kaip numato G. P. Shea ir R. A. Guzzo modelis, tačiau, manytume, tai netrukdo juos naudoti tyrimo tikslais kolektyvinio darbo rezultatyvumui įvertinti.

Siekis komandai būti inovatyviai ir efektyviai iš esmės skirtas jos pagrindiniam tikslui įgyvendinti – įgyti konkurencinį pranašumą tarp organizacijos struktūrinių padalinių ir už jos ribų. 4 paveiksle pateikta komandinio darbo konkurencinio pranašumo kūrimo schema jau daug metų naudojama „Tojotos“ korporacijoje. Kaip matyti iš pateiktų konceptualių požiūrių į komandinį darbą, galima teigti, kad tokia darbo organizacinė forma turi daug pranašumų, palyginti su individualiu darbu, tačiau plečiantis komandiniam darbui ilgainiui buvo pastebėta ir nemažai neigiamų momentų. Pvz., viena vertus, komandos narys gali naudotis kitų jos narių pagalba, o tai retai kada pasiekama dirbantiems pavieniui arba tik ką suburtoje grupėje asmenims, kita vertus, tam prireikia daug įvairių asmeninių išipareigojimų, kurie gali daryti neigiamą poveikį komandai ir beveik nežinomi individualiai dirbantiems asmenims.



**4 pav.** Komandos konkurencinio pranašumo kūrimo sistema (parengta V. Gražulio, panaudojant šaltinį: Лайкер, Д.; Хосеус, М. Корпоративная культура Тойота. Уроки для других компаний, p. 306).

B. W. Tuckmanas ir kiti specialistai pažymi, kad teorinės komandų formavimo nuostatos padeda paaiškinti, kodėl vienu ar kitu atveju susiduriama su sunkumais, koks rizikos veiksnio poveikis veiklos rezultatams. Vienas iš atsakymų susijęs su tuo, kad grupės, bandančios ignoruoti audros ar normalizavimosi stadijas, gali patirti tik trumpalaikę sėkmę (Stoner ir kt., 2001, p. 497).

Kita problema gali kilti, kai besiformuojanti komanda bando vienos sėkmingai dirbančios komandos veiklos principus (organizacinę kultūrą) akiai perkelti į savo grupės aplinką. Deja, organizacijų patirtis rodo, kad tokiais atvejais dažniausiai įvyksta tik paviršutiniškas tų principų „kopijavimas“. Būtent todėl J. K. Likeris ir M. Hoseusas, besiremiami „Tojota“ patirtimi, siūlo visada „ieškoti savo kelio“ (2011, p. 281–284).

Jau buvo minėta, kad griežtai laikytis komandos elgesio normų ir papročių yra naudinga kiekvienam jos nariui, nes tai padeda visiems susitelkti į atliekamą užduotį, bet drauge kyla pavojus, kad dėl kitų narių perdėtos įtakos komandoje gali pasireikšti konformistinės nuotaikos. Tokioms nuotaikoms sustiprėjus, kai kurie komandos nariai nesėkmingai keičia sau būdingą elgesį, dėl to prarandamas asmens individualumas, atsiribojama nuo išorinės informacijos ir negirdima kitų nuomonės. Šiuo atveju stabdoma, net žlugdoma asmeninė iniciatyva, naujovių paieška, galiausiai konformizmo pasekmės tampa komandos sulėtėjusios pažangos priežastimi<sup>33</sup>.

Specialistų vykdomi empiriniai tyrimai padeda paaiškinti komandinio darbo funkcionavimo dėsningumą ir leidžia nustatyti kitus komandinei veiklai gresiančius pavojus. Tarp atsirandančių sunkumų priežasčių paminėtinos neigiamos susiformavusio grupinio mąstymo apraiškos. Apskritai komandoje grupinio mąstymo gyvavimo terpę paskatinti gali susikūrusi stipri organizacinė kultūra, tuomet komandai labiau ima rūpėti jos vieningumas nei veiksmingų sprendimų paieška. Šiuo atveju galimi lokalūs nesutarimai bei potencialių konfliktų nutylėjimas bendro sutarimo

<sup>33</sup> Asmenis, nesunkiai pasiduodančius kitų komandos narių arba net jos išorės aplinkos spaudimui ir dėl to keičiantys savo nuomonę, elgesį ir pan., priimta vadinti konformistais. O nepasiduodantys kitų įtaigai asmenys apibūdinami kaip nonkonformistai. Lyginant abi šias žmonių grupes, reikia pastebėti, kad visiškai nepriklausoma asmens pozicija kolektyvinėje veikloje dažniausiai apsunkina jo galimybes sėkmingai įsitraukti į bendrą darbą. Taigi negalima patikimai teigti, kad konformizmas kaip reiškinys visais atvejais vertintinas tik neigiamai ir, priešingai, nonkonformizmas vertintinas teigiamai.

komandoje labai laikomas prioritetiniu. Lyginant su alternatyvių veiksmų realistiniu vertinimu, toks elgesys tampa savitiksliis. Grupinio mąstymo požymiai (Newstromas ir Davisas, 1997) neretai pasireiškia besąlyginiu tikėjimu savo veiklos etiškumu, įsitikinimu dėl savo neklystamumo, stereotipiniu požiūriu į oponentus, savidrausme kritiniuose pasisakymuose, pažiūrų vienodumo iliuzija ir pan.

Nors ir netiesiogiai, bet kaip galimos priežastys atsirasti komandoje sunkumams galėtų būti Chriso Argyrio įvardyti vadinamieji gynybos šablonai. Galima sutikti, kad gynybos šablonai padeda komandai apsisaugoti nuo galimos sumaišties, vis dėlto jie reiškiasi daugiausia dėl komandoje susiformavusios apsaugos nuo jos stabilumui gresiančių pavojų sistemos. Pastebėta, kad gynybos šablonai pradeda veikti net nepriklausomai nuo tuo, ar komandos nariai tai sužadina sąmoningai, ar gynyba prasideda nesąmoningai (Argyris, 1990). Kaip pavyzdį galima paminėti praktikoje plačiai paplitusį gynybos atvejį, kai dėl įvairių darbo nesklaidumų pirmiausia kaltinama komandos išorės aplinka – organizacijos vadovai, kiti organizacijos padaliniai, partneriai ir pan. Dažnas atvejis, kai nepagrįstai aktualizuojami skirtumai ir vyrauja nusistatymas „mes“ – „jie“, „savi“ – „svetimi“ ir pan. Tokio požiūrio į kitus nereta pasekmė tampa „favoritizmas“, kai net menki skirtumai skatina palaikyti „saviškius“.

Visais šiais atvejais tikimasi, kad gynybos šablonai skirti komandos „galvos skausmui“ malšinti, bet tampa akivaizdu, kad jie dažniau trukdo, nei padeda komandai sklandžiai dirbti. Kad būtų galima įveikti komandoje besireiškiančius gynybos šablonus, M. A. Westas (2011) pataria vadovautis tokiomis pagrindinėmis taisyklėmis:

- gynybos argumentai turi būti įtikinami, svarbūs ir viešai patikrinami;
- pažadai turi būti realiai įgyvendinami;
- komandos nariai skatinami ne kaltinti, o gebėti dalykiškai aptarti klaidas.

Kai kurie autoriai (Robbins, Finli, 2005, p. 24–28) pažymi, kad sunkumai plėsti komandinį darbą neretai susieti su tokiais veiksniais kaip skirtingas požiūris į atsakomybės paskirstymą tarp organizacijos vadovų ir komandos, nesveika konkurencija tarp komandų, per ilgą perėjimo iš

grupės į komandą etapų laikotarpis, komandos organizacinė kultūra neatitinka visos organizacijos organizacinės kultūros ir pan.

Aklas kitų patirties perkėlimas, konformistinės nuotaikos, gynybos šablonai, sunkumai prisitaikant prie naujos aplinkos didina rizikos veiksnius siekti efektyvios komandinės veiklos, prarasti įgytas komandines savybes. Dažniausios to pasekmės – komandos sugrįžimas į ankstesnes grupės veiklos stadijas<sup>34</sup>.

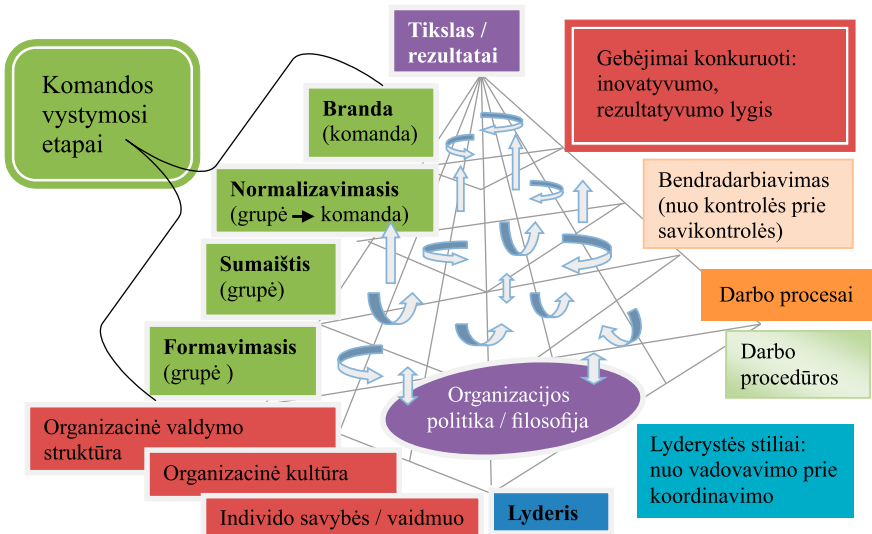
Komandinio darbo formavimo patirtis rodo, kad siekdamas išvengti galimų komandinio darbo sunkumų, vadovas savo veikloje turi ne tik atsižvelgti į literatūros šaltiniuose plačiai paplitusias rekomendacijas, pvz., komandos tikslų / uždavinių kūrimo<sup>35</sup> bei tarpusavio konkurencijos didinimo (pvz., komandą padalijant į pogrupius), bet ir nuolat rūpintis organizacinės kultūros ir teigiamų tarpusavio santykių puoselėjimu, gebėti vertinti kitų laisvą ir nepriklausomą mąstymo būdą, galiausiai skatinti nuotaikas, padedančias laiku pastebėti aplinkos iššūkius ir tinkamai prisitaikyti naujoje situacijoje. Be to, vadovams dar pradinių sumanymų kurti komandą etape tenka apsispręsti dėl jos dydžio ir struktūros (priklauso nuo skiriamų uždavinių), atrinkti darbui joje tinkamus darbuotojus (asmeninės savybės<sup>36</sup> ir funkciniai gebėjimai laikytini strateginio pranašumo veiksniais), aprūpinti reikalingais materialiniais, techniniais bei finansiniais ištekliais, nustatyti autonomiškumo lygį ir apsispręsti, kaip naujas darinys bendradarbiaus su kitais organizacijos padaliniais (būtina subalansuoti visų valdymo lygių ir naujo darinio atsakomybės ribas, įdiegti patikimą informacijos sistemą ir pan.), aptarti ugdymo bei skatinimo galimybes (užtikrinti nuolatinę darbuotojų kompetencijų plėtrą, parengti lanksčią skatinimo sistemą, pvz., atsižvelgianti į komandos vystymosi etapą ir pan.). Teigiamas vadovų požiūris į minėtus veiklos elementus

<sup>34</sup> Ganėtinai vaizdžiai apie komandinio darbo trukdžių pasekmes rašė M. A. Westas: „nebūtinai 1+1+1+1 lygu penkiems; daugeliu atvejų 1+1+1+1 gali būti lygu trims arba dar mažiau!“ (2011).

<sup>35</sup> Kaip pastebi J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas, „potencialios komandos, kurios neturi nei tikslų, nei uždavinių, dažniausiai netampa realiomis komandomis“ (1993, p. 127).

<sup>36</sup> Autoriai, nagrinėjantys komandinio darbo organizavimo klausimus (R. M. Belbin, 1981, J. R. Katzenbach ir D. K. Smith, 1993 ir kt.), ypatingą dėmesį skiria individo asmeninių savybių vertinimui, nes tyrimai parodo, kad ne kiekvienas asmuo dėl įvairių priežasčių gali tapti visaverčiu komandos nariu.

virsta paskatomis, į kurias paprastai palankiai reaguoja kiekvienas grupės narys. 5 paveiksle pateikiamas mūsų siūlomas komandos vystymosi etapų tyrimo teorinis modelis, iš kurio matyti, kad formuojantis komandai vyksta procesai, atspindintys visos organizacijos kontekstą: jos politikos (misijos, vizijos ir strateginių tikslų), organizacinės valdymo struktūros, organizacinės kultūros, darbuotojų charakteristikų, lyderystės stilių, darbo procedūrų ir bendradarbiavimo principus, pagaliau gebėjimus konkuruoti.



5 pav. Komandos vystymosi etapų tyrimo teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

Apibendrinami organizacijos ketinimus darbą organizuoti komandomis, galime pabrėžti, kad organizacijų vadovai turi rimtai domėtis grupių vystymo dinamika, nes nė viena grupė nuo jos įsisteigimo dienos negali būti efektyvi ir laisvai konkuruoti rinkoje. Konkurencinį pranašumą geba užtikrinti tik tos grupės, kuriose rodomas didelis kvalifikuotų darbuotojų tarpusavio sutelktumas ir veikiama stiprios organizacinės kultūros bei lanksčios valdymo struktūros aplinkoje.

#### 4. R. M. BELBINO KOMANDINIŲ VAIDMENŲ TEORINIŲ NUOSTATŲ REIŠMĖ, SIEKIANT DARNAUS KOLEKTYVINO DARBO

---

Trečiame skyriuje pažymėjome, kad komandos narių asmeninių savybių, žinių bei patirties įvairovė padeda didinti bendros veiklos efektyvumą, kartu pastebėta, kad tai gali tapti ne visada prognozuojamų problemų priežastimi. Neretas atvejis, kai sudaryta darbo grupė jau nuo pat pradžios pasmerkta žlugti ir niekada netaps komanda.

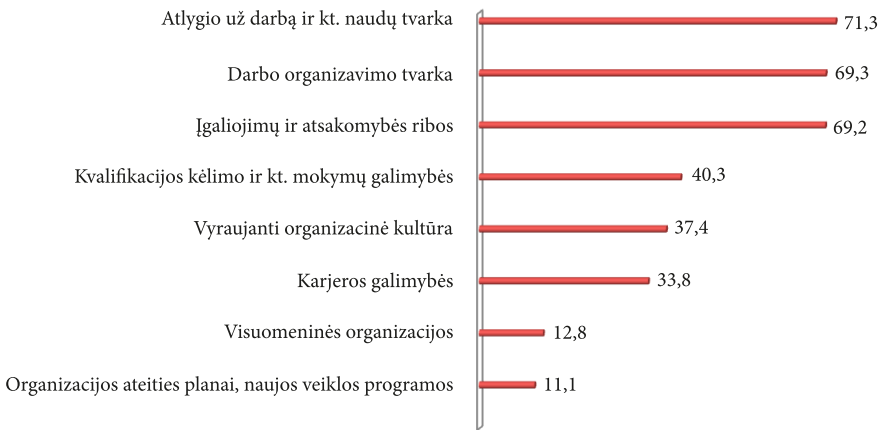
Kokios sėkmės organizacijoje gali sulaukti naujai priimtas darbuotojas, nemažai priklauso nuo jo priėmimo į darbą etapo efektyvumo. Organizacijų vadovai, priimdami naujus darbuotojus į darbą, tikisi, kad naujokas sugebės įgyvendinti jam keliamus reikalavimus, o darbuotojas nori būti tikras, kad naujoje darbovietėje jam pavyks patenkinti savo lūkesčius. Kaip matyti, norint išsiaiškinti, kokie yra organizacijos ir darbuotojo ketinimai, būtinas dialogas.

Daugumos Lietuvos organizacijų patirtis rodo, kad siekiant tapti jos darbuotoju pirmiausia būtina atitikti tam tikrus kandidatams keliamus formalius reikalavimus: gebėti siekti jos tikslų, turėti atitinkamą išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo patirties, būti komunikabiliam, mokėti kalbų ir pan. Kita vertus, studijų autoriaus vykdomais tyrimais nustatyta, kad nė vienas išvardytas reikalavimas negali visiškai užtikrinti efektyvaus darbo kolektyve. Tam priežasčių yra nemažai, pvz., turimas diplomats ne visada atskleidžia tikrąjį žinių lygį, įgyta patirtis nepakankamai atspindi asmens gebėjimus tinkamai reaguoti į aplinkos iššūkius, galiausiai neretas atvejis, kai darbuotojas pirmenybę teikia asmeniniams tikslams, o ne organizacijos tikslams, tad šie jiems gali tapti net priešingi.

Ypatinga svarba, pasirenkant naujus darbuotojus, skiriama atrankos pokalbiui, nes būtent jo metu galima surinkti nemažai svarbios informacijos apie kandidato pasirėngimą pritaipyti prie kolektyvo ir būti jo naudingam nariu. Organizacijų patirtis rodo, kad vidutiniškai septyniais



atvejais iš dešimties naujų darbuotojų atrankoje su kandidatu kalbamasi darbo apmokėjimo klausimais, pateikiama informacija apie darbo organizavimo tvarką (darbo ir poilsio sąlygos, technologiniai reikalavimai, darbo kontrolė ir pan.) ir aptariami naujo darbuotojo pareiginiai įgaliojimai bei atsakomybės ribos. Kita vertus, tik su kas trečiu ar ketvirtu kandidatu aptariami jo prioritetiniai lūkesčiai bei vertybinės nuostatos, tobulėjimo ir karjeros galimybės, įsiliejimo į organizacinę kultūrą sąlygos, vyraujantis valdymo stilius ir kiti su individo vystymu susiję klausimai (6 pav.).



**6 pav.** Kandidatų atrankos pokalbio metu aptariami klausimai  
(nuo 100 proc., N = 897 žm.)

Kaip matyti, priimančiai organizacijai net greitėjančių permainų laikotarpiu su kandidatu kalbėtis apie jo galimybes įsilieti į kolektyvą, dirbti grupėje / komandoje ir sėkmingai plėsti savo gebėjimus dažniausiai nėra esminis klausimas ir dažniausiai tokio pobūdžio informacija atskleidžiama kandidatui prašant (Gražulis, 2012, p. 151–152)<sup>37</sup>.

Dar 1948 m. JAV mokslininkai Kennethas D. Benne'as ir Paulas Sheatsas vieni iš pirmųjų atskleidė darbuotojų funkcinių vaidmenų svarbą

<sup>37</sup> Susiklosčiusi padėtis, atrodo, nėra atsitiktinė, nes tiriant Lietuvoje leidžiamą mokslinę bei mokomąją literatūrą, nesunku pastebėti, kad tarp atrankos metodų tokio pobūdžio informacija daugelio autorių priskiriama prie žemo, geriausiai atveju vidutinio veiksmingumo kriterijų (Bakanauskienė, 2008, p. 176).

dirbant grupėje. Autoriai nustatė, kad kalbant apie darbo grupių funkcionavimo efektyvumą neužtenka pabrėžti vien lyderio vaidmenį, kaip buvo iki tol daugumos mokslininkų dėmesio centre. K. D. Benne'aso ir P. Sheatso tyrimai atskleidė, kad, siekiant nagrinėti darbo grupių veiklą, būtina susisteminti darbo procesą, klasifikuojant kolektyvo vykdomas funkcijas. Autorių pateiktame modelyje visi grupės darbuotojų atliekami vaidmenys suskirstyti į tris plačias kategorijas (orientuoti į užduotį, į palaikymą bei vystymą ir į save), kurios atspindi inicijavimo, informavimo, koordinavimo, vertinimo, skatinimo, pagalbos ir kitas vykdomas funkcijas. K. D. Benne'o ir P. Sheatso indėlis laikytinas esminiu, padėjusiu nagrinėti, sisteminti ir vėliau suvokti ne tik funkcinių, bet ir individo prigimtinių savybių svarbą dirbant žmonėms kartu<sup>38</sup>. Bandymai susisteminti žmonių atliekamus vaidmenis grupėje vykdavo ir vėliau, tačiau reikia pripažinti, kad dauguma vaidmenų buvo pateikiami apibendrintos informacijos stiliumi, nesiekiant nustatyti sąsajų su grupės valdymo uždaviniais, pvz., „pažeidėjas“, tai nuolat nukrypstantis nuo grupės normų; „stebintis taisyklų vykdymą“ būtų dogmatikas, biurokratas; „patriotas“, tai prisirišęs prie savo organizacijos ir jos kolektyvo bei pan. (Андреева, Богомолова, Петровская, 2002, p. 112).

XX a. antroje pusėje Vakarų šalių mokslinėje, metodinėje bei mokojoje literatūroje vadybos tematika po gana ilgų diskusijų galutinai buvo pripažinta, kad kertiniu žmogaus darbo kolektyvinėje aplinkoje teisingo suvokimo aspektu laikytini kiekvieno kolektyvo nario atliekami individualūs vaidmenys. Tačiau išliko klausimas, kaip skirtingų individualių vaidmenų atstovai bendrauja tarpusavyje ir koks asmens savybių derinys būtinas grupėje, kad ji galėtų sėkmingai vykdyti pavestas užduotis.

Susidariusiai problemai atskleisti labai padėjo Henlio vadybos koldže (Didžioji Britanija) 8-ajame dešimtmetyje prof. R. M. Belbino atlikti tyrimai. Mokslininkas daugiau negu 10 m. nagrinėjo individualių vaidmenų įvairius derinius grupinėje (pirmiausia vadovų) veikloje. Tyrimų

<sup>38</sup> Apskritai psichologai jau senai pastebėjo, kad grupėje darbuotojų elgesio ypatumai daugiau grindžiami asmeninėmis savybėmis ir esama situacija aplinkoje negu formaliai nustatytais funkcinėmis kompetencijomis, todėl vadybos procese asmeninės savybės nagrinėjamos neformalių vaidmenų kontekste, o pareiginė ir profesinė priklausomybė – formaliu statusu (vaidmeniu).

rezultatų duomenimis vėliau buvo grindžiama individualių komandinių vaidmenų teorija (Belbin, 1981).

Be to, prof. R. M. Belbino vykdyti tyrimai parodė, kad bet kurioje kartu dirbančioje grupėje atliekama daug įvairių vaidmenų. Laikydami šią nuostatą komandinį darbą nagrinėjantys specialistai pritarė, kad kiekvienas kolektyviniame darbe dalyvaujantis darbuotojas dėl asmeninių savybių kokybiškai skiriasi pagal savo indėlį vykdant pavestas užduotis. Šiuo atveju darbuotojo vaidmens pažinimo instrumentarijumi gali būti naudojami keli metodologiniai pagrindai, tarp jų sukurti K. D. Bennio ir P. Sheatso (1948), R. M. Belbino (1981 ir 1993), J. R. Hackmano (1990), C. J. Margerisono ir D. McCanno (1991), J. R. Katzenbacho ir D. K. Smitho (1993), Č. Handy (2001), I. Adizės (2007) ir kt. autorių. Minėtos teorijos taikytinos žmogui dirbant įvairaus dydžio komandose, t. y. ir mažose (mikrokomanda), ir didelėse (makrokomanda). Vis dėlto viena žinomiausių komandoje atliekamų vaidmenų teorinių pagrindų pripažintos prof. R. M. Belbino teorinės nuostatos.

Remiantis prof. R. M. Belbino koncepcija, žmogaus komandinį vaidmenį plačiąją prasme galima paaiškinti kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape su jam būdinga prigimtinė elgsena (pvz., geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba pastebėti išorės aplinkos pasekimus ir padėti perkelti į vykdomo darbo aplinką, pagaliau įvertinti atlikto darbo kokybinį rezultatą ir t. t.). Individualiam asmeniui poveikį gali daryti išmoktas ar įgytas elgesys. Ir vis dėlto žmonės, nepaisant turimos panašios funkcinės kompetencijos (įgūdžių, patirties bei žinių), dėl sau būdingos prigimtinės elgsenos grupėje dažniausiai veikia gana skirtingai. Pasak autoriaus, komandiniame darbe geriausiai vertintini tų žmonių veiklos rezultatai, kurių stipriosios savybės reiškiasi individualiai ir atitinka komandos poreikius.

Prof. R. M. Belbinas buvo pirmas, kuris susistemino pamatinius komandinio darbo organizavimo principus, nurodydamas, kokie individualūs vaidmenys būtini, kad komanda galėtų sėkmingai dirbti. Kartu autorius pažymėjo, kad nesant komandoje kurio nors vaidmens, jos veiklos rezultatai pastebimai krinta ir komanda neišvengiamai grįžta į ankstesnes savo vystymosi stadijas.

Prof. R. M. Belbino tyrimai parodė, kad asmenims, pasiekusiems aukštumų vadybos hierarchijoje, būdingas stiprus valdžios pojūtis ir lyderio charakteris, todėl, viena vertus, šios asmens savybės laikytinos itin svarbiomis, siekiant užsibrėžtų asmeninių, padalinio, organizacijos ar dar aukštesnio lygmens darinių tikslų, kita vertus, tenka pripažinti, kad tai gali byloti apie nepakankamą lankstumą tarpasmeniniuose santykiuose bei autoritariškumo apraiškas<sup>39</sup>. Be to, prof. R. M. Belbinas nustatė, kad žmonės, kuriems būdingos atitinkamos savybės, dažniausiai linę į tam tikrus prioritetinius užsiėmimus, todėl, autoriaus teigimu, natūralu, kad, būdami vadovais, į darbą priima asmenis, panašius į save<sup>40</sup> (2009, p. 34, 52, 188). Autorius pabrėžia, kad „neveiksminga bendrovė – tai bendrovė, kurios valdymo grandį sudaro vieno tipo žmonės su vienodu stiprių ir silpnų savybių rinkiniu“, nes būdami nors ir reiklūs, tačiau „išsiskiria negebėjimu „augti“, t. y. reikiamai papildant savo savybes arba panaudojant išteklius“ (2009, p. 188)<sup>41</sup>.

Kaip jau buvo minėta, M. R. Belbinas pastebėjo, kad žmogaus elgesio tipų yra labai daug, tačiau darbo kolektyvo sėkmingą veiklą užtikrinančių tipų yra nedaug. Šis faktas jam leido padaryti išvadą, kad viena iš svarbiausių komandos sėkmės prielaidų yra jos narių sudėtis pagal prioritetinį elgesį, t. y. asmens geriausiai atliekamą komandos vaidmenį<sup>42</sup>. R. M. Belbinas savo 1981 m. paskelbtame darbe apie komandos valdymą nurodė aštuonis vaidmenis: užduočių vykdytojas (bendrovės darbuotojas), pirminkas (koordinadorius), formuotojas (organizatorius), įdėjų kūrėjas (generuotojas), aplinkos tyrinėtojas (išteklių ieškotojas), kritikas-vertintojas,

<sup>39</sup> Prof. R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorinėse nuostatose, žmonės, pasižymintys tokiomis asmeninėmis charakteristikomis, buvo priskirti prie komandos „formuotojo“ (apie tai bus kalbama vėliau, aptarinėjant autoriaus vaidmenų teoriją).

<sup>40</sup> Pvz., R. M. Belbinas, tirdamas Norvegijos *Linjefods AS* bendrovės komandinio darbo praktiką, pastebėjo, kad, priimant vadovus į darbą, „praktikos tradiciniu ypatumu buvo pritariamojo „linktelėjimo“ principas: vadovybė kviesdavo tuos, kurie jiems patinka“ (2009, p. 188).

<sup>41</sup> Šioms išvadoms pritaria ir kiti specialistai. Pvz., daugelio knygų darbo ir vadybos tematika autorė Liza Simpson (1999) pastebi, kad teikiant pirminybę į save panašiams kandidatams į darbą, vadovai „pasirašo mirties nuosprendį“ visam kolektyvui (šaltinis: Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti, 2006, p.10).

<sup>42</sup> Nors, prof. R. M. Belbino manymu, kiekvienam žmogui būdingas vienas vyraujantis vaidmuo, kartu autorius pripažino, kad kai kurie žmonės turi 2–3 prioritetinius vaidmenis ir kiekviena karta, atsižvelgdama į situaciją, geba vienodai sėkmingai juos derinti (1981). Vaidmenų derinimas padeda tokiems žmonėms rodyti didesnę lankstumą kolektyvinėje veikloje.

grupės darbuotojas, darbų užbaigėjas. Visų vaidmenų platesnis aprašymas pristatytas 3 priede<sup>43</sup>. Aštuonių komandinių vaidmenų buvimas, dirbant komandoje, patikrintas įvairiais kompleksiniais eksperimentais. Kaip pažymi pats autorius, visi šie vaidmenys reikalingi, dirbant bet kokio dydžio komandoje (paprastai, formuojant mažas komandas, būtina sąlyga, kad kiekvienam jos nariui būtų sudaryta galimybė pasireikšti po kelis komandinių vaidmenų prioritetams).

R. M. Belbino pateiktoje komandinių vaidmenų teorijoje teigiama, kad dirbant kolektyve (nesvarbu, mikro- ar makro-) nėra nė vieno reikšmingiausio ar teigiamiausio vaidmens, nes visi jie atlieka tik sau būdingas funkcijas. Be to, kiekvienas vaidmuo pasižymi savo stipriosiomis ir silpnosiomis savybėmis. R. M. Belbino atlikti tyrimai akivaizdžiai parodė, kad sudarant grupę didžiausias pavojus reiškiasi tada, kai viename kolektyve susiburia daugiau „į save panašūs“ žmonės, pvz., pirmininkai, idėjų kūrėjai arba darbų užbaigėjai ir t. t.<sup>44</sup>

Nors M. Belbino tyrimai leidžia spręsti, kad kolektyvas, kuriame susirinkdavo nemažai praktiškoms savybėmis pasižymintys „bendrovės darbuotojai“ (užduočių vykdytojai), yra ypač veiksmingai dirbantis, nes jie, atsiribodami nuo savo pačių interesų, sugeba geriausiai dirbti kartu su kitais darbuotojais, tačiau, kai jų susirenka per daug, dažnas atvejis, kad daugiausia dėmesio kreipiama darbo tikslams bei formaliems darbuotojų santykiams, tada nemažai nepatogumų patiria siekiantys bendradarbiauti grupės darbuotojai. Grupėje susirinkus 2–3 formuotojams santykiai kolektyve dažniausiai komplikuojasi, didėja nesveika tarpusavio konkurencija. Tai ilgainiui virsta sunkiais sprendžiamais konfliktais. Bet jeigu yra per daug grupės darbuotojų, gali kilti sumaištis tarp užduočių vykdytojų, nes jie gali jaustis nesuprasti, kodėl apskritai susirinko į komandą.

<sup>43</sup> R. M. Belbino 1993 m. paskelbtame darbe „*Team Roles at Work*.“ komandos vaidmenų sąrašas buvo papildytas devintu vaidmeniu: „specialisto“, kuriam būdinga komandoje atskleisti savo žinias ir profesinius įgūdžius techniškai, tačiau „specialisto“ vaidmuo dėl savo gana siauros specializacijos tyrimuose naudojamas ne dažnai.

<sup>44</sup> R. M. Belbinas tyrimo tikslais stebėjo 200 komandų iš įvairių organizacijų, tarp kurių į 25 komandas buvo suburti asmenys, turintys aukštesnį intelektą negu vidutinis, tačiau, kaip paaiškėjo eksperimento metu, šių komandų užduočių vykdymo rezultatai buvo vieni iš prasčiausių tarp visų tiriamų komandų.

Be to, vėlesniais R. M. Belbino tyrimais (2009) nustatyta, kad idėjų kūrėjo (generuotojo) ir išteklių ieškotojo (aplinkos tyrinėtojo) vaidmenys pasireiškia ypatingais gabumais į komandą įlieti novatoriškumo elementų, tačiau, kiek komanda sugebės tuo pasinaudoti, anot autoriaus, priklauso nuo įvairių veiksnių, taip pat ir vadovavimo kokybės. Pvz., R. M. Belbinas aiškina, kad komandiniame darbe idėjų gausa gali sukelti sumaištį dėl geriausių idėjų atrankos bei pasirinktos darbų krypties tęstinumo, būtent dėl to autorius komandai rekomenduoja atsižvelgti į galimas neigiamas pasekmes veiklos rezultatams ir siūlo ypač kontroliuoti idėjų kūrėjo veiksmus (2009)<sup>45</sup>. Kita vertus, kai komandoje nepakankamai aiškus idėjų kūrėjo vaidmuo, atsiranda naujų idėjų trūkumo pavojus. R. M. Belbino tyrimai leido nustatyti svarbiausius šių abiejų komandos vaidmenų esminius skirtumus. Paaiškėjo, kad kuo uoliau išteklių ieškotojas vykdo savo funkcijas, tuo, pvz., dėl savo išskirtinių gebėjimų suvokti išorės aplinkoje diegiamų inovacijų svarbą, jis daugiau atitinka vadovo veiklai keliamus reikalavimus. Anaiptol, kuo uoliau idėjų kūrėjas vykdo savo funkcijas, tuo mažiau jam būdinga atlikti vadovui priskiriamus darbus (2009). Kad ir kaip būtų, abu novatorių vaidmenys komandiniame darbe vienas kitą papildo, dėl to komandos galimybės būti sėkmingos ir gebėti konkuruoti rinkoje tik didėja. Mūsų vykdomi tyrimai taip pat leidžia teigti, kad idėjų kūrėjas bei išteklių ieškotojas iš visų R. M. Belbino pasiūlytų komandos vaidmenų pasižymi išskirtinėmis pozicijomis, nes šie vaidmenys daugiau turėtų būti priskirtini darbo procesą sudarančioms sudėtinėms dalims (be šių vaidmenų darbo procesas vargu ar galėtų vykti) nei komandos orientavimui į užduoties vykdymą arba į grupės palaikymą<sup>46</sup>.

M. Belbino pasiūlytame komandos vaidmenų modelyje kiekvieną vaidmenį galima priskirti arba prie orientuoto į užduoties vykdymą, arba

<sup>45</sup> Kadangi darbas komandoje siejamas ir su ypatingu pasitikėjimu jos nariais, todėl poreikis daugiau dėmesio skirti kolegos veiklos kontrolei parodo atsirandančias problemas visos komandos sutelktumui. J. Stoneris su kolegomis knygoje „Vadyba“ aprašo šiai situacijai skirtą gana būdingą atvejį, kai „ARINC Research“ korporacijoje, siekiant vienos iš komandų sutelktumo, reikėjo ne tik suvokti, „kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje“, bet ir „pripažinti neatitikimą ir spręsti problemą, kol neiškilo pavojaus komandos tikslams“ (2001).

<sup>46</sup> Tokia mūsų pastaba visai neprieštarauja prof. R. M. Belbino pateiktam komandos vaidmenų apibūdinimui, nes dėl idėjų gausos vienas linkęs būti nepraktiškas, kitas daugiau domisi, kas vyksta kitur.

prie orientuoto į grupės palaikymą (jos vieningumą). Orientuotiems į užduoties vykdymą komandos nariams būdinga rodyti iniciatyvą, ieškoti informacijos, diagnozuoti, vertinti ir pan., o orientuotieji į grupės palaikymą išsiskiria tokiais bruožais kaip kitų įkvėpimas, kompromisų rodymas, ramybės saugojimas, gebėjimas apibendrinti ir pan.

Kaip matyti, visos prof. R. M. Belbino pateiktos tyrimų išvados dabarties vadybos praktikoje mažai kam kelia abejonų, o jo pasiūlyta komandos kūrimo koncepcija greitai tapo plačiai pripažinta, nes turėjo ryškiai praktinį pritaikomumą<sup>47</sup>.

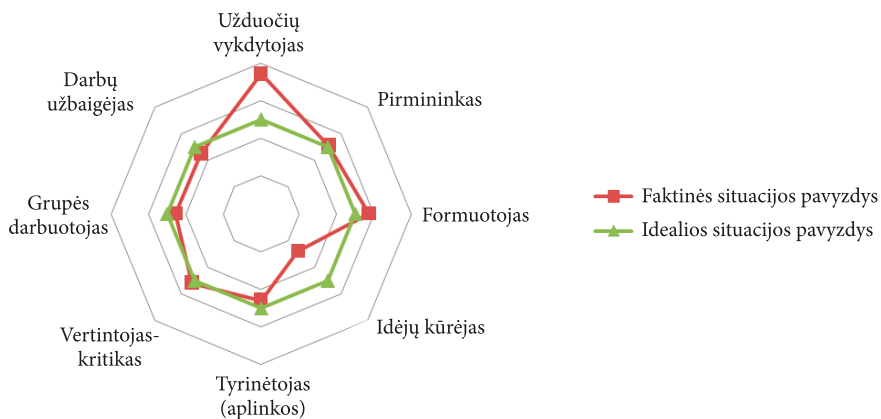
Kuriant komandą, anot R. M. Belbino ir daugelio jo teorinių nuostatų šalininkų<sup>48</sup>, turi būti laikomasi vienos svarbios taisyklės: tai grupė, kurioje visų vaidmenų profilis susibalansuoja ir kiekvienas jos narys, atlikdamas pirmiausia jam būdingą pagrindinį vaidmenį, proporcingai įsilieja į bendrą darbo procesą. Tokiu būdu sudaromos sąlygos visiems kartu gebėti vienodai gerai atlikti visus vaidmenis. Dėl minėtų priežasčių vaidmenų profilio subalansavimas turi didelę praktinę reikšmę.

Vaidmenų profilio subalansavimas reiškia, kad jų dydis, vertinant pagal šimtabalę sistemą, vidutiniškai turėtų siekti 12–13 balų (idealiu atveju 12,5 balų). Kaip šitą teiginį suprasti organizacijos kasdienėje su darbu susijusioje aplinkoje? Tarkim, vadovo suburtoje 15 darbuotojų grupėje susirinko žmonės, kurių komandinių vaidmenų profilis pagal savo pirmo vaidmens stiprumą pasiskirsto tarp 7 iki 18,6 balo (pvz., užduočių vykdytojo sudaro 18,6 balo, pirmininko – 12,8 balo, formuotojo – 14,4 balo, idėjų kūrėjo – 7 balus, aplinkos tyrinėtojo – 11,5 balo, kritiko, vertintojo – 13 balų, grupės darbuotojo – 11,4 balo, darbų užbaigėjo – 11,3 balo)<sup>49</sup> (7 paveikslas).

<sup>47</sup> Kaip pavyzdį galima paminėti, kad antroje pagal dydį pasaulyje alkoholinių gėrimų *Allied Domecq* bendrovėje, veikiančioje daugelyje šalių ir darbą suteikiančioje daugiau nei 10 tūkst. žmonių, esant 3 mlrd. svarų sterlingų metinei apyvartai, po prof. R. M. Belbino pasiūlymų dėl komandinio darbo organizavimo strateginių principų įgyvendinimo, per trejų metų laikotarpį gaunamas pelnas padidėjo net 55 proc. (2009, p. 192).

<sup>48</sup> Komandos vaidmenų susibalansavimo problematika, siekiant darnios komandos, laikytina R. M. Belbino pasiūlyto teorinio modelio tąsa, todėl neatsitiktinai šiuo klausimu domisi daugelis tyrėjų, pvz., iš Jungtinės Karalystės Davidas Partingtonas ir Hilary Harris (1999, p. 696–701), Naujosios Zelandijos tyrėjas Ericas Chongas (2007, p. 202–217) bei kt.

<sup>49</sup> Šiam pavyzdžiui panaudoti studijos autoriaus tyrimo duomenys.



7 pav. Komandos vaidmenų profilių faktinės ir idealios situacijų pavyzdžių palyginimas (nuo 100 balų)

Iš pateikto pavyzdžio matyti, kad suburtoje darbo grupėje tik pirmi- ninko ir kritiko-vertintojo vaidmenų profilis atitinka šią taisyklę. Kartu yra per stipriai išreikšti užduočių vykdytojo ir formuotojo vaidmenys. Anaiptol, nepakankamai išreikšti grupės darbuotojo, darbų užbaigėjo, aplinkos tyrinėtojo ir ypač idėjų kūrėjo vaidmenys. Taigi grupės stiprybė, kad joje susirinko pakankamai žmonių, pasižyminčių savybėmis, orien- tuotomis į grupės tikslų siekimą, strateguojančių galimybes, gebančių grupės pastangas nukreipti į užduoties vykdymą ir tuo pagrindu priimti reikiamus sprendimus. Aptariamoje grupėje itin stiprios žmonių, pasižy- minčių užduočių vykdytojo savybėmis (18,6 balų), jiems būdinga laikyti- tis prisiimtų įsipareigojimų, patinka stabilumas. Kaip jau minėta, R. M. Belbinas teigia, kad grupės, kuriose susirenka nemažai praktiškoms sa- vybėmis pasižymintys užduočių vykdytojai, dirba ypač veiksmingai, nes jie, atsisakydami asmeninių interesų, sugeba geriausiai dirbti komandoje, tačiau, kai jų susirenka per daug, yra pavojus, kad grupėje gali išivyrauti konservatyvumas ir pavėluota reakcija į naujus iššūkius. Dažnas atvejis, kai pagrindinis komandos dėmesys perkeliams į darbo tikslus bei forma- lius darbuotojų santykius, dėl to nemažai nepatogumų patiria siekian- tys bendradarbiauti grupės darbuotojai. Tokie nepatogumai tampa ypač reikšmingi, kai grupės darbuotojų profilis yra nepakankamas (mūsų atve-



ju sudaro tik 11,4 balo), nes šie žmonės, dedantys daug pastangų, užtikrinant gerą dvasią kolektyve, paprastai būna jautrūs ir, deja, nepakankamai ryžtingi, be to, sunkiai ištvėria konfliktines situacijas. Panašūs pavojai slypi, kai grupėje yra perteklius darbuotojų, pasižyminčių formuotojo savybėmis (aptariamam atveju – 14,4), nes dėl savo pernelyg didelio valdžios poreikio ir keliamo reikalavimo dirbti „iš visų jėgų“, dažnas atvejis, kad santykiai grupėje pavojingai komplikuojasi, didėja nesveika tarpusavio konkurencija, ištraukiama į skandalus. Suburtoje grupėje silpniau negu norma išreikšti aplinkos tyrinėtojo (11,5 balo) ir darbų užbaigėjo (11,3 balo) vaidmenys. Dėl to grupės vaidmenų profilyje nepakankamai stiprūs gebėjimai derėtis (atstovauti interesams) ne vien vidaus aplinkoje, bet ir už jos ribų, be to, o tai itin svarbu, laiku papildyti grupės žinias sėkmingai veiklai reikalinga aktuali informacija. Grupės veiklą papildomai susilpnina nepakankamas poreikis kreipti dėmesį į darbo detales, siekiant reikiamos kokybės baigiamajame užduoties vykdymo etape. Kita vertus, aptariamajai grupei nėra būdinga skubėjimo dvasia, kurios dažna pasekmė – jos narius apimanti depresija. Suburtoje grupėje ypač silpnai išreikšta idėjų kūrėjo, kuriam nesvetimas aukštas intelekto koeficientas (tik 7 balai), savybės, dėl to grupės nariai nepakankamai pasirengę skirti reikiamą dėmesį naujoms idėjoms.

Kaip matome, nepaisant grupės potencialių gebėjimų priimti naujinius sprendimus, laikytis įsipareigojimų ir pan., suburtoje grupėje nepakankamai išreikštas poreikis domėtis naujomis idėjomis, susilpnėjusios grupės savybės aiškintis, kokie vyksta pokyčiai konkurencinėje aplinkoje bei esami nemaži rezervai siekti kokybiškos darbo pabaigos, dėl to visos šios silpnybės ateityje apskritai trukdys jai tapti veiksminga grupe, t. y. tikra komanda.

R. M. Belbino tyrimai leidžia daryti išvadą, kad pasitaiko atvejų, kai asmuo dėl tam tikrų individualių savybių apskritai neatitinka nė vieno komandinio vaidmens, pvz., asmuo, pasižymintis ypatingais protiniais gabumais, bet nepakankamai kūrybingas. Nustatyta, kad neretas jų gana spontaniškai reaguoja į naują situaciją, paprastai šie žmonės pirma kalba ir tik po to mąsto. Pavojų dėl darbuotojų, pasižyminčių tokiomis savybėmis, lemia tai, kad jie gali daryti neigiamą įtaką kitiems kolektyvo nariams, trukdydami jiems atlikti savo vaidmenį. Šie žmonės neišvengiamai ma-

žina darbo kolektyvo potencialą ir silpnina jo konkurencines perspektyvas. Kitas autoriaus pateikiamas pavyzdys, kai asmens protiniai gabumai vertintini blogai, bet jo saviverčių lygis yra aukštas. Toks žmogus dažnai stengiasi vyrauti kolektyve, nekreipdamas dėmesio į aplinkinių nuomonę. Kol grupėje nepatiriama problemų vykdant jai nustatytas užduotis, šio tipo žmonės kupini vilčių, bet, atsitikus netikėtiems išbandymams, jie iš karto ieško savo veiklai pateisinti tinkamų paaiškinimų ir atsakingų už patiriamus išbandymus asmenų. Panašaus pobūdžio pavyzdžių organizacijų gyvenime galima atrasti ir daugiau, todėl prof. R. M. Belbinas tokius darbuotojus siūlo vertinti atskirai kaip probleminius grupės atžvilgiu narius (2009). Prof. R. M. Belbino tyrimais nustatyta, kad žmonių, pasižyminčių tokiomis charakteristikomis, yra iki 30 proc. visų jo tirtų respondentų (2007, p. 102)<sup>50</sup>. Deja, pasaulinėje praktikoje neretas atvejis, kai darbo kolektyvams vadovauja žmonės, priskirtini prie probleminės grupės, nes jie dėl įvairių priežasčių dažniau nei kiti sugeba „keliauti nuo vienu pareigų prie kitų“ ir jų „tarnybinis sąrašas“ būna gana įspūdingas, todėl ši aplinkybė tampa tramplinu kilti karjeros laiptais (2009).

Viename iš paskutinių savo tyrimų prof. R. M. Belbinas siekė išsiaiškinti, kokie vaidmenys gali apibūdinti efektyviai dirbantį vadovą. Tyrimas leido autoriui teigti, kad efektyviai dirbančiam vadovui būdingi subalansuoti pirmininko, generuotojo bei komandos / grupės darbuotojo vaidmenys. Be kita ko, efektyvaus vadovo vaidmenų profilis iš esmės skiriasi nuo prasto vadovo. Pastarojo vadovo vaidmenų profilis pirmiausia išsiskiria stipriai išreikštomis formuotojo bei mažiausiai išreikštomis komandos / grupės darbuotojo savybėmis (2010, p. 11–25).

R. M. Belbino komandos vaidmenų tyrimas akivaizdžiai parodo, kad grupei nesilaikant reikiamų komandos formavimo principų, jos likimas – nuolat vyti kitus, keliant sau vienintelį įmanomą tikslą: kaip nors pasiekti finišą, net ir atsiliekančią nuo kitų (2009).

Dabartiniu laikotarpiu, organizacijų veikloje plečiantis R. M. Belbino komandinio darbo organizavimo idėjoms, labai aktualizavosi tinkamo instrumentarijaus panaudojimas nustatant asmens komandinius vaidmenis. Tokiu instrumentarijumi laikytinas tuo tikslu sukurtas asmens ko-

<sup>50</sup> Mūsų tyrimais, tarp Lietuvos respondentų tokių asmenų skaičius neviršija 10 proc.

mandinių vaidmenų identifikavimo testas (4 priedas)<sup>51</sup>. Kaip pažymi pats autorius, siekiant, kad rezultatai būtų patikimi, tikslinga vykdyti ekspertinį kolegų vertinimą ir tarpusavyje lyginti gautus atsakymus.

R. M. Belbino sukurtą komandos vaidmenų teoriją savo studijų programose plačiai taiko Vakarų aukštosios mokyklos bei konsultacinės firmos. Pvz., teorinių jo nuostatų pagrindu yra sukurta ekspertinė sistema *e-interplace*, šiuo metu laikoma praktiniu vadovavimo instrumentu vadovams. Taigi autoriaus pasiūlytas modelis gali būti naudingas, taikant organizacijų praktinėje veikloje, nes padeda joms kryptingai sudaryti darbo komandas ir prireikus užpildyti atsiradusias vakansijas.

Kaip matyti, vienas iš komandos kūrimo uždavinių turi būti atitinkamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas, nes tik taip galima pasiekti, kad darbuotojas vaidmenį atliktų veiksmingiausiai, ir kartu užtikrinti organizacijos uždavinių įgyvendinimą.

---

<sup>51</sup> Minėtas testas, esant reikalui, gali būti taikomas, ne tik savo vaidmenims nustatyti, bet ir kitų komandos narių ekspertiniam vertinimui.

## 5. LIETUVOS AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ STUDENTŲ KOMANDINIŲ VAIDMENŲ PROFILIS PAGAL R. M. BELBINO TEORINES NUOSTATAS

---

Pagal prof. R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorines nuostatas nuo 2002 m. keliose Lietuvos aukštose mokyklose (Vilniaus ir Mykolo Romerio universitetuose, Vilniaus kolegijoje ir Tarptautinėje verslo aukštojoje mokykloje) savianalizės būdu nagrinėti studentams būdingi komandinių vaidmenų profiliai (pagal 4 priedą). Iš viso apklausta 131 studentų grupė, turinti darbo patirties viešojo (savivaldybių administracijoje, ligoninėse ir kt.) ir privataus sektorių organizacijose. Tyrime dalyvavo 2 165 respondentai, tarp jų moterų imtis viršija 85 proc. visų apklaustųjų, vyrų – beveik 15 proc.<sup>52</sup> Apklaustos metu respondentams buvo siūloma apsispręsti:

- *dėl savo gebėjimų prisidėti prie komandos, pvz., gebėti pastebėti ir pasinaudoti naujomis galimybėmis, kurti idėjas ir t. t.;*
- *dėl charakteringų priežasčių, lemiančių respondento galimus asmeninius darbo trūkumus, pvz., polinkis per daug kalbėti ankstesnėmis temomis, kai grupė jau aptarinėja naujas idėjas ir t. t.;*
- *dėl prioritetingo elgesio, kurio galima tikėtis dirbant su kitais bendrą darbą, pvz., gebėti daryti įtaką kitiems grupės nariams ir pan.;*
- *dėl asmens individualaus „darbo raktų“ dirbant komandoje, pvz., gebėti pasinaudoti ryšiais už komandos ribų ir pan.;*

---

<sup>52</sup> Tiriant respondentus testavimo būdu, labai svarbu pasiekti testų „matavimų normą“, t. y. kai naujai gaunami rezultatai iš esmės nekeičia, o tik papildo iki tol gautus rezultatus. Taigi kuo daugiau tyrimais apimta kolektyviai dirbančių žmonių, tuo didesnis tyrimo patikimumas ir tikėtina, kad pasiekta „norma“ tiksliau atspindi realią situaciją ir padeda daryti reprezentatyvias išvadas. Studijų autoriaus Lietuvoje vykdomi tyrimai parodė, kad pasiekus 1,6 tūkst. apklaustųjų respondentų, naujai gaunami rezultatai lieka stabilūs.

- dėl kokių aplinkybių asmuo gali pasiekti pasitenkinimą darbe, pvz., galima nagrinėti situacijas ir pan.;
- dėl naujos sunkios užduoties, kurią reikia skubiai atlikti, daromo poveikio, pvz., pradėčiau diskusijas, ieškodamas naujų idėjų, arba nepaisydamas naujų aplinkybių, siekčiau pagrindinių tikslų ir t. t.;
- dėl kokių savo ypatingų savybių gali kilti sunkumų darbe, pvz., dažnai pasireiškia keblumų pradėti naują darbą (užduotį) ir pan.

Po kiekvienos apklausos su respondentų grupėmis proto šturmo metodu vyko ekspertinis rezultatų vertinimas ir aptarimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti gautų rezultatų reprezentatyvumą.

Vykdytas tyrimas padeda išsiaiškinti:

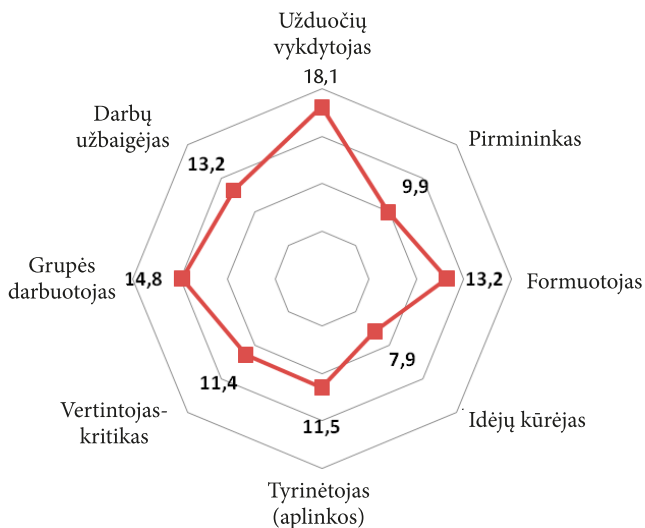
- respondentų pagrindinius ir atsarginius (antrinius ir kt.) komandinius vaidmenis;
- ar respondentų prioritetiniai vaidmenų profiliai daro kokią nors įtaką, studijoms pasirenkant aukštąją mokyklą;
- galimą lyties poveikį prioritetiniams respondentų vaidmenims.

Mūsų vykdomi komandos vaidmenų tyrimai leidžia daryti vieną svarbią išvadą: absoliučiai daugumai žmonių (per 95 proc.) būdingi visi komandos vaidmenys, asmens savybių skirtumas grindžiamas tik prioritetinio vaidmens bei kitų (atsarginių) vaidmenų stiprumo deriniu<sup>53</sup> (8 pav.).

Kaip matome, vertinant rezultatus iš „idealiai“ suburiamos komandos pozicijų, tyrime dalyvavusių Lietuvos respondentų tik formuotojo ir darbų užbaigėjo vaidmenų profilis artimas pageidaujamam stiprumui (po 13,2 balo), o akivaizdus užduočių vykdytojo ir grupės darbuotojo savybių perteklius (atitinkamai 18,1 ir 14,8 balo)<sup>54</sup>. Tarp Lietuvos studentų nepakankamai užtikrinami aplinkos tyrinėtojo (11,5 balo) ir kritiko-vertintojo vaidmenys (11,4 balo) ir ypač trūksta pirmininko (9,9 balo) bei idėjų kūrėjo (7,9 balo) vaidmenų atstovų.

<sup>53</sup> Šios studijos autoriaus tyrimais pastebėta, kad 3–5 proc. žmonių neturi visų komandinių vaidmenų savybių. Tokie faktai leidžia teigti, kad dėl apribotų galimybių komunikuoti pagal trūkstamą vaidmenį jie neturėtų būti traukiami į darbo grupę, siekiančią tapti komanda.

<sup>54</sup> Apskritai, kaip ne vieną kartą pabrėžė R. M. Belbinas, vieno ar kito vaidmens vyravimas darbo kolektyvą padaro nelankstų, o tai vėliau gali virsti jo stagnacijos priežastimi.



**8 pav.** Lietuvos respondentų komandinių vaidmenų profilis (nuo 100 balų, N = 2 165 žm.)<sup>55</sup>

Toliau gautus tyrimo rezultatus aptarsime pagal atskirą komandos vaidmenį. Taigi kokios darytinos praktinei veiklai naudingos išvados pagal tyrimuose dalyvavusių Lietuvos respondentų komandinių vaidmenų profilį? Tarp apklaustų respondentų tikrai komandai sukurti, kaip jau pažymėta, pertekliniais laikytini užduočių vykdytojo ir grupės darbuotojų vyraujantys vaidmenys (atitinkamai 18,1 ir 14,8 balo). Tyrimas atskleidžia neretą atvejį, kai grupės darbuotojo asmeninio vaidmens stiprumas pasiekia net 25–30 balų (daugiausia užfiksuota 39 balų). Pasak R. M. Belbino, dėl per didelio grupės darbuotojų“ vaidmens su jais būdinga orientacija į kolektyvo vieningumą ir bendradarbiavimą grupėje neretai sukeliama sumaištis tarp užduočių vykdytojų, nes jiems būdinga formalizuoti santykius tarp darbuotojų ir bet kuriomis aplinkybėmis įgyvendinti organizacijos tikslus. Anaiptol, esant užduočių vykdytojo savybių pertekliui, nemažų nepatogumų patiria jautrūs ir sunkiai atlaikantys formalias ir konfliktines situacijas grupės darbuotojai.

<sup>55</sup> 8 paveiksle pateikti duomenys apie Lietuvos respondentų komandinių vaidmenų profilį jau keleri metai lieka stabilūs (Gražulis ir kt., 2012), o tai leidžia kalbėti apie šios žmonių socialinės grupės *vaidmenų kodą*.

Kadangi tarp Lietuvos respondentų tik formuotojo ir darbų užbaigėjo savybės artimos tinkamam komandinių vaidmenų susibalansavimo reikalavimui (po 13,2 balo), galima teigti, kad turėdami tokį vaidmenų profilį darbo kolektyvai geba suvokti keliamus tikslus, įsitraukti į darbą ir siekti ne vien veiklos dinamiškumo, bet ir laiku gauti planuotų rezultatų. Abu vaidmenys padeda grupėms susitelkti į vykdomą užduotį, kartu, grupėje vyraujant tokio profilio žmonėms, neretai nustumiamas į šalį žmogiškasis veiksnys. Tais atvejais, kai grupėse susirenka per daug formuotojų arba (ir) darbų užbaigėjų, tada, kaip minėta, nepatogiai jaučiasi į socialinių kontaktų vystymą orientuoti pirmininkai ir grupės darbuotojai, o tai savo ruožtu didina neigiamą poveikį formuojant komandą.

Nors ir neryškiai, tačiau tarp Lietuvos respondentų vertintini kaip nepakankamai išreikšti išteklių ieškotojo ir kritiko-vertintojo vaidmenys (atitinkamai 11,5 ir 11,4 balo). Lietuvos išteklių ieškotojams, nepaisant potencialių galimybių palaikyti dalykinius ryšius ne vien savo kolektyve, bet ir už jo ribų, būti vertingais derybininkais, vis dėlto dėl minėtų savybių trūkumo dažnoje grupėje silpnai išreikšti ketinimai kryptingai tęsti pradėtą darbą. To pasekmė – grupėse periodiškai atsiranda nesklaidumų, siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus.

Kolektyvinė veikla gali susidurti su problemomis, neužtikrinus reikiamo kritiko-vertintojo savybių stiprumo, nes, esant jų trūkumui, neretas atvejis, kai grupėje nepavyksta viską pasverti „už“ ir „prieš“, neužtenka įžvalgų ne tik darbo detalėms, bet ir užduoties visumai, ypač strateginio pobūdžio, dėl to priimamiems sprendimams dažnai trūksta aiškumo.

Tarp Lietuvos respondentų ypač stokojama pirmininko (9,9 balo) ir idėjų kūrėjo (7,9 balo) vaidmenų atstovų. Nors pirmininkas ne visada kūrybingas ir rezervuotas, atskleidžiant bendradarbių stipriąsias ir silpnąsias savybes, tačiau, kai šio vaidmens pozicijos susilpnėjusios, darbo kolektyvuose neretai pamirštama išklausti kitokias bendradarbių nuomones (jei, pvz., būtina aptarti grupės palaikymo ir vieningumo esamas problemas), o tai ilgainiui tampa rimtu trukdžiu kuriant komandą. Ši kolektyvo silpnybė ypač juntama, kai jame vyrauja formuotojo, užduočių vykdytojo ir (arba) darbų užbaigėjo vaidmenų atstovai. Lietuvos respondentams idėjų kūrėjo vaidmens atstovų (jų išskirtinis bruožas – domėtis kūrybinėmis problemomis bei naujovėmis) trūkumas, viena vertus, kolektyve mažina

blaškymąsi dėl perdėtos galimų idėjų gausos, kita vertus, grupei atsiradus originalių idėjų poreikiui, šis trūkumas gali tapti didele, kai kada net neišsprendžiama problema, ateityje keliančia rimtą pavojų suburtos grupės egzistavimui.

Taigi pateikta bendra kolektyvinio darbo organizavimo komandinių vaidmenų pagrindu diagnozė atskleidžia, kad Lietuvos organizacijų vadovai, siekiantys darbą organizuoti komandomis, turi gana rimtą užduotį – gebėti parinkti darbuotojus, atsižvelgiant į jų komandinių vaidmenų profilius.

Kyla klausimas, ar Lietuvos respondentų komandinių vaidmenų profilis kažkuo ypatingas ir būdingas tik vienos šalies atstovams, ar galima atrasti tam tikrų panašumų su kitų kraštų žmonėmis? Žemiau pateikiamas Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų profilių palyginimas (3 lent.).

**3 lentelė.** Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų stiprumo palyginimas (nuo 100 balų)

Komandiniai vaidmenys	Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai (N = 2 165 žm. / grupių skaičius – 131)	D. Britanijos Kranfildo vadybos mokyklos studentai (N = 271 žm. / grupių skaičius – 43) <sup>56</sup>
Užduočių vykdytojas	18,1	19,0
Pirmininkas	9,9	10,2
Formuotojas	13,2	20,7
Idėjų kūrėjas	7,9	7,6
Išteklių ieškotojas	11,5	12,4
Kritikas-vertintojas	11,4	8,1
Grupės darbuotojas	14,8	14,8
Darbų užbaigėjas	13,2	7,2

Abiejose šalyse atliktų tyrimų rezultatų palyginimas leidžia atskleisti tam tikrus respondentų komandinių vaidmenų panašumus ir skirtumus. Kaip matome, visiškai sutampa grupės darbuotojo vaidmenų profilis, gana artimai reiškiasi užduočių vykdytojo, pirmininko, idėjų kūrėjo ir išteklių ieškotojo savybės, o formuotojo ir darbų užbaigėjo vaidmenys turi skirtingą kryptingumą. Nors formuotojo ir darbų užbaigėjo vaidmenims

<sup>56</sup> Šaltiniu panaudota informacija iš D. Partingtono ir H. Harris straipsnio „Team role balance and team performance: an empirical study“, spausdinto žurnale *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 8, 1999, MCB University Press, p. 701.



būdingas susitelkimas į užduoties vykdymą, tačiau tikėtina, kad Didžiosios Britanijos respondentai geba to siekti geriau, nes jiems daug didesnę reikšmę negu Lietuvos žmonėms turi įvairios taisyklės ir kt. formalumai. Kita vertus, Lietuvos respondentai savo kolegų pasiūlymus geba geriau paversti grupės uždaviniais ir siekti, kad jie būtų įgyvendinti, o Didžiosios Britanijos respondentai linkę rečiau nerimauti dėl galimų atsitiktinumų, todėl tokiose grupėse mažiau jaučiamas skubotumas, galintis bendradarbiams sukelti depresiją.

Grupuoiant tyrimų rezultatus pagal vyraujančias asmenines savybes, matome, kad abiejų kraštų respondentų prioritetai vertintini kaip visiškai panašūs (4 lentelė).

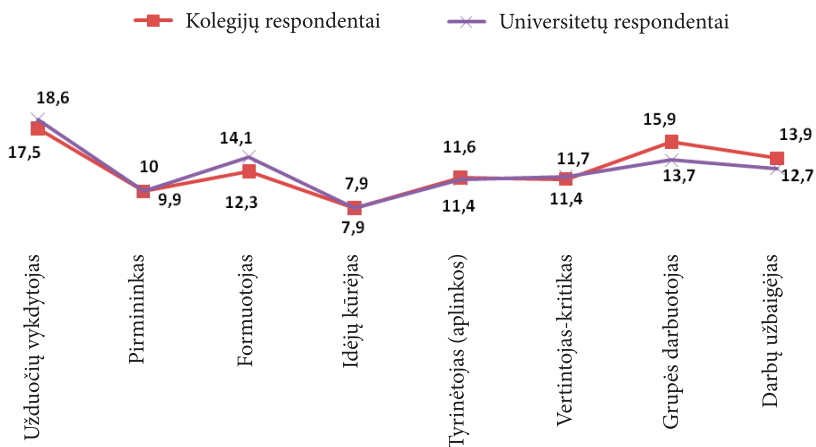
**4 lentelė.** Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų grupių stiprumo palyginimas (nuo 100 balų)

Respondentų grupavimas pagal vyraujančių komandinių vaidmenų grupes	Respondentų lyginamasis svoris nuo 100 proc.	
	Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai	Didžiosios Britanijos Kranfildo vadybos mokyklos studentai
Vaidmenys, skirti kolektyvui sutelkti	24,7	25
Vaidmenys, skirti užduočiai vykdyti	55,9	55
Vaidmenys, kurių prioritetas nepriklausomas darbas / užduoties vykdymas	19,4	20

Taigi 55,9 proc. respondentų iš Lietuvos pagrindinis rūpestis darbe yra nustatytų tikslų įgyvendinimas, laikantis formalių taisyklių, anglams jis siekia 55 proc.; dėmesys žmogiškajam darbo aplinkos veiksniumi ir kolektyvo sutelktumo palaikymui tarp lietuvių siekia 24,7 proc., anglų – 25 proc.; poreikis daugiau dirbti nepriklausomai tarp lietuvių būdingas 19,4 proc., anglų – 20 proc. respondentų. Pateikti skaičiai leidžia teigti, kad, bendrai paėmus, Lietuvos respondentai pagal savo komandinius vaidmenis vargu ar ypač skiriasi nuo kitose šalyse žmonėms būdingų komandinių vaidmenų profilio.

Nagrinęjant komandinių vaidmenų profilių ypatumus tarp Lietuvos universitetų ir kolegijų studentų, tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad bendras vaidmenų pasiskirstymas mažai sietinas su studijoms pasirinkta aukštąja mokykla (9 pav.). Kaip matome, pirmininko, idėjų kūrėjo, išteklių ieškotojo ir kritiko-vertintojo vaidmenų profiliai visiškai vienodi, o tai byloja apie vienodus respondentų savybių prioritetus, dirbant ko-

lektyviai<sup>57</sup>. Užduočių vykdytojo vaidmens stiprumo skirtumas parodo, kad universitetų respondentams labiau negu kolegijose besimokantiems respondentams tinka dirbti organizacijos administracijos padaliniuose, o įgyję universitetinį išsilavinimą formuotojai turi stipriau išreikštą poreikį ir palankesnes galimybes siekti karjeros. Kita vertus, kolegijas renka daugiau asmenys, pasižymintys grupės darbuotojo ir darbų užbaigėjo savybėmis, o tai byloja, kad tokio tipo žmonėms daugiau rūpi vykdyti darbus, reikalaujančius didesnio veiklos aiškumo ir jos ribų apibrėžtumo.

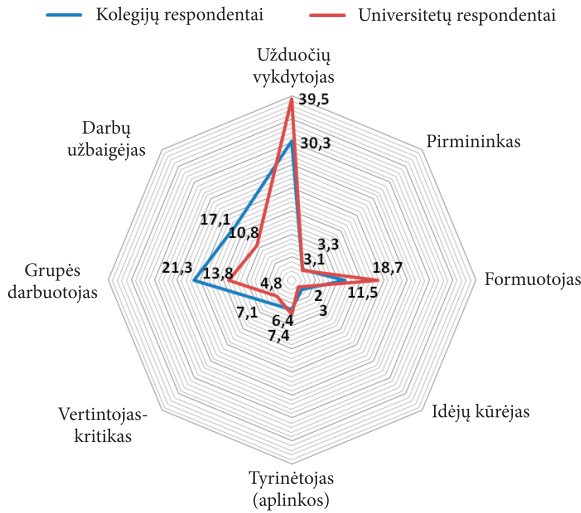


**9 pav.** Lietuvos universitetų ir kolegijų studentų komandinių vaidmenų profilių palyginimas (nuo 100 balų)

Lyginant respondentus pagal jiems būdingą pirmą komandinį vaidmenį, pastebimi esminiai skirtumai užduočių vykdytojo, formuotojo, grupės darbuotojo ir darbų užbaigėjo profiliuose (10 pav.). Kaip matome, beveik 40 proc. universitetų studentams užduočių vykdytojo vaidmuo yra pirmas, o kolegijose besimokantiems studentams – mažiau negu kas trečiam. Be to, nustatyta, kad šis vaidmuo kaip antras, t. y. atsarginis, būdingas kas ketvirtam tirtam universitetų respondentui. Aptarinėjant su respondentais, kuriems užduočių vykdytojas yra pagrindinis vaidmuo,

<sup>57</sup> Tokiais atvejais svarbiausias vadovų rūpestis – suderinant darbuotojo komandinį vaidmenį ir grupėje vykdomų užduočių sudėtingumo lygį, atrinkti reikiamos kvalifikacijos kandidatai.

pastebėta, kad paprastai jiems nekelia didelių problemų nustatyti, ko komandai gali reikėti, daugelis jų stengiasi laikytis savo įsipareigojimų. Dėl to šiems žmonėms pradedant darbą labai svarbu žinoti aiškius tikslus. Užduočių vykdytojams būdinga gerbti tradicijas, patinka stabilumas ir, kaip jau minėta, jų gyvenimo šūkis yra „dirbkime“, todėl jais galima pasikliauti. Užduočių vykdytojams nesudėtinga pritaipyti prie organizacijos administraciniuose padaliniuose vykdomų funkcijų ir ten vyraujančios aplinkos.



**10 pav.** Lietuvos universitetų ir kolegijų studentų komandinių vaidmenų profilių pagal pirmą vaidmenį palyginimas (atvejų skaičius 100-ai respondentų)

Tarp universitetų studentų formuotojo vaidmuo kaip pirmas 1,63 karto dažniau pasitaikantis negu kolegijas pasirinkusių studentų (atitinkamai 18,7 ir 11,5 atvejo). Respondentai, atstovaujantys formuotojo vaidmeniui, sutinka, kad jų prioritetingi veiksmai – pasiūlyti veiklos kryptį ir darbui suteikti aiškią formą. Šie žmonės stengiasi greitai įsitraukti į darbą ir tai paskatinti daryti kitus kolektyvo narius. Formuotojai pasižymi stipria savimotyvacija pasiekti lyderio pozicijų ir nedvejojami gali perimti vadovavimą grupėje, jie geba vieni pirmųjų pamatyti aplinkos iššūkius ir yra neabejingi permainoms, dažniausiai būna ryžtingi ir paprastai dirba „iš visų jėgų“, moka oponuoti kitų požiūriams, prireikus jie sutinka likti mažuma,

net jei tai gali būti susieta su mažėjančiu populiarumu ir pasitikėjimu kolektyve. Deja, dėl minėtų priežasčių asmeniniai formuotojo santykiai su bendradarbiais neretai vertinami kaip provokuojantys. Prioritetinės formuotojo asmeninės savybės vienodai sėkmingai padeda dirbti įvairiuose organizacijos struktūriniuose padaliniuose.

Panaši situacija ir su kritiko-vertintojo vaidmeniu, kuris kaip svarbiausias universitetų studentams 1,48 karto pasitaiko dažniau negu kolegijose besimokantiems studentams (atitinkamai 7,1 ir 4,8 atvejo). Apklausoje dalyvavę šio vaidmens atstovai pažymi, kad jiems neretai būna sunku drauge su kitais bendradarbiais pradėti vykdyti paskirtą užduotį. Kruopščiai pasverdamas „už“ ir „prieš“, kritikas-vertintojas ieško siūlomų veiksmų alternatyvų, tad šių žmonių siūlomi sprendimai yra ganėtinai naudingi. Dėl to kritikas-vertintojas rimtai prisideda prie grupės apsisprendimo nesiimti beprasmiškos veiklos. Kartu respondentai teigia, kad kolegos gana skeptiškai vertina per daug kritišką jų nuomonę grupės atžvilgiu jau įsitraukus į darbą, nes baiminamasi, kad kolektyvas praras vieningos dvasios pojūtį. Kritiko, vertintojo elgesys dažniausiai paremtas strateginiu mąstymu, todėl šie žmonės gali būti naudingiausi atliekant užduotis, kurioms nuolat keliami nauji uždaviniai ir ieškoma inovatyvių sprendimų.

Studijas kolegijose pagal pirmą komandinį vaidmenį 1,54 karto dažniau negu universitetuose pasirenka grupės darbuotojai (atitinkamai 21,3 ir 13,8 atvejo) bei 1,58 karto – darbų užbaigėjai (atitinkamai 17,1 ir 10,8 atvejo). Be to, tyrimas rodo, kad abu vaidmenys laikytini atsarginiais beveik kas penktam kolegijose besimokančiam respondentui.

Su tirtais respondentais aptarinėjant grupės darbuotojui būdingas savybes, pritariama, kad šio vaidmens atstovai geba vienodai sėkmingai dirbti su skirtingų komandinių vaidmenų žmonėmis, bendram labui moka paremti kitų tinkamą pasiūlymą. Be anksčiau minėtų savybių, grupės darbuotojai taip pat orientuoti į paslaugumą, yra pakankamai lankstūs, kartu, šiems žmonėms nesvetimas sveikas humoro jausmas. Minėtos grupės darbuotojo asmeninės savybės pagrįstai priskiriamos prie komandos „aktyvų“. Deja, kai susiduriama su tikru pasipriešinimu, grupės darbuotojai nepakankamai ryžtingi gindami savo pozicijas, todėl jiems sunku būti grupės vedliais, jie nepatogiai jaučiasi konfliktinėse situacijose, o tai ilgai nui gali neigiamai atsiliiepti dirbant viename kolektyve.

Vertindami save, darbų užbaigėjai pažymi, kad jiems ypatingą reikšmę turi gebėjimas gerai užbaigti pavestą užduotį. Siekiant išvengti pasitaikančių klaidų arba galimų praleidimų darbe, darbų užbaigėjams labai rūpi laiku atsižvelgti į vykdomo darbo „detales“, laikytis darbo grafiko ir nuolat siekti nustatytų darbo tikslų. Darbų užbaigėjo noras smulkmeniškai gilintis į atliekamą darbą neretai dirbtinai sukelia sumaištį tarp bendradarbių, tačiau būtent šio vaidmens atstovai padeda kolektyvui užtikrinti vykdomo darbo vientisumą. Šie žmonės paprastai menkai orientuoti dalytis savo įgaliojimais, dėl to minėtų charakterio bruožų atstovams įgaliojimų perdavimas nėra vertybė. Prioritetinės darbų užbaigėjo asmeninės savybės vienodai sėkmingai padeda dirbti bet kuriuose organizacijos struktūriškuose padaliniuose<sup>58</sup>.

Tyrimo rezultatai parodo, kad aplinkos tyrinėtojo vaidmuo vienodai stiprus universitetų ir kolegijų studentams, nors kaip svarbiausias yra labiau būdingas pasirinkusiems universitetinių studijų (7,2 proc.) negu besimokantiems kolegijose (6,4 proc.) studentams. Dažnas aplinkos tyrinėtojas save apibūdina kaip optimistą, entuziastingą, smalsų ir komunikabilų. Respondentai, vertindami savo būdingas savybes, pripažįsta gebantys pastebėti ir prireikus pasinaudoti naujomis galimybėmis, pirmiausia atsirandančiomis už savo kolektyvo ribų, jie atviri naujoms veiklos kryptims bei joms skirtoms diskusijoms, tačiau retai kada patys siūlo originalias idėjas. Visos šios savybės padeda aplinkos tyrinėtojui būti geru derybininku, bet jei jam nepavyksta kolegų sudominti ir įtikinti diegti naujoves, dažniausiai jis pradeda nuobodžiauti. Aplinkos tyrinėtojas neteikia pirmenybės leisti laiko savo darbo vietoje, bet jei yra darbe, nuolat kalba telefonu arba dirba internetinėje erdvėje. Prioritetinės aplinkos tyrinėtojo asmeninės savybės

<sup>58</sup> Nors specialaus mokslinio tyrimo, parodančio, kaip studentai pasirenka studijų instituciją, iki šiol nėra atlikta, tačiau minėti daugiamečio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad daugelis žmonių studijų instituciją pasirenka ne vien pagal turimo mokyklos baigimo atestato rezultatus ir esamą darbo patirtį. Darytina prielaida, kad žmonių pasirinkimai daugiau sietini su asmens prigimtinėmis savybėmis, kurios ne visada yra sąmoningai išreikštos. Kadangi universitetinės studijos daugiau orientuotos į organizacijos administracinius procesus apskritai, o neuniversitetinių studijų paskirtis – parengti specialistus dirbti specializuotoje profesinėje grupėje, todėl visiškai racionaliai galima paaiškinti, kodėl universitetuose daugiau negu kolegijose studijuoja užduočių vykdytojų ir formuotojų vaidmens atstovų ir, atvirkščiai, kolegijas dažniau pasirenka grupės darbuotojai bei darbų užbaigėjai.

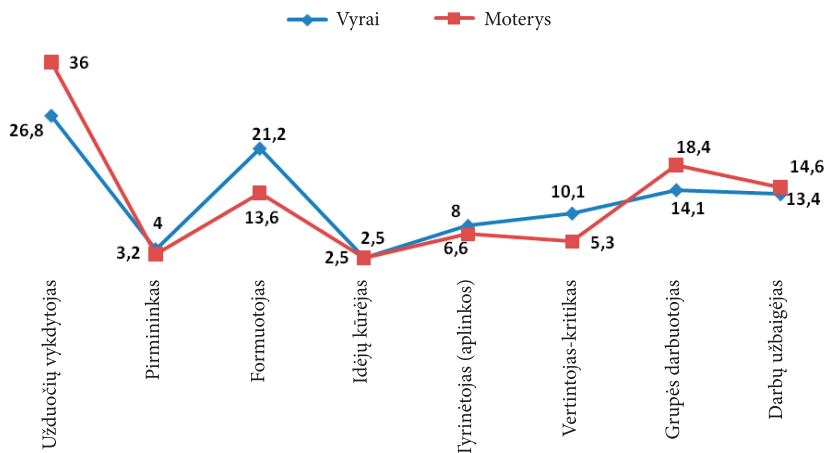
ypač naudingos, sprendžiant uždavinius organizacijos rinkodarai skirtuose struktūriniuose padaliniuose.

Pirmininko kaip svarbiausias vaidmuo vienodai stiprus universitetų ir kolegijų respondentams, tačiau, deja, šio vaidmeniu „apdovanoti“ vidutiniškai tik vienas iš 30 visų respondentų. Tyrime dalyvavę respondentai, kurių pirmininko vaidmuo yra svarbiausias, sutinka dalytis suteiktais įgaliojimais, todėl jiems pagrindinė problema yra išsiaiškinti, kas iš bendradarbių pasirengęs geriau atlikti vieną ar kitą darbą. Pirmininkas nedvejodamas suteikia paramą bendradarbiams ir be kokio nors spaudimo geba daryti jiems įtaką. Vykdytas pavestas užduotis, pirmininkas paprastai pritaria bendradarbių rodomoms pastangoms, kartu moka pademonstruoti gana tvirtą charakterį kai, jo nuomone, būtina atmesti kitų pasiūlymus. Prioritetinės pirmininko vaidmens savybės vienodai reikalingos kiekvienoje organizacijoje ir svariai prisideda, dirbant įvairiuose organizacijos struktūriniuose padaliniuose.

Mažiausiai, t. y. tik 2,5 iš šimto, apklaustųjų priskirtini prie idėjų kūrėjo vaidmens. Jie pasižymi ypatingais gebėjimais kurti originalias idėjas, naujas strategijas, todėl iš apklausos rezultatų matyti, kad dauguma respondentų nelinkę „skrajoti padebesiais“. Nors „idėjų kūrėjo“ vaidmuo kaip svarbiausias dažniau reiškiasi kolegijų negu universitetų studentams (atitinkamai 3 ir 2 atvejai iš šimto), kita vertus, universitetų studentams, kuriems šis vaidmuo yra pirmas, vaidmens stiprumas reiškiasi iki dviejų kartų stipriau negu kolegijose besimokantiems respondentams. Su respondentais aptarinėjant, kuo ypatingas idėjų kūrėjo elgesys, pirmiausia buvo minimas prigimtinis jų gebėjimas pasinerti į įvairias naujas idėjas, dažnas noras gilintis į savo paties mintis ir ieškoti ko nors originalaus, net nepaisant galimų pasekmių, kad dėl to gali būti prarandamas ryšys su kolegomis. Šių žmonių nuomone, naujų idėjų trūkumas neretai tampa kolektyvo pagrindine žengimo pirmyn kliūtimi. Dėl tokios nuostatos neretas idėjų kūrėjas ima mažiau domėtis grupės poreikiais ir tikslais, ne visada išgirsta kitų „kasdienės“ nuomones. Būtent minėtos priežastys verčia dažną idėjų kūrėją daugiau „nominaliai“ jaustis kolektyvo nariu, nesirūpinti asmenine karjera. Jei idėjų kūrėjui netikėtai skiriama nelabai suprantama užduotis, jis neretai stengiasi atsisakyti ją vykdyti, net pasitaiko atveju, kad

rintai susirūpina dėl darbovietės pakeitimo. Idėjų kūrėjo elgesys dažnai susijęs su iššūkiu jų pačių vaizduotei.

Tyrimo rezultatai, nagrinėjant komandinius vaidmenis lyties aspektu, atskleidžia tam tikrus panašumus ir akivaizdžius skirtumus (11 pav.).



**11 pav.** Lietuvos studentų komandinių vaidmenų profilių pasiskirstymas atsižvelgiant į respondento lytį (atvejų skaičius 100 respondentų)

Kaip matome, pirmininko, idėjų kūrėjo, aplinkos tyrinėtojo ir darbų užbaigėjo vaidmenų stiprumas mažai siejamas su asmens lytimi. Kartu, užduočių vykdytojų tarp moterų pasitaiko trečdaliu dažniau negu vyrų (36 ir 26,8 atvejo iš 100 žm.). Panašus skirtumas pastebimas, kai palyginama grupės darbuotojo svarba – moterims 18,4, o vyrams 14,1 atvejo iš 100 žm. Kita vertus, formuotojo bei kritiko-vertintojo vaidmenys kur kas svarbesni vyrams (21,2 ir 10,1 atvejo iš 100 žmonių), o moterims minėti vaidmenys kaip svarbiausieji būdingi 13,6 ir 5,3 atvejo iš 100.

× × ×

Šios mokslo studijos autoriaus daugiamečiai tyrimai leidžia daryti keletą gana svarbių išvadų:

- tirti respondentai pagal savo komandinius vaidmenis daugiau panašūs negu skirtingi, nes absoliuti dauguma pasižymi užduočių

- vykdytojo ir grupės darbuotojo savybėmis, silpniausiai reiškiasi pirmininkui bei idėjų kūrėjui būdingos savybės;
- daugeliui respondentų, atstovaujančių, pvz., užduočių vykdytojams, formuotojams, kritikams-vertintojams bei grupės darbuotojams, didesnę poveikį daro priklausymas vienai ar kitai lyčiai, pvz., užduočių vykdytojų bei grupės darbuotojų vaidmenis dažniausiai atlieka moterys, formuotojo ir kritiko-vertintojo – vyrai;
  - beveik 56 proc. respondentų komandiniai vaidmenys orientuoti į užduoties vykdymą, todėl jų prioritetas teikiamas kolektyvo darbo tikslams įgyvendinti, kas ketvirto respondento (24,7 proc.) – socialiniams grupės aspektams, jos susitelkimui, kas penktas respondentas (19,6 proc.) yra mažai susaistytas su darbu komandoje ir dažniausiai reiškiasi kaip nepriklausomai veikiantis kolektyvo narys;
  - nagrinėjant rezultatus vaidmenų profilio subalansavimo aspektu galima pastebėti, kad silpnai išreikšti pirmininko (9,9 proc.) bei idėjų kūrėjo (7,9 proc.) vaidmenys.

Respondentams būdingiausi vaidmenys (užduočių vykdytojai ir grupės darbuotojai) gali būti apibūdinami kaip sudarantys komandos veiklos stuburą, nors pačios komandos darbą jie veikia vadovaudamiesi skirtingais motyvais: vieni siekia darbo tikslų, kiti – stengiasi darbo kolektyve palaikyti gerus darbo santykius ir darbingą nuotaiką. Darbdaviai turi žinoti, kad grupėje susirinkus per daug užduočių vykdytojų daugiausia dėmesio bus kreipiama darbo tikslams, formaliems darbuotojų santykiams, o jeigu per daug bus grupės darbuotojų, tada gali kilti sumaištis tarp užduočių vykdytojų, nes jie gali pradėti manyti, kodėl apskritai susirinko į vieną kolektyvą.

Atsižvelgdama į savo vidaus poreikius, organizacija naujiems darbuotojams pagal jų komandinius vaidmenis gali kelti specifinius reikalavimus ir atitinkamai planuoti asmeninės karjeros kelią. Šio fakto žinojimas yra itin praktiškai reikšmingas ne vien darbuotojams, bet ir darbdaviams.



## SPECIALIŲJŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

---

**Asmeninės savybės** (*Traits*) – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę apibūdinantys atributai.

**Atsakomybė** (*Responsibility*) – įsipareigojimas / gebėjimas norėti įvykdyti nustatytą arba prisiimtą užduotį.

**Charizma** (*Charisma*) – viena iš asmens savybių, apibūdinančių jo gebėjimus paveikti kitus žmonės, neįtikėtinai plėsti šalininkų gretas.

**Dalyvavimas valdyme** (*Participation*) – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant asmeninio jo indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir atsakomybės už juos.

**Darbo grupė** (*Working group*) – dviejų ir daugiau darbuotojų struktūrinis vienetas, kuris savo veikloje vadovaujasi organizacijos vadovų nustatytu darbo tikslu (-ais) ir uždaviniais, dirba kartu, dalijasi informacija, dažniausiai savarankiškai vykdo skirtingus darbus (uždavinius).

**Darbo komanda** (*Working team*) – pasiekusi aukštų veiklos efektyvumo rezultatų ir konkurencingai veikianti darbo grupė, pasižyminti susitelkimu, bendradarbių tarpusavio palaikymo gebėjimais, santykių darna, kuriai būdinga lanksti organizacinė valdymo struktūra ir efektyvi organizacinė kultūra, kolektyviai atsakinga už tikslų siekimą.

**Darbo komandos vertybės** (*Working team valuable's*) – darbo komandos vystymosi etapuose patyriminiu būdu susiformavę požiūriai į valdymo procesą ir užduočių vykdymą, priimamus sprendimus, elgesio normas tarp bendradarbių, reagavimo būdas į išores aplinkos iššūkius.

**Darbo užduotis** (*Worktasks*) – vadovo pavedimas darbuotojui (grupei) įvykdyti tam tikro sudėtingumo bei kokybės darbą arba funkciją, kurie turi būti įvykdyti per nustatytą laiką bei tam tikrų rezultatų forma.

**Darna** (*Harmony*) – grupės narių tarpusavio prisirišimas, kai asmuo reišia suinteresuotumą būti jos nariu.

**Delegavimas** (*Delegation*) – įgaliojimų bei pareigų perdavimas pavaldiesiems darbuotojams (ne vien užduočių skyrimas), darbuotojų įtraukimas į valdymą.

**Efektyvumas** (*Effectiveness*) – rodiklis, parodantis organizacijos pasiskirties, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį suinteresuotų socialinių grupių, visuomenės atžvilgiu.

**Formali darbo grupė** (*Formal workgroup*) – grupė, kurioje narystė ir tarpusavio santykiai dokumentaliai formalizuoti įstatymais, įsakymais, reikalavimais ir kt. darbo tvarką reguliuojančiais dokumentais.

**Elgesio reguliavimas** (*Behaviour modification*) – laiku ir adekvačių materialinio bei moralinio pobūdžio priemonių taikymas, siekiant pakeipti individo elgesį norima linkme.

**Gebėjimai dirbti su žmonėmis** (*Human skills*) – vadovo mokėjimas veiksmingai bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

**Globalizacija** (*Globalization*) – procesas, vykstantis pasauliniu mastu, valstybių sąjungų arba kelių valstybių bendromis pastangomis ir atspindintis poreikį jungtis, tarpusavyje derinti galimybes ir naudoti sukauptas mokslo žinias, praktikoje diegiamas naujoves į bendrą patirčių seką, kad jos atitiktų vis labiau kintančią šiuolaikinio pasaulio prigimtį.

**Grupė** (*Group*) – riboto dydžio (dažniausiai nuo 2 iki 30 žmonių) organizacijoje veikianči asmenų bendruomenė, turinti tiesioginius tarpusavio kontaktus ir iš socialinės visumos išsiskirianti pagal atitinkamus požymius, pvz., veiklos pobūdį, socialinę priklausomybę, struktūrą, autonomiją ir kt.

**Grupės dinamika** (*Group dynamics*) – grupės vystymosi procesas, jau pereinant įvairias raidos vystymosi stadijas, kurių metu grupės nariai išmoksta bendradarbiauti ir dirbti kartu.

**Grupinis efektas** (*Group effect, Group dynamic effect*) – grupės vystymo pasikartojantis procesas, pagrįstas jos narių bendradarbiavimu.

**Grupinis mąstymas** (*Groupthink*) – reiškinys, kai susitarimas pasiekiamas, užgožiant alternatyvių veiksmų vertinimą, kartu atsisakymas savo asmeninės nuomonės vienu ar kitu klausimu (darbo, bendradarbiavimo ir pan.) dėl daugumos grupės narių nuomonės arba kokio nors įtakingo asmens proteguojamos nuomonės.

**Grupinės normos (socialinės)** (*Group norms*) – įvairūs formalaus ir neformalaus pobūdžio reikalavimai grupės narių elgesiui, socialiniams standartams ir taisyklėms.

**Grupės susitelkimas** (*Cohesiveness, Cohesion*) – grupės narių reiškiamas suinteresuotumas dirbti drauge ir prisiimti bendrą atsakomybę už pavestas užduotis, besiremiantis emocinių kontaktų išsivystymo, vertybinių sistemų sutapimo bei bendrų tikslų suvokimo lygiu.

**Igūdžiai** (*Skills*) – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį.

**Kolektyvizmas** (*Collectivism*) – bendruomenės arba grupės būdingas kultūrinis bruožas integruoti individą į savo sudėtį, jam atsisakius tam tikrų teisių ir laisvių.

**Kompetencija** (*Competence*) – 1) asmeniui suteikti formalūs įgaliojimai tam tikrai veiklai; 2) asmens individualūs (neformalūs) vaidmenys (savybės), atitinkantys jo galimybes veikti tam tikru būdu.

**Kompetencijos principai** (*The principle of competence*) – asmens formalių ir individualių kompetencijų pasiskirstymo tvarka grupėje / komandoje atsižvelgiant į jos vystymosi etapą.

**Komunikacija** (*Communication*) – dviejų ar didesnio skaičiaus žmonių bendravimas, siekiant verbaliniu arba neverbaliniu būdu pasikeisti informacija.

**Konfliktas** (*Conflict*) – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo metodų, valdymo stilių ir metodų, vykdomų programų ar užduočių svarbos ir pan., kurio pasekmė – vienos iš konfliktuojančių šalių arba abipusis kokių nors būdų pastangų blokavimas.

**Konformizmas** (*Conformance*) – asmens prisitaikymas, atsisakant savo įprasto elgesio ir vertybių, individualumo, kai dedamos pastangos bet kokia kaina pritaikyti organizacinės kultūros, niekaip prie jos neprisidedant.

**Moderatorius** (*Moderator*) – asmuo, turintis specialių žinių bei įgūdžių pasirinkti ir pritaikyti procedūras, metodus ir technologijas, koordinuojant pavienių darbuotojų arba kolektyvo darbą.

**Lyderystė** (*Leadership*) – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningo ir ilgalaikio poveikio darymas kitiems asmenims, siekiant struktūrizuoti organizacijos narių veiksmus arba elgesį.

**Organizacija** (*Organization*) – individai, susibūrę gaminti ir teikti rinkai produktus arba įgyvendinti dvasinio pobūdžio tikslus, tam naudojami įvairiomis technologijomis, darbo procesais, valdymo struktūromis ir kultūrinėmis vertybėmis.

**Organizacinė kultūra** (*Organizational culture*) – tai organizacijos adaptacijos prie vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių laikotarpių susiformavęs organizacijos įvaizdis ir „vidinis klimatas“, sudarantis įprastą darbuotojų tarpusavio bendravimo būdą, įsitikinimų sistemą, pripažįstamas vertybes, elgesio normas, prielaidas, puoselėjamas tradicijas ir vyraujančius papročius.

**Ritualas** (*Ritual*) – pasikartojanti veiksmų, išreiškiančių ir stiprinančių organizacijos vertybes, tikslus ir pan., seka.

**Suderinamumas** (*Chemistry*) – individų abipusis palankus požiūris į bendravimą bei bendradarbiavimą, pagrįstas vertybinių orientyrų, elgesio normų, interesų, charakterių temperamentų ir pan. pripažinimu.

**Statusas** (*Status*) – asmens padėtis grupėje, pripažįstant jo socialinį rangą (teisės, pareigos, populiarumas, privilegijos ir pan.), kolegų pripažinimo pagarbos matas.

**Vaidmuo** (*Role*) – asmens laukiamo elgesio visuma (rinkinys) jo santykiuose su aplinkiniais, atitinkami gebėjimai reikštis socialinėje grupėje.

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

---

1. Applebaum, E.; Batt, R. *The new American workplace*. Ithaca, New York: ILR Press, 1994.
2. Argyris, C. *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1990.
3. Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Vadovėlis. VDU, Kaunas, 2008, p. 343.
4. Bales, R. F. *Interaction process analysis: A method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950.
5. Belbin, R. M. *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1981.
6. Belbin, R. M. *Team Roles at Work*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1993.
7. Belbin, R. M. Effective Managers: the Secret to their Success from the Team Roles Perspective. *Вестник Московского университета, Москва, Серия 24. Менеджмент*, № 1, 2010, p. 11–25.
8. Benne, K. D.; Sheats, P. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, Spring 1948, Vol. 4, Issue 2, p. 41–49,
9. Blamchard, K. H.; Carew, D.; Parisi-Carew, E. *The One Minute Manager Builds High Performing Teams: New and Revised Edition* by Ken Blanchard. New York: William Morrow, 2000, 128 p.
10. Boddy, D. *Management - An Introduction*. Edition: 2nd, Publisher: Pearson Education Ltd, Essex, 2002.
11. Brown, R. *Group processes*. (2<sup>nd</sup> edn.), Oxford, UK: Blackwell, 2000.
12. Buchanan, D. A.; Huczynski, A. A. *Organizational Behaviour*. Edition: 3 edn., Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1997.
13. Chong, E. Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams. *Victoria University of Wellington, Journal of Institute of Behavioral and Applied Management*, May, 2007, p. 202–217.
14. Conen, S. G.; Bailey, D. E. What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 1997.
15. Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. *Verslo žinios*, 2006, p. 163.

16. Dromatas, M. Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, žurnalas MRU ir KTU, 2007, Nr. 22, p. 29–40.
17. Drucker, P. F. *Managing for Results*. New York, Harper & Row, 1964, p. 5.
18. Feldman, R. S. *Social psychology: Theories, Research and Applications*. New York, McGraw-Hill, 1985.
19. Golema, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija, 2007, 304 p.
20. Gražulis, V.; Jagminas, J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 24, p. 79–91.
21. Gražulis, V. *The Importance of Team Roles in Organizing Collective Work (according to R.M. Belbin's theoretical survey of team roles in some Lithuanian higher schools students)*. The International Scientific-Practical Seminar: Sustainable Management and long-life Education in 21Century, Prague, October 9–11, 2006, p. 34–44.
22. Gražulis, V. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas, 2012, 3 (27), p. 145–155.
23. Gražulis, V.; Valickas, A.; Dačiulytė, R.; Sudnickas, T. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2012, p. 90–120.
24. Guščinskienė, J.; Sapežinskienė, L.; Švedienė, L. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, 2003.
25. Guzzo, R. A. *Fundamental considerations about work groups*. M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 3–24.
26. Hackman, J. R. Work Teams in organizations An orienting framework. J. R. Hackman (Ed). *Groups that Work (and Those That Don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990, p. 1–14.
27. Hackman, J. R.; Walton, R. E. Leading groups in organizations. P. S. Goodman and Associates (Ed.), *Designing effective work groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, p. 72–119.
28. Handy, C. *Understanding Organizations*. Edition: 4nd, Penguin, Harmondsworth, 1993.
29. Hersey, P.; Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd ed.) New Jersey/Prentice Hall, 1972.
30. Homans, G. C. *The Human Group*. New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

31. Jacikevičius, A. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, 1995.
32. Janis, I. L. *Victims of Groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin, 1972.
33. Juran, J. M.; Gryna, F. M. *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill, 1988.
34. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas, Kauno technologijos universitetas, 2005.
35. Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. New York: Harper Business, 1994, p. 318.
36. Kogler, Hill S. E. *Komandinė lyderystė*. 10 skyrius knygoje Northouse, P. G. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009, 336 p.
37. Krueger, A. B. *Economic Science*. The New York Times, 7 December 2000, C2.
38. Larson, C. E.; Lafasto, F. M. J. *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, London, CA: Sage Series in interpersonal communication, vol. 10, 1989, p. 150.
39. Lewin, K. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.
40. Lewis, R. D. *Kultūrų sandūra (kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais)*. Monografija. Vilnius: Alma litera, 2002.
41. Liker, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2005, p. 400.
42. Mayo, G. E. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, chaps. 3–5.
43. Manz, C. C.; Sims, H. P. *Business without Bosses*. New York: John Wiley&Sons, 1993.
44. Miller, C. B. *Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. New York: Amacom, 2004.
45. Masiulis, K.; Sudnickas, T. *Elitas ir lyderystė*. Vadovėlis, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
46. Nadler, D. A. Executive team effectiveness: Teamwork at the top. D. A. Nadler and J. L. Spencer & Associates (Eds.) *Executive teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998, p. 21–39.
47. Newstrom, J. W.; Davis, K.: *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. University of Minnesota & Arizona State University. Duluth. 1997.
48. Partington D.; Harris, H. Team role balance and team performance: an empirical study. *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 8, 1999, MCB University Press, p. 695–705.
49. Penrod, S. *Social Psychology*. 2nd ed., Englewood Sliffs, New York, Prentice Hall, 1986.

50. Sakalas, A. *Personalio vadyba*. Vadovėlis. Vilnius: Margi raštai, 2003, 296 p.
51. Savanevičienė, A.; Šilingienė, V. *Darbas grupėse*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005, 181 p.
52. Shea, G. P.; Guzzo, R. A. Group Effectiveness: What Really Matters. *Sloan Management Review*, 28 (3), 1987, p. 25–31.
53. Schein, E. H. *Organizational Psychology*. 3-iasis leid., Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1980 p. 146–153.
54. Sears, D. O.; Freedman, J. L.; Peplau, L.A. *Social Psychology*. 5-asis leid., Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1985, p. 368.
55. Shaw, M. E. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1971, p. 414.
56. Stoner, J. A.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
57. Sudnickas, T. Komandos valdymo sistemos Charleso Margerisono ir Dicko McCanno metodika. *Vadovo pasaulis*, 2002, Nr. 7–8, <[http://www.lokada.lt/straipsniai-komandos\\_valdymo\\_sistemas\\_.html](http://www.lokada.lt/straipsniai-komandos_valdymo_sistemas_.html)>.
58. Šalčius, A.; Šarkiūnaitė, I. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Mokomoji knyga. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Vilnius, 2011, 145 p.
59. Tuckman, B. W. Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 63, 1965, p. 384–399.
60. Tuckman, B. W.; Jensen, M. A. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, Vol. 2, 1977, p. 419–427.
61. West, M. A. *Efektvyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika, 2011.
62. West, M. A.; Tjosvold, D.; Smith, K. G. *The international Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester, UK: John Wiley&Sons, 2003.
63. West, M. A.; Anderson, N. R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, p. 680–693.
64. Whitney, J. C.; Smith, R. A. Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context. *Journal of Marketing Research*, 1986, 20, Nr. 2, p. 167–176.
65. Žydzūnaitė, V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas: KTU, 2005.
66. Адизес, И. К. *Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
67. Андреева, Г. М.; Богомолова, Н. Н.; Петровская, Л. А. *Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы*: Учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002, 287 p.
68. Белбин, Р. М. *Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу*. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2009, 238 p.



69. Бодди , Д.; Пейтон, Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
70. Бойетт, Д. Г.; Бойетт, Д. Т. *Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости*. Москва: Олимп-бизнес, 2004, 416 р.
71. Гудвин, Дж. *Исследование в психологии: методы и планирование*. СПб.: Питер, 2004, 558 р.
72. Лайкер, Д.; Хесеус, М. *Корпоративная культура Тойота. Уроки для других компаний*. 2-е изд., Москва, Альпина Паблишер, 2011, 354 р.
73. Лютенс, Ф. *Организационное поведение*. Пер. с англ. 7-го изд. М.: Инфра М, 1999, 692 р.
74. Мескон, М.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
75. Роббинс, Х.; Финли, М. *Почему не работают команды? Что идёт не так и как это исправить*. Москва: Хорошая книга, 2005, 304 р.
76. Чанько, А. Д. *Команды в современных организациях*. Санкт Петербург, Высшая школа менеджмента, 2011, 408 р.
77. Чанько, А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента. *Вестник СпбГУ, Серия «Менеджмент»*, 2007, Выпуск 2, р. 157–177.

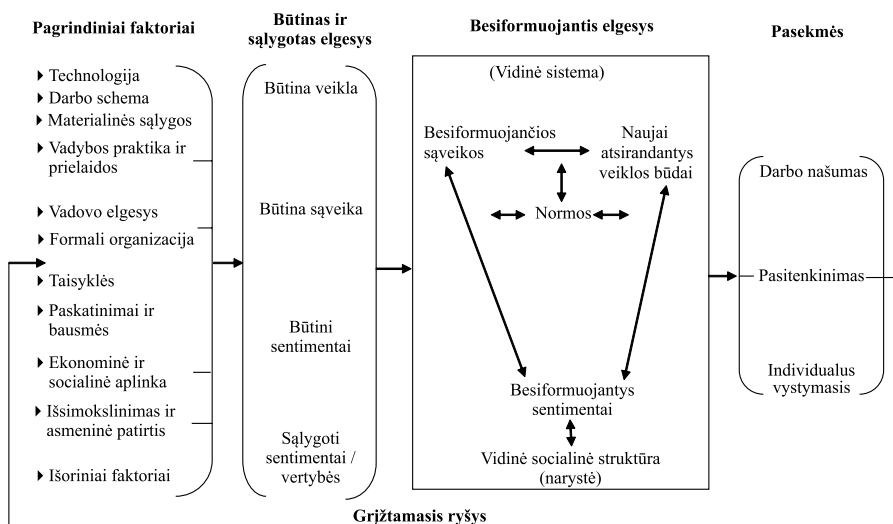
### *Teisės aktai*

LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl nacionalinių mokslo programų sąrašo patvirtinimo“, 2013 m. spalio 11 d. Nr. V-949, Vilnius.

# PRIEDAI

## 1 priedas

**Darbo grupės narių elgesio modelis, remiantis Dž. Homansu** (šaltinis: Бодди, Д.; Пейтон, Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999, p. 303 pagal Turner, A. N. *A conceptual scheme for describing work group behavior*. Case No. 461-001, Harvard Business School, Boston, Mass., 1961).



**Darbo grupių tapimo komanda kategorijų klasifikacija**

(sudaryta V. Gražulio, remiantis J. R. Katzenbachu ir D. K. Smithu 1994, p. 119–127)

Darbo grupės kategorija	Darbo grupės išsivystymo lygio apibūdinimas
<i><b>Bruožai, būdingi grupei</b></i>	
<b>Darbo grupė</b> ( <i>working group</i> )	Bendri tikslai nėra aiškiai nustatyti, todėl vyrauja individualūs tikslai; informacijos skverbimasis apribojamas personaliniais filtrais, dėl to menkai išvystyti atgalinio ryšio kanalai; darbo užduotys skirstomos neatsižvelgiant į darbuotojų galimybes; valdymo procesui būdingas ypač svarbus vadovo vaidmuo, todėl dažnai reiškiasi favoritizmas.
<b>Pseudokomanda</b> ( <i>pseudo-team</i> )	Nepakankamas organizacinių siekių lygis, nes jas nustatant menkai dalyvauja grupės nariai; diskusijos vyksta, stokojant informacijos, nutylima apie tvyrančią tarpasmeninių santykių sukeltą įtampą, atgaliniam ryšiui būdingas epizodiškumas; darbuotojų specializacija reiškiasi tik periodiškai; lyderių vaidmuo nėra aiškus, funkcijos skiriamos be pakankamo išankstinio pagrindo.
<i><b>Grupė, įgaunanti komandos bruožų</b></i>	
<b>Potenciali komanda</b> ( <i>potential team</i> )	Bendriems tikslams suformuoti kviečiami grupės nariai, tačiau dar vyrauja menkas asmeninių, grupės ir organizacijos tikslų sąveikos suvokimas; naudojami informacijos kanalai dėl jų nepakankamo suderinamumo pasižymi nereguliarumu, reikalavimai atgaliniam ryšiui nėra aiškiai apibrėžti, todėl būdingas informacijos perteklius; įtampa tarpasmeniniuose santykiuose nuslopinama tik periodiškai; pastebimi pirmieji bandymai grupės lyderio bei jos narių funkcijas pasiskirstyti atsižvelgiant į asmeninius polinkius ir pademonstruotus įgūdžius.
<i><b>Komanda</b></i>	
<b>Reali komanda</b> ( <i>real team</i> )	Nariai, orientuodamiesi į organizacijos tikslus, dalyvauja nustatant komandos kokybinius ir kiekybinius tikslus; sukurti informacijos kanalai aiškiai apibrėžti, todėl yra suprantami ir pasižymi reguliarumu bei sistemiskumu, nustatytos darbų atlikimo procedūros; charakteringas funkcinių vaidmenų pasiskirstymas remiantis organizacine valdymo struktūra ir būtina darbo specializacija, o tai skatina įvairių sprendimų variantų paiešką bei bendrą atsakomybę; susiformuoja bendros, visiems suprantamos elgesio normos; lyderiavimas vyksta atsižvelgiant į darbo etapo reikalavimus.
<b>Efektyvi komanda</b> ( <i>high-performance team</i> )	Nariams būdingas kūrybinis požiūris į asmeninių, komandos ir organizacijos tikslų įgyvendinimą; informacijos kanalai bei užduočių vykdymo procedūros užtikrina nepriekaištingą darbų atlikimą, todėl operatyviai keičiamasi naujienomis; lanksti organizacinė struktūra, paremta darbo pasiskirstymu, atsižvelgiant į vykdomas užduoties ypatumus, reiškiasi bendra atsakomybė; elgesio normos skatina pagarbų požiūrį į kitus komandos narius, būdinga stipri organizacinė subkultūra; gebėjimai ir lyderiavimo įgūdžiai pasižymi dideliu lankstumu, atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją ir jų individualius vaidmenis, o tai suteikia komandai ilgalaikį stabilumą.

**Komandos vaidmenys, remiantis R. M. Belbino teorija** (sudaryta V. Gražulio, panaudojantis R. M. Belbino teorinėmis nuostatomis (1981, 1993) ir atsižvelgiant į savo tyrimų rezultatus)

Individo vaidmuo	Darbuotojo vaidmens aprašymas
<b>Pirmininkas / koordinatorius</b> ( <i>Chairman</i> )	Vaidmuo aiškiai orientuotas į komandos socialinių kontaktų vystymą bei kitus socialinio pobūdžio veiklos aspektus, grupės palaikymą ir vieningumą, rūpinasi, kad būtų pasiekti tikslai, geba įtikinti ir priimti tinkamą sprendimą, kartu moka išklausti kitų nuomones. Strateguoja galimybes, dažniausiai mąsto pozityviai. Priimdamas sprendimus geba pritarti pavaldinių pastangoms, kartu rodo ganėtinai tvirtą charakterį, kai, jo manymu, būtina atmesti kitų pasiūlymus. Pirmininkas yra lyderis, orientuotas į žmones, dėl to sugeba veiksmingai perduoti įgaliojimus. Deja, dažnas pirmininkas nėra itin kūrybingas, bet dėl savo stipriųjų savybių asmeninio kūrybiškumo trūkumą moka kompensuoti pasitelkęs kitus komandos narius, o tai gali atrodyti kaip manipuliavimas žmonėmis. Kartu pirmininkui ne visada pasiseka atskleisti grupės narių stipriąsias bei silpnąsias savybes, o tai ateityje gali neigiamai atsiliiepti visos komandos veiklai. Nors pirmininkas nebūtinai gali būti paskirtas vadovauti, tačiau šie žmonės labiausiai tinka vadovauti kolektyvui, todėl prastai išreikštas šis vaidmuo menkai padeda komandai vienyti jos narių skirtingas pažiūras, tinkamai suformuluoti tikslus.
<b>Formuotojas / organizatorius</b> ( <i>Shaper</i> )	Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, geba suformuluoti aiškius tikslus, įsitraukia į darbą ir tai skatina daryti kitus komandos narius. Į komandos darbą įneša dinamizmo dvasią, verčiančią kitus pasitempti. Šie žmonės dažniausiai būna ekstravertai, veržlūs, pasitikintys savimi, mėgsta vadovauti ir siekia pergalės. Dažnas formuotojas yra motyvuotas lyderis. Paprastai formuotojas dirba „iš visų jėgų“, todėl pasirengęs priimti aplinkos spaudimą, kartu nevengia mesti iššūkių kitiems, dėl to asmeniniai jo santykiai su bendradarbiais nėra tokie geri kaip pirmininko ir neretai vertinami kaip provokuojantys. Nors formuotojai yra įdomūs žmonės, tačiau dažnas jų yra impulsyvus ir nekantrus, gali greitai įsitraukti į skandalus, niekindamas kitų jausmus, bet paprastai pykčio kitam nejaučia. Kartais formuotojas būna abejojantis ir netolerantiškas naujovėms, tačiau stengiasi, ir tomis pastangomis komandoje pasiekiami rezultatai.
<b>Kompanijos darbuotojas / užduočių vykdytojas</b> ( <i>Company Worker</i> )	Vaidmuo orientuotas į praktines užduotis ir šiam darbuotojui būdinga pasirūpinti, kad pavestas darbas įgautų veiksmų formą ir būtų įvykdytas laiku, jų šūkis yra „dirbkime“. Kompanijos darbuotojas paprastai yra gerai susipažinęs su organizacijos / grupės įsipareigojimais, išsiskiria savo praktiškumu, kantrumu bei sveika nuovoka, gerbia tradicijas, jam patinka stabilumas. Nors neretas jų pasižymi tolerantiškumu, bet dažnas užduočių vykdytojas yra per daug konservatyvus, nepakankamai rūpestingas kitų atžvilgiu ir lankstus, ne visada pastebi naujas idėjas, lėtai reaguoja į permainas. Bendrovės darbuotojui (užduočių vykdytojui) geriausiai sekasi dirbti organizacijos administracijos padalinuose, vykdant funkcinio pobūdžio darbus. Gali būti per daug susitelkęs į siaurą funkcinės veiklos sritį (užduotį), kurią nuolat tobulina, dėl to dažnai pamirštami kiti darbo reikalai ir apskritai žmogaus gyvenimo aspektai. Darbe siekia aukšto profesionalumo lygio ir dėl to neretai užima atsakingas pareigas organizacijos hierarchijoje.

<b>Grupės / komandos darbuotojas (Team Worker)</b>	Vaidmuo orientuotas į kolektyvo dvasios palaikymą (vieningumą), nes šis žmogus mažina prieštaravimus ir geba užtikrinti bendradarbiavimą tarp kolegų, moka suvokti kitų idėjas, neretai pateikia savo idėjas pavestoms užduotims vykdyti, yra paslaugus, lankstus ir geras klausytojas, turi humoro jausmą, todėl pagrįstai vertinamas kaip grupės pagrindas. Stengiasi užtikrinti gerą komandos dvasią ir kitus jos narius skatina siekti tikslo, o tai priskiriama prie komandos „aktyvų“. Grupės darbuotojas paprastai būna jautrus žmogus, nelinkęs kitiems daryti skriaudos, todėl mažina konfliktų poveikį, deja, ne visada ryžtingas ir sunkiai išveria konfliktines situacijas.
<b>Idėjų kūrėjas (generuotojas) (Plant)</b>	Vaidmuo pasižymi aukštu intelekto koeficientu, todėl vyrauja kūryboje ir pastebi tai, ko kiti nesugeba pastebėti. Šiems žmonėms gerai sekasi skleisti įvairias idėjas ir patiems kurti originalias idėjas, jas strateguoti. Dėl savo originalumo idėjų kūrėjai visą savo laiką gali skirti naujoms idėjoms (jų nuomone, tai svarbiausia komandos problema) ir prarasti susidomėjimą grupės poreikiais bei tikslais, ne visada išgirsta kitų „kasdienes“ nuomones, todėl jie mažiausiai linkę jaustis komandos nariais. Dažnas idėjų kūrėjas pasižymi intraversija, juos labiau domina kūrybinės problemos, o ne kasdienybė ir grupės pastangos įgyvendinti jo idėjas, todėl norint jais optimaliai pasinaudoti, reikia nukreipti tinkama linkme ir, kol jie yra komandos nariai, skirti daugiau dėmesio jų veiklos kontrolei. Idėjų kūrėjas (generuotojas) retai kada rodo asmeninę iniciatyvą kilti karjeros laiptais, be to, ir organizacijos ne visada reiškia suinteresuotumą dėl šio vaidmens atstovo administracinės karjeros.
<b>Aplinkos tyrinėtojas / išteklių ieško-tojas (Resorce Investigator)</b>	Vaidmens atstovas paprastai trykšta entuziazmu, yra smalsus ir komunikabilus, dažniausiai būna optimistas, nuolat ieškantis išorės išteklių, todėl labai mėgstantis bendrauti žmogus, geras derybininkas. Palaiko gerus dalykinius ryšius ne tik komandos viduje, bet ir už jos ribų, dėl to teigiamai vertinamas aplinkinių. Aplinkos tyrinėtoji daugiau patinka domėtis, kas vyksta kitur, gana lengvai nustato ryšius su išorine aplinka, geba greitai pastebėti naujų idėjų svarbą ir su tuo susijusias galimybes. Aplinkos tyrinėtojas retai kada būna savo darbo vietoje ir, jei yra darbe, nuolat bendrauja telefonu arba internetu. Komandos žinias papildo nauja informacija, asmeniniu entuziazmu uždega kolegas, tačiau retai kada būna asmeninių originaliųjų idėjų šaltinis. Dėl savo neutralios pozicijos komandos vykdomo darbo atžvilgiu aplinkos tyrinėtoji dažnai trūksta susidomėjimo tęsti pradėtą darbą. Dėl to komandai gali iškilti problemų, siekiant visiškai įgyvendinti tikslus. Tačiau, neretas išteklių ieškotojas, būdamas labai smalsus, gali sėkmingai „daryti verslą“.
<b>Kritikas-vertintojas / stebėtojas (Evaluator)</b>	Vaidmens atstovas orientuotas į užduotį, pasižymi strateginiu mąstymu, dažnai apdairus, bet principingas, viską pasveriantis „už“ ir „prieš“, menkai emocionalus. Prima aiškius sprendimus. Kritikas-vertintojas turi įdirbį analizuodamas idėjas, geba įžvelgti siūlymų visumą, moka tinkamai įvertinti konkuruojančius siūlymus, dėl to jam puikiai sekasi užtikrinti, kad komanda nesiimtų beprasmiško darbo, netinkamo projekto. Nors kritikas-vertintojas nekritikuoja vien dėl kritikos, tačiau nedvedjodamas gali susikivirčyti su formuotoju bei kitais komandos nariais ir matydamas darbo trūkumus kritikuoti jų idėjų klaidas. Dirbantiems kartu su kritiku-vertintu pavoju iškyla dėl to, kad jis yra per daug kritiškas, kartais jam pritrūksta nuoširdumo ir ne visada pasižymi konkrečių pasiekimų poreikiu, bet kritiko-vertintojo siūlomi sprendimai dažniausiai yra vertingi. Kritikas-vertintojas pasižymi ilgalaikiais apmąstymais dėl darbo detalių, todėl neretai būna nuobodus, menkai gebantis įkvėpti kitus, tačiau labai patikimas ir rimtas žmogus. Jį reikia atsargiai kontroliuoti. Dažnas kritikas-vertintojas geba eiti aukštas pareigas organizacijoje.

<p><b>Darbų užbaigėjas (Completer-Finisher)</b></p>	<p>Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, yra tvarkingas ir sąžiningas. Darbų užbaigėjas geba kolegų idėjas ir sprendimus paversti komandos uždaviniais ir siekti, kad darbas būtų atliktas laiku ir kokybiškai, o tikslai įgyvendinti. Darbų užbaigėjas yra pastabus detalių atžvilgiu, todėl tam, kad būtų užtikrinta kokybė, darbų užbaigėjui patinka sudėti visus taškus ant „i“, tačiau jam nebūdinga siekti įspūdingų darbo rezultatų. Darbų užbaigėjas neretai nerimauja dėl to, kad kas nors gali nepavykti ir net dėl smulkmenų į komandą gali įnešti skubėjimo dvasią. Dėl nereikalingo skubėjimo darbų užbaigėjas verčia komandos narius būti nuolatinių parengties būklės, dėl to darbuotojus gali apimti depresija. Darbų užbaigėjas dėl savo charakterio bruožų nelinkęs kitiems suteikti įgaliojimų. Šių žmonių prioritetinės asmeninės savybės padeda vienodai sėkmingai dirbti įvairiuose organizacijų struktūriniuose padaliniuose.</p>
---	---

### Testas: Asmens komandinių vaidmenų profilio pagal R. M. Belbino teoriją nustatymas

Šis testas skirtas padėti nustatyti jums savo vaidmenis darbo komandoje. Toliau pateiktos septyni įvairių jūsų galimo komandinio darbo aplinkybių blokai. Kiekviena aplinkybė turi aštuonis galimus jūsų elgsenos teiginius. Visų aplinkybių svarba vertinama 10 balų sistema. Prašome paskirstyti šiuos balus tarp kiekvienos aplinkybės teiginių, jūsų manymu, geriausiai atspindinčius savo elgseną. Blogiausiu atveju balus galima paskirstyti ir tarp visų teiginių arba dešimčia balų įvertinti vieną teiginį.

Aplinkybės / teiginiai	Šifras	Įvertinimas, balais
1. Kuo, mano manymu, galiu prisidėti prie komandos:		<b>10</b>
- manau, kad gebu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti;	<b>a</b>	.....
- galiu gerai dirbti su skirtingais žmonėmis;	<b>b</b>	.....
- idėjų kūrimas yra vienas mano įgimtų sugebėjimų;	<b>c</b>	.....
- sugebu pasakyti, kada grupės narys gali atlikti ką nors gera komandai;	<b>d</b>	.....
- mano gebėjimas gerai užbaigti nustatytą užduotį (projektą) labai susijęs su asmeniniu mano veiksmingumu;	<b>e</b>	.....
- esu pasirengęs būti laikinai nemėgstamas, jei tik tai duos gerų rezultatų;	<b>f</b>	.....
- paprastai sugebu nujauti tai, kas realistiška ir bus naudinga komandos darbe;	<b>g</b>	.....
- galiu pateikti alternatyvių veiksmų argumentų, neprarasdamas objektyvumo.	<b>h</b>	.....
2. Jei aš turiu galimų komandos darbo trūkumų, tai todėl, kad:		<b>10</b>
- nesijaučiu gerai, kai susirinkimai nėra gerai suplanuoti, kontroliuojami ir apskritai prastai organizuoti;	<b>a</b>	.....
- esu linkęs(-usi) būti per daug kilnus(-i) kitiems, turintiems pagrįstą nuomonę, kurios nebuvo paisyta;	<b>b</b>	.....
- esu linkęs(-usi) per daug kalbėti, kai komanda pradeda aptarinėti naujas idėjas;	<b>c</b>	.....
- dėl savo charakterio man dažnai būna sunku tvirtai ir entuziastingai prisidėti prie komandos kolegų darbo;	<b>d</b>	.....
- kartais mane laiko stipria ir autoritariška asmenybe, ypač kai reikia ką nors padaryti;	<b>e</b>	.....
- man sunku būti priekyje galbūt todėl, kad per daug įsijaučiu į komandos atmosferą;	<b>f</b>	.....
- esu linkęs(-usi) per daug pasiduoti savo paties(-ios) mintims ir todėl prarandu ryšį su tuo, kas vyksta komandoje;	<b>g</b>	.....
- mano kolegos linkę mane vertinti kaip be reikalo skiriančią dėmesį detalėms ir besibaiminančią dėl galimų nesėkmių.	<b>h</b>	.....

<p>3. Kai aš esu įsitraukęs į kokį nors projektą kartu su kitais komandos nariais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sugebu be spaudimo daryti įtaką kolegoms;</li> <li>- esu linkęs(-usi) būti gana tikslus, kad užkirsčiau kelią atsirandančioms klaidoms dėl kolegų nerūpestingumo;</li> <li>- esu pasirengęs(-usi) spausti, kad būčiau tikras(-a), jog susirinkimo metu nebus švaistomas laikas ir prarastas pagrindinis tikslas;</li> <li>- manimi galima pasikliauti, nes aš visada stengiuosi padaryti ką nors originalaus;</li> <li>- esu visada pasirengęs(-usi) paremti gerą pasiūlymą bendrų interesų labui;</li> <li>- man patinka ieškoti naujų idėjų ir įvairių patobulinimų paskutinio žodžio;</li> <li>- manau, kad mano gebėjimas spręsti gali padėti priimti teisingus sprendimus;</li> <li>- manimi galima pasikliauti ir būti tikram, kad visas pagrindinis darbas bus suorganizuotas.</li> </ul>	<p><b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> ..... <b>e</b> ..... <b>f</b> ..... <b>g</b> ..... <b>h</b> .....</p>	<p><b>10</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....</p>
<p>4. Mano tipiškas komandos darbo raktas yra toks:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mano interesas geriau pažinti savo kolegas yra gana ribotas;</li> <li>- nesibaiminu oponuoti kitų požiūriams arba būti mažuma su savo nuomone;</li> <li>- paprastai sugebu rasti argumentų, kad atsikratyčiau silpnų siūlymų;</li> <li>- manau, kad sugebu priversti sistemą veikti, kai tik pradėdama naudotis parengtu planu;</li> <li>- esu linkęs(-usi) vengti to, kas akivaizdu, ir pasirodyti su savo netikėtomis idėjomis;</li> <li>- kiekvienam vykdomam darbui suteikiu tobulą pavidalą;</li> <li>- esu pasirengęs(-usi) pasinaudoti ryšiais už komandos ribų;</li> <li>- kol domiuosi visais požiūriais, nedvejodamas(-a) galiu apsispręsti, jei tik reikia priimti sprendimą.</li> </ul>	<p><b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> ..... <b>e</b> ..... <b>f</b> ..... <b>g</b> ..... <b>h</b> .....</p>	<p><b>10</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....</p>
<p>5. Darbe gaunu pasitenkinimą, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- man patinka nagrinėti situacijas ir derinti įvairius pasirinkimus;</li> <li>- man rūpi spręsti komandoje atsirandančias įvairias darbo problemas;</li> <li>- man patinka jausti, kad puoselėju gerus darbo santykius komandoje;</li> <li>- aš darau stiprų poveikį komandos sprendimams;</li> <li>- esu atviras(-a) žmonėms, kurie gali pasiūlyti ką nors nauja;</li> <li>- galiu pasiekti, kad darbuotojai sutartų dėl reikiamų veiksmų;</li> <li>- man patinka kokiam nors darbui skirti visą savo dėmesį;</li> <li>- man patinka ieškoti veiklos srities, kuri teiktų iššūkių mano vaizduotei.</li> </ul>	<p><b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> ..... <b>e</b> ..... <b>f</b> ..... <b>g</b> ..... <b>h</b> .....</p>	<p><b>10</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....</p>



*Lentelės pabaiga*

<p>6. Jei man staiga skiria sunkų darbą, kurį reikia padaryti per trumpą laiką ir su nepažįstamais žmonėmis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tada norėčiau nusišalinti ir ieškoti išeiities iš šios situacijos;</li> <li>- būčiau pasirengęs(-usi) dirbti su tuo darbuotoju, kuris išreiškė geriausią požiūrį į darbą;</li> <li>- bandyčiau rasti būdą, kaip sumažinti savo darbo krūvį, aiškindamas, ką gali nuveikti kiti darbuotojai;</li> <li>- savo įgimtu atkaklumu užtikrinčiau, kad neatsiliksiu nuo komandai nustatyto darbo grafiko;</li> <li>- manau, kad likčiau susivaldęs ir neprarasčiau sugebėjimo mąstyti bliviai;</li> <li>- nepaisydamas pasitaikančio spaudimo, atkakliai siekičiau nustatytų tikslų;</li> <li>- jei tik matyčiau, kad bendradarbiai nedaro pažangos, būčiau pasiruošęs(-usi) perimti vadovavimą;</li> <li>- pradėčiau diskusijas, kad taip paskatinčiau naujai mąstyti apie pavestą darbą.</li> </ul>	<p><b>a</b> .....</p> <p><b>b</b> .....</p> <p><b>c</b> .....</p> <p><b>d</b> .....</p> <p><b>e</b> .....</p> <p><b>f</b> .....</p> <p><b>g</b> .....</p> <p><b>h</b> .....</p>	<p><b>10</b></p>
<p>7. Mano darbo komandoje trūkumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aš dažnai pasidarau nekantrus žmonėms, kurie trukdo pažangai;</li> <li>- tikėtina, kad kiti bendradarbiai mane kritikuoja už per didelį analitiškumą ir nepakankamą intuiciją;</li> <li>- mano troškimas, kad darbas būtų atliktas gerai, gali sulėtinti darbo eigą;</li> <li>- esu linkęs(-usi) imtis nuobodžiauti ir pasikliauti vienu ar dviem nariais, kurie galėtų mane įkvėpti;</li> <li>- man sunku pradėti darbą, kol lieka neaiškūs to darbo tikslai;</li> <li>- kartais man sunkiai sekasi paaiškinti sudėtingus pavesto darbo klausimus;</li> <li>- sąmoningai reikalauju iš kitų to, ko pats(-i) negaliu padaryti;</li> <li>- nesu ryžtingas(-a) išsakydamas(-a) savo nuomonę, kai susiduriu su tikra opozicija.</li> </ul>	<p><b>a</b> .....</p> <p><b>b</b> .....</p> <p><b>c</b> .....</p> <p><b>d</b> .....</p> <p><b>e</b> .....</p> <p><b>f</b> .....</p> <p><b>g</b> .....</p> <p><b>h</b> .....</p>	<p><b>10</b></p>

Atsakymų skaičiavimo tvarka:

Įrašykite atsakymuose nurodytus balus į atitinkamus žemiau pateiktos lentelės langelius. Tuomet sudėkite kiekvieno stulpelio balus, kad gautumėte bendrą balų paskirstymo komandos vaidmenims rezultatą. Įsidėmėkite, kad bendras balų skaičius turi būti lygus 70.

Aplinkybės		CW		CH		SH		PL		RI		ME		TW		CF
1	G		D		F		C		A		H		B		E	
2	A		B		E		G		C		D		F		H	
3	H		A		C		D		F		G		E		B	
4	D		H		B		E		G		C		A		F	
5	B		F		D		H		E		A		C		G	
6	F		C		G		A		H		E		B		D	
7	E		G		A		F		D		B		H		C	
Iš viso																

Lentelėje pateiktų simbolių aiškinimas:

**CW** – bendrovės darbuotojas, užduočių vykdytojas;

**CH** – pirmininkas;

**SH** – formuotojas;

**PL** – idėjų kūrėjas (generuotojas);

**RI** – išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas;

**ME** – stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas-kritikas;

**TW** – komandos (grupės) darbuotojas, kolega bendradarbis;

**CF** – darbo (projekto) užbaigėjas, tobulintojas, apipavidalintojas.

Didžiausia balų suma, surinkta ties komandos vaidmeniu, parodo, kaip respondentas gali pasirodyti geriausiai, dirbdamas komandoje arba būdamas vadovu. Antras ir trečias pagal dydį gauti rezultatai padeda išsiaiškinti respondento atsarginius komandos vaidmenis, jei dėl kokios nors priežasties galimybės vykdyti pagrindinį vaidmenį būtų sumažėjusios. Komandos vaidmenys, surinkę dvi mažiausias balų sumas, nurodo galimas respondento silpnųjų savybių sritis, kurias jam būtų tikslinga pagerinti.

Trumpas komandos vaidmenų remiantis M. Belbino teorija paaiškinimas

**CW** – rūpinasi, kad kasdienis darbas būtų atliktas praktiškai ir sistemingai, planą paverčia darbo veiksmais;

- *stiprybės*: savidisciplina, realistiškas, praktiškas, sveika nuovoka;
- *priimtinos silpnybės*: lankstumo stoka, nepakankamai atviras naujoms idėjoms.

**CH** – pajėgia suvienyti skirtingus požiūrius, pažįsta komandos narių silpnąsias ir stipriąsias savybes;

- *stiprybės*: yra gerbiamas ir kelia entuziazmą, turi laiko nuovoką ir geba išlaikyti pusiausvyrą;
- *priimtinos silpnybės*: ne itin kūrybingas.

**SH** – komandos veiksmams suteikia formą ir nurodo kryptį, pajėgia nustatyti aiškius tikslus ir veiksmų pirmenybę;

- *stiprybės*: įsitraukęs į reikalą, skatinantis;
- *priimtinos silpnybės*: kartais netolerantiškas naujoms idėjoms ir žmonėms.

**PL** – idėjų, strategijų inovatorius;

- *stiprybės*: vaizduotė, nepriklausoma nuomonė, kūrybingas;
- *priimtinos silpnybės*: linkęs būti nepraktiškas, kartais skrajoja padebesiais.

**RI** – ieško idėjų, informacijos ir patobulinimų už komandos ribų, susitvarko su derybomis;

- *stiprybės*: ekstravertiška asmenybė, tyrinėtojo dvasia, ieško galimybių naujose dalykuose;
- *priimtinos silpnybės*: per didelis entuziazmas, trūksta sugebėjimų tęsti pradėtą darbą.

**ME** – analizuoja problemas, vertina idėjas ir siūlymus, kad galėtų priimti sprendimus;

- *stiprybės*: kritiškas, objektyvus, sugeba išvelgti siūlymų visumą;
- *priimtinos silpnybės*: per daug kritiškas, nuobodus, per daug rimtas.

**TW** – rūpinasi bendra komandos dvasia, drąsina žmones, gerina bendravimą;

- *stiprybės*: paslaugus, lankstus, mėgstamas, geras klausytojas;
- *priimtinos silpnybės*: neryžtingas, „minkštas“, nepakeliantis prieštaravimų.

**CF** – rūpinasi, kad nenutiktų nieko bloga, pastabus detalėms, ieško darbo aspektų, kuriems reikia daugiau negu paprasto dėmesio;

- *stiprybės*: rūpestingumas, derinamas su veiksmingumu, tikslumas;
- *priimtinos silpnybės*: per daug smulkmeniškas.

**Gražulis V.**

Gr-185 KOMANDINIS DARBAS ORGANIZACIJOSE. Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. 84 p.

Bibliogr.: 68–72 p.

ISBN 978-9955-19-661-7 (spausdinta versija)

ISBN 978-9955-19-660-0 (elektroninė versija)

*Mokslo studijoje skaitytojui pristatomas autoriaus požiūris į komandinio darbo probleminius klausimus ir galimybių perspektyvas, siekiant organizacijos sėkmingos konkurencijos dabarties iššūkių sąlygomis. Mokslo studijos tikslas – sudominti skaitytoją komandinio darbo teorinėmis nuostatomis ir pateikti jų nuolatinės kaitos procesą permainų kontekste.*

*Knygoje nagrinėjamas tyrimais paremtas daugelio aptariamų klausimų kritinis vertinimas, todėl organizacijų vadovams naudinga domėtis, kas skatina darbuotojus dirbti komandinio darbo aplinkoje ir siekti iškeltų tikslų.*

*Mokslo studiją sudaro penki skyriai, kuriuose: aptariama kolektyvinio darbo plėtros retrospektyva, istoriniame kontekste trumpai pateikta darbo kartu vystymosi genezė (1 skyrius); gvildenama darbo komandos sąvoka šiuolaikinių organizacijų valdymo kontekste (2 skyrius); aptariami grupės dinamikos klausimai kaip komandinio darbo aplinkos formavimo terpė (3 skyrius); aptariamos R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorinės nuostatos (4 skyrius); pristatomi studijų autoriaus vykdomų tyrimų rezultatai (5 skyrius).*

*Studijų autorius tikisi, kad knyga bus naudinga įvairaus lygio organizacijų vadovams, žmoniškųjų išteklių vadybos specialistams bei visiems, kas domisi teoriniais ir praktiniais komandinio darbo organizavimo klausimais.*

UDK 331.103(474.5)

Vladimiras Gražulis

**KOMANDINIS DARBAS ORGANIZACIJOSE**

Mokslo studija

Redaktorė *Ramutė Pinkevičienė*  
Maketavo *Daiva Šepetauskaitė*

SL 585. 2014 05 16. 4,46 leidyb. apsk. l.

Tiražas 150 egz. Užsakymas 22 264.

Mykolo Romerio universitetas,  
Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“,

Kareivių g. 13b, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaė Litera“,

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)

Mokslo studijoje skaitytojui pristatomas autoriaus požiūris į komandinio darbo probleminius klausimus ir galimybių perspektyvas, siekiant organizacijos sėkmingos konkurencijos dabarties iššūkių sąlygomis. Mokslo studijos tikslas – sudominti skaitytoją komandinio darbo teorinėmis nuostatomis ir pateikti jų nuolatinės kaitos procesą permainų kontekste.

Knygoje nagrinėjamas tyrimais paremtas daugelio aptariamų klausimų kritinis vertinimas, todėl organizacijų vadovams naudinga domėtis, kas skatina darbuotojus dirbti komandinio darbo aplinkoje ir siekti iškeltų tikslų.

Mokslo studiją sudaro penki skyriai, kuriuose: aptariama kolektyvinio darbo plėtros retrospektyva, istoriniame kontekste trumpai pateikta darbo kartu vystymosi genezė (1 skyrius); gvildinama darbo komandos sąvoka šiuolaikinių organizacijų valdymo kontekste (2 skyrius); aptariami grupės dinamikos klausimai kaip komandinio darbo aplinkos formavimo terpė (3 skyrius); aptiriamos R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorinės nuostatos (4 skyrius); pristatomi studijų autoriaus vykdomų tyrimų rezultatai (5 skyrius).

Studijų autorius tikisi, kad knyga bus naudinga įvairaus lygio organizacijų vadovams, žmogiškujų išteklių vadybos specialistams bei visiems, kas domisi teoriniais ir praktiniais komandinio darbo organizavimo klausimais.

ISBN 978-9955-19-661-7

