MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MINDAUGAS STALNIONIS

Komandinio darbo tobulinimas X organizacijoje

Vadovas
Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS
2022

TURINYS

LENTELĖS 4

PAVEIKSLAI 5

PRIEDAI 6

ĮVADAS 7

1. TEORINIAI KOMANDINIO DARBO ASPEKTAI 10

1.1. Komandinio darbo apibrėžtis 10

1.2. Bendradarbiavimo komandose apibrėžtis 15

1.3. Komandinio darbo suderinamumo veiksniai 17

1.4. Komandos įvairovės svarba 21

1.5. Komandinio darbo kultūros formavimas 25

1.6. Prasmės ir aiškumo sukūrimas komandiniame darbe 30

1.7. Efektyvaus komandinio darbo santykiai 35

1.8. Konfliktų ir jų valdymo nauda komandiniam darbui 40

1.9. Teorinių komandinio darbo aspektų apibendrinimas: Komandinio darbo veiksmai, savybės ir nauda bei galimos grėsmės 42

2. KOMANDINIO DARBO TYRYMO METODOLOGIJA 44

3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS 48

3.1. Dokumentų turinio analizė apie komandinį darbą 48

3.2. Ekspertų interviu analizė 53

3.2.1. Komandinio darbo kritiniai tobulinimo aspektai pagal kiekvieną temos bloką 53

3.2.2. Komandinio darbo kritiniai tobulinimo aspektai apjungiant temų blokus į visumą 59

IŠVADOS 63

REKOMENDACIJOS 65

LITERATŪROS SĄRAŠAS 67

ANOTACIJA 75

ANOTATION 76
SANTRAUKA 77
SUMMARY 78
PRIEDAI 79

LENTELĖS

1 lentelė. Kiekvienos komandos atliekami procesai 14

2 lentelė. Pagrindiniai ir minkštieji komandinio darbo įgūdžiai 15

3 lentelė. Efektyviam bendradarbiavimui reikiami įgūdžiai 17

4 lentelė. Tikslinės komandos narių motyvacijos kėlimo strategijos po motyvacijos praradimo 20

5 lentelė. Komandinio darbo formos 24

6 lentelė. Vadovavimo komandai stiliai 28

7 lentelė. Komandinio sąmoningumo savybės ir jų ugdymo būdai 32

8 lentelė. Veiksmai skatinti psichologinį saugumą ir aiškumą komandoje 33

9 lentelė. Keturios aiškumo komandoje kūrimui sritys, padedančios mažinti vieni kitų trukdymą 34

10 lentelė. Bendradarbiavimo komandoje gerinimo per bendravimą metodai 40

11 lentelė. Metodikos, konfliktus versti produktyvias komandinio darbo santykiais 42

12 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai 45

13 lentelė. Pagrindinės interviu temos ir detalizavimas 46

14 lentelė. Pareiginių nuostatų dalys, atitinkančios komandinio darbo gerinimo veiksnius 48

15 lentelė. Tvarkų ir procedūrų dalys, atitinkančios komandinio darbo gerinimo veiksnius 50

16 lentelė. Mokymai, atitinkantys komandinio darbo gerinimo veiksnius 52

17 lentelė. Dabartinio dėmesio komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui vertinimas 54

18 lentelė. Aiškumo dabartiniame komandiniame darbe vertinimas 55

19 lentelė. Respondentų vertinimas dėl vienodo dėmesio ir galimybių komandoje gavimo 55

20 lentelė. Tobulintinų vietų ties komandiškumu vertinimas 56

21 lentelė. Darbinių santykių tarp komandos narių vertinimas 57

22 lentelė. Bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui skiriamo dėmesio vertinimas 57

23 lentelė. Išskirtos kritinės gerinimui vietos ties temų klausimais 58

24 lentelė. Dažniausiai pastebėtos gerinimo vietos 60

25 lentelė. Išskirtos kritinės gerinimui sritys visame interviu pagal respondentus 61

PAVEIKSLAI

1 pav. Devynios komandinio darbo dimensijos 11

*2 pav***.** Kriterijai, sukurti pasitikėjimą komandoje, ir pasitikėjimo komandoje nauda 13

3 pav. Komandinio darbo suderinamumo veiksniai 18

4 pav. Komandinio darbo veiksmai, savybės ir nauda bei galimos grėsmės 43

5 pav. Respondentų skaičius ties dažniausiai pastebėtomis ir įvardintomis kritiškiausiomis komandinio darbo gerinimui vietomis 60

PRIEDAI

1 priedas. Interviu su respondentu Nr. RST1 79

2 priedas. Interviu su respondentu Nr. YVK2 81

3 priedas. Interviu su respondentu Nr. VKT3 83

4 priedas. Interviu su respondentu Nr. NPS4 85

5 priedas. Interviu su respondentu Nr. TKA5 87

6 priedas. Interviu su respondentu Nr. ZMR6 89

7 priedas. Interviu su respondentu Nr. GMA7 91

ĮVADAS

Vienas asmuo negali būti atsakingas už organizacijos augimą, viskas įsitvirtina kaip komandinio darbo atvejai ir jei uolių žmonių grupė su papildomu meistriškumu turi bendrus veiklos tikslus ir jaučiasi po lygiai už juos atsakingi – jie yra komanda.[1]

„Šiais laikais komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių, todėl neretai tampa didžiausiu iššūkiu, su kuriuo yra susiduriama daugelyje darbinės veiklos sferų. Dirbdami kartu asmenys turi būti orientuoti ne į savo asmeninį darbą, bet į bendrą visos komandos veiklą ir rezultatą.“[2]

„Ne finansai, ne strategija, ne technologijos, bet komandinis darbas yra svarbiausias konkurencinis pranašumas. Tiek dėl savo veiksmingumo, tiek dėl to, kad tai itin retas reiškinys.“[3]

Komandinis darbas reikalauja, teoriškai labai paprastų, tačiau labai sudėtingų taikyti kiekvieną dieną, elgesio modelių įvaldymo. Sėkmė aplanko tik sugebant įveikti silpnybes, kurios griauna komandą ir palaiko ydingą elgseną jos viduje. [4]

Temos aktualumas. Komandinio darbo ir įtakojančių veiksnių tema teorijoje tyrinėta ribotai, yra fragmentuota, išleista mokslinė literatūra dažnu atveju orientuota tik į tam tikrus komandinio darbo veiksnius. Lietuvos organizacijų praktikoje nėra stipriai į šią temą įsigilinta ir ypač bandant pritaikyti teoriją praktikoje, kas gali reikšmingai prisidėti prie rezultatų. Komandinis darbas didžiojoje dalyje Lietuvos organizacijų iki šiol yra sritis, kuriai skiriama mažai dėmesio. Problemiška yra rasti straipsnių, tiek teorinės analizės, tiek praktinio pritaikymo tyrimų, atliktų Lietuvoje, todėl tyrimui pravartu remtis užsienio mokslininkų darbais, kad pritaikyti juos Lietuvos organizacijoms. Šis magistro baigiamasis darbas galėtų būti naudingas:

- Komandai, kurioje atliekamas tyrimas, tikintis, kad tai suefektyvins komandinį darbą;
- Organizacijoms ar komandoms, kurios iki šiol neskyrė daug dėmesio komandiniam darbui, imant šį darbą kaip pavyzdį ir pritaikant jį sau;
- Vadovams, ypač naujai tapusiems, siekiant geriau suprasti komandos valdymą, pritaikant darbą savo komandai arba bent įsigilinant į teorinę dalį;

---

[1] Kiran Gupta ir Shailaja Karve. „Team Process & Working in Teams: Learning from Practice”. *Indian Journal of Industrial Relations* 56, 1 (2020): 117. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b1fde856-b247-4a17-ab0b-46daeab3c384%40sdc-v-sessmgr02

[2] Ina Ribinskaitė, „Komandinio darbo kokybei įtaką darantys veiksniai: fizinę negalią turinčių asmenų patirtys“, *Social Education / Socialinis Ugdymas* 54, 2 (2020): 36, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=446ed848-1c54-4a17-a084-7a71a2d972a6%40redis.

[3] Patrick Lencioni*, Svajonių komandos kūrimas* (Vilnius: Alma littera, 2019), 9.

[4] *Ibid*, 9-10.

- Siekiantiems komandos lyderio pozicijos arba norintiems gilintis į tinkamą lyderio vaidmenį komandiniame darbe.

Darbas pravartus kaip gera pradžia supratimui bendros situacijos apie darbą komandos viduje, silpnųjų vietų atradimui ir pradiniams žingsniams jų stiprinimui, todėl yra reikšmingas taikomuoju požiūriu. Tuo pačiu darbui naudota naujausia literatūra su išliekamąja verte, todėl darbas svarbus ir savo teorine dalimi.

Temos ištirtumas. Komandinio darbo ir įtakojančių veiksnių teoriniai aspektai yra nedaug aprašomi moksliniuose darbuose ir pati informacija yra fragmentuota. Tyrimų, su pritaikymais praktikoje, yra mažai. Lietuvos atvejų neteko rasti, todėl darau prielaidą, kad teorinių žinių komandinio darbo tobulinimo tema pritaikymas praktikoje Lietuvoje nėra iki galo ištirtas. Užsienio autoriai, rašantys apie komandinį darbą ir kuriais buvo remtasi, yra: Emmanouil Avgerinos, Ioannis Fragkos, Yufei Huang, Christina Breuer, Joachim Hüffmeier, Frederike Hibben, Guido Hertel, Jesfira Burova, Michael J Burtscher, Bertolt Meyer, Klaus Jonas, Sebastian Feese, Gerhard Tröster, Daniel Coyle, Toader Cosmina-Simona, Ana Cristina Costa, C. Ashley Fulmer, Neil R. Anderson, Emily M David, Tae-Yeol Kim, Jiing-Lih Farh, Xiaowan Lin, Fan Zhou, Katja Einola, Mats Alvesson, Marty Grunder, Kiran Gupta, Shailaja Karve, Riitta Katila, Michael Leatherbee, Drikus Kriek, Patrick Lencioni, Jia Li, Bertolt Meyer, Meir Shemla, Jürgen Wegge, Glenn E. Littlepage, David S. Steffensen, Jr., Jeeun Yi, Haley Hembree, Natalia M. Lorinkova, Sara Jansen Perry, M. Travis Maynard, Deanna M. Kennedy, Christian J. Resick, Juli McNeely, Dori Meinert, Chidiebere Ogbonnaya, Mandy Price, Elaine Pulakos, Robert B. (Rob) Kaiser, Anne Rød, Marita Fridjhon, Meir Shemla, Jürgen Wegge, Maura Thomas, Nathan W. Twymana, Jeffrey G. Proudfoot, Ann-Frances Cameron, Eric Case, Judee K. Burgoon, Douglas P. Twitchell, Sjir Uitdewilligen, Ramón Rico, Mary J. Waller ir Michael D. Watkins. Lietuvos autoriai, kuriais remtasi rašant apie komandinį darbą yra: Algirdas Giedraitis, Rimantas Stašys ir Ina Ribinskaitė.

Tyrimo objektas – komandinio darbo tobulinimas X organizacijoje.

Tyrimo problema – siekiant iškelti veiksmų galimybes, problema formuluojama klausimu: „Kaip galėtų būti tobulinamas komandinis darbas gamybinio sektoriaus X organizacijoje didelio augimo metu?“

Darbo tikslas – išanalizuoti komandinį darbą X organizacijoje, nustatyti silpnąsias vietas ir apibrėžti tobulinimo kryptis.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti komandinio darbo ir veiksnių, darančių įtaka komandiniam darbui, teorinius aspektus.
2. Dokumentų turinio analizės metodu, išnagrinėti X organizacijoje priimtas tvarkas, apimančias komandinį darbą.
3. Atskleisti X organizacijos vadovų požiūrį į komandinio darbo efektyvumą ir tobulintinas vietas.
4. Nustatyti X organizacijos esmines komandinio darbo problemas.
5. Pasiūlyti būdus kaip tobulinti komandinį darbą X organizacijoje.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė*, siekiant sukurti tyrimo teorinį pagrindą.
- *Dokumentų turinio analizė,* naudojama su tikslu nustatyti kaip organizacijos tvarkos įtakoja komandinį darbą.
- *Kokybinis tyrimas*, atliekant pusiau struktūruotą vadovų komandos interviu, siekiant atskleisti požiūrį į komandinio darbo efektyvumą ir tobulintinas vietas.
- *Lyginamoji analizė,* su tikslu palyginti vadovų komandos narių požiūrį tiriamuoju klausimu.
- *Analitinis – kritinis metodas,* siekiant apibendrinti surinktus duomenis, išgryninti esmines komandinio darbo problemas ir pateikti pasiūlymus komandinio darbo efektyvumo didinimui.

Darbo struktūra ir apimtis: Įvadas, kuriame trumpai aprašoma darbo prasmė, nauda ir pritaikomumas. Pirmasis skyrius, apžvelgiantis komandinio darbo teorinį pagrindą, atkreipiant dėmesį ir į įtakojančius veiksnius, kurie buvo aktualūs šiam darbui. Antrasis skyrius, kuriame aprašomas pasirenkamas tyrimo metodas ir plačiau pats tyrimas. Trečiasis skyrius, kuriame analizuojama organizacijos X dokumentai, susiję su komandiniu darbu, ir ekspertų interviu metu gauta informacija. Išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir angų kalbomis, priedai.

Bendra darbo apimtis be priedų – 78 puslapiai. Darbe pateiktos 25 lentelės, 5 paveikslėliai, panaudoti 77 literatūros šaltiniai.

1. TEORINIAI KOMANDINIO DARBO ASPEKTAI

1.1. Komandinio darbo apibrėžtis

Kai piešiame darbo aplinkos vaizdą sudėtingame šiandienos pasaulyje, akivaizdu, kad tradicinis „vieno stipraus lyderio“ požiūris tampa nebereikalingas. Tempas yra greitesnis, rizika didesnė, reikalavimai, su kuriais susiduriame, yra sudėtingi ir jų yra daug. Kadangi mūsų realybė tampa tokia sudėtinga, nė vienam lyderiui neįmanoma pasiekti ir kontroliuoti visų žinių, reikalingų sėkmei. Dėmesys individualiam rezultatui ir užduočių atlikimui palieka tiek lyderius, tiek komandas, su mažai tikro noro ir galimybių skatinti komandos įsitraukimą ir bendradarbiavimą. Keičiantis aplinkai, mes turime keistis kartu. Turime ištirti ne tik tai, ką darome, bet ir kaip tai darome bei kaip dirbame kartu.[5]

Komandinis darbas yra žmonių santykių sistemos, kurios gali išsekti, būti nusivylusios ar žlungančios. Tam priežasčių gali būti daug. Kai kurias nesėkmes įtakoja nesugebėjimas suvaldyti šiuolaikinio pasaulio sudėtingumo, nespėjimas greičiu, reikalingu sėkmei, nesugebėjimas derintis, stumti komandos į priekį su pakankamu įsitikinimu ar postūmiu, baimė prarasti kontrolę ir žlugti, netenkinami nepastebimi lūkesčiai (nepasitenkinimas ima siautėti, o talentai palieka komandą), proceso metu daugeliui pritrūksta atsidavimo bendram darbui ir panašios priežastys. Bendras šių iššūkių ir nusivylimų vardiklis yra nesugebėjimas pamatyti, skatinti ir panaudoti to ką gali suteikti komandinis darbas.[6]

Komandinis darbas yra tam tikrų gyvų ryšių, santykių derinys, nukreiptas vieno bendro tikslo link. Jis nėra tai, kas yra komandos nariai. Jis yra tai, ką komandos nariai daro. Komandos darbas ar veikla priklauso nuo subtilaus mažų kasdienių veiksmų modelio.[7] Tai galima pavadinti komandos narių sąveika tarpusavyje, vykstant tarpusavio užduočių organizavimui susijusioje komandos veikloje kai siekiama komandos tikslų. Siekiant aukšto komandinio lygio, reikia išsigryninti kas yra komandinio darbo veiksmai bei kuo jie pasižymi, tada atrasti konkrečius metodus, galinčius prisidėti prie komandinio darbo veiksmingumo didinimo. Komandinis darbas susideda iš devynių svarbių veiksnių (dimensijų), kurie padidina komandinio darbo efektyvumą (1 pav.). Tai yra trys sąlygos, darančios įtaką, ir šeši pagrindiniai procesai arba iškylančios būsenos, kurios leidžia papildomai identifikuoti faktorių subkategoriją, kuo galėtų būti pavyzdžiui pasitikėjimas ar susitelkimas. [8]

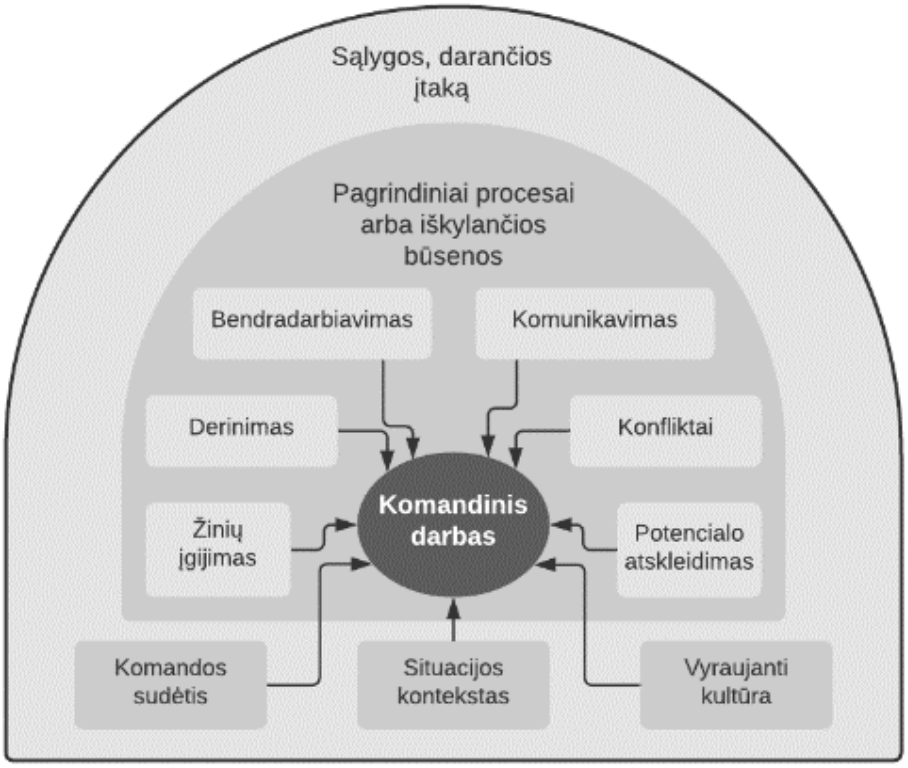
---

[5] Anne Rød, Marita Fridjhon, *Creating Intelligent Teams* (Republic of South Africa: KR Publishing, 2016), 2-3. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTEyNDUyMV9fQU41?sid=77531d54-c49a-47cf-add4-bbb7c78305d4%40sdc-v-sessmgr03&vid=8&format=EB&rid=1

[6] *Ibid* 11.

[7] Daniel Coyle, *Kultūros kodas: Geriausių komandų sėkmės paslaptys* (Vilnius: VAGA, 2018), 15-20.

[8] Drikus Kriek, *Team Leadership : Theories, Tools and Techniques* (Randburg, South Africa: KR Publishing, 2019), 179-184,



1 pav. Devynios komandinio darbo dimensijos
Cituota iš Drikus Kriek.[9]

Dauguma darbų šiais laikais atliekama komandose, kas gali sukurti inovatyvias idėjas ir stiprų našumą arba būti streso šaltinis. Dalinantis atsakomybe padidėja produktyvumas, kokybė, tačiau atsiranda rizika, kad įsipareigojimo komandai jausmas kels nerimą dėl atidėliojamų individualių užduočių. Susidūrimas su bendra atsakomybe dažnai kelia įtampą ir verčia dirbti labai ilgas valandas darbe. Sumažinti stresą gali individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimas su komanda ir įsipareigojimo, bendrų vertybių jausmo auginimas. Prie įsipareigojimo jausmo, ir tuo pačiu finansinių rezultatų, teigiamai gali prisidėti išugdytas komandinis pasitikėjimas.[10]

---

https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1944995&site=ehost-live.

[9] *Ibid,* 188.

[10] Chidiebere Ogbonnaya, „When Teamwork Is Good for Employees -- and When It Isn't“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2019 m. spalio 29 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=be73cee2-267c-402a-9765-e09760b62de5%40redis.

Spąstai, į kuriuos gali komandos įkliūti, yra dažnas nerimas dėl produktyvumo, užmerkiant akis kaip darbas bus atliktas, tol kol jis bus atliekamas. Sutelkiamas dėmesys tik į galutinį rezultatą, nors gerai komandoje apgalvotas procesas ir lemtų didesnį našumą.[11]

„Agile“ veiklos valdymo metodas įžvelgia tą pačią problemą ir pastebi, kad vienas iš kertinių veiksmų turi būti perėjimas nuo individualaus našumo vertinimo prie komandinio. Vertinant komandos veiklos rezultatus, reikia atkreipti dėmesį į dvi aiškias sritis:

- **Komandos rezultatus.** Tokios priemonės galėtų apimti: veiksmingo sprendimo pristatymą; komandos galutinės ataskaitos naudojimą ar galutinio sprendimo priėmimą; taip pat komandos gebėjimą pasiekti rezultatų per laiko ir biudžeto apribojimus.
- **Komandos procesus.** Komandą galima išmatuoti pagal jos vidinę grupės dinamiką. Tokios priemonės galėtų padėti spręsti: kaip gerai komanda dirba kartu kaip grupė; komandos susitikimų efektyvumą; komandos gebėjimą pasiekti sutarimą; ir komandos problemų sprendimo būdus.

Norint įvertinti bendrą komandos veiklą, būtinas tiek komandos rezultatų, tiek procesų derinys, todėl kaip sukuriami rezultatai taip pat svarbu kaip ir patys rezultatai.[12]

Tęsiant apie rezultatus, tradiciniame veiklos valdyme ankstyvi rezultatai, arba ankstyvos pergalės, gali sukurti pagreitį, kuris padeda komandoms siekti didesnio komandinio darbo. Tai paskatina pasitikėjimas, kurį galima puoselėti remiantis mintimi, kad suvoktas panašumas (komandos nariai sutelkia dėmesį į dalykus, kuriais dalijasi) skatina nuspėjamumą ir komfortą tarp žmonių. Tai ypač naudinga, jei komandos aptaria ankstesnę patirtį prieš naujus projektus ar užduotis.[13] Pasitikėjimas vertinamas kaip svarbus komandos elgesio prognozuotojas.[14] Jei komandos nariai suvokia komandos gebėjimus, geranoriškumą, nuspėjamumą, sąžiningumą ir skaidrumą kaip patikimus, tikimasis elgesys yra pasitikėjimas komandoje, kas paskatina komandos narius prisiimti riziką atsikleidžiant, pasikliaunant komanda ir ieškant ryšio ir kontaktų su komanda.[15] (2 pav.)

---

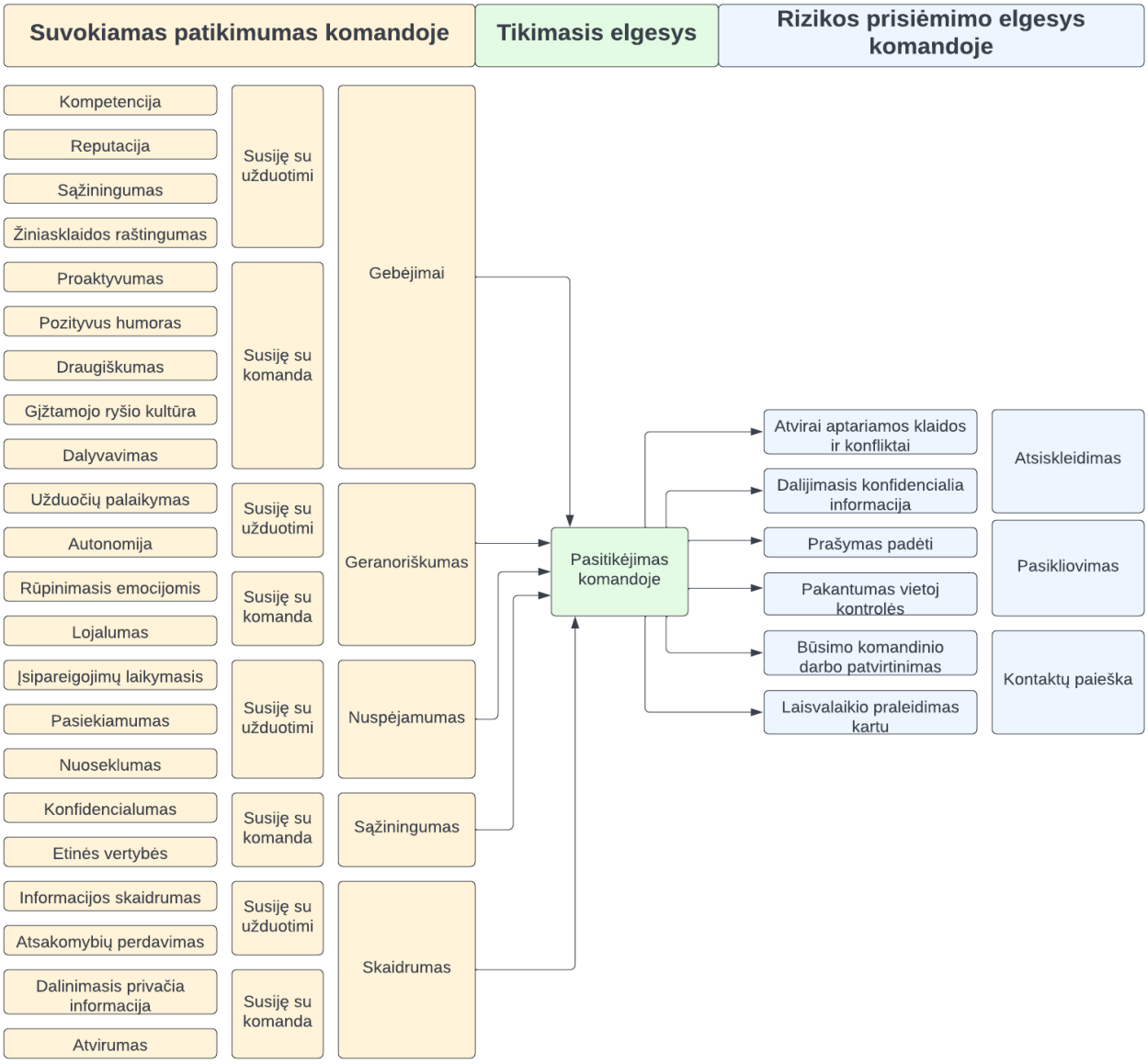
[11] Lesley Maea, „3 Ways You Are Collaborating Wrong: Here is how to fix it.“, Leadership Excellence 36, 4 (2019): 33, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7f4cfcb3-4e23-4a98-a226-f4de713625d5%40redis

[12] Mark Bussin ir Chris Blair, *The New World of Work : An 'SOS' Call to Management* (Randburg, South Africa: KR Publishing, 2019), https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjIxNjM5OV9fQU41?sid=c31e4495-8970-459b-af10-5ce8d99cd0f9@redis&vid=6&format=EB&rid=1.

[13] Kriek, *supra note*, 6: 185.

[14] Christina Breuer ir kt., „Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams.“, *Human Relations* 73, 1 (2020): 3, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ffc472ed-5b2c-4e7b-9bc8-daf157bf32d7%40redis.

[15] Breuer, *supra note*, 12: 22.



2 pav. Kriterijai, sukurti pasitikėjimą komandoje, ir pasitikėjimo komandoje nauda
Cituota iš Christina Breuer ir kt. [16]

Į komandinį darbą galima žvelgti kaip į tarpusavyje susijusius veiksmus, paverčiančius informaciją rezultatais per pažintinę, verbalinę ir elgesio veiklas, nukreiptas į užduočių organizavimą, siekiant bendrų

[16] *Ibid.*

tikslų. Išskiriami dešimt, tiek kartu, tiek pavieniu įtakojančių rezultatą, specifinių procesų (1 lent.), kuriuos galima suskirstyti į tris etapus:

- pereinamieji, kurie aktyvūs prieš ir po veiksmų epizodų;
- veiksmų, kai komanda aktyviai dalyvauja veikloje, kad atliktų savo užduotį;
- tarpasmeniniai, aktyvūs tiek veiksmo, tiek pereinamojo laikotarpio metu;[17]

1 lentelė. Kiekvienos komandos atliekami procesai

Procesas	**Apibrėžimas**	**Procesų pobūdis**
Užduoties analizė	Komandos tikslų, aplinkos ir išteklių, reikalingų užduočiai įvykdyti, tyrimas.	Pereinamieji
Tikslų specifikavimas	Užduočiai įvykdyti tikslų nustatymas ir suskaidymas į mažesnius tikslus.	Pereinamieji
Strategijos formulavimas ir planavimas	Alternatyvių būdų tikslams pasiekti paieškos.	Pereinamieji
Pažangos, siekiant tikslų, priežiūra	Nuolat sekti komandos pastangas tikslų siekime ir perteikti pažangą komandai.	Veiksmų
Sistemos stebėjimas	Susijusių su užduoties įvykdymu grupės išteklių ir aplinkos auditavimas.	Veiksmų
Komandos priežiūra ir atstatymas	Pagalba komandos nariams siekti tikslo.	Veiksmų
Koordinavimo veikla	Susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymas ir tvarkymas.	Veiksmų
Konfliktų valdymas	Prevenciniai veiksmai, siekiant užkirsti kelią konfliktams, arba reaktyvus konfliktų valdymas, kai jie kyla.	Tarpasmeniniai
Motyvavimas / Pasitikėjimo stiprinimas	Paramos, motyvacijos ir susitelkimo atmosferos sukūrimas ir palaikymas.	Tarpasmeniniai
Afekto valdymas	Tvarkymasis su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis.	Tarpasmeniniai

Cituota iš Glenn E. Littlepage ir kt. [18]

Specialistų teigimu, yra specifinių įgūdžių, dėl kurių vienos komandos dirba geriau nei kitos. Kad komanda veiktų efektyviai, jai reikia gairių, bendravimo, skatinimo ir stebėjimo, taip pat narių, turinčių išvystytą komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo jausmą.[19] Yra išskiriami pagrindiniai ir minkštieji komandinio darbo įgūdžiai, atliekantys svarbų vaidmenį komandai dirbant kartu (2 lent.).

---

[17] Glenn E. Littlepage ir kt., *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* (Murfreesboro, US: 2021), 3, https://web-a-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a217105-0a00-427d-b0b8-8af8f3f38a31%40sessionmgr4007

[18] *Ibid.*

[19] Toader Cosmina-Simona, „Improving teamwork skills by involving in project teams - a comparative study“, *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 23,1 (2021): 79, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=e4dbfe2e-92b1-42cf-802e-47684e62a1a6%40redis.

2 lentelė. Pagrindiniai ir minkštieji komandinio darbo įgūdžiai

Kategorija	Įgūdis	Apibūdinimas
Pagrindiniai komandinio darbo įgūdžiai	Komunikacija	Turi vykti bendra kalba, aiškiai, efektyviai.
	Atsakingumas	Komanda yra efektyvi, jei komandos nariai prisiima atsakomybę už savo užduotis, siekiant bendro tikslo.
	Sąžiningumas	Kartu su skaidrumu padeda komandai tobulėti ir pasiekti bendrus tikslus.
	Efektyvus klausymas	Padeda suprasti ir pasitikėti komandos nariais.
	Empatija	Padeda geriau suprasti komandos narius, gerina komunikaciją.
	Bendradarbiavimas	Itin svarbus efektyviai komandai.
	Sąmoningumas	Padeda suvokti kiekvienos komandos nario svarbą, jaustis saugiai, pabrėžti gebėjimus, siekiant bendro tikslo
Minkštieji komandinio darbo įgūdžiai	Problemų sprendimas	Rizikos valdymas, kritinis mąstymas, problemų analizė ir nustatymas, užduočių valdymas, emocinis intelektas, orientacija į sprendimą.
	Kūrybiškumas	Mokymasis iš kitų, atvirumas, apgalvota rizika, novatoriškumas, eksperimentavimas, kūrybiškas mąstymas.
	Prisitaikymas	Organizuotumas, optimizmas, lankstumas, entuziazmas, bendradarbiavimas, augantis mąstymas, iniciatyvumas
	Darbo etikos įgūdžiai	Dėmesys detalėms, sąžiningumas, laiko planavimas, motyvacija, atkaklumas, orientacija į rezultatą, tikslų siekimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Toader Cosmina-Simona.[20]

1.2. Bendradarbiavimo komandose apibrėžtis

Į efektyvų bendradarbiavimą orientuota aplinka didina komandos narių savarankiškumą, motyvaciją, sąžiningumo ir įsitraukimo jausmą, kas padidina kūrybišką problemų sprendimą, mažina išlaidas dėl nepatenkintų darbuotojų. Taip sukariama aplinka, kuri padeda motyvuoti darbuotojus ir tuo pačiu diegti naujoves per aktyvius konstruktyvius darbinius veiklos elementus.[21] Naujovės yra dažnas reiškinys bendradarbiaujant skirtingų sričių žinių ekspertų grupėms.[22] Jei komandos subūrimo tikslas yra novatoriškas – tikslas turi būti sukurti kuo efektyvesnį bendradarbiavimą tarp narių, turinčių skirtingas stipriąsias puses.

Bendradarbiavimas įvardijamas skirtingais apibrėžimais:

- visą apimanti struktūra, kuri gali būti įvairių formų;

[20]Cosmina-Simona, *supra note*, 17: 79-80.
[21] Igor Borisov, Szergej Vinogradov, „The relationship among collaboration-oriented managerial environment, job satisfaction, and workplace creativity“, *Social & Economic Revue* 17, 3 (2019): 6, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=41360b96-5958-422b-9430-61a8dbb6b1a2%40redis.
[22] Tiona White Zuzul, „"Matter Battles": Cognitive Representations, Boundary Objects, and the Failure of Collaboration in Two Smart Cities“, *Academy of Management Journal* 62, 3 (2019): 739, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=41360b96-5958-422b-9430-61a8dbb6b1a2%40redis.

- tarp organizacinių ryšių tęstinumo etapas;
- tarpsektorinis darbo susitarimas;
- ir santykių sistema, kurioje suinteresuotosios šalys sutelkia išteklius, kad pasiektų tikslus, kurių negali pasiekti patys.[23] Šiame darbe bendradarbiavimas įvardijimas pagal šį apibrėžimą.

Bendradarbiavimas apima nuostatas, įsitikinimus ir jausmus, kurie nukreipia elgesį ir skatina susitelkimą, našumą bei efektyvumą. Bendradarbiavimą sudaro šie elementai:

- Kolektyvins efektyvumas, t. y. kompetencijos suvokimas arba gebėjimas vadyti aplinką, kurią komanda jaučia.
- Pasitikėjimas, t. y. komandos narių tikėjimas, kad visi komandos nariai tinkamai prisidės ir prireikus norės apsaugoti komandą.
- Orientacija į komandą (mokymąsi), t. y. komandos narių įsitikinimas, kad darbas komandoje yra naudingas ir padeda pasiekti geresnių rezultatų, ypač jei atliekamas per mokymąsi.
- Įsipareigojimas siekti tikslo, t. y. ryžtas, kuriuo komandos nariai dalijasi siekdami užsibrėžtų tikslų.[24]

Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo komandose reikalingas skatinimas, kuris turi išlikti vientisas ir nepaneigiamas atliekamais veiksmais skiriant užduotis, deleguojant darbus ar kuriant pavienes projektų vizijas.[25] Komandai bendradarbiaujant ir ieškant būdų kaip palaikyti kitus – laimi visi. Yra penki skirtingi komandinio bendradarbiavimo lygiai:

1. **Strateginiai**. Bendradarbiavimo veiklą sieja su vizija ir strateginiais tikslais arba organizacija ar grupe. Nesuderinamumas panaikina prasmę, vertę.
2. **Taktiniai**. Kiekvienas verslas ar organizacija turi savo pagrindinius veiklos rodiklius arba tikslus, kuriuos turi pasiekti per skirtingus laikotarpius. Dėl ko bendradarbiaujama turi būti aktualu, išmatuojama ir duoti rezultatų.
3. **Veiklos**. Organizacijoms reikia struktūrų, procesų, procedūrų ir sistemų. Kuo geriau suprantame kitų procesus ir dirbame su jais, tuo lengviau bendradarbiauti.
4. **Tarpasmeniniai**. Bendradarbiavimas yra žmonių darbo kartu rezultatas. Nuoširdus atsižvelgimas į kitų interesus ir siekimas užmegzti tvirtus tarpasmeninius ryšius skatina produktyvumą ir bendradarbiavimą.
5. **Kultūriniai**. Komandoje visi turi būti įsipareigoję kiekvienam nariui, kad žinotų, ką daryti, kad sustiprintų pasitikėjimą, padėtų suprasti, ką komandai reikia daryti kitaip ar daugiau, kad dirbtų bendrai ir tai priimtų.[26]

---

[23] Fanny Salignac ir kt., „Measuring dynamic collaborations: Collaborative health assessment tool“, *Australian Journal of Public Administration* 78, 2 (2019): 227, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=10094ad3-528d-412d-aa78-329e0b7d7298%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=136805042&db=bsu.

[24] Kriek, *supra note*, 6: 185.

[25] Maea, supra note, 9: 33.

[26] Isobel Rimmer, „TRUST AND COLLABORATION are needed in today's world: In a post Covid workplace, trust is what will differentiate between good and great companies“, *HR Future*, 2020 m. birželio mėn., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e4dbfe2e-92b1-42cf-802e-47684e62a1a6%40redis.

Sėkmingas bendradarbiavimas reikalauja tam tikrų asmeninių ir organizacinių savybių, kurias galima pavadinti kolektyviniu turtu, kurį galima kurti, modeliuoti ir dalytis bendradarbiavimo erdvėse (3 lent.). Efektyvus bendradarbiavimas reikalauja ypatingo emocinio intelekto, vadinamo bendradarbiavimo intelektu. Bendradarbiavimo dalyviams keliami reikalavimai, išvedantys už įprastos veiklos komforto zonos. To rezultatas yra veiksmingas bendradarbiavimas, galintis paskatinti įvairias nuomones ir sudaryti skirtumų išreiškimui saugias erdves. Svarbu nenuvertinti emocinio darbo, kuris yra labai reikalingas kuriant bendradarbiavimo santykius ir skatinat žmonių norą dalyvauti - tolerancija ir gebėjimas prisitaikyti atlieka svarbų vaidmenį.[27]

3 lentelė. Efektyviam bendradarbiavimui reikiami įgūdžiai

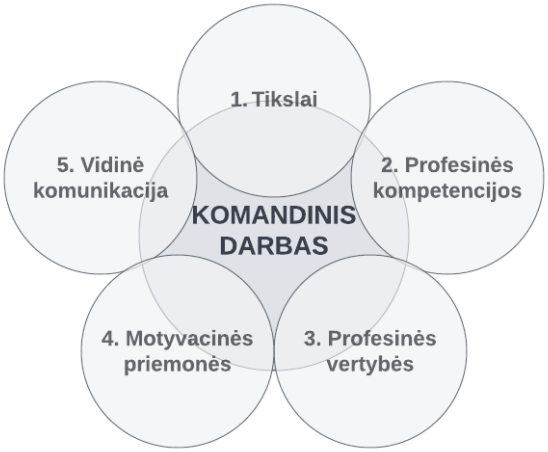
Svarbiausios ir kritinės bendradarbiavime savybės	Kitos savybės, kuriomis pasižymi aukšto bendradarbiavimo intelekto žmonės	Kietieji ir minkštieji įgūdžiai
• Sąžiningumas; • Atvirumas; • Vientisumas; • Lankstumas; • Prisitaikymas; • Nuolankumas; • Dosnumas; • Valdžios pasidalinimas; • Nuopelnų kitiems priskyrimas.	• Branda ir sprendimai, išsiugdomi iš gyvenimiškos patirties; • Įsipareigojimas ir aistra; • Tarpasmeninio elgesio įgūdžiai; • Charizma ir gebėjimas įkvėpti; • Nuoseklumas ir sekimas; • Kantrybė ir užuojauta; • Problemų sprendimas ir savarankiška pradžia; • Drąsa ir emocinis atsparumas; • Kūrybiškumas, šoninis mąstymas ir reflektyvumas.	• Ryšys bendruomenėse ir interesų bendruomenėse; • Korporatyvinė atmintis ir žinios; • Sistemų žinios ir pajėgumai plėtoti tinklus (ekosistemos supratimas); • Suinteresuotųjų šalių santykiai; • Derybos, tarpininkavimas ir konfliktų sprendimas; • Vadovavimas, užtikrinimas ir rizikų valdymas; • Tarpasmeninis bendravimas ir santykiais pagrįsta praktika; • Atpažinimas; kada reikia pokyčių; • Dėmesys rezultatams ir poveikio matavimo supratimas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal John Butcher ir David Gilchrist. [28]

1.3. Komandinio darbo suderinamumo veiksniai

Komandinio darbo suderinamumo gerinimas reikalauja vidinio nuoseklumo ir veiksnių sąveikos valdymo sistemoje (3 pav).

[27] John Butcher ir David Gilchrist, *Collaboration for Impact: Lessons From the Field* (Canberra, ACT, Australia: ANU Press, 2020), https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMW13d19fMzA5MzMxNV9fQU41?sid=1855ebb2-fbb7-496d-8cb2-b82bd03c7e96@redis&vid=4&format=EB&rid=1.
[28] *Ibid.*



3 pav. Komandinio darbo suderinamumo veiksniai
Cituota iš Algirdo Giedraičio ir Rimanto Stašio. [29]

Siekiant organizacijos efektyvumo didinimo, pirmiausia išsikeliami optimalūs tikslai ir parengiamas jų įgyvendinimo planas. Tikslai formuojami dalyvaujant visiems komandos nariams ir suderinant komandos tikslus su individualiais komandos narių tikslais.[30] Taip pat formuojant tikslus įvertinama ar koks nors vieno komandos nario veiksmas nepateko į kito komandos nario pareigas, ar nėra pasimetančių užduočių dėl ne iki galo aiškių tikslų, ar komandos nariai sutelkia dėmesį į savo indėlį ir į tai, kaip jie suteikia vertės kitų indėliui. Skatinama pagarba kiekvieno komandos nario vaidmeniui ar atsakomybei bendrame darbe, darniai dirbant kartu, siekiant bendro komandinio tikslo.[31] Kaip vienas iš tikslų, padedantis komandiniam darbui, gali būti ir komandos narių pageidautinas elgesys. Kad komandos galėtų efektyviai veikti dinamiškoje darbo aplinkoje, jos turi rasti pusiausvyrą tarp stabilumo ir pokyčių.[32] Stresinių situacijų metu komandos nariai gali pasitraukti į savo komforto zoną, todėl svarbu suprasti koks kiekvieno komandos nario elgesys yra natūraliausias ir kaip suderinamas su komanda. Kai komandos nariai geriau suvokia savo tipiškus stilius, jie

[29] Algirdas Giedraitis ir Rimantas Stašys, „Improvement of teamwork compatibility: the example of an industriel enterprise“, *Forum Scientiae Oeconomia* 7, 4 (2019): 55, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cc4eb930-d07b-4838-8847-e3aca979bd83%40redis
[30] *Ibid.*
[31] Nicole Buras ir Henri Dugas IV, „Improvisation Tenets Promote Workplace Collaboration“, *TD: Talent Development* 74, 4 (2020): 87, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=284d7d81-6e89-414d-a479-b7516fa1f2e5%40redis.
[32] Sjir Uitdewilligen, Ramón Rico ir Mary J. Waller, „Fluid and stable: Dynamics of team action patterns and adaptive outcomes“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 9 (2018): 1113, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.

gali pradėti suprasti, kaip panaudoti šias tendencijas, kad galėtų efektyviau dirbti grupėje siekiant komandos tikslų.[33]

Pereinant prie profesinių kompetencijų ir profesinių vertybių - siekiant veiklos pagerinimo, komanda turi derinti tris skirtingus įgūdžius: konceptualius, techninius, ir bendravimo. Narių įgytos profesinės vertybės ir jų derinimas su komandos vertybėmis sudaro komandos suderinamumo pagrindą, kas sumažina žalingų organizacijai konfliktų skaičių ir pagerina komandos veiklą.[34] Svarbu, kad komandos nariai būtų atviri viskam, kas pateikiama. Išankstinio nusistatymo pašalinimas palengvina komandos narių imlumą bet kokiai informacijai, kurią kažkas perduoda. Komandos nariai turi būti skatinami energiją nukreipti į įsiklausymą ką kiti siūlo vietoj susikaupimo ties savo darbotvarke ir atsakymo formulavimu.[35]

Kiekvienos organizacijos tikslas yra tinkamas motyvavimo priemonių suderinamumas. Visų darbuotojų motyvavimas tomis pačiomis priemonėmis nėra efektyvus dėl skirtingų veiklos pobūdžių ir mastų.[36] Taip pat motyvuojant vienus komandos narius, reikia įvertinti kaip tai gali paveikti kitus. Neapdairi klaida kaip pagyrimas individualių komandos narių dėl individualių rezultatų gali paneigti kalbas apie bendradarbiavimo svarbą. Pripažįstant individualias pastangas, turi būti pripažįstama ir komanda, kuri padėjo asmeniui tapti didvyriu, nurodant konkrečius veiksmus, kurių ji ėmėsi, kad suteiktų paramą, ir būdus, kaip visi jos nariai kartu pasiekė tikslą.[37]

Motyvacijai susilpnėjus, išlaikant nuolatinį budrumą ties komandos motyvacija ir pritaikant tikslines strategijas, procesas gali būti išjudintas vėl. Komandos narių motyvacijos praradimo priežastys, arba kitaip motyvacijos spąstai, skirstoms į keturias grupes, iš kurių kiekvienai pritaikoma konkreti strategija, skatinanti visapusiškai apgalvoti, kas trukdo darbuotojams pradėti iniciatyvą, atkaklumą ir dėti protinių pastangų. (4 lent.).[38]

---

[33] Heidi K. Gardner ir Ivan Matviak, „7 Strategies for Promoting Collaboration in a Crisis“, *Harvard Business Review Digital Articles,* 2020 m. rugpjūčio 7 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b41f8190-3a93-4043-8a91-29bc86d6e65f%40redis.

[34] Giedraitis, *supra note*, 27: 55-56.

[35] Buras, *supra note*, 29: 87.

[36] Giedraitis, *op. cit.*, 55-56.

[37] Gardner, *op. cit.*

[38] Richard E. Clark ir Bror Saxberg, „4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2019 m. kovo 19 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=be59c87e-6c1f-45d5-8ad3-28067df2018e%40redis.

4 lentelė. Tikslinės komandos narių motyvacijos kėlimo strategijos po motyvacijos praradimo

Motyvacijos praradimo priežastis	Tikslinė strategija motyvacijos kėlimui
Vertybių nesutapimas Jei užduotis nesusijusi su kažkuo ką darbuotojas vertina arba neprisideda prie to - darbuotojui nepakankamai rūpi tai daryti.	Įsitraukti į pokalbį ir peržiūrėti perspektyvas, kad išsiaiškinti, kas komandos nariui rūpi, kaip ši vertybė susijusi su užduotimi ir susieti. Užduotis kelti pagal plačiai komandoje paplitusias vertybes.
Dvejonės ir veiksmingumo trūkumas Kai darbuotojas mano, kad jam trūksta gebėjimo atlikti užduotį, jis nebus motyvuotas tai atlikti.	Komandos nario pasitikėjimo ir kompetencijos ugdymas, atkreipiant dėmesį į praeityje jo paties ar panašių į jį įveiktus panašius iššūkius. Veiksmingumo jausmo ugdymas, sukuriant vis sunkesnius iššūkius arba suskaldant užduotis į valdomas dalis. Padrąsinimas, paraginimas, pasitikėjimo išreiškimas, pagalbos pasiūlymas.
Trikdančios emocijos Kai darbuotoją apima neigiamos emocijos, tokios kaip nerimas, pyktis ar depresija, jis nebus motyvuoti atlikti užduotį.	Pradėti aplinkoje, kurioje negali būti pokalbis nugirstas. Pasakyti, kad norima suprasti kodėl darbuotojas nusiminęs ir aktyviai klausytis. Nei sutikti nei nesutikti. Tik suprasti, kas leis neigiamoms emocijoms šiek tiek suminkštėti ir labiau jas valdyti. Esant rimtesnei situacijai patartina padėti gauti konsultaciją.
Nežinojimas kas nutiko Kai darbuotojai negali tiksliai nustatyti savo kovos su užduotimi priežasties arba kai jie priskiria savo kovas prie nuo jų nepriklausančių priežasčių, jie nebus motyvuoti.	Padėti darbuotojui aiškiai pagalvoti apie jo kovos su užduotimi priežastį ir tiksliai nustatyti kodėl užduotis atrodo neįveikiama, kas gali padėti išvengti užduoties vengimo. Jei darbuotojas nustato priežastį, kurios negali kontroliuoti, pasiūlyti kitas jo kontroliuojamas priežastis, kas gali išjudinti procesą. Įsigilinti ar tai nėra klaida užduoties priskyrime.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Richard E. Clark ir Bror Saxberg. [39]

Komandinio darbo suderinamumo veiksnių modelis pabaigiamas vidine komunikacija. Kiekvienas komandos narys turi gauti informaciją apie komandos rezultatus ir savo asmeninį darbą. Norint sukurti palankius santykius tarp komandos narių yra būtinas bendravimo formų suderinamumas. Perduodama informacija turi tapti naujų žinių formavimo procesu.[40] Visi komandos nariai turi turėti galimybę pasisakyti, prieš susitikimą turi nusiteikti, kad, nepaisant kažkieno vaidmens, kiekvienas žmogus turėtų erdvės dalytis idėjomis. Tikslinga yra vertinti kaip apgalvotai papildyti komandos narių idėjas. Empatijos ugdymui komandos nariai turėtų suprasti ką reiškia kai pačių idėjos yra priimamos, kai papildomos ir kai atmetamos.[41]

Informacija atlieka svarbų vaidmenį bendradarbiavime, kadangi jei darbuotojai negali keistis informacija ar idėjomis, jie negali bendradarbiauti. Bendravimas turi būti įvairiakryptis ir veikti atsižvelgiant į žmonių tvarkaraščius ir vietas. Svarbu įsitikinti, kad bendradarbiavimo aplinka yra skatinama, apimanti visą darbo jėgą, erdvė, kurioje komandos nariai gali dalyvauti ir bendrauti vardan efektyvesnio ir

[39] Clark, *supra note*, 36.
[40] Giedraitis, *supra note*, 27: 55-56,
[41] Buras, *supra note*, 29: 87.

kūrybiškesnio darbo, o kiekvieno indėlis yra skatinamas ir vertinamas.[42] Taip skatinami ir komandos žinių mainai. Komanda jaučiasi labiau motyvuota keistis žiniomis, kai komandos nariai keitimąsi žiniomis įvardija kaip svarbų komandos proceso tikslą ir kolektyviai nukreipia savo pastangas tokių tikslų siekimui. Toks tikslas gali būti stiprinamas padidinant žinių mainų svarbą ir naudingumą, paviešinant komandos keitimosi žiniomis tikslus, įvardijant žinių keitimosi naudą komandos efektyvumui, įtraukiant komandos narius į tikslų formavimą ir aiškiai suformuojant komandos užduočių apimtį, kad išvengti blaškymosi. [43]Prie skatinimo gali prisidėti ugdoma komandinė savybė - aktyvus klausimasis, apimantis susitelkimą į komandos narių tiek verbalinį, tiek neverbalinį komunikavimą bei pačios žinutės supratimą, vertinant veido išraiškas, rankų gestus, laikyseną, balsą, dėmesio sutelkimus, pabrėžiamus dalykus, perfrazavimus išgirstos žinutės kito komandos nario žodžiais, įsitikinti ar teisingai suprantama.[44]

1.4. Komandos įvairovės svarba

Komandos sudėtis reiškia komandos narių žinias, įgūdžius, gebėjimus, asmenybę, patirtį ir kompetenciją. Individualios savybės yra susijusios su tokiais elementais kaip pažinimo gebėjimai ir asmenybės bruožai. Gebėjimas nariui gerai dirbti komandoje yra dar vienas sudėties veiksnys, turintis įtakos našumui,[45] kaip ir komandos lyderio arba vadovo sugebėjimas susidoroti su iššūkiu vienu metu motyvuoti tiek komandą ir tiek individualius komandos narius.[46]

Komandos įvairovė, kaip pagrindinis komandos sudėties aspektas, apibūdina komandos narių demografinių ir psichologinių savybių skirtumus, turinčius įtakos įvairiems komandoje vykstantiems procesams, būsenoms ir rezultatams. Žvelgiant nuo demografinės pradžios, komandose, su labiau skirtingais komandos nariais, procesai paprastai būna ne tokie veiksmingi kaip homogeniškose komandose. Neveiksmingumas atsiranda dėl daug emocinių konfliktų, apibūdinamų tarpasmeniniais susidūrimais, kuriems būdinga pyktis, nusivylimas ir kiti neigiami jausmai. Tačiau laikui bėgant komandos nariai bendrauja ir pereina nuo paviršutiniško vertinimo į gilesnį vienas kito pažinimą ir skirtingų asmenų

[42] Maea, *supra note*, 9: 33.
[43] Anne Burmeister ir kt., „Team knowledge exchange: How and when does transformational leadership have an effect?“, *Journal of Organizational Behavior* 41, 1 (2020): 27, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e50ab851-2777-4446-be25-5f8637ed6b2f%40redis.
[44] Buras, *supra note*, 29: 87.
[45] Kriek, *supra note*, 6: 187.
[46] Natalia M. Lorinkova ir Sara Jansen Perry, „The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance“, *Journal of Organizational Behavior* 40, 3 (2019): 231, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=11ecf4fc-564d-4834-9d37-40ab35905e8d%40redis.

komandos pasiveja arba lenkia vienodų asmenų komandas.[47] Taip nutinka, nes sudarytos iš panašių asmenų komandos, atsiradus polinkiui į grupinį mąstymą, gali būti per daug gero nusiteikimo dėl savo pradinių idėjų ir nepastebėti reikmės jas ištirti, tikrinti. Tuo tarpu skirtingi komandos nariai nesutikdami leis vienas kitam suabejoti tuo, ką jie mano žinantys, ir paskatins kurti ir tirti hipotezes.[48]

Komandos narių sugebėjimas nesutikti taip pat leidžia palaikyti tik teisėtus veiksmus komandoje. Norint sukelti reikalingą komandos narių elgesio pokytį, gali prireikti aiškių, paprastų ir net šokiruojančių komunikacijų, kurios patrauktų žmonių dėmesį ir paskatintų permąstyti. Turi būti aiškus leidimas nesutikti įžvelgiant nereikalingą sudėtingumą, painiavą ar neefektyvumą. Turi būti metamas iššūkis atidžiai apsvarstyti, kiek ir kokio tipo komandinio darbo reikia veiksmingai atlikti užduotį, kurioje kiekvienas komandos narys atlieka aiškų, vertingą ir reikalingą vaidmenį, ir kaip tai gali pasikeisti skirtinguose darbo etapuose. Padėti gali tokie veiksmai kaip naudojamos realios istorijos, kai nesutikimas leido komandai pasiekti judresnį ir efektyvesnį procesą,[49] arba elgesio kodekso sukūrimas su nurodymais kaip komandos nariai turi elgtis vieni su kitais, ką jie darys, ko nedarys, pavyzdžiui.: nekalbėti vienas kitam už nugaros arba sutikime pradžiai užduoti klausimus prieš darant prielaidas.[50]

Komandos nariams abejojant yra svarbu išmokti tinkamai nesutikti, tai neatskiriama nuo organizacijos judrumo ir sugebėjimų diegti naujoves. Tinkamai nesutinkant daug dėmesio turi būti skiriama, kad antroji šalis jaustų, kad jos atvejis buvo visiškai suprastas prieš pateikiant pastabas ar siūlymus.[51]

Iššūkį kelia tai, kad dažnai sunku žinoti kas iš tiesų vyksta komandos aplinkoje dėl įpročių, esamų procesų ir nesąmoningo šališkumo suformuoto supratimo. Skirtingų komandos narių pasidalinti duomenys gali atskleisti nepaneigiamą tiesą, dėl ko komanda pradeda remtis ne nuomonėmis ar įsitikinimais, o faktais.

---

[47] Jia Li ir kt., „From being diverse to becoming diverse: A dynamic team diversity theory.“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 8 (2019): 956-957, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=1855ebb2-fbb7-496d-8cb2-b82bd03c7e96%40redis.

[48] Riitta Katila ir Michael Leatherbee, „To Make Lean Startups Work, You Need a Balanced Team“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. balandžio 23 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=1855ebb2-fbb7-496d-8cb2-b82bd03c7e96%40redis.

[49] Elaine Pulakos ir Robert B. (Rob) Kaiser, „Don’t Let Teamwork Get in the Way of Agility“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. gegužės 12 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=622e91c3-dd75-4d43-b2f4-eed477e22057%40redis.

[50] Dori Meinert, „TEAM HARMONY“, *HR Magazine* 64, 2 (2019): 20, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=622e91c3-dd75-4d43-b2f4-eed477e22057%40redis.

[51] Megan Reitz ir John Higgins, „Don’t Ban „Politics“ at Work“, *Harvard Business Review Digital Articles,* 2021 m. liepos 7 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=89054b3b-6c3a-4eab-88c8-189c44fd0c25%40redis.

Tai pasiekti padeda:

- Duomenų spragų identifikavimas;
- Pagrindinių įtraukimo rodiklių stebėjimas;
- Vieno tikslios ir teisingos informacijos šaltinio sukūrimas;
- Nemalonių faktų priėmimas ir skaidrus dalijimasis jais;[52]

Komandos narių įvairovės suteikiamos žinios ir perspektyvos dažnu atveju nėra iki galo suvokiamas potencialas. Jį pilnai atskleisti padeda komandos identifikavimas, gerinantis santykį tarp komandos įvairovės ir su užduotimi susijusios informacijos kiekiu bei kokybe. Svarbu į komandą žvelgti ne kaip į grupę su pogrupiais, o kaip į vieną įvairialypę komandą su skirtingais komandos nariais, priklausančiais tiesiogiai tai pačiai vienai grupei. Pagrindinė sąlyga yra atpažinimas komandoje esančių objektyvių skirtumų ir suvokimas kaip komandos nariai galėtų juos efektyviai panaudoti. Tačiau taip pat yra įrodymų, kad komandų skirtumai ne visada yra glaudžiai susiję su skirtumais, kuriuos suvokia komandos nariai, ir kad suvokiama įvairovė gali apimti daugiau ir skirtingus aspektus nei vien tikrieji skirtumai. Atsižvelgiant į skirtingas narių perspektyvas ir idėjas, komandos nariai turi būti motyvuoti įveikti konfliktus, įsipareigoję siekti bendro tikslo ir suvokti kitus kaip lygiaverčius bendradarbiavimo partnerius.[53]

Psichologinis saugumas rizikuojant ir parodant pažeidžiamumą prieš kolegas stipriai prisideda prie efektyvaus komandinio darbo, kaip ir patikimumas, užduočių atlikimo kontekste, aiškūs vaidmenys, planai, tikslai, darbo reikšmė ir poveikis.[54] Darbuotojai turi jaustis komandos dalimi, taip jie jausis įgalinti prisidėti ir vesti į priekį. To grąža gali būti didesnis darbuotojų įsitraukimas, daugiau ir didesnė tikimybė inovacijų, didesnė finansinė nauda ir geresnė pozicija rinkoje.[55]

Rezultatas gali būti ir priešingas, jei komandinis darbas skatinamas nesant tam poreikio. Užuot maksimaliai didinus komandinį darbą reikia įsivertinti kokia forma ir kiek komandinio darbo reikia kiekviename projekte, kiekviename etape, kad būtų pasiektas efektyvumas. Išskiriamos skirtingos

[52] Cindi Howson, „To Make Real Progress on D&I, Move Past Vanity Metrics“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. gegužės 21 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=97864513-0a54-4f51-bad7-53ac98746bad%40redis.
[53] Meir Shemla ir Jürgen Wegge, „Managing diverse teams by enhancing team identification: The mediating role of perceived diversity“, *Human Relations* 72, 4 (2019): 755-759, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=87a4042a-bcf2-4736-9cdc-34fd0d4f45cb%40redis.
[54] Meinert, *supra note*, 48.
[55] Mandy Price, „Diversity Alone Is Not Enough: Inclusion matters too!“, *Leadership Excellence* 36, 5 (2019): 31-32, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=87a4042a-bcf2-4736-9cdc-34fd0d4f45cb%40redis.

komandinio darbo formos kurios visos yra geros, tik skirtingais momentais (5 lent.). Gero komandinio darbo reikšmė skirtingose situacijose gali skirtis.[56]

5 lentelė. Komandinio darbo formos

Be tiesioginio dalyvavimo	Sinchronizuotas darbas	Koordinuotas darbas	Darbas, priklausant vienas nuo kito
Kiekvieno žmogaus darbas dažniausiai yra savarankiškas, tačiau reikiamu momentu vienas asmuo turi perduoti informaciją ar išteklius kitam, kad galėtų atlikti užduotį.	Dvi ar daugiau atskirų komandų, arba atskirų bendradarbių, atlieka tą pačią rutiną, bet turi likti koordinuoti, kad pasiektų sėkmingą rezultatą.	Žmonės atlieka nepriklausomus vaidmenis, kurie daro įtaką vienas kitam. Kiekvienas atlieka savo aiškiai apibrėžtas užduotis, kad pasiektų komandinį rezultatą.	Įvairių įgūdžių turintys žmonės susiburia, kad išspręstų naują problemą. Komandos struktūra dažnai yra lanksti ir, sprendžiant problemą, įgauna konkretesnę formą. Komandos nariai turi keisti savo vaidmenis ir pareigas, kad galėtų susidoroti ir bendrauti nenuspėjamose situacijose.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Elaine Pulakos ir Robert B. (Rob) Kaiser. [57]

Geriausios tam tikrai komandai strategijos parinkimui atliekami keli struktūrizuoti veiksmai:

1. Išanalizuojami darbo reikalavimai, vertinant visas komandinio darbo formas ir galimybę atlikti užduotis be komandinio darbo. Nustatoma tinkamiausias pasirinkimas.
2. Prieš surenkant komandą nusprendžiama kas ką kodėl ir kada turės padaryti, kad žmonių laikas nebūtų švaistomas. Išanalizuojamas kiekvieno komandos nario vaidmuo didinant atskaitomybę ir suteikiant aiškumą į ką kreiptis informacijos konkrečia tema.
3. Reguliariai peržiūrimas procesas, pašalinant tai kas nesuteikia pridėtinės vertės, mažinant resursų švaistymą, eikvojimą.[58] Gali būti ir keičiama komandos sudėtis

Įvairovės poreikio svarba komandai kelia reikalavimus ir komandos vadovui ar lyderiui, kuris turi įsivertinti komandinio darbo apimtis ir planus, nustatyti komandinio darbo dėmesį, kaip darbas bus atliktas ir pagal tai pritaikyti komandai reikiamus vieną, kelis ar visus žemiau išvardintus vaidmenis:

1. Darbotvarkės rengėjas: tikslas apibrėžti ir pranešti apie strateginę kryptį ir prioritetus;
2. Integratorius: tikslas užtikrinti integraciją ir daryti kompromisus tarp padalinių;
3. Vykdymo vairuotojas: tikslas nukreipti planavimą, vykdymą ir atskaitomybę;
4. Talentų ugdytojas: tikslas pritraukti, įvertinti, ugdyti ir išlaikyti talentus;
5. Diplomatas: tikslas kurti aljansus viduje ir formuoti išorinę aplinką;
6. Vaidmenų modeliuotojas: tikslas formuoti organizacijos vertybes, elgesį ir kultūrą;
7. Architektas: tikslas projektuoti ir transformuoti organizaciją;
8. Pirmininkas: tikslas skatinti organizacinį mokymąsi, inovacijas ir adaptaciją.[59]

[56] Pulakos, *supra note*, 47.
[57] *Ibid*.
[58] *Ibid*.
[59] Michael D. Watkins, „When Is Teamwork Really Necessary?“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2018 m. rugpjūčio 16 d.,

Komandos vadovas ar lyderis gali pradėti šį procesą, bet dėl komandinio darbo apimčių ir planų komandos nariai turi pateikti savo nuomones ir įsitraukti į grupinę diskusiją, kad įsitikinti jog visų požiūriai sutampa. Komandinio darbo pastangos turi būti pritaikytos kiekvienai situacijai ar grupei, kuriai laikui bėgant vaidmenų poreikis gali kisti. Įsivertinant komandos įvairovę ir pritaikant gilesnį požiūrį į komandinį darbą, galimas daug veiksmingesnis ir tikslingesnis užsibrėžtų rezultatų siekimas.[60]

1.5. Komandinio darbo kultūros formavimas

Kultūra apibrėžiama kaip žmonių prielaidos apie santykius tarpusavyje ir aplinkoje, kurie yra bendri tarp identifikuojamos žmonių grupės, kaip komandos, organizacijos ar tautos, ir pasireiškia vertybėmis, įsitikinimais, socialinio elgesio normomis ir artefaktais. Tai yra narių vertybių, normų ir elgesio varomoji jėga ir gali kilti iš bet kurio kolektyvo, įskaitant komandas, visą organizaciją, sritį ar discipliną arba nacionaliniu lygiu. Kultūra įtakoja tai, kaip nariai žiūri į save komandoje bei jų sąveiką, įsipareigojimą ir indėlį į komandą. Taigi, organizacijos kultūra gali būti vertinama kaip įgalinantis ar palaikantis mechanizmas, palengvinantis komandinį darbą.[61]

Žvelgiant į stiprias, gerai sukurtas komandas, atrodo jų kultūros labai išskirtinės ir ypatingos, tarsi iš anksto nulemtos. Šitaip mąstant, kultūra suvokiama kaip likimo nulemta nuosavybė, turtas. Iš tiesų kultūros yra sukurtos specifinio gebėjimų ir įgūdžių rinkinio prie kurių prisijungia komandos visuomenės smegenų galia, kad būtų sukurtas kaip tik toks bendravimas, tokios sąveikos.[62]

Komandinio darbo kultūros kūrimas yra ilgas procesas, reikalaujantis aukšto lygio įgūdžių ir praktikos, o per stipus proceso skubinimas gali turėti neigiamų pasekmių. Tai yra įpročių formavimas, kuriam reikalingas didelis aplinkos palaikymas.[63] Įliejant į aplinką naują komandos narį, norimus rezultatus pasiekti gali padėti priėmimo procesas, užtikrinantis, kad nauji komandos nariai įgytų jiems reikiamų žinių

https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=89054b3b-6c3a-4eab-88c8-189c44fd0c25%40redis.

[60] Watkins, *supra note*, 57.

[61] Kriek, *supra note*, 6: 187.

[62] Coyle, *supra note*, 5: 15-20.

[63] Aytekin Tank, „Culture Is A Skill, Not A Possession: A look at what culture is and how to cultivate it slowly, habitually, and communally.“, *Leadership Excellence* 35, 7 (2018): 17, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.

ir įgūdžių komandiniam darbui.[64] O perėjimas nuo darbuotojų įsitraukimo matavimo kartą per metus prie dažno darbuotojų patirties matavimo sukurtų progresyvesnę aplinką.[65]

Prisidėti prie komandinio darbo kultūros formavimo rezultato taip pat gali nuolat skatinantis komandos efektyvumą veiklos valdymas, derinant tikslus vertikaliame lygmenyje su komanda, teikiant konstruktyvų grįžtamąjį ryši komandoje tarpusavyje, išlaikant proceso nuoseklumą ir dvipusį bendravimą.[66]

Nors kiekviena organizacija plėtoja savo unikalią kultūrą, visos kultūros yra panašios. Vystytis unikaliai kultūrai leidžia būdas, kuriuo kiekviena organizacija pasirenka pabrėžti arba suaktyvinti kai kurias iš šių dimensijų:

- Vyraujančios pasakojamos istorijos. Istorija, kuri vis dar tęsiasi, tai gerai iliustruoja.
- Simboliai, apimant ne tik logotipus ir prekės ženklus, bet ir simbolių pateikimo įmonėje būdą, kaip atskiri arbatos kambariai, automobilių aikštelių vietos ar net pačios aikštelės, biuro įranga ir pan.
- Galios struktūros, reiškiančios formalius ar neformalius skirtumus, egzistuojančius tarp skirtingų organizacijos narių.
- Kontrolės sistemos, nurodančios kokie dalykai yra stebimi, kontroliuojami ir reguliuojami organizacijoje.
- Organizacinės struktūros, kurios yra labai skirtingos ir įtakoja komandos elgesį.
- Ritualai ir rutinos tokie kaip švenčiami dideli pasiekimai arba procedūrų pavertimas kasdienybe.[67]

Įmonės išlikimas gali priklausyti nuo to, kaip gerai ji sugebės suderinti savo žmonių potencialą ir jų turimos informacijos kokybę su jų gebėjimu ir noru dalytis tuo su savo komanda. Tam formuojama komandinio darbo kultūra, taikant 8 strateginius veiksmus:

1. Pereinama prie bendradarbiavimo kultūros, bendradarbiavimą paverčiant darbuotojų priežiūros proceso dalimi ir už tai motyvuojant.
2. Skaidraus bendradarbiavimo, kuris savo ruožtu išgyvendina siloso mentalitetą, skatinimas.
3. Tinklų skatinimas, pagerinant informacijos ir žinių srautą, skatinant santykius darbo vietoje, užtikrinant galimybę bendrauti išvykų ar renginių metu.
4. Suvienijimo tikslų kūrimas, perduodant žinutę kaip svarbu dirbti kartu su kitų sričių profesionalais, kad būtų pasiekti bendri esminiai tikslai.
5. Inovacijų didinimas per įvairovę, sukuriant daugiafunkcines komandas.
6. Dėmesys klientui. Sklandžiai, į klientą orientuotai paslaugai reikia bendradarbiavimo.

---

[64] Marty Grunder, „Don't lose good team members", *Landscape Management* 59, 9 (2020): 70, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.

[65] Richard Rudderham, „Creating a Compelling Workplace Experience", *People & Strategy* 42, 2 (2019): 11, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=278fb923-a77e-4777-a0b8-7e5314bf2cee%40redis.

[66] M. Travis Maynard, Deanna M. Kennedy ir Christian J. Resick, „Teamwork in extreme environments: Lessons, challenges, and opportunities", *Journal of Organizational Behavior* 39, 6 (2018): 697, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.

[67] Kriek, *supra note*, 6: 55-56.

7. Pasitikėjimo santykių kūrimas, kas yra tikro komandinio darbo pagrindas.
8. Iš naujo apibrėžti vaidmenis, rezultatų siekiant per teigiamą įtaką, o ne per pareigas ar statusą.[68]

Kad pasiekti tokį bendravimo lygį komandoje turi būti skatinamas priklausymo komandai ir saugumo jausmas ne iš pavienių komandos narių, o iš bendros komandos aplinkos. Nors atrodo, kad priklausymo procesas vyksta iš vidaus į išorę, iš tiesų jis vyksta iš išorės į vidų. Komandos narių socialinės smegenys įsižiebia ir ima veikti, kai nuolatos įkraunamos beveik neregimais signalais ir ženklais „Mes esame artimi, mes esame saugūs, mes turime bendrą ateitį“. Ryšys atsiranda kai komandos narius sujungia aiškūs nuolatiniai ženklai, signalai, kad ryšys yra saugus.[69] Saugumas nėra vien emocinė atmosfera, tai veikiau yra pamatas, ant kurio statoma stipri kultūra.[70] O intelektinė stimuliacija ir nustatyti aukšti veiklos standartai motyvuoja komandos narius įsitraukti į žiniomis pagrįstą tikslo siekimo elgesį.[71] Komanda turi siųsti komandos nariams tris žinutes:

1. Tu esi šios komandos dalis;
2. Ši grupė yra ypatinga, čia mūsų standartų kartelė iškelta aukštai;
3. Aš tikiu, kad Tu gali atitikti šiuos standartus.[72]

Priešingas elgesys, kaip žalingas komandiniai aplinkai, gali pasireikšti pavienių asmenų naudos siekimas sau. Kad pajausti laiku tokius nuokrypius nuo komandinio tikslo, taikomos pulso apklausos. Pavyzdžiui, galima apklausti komandos narius, kiek jie sutinka ar nesutinka skalėje nuo 1 iki 5 (1 = visiškai nesutinku; 5 = visiškai sutinku) su šiais teiginiais: 1) grupė turi bendrą tikslą; 2) grupėje yra didelis pasitikėjimas; 3) kolegos nuolat prisiima nuopelnus už kitų darbą. Gerai suplanuota trijų klausimų apklausa gali būti užpildyta vos per kelias minutes ir atskleisti vietas, kur pradeda lįsti individualistinis elgesys.[73]

Kitas galimas nepageidaujamas efektas yra per didelės kontrolės sukūrimas. Komandos nariai gali pajusti spaudimą jų laisvei, jei, siekiant juos įvertinti, naudojamas dirbtinis intelektas, kad tikrintų darbuotojų elgesį, rinkdamas duomenis apie tai kas kam ir kada siunčia elektroninius laiškus, kas ir kada pasiekia ir redaguoja failus, kas su kuo susitinka ir kada bei kt.[74] Nors dirbtinis intelektas suteikia programas,

---

[68] Carol Kinsey Goman, „8 Ways Leaders Build Collaboration: Collaborative leadership, a "must have" professional strategy“, *Leadership Excellence* 36, 6 (2019): 21-22, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=d99d8bf5-8095-4d2d-9c08-73d805181349%40redis.
[69] Coyle, *supra note*, 5: 43.
[70] *Ibid*, 21.
[71] Burmeister, *supra note*, 41.
[72] Coyle, *supra note*, 5: 77.
[73] Gardner, *supra note*, 31.
[74] „Human Relations special issue call for papers: Freedom, work and organizations in the 21st century: Freedom for whom and for whose purpose?“, *Human Relations* 73, 8 (2020): 1187,

palengvinančias paprastas užduotis ir praplečiančias komandos bendravimo būdus, svarbu matyti, kada peržengiama riba. Nustatyti ribas padeda atsakymai į klausimus:

- Ar toks dirbtinio intelekto naudojimas atima žmogiškumą ir pakeičia tai mašina?
- Ar nėra renkama informacija, nesusijusi su darbo vieta?
- Ar darbuotojai kontroliuoja kokia informacija dalinamasi?
- Ar dirbtinis intelektas neatima asmeninio augimo galimybių?
- Kaip tai veikia gebėjimą ugdyti pasitikėjimu grįstus santykius darbo vietoje?
- Ar pritaikyta dirbtinio intelekto forma neverčia jaustis stebimiems?[75]

Jei kontrolė gimsta ne iš dirbtinio intelekto ypatybių, dažnu atveju tai atliekama bandant kurti ne bendrai komandos narių priimtą, o primestinę aplinką. Efektyviausias komandinis aplinkos formavimas įmanomas visai komandai norint to, o požiūrio ir norų susivienodinimui gali padėti tinkamai parenkamas vienas iš galimų vadovavimo komandai stilius (6 lent.). Siekiant efektyvaus komandinio darbo kultūros, koks jis apibūdinamas šiame darbe, demokratinis vadovavimo stilius yra vienintelis tinkamas pasirinkimas.

6 lentelė. Vadovavimo komandai stiliai

Stilius	Apibūdinimas	Įtaka komandiniam darbui
Autoritarinis	Sprendimai priimami dažniausiai be grupės diskusijos. Bendravimas su pavaldiniais vyksta daugiausiai nurodymų perdavimui ir sukoncentravimui į užduotį.	Autoritarinių lyderių savarankiški motyvai dažnai parodomi nepaisant arba nuvertinant savo pavaldinių idėjas ar indėlį. Apima grasinimus ir bausmes tiems, kurie turi žemesnę valdžią, o tai lemia prastą bendravimą ir sumažėjusį komandinį darbą.
Demokratinis	Skatinamas pavaldinių indėlis priimant sprendimus ir užmezgamas abipusis bendravimas su pavaldiniais.	Stiprina komandinį darbą išdalinant atsakomybę, sukuriant atvirumą pavaldiniams, perduodantiems savo idėjas. Siejama su produktyvumu, ir su žmonėmis. Įrodyta, kad skatina darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą ir įsipareigojimą.
„Tebunie“	Atsitraukimas. Sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo galia paliekama pavaldiniams.	Mažina pavaldinių pasitenkinimą ir suvokiamą vadovavimo efektyvumą, didina grupės narių susirūpinimą dėl saugumo. Gali sukelti darbo grupės narių vaidmenų konfliktą ir vaidmenų dviprasmiškumą, o tai gali išaugti į vidinius konfliktus tarp narių.
Biurokratinis	Vadovaujamasi taisyklėmis, remiamasi nuostatomis ir bendraujama su pavaldiniais be asmeniškumų.	Procedūrinis stilius, nepritaikytas nepriklausomų minčių pasitelkimui ar geriausių praktikų atradimui dėl nelanksčių taisyklių. Kenkia efektyvumui, kūrybiškumui, naujovėms. Neskatina savarankiško mąstymo.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Stephanie Kelly ir Patrick MacDonald.[76]

https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=04927230-dfab-4316-ac7e-8b5486d20723%40redis.

[75] Tonia Cordi, „Does AI Play A Role In Improving Workplace Wellness? Create healthy relationships that flourish with trust, collaboration and mentoring.“, *Employee Benefits & Wellness Excellence* 8, 10 (2021): 8, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.

[76] Stephanie Kelly ir Patrick MacDonald, „A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication“, *International Journal of Business Communication* 56, 3 (2019): 433 – 435, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f00a78ef-ee24-41a4-80d7-cdb55b55bf4c%40redis.

Žvelgiant iš lyderystės pritaikymo galimybių, siekiant savarankiško komandinio darbo aplinkos, rekomenduotina taikymui yra įgalinanti lyderystė. Apibrėžiama kaip lyderio elgesys, skatinantis komandos savivaldą, derinat veiksmus, kuriais siekiama suteikti komandai savarankiškumo, paskatos bei instrukcijų kaip komandai geriausiai naudotis suteikiama autonomija.[77] Tai puikiai dera su komandinio darbo organizavimu, siekiant didesnės sinergijos ar naujovių potencialo, savarankiškai dirbančiose komandose. Gali būti problemos sprendimas kai vadovai būna perkrauti darbais, nors ir turi labai stiprią komandą. Tikslas yra sutelkti dėmesį į prioritetus ir perduoti užduotis kitiems, ypač jei tai leidžia tobulėti komandai.[78] Siekiant sukurti stiprią komandinio darbo kultūrą, svarbu atkreipti dėmesį ir kaip perduodamos užduotys. Komandoje išugdytas įprotis prieš perduodant užduotis skirti laiko iššūkių, kurie gali kilti, supratimui ir ištaisymui, teigiamai prisideda prie produktyvumo didinimo ir nusivylimo mažinimo. Keturi dažniausi iššūkiai ir sprendimo būdai pateikiami žemiau:

- Kritinio mąstymo trūkumas – sprendžiamas koučingo praktika nuo pat pradžių. Įžvalgų kokybė tiesiogiai proporcinga klausimų kokybei.
- Iniciatyvos trūkumas – sprendžiama trūkstamos higienos sukūrimu. Tai gali būti atsakingo paskyrimas, kuris stebi komandos narių įsipareigojimus ir progresą. Taip pat gali padėti komandos narių bendras susitarimas ir užfiksuotas raštu, kuriame būtų išvardinti svarbiausi prioritetai ko tikimasi komandiniame darbe.
- Kokybės trūkumas – sprendžiamas ugdant komandos gebėjimą prisidėti prie kokybės. Tai gali būti veiksmai kaip dažniausių klaidų fiksavimas į sąrašą su sprendimais ko tiksliai tikimasi vietoj klaidos arba vietoj trūkumų taisymo patiems – nurodymas į juos ir prašymas pataisyti, įvardijant kokio tiksliai pataisymo tikimasi.
- Greičio trūkumas – sprendžiamas komandoje pasikalbant kiek kam laiko užtruks užduoties atlikimas ir jei jaučiamas neatitikimas nei tikėtasi – pasitikrinant procesą ir darbų sąmatą, įvertinama ar tikrai viskas turi būti atliekama kas planuojama. Tai gali leisti ateityje geriau formuoti ir patį lūkestį.[79]

Siekiant aukšto komandinio darbo, kuriame nebūtų perdėtos kontrolės, reikalingi aktyvūs kasdieniniai veiksmai atrenkant tinkamus žmones ir kuriant komandos narių pasididžiavimą savo darbu ir aplinka.[80] Prie to gali teigiamai prisidėti:

---

[77] Guiyao Tang ir kt., „Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation“, *Journal of Organizational Behavior* 41, 6 (2020): 562-563, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.

[78] *Ibid*: 551.

[79] Sabina Nawaz, „You're Delegating. It's Not Working. Here's Why.“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. lapkričio 12 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=b933b667-4fdc-4f58-9f6c-fb6992c88daf%40redis.

[80] Seth Jones, „Joe Majerus“, *Landscape Management* 60, 11 (2021): 41, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f8c50e4f-f378-4df8-a95e-2d20a1810ffd%40redis.

1. Sukūrimas kultūros, kurioje nariams galima prisiimti atsakomybę ir kurioje rengiami reguliarūs susitikimai aptarti naujausių iniciatyvų.
2. Ugdymas supratimo, kad kiekvienas vaidmuo yra svarbus bendram rezultatui. Neužpildžius vaidmens, nukenčia visos komandos sėkmė ir produktyvumas.
3. Nuolatinio bendravimo tarp komandos narių svarbos pabrėžimas. Proceso ir darbo eigos kūrimas tampa itin svarbus dirbant komandoje.
4. Vienas kito komandoje palaikymas, neišaukštinant ar nenužeminant nei vieno darbo. Jei yra kažkas labai svarbu ir privalo būti padaryta, bet nespėjama, - susibūrimas ir visų pagalba.[81]

Kai komandos nariai nuolat dirba kartu, jie gali stebėti savo veiksmų poveikį kitiems komandos nariams.[82] Dėl to dar didesnis komandinio darbo be priežiūros paskatinimas yra tinkamo etinio klimato, sustiprinančio moralės standartus, ugdymas, kuris atlieka svarbų vaidmenį darant įtaką komandos narių savęs patikrinimo siekiui. Tuo pačiu tai skatina komandos narių energingumą ir atitikimą keliamiems reikalavimams. Esant aukštam etiniam klimatui, komandos nariai gali pasikliauti vieni kitais modeliuodami ir skatindami taisyklių laikymąsi, sąžiningumą ir skaidrumą, taip pat yra linkę patirti teigiamą socialinę sąveiką, kurioje gausu pasitikėjimo, sanglaudos ir abipusės paramos. Savęs patikrinimas patiems komandos nariams yra naudingas dėl to, kad sustiprintą jausmą, kad viskas yra taip, kaip turi būti, kas sumažina nerimą, gerina sveikatą ir darbo rezultatus.[83]

Sukūrus komandinio darbo kultūrą, labai svarbu ją išlaikyti. Viską sugadinti gali didelės klaidos, kurių vienos didžiausių yra:

- Vadovų ir ilgalaikių darbuotojų laiko leidimas atskirai nuo naujų darbuotojų.
- Per didelių komandų būrimas. Komanda turi būti tokio dydžio, kad visi komandos nariai žinotų vienas kito vardus ir atsakomybes.
- Greitas darbuotojų samdymas ir atleidimas, skatinant darbuotojų tarpusavio konkurenciją.[84]

1.6. Prasmės ir aiškumo sukūrimas komandiniame darbe

Komandos narių veiksmus lemia subtilios prasmės, kurias nariai patys suteikia vykstantiems įvykiams komandos aplinkoje. Dalis prasmių yra bendra, dalis individuali. Kad sudaryti komandą, kurioje nariai tikrai

---

[81] Juli McNeely, „Creating a Culture of Teamwork and Collaboration : Allow team members to take ownership, realize the importance of each role in the bigger picture, communicate constantly and have each other's back“, *Advisor Today*, 2019 m. Gegužė/Birželis, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.

[82] Uitdewilligen, *supra note*, 30: 1117.

[83] Emily M David ir kt., „Is ‘be yourself’ always the best advice? The moderating effect of team ethical climate and the mediating effects of vigor and demand–ability fit“, *Human Relations* 74, 3 (2021): 437-438, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=95d11329-f4df-477a-b908-1908f6529826%40redis.

[84] Tank, *supra note*, 61: 18.

dirbtų kartu siekdami tikrai bendrų tikslų, komandai reikia įžvelgti daug bendros prasmės procese. Patartina atidžiai stebėti kaip komanda vystosi ir keičia priskiriamas prasmes veiksmams.[85] Labai svarbu, kad komandos nariai, pritaikydami veiksmams prasmių priskyrimą, išmoktų geriau dirbti komandoje, prisitaikyti ir daryti įtaką kitiems.[86]

Komandos vadovo ar lyderio vienas iš darbų šioje vietoje yra padėti komandos nariams aiškiai suprasti tikslus ir paaiškinti kodėl svarbu gerai atlikti kiekvienam savo ir bendrą komandinį darbą, kad tikslai, vizija ir misija taptų realybe. Pasitarnauti kaip pagalba gali įprasti reguliarūs mokymai su paaiškinimu kaip gerai dirbantys komandos nariai veikia klientus, pačią komandą ir visą bendruomenę tikslų kontekste. Svarbu vadovams ar lyderiams atsakyti sau patiems kodėl organizacija veikia, ką šis darbas reiškia komandos nariams ir kaip jie gali padėti komandai geriau susiderinti bei siekti tikro bendro tikslo.[87] Komandos darbų aiškus susiderinimas yra svarbus dėl tiesioginio ryšio su potencialiu komandos veiklos rezultatu. Taip pat didesnis užduočių susiderinimas teigiamai įtakoja komandos veiklų standartų formavimąsi ir prasmingumą.[88]

Daug aiškumo įnešti ir paskatinti šiuo klausimu komandos ugdymą gali trijų žingsnių pritaikymas:

- Sukuriami aiškūs tikslai ir aiškiai, be dviprasmiškumų komunikuojami. Net frazės į išorę turi siųsti ir vidinę prasmingą žinutę komandai. Aiškūs tikslai kartu su išgrynintomis vertybėmis iš karto suteiks naudą palengvinant naujų darbuotojų, atitinkančių tikrąjį poreikį, paiešką.
- Kuriama bendromis vertybėmis grįsta kultūra. Sukūrus aiškią viziją ir sąrašą veiksmų kaip tai pasiekti, galima pradėti sėkmingos komandos kultūros kūrimą. Tam derinama kiekvieno darbuotojo interesai su įmonės interesais.
- Skatinamas skaidrumas ir komandos narių savarankiškumas. Tai leis komandos nariams geriau įsisavinti įmonės viziją, tikėti bendru vaizdu ir palaikyti bei skatinti tai.[89]

Geresniam komandos savęs supratimui ir priėmimui padeda komandinio sąmoningumo ugdymas. Nuolat skiriant atviro ir be išankstinio nusistatymo dėmesio galima išsigryninti komandos tikslus, užduotis,

[85] Katja Einola ir Mats Alvesson, „The making and unmaking of teams“, Human Relations 72, 12 (2019): 1896, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=278fb923-a77e-4777-a0b8-7e5314bf2cee%40redis.
[86] *Ibid*, 1915.
[87] Marty Grunder, „The importance of defining your company's 'why'“, *Landscape Management* 61, 2 (2022): 48, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0817c5ba-7528-4ad6-9355-41d1be66b4f1%40redis.
[88] Bryan S. Schaffer ir Jennifer G. Manegold, „Investigating antecedents of task commitment and task attraction in service learning team projects“, *Journal of Education for Business* 93, 5 (2018): 223-224, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=11ecf4fc-564d-4834-9d37-40ab35905e8d%40redis.
[89] Marty Grunder, „When a strong platform makes a strong company“, *Landscape Management* 60, 5 (2021): 64, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a19420ed-8d8f-49a5-a30a-85b04dee2056%40redis.

vaidmenis, dinamiką ir struktūras (**7** lent.). Tai gali padėti sumažinti stresą, nerimą, padidinti atsparumą, susikaupimą, skirtingą mąstymą, pasitenkinimą darbu, vadovavimo lankstumą, rūpinimąsi komandos narių gerove, dinamikos suvaldymą.[90]

7 lentelė. Komandinio sąmoningumo savybės ir jų ugdymo būdai

Sąmoningumo savybė	Ugdymo būdas	Užduodami klausimai
Atviras priėmimas Išmintis priimti dabarties akimirką ir atvirai bei užjaučiamai žvelgimas į bet kokią situaciją.	Vengti kaltų paieškos ir diskusijų „jeigu taip nebūtų“ ir klausti kaip kartu išspręsti problemą. Gilintis kas svarbu kolegoms ir kokiose aplinkybėse jie yra.	Kaip galime būti supratingesni sau ir vieni kitiems? Kaip galime išgirsti ir rūpintis savo kolegomis, kurių perspektyvos ir aplinkybės skiriasi? Kaip galime labiau priimti visos sistemos dinamiką, kaip organizacijos kultūrą ar krizės tikrovę?
Smalsumas Apie atskirus komandos narius ir jų įpročius bei pageidavimus; apie savo komandą ir jos dinamiką; apie supančią organizacinę ir visuomeninę sistemą.	Pristabdyti, suabejoti ir sudaryti sąlygas apmąstymams, apimant ir domėjimąsi darbo komandoje procesais. Nustatyti įpročius, kurie yra naudingi ir kurie netinka komandai ir jos tikslams.	Jei būtų būdas pagerinti mūsų gebėjimą kūrybiškai mąstyti kartu, kas tai būtų? Kieno balso šiuo metu negirdime, kad galėtume tinkamai reaguoti į šią situaciją? Kaip mūsų dabartinis atsakas, vienas kitam ir platesnei klientų bei tiekėjų sistemai, paveiks mūsų santykių tvirtumą ilguoju laikotarpiu?
Meta-sąmoningumas Gebėjimas stebėti ir apibūdinti patirtį iš asmens, komandos ir visos sistemos perspektyvos, suvokiant visą sistemą.	Susitikimuose sukurti nariams erdvės ir galimybę aktyvinti sąmojingumą, atkreipti dėmesį į tai kas vyksta komandos dinamikoje ir dabartinėje akimirkoje. Taikyti trumpas sąmoningumo praktikas. Skatinti komandos narius viešai pasidalinti savo pastebėjimais konkrečiais momentais.	Ką pastebime, kas vyksta mumyse ir komandoje? Jei būtume pagrindinis klientas, tiekėjas ar jaunesnysis darbuotojas, kaip matytume šią problemą? Jei būtume šio komandos susitikimo stebėtojai, ką pastebėtume bendravimo, psichologinio saugumo, prielaidų ar dėmesio sutelkimo atžvilgiu?

Sudaryta darbo autoriaus pagal Megan Reitz ir Michael Chaskalson.[91]

Komandinis sąmoningumas stipriai susijęs su psichologiniu saugumu, kuriam sukurti svarbu savybės kaip pasitikėjimas, atvirumas, pažeidžiamumas. Psichologinis saugumas svarbus aiškumo komandoje įsitvirtinimui, nes leidžia laisvai keistis idėjomis, rūpesčiais ir klausimais ar bendrauti su vadovu nesulaikant idėjų ir nieko nenutylint. Formuoti ir stiprinti psichologinio saugumo aplinką kartu didinant ir aiškumą komandos aplinkoje galima veiksmais kaip našumo poreikio ir sudedamųjų išgryninimas ir susitelkimas į tai, komandos narių ugdymas susijusiame kontekste, situacijų vizualus detalizavimas ir skatinimas pažeidžiamumo, kai to reikia bendram komandos rezultatui (8 lent.).[92]

---

[90] Megan Reitz ir Michael Chaskalson, „Why Your Team Should Practice Collective Mindfulness“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. rugpjūčio 19 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=14247673-b468-4b0f-8a0f-23271cc77caf%40redis.

[91] *Ibid*.

[92] Amy C. Edmondson ir Per Hugander, „4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. birželio 22 d.,

8 lentelė. Veiksmai skatinti psichologinį saugumą ir aiškumą komandoje

Dėmesio sutelkimas į našumą	Komandos narių ugdymas	Vizualizacijos įtraukimas	Normalizavimas su darbu susijusio pažeidžiamumo
Psichologinio saugumo aplinkos kūrimas prasideda nuo kultūrinių pokyčių ir tarpasmeninių įgūdžių gerinimo su tikslu, kad atvirumas, aiškumas ir pokalbių kokybė yra svarbūs rezultatams. Norint pasiekti daug žinių reikalaujantį darbą, reikia patirties ir žinių integracijos. Tam reikia atviros, aiškios ir laiku informacijos.	Vadovai turėtų ugdyti pavienių komandos narių tiek individualiam darbui reikalingas savybes, tiek komandinio tyrimo ir darbo atlikimo įgūdžius, kas palengvintų nuoširdų dalinimąsi įdėjomis ir rūpesčiais, taip sukuriant aiškų ir realų vaizdą ir galimybę kiekvienam komandos nariui prisidėti prie rezultato.	Vizualizacija siekiama sukurti būsimąją situaciją ir atidžiai išnagrinėti kaip galima būtų paveikti, kad sukurti tinkamą atmosferą sudėtingoms temoms ir sprendimams. Pabrėžiamas detalumas. Įsivaizdavimas ir konkretus bei apčiuopiamas aprašymas leidžia turėti aiškesnį bendrą vaizdą, geriau įsisavinti naujus įgūdžius ir praktiką.	Jaučiantis pažeidžiamam jaučiamas lengvas nerimas, tačiau jei nuolat taikomas komandoje pažeidžiamumo praktika - nerimas mažėja, dėl aiškumo ko reikia tikėtis. Svarbu, kad atvirumas nedarytų žalos ir tai būtų aišku visiems komandos nariams, kas leistų nuolat didinti galimą prisiimti tarpasmeninę riziką. Geriausias rezultatas galimas pasiekti tik komandos nariams neslepiant svarbios, bet jautrios ar nepatogios informacijos.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Amy C. Edmondson ir Per Hugander.[93]

Aiškumo sukūrimui stipriai padeda ir nuoseklumas. Nuosekliai keliami lūkesčiai padeda komandos nariams suprasti, kokio požiūrio, elgesio ir įgūdžių reikia norint sėkmingai dirbti kartu ir tai atitikti. Tuo pačiu tai padeda komandos nariams augti, kadangi jie gali tikslingai tobulėti ties nuosekliai suformuotu savybių poreikiu.[94] Kurti aiškų ir pasidalintą supratimą apie komandos funkcionavimą, tikslus, vaidmenis, atsakomybes, kompetencijas ir situacinius kintamuosius yra būtina komandoms, kad auginti komandos žinias.[95]

Žinios auginamos ir mokantis iš nesėkmių. Komanda turi aiškiai suprasti poreikį esant nesėkmėms mokėti iš jų pasimokyti, kadangi nesėkmės patiriamos kolektyviai kaip komanda, o mokymasis reikalingas bendram tolimesniam sėkmingam darbui. Komandos yra pagrindinis mokymosi vienetas organizacijoje. Aiškumo sukūrimas kaip komanda turėtų priimti nesėkmes ir mokytis iš jų gali leisti komandai daugiau augti ir geriau suprasti kaip priimti tinkamiausius sprendimus.[96]

---

https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7630ea6f-54ff-4ba0-94d9-845c1f4a8f27%40redis.

[93] *Ibid*.

[94] Marty Grunder, „Why your team is your most valuable asset“, Landscape Management 60, 6 (2021): 72, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a19420ed-8d8f-49a5-a30a-85b04dee2056%40redis.

[95] Kriek, *supra note*, 6: 186.

[96] Susanne Rauter, Matthias Weiss ir Martin Hoegl, „Team learning from setbacks: A study in the context of start-up teams“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 6 (2018): 791, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a1d0505f-2c7b-46c6-a6d5-5acb808f8069%40redis.

Aiškumo komandiniame darbe kūrimas teigiamai veikia darbų atlikimo procesą, mažindamas nereikalingus ar blaškančius ne laiku klausimus, kurių galėtų visiškai nebūti (9 lent.).

9 lentelė. Keturios aiškumo komandoje kūrimui sritys, padedančios mažinti vieni kitų trukdymą

1. Aiškumo apie prieinamumą, bet ne visada, ugdymas	**2. Aiškumo pareigose ir pasitikėjimo savimi ugdymas**
Sukuriamas aiškumas, kad visi komandos nariai prieinami, tačiau nebūtinai nuolatos, nurodant laiką, kada netrukdyti, ir kaip jį atpažinti. Visa komanda turi būti įgalinta daryti tą patį, žinoti kas yra signalai ir ką jie reiškia.	Nubrėžiamos aiškios ribos ir įsitikinama ar jos aiškiai suprastos, apimant, bet neapsiribojant, pareigomis, galimais priimti savarankiškai sprendimais, bendrosiomis įgaliojimų ribomis. Skatinami rasti savo atsakomybėse kasdieniniai problemų sprendimai.
3. Komandos ugdymas, nustačius aiškų vaizdą vadovui pačiam sau	**4. Aiškumo sukūrimas dėl saugumo, padarius ne piktybines klaidas**
Jei nepasitikima komandos nario sprendimais, bandoma aiškiai suprasti kodėl ir ieškoma galimų išeičių. Tai gali būti: ⇒ papildomi mokymai dėl spragų komandos nario įgūdžiuose; ⇒ daugiau laiko skiriama kaip naujam žmogui (reikalingas aiškumas kiek tiksliai daugiau laiko); ⇒ reikalingas komandoje mentorius ar bičiulis, padėti tinkamai įsilieti (reikalingas aiškumas kiek tiksliai laiko bus taikoma); ⇒ taisoma klaida dėl įdarbinto netinkamo žmogaus, nusibrėžiant aiškius planus ir terminus.	Aiškumo sukūrimas, ties ne piktybinių klaidų darymu: privatūs, su palaikymu ir empatija, pokalbiai kai komandos nario priimti sprendimai neduoda geriausių rezultatų, perteikiant aiškumą, kad tokios klaidos yra galimybė mokytis, tačiau atsakomybė turi būti prisiimama. Svarbu atkreipti dėmesį į išmoktą pamoką ir įsitikinti, kad komandos nario sprendimas pasitvirtino su sąlygomis, kad buvo sąžiningas ir etiškas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Maura Thomas.[97]

Dirbant komandoje dažnai susiduriame ir su pokyčiais, kuriems taip pat labai svarbu aiškumas ir visų komandos narių prasmingumo matymas planuojamuose veiksmuose.

Pasakojant komandai apie pokytį turi būti pristatomas pilnas vaizdas paprasta, suprantama visiems kalba, nepaliekant vietos interpretacijoms, apimant kodėl atliekami pokyčiai, ką tai paveiks, kaip paveiks, kokio rezultato tikimasi. Turi būti aiškiai suprantama kokią naudą iš pokyčių kas pajaus ir ypač kokią naudą pajaus pokytį įgyvendinanti komanda ir pavieniai jos nariai. Visa komunikacija turi būti kaip įmanoma anksčiau ir kiek įmanoma daugiau komunikuojama, kad neliktų vietos netikėtumams, taip nuimant padidėjusią įtampą ar nerimą. Komandos nariai turi būti įtraukiami į procesą kiek įmanoma anksčiau, kas leidžia ne tik lengviau priimti pokytį, bet ir gauti naudingų visam procesui įžvalgų. Pokyčių iniciatyva turi būti susieta su tikslu, turinčiu prasmę, tikslas turi persmelkti visus organizacijos aspektus ir gali priversti

[97] Maura Thomas, „How to Get Your Team to Stop Asking You Every Little Question“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. birželio 7 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c6d2c7ad-799f-4eec-9654-4c6550896722%40redis.

net pakeisti misiją, viziją ir komunikaciją. Tokios pastangos yra vertos, nes jos padarys aiškesnę priežastį ir sutvirtins komandos dalyvavimą šiuo tikslu.[98]

Komandos narių tikėjimas, kad jų darbas atitinka aukštesnį tikslą, skatina mąstyti ir veikti komandos labui, būti atviresniems bendradarbiavimui. Aiškus tikslų supratimas padeda suprasti kaip kiekvieno komandos nario žinios prisideda prie aiškaus poreikio. Tikslas turi būti nuolat kartojamas, nors ir nepasikeitęs, kadangi pasaulis aplinkui dažnai keičiasi ir komandos nariai turi žinoti, kad esama kryptis dar tebegalioja.[99] Svarbus vaidmuo yra komandos vadovo ar lyderio, kuris profilaktiškai turėtų užduoti sau klausimus ar aiškiai išdėstyti lūkesčiai ir ar viskas skaidru, pasitarnauja komandai pamatyti bendrą vaizdą. Vadovai ir lyderiai turi efektyviai perteikti bendrus skaidrius tikslus, suteikti darbuotojams pakankamai informacijos įvairiais komunikacijos stiliais, kad būtų pasiekti visi komandos nariai. Kartais bendradarbiavimas gali būti ne su visa komanda dėl per glaudaus darbo su tais pačiais žmonėmis, tomis pačiomis funkcijomis ar tais pačiai padaliniais, nepagalvojant apie tuos, kurie nepriklauso tam ratui.[100] Šią problemą gali sumažinti aiškus visų komandos narių atsakomybių supratimas ir geri komandos narių santykiai, kurių pagalba palaikomi ryšiai.

1.7. Efektyvaus komandinio darbo santykiai

Santykių organizacijoje riboms ir krypčiai įtaką daro elementai kaip draugystė, pasitikėjimas, prieinamumas ir suvokiama vertė iš komandos narių kompetencijų. Iš sunkiau organizacijos kontroliuojamų veiksnių yra darbuotojų pasitenkinimas gyvenimu, kuris virsta organizacijos pilietiškumu ir socialiniu kapitalu, dėl kurio gerėja darbo vietos klimatas, padidėja darbuotojų įsitraukimas, produktyviau klostosi bendradarbiavimas.[101] Komandos santykių palaikymas laisvalaikio metu bendrais susitikimais, hobiais ir kitomis veiklomis gali teigiamai prisidėti prie komandos narių pasitenkinimo gyvenimu. Po darbo komandos narių susibūrimai papildomai gali padėti iškelti į paviršių paslėptas komandoje problemas,

[98] Hany Malik, „Take a Psychologist's Approach to Large-Scale Change“, *TD: Talent Development* 75, 11 (2021): 51-53, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b41f8190-3a93-4043-8a91-29bc86d6e65f%40redis.
[99] Gardner, *supra note*, 31.
[100] Maea, *supra note*, 9: 33.
[101] Rose Baker, „Collaboration, Privacy, Organizational Citizenship, and Workplace Resilience“, *Performance Improvement Quarterly* 33, 1 (2020): 3-4, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=850beefa-d93a-4fed-ad69-03a630485946%40redis.

stiprinti priklausymo komandai jausmą, skatinti atviresnę ir pagarbesnę komunikaciją. Taip motyvuojami ir skatinami vieni kitus komandoje nariai geriau supranta bendrą tikslą ir labiau jam įsipareigoja.[102]

Darbo aplinkoje minėtieji elementai leidžia komandos nariams geriau pažinti vieniems kitų kasdieninę veiklą, kas suteikia galimybę išreikšti kitiems, kad yra vertinami ir įvardinti tiksliai dėl kokių priežasčių.[103] Taipogi komandos nariai jaučiasi vertinami kai su jais reguliariai konsultuojamasi ir jų nuomonė, atsiliepimai bei pasiūlymai yra išklausomi ir pripažįstami.[104]

Efektyvūs komandiniai santykiai palaikomi, metodais:

- Darbo erdvės dalinimasis, siekiant, kad fiziškai glaudus darbas kartu palengvintų tiek formalių, tiek neoficialių santykių užmezgimą.
- Atvirų durų politikos įgyvendinimas, aiškiai visiems suprantant kada ir kam durys yra atviros.
- Vaidmenų ir pareigų išsiaiškinimas apimant konkrečias užduotis ir terminus.
- Reguliarų susitikimų grafiko sudarymas, tiek neformalių, tiek oficialių.
- Konkretiems darbams tinkamiausių komunikacijos priemonių naudojimas.
- Informacinių technologijų naudojimas komandiniam darbui per nuotolį.
- Komunikacijos procesų peržiūra ir tobulinimas.[105]

Siekiant organizacijos tikslų komandiniu darbu, svarbus reikalavimas yra per teigiamą poveikį ir perspektyvą skatinti darbuotojų dėkingumo ugdymą. Toks dėkingumas vaidina esminį vaidmenį keliant motyvaciją ir pagalbos elgesio darbe atvejų skaičių.[106]

Kasdieniniame darbe ir siekiant suvaldyti krizinius laikotarpius komandos nariai turi būti skatinami užduoti naivius klausimus ir konstruktyvų iššūkį, nerizikuojant atrodyti kvailai. Įvairių įgūdžių turinčių žmonių įtraukimas į naujas ir sudėtingas problemas gali padėti grupei kartu pamatyti galimą riziką arba sprendimus, kurių atskiri ekspertai neįžvelgtų.[107] Tam reikalingas komandos pasitikėjimas, kuris reiškia kolektyvinį reiškinį, apimantį bendrus pasitikėjimo lūkesčius ir norą priimti visų komandos narių pažeidžiamumą. Iššūkis yra ne tik atskirti komandos narių pasitikėjimą tarpusavyje ir bendrą komandos pasitikėjimą, bet ir spręsti dinamišką tarp jų ryšį. Dėl šios priežasties pasitikėjimą visoje komandoje sukurti yra sunkiau nei pasitikėjimą tarp atskirų komandos narių.[108] Pagrindinės dvi naudojamos strategijos yra

---

[102] Jesfira Burova, „Aiming for a Successful Teamwork“, *Leadership Excellence* 35, 10 (2018): 8, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=b1ddbe53-3092-4af2-a096-61dfb36778d0%40redis.
[103] Katina B. Sawyer ir kt., „Being Present and Thankful: A Multi-Study Investigation of Mindfulness, Gratitude, and Employee Helping Behavior“, *Journal of Applied Psychology* 107, 2 (2022): 256, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=31c936cb-61da-4f2d-9967-9e3d70deed57%40redis.
[104] Allan Barbara, *The No-Nonsense Guide to Leadership, Management and Teamwork* (London: Facet Publishing, 2019), 78.
[105] *Ibid*, 78-79.
[106] Sawyer, *op. cit.*, 240.
[107] Gardner, *supra note*, 31.
[108] Ana Cristina Costa, C. Ashley Fulmer ir Neil R. Anderson, „Trust in work teams: An integrative review, multilevel model,

komandos sudėties keitimas ir skatinančios pasitikėjimą intervencijos, tokios kaip visiems komandos nariams suteikimas galimybės išreikšti savo susirūpinimą ir pasiūlymus dėl patobulinimų. Siekiant sukurti atvirumo ir bendradarbiavimo atmosferą, kas savo ruožtu turėtų padidinti tarpusavio pasitikėjimą, svarbu tinkamai vertinti kiekvieno komandos nario indėlį.[109]

Reikalinga gili demokratija, arba kitaip gili santykių sistema, pasireiškianti per komandos asmenis. Norint išnaudoti komandų ir organizacijų potencialą, turi būti išgirsti visi žmonių santykių sistemos balsai, net ir nepopuliariausi. Tai padidina kolektyvinį intelektą ir atveria jį kūrybiškam problemų sprendimui, aktyviam dalyvavimui ir tinkamų sprendimų generavimui. Gili demokratija yra praktika, kuri palengvina visišką komandos išraišką.[110]

Efektyvaus komandinio darbo santykiai yra tarpusavio priklausomybė, kuri reiškia komandos narių supratimą apie savo vienas kitą papildančius vaidmenis ir apima struktūras, kurias jie sukuria bendravimui ir darbui kartu.[111] Komandos nariai šiame žingsnyje turi pasitikėti vieni kitais, taip atrandama drąsos atviram, konstruktyviam, idėjiniam konfliktui. To neturint – yra tik stengiamasi išsaugoti tariamą harmoniją. Harmonija savaime yra geras dalykas. Tačiau tik tada, kai ji atsiranda komandoje, kuri drąsiai imasi visų iškilusių klausimų ir užsigrūdina spręsdama konfliktus. Jei harmonija vadiname situaciją, kai žmonės baiminasi išsakyti savo nuomonę ir nuoširdų susirūpinimą, ji yra nieko verta.[112] Komandoje svarbu sugebėti ne tik netoleruoti neigiamo elgesio, bet ir sugebėti jį įvardinti ir apibrėžti.[113] Esant nepageidautinam elgesiui rekomenduotina pradžiai veiksmingai išspręsti neigiamus dalykus, kadangi neigiamų ryšių mažinimas gali būti labai svarbus komandos efektyvumui, ir tik tada sutelkti dėmesį į teigiamą komandos narių apjungimą dėl bendro tikslo.[114]

---

and future directions“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 2 (2018): 171-172, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.

[109] Michael J. Burtscher ir kt., „A time to trust? The buffering effect of trust and its temporal variations in the context of high-reliability teams“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 9 (2018): 1108, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.

[110] Rød, *supra note*, 3, XVI.

[111] Daniella Molle ir Weiqiong Huang, „Bridging Science and Language Development Through Interdisciplinary and Interorganizational Collaboration: What Does It Take?“, *Science Education International* 32, 2 (2021): 115, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5b0ad825-81db-4272-a3c1-cc9ca3ccb122%40redis.

[112] Lencioni, *supra note*, 2: 98-99.

[113] Coyle, *supra note*, 5: 104.

[114] Chia-Yen (Chad) Chiu ir kt., „Shaping positive and negative ties to improve team effectiveness: The roles of leader humility and team helping norms“, *Human Relations* 75, 3 (2022): 524, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.

Bendrų vertybių puoselėjimas, per įtaką darbuotojų elgesiui, mąstymo procesams, veiksmams, sąveikai ir santykiams tarpusavyje su kitais komandos narias, gali formuoti komandos įsitikinimus, viziją, norimą pasiekti tikslą.[115] Svarbus vaidmuo tenka komandos vadovui ar lyderiui, kurs turi rasti geriausius būdus kaip gali palaikyti komandos narius ir paskatinti juos susidoroti su tarpusavio skirtumais, gerbti vienas kitą, klausytis ir mokytis. Nuo to priklauso komandos pasiekiamos naujovės, saugumas, motyvacija, judrumas ir našumas. Rekomenduotina geriausių būdų paieškas atlikti reguliariai ir sutelkti dėmesį į keturis elementus:

1. Empatijos ir pagarbos kitų nuomonei ugdymas, kuriant komandai erdves, kuriose neformaliai galėtų sužinoti vieni apie kitus, išmoktų skirtis vieni nuo kitų, išlaikant pakankamai abipusės pagarbos, ir taip atrasti būdų kaip derėtis tarpusavyje dėl ribų ar skirtumų.
2. Iškėlimas į sprendimų priėmimą komandos narių su skirtingais požiūriais arba kiekviename susitikime įpareigojimas komandą nors vienam nariui atlikti opozicijos vaidmenį, taip išvengiant sprendimų priėmimo tik pagal vienos dalies nuomonę ir palaikant skirtumų priimtinumą.
3. Komandos ugdymas sugebėti maloniai priimti klaidas ir skatinti komandos narius išreikšti nuomonę be baimės būti neigiamai suprastiems, sunervinti kitus ar sugėdinti. Suklydus komandos nariai turi jaustis skatinami mokytis ir bandyti dar kartą.
4. Komandos ugdymas abejojant tinkamai nesutikti, daug dėmesio skiriant, kad antroji šalis visų pirma jaustųsi visiškai suprasta ir tik tada pateikiant pastabas ar siūlymus.[116]

Komandos lyderis ar vadovas taip pat yra atsakingas už kokybiškus mainus su komandos nariais. Komandos narių naudos suteikimas komandai lemia jų lūkestį ateityje gauti lygiavertę grąžą, todėl labai svarbu, kad abipusis pasitikėjimas, pagarba ir įsipareigojimas neliktų nepastebėti ir būtų atsakoma tuo pačiu. Tai sumažins tikimybę, kad komandinis darbas pereis prie tik funkciniais vaidmenimis apibrėžto santykio [117] ir leis kuo geriau panaudoti dažniausiai negausius komandinius išteklius, priimant komandos nario pateiktą informaciją kaip patikimą, neskiriant laiko pakartotinam informacijos tikrinimui, ir einant iš karto link komandinio apmąstymo.[118] Kartais dėl per didelio pasitikėjimo komandos nariu gali pasitaikyti ir ne maksimaliai sėkmingų ar ne visai sėkmingų komandinio darbo monetų, tačiau tyrimai atskleidžia, kad paskyrimas kartu į komandą žmonių, patyrusių kartu nenusisekimą, gali būti produktyvumo ateityje

[115] Kriek, *supra note*, 6: 53.
[116] Reitz, *supra note*, 49.
[117] Gerdien Regts, Eric Molleman ir Hendrik Johan van de Brake, „The impact of leader–member exchange on follower performance in light of the larger social network“, *Human Relations* 72, 8 (2019): 1268-1269, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.
[118] Nicola Breugst ir kt., „ Information reliability and team reflection as contingencies of the relationship between information elaboration and team decision quality“, *Journal of Organizational Behavior* 39, 10 (2018): 1323, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.

veiksnys.[119] Svarbu, kad komandos nariai įvertintų kitų narių teisingumą, kad apsisaugotų nuo apgaulingos taktikos, kurią bendradarbiai gali naudoti vykdydami paslėptas darbotvarkes.[120] Nuo tokios manipuliacijos apsisaugoti padeda skirtingų užduočių atlikimas vienu metu, kas suteikia platesnį matymą.[121]

Valdant komandą svarbu skatinti grįžtamojo ryšio teikimą ir paiešką tarp komandos narių, parodant to suteikiamą naudą komandos efektyvumui, ypač esant didelei užduočių tarpusavio priklausomybei. Svarbi užduotis yra komandoje sukurti santykį, kad būtų psichologiškai saugu ir komfortiška suteikti ir gauti atsiliepimus ar pasiūlymus dėl veiklos gerinimo. Prie tokio santykio kūrimo gali prisidėti apdovanojimai už atsiliepimų paiešką ir korekcinius veiksmus, pabrėžiant naudą komandos kūrybiškumui ir palankumą bendrai veiklai.[122]

Komunikavimas yra kritinis komandinio darbo santykių efektyvumo komponentas, susijęs su veiksmingo bendradarbiavimo vaidmeniu susiderinant, konfliktuojant ir tarpasmeniniuose santykiuose komandose. Komunikavimas gali būti aiškus, tiesioginės ir atviro teksto žinutės formatu, arba numatomas, pasyviai perduodamos žinutės formatu, ir verbalinis arba neverbalinis. Komandos bendravimas pagerinamas nariams dalijantis unikalia informacija ir plečiant prieigą prie informacijos.[123] Vertinant patį tarpasmeninį bendravimo stilių, grubios ir įžeidžiančios pastabos ar nekantrumas gali turėti pražūtingų pasekmių komandos narių gerovei ar komandos rezultatams.[124] Tačiau būti visada mandagiam, šauniam, mielam toli gražu nėra taip svarbu, kaip įprasta manyti.[125] Stipriai išreiškiamas mandagumas, maloningumas ar padrąsinimas paskatina komandos dalyvių efektyvų darbą tik ties nesudėtingomis užduotimis. Užduotims sunkėjant reikia įsivertinti galimą tokio elgesio iššaukiamą euristinį mąstymą, kas tam tikromis sąlygomis kelia pavojų.[126] Komandose turi būti sukuriama aplinka drąsiai kalbėti apie problemas, o kritika neturėtų

---

[119] Emmanouil Avgerinos, Ioannis Fragkos ir Yufei Huang, „Team familiarity in cardiac surgery operations: The effects of hierarchy and failure on team productivity“, *Human Relations* 73, 9 (2020): 1300, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.

[120] Nathan W. Twymana ir kt., „Too Busy to Be Manipulated: How Multitasking with Technology Improves Deception Detection in Collaborative Teamwork“, *Journal of Management Information Systems* 37, 2 (2020): 377, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.

[121] *Ibid*, 389.

[122] Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford, Chen Zhang, „Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers“, *Human Relations* 73, 3 (2020): 317, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.

[123] Kriek, *supra note*, 6: 186.

[124] Yihao Liu ir kt., „Exploring the puzzle of civility: Whether and when team civil communication influences team members' role performance“, *Human Relations* 73, 2 (2020): 216, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=791bb35a-9cdc-4caa-886a-4930bdbc47ea%40redis.

[125] Coyle, *supra note*, 5: 16.

[126] Liu, *supra note*, 122: 232-235.

būti išstumiamas veiksnys. Komandos vadovai ar lyderiai turėtų įsitraukti ir įtraukti kitus į skirtingus dialogus, įskaitant ir kritinius, sudarant erdvę skirtingoms nuomonėms, kad komandos nariai galėtų suprasti ir aktyviai įsitraukti į problemines situacijas ir į iššūkius, su kuriais susiduria organizacija.[127]

Sunkumus kelia komandos narių, ypač komentuojant aukštesnes pareigas užimančių kolegų darbą, baimė, kad netinkamai priimta žinutė gali neigiamai paveikti karjerą. Situacijai suvaldyti naudojami metodai, leidžiantys būti atviresniems ir ugdyti bendradarbiavimą gerinant, galimo ir skirtingo statuso ar amžiaus, komandos narių bendravimą (10 lent.).[128]

10 lentelė. Bendradarbiavimo komandoje gerinimo per bendravimą metodai

Susitarimas dėl bendro tikslo	**Nesutinkant su komandos nariu: įsigilinimas į ketinimus ir pasiūlymas savo būdų**	**Nesutinkant su vadovu: alternatyvų siūlymas pasiekti jo norimą rezultatą**
Ne spėlioti motyvus, o aiškiai paklausti ir kartu įsivardinti.	Nesutinkant su mintimi ar priimant neigiamai - aiškiai ir tiesiogiai paprašyti paaiškinti savo ketinimus. Nepertraukinėti ir nebandyti paneigti pagrindimo. Pabaigus grįžti ir pasiūlyti kitų būdų kaip pasiekti bendrą tikslą, paaiškinant savo mąstymo procesą.	Sutelkiant dėmesį į trokštamą vadovo rezultatą sukurti pridėtinę vertę tyrinėjant patį norą. Nesutikti konfrontacijos būdu, tokiu kaip formuojant klausimą "Ar esate atviras kitiems sprendimams, jei jie suteiks norimus rezultatus?".
Kitų pozicijų atstovų supratimas	**Nenumatytų sprendimo pasekmių peržvelgimas**	**Pasitraukimas, kai reikia, grįžtant po 24 valandų**
Peržvelgti situaciją iš kelių pagrindinių suinteresuotųjų pusių perspektyvos. Vietoj aktyvaus laikymosi savo pozicijos, aktyviai spręsti problemą platesniu požiūriu ir konstruktyvumu.	Peržvelgti nenumatytas sprendimo pasekmes. Tada objektyviai ir neutraliai pažvelgti į rezultatus, neįvardijant nesutikimo su komandos nariu ar komanda. Įvardinti galima panašiai kaip esančias nenumatytas pasekmes, kas leidžia išsaugoti visų gerą vardą.	Kartais jaučiantis nesmagiai dėl kieno nors kalbos, bet nesuprantant kodėl - viską gerai apgalvoti ir išsiaiškinti kas kelia nepatogumo jausmą ir tik tada grįžti ir paaiškinti kaip jaučiamasi ir kodėl.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Joan Lloyd. [129]

1.8. Konfliktų ir jų valdymo nauda komandiniam darbui

Tikėjimasis komandoje susitelkimo ties laimingos ir įsitraukusios darbo jėgos kūrimu, gali asocijuotis su konfliktų vengimu, ko nereikėtų daryti. To indikacija galėtų būti situacijos kaip susirinkimo metu komandos nariams nesutapus nuomonei, pasiūlymas išsiaiškinti tai po susirinkimo. Taip sukeliamas

[127] Elisabeth Naima Mikkelsen ir Didde Maria Humle, „Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity“, *Group & Organization Management* 45, 6 (2020): 801, https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.

[128] Joan Lloyd, „Improved Communication Improves Collaboration“, *Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals* 29, 3 (2019): 6, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=4c5edf15-b0a6-4fce-a763-77d19e9a14b3%40redis.

[129] *Ibid*.

susitikimo po susitikimo reiškinys kas yra kultūros, vengiančios konfliktų, požymis. Kitas pavyzdys galėtų būti kai vadovas, leidžia prioritetų sąrašui pasislinkti, dėl baimės kam nors pasakyti „ne“. Taip galvojant apie darbuotojų laimę ir gerovę pradedama manyti apie konfliktą kaip priešingą dalyką įsitraukimui, nors iš tiesų tai reiškia prasto darbo toleravimą, ir kad kiti komandos nariai turi kęsti vangumą.[130]

Konfliktas laikomas suvokiamu vieno ar kelių komandos narių interesų, įsitikinimų ar pažiūrų nesuderinamumu ir gali būti susijęs su užduotimis (atlikimo skirtumais), santykiais (tarpasmeniniais skirtumais) ar procesais (apima komandos užduočių, atsakomybės ir lūkesčių padalijimą, delegavimą ir paskirstymą). Kai kurie teoretikai nurodo, kad konfliktas gali turėti naudos, pavyzdžiui užduočių konfliktas gali paskatinti platesnį požiūrį ir geresnius rezultatus, kai kiti perspėja, kad santykių konfliktas riboja našumą, ypač dėl laikui bėgant galimo mažėjančio pradinio teigiamo poveikio. Teigiami tarpasmeniniai santykiai pagerina našumą. Kai komandos patiria užduočių konfliktą – prasti tarpasmeniniai santykiai gali paaštrinti užduočių konfliktą ir sumažina našumą. Siūloma iš anksto susitarti dėl aiškių konflikto sprendimo normų ir procesų, o kilus konfliktui turi būti nedelsiant sprendžiami laikantis susitarimo.[131]

Konfliktai turi būti valdomi ir iš griaunančios jėgos verčiami produktyvumu, pritaikant tam skirtas metodikas (11 lent.).[132]

Konfliktai gali būti produktyvūs ir komandose normalizuojami. Prie to prisideda unikalios kiekvieno komandos nario vaidmens vertės ir įtampos, su kitais nariais, nustatymas, išsigryninant tai per tris klausimų grupes:

1. Kokia išskirtinė šio vaidmens vertė komandoje? Į šis vaidmuo atkreips dėmesį, į ką neatkreips kiti? Ko trūktų, jei šio vaidmens komandoje nebebūtų?
2. Kokias suinteresuotas šalis šis vaidmuo atstovauja? Kam dirba? Kas apibrėžia šio vaidmens sėkmę?
3. Kokią įtampą dažniausiai šis vaidmuo sukelia komandos diskusijose? Koks šio vaidmens pasisakymas galėtų sukelti kitų susierzinimą?[133]

[130] Liane Davey, „An Exercise to Help Your Team Feel More Comfortable with Conflict“, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2019 m. kovo 14 d., https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a36ad61-7544-4816-a75f-d60eb4d8e127%40redis.

[131] Kriek, *supra note*, 6: 185.

[132] Doug McKinley ir Lucy Zielinski, „Turning conflict into collaboration: How to manage workplace disagreements“, *Healthcare Financial Management*, 2019 m. birželio 19 d., https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.

[133] Davey, *op. cit.*

11 lentelė. Metodikos, konfliktus versti produktyvias komandinio darbo santykiais

Suprasti ką reiškia konfliktas	Stebėti ir kontroliuoti emocijas
Vienam komandos nariui pradedant pokalbį apie konflikto tašką, manoma, kad kiti nori tai išspręsti, nors iš tiesų atsiranda matančių svarbesnę dienotvarkę ar matančių kitokius sprendimus. Natūralus polinkis yra leistis į konfliktą siekiant laimėjimo pagal savo pradinius siekius, tačiau konfliktas retai kada baigiasi abiejų pusių laimėjimu. Tai įmanoma tik abejoms pusėms norint konstruktyviai spręsti sunkias problemas ir laimėjimą vertinti didžiausia nauda komandai. Taip pat suprantant, kad neįmanoma visada kontroliuoti rezultatą.	• Nepriimti asmeniškai ir skatinti, kad kiti nepriimtų, kad nesureaguotų niekas neigiamai, stengiantis apsisaugoti. • Nepadaryti per anksti išvadų dar neuždavus visų klausimų. • Nepasidavimas kovojimo arba bėgimo sindromui, suvokiant savo emocijas. • Vietoj per daug kalbėjimo, išklausyti, užduoti klausimas, kad suprasti ir užjausti. • Suburti kartu palaikančius vienas kitą ir izoliuoti komandos griovėjus.
Įdėti pokyčius į tinkamą kontekstą	**Suprati kas yra prasmingas konflikto sprendimas**
Kai komandos planas ar veiksmai indikuoja pokyti komandos nario veikloje dėl didesnės bendros naudos, esant juntamam pasipriešinimui komandos vadovas ar lyderis turėtų paaiškinti, kad pokyčiai gali atrodyti asmeniniai, tačiau tai nėra esminė priežastis dėl kurios komanda inicijuoja pokyčius ir kad pokyčiai organizuojami naudai. Komunikacija turi būti pilna empatijos, komandos nariui jaučiantis matomu ir girdimu.	Konfliktai turi būti priimami kaip galimybės ir durys į stipresnį bendradarbiavimą, nevertinant jų kaip pergales ir pralaimėjimus ar kompromisus. Jei komandoje konfliktas nepriveda prie stipresnio bendradarbiavimo, tai gali būti požymis, kad komandos supratimo ir įgūdžių rinkinys nėra visiškai optimizuotas tokiam tikslui pasiekti. Reiktų iš naujo iškelti konfliktą sukėlusį klausimą ir paskatinti visų suinteresuotų komandos narių bendradarbiavimą.

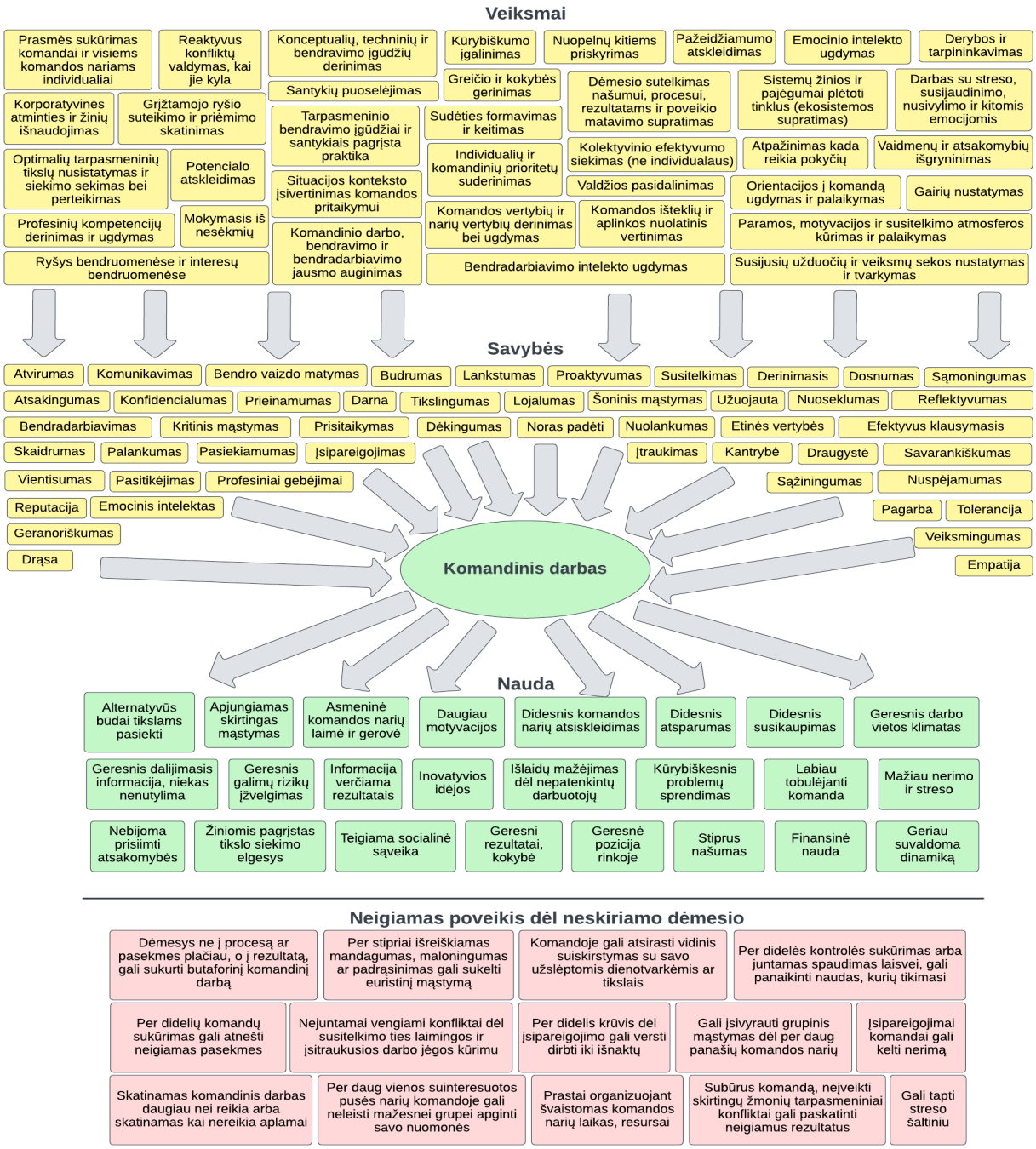
Sudaryta darbo autoriaus pagal Doug McKinley ir Lucy Zielinski. [134]

Didesnių komandų nariams gali pasisekti mažiau ginti savo interesus nei tai gaunasi mažesnėse komandose[135], todėl tinkamai parenkami nariai į komandą sukurs efektyvų komandinio darbo santykį, ne tik išsigryninant kiekvieno nario indėlį į santykius, bet ir nesukuriant per stiprios vienodos nuomonės visoje komandoje.

1.9. Teorinių komandinio darbo aspektų apibendrinimas: Komandinio darbo veiksmai, savybės ir nauda bei galimos grėsmės

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, dėmesys komandiniam darbui turi būti skiriamas ties veiksmais, kurie suformuoja komandos ir komandos narių savybes, reikiamas komandiniam darbui (4 pav.). Tinkamai atliekami savybes formuojantys veiksmai stipriai prisideda prie naudos gavimo iš komandinio darbo. Tačiau neskiriant pakankamai dėmesio ar atliekant tai atmestinai, komandinis darbas gali turėti ir neigiamą poveikį rezultatams.

[134] McKinley, *supra note*, 130.
[135] Martin Kolmar ir Hendrik Rommeswinkel, „Group size and group success in conflicts“, *Social Choice & Welfare* 55, 4 (2020): 778, https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=8a36ad61-7544-4816-a75f-d60eb4d8e127%40redis.



4 pav. Komandinio darbo veiksmai, savybės ir nauda bei galimos grėsmės
Sudaryta darbo autoriaus pagal teorinę dalį

Mokslinės literatūros analizės metu atrasta platus sąrašas galimos naudos ir grėsmių komandiniame darbe bei dar platesnis sąrašas veiksmų ir savybių reikiamų išgauti maksimalią naudą iš komandinio darbo. Šioje dalyje išryškėja komandinio darbo ir tame potencialo įžvelgimo svarba. Toliau aktualu yra nagrinėti pritaikomumą konkrečios organizacijos atveju.

2. KOMANDINIO DARBO TYRYMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas yra išanalizavus komandinio darbo veiksnius, nustatyti silpnąsias komandinio darbo vietas X organizacijoje ir apibrėžti tobulinimo kryptis. Tyrimas organizacijos viduje pradedamas kokybinio tyrimo dokumentų turinio analizės metodu, kuo tikimasi išgauti objektyvios informacijos apie įvairiuose dokumentuose užfiksuotus žmonių elgesio ypatumus ir tai lemiančius veiksnius. Tai yra sistemingas ir pagrindžiamas metodas, numatantis dokumentų turinio vertinimą pagal tyrimui svarbius ir galimus apibendrinti požymius.[136] Veiksmingumui užtikrinti remiamasi keturiais kriterijais – dokumentai turi būti autentiški, patikimi, reprezentatyvūs, prasmingi.[137] Nagrinėjami dokumentai – darbuotojų pareiginiai nuostatai, tvarkos, procedūros, mokymų registras, anksčiau atlikti tyrimai organizacijos viduje, susiję dokumentai patikrinimui.

Tolesniame tyrimo etape atliekamas taipogi kokybinis tyrimas, kadangi siekiama suprasti socialinį pasaulį tokį, koks yra interpretuojamas tyrimo dalyvių, ir atskleisti tiriamojo reiškinio visumą[138] įsiklausant į tiriamųjų išreiškiamas mintis ir į tai kas jiems reikšminga, taip įsijaučiant į situaciją ir mažinant subjektyvumą analizuojant ir interpretuojant duomenis.[139] Kokybinis tyrimas pasižymi tuo, kad giluminės prasmės išsiaiškinimas, tikrovės atspindėjimas ir tikrosios prasmės suteikimas atliekamas ne per išorės bendrus socialinius dėsningumus, kaip normos ar tradicijos, o per savaip suvokiančių socialinę tikrovę ir turinčių savimonę unikalių asmenybių elgesį ir samprotavimus.[140]

Kokybinis tyrimas atliekamas interviu metodu, kadangi tai yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų.[141] Pasirenkama forma pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Toks pokalbis, lyginant su standartizuotu, yra laisvo pobūdžio giluminis interviu labiau atskleidžiant tiriamojo asmenybę.[142] Klausimai-gairės pateikiami tiriamos srities profesionalams su išskirtinėmis žiniomis ir patirtimi, kurių paprastai užimamas statusas leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio lauko tema ar visos organizacijos vardu.[143] Kadangi X organizacijoje vadovams priskiriama atsakomybė už tiek skyriaus/padalinio mastu, tiek organizacijos mastu sklandų komandinį darbą - tyrime ekspertais laikomi:

- X organizacijos darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas;
- bent du metus dirbantys savo pozicijoje (12 lent.).

---

[136] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017), 285.
[137] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija* (Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė, 2008), 57.
[138] Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius: Registrų centras, 2016), 14.
[139] Kardelis, *op. cit.*, 329.
[140] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 358.
[141] *Ibid*, 464.
[142] Kardelis, *op. cit.*, 255.
[143] Gaižauskaitė, *op. cit.*, 211-212.

12 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai

Eil. Nr.	Eksperto duomenys	
	Užimamos pareigos	**Darbo stažas pozicijoje**
1	Gamybos padalinio direktorius	6 metai
2	Gamybos vadovas	2,5 metų
3	Pamainos vadovas	4 metai
4	Pamainos vadovas	8 metai
5	Personalo vadovas	5 metai
6	Procesų ir kokybės vadovas	3 metai
7	Technikos padalinio direktorius	9 metai

Sudaryta darbo autoriaus.

Interviu pradžia. Vertinant, kad dalyviams gali prireikti laiko įsijausti į interviu pokalbį – pagalbai užduodamas pradinis platus, bendrinis tiriamąja tema klausimas.[144]

Pagrindiniai interviu klausimai. Siekiant neprarasti lankstumo, bet tuo pačiu išlaikyti norimą interviu kryptį, sudaromas pagrindinių temų sąrašas su kiekvienos temos smulkesniu detalizavimu (13 lent.).[145] Siekiant dar labiau sumažinti subjektyvumą interpretuojant ir apdorojant duomenis, šalia temos detalizavimo klausimų sukuriamas stulpelis „DKSD“ („Dabartinis Kiekis Skiriamo Dėmesio“) skirtas dėmesio skyrimo fiksavimui kiekvienai smulkiau detalizuojamai temai su reikšmėmis intervale nuo 0 iki 10, kai:

- 0 - dėmesys visiškai neskiriamas;
- 10 - skiriama dėmesio kiek ir reikia;

Iš respondentų bus prašoma plačiau atsakyti į pagrindinį temos klausimą ir pateikti vertinamuosius skaičius ties temos detalizavimo klausimais, arba, jei pagrindinis temos klausimas atsakytas ne pakankamai išsamiai, pateikti vertinamuosius skaičius ties temos detalizavimo klausymais, ir pasidalinti įžvalgomis ties prasčiausiais vertinamais. Įvertinimas skaičiumi naudojamas tik interviu momentu, kad tiksliau suprasti respondento poziciją ties kiekviena tema ir į ką aktualiausia gilintis.

Interviu pabaiga. Apibendrinamas interviu, paprašant baigiamųjų komentarų ir papildyti pasakojimą, jei nepalietėme svarbių aspektų.[146]

[144] Gaižauskaitė, *supra note*, 136: 115.
[145] *Ibid*, 121.
[146] *Ibid*, 116.

13 lentelė. Pagrindinės interviu temos ir detalizavimas

Interviu pradžia		
Įvadinis klausimas įsijautimui: "Su kokiomis komandinio darbo pagrindinėmis problemomis susiduriate, teko susidurti ar girdėjote kolegas susiduriant?"		
Pagrindiniai interviu klausimai		
Temos klausimai	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD***
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo planavimui, rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar matuojama?	
	Ar pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, ištekliai?	
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandose?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	
Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	
	Ar tinkamas dabartinis darbų prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	
	Kaip matote dabartinį nuopelnų dalinimąsi ar priskyrimą?	
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	
	Ar pakankama orientacija į komandos ir jai reikiamų savybių ugdymą ir palaikymą?	
	Kaip vertinate paramos, motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	
	Kaip vertinate komandos narių santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate dėmesį bendradarbiavimo intelekto ugdymui komandoje?	
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	
Interviu pabaiga		
Pajausti interviu pabaigai ir tinkamai apibendrinti užduodami klausimai: 1. Kurios šiandien aptartas vietas Jums atrodo svarbiausia gerinti? 2. Ar nepraleidome nieko svarbaus šia tema?		

*DKSD – Dabartinis kiekis skiriamo dėmesio, vertinama nuo 0 (visiškai neskiriama dėmesio) iki 10 (skiriama dėmesio kiek ir reikia).

Sudaryta darbo autoriaus pagal teorinę dalį.

Interviu organizavimas ir eiga. Interviu organizavimą ir eigą sudarė etapai:

1. Paruošiama interviu medžiaga (13 lent.);
2. Atrenkami ekspertai su kuriais atliekami interviu;
3. Susitarimas su ekspertais dėl interviu, rezervuojantis 2 valandas tam;
4. Interviu pokalbiai su ekspertais.

Kiekvieno interviu pokalbio trukmė svyravo nuo 1 val. 25 min. iki 2 val. 10 min., pradžioje pateikiant respondentams klausimyną susipažinimui ir pokalbio krypties palaikymui, einant per pagrindinius temos klausimus. Jaučiant neišsamų ar ne tikslų atsakymą, buvo pasitelkiami temos detalizavimo klausymai, prašoma pasidalinti plačiau, klausiama kiti papildomi klausimai. Interviu atliktas tuo pačiu metu fiksuojant atsakymus kompiuteryje ir, kai dėl to nejaučiamas spaudimas, tiksliau matant, kad tai nepaveiks respondento savijautos ir atsakymų - papildomai įrašant pokalbius.

Tyrimo etika. Magistrinio tyrimo darbas atliktas laikantis tyrimo etikos principų. Tyrimo metu ir po tyrimo užtikrinamas konfidencialumas. Tyrimo metu buvo vengta šališkumo, todėl pateikiama realios, neiškreiptos ir nepaveiktos išvados. Prieš tyrimą apie tai tiriamieji buvo informuoti, kaip ir apie būsimus klausimus, interviu formą, esmę, galimybę, išreiškus norą, susipažinti su tyrimo medžiaga ir pateiktomis išvadomis, laisvą valią sutikti arba nesutikti būti apklaustiems. Sudarinėjant interviu klausimus buvo vertinama, kad klausimai lengvai ir neklaidinančiai būtų suprantami, negalėtų įžeisti, atskleistų problemos turinį ir būtų nuoseklūs.

3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

3.1. Dokumentų turinio analizė apie komandinį darbą

Dokumentų turinio analizės metu buvo bandomi atpažinti komandinį darbą gerinantys veiksniai, įvardinti teorinių komandinio darbo aspektų apibendrinime.

Darbuotojų pareiginiai nuostatai. Iš 36 teorinėje dalyje įvardintų gerinančių komandinį darbą veiksnių, darbuotojų pareiginiai nuostatai reikalauja darbuotojus įgyvendinti 22 (14 lent.) ir dalinai įgyvendinti 5.

14 lentelė. Pareiginių nuostatų dalys, atitinkančios komandinio darbo gerinimo veiksnius

Veiksniai, komandinio darbo gerinimui, iš teorinės dalies	Darbuotojų pareiginių nuostatų dalis
Pažeidžiamumo atskleidimas	"Aiškiai, tiksliai ir laiku pateikti aktualią informaciją"
Korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimas	"Aktyviai dalyvauti bendrame darbe prisidedant sugebėjimais, įgūdžiais ir žiniomis"
Kolektyvinio efektyvumo siekimas (ne pavienio)	"Burti tikslo siekiančią ir bendradarbiaujančią komandą, būti komandos dalis"
Bendradarbiavimo intelekto ugdymas	
Komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo jausmo auginimas	
Orientacijos į komandą ugdymas ir palaikymas	
Gairių nustatymas	"Formuluoti užduotis taip, kad darbuotojai suprastų, kokio rezultato iš jų tikimasi"
Valdžios pasidalinimas	"Įtraukti darbuotojus į bendrų sprendimų priėmimą"
Konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimas	"Konstruktyviai bendrauti, operatyviai, tinkamai, laiku reaguoti į kolegų prašymus"
Reaktyvus konfliktų valdymas, kai jie kyla	"Konstruktyviai ir laiku spręsti konfliktines situacijas"
Grįžtamojo ryšio suteikimo ir priėmimo skatinimas	"Konstruktyviai išsakyti teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį"; "Atsižvelgti į gaunamą konstruktyvų, pagrįstą grįžtamąjį ryšį atitinkamai keičiant savo elgesį"
Paramos, motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimas ir palaikymas	"Palaikyti komandos narius nesėkmės atveju ir motyvuoti sėkmingai veiklai ateityje"
Ryšys bendruomenėse ir interesų bendruomenėse	"Palaikyti tiesioginius ir formuoti ilgalaikius profesinius ryšius"; "Atliekant darbo užduotis bendradarbiauti su kitų skyrių/padalinių darbuotojais"
Santykių puoselėjimas	
Sistemų žinios ir pajėgumai plėtoti tinklus (ekosistemos supratimas)	
Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai ir santykiais pagrįsta praktika	
Mokymasis iš nesėkmių	"Skatinti pavaldžius darbuotojus analizuoti savo klaidas ir iš jų mokytis"
Kūrybiškumo įgalinimas	"Skatinti pavaldžius darbuotojus tobulėti ir įgalinti savo potencialą"
Potencialo atskleidimas	
Atpažinimas kada reikia pokyčių	"Teikti pasiūlymus dėl galimų patobulinimų ne vien savo veiklos srityje"
Greičio ir kokybės gerinimas	
Vaidmenų ir atsakomybių išgryninimas	Patys pareiginiai nuostatai

Sudaryta darbo autoriaus pagal teorinę dalį ir X organizacijos darbuotojų pareiginius nuostatus.

Dalinai įgyvendinami veiksniai, gerinantys komandinį darbą, yra:

- Optimalių tarpasmeninių tikslų nusistatymas ir siekimo sekimas bei perteikimas – pareiginiai nuostatai reikalauja tik "Formuluoti konkrečius ir pamatuojamus tikslus, užtikrinti jų suderinamumą ir integraciją į procesus", tačiau neapima, kad tai turi būti optimalūs tikslai, sekami ir perteikiami;
- Darbas su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis – reikalauja tik bendrauti atvirai, pagarbiai, išklausant, įsigilinant;
- Dėmesio sutelkimas našumui, procesui, rezultatams ir poveikio matavimo supratimas - Reikalaujama tik atsižvelgti kaip veiksmai įtakos bendrą rezultatą;
- Profesinių kompetencijų derinimas ir ugdymas – apima tik ugdymą;
- Komandos vertybių ir narių vertybių derinimas bei ugdymas – reikalaujama "Savo elgesiu atspindint Bendrovės vertybes, elgesio normas, tvarkas, rodyti pavyzdį kitiems" taip parodant dėmesį tik į organizacijos vertybes, kas padengia komandos vertybes ir narių vertybes tik dalinai.

Viską įvertinus darbuotojų pareiginiai nuostatai bendrai kartu rekomenduotina, kad papildomai apimtų: •optimalių tarpasmeninių tikslų kėlimą, sekimą ir perteikimą; •darbą su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis; •dėmesio sutelkimą našumui, procesui, rezultatams ir poveikio matavimui; •profesinių kompetencijų derinimą; •komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą; •emocinio intelekto ugdymą; •derybas ir tarpininkavimą; •individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimą; •komandos išteklių ir aplinkos nuolatinį vertinimą; •sąžiningą pasidalinimą nuopelnais; •prasmės sukūrimą komandai ir visiems komandos nariams individualiai; •situacijos konteksto įsivertinimą komandos pritaikymui; •komandos sudėties formavimą ir keitimą; •susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymą ir tvarkymą.

Tvarkos, procedūros. Organizacijos X tvarkose ir procedūrose įžvelgiama 11 veiksnių, prisidedančių prie komandinio darbo gerinimo. Lyginant su veiksniais, įžvelgtais darbuotojų pareiginiuose nuostatuose, 10 iš jų sutampantys ir vienas pastebimas naujas - Susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymas ir tvarkymas (15 lent.). Papildomai atrastas komandinio darbo gerinimo veiksnys ir sustiprinami veiksniai, įžvelgti darbuotojų pareiginiuose nuostatuose, yra labai svarbūs komandinio darbo gerinimui, tačiau pastebima, kad tvarkos ir procedūros nėra iki galo tinkamai taikomos ir taip nesukuriančios pilnos vertės kokią galėtų sukurti.

Vertinant skirtingų dokumentų datas, pastebima, kad naujų dokumentų ruošimas arba senų koregavimas tam tikrais atvejais yra su atsilikimu, kas leidžia įžvelgti ne visų procesų gerinimą tokiais atvejais, o tik jau anksčiau apsibrėžtos dalies aprašymą pagal jau anksčiau naujai pritaikytą kasdieninę praktiką.

Taip pat kiekvienas padalinys/skyrius turi savo darbo tvarkas ir procedūras su kuriomis turi susipažinti ir kiti padaliniai/skyriai, kad tvarkingai atliktų savo atsakomybėse veiksmų sekos dalis. Pastebima, kad yra

daug skirtingų tvarkų ir procedūrų, ką sunku įsisavinti ir visiems susekti ar nebuvo atnaujinimų, pasikeitimų. Pasitaiko ir atvejų kai tas pats procesas aprašomas šiek tiek skirtingai skirtinguose dokumentuose.

15 lentelė. Tvarkų ir procedūrų dalys, atitinkančios komandinio darbo gerinimo veiksnius

Veiksniai, komandinio darbo gerinimui, iš teorinės dalies	**Ar apima pareiginiai nuostatai**	**Tvarkų ir procedūrų dalis, įgalinanti komandinio darbo gerinimo veiksnius iš teorinės dalies**
Konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimas	Apima	Aprašymo ir korekcijų metu vyksta visų įrauktųjų konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimas
Korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimas	Apima	Aprašymo ir korekcijų metu vyksta visų įrauktųjų patirties ir žinių išnaudojimas
Ryšys bendruomenėse ir interesų bendruomenėse	Apima	Aprašymo, korekcijų metu - tvirtinamas ryšys. Įvedant naujokus dirbti pagal tvarkas ir procedūras – užmezgamas tuo pačiu supažindinant su organizacijos ekosistema.
Sistemų žinios ir pajėgumai plėtoti tinklus (ekosistemos supratimas)	Apima	
Kolektyvinio efektyvumo siekimas	Apima	Įpareigoja apibrėžtose funkcijose dirbti išvien
Gairių nustatymas	Apima	Leidžia suprasti bent didžiąja dalimi atsakomybių sritį ir ko tikimasi
Vaidmenų ir atsakomybių išgryninimas	Apima	
Greičio ir kokybės gerinimas	Apima	Po parašymo ar korekcijos, peržiūrima visų ką tai paliečia, kad prisidėt korekcijomis prie geriausio galimo proceso
Optimalių tarpasmeninių tikslų nusistatymas ir siekimo sekimas bei perteikimas	Dalinai apima	Po derinimo stadijos pasiekiamas optimalus tarpasmeninių tikslų nusistatymas. Siekimo sekimas vykdomas kiekvieno, kurio procesą tvarka ar procedūra įtakoja, iniciatyva. Perteikimas vykdomas, jei pastebimas nuokrypis nuo susitarimo.
Dėmesio sutelkimas našumui, procesui, rezultatams ir poveikio matavimo supratimas	Dalinai apima	Visi, kuriuos įtakoja nauja arba koreguojama tvarka/procedūra, yra suinteresuoti į savo skyriaus/padalinio kuo didesnį našumą, rezultatus, kas skatina gilintis į procesą ir tartis dėl vienodai suprantamo matavimo.
Susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymas ir tvarkymas	Neapima	Po parašymo ar korekcijos, peržiūrima visų ką tai paliečia, kad suderinti optimaliausiai veiksmų sekas tarpusavyje

Sudaryta darbo autoriaus pagal teorinę dalį ir X organizacijos tvarkas ir procedūras.

Siekiant gerinti komandinį darbą, organizacijos vidaus tvarkos ir procedūros turėtų būti:

- ne atsiliekančios aprašant jau įvykusius dalinius pokyčius, o būsimų pokyčių įvardijimas, kai optimaliausiai pasitarnaujantys pokyčiai kartu atrandami visų ką įtakos pokytis komandoje (arba vadovų komandoje, siekiant suvaldyti komandos dydį), atsižvelgiant į visų mintis ir pasiūlymus, dar prieš patį pokytį;
- nedubliuojančios tų pačių funkcijų, visiems susietos tarpusavyje ir skatinančios žvelgti į bendrą vaizdą, o ne labiau iš savo skyriaus/padalinio, kaip yra dabar.

Tam padėti gali aprašymas funkcijų ne iš padalinių/skyrių atsakomybių pusės kiekvienam padaliniui/skyriui atskirai ir prijungiant tik dalį kitų padalinių/skyrių funkcijų kur susiduriama, o piešiamas bendras organizacijos procesų žemėlapis į jį įterpiant, nustatant ir tvarkant susijusių užduočių ir veiksmų sekas.

Siūlomi pokyčiai organizacijos vidaus tvarkose ir procedūrose atitiktų tuos pačius komandinio darbo gerinimo veiksnius ir tuo pačiu apimtų arba atskleistų galimybes įgalinti papildomai:

- Komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo jausmo auginimą – visi matys save kaip dalį bendro proceso, bendros komandos;
- Kūrybiškumo įgalinimą – lengviau darbuotojams bus žvelgti kūrybiškai kai matoma kaip atnaujinimas gali pakeisti visus susijusius procesus ir visą bendrą vaizdą;
- Orientacijos į komandą ugdymą ir palaikymą – darbuotojams savęs matymas dalimi bendrume leis tai labiau puoselėti;
- Paramos, motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą – dėl proceso matomo kaip bendro ugdysis supratimas, kad visų rezultatas turi būti geras tikintis galutinio gero rezultato;
- Profesinių kompetencijų derinimą ir ugdymą – kiekvieno darbuotojo matymas bendrame procese supaprastins kompetencijų derinamą tarpusavyje ir kryptingą ugdymą, išgaunant didžiausią iš to vertę bendrai komandai;
- Individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimą (dalinai) – piešiamas bendras procesų žemėlapis apimtų didžiąją dalį svarbiausių užduočių ir leistų suprasti visiems kas svarbiausia, kad kitų komandos narių einamieji, verslo gyvavimui svarbūs, darbai nesustotų;
- Prasmės sukūrimą komandai ir visiems komandos nariams individualiai – visiems būtų lengviau įžvelgti prasmę kai matytų savo darbo indėlį bendram rezultatui. Tuo pačiu dažnu atveju tai leistų suprasti, kad atliekamas darbas yra būtinas, kad aplamai turėti tenkinantį galutinį rezultatą.

Mokymų registras. Mokymų registre įžvelgiami 8 veiksniai prisidedantys prie komandinio darbo gerinimo. Visi yra pasikartojantys pasikartojantys su atrastais kituose dokumentuose, (16 lent.), ir tuo pačiu 2 buvo įžvelgti ir darbuotojų pareiginiuose nuostatose, ir organizacijos tvarkose, procedūrose. Tai yra:

- Greičio ir kokybės gerinimas
- Konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimas.

Siekiant, kad mokymai prisidėtų maksimaliai prie komandinio darbo gerinimo, turėtų būti svarstoma kaip apimti temas:

- Gairių nustatymas
- Kolektyvinio efektyvumo siekimas (ne pavienio)
- Korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimas
- Orientacijos į komandą ugdymas ir palaikymas
- Vaidmenų ir atsakomybių išgryninimas
- Valdžios pasidalinimas
- Optimalių tarpasmeninių tikslų nusistatymas ir siekimo sekimas bei perteikimas
- Komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo jausmo auginimas
- Paramos, motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimas ir palaikymas
- Pažeidžiamumo atskleidimas
- Reaktyvus konfliktų valdymas, kai jie kyla
- Ryšys bendruomenėse ir interesų bendruomenėse
- Santykių puoselėjimas
- Sistemų žinios ir pajėgumai plėtoti tinklus (ekosistemos supratimas)
- Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai ir santykiais pagrįsta praktika

- Individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimas
- Komandos išteklių ir aplinkos nuolatinis vertinimas
- Situacijos konteksto įsivertinimas komandos pritaikymui
- Sudėties formavimas ir keitimas
- Susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymas ir tvarkymas
- Kūrybiškumo įgalinimas
- Mokymasis iš nesėkmių
- Darbas su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis
- Komandos vertybių ir narių vertybių derinimas bei ugdymas
- Emocinio intelekto ugdymas
- Derybos ir tarpininkavimas
- Nuopelnų kitiems priskyrimas
- Prasmės sukūrimas komandai ir visiems komandos nariams individualiai

Nors ir kai kurie komandinį darbą gerinantys veiksniai yra apimti kitais organizacijos dokumentais – rekomenduotina juos įtraukti į mokymų planą su tikslu atrasti geresnius metodus ar įgauti bendrinių žinių kaip geriausiai šiuos veiksnius realizuoti.

16 lentelė. Mokymai, atitinkantys komandinio darbo gerinimo veiksnius

Veiksniai, komandinio darbo gerinimui, iš teorinės dalies	Ar apima pareiginiai nuostatai	Ar apima tvarkos ir procedūros	Mokymai
Atpažinimas kada reikia pokyčių	Apima	Neapima	Organizuojami mokymai esminių procesų rezultato priežasčių nustatymui, kokybės valdymo įrankių įsisavinimui (5 kodėl, 8D, žuvies kaulas ir pan.), korekcinių ir prevencinių veiksmų nustatymui.
Greičio ir kokybės gerinimas	Apima	Apima	
Bendradarbiavimo intelekto ugdymas	Apima	Neapima	Organizuojami mokymai kaip bendrauti ir bendradarbiauti su skirtingais žmonėmis, apimantys ir grįžtamojo ryšio suteikimą bei priėmimą.
Grįžtamojo ryšio suteikimo ir priėmimo skatinimas	Apima	Neapima	
Konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimas	Apima	Apima	
Potencialo atskleidimas	Apima	Neapima	Organizuojami darbuotojams mokymai tobulėti savo profesinėje srityje arba ugdyti aukštesnę kvalifikaciją prieš paaukštinimą.
Dėmesio sutelkimas našumui, procesui, rezultatams ir poveikio matavimo supratimas	Apima dalinai	Apima	Organizuojami skirtingi mokymai orientuoti didinti našumą, gerinti procesus, rezultatą, geriau suprasti kaip matuoti poveikį.
Profesinių kompetencijų derinimas ir ugdymas	Apima tik ugdymą	Neapima	Apima tik ugdymą, orientuojantis į pavienių žmonių ar grupių bendrai kvalifikacijos kėlimą.

Sudaryta darbo autoriaus pagal teorinę dalį ir X organizacijos dokumentus.

Dokumentų turinio analizės apibendrinimas

Apibendrinant duomenis iš dokumentų turinio analizės etapo pastebima organizacijoje daugiausia dėmesio skiriama:

- greičio ir kokybės gerinimui;
- konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimui.

Ribotai skiriamas dėmesys:

- Darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis;
- Komandos vertybių ir narių vertybių derinimui bei ugdymui.

Neskiriamas dėmesys:

- Emocinio intelekto ugdymui;
- Prasmės sukūrimui komandai ir visiems komandos nariams individualiai;
- Komandos vertybių ir narių vertybių derinimui (ir ugdymo procese).
- Nuopelnų kitiems priskyrimui;
- Deryboms ir tarpininkavimui;
- Individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimui;
- Komandos išteklių ir aplinkos nuolatiniam vertinimui;
- Situacijos konteksto įsivertinimui komandos pritaikymui;
- Sudėties formavimui ir keitimui;

Siekiant pašalinti dabartinį tvarkų ir procedūrų atsilikimą aprašant jau įvykusius dalinius pokyčius ar tų pačių funkcijų šiek tiek skirtingą aprašymą skirtinguose dokumentuose – siūloma piešti bendrą organizacijos procesų žemėlapį į jį įterpiant, nustatant ir tvarkant susijusių užduočių ir veiksmų sekas. Tai leistų išlaikyti tuos pačius veiksnius, įgalinančius komandinio darbo gerinimą, atskleistų galimybes įgalinti juos stipriau ir tuo pačiu įtraukti naujus veiksnius.

3.2. Ekspertų interviu analizė

3.2.1. Komandinio darbo kritiniai tobulinimo aspektai pagal kiekvieną temos bloką

Kadangi interviu atliktas anonimiškai ir pažadant naudoti pateiktus atsakymus nenurodant kas tiksliai pateikė, visiems respondentams yra priskiriamas atsitiktinių raidžių ir numerio nuo 1 iki 7 kodas. Pradedamas palyginimas nuo interviu blokų klausimų, kadangi įsijautimo klausimas „Su kokiomis komandinio darbo pagrindinėmis problemomis susiduriate, teko susidurti ar girdėjote kolegas susiduriant?“ buvo atsakomas taip pat kaip ir į sekančius klausimus iš temų blokų ir neatskleidė jokios papildomos informacijos. Tyrimo interviu atsakymai yra pateikiami respondentų išsakytais sakiniais, užfiksuotais ir pateikiamais kaip priedais prie darbo, lyginami su kiekvieno pagrindinio temos klausimo/bloko atsakymais tarpusavyje ir išskiriant kurie respondentai mato toje vietoje kritines vietas, kurias yra svarbiausia gerinti. Prieduose su interviu metu užfiksuotais respondentų atsakymais kritinės vietos išskiriamos raudonu šriftu.

Dabartinis dėmesys komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui. Ties šiuo bloku 6 respondentai iš 7 išskyrė svarbiausias gerinti vietas (17 lent.), tačiau ne visi vienodas. Iš viso išsiskyrė 10 skirtingų problemų:

- 5 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 2 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad trūksta vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimo dėl kurio visi būtų suinteresuoti dirbti išvien ir taip siekti bendro rezultato;
- 3 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą, kad trūksta vidinės komunikacijos, dėl ko susiduriama su neefektyviais procesais, atliekant veiksmus, nepriderinamus neiškomunikuotam pokyčiui;
- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą, kad trūksta susitelkimo be kurio sunkiai pasiekiami aukšti komandinio darbo rezultatai;
- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą, kad trūksta bendradarbiavimo. Tai pasijaučia dėl trūkstamo požiūrio, kad komanda apima visą organizaciją, o ne tik skyrių/padalinį;
- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą, kad trūksta bendrų komandų tarp skyrių/padalinių, kadangi be jų yra tik kažkieno nuspręsti arba individualūs tikslai, kas sunkiai po to pritaikoma bendrame procese;
- Po 1 kartą buvo nurodytos kritinės gerinimui vietos, kad trūksta: tvarkų, grafikų ir panašių priemonių; tikslingų įrankių; tvarkos laikymosi; refleksijos; darbo su vadovais.

17 lentelė. Dabartinio dėmesio komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui vertinimas

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Trūksta vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimo	RST1, YVK2, VKT3, NPS4, TKA5, ZMR6, GMA7	RST1, YVK2, VKT3, TKA5, GMA7
	Trūksta komunikacijos	VKT3, TKA5, ZMR6	VKT3, TKA5, ZMR6
	Trūksta susitelkimo	VKT3, TKA5	VKT3, TKA5
	Trūksta bendradarbiavimo	VKT3, TKA5	VKT3, TKA5
	Trūksta bendrų komandų	TKA5, GMA7	TKA5, GMA7
	Trūksta tvarkų, grafikų ir panašių priemonių	YVK2	YVK2
	Trūksta tikslingų įrankių	YVK2	YVK2
	Trūksta tvarkos laikymosi	YVK2	YVK2
	Trūksta refleksijos	TKA5	TKA5
	Trūksta darbo su vadovais	RST1	RST1

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Aiškumas dabartiniame komandiniame darbe. 3 respondentai išskyrė svarbiausias gerinti vietas iš kurių išsiskyrė 4 problemos:

- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar du mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad problemų sprendimai dažnu atveju pasitaiko paviršutiniški ir vis pakartotinai sprendžiamos tos pačios bėdos, nes mažai užsiimama prevencija ar tikrųjų problemų identifikavimui, o tada eliminavimui;
- Po vieną respondentą nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar po vieną mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad komandoje trūksta atvirumo/atsivėrimo ir nesuprantami kai kurie sprendimai dėl to, kad ne visi susiję buvo įtraukti į sprendimų paiešką ir priėmimą;

- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą, kad nėra tarpusavio bendravimo, kad išsakyti vienas kitam grįžtamąjį ryšį ar lūkestį. Turima tik rytiniai susibėgimai aptarti pagrindinius veiksmingumo rodiklius, žiūrint tik į rezultatą, o ne kaip to buvo siekiama.

18 lentelė. Aiškumo dabartiniame komandiniame darbe vertinimas

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	„Gesinami gaisrai“, bet nesprendžiama problema	TKA5, ZMR6, GMA7	ZMR6, GMA7
	Turime būti atviresni, nebijoti atsiverti	NPS4, TKA5	TKA5
	Nesuprantami sprendimai dėl neįtrauktų visų narių	ZMR6, GMA7	GMA7
	Nėra tarpusavio bendravimo	GMA7	GMA7

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Galimybes atsikleisti komandoje. Nei vienas respondentas nenurodė nei vienos svarbiausios gerinimui vietos ties galimybe atsiskleisti komandoje.

Vienodas dėmesys ir galimybės komandos nariams. 2 respondentai išskyrė svarbiausias gerinti vietas ties šiuo klausimu. Susiformavo 5 tobulintinos vietos, ties kuriomis gerinimo vietų pastebi, tik ne kaip svarbiausias gerinti, dar 4 respondentai.

19 lentelė. Respondentų vertinimas dėl vienodo dėmesio ir galimybių komandoje gavimo

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Labiau mokama peikti nei pagirti	TKA5, GMA7	TKA5, GMA7
	Mažai dėmesio vertybių neatitikimui	RST1, YVK2, VKT3, NPS4, GMA7	GMA7
	Giriami tik savo skyriaus/padalinio žmonės	YVK2, NPS4, TKA5	TKA5
	Vertinamas tik rezultatas	TKA5, GMA7	GMA7
	Giriami tie patys žmonės	TKA5	TKA5

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Ties vienodo dėmesio ir galimybių gavimu komandoje išsiskiria 5 kritinės gerinimui vietos:

- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą, kad organizacijoje labiau priimtina ir mokama papeikti nei pagirti. Įžvelgiama tai jau kaip organizacijos kultūros dalis, kuri mažina norą stengtis;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 4 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad per mažai dėmesio skiriama elgesiui ir darbuotojams, neatitinkantiems vertybių. Dėl šios priežasties organizacijos vertybės tampa tik deklaruojamomis;

- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 2 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad darbuotojai giria tik savo padalinio/skyriaus kolegas, taip pabrėždami tik savo padalinio/skyriaus indėlį, kas neigiamai veikia komandinį darbą;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 1 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad vertinamas tik galutinis rezultatas, kuris dažnu atveju gali būti ir trumpalaikis, taip sukuriant aplinką, kad rodant rezultatą toleruojama viskas;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą, kad giriami tie patys žmonės, kas mažina norą kitiems stengtis.

Tobulintinos vietos ties komandiškumu. 4 respondentai išskyrė svarbiausias gerinti vietas ir likę 3 vadovai mato ties čia irgi gerintinų vietų, tik ne kritinių.

20 lentelė. Tobulintinų vietų ties komandiškumu vertinimas

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros trūkumas	RST1, YVK2, VKT3, NPS4, TKA5, ZMR6, GMA7	RST1, NPS4
	Susitelkimo trūkumas	RST1, YVK2, YVK2, VKT3, NPS4	YVK2, VKT3
	Susitarimo trūkumas, nevykdymas	NPS4, GMA7	NPS4
	Nesidalinama informacija tarpusavyje	NPS4	NPS4
	Nejaučiamas bendras tikslas	NPS4	NPS4
	Laiko bendroms gilesnėms analizėms trūkumas	YVK2	YVK2

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Kritinės gerinimui vietos susiformavo 6:

- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą ir likę 5 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad trūksta bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros, kadangi yra priimta nepranešti pokyčius, neatrašyti laiškus, pakeisti sprendimus ir neinformuoti apie tai, nevykdyti susitarimų ir panašūs veiksmai;
- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 3 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad komandoje trūksta susitelkimo. To bėdos įžvelgiamos, kad ne visada sutampa tikslai ir požiūriai, neįtraukiami prisidėti prie galutinio rezultato darbuotojai, apsunkina fizinė darbo vieta tai, juntama empatijos stoka, kai kurių pastebėjimas labiau už kitus;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar vienas mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad trūksta pačio susitarimo ir susitarimo vykdymo, kas neigiamai prisideda prie motyvacijos kai lūkesčiai skiriasi nuo realaus fakto.
- Po vieną kartą buvo paminėti kaip kritinės gerinimui vietos: nesidalinama informacija tarpusavyje, kaip projektų įgyvendinimai, stadijos ir pan.; nejaučiamas bendras tikslas, kas tikimasi galėtų sumažinti lyderių vertimą nuolat vykdytojais; ir laiko, bendroms gilesnėms analizėms, kaip rutininiam darbui, trūkumas, kad galėtų visi prisidėti, paieškoti sprendimų prie bendrinių problemų.

Dabartiniai santykiai tarp komandos narių. Svarbiausias gerinti vietas ties šiuo klausimu išskyrė 3 respondentai (21 lent.), iš kurių susiformavo 3 gerintinos vietos:

- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 2 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad nėra tarpusavyje palaikomi ir plėtojami ryšiai, kartais atrodo atstumiantis kolegų elgesys ir kad reiktų strategiškai kryptingai skirti tam laiką, stengtis daryti kolektyvinius susitikimus ir panašiais veiksmais gerinti situaciją;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 2 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad nėra tarpusavio pasitikėjimo, dėl ko sunku puoselėti santykius. Prie nepasitikėjimo prisideda ir nesuprantamos situacijos kaip persigalvojimai kai jau susitarta ir pan.;
- 1 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą, kad per mažai žinome vieni apie kitus. Tai iššaukia ribotą supratimą apie kitų veiklą. Geresnis įsigilinimas leistų ir pačių darbą bei darbo prasmę geriau suprasti.

21 lentelė. Darbinių santykių tarp komandos narių vertinimas

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Nėra plėtojami, palaikomi ryšiai tarpusavy	RST1, YVK2, GMA7	RST1
	Nėra tarpusavio pasitikėjimo	YVK2, NPS4, GMA7	GMA7
	Per mažai žinome vieni apie kitus	YVK2	YVK2

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Dėmesys bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui. Svarbiausias gerinti vietas ties šiuo klausimu išskyrė 4 respondentai (21 lent.).

22 lentelė. Bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui skiriamo dėmesio vertinimas

Klausimas	Įžvelgiama problema	Respondentų skaičius	
		Problemą įžvelgė	Mato kaip kritinę
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Nėra bendravimo ir emocinio intelekto ugdymo	YVK2, VKT3, NPS4, TKA5, GMA7	TKA5, GMA7
	Trūksta darbo su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis	RST1, NPS4	RST1
	Nesuvaldomas per greitas augimas kelia stresą	VKT3	VKT3
	Nedirbama ties labiausiai keliančiomis stresą vietomis	GMA7	GMA7
	Vadovai turėtų daugiau dirbti ties kultūriniu tonu	TKA5	TKA5

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Susiformavo 3 gerintinos vietos:

- 2 respondentai nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 3 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad nėra bendravimo ir emocinio intelekto ugdymo. Situacijos, atsirandančias, dėl šių savybių trūkumo yra sprendžiamos tam momentui, bet be prevencijos.

- 2 respondentas nurodė kritinę gerinimui vietą ir dar 1 mato tą pačią problemą tik ne kaip kritinę, kad trūksta darbo su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis. Taip pat įžvelgiama, kad tokių emocijų kiekį galėtų sumažinti bendro tikslo siekimas ir bendradarbiavimas;
- Po vieną kartą buvo paminėti kaip kritinės gerinimui vietos: Nesuvaldomas per greitas augimas kelia stresą veiksniais kaip nuolatinis darbuotojų trūkumas ir pan.; Neidentifikuojamos labiausiai keliančios stresą vietos ir nesiaiškinama kodėl, kas veda link to, kad mažai dirbama ties streso mažinimu; vadovai užduoda kultūrinį toną, todėl turėtų prisiimti tai ant savo pečių ir rodyti kelią link to kas norima pasiekti.

Temų blokų palyginimas tarpusavyje ir galimybės gerinti situaciją. Apdorojus informaciją išaiškėjo, kad vienintelis temų blokas, kuriame nematoma kritinių gerinimų yra ties galimybėmis atsiskleisti komandoje. Neskaičiuojant šios temos bloko, likę blokai pasiskirsto po lygiai: mažiau nei pusė vadovų mato kritines vietas gerinimui ties trimis temų blokais kaip ir daugiau nei pusė vadovų mato kritines vietas gerinimui ties likusiais 3 temų blokais (23 lent.).

23 lentelė. Išskirtos kritinės gerinimui vietos ties temų klausimais

Temos klausimas	Respondentų skaičius	
	išskyrusių kritinių gerinimo vietų	matančių problemą
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	6	7
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	4	7
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	4	6
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	3	4
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	3	4
Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	2	6
Kaip vertinate galimybes atsiskleisti komandoje?	0	-

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Norint gerinti komandinį darbą galima gilintis per temų blokus, kad būtų lengviau įsivertinti pokyti. Taip yra paprasčiau nei bandyti atpažinti pagerėjimą visumoje, mažiau užima laiko įsivertinamas, lengviau stebėti ir valdyti pokytį. Siekiant, kad visi respondentai pajaustų norimą teigiamą pokyti dėl ko labiau įsitrauktų, pravartu būtų apimti bent pirmąsias tris labiausiai pastebėtas tobulinti temų grupes ir įsigilinti į išreikštas bent 3 respondentų tame problemas, kur matytume bent 2 respondentų įžvelgiamus kritinius gerinimus. Pats modelis atrodytų taip:

1. visi respondentai mato gerintinų vietų ir 6 iš jų mato kritinių gerinimui vietų ties komandinio darbo rezultatais, jų fiksavimu ir perteikimu.
   1.1. Trūksta vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimo - 5 respondentai mato kritines gerinimui ir 2 gerintinas vietas.
   1.2. Trūksta komunikacijos - 3 respondentai mato kritines gerinimo vietas.

2. Visi respondentai mato gerintinų vietų ir iš jų 4 kritinių gerinimui ties komandiškumu.
   2.1. Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros trūkumas - 2 respondentai mato kritines gerinimui ir 5 gerintinas vietas.
   2.2. Susitelkimo trūkumas - 2 respondentai mato kritines gerinimui ir 3 gerintinas vietas.
3. Tik vienas respondentas nemato gerintinų vietų ir 4 mato kritines gerinimui vietas ties bendradarbiavimo intelektu ir emociniu intelektu.
   3.1. Nėra bendravimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymo - 2 respondentai mato kritines gerinimui ir 3 gerintinas vietas.

Tikslas turėtų būti dėti pastangas ties gerinimu:

- vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimo;
- komunikacijos;
- bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros;
- susitelkimo;
- bendravimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymo.

Stebėti ar gerinimas atneša naudą galėtų padėti atsakymai į klausymus:

- Ar yra pokytis ties komandinio darbo rezultatais, jų fiksavimu ir perteikimu?
- Ar yra pokytis ties komandiškumu?
- Ar yra pokytis ties bendradarbiavimo intelektu ir emociniu intelektu?

3.2.2. Komandinio darbo kritiniai tobulinimo aspektai apjungiant temų blokus į visumą

Apjungiant temų blokus į visumą, t. y. vertinat sumą tos pačios problemos ne temos bloke, o visame interviu, galima išskirti su kokiomis bendrai aktualiausiomis problemomis susiduria respondentai komandiniame darbe, tačiau priežastys apjungiamos į platesnes grupes ir nebelieka kelių klausimų ties kuriais respondentai išvardijo kliūtis, todėl sunkėja pokyčio matavimo galimybės. Išryškinus pagrindines gerinimo vietas jos kartu per plačiai pasiskleidžia per temų blokus.

Įsivertinus visų interviu medžiagą pavyko išskirti 11 dažniausiai pastebimų gerinimo vietų, kurios dažniausiai buvo minimos (24 lent.). Dažniausiai matomos kaip kritinės gerinimui buvo:

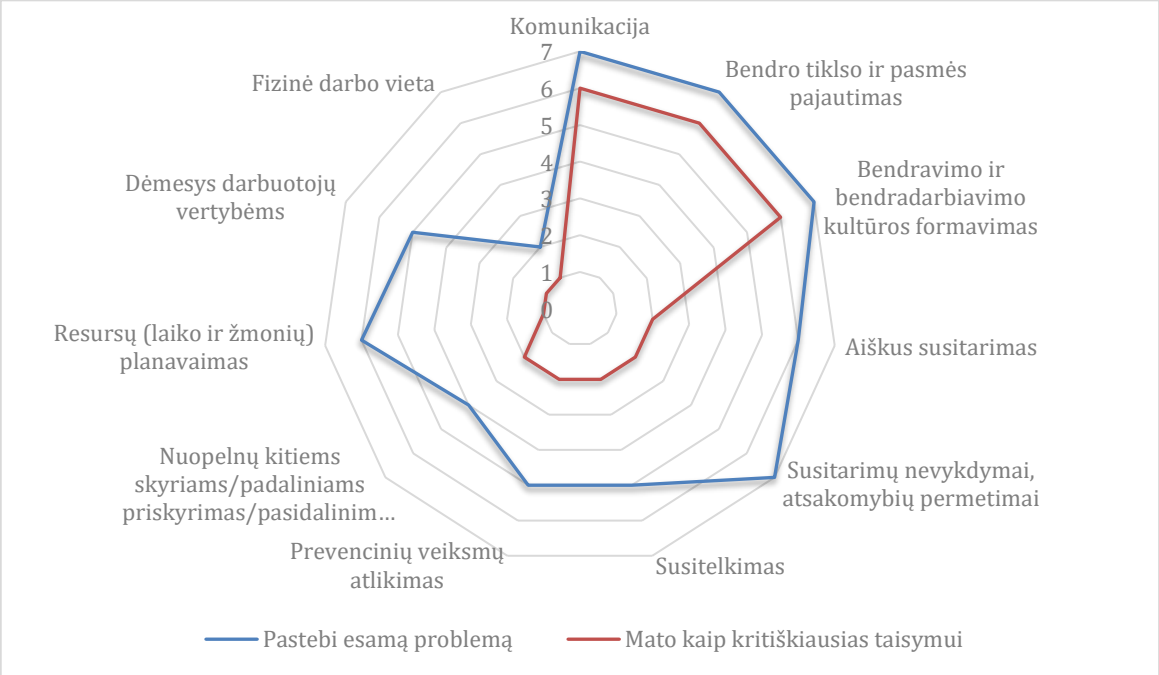
- Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros formavimas (11 kartų);
- Bendro tikslo ir prasmės pajautimas (8 kartus);
- Komunikacija (6 kartus).

24 lentelė. Dažniausiai pastebėtos gerinimo vietos

Pastebėta dažniausiai gerinimo vieta	Užfiksuoti kartai kai	
	Pastebi gerinimo vietas	Mato kaip kritines gerinimui
Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros formavimas	23	11
Bendro tikslo ir prasmės pajautimas	15	8
Komunikacija	14	6
Aiškus susitarimas	10	2
Susitarimų nevykdymai, atsakomybių permetimai	9	2
Prevencinių veiksmų atlikimas	8	2
Susitelkimas	7	2
Nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimas/pasidalinimas	5	2
Resursų (laiko ir žmonių) planavimas	13	1
Dėmesys darbuotojų vertybėms	10	1
Fizinė darbo vieta	2	1

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Kitos 8 sritys buvo išskirtos kaip kritinės gerinimui daugiausiai 2 kartus per gerintiną vietą, todėl atitinkamai turėtų būti koncentruojamasi ties trimis pagrindinėmis. Jei žvelgiant į bendrą pastebėjimų dėl gerinimo poreikio skaičių, apimant kritinius gerinimus ir ne kritinius, pagrindinės trys temos lieka tos pačios (5 pav.).



5 pav. Respondentų skaičius ties dažniausiai pastebėtomis ir įvardintomis kritiškiausiomis komandinio darbo gerinimui vietomis

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.

Svarbu ir kad dėmesys gerintinoms vietoms apimtų kuo daugiau respondentų išreikštą lūkestį, todėl duomenys dar palyginami ties kiekviena išskirta gerinimo sritimi kiek skirtingų respondentų pastebėjo gerintinas vietas ir kiek skirtingų išskyrė kaip kritines gerinimui (25 lent.).

25 lentelė. Išskirtos kritinės gerinimui sritys visame interviu pagal respondentus

Gerintinos sritys	Respondentų skaičius		Respondento kodas						
	Pastebi gerinimo vietas	Mato kaip kritines gerinimui	NPS4	YVK2	ZMR6	VKT3	TKA5	GMA7	RST1
Komunikacija	7	6	K	P	K	K	K	K	K
Bendro tikslo ir prasmės pajautimas	7	6	K	K	P	K	K	K	K
Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros formavimas	7	6	K	K	P	K	K	K	K
Susitarimų nevykdymai, atsakomybių permetimai	7	2	P	K	P	P	K	P	P
Aiškus susitarimas	6	2	K	P	P	P	P	K	-
Susitelkimas	5	2	P	K	-	K	P	P	-
Prevencinių veiksmų atlikimas	5	2	P	P	K	-	P	K	-
Nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimas/pasidalinimas	4	2	P	P	-	-	K	K	-
Resursų (laiko ir žmonių) planavimas	6	1	P	P	P	K	P	P	-
Dėmesys darbuotojų vertybėms	5	1	P	-	-	P	P	K	P
Fizinė darbo vieta	2	1	-	P	-	K	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus pagal interviu atsakymus.
P – pastebi gerinimo vietas
K – mato kaip kritines gerinimui

Įsivertinus matoma, kad didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas sritims, kuriose visi respondentai įvardijo gerintinas sritis ir po 6 respondentus kiekvienai sričiai įvardijo kritinį gerinimų poreikį, bei sritys apėmė visų respondentų matomas gerinimo vietas kaip kritines, t. y.:

- Komunikacija;
- Bendro tikslo ir prasmės pajautimas;
- Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros formavimas.

Sekančios sritys matoma vertinamos daugiausiai 2 respondentų kaip kritinės gerinimui per sritį, todėl vertinama, kad atitinkamai daugiausiai dėmesio reikia skirti trims pagrindinėms.

Kaip matoma tiek pagal dažniausiai minimas kaip tobulintinas, tiek pagal dažniausiai minimas kaip kritines gerinimui, tiek pagal keik respondentų pastebėjo kaip gerintinas sritis (3 sritys iš 4, kurias pastebėjo

visi respondentai kaip gerintinas), tiek pagal kiek respondentų įvardijo kaip kritines gerinimui, pagrindinės gerintinos vietos išlieka tos pačios, todėl joms ir turėtų būti skiriama daugiausiai dėmesio.

Kadangi nebelieka 3 pasitikrinimo klausimų – situacijos įsivertinimui gali būti apsibrėžtas laiko terminas keik bus stengiamasi įgyvendinti pokyti ir pakartotinai atliktas tyrimas organizacijos viduje.

Ekspertų interviu analizės apibendrinimas

Gilinantis į tobulintinas vietas kiekviename temos bloke atskirai buvo atrastos tos pačios 3 tobulintinos sritys kaip ir gilinantis į tobulintinas vietas visame interviu vienu metu. Taip pat tos sritys buvo išskirtos kaip pirmos 3 iš 5, todėl matome jog rezultatą gauname beveik vienodą abejais atvejais, tik antruoju išgryninamos papildomos dvi sritys prisidedančios prie komandiškumo taip pat prie bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto:

- susitelkimas, kuris gali būti siejamas su galutiniu/bendru tikslu;
- bendravimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymas, kuris neatskiriamas nuo bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros.

Viską įvertinus, gerinimų imtis reikėtų pagal analizę atliktą vertinant kiekvieną temos bloką atskirai, kadangi matoma tos pačios esminės gerintinos sritys, o apjungiant dar su 2 gerintinomis sritimis, pagilinančiomis pirmąsias 3, išsiskiria 3 klausimai, kurių pagalba galima stebėti komandinio darbo gerinimo progresą.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinius komandinio darbo aspektus, organizacijos X nagrinėtus dokumentus ir interviu metu surinktą informaciją prieinama išvadų:

1. Teorinėje dalyje išsiaiškinta, kad dėmesį, komandinio darbo gerinimui, reikia skirti veiksmams, formuojantiems komandos ir komandos narių savybes, reikalingas komandiniam darbui. Skirtumas nei skiriant dėmesį tiesiogiai į savybes yra tas, kad galima geriau įsivertinti kiekvieno pritaikomo veiksnio prisidėjimą prie visų tiek teigiama prasme, tiek neigiama prasme komandinio darbo savybių. Yra platus sąrašas galimos naudos ir grėsmių komandiniame darbe bei dar platesnis sąrašas veiksmų ir savybių reikiamų išgauti maksimalią naudą iš komandinio darbo. Teigiama prasme prisidėti prie komandinio darbo galima tinkamai įgyvendinant komandiniam darbui reikiamus veiksnius ir skiriant komandinio darbo formavimui ir palaikymui pakankamai dėmesio ir energijos.

2. Išanalizavus dokumentus paaiškėjo, kad organizacija X daugiausiai orientuojasi į:
   - greičio ir kokybės gerinimą;
   - konceptualių, techninių ir bendravimo įgūdžių derinimą.

   Tačiau skiria dėmesio ribotai:
   - Darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis;
   - Komandos vertybių ir narių vertybių derinimui bei ugdymui.

   Ir yra neskiriamas dėmesys:
   - Emocinio intelekto ugdymui;
   - Prasmės sukūrimui komandai ir visiems komandos nariams individualiai;
   - Komandos vertybių ir narių vertybių derinimui (ir ugdymo procese).
   - Nuopelnų kitiems priskyrimui;
   - Deryboms ir tarpininkavimui;
   - Individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimui;
   - Komandos išteklių ir aplinkos nuolatiniam vertinimui;
   - Situacijos konteksto įsivertinimui komandos pritaikymui;
   - Sudėties formavimui ir keitimui;

3. Teorinių komandinio darbo aspektų analizė atskleidė ir interviu analizė užtvirtino, kad komandinį darbą įtakojantys veiksniai yra stipriai tarpusavyje susiję ir įtakojantys vienas kitą. Kiekvienas jų taip pat daro įtaką daugybei komandiniam darbui reikiamų savybių ir geriausią rezultatą atnešti gali pritaikomi kartu.

4. Interviu analizė patvirtino teorinės komandinio darbo aspektų analizės dalį, kad siekiant maksimaliai pagerinti komandinį darbą, yra labai svarbu pradžiai veiksmingai išspręsti neigiamus dalykus, siekiant komandos efektyvumo, ir tik tada sutelkti dėmesį į teigiamą komandos narių apjungimą dėl bendro tikslo.

5. Atlikus interviu analizę pastebėta, kad visi respondentai organizacijoje X išskyrė komandinį darbą gerinančių vietų ir po 6 iš 7 mato kaip kritines gerinimui vietas ties:
    - vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimu;
    - komunikacija;
    - bendradarbiavimo intelektu ir emociniu intelektu.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į atrastas organizacijoje X komandinio darbo tobulinimo galimybes, siūlomos rekomendacijos:

1. Pareiginiais nuostatais apimti trūkstamus teorinėje dalyje atrastus komandinį darbą gerinančius veiksnius, skatinti atitinkamą elgesį ir taip versti kasdienine darbuotojams įprasta veikla, kas šiuo atveju yra: •optimalių tarpasmeninių tikslų kėlimą, sekimą ir perteikimą; •darbą su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis; •dėmesio sutelkimą našumui, procesui, rezultatams ir poveikio matavimui; •profesinių kompetencijų derinimą; •komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą; •emocinio intelekto ugdymą; •derybas ir tarpininkavimą; •individualių ir komandinių prioritetų išsiaiškinimą; •komandos išteklių ir aplinkos nuolatinį vertinimą; •sąžiningą pasidalinimą nuopelnais; •prasmės sukūrimą komandai ir visiems komandos nariams individualiai; •situacijos konteksto įsivertinimą komandos pritaikymui; •komandos sudėties formavimą ir keitimą; •susijusių užduočių ir veiksmų sekos nustatymą ir tvarkymą.

2. Išskirti periodinį tikslingą laiką ir dėmesį komandinio darbo gerinimo inicijavimui ir aktyviam procesui, su tikslu kad tai taptų rutina. Pradžioje fokusuotis į interviu išryškintas svarbiausias gerinti sritis, kas organizacijos X atveju yra:
   - vienodo galutinio tikslo ir prasmės supratimas;
   - komunikacija;
   - bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra;
   - susitelkimas;
   - bendravimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymas.

   Pasiekus tenkinantį rezultatą, naujai įsivertinti aktualiausius gerinimui komandinio darbo veiksnius ir siekti rezultato ties jais. Pasiekus tenkinantį bendrą rezultatą – neapleisti proceso ir laiką naudoti kaip pasiekto komandinio darbo lygio palaikymui.

3. Kad geriau pajausti prasmę bei aiškiai, tiksliai ir visiems vienodai suprasti ko naujai/papildomai tikimasi iš darbuotojų, organizacijos mokymų planu apimti eilės tvarka:
   - interviu išryškintas labiausiai tobulintinas organizacijoje komandinio darbo sritis (iš 2-os rekomendacijos);
   - veiksnius, kuriems organizacijoje iki šiol nebuvo skiriamas dėmesys (2-me punkte išvadose);
   - visi kiti komandinį darbą gerinantys veiksniai, kurių tema iki šiol nebuvo organizuojami mokymai (aprašyti dokumentų turinio analizės apie komandinį darbą skyriuje).

4. Pašalinti dabartinį tvarkų ir procedūrų atsilikimą, aprašant jau įvykusius dalinius pokyčius, ir panaikinti atsirandančius funkcijų skirtumus skirtinguose dokumentuose. Tai įgyvendinti pereinat nuo padalinių/skyrių procedūrų prie bendro organizacijos procesų žemėlapio į jį įterpiant, jame nustatant ir tvarkant susijusių užduočių ir veiksmų sekas. Perėjimo metu stebėti, kad būtų išlaikomi dabartiniai komandinį darbą gerinantys veiksniai, kuriuos įmanoma stiprinti. Kad procesas būtų kuo sėkmingesnis nuo pradžių – stebėti pastoviai galimybes įgalinti iki šiol procedūromis neįgalintus komandinį darbą gerinančius veiksnius.

5. Kiekvienam organizacijos X vadovui kritiškai įsivertinti ir atvirai įsivardinti galimybes prisidėti kaip padaliniui/skyriui prie komandinio darbo gerinimo. Kadangi organizacija nuolat auga, matant galimybes prisidėti mažiau nei yra tikrasis poreikis – papildomų darbuotojų klausimą vertinti su mintimi, kad komandinio darbo gerinimui laikas yra tiek pat svarbus kaip ir visos kitos funkcijos, dėl kurių svarstomi papildomi etatai, kadangi tai atneš daug naudos ateityje. Pokyčio pradžiai labai svarbu surasti išeitį iš dabartinės situacijos kai 6 iš 7 respondentų įvardija resursų (laiko ar darbuotojų) trūkumą.

6. Siekiant, kad respondentų įvardinta problema, susitarimų nevykdymas, nepristabdytų komandinio darbo gerinimo proceso - organizacijos mastu nustoti toleruoti susitarimų nevykdymą ir ugdyti supratimą kokias pasekmes tai atneša ne tik trumpuoju laikotarpiu, bet ir ilguoju. Ugdytis supratimą, kad susitarimų nevykdymas gali visiškai sugriauti galimybes pasiekti galimas komandinio darbo naudas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allan, Barbara. *The No-Nonsense Guide to Leadership, Management and Team Working. Facet No-Nonsense Guides*. London: Facet Publishing, 2019. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1817117&site=ehost-live.
2. Avgerinos, Emmanouil, Ioannis Fragkos ir Yufei Huang. „Team familiarity in cardiac surgery operations: The effects of hierarchy and failure on team productivity“. *Human Relations* 73, 9 (2020): 1278-1307. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.
3. Baker, Rose. „Collaboration, Privacy, Organizational Citizenship, and Workplace Resilience“. *Performance Improvement Quarterly* 33, 1 (2020): 3-5. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=850beefa-d93a-4fed-ad69-03a630485946%40redis.
4. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija.* Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė, 2008.
5. Borisov, Igor, Szergej Vinogradov. „The relationship among collaboration-oriented managerial environment, job satisfaction, and workplace creativity“. *Social & Economic Revue* 17, 3 (2019): 6. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=41360b96-5958-422b-9430-61a8dbb6b1a2%40redis.
6. Breuer, Christina, Joachim Hüffmeier, Frederike Hibben ir Guido Hertel. „Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams.“. *Human Relations* 73, 1 (2020): 3-34. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ffc472ed-5b2c-4e7b-9bc8-daf157bf32d7%40redis.
7. Breugst, Nicola, Rebecca Preller, Holger Patzelt ir Dean A. Shepherd. „ Information reliability and team reflection as contingencies of the relationship between information elaboration and team decision quality“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 10 (2018): 1314-1329. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.
8. Buras, Nicole ir Henri Dugas IV. „Improvisation Tenets Promote Workplace Collaboration“. *TD: Talent Development* 74, 4 (2020): 86-87. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=284d7d81-6e89-414d-a479-b7516fa1f2e5%40redis.
9. Burova, Jesfira. „Aiming for a Successful Teamwork“. *Leadership Excellence* 35, 10 (2018): 7-8. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=b1ddbe53-3092-4af2-a096-61dfb36778d0%40redis.
10. Burmeister, Anne, Yixuan Li, Mo Wang, Junqi Shi, Yanghua Jin. „Team knowledge exchange: How and when does transformational leadership have an effect?“. *Journal of Organizational Behavior* 41, 1 (2020): 17-31.

https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e50ab851-2777-4446-be25-5f8637ed6b2f%40redis.
11. Burtscher, Michael J, Bertolt Meyer, Klaus Jonas, Sebastian Feese ir Gerhard Tröster. „A time to trust? The buffering effect of trust and its temporal variations in the context of high-reliability teams“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 9 (2018): 1099-1112. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.
12. Bussin, Mark ir Chris Blair. *The New World of Work : An 'SOS' Call to Management*. Randburg, South Africa: KR Publishing, 2019. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjIxNjM5OV9fQU41?sid=c31e4495-8970-459b-af10-5ce8d99cd0f9@redis&vid=6&format=EB&rid=1.
13. Chiu, Chia-Yen (Chad), Prasad Balkundi, Bradley P Owens ir Paul E Tesluk. „Shaping positive and negative ties to improve team effectiveness: The roles of leader humility and team helping norms“. *Human Relations* 75, 3 (2022): 502-531. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.
14. Clark, Richard E. ir Bror Saxberg. „4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2019 m. kovo 19 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=be59c87e-6c1f-45d5-8ad3-28067df2018e%40redis.
15. Coyle, Daniel. *Kultūros kodas: Geriausių komandų sėkmės paslaptys.* Vilnius: VAGA, 2018.
16. Cordi, Tonia. „Does AI Play A Role In Improving Workplace Wellness? Create healthy relationships that flourish with trust, collaboration and mentoring.“. *Employee Benefits & Wellness Excellence* 8, 10 (2021): 6-8. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.
17. Cosmina-Simona, Toader. „Improving teamwork skills by involving in project teams - a comparative study“. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol* 23,1 (2021): 79-80. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=e4dbfe2e-92b1-42cf-802e-47684e62a1a6%40redis.
18. Costa, Ana Cristina, C. Ashley Fulmer ir Neil R. Anderson. „Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions“. Journal of Organizational Behavior 39, 2 (2018): 169-184. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=d9afbf2f-fcf9-4928-975a-0698f44dd826%40redis.
19. Davey, Liane. „An Exercise to Help Your Team Feel More Comfortable with Conflict“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2019 m. kovo 14 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a36ad61-7544-4816-a75f-d60eb4d8e127%40redis.
20. David, Emily M, Tae-Yeol Kim, Jiing-Lih Farh, Xiaowan Lin ir Fan Zhou. „Is ‘be yourself’ always the best advice? The moderating effect of team ethical climate and the mediating effects of vigor and demand–ability fit“. *Human Relations* 74, 3 (2021): 437-462. https://web-p-ebscohost-

com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=95d11329-f4df-477a-b908-1908f6529826%40redis.
21. Edmondson, Amy C. ir Per Hugander. „4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. birželio 22 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7630ea6f-54ff-4ba0-94d9-845c1f4a8f27%40redis.
22. Einola, Katja ir Mats Alvesson. „The making and unmaking of teams“. *Human Relations* 72, 12 (2019): 1891-1919. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=278fb923-a77e-4777-a0b8-7e5314bf2cee%40redis.
23. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016.
24. Gardner Heidi K. ir Ivan Matviak. „7 Strategies for Promoting Collaboration in a Crisis“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. rugpjūčio 7 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b41f8190-3a93-4043-8a91-29bc86d6e65f%40redis.
25. Giedraitis, Algirdas ir Rimantas Stašys. „Improvement of teamwork compatibility: the example of an industriel enterprise“. *Forum Scientiae Oeconomia* 7, 4 (2019): 53-66. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cc4eb930-d07b-4838-8847-e3aca979bd83%40redis.
26. Goman, Carol Kinsey. „8 Ways Leaders Build Collaboration: Collaborative leadership, a "must have" professional strategy“. *Leadership Excellence* 36, 6 (2019): 21-22. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=d99d8bf5-8095-4d2d-9c08-73d805181349%40redis.
27. Grunder, Marty. „Don’t lose good team members“. *Landscape Management* 59, 9 (2020): 70. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.
28. Grunder, Marty. „The importance of defining your company's 'why'“. *Landscape Management* 61, 2 (2022): 48. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0817c5ba-7528-4ad6-9355-41d1be66b4f1%40redis.
29. Grunder, Marty. „When a strong platform makes a strong company“. *Landscape Management* 60, 5 (2021): 64. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a19420ed-8d8f-49a5-a30a-85b04dee2056%40redis.
30. Grunder, Marty. „Why your team is your most valuable asset“. Landscape Management 60, 6 (2021): 72. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a19420ed-8d8f-49a5-a30a-85b04dee2056%40redis.
31. Gupta, Kiran, ir Shailaja Karve. “Team Process & Working in Teams: Learning from Practice”. Indian Journal of Industrial Relations 56, 1 (2020): 117 – 130. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b1fde856-b247-4a17-ab0b-46daeab3c384%40sdc-v-sessmgr02.

32. Howson, Cindi. „To Make Real Progress on D&I, Move Past Vanity Metrics“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. gegužės 21 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=97864513-0a54-4f51-bad7-53ac98746bad%40redis.
33. Jones, Seth. „Joe Majerus“. *Landscape Management* 60, 11 (2021): 41. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f8c50e4f-f378-4df8-a95e-2d20a1810ffd%40redis.
34. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017.
35. Katila, Riitta ir Michael Leatherbee. „To Make Lean Startups Work, You Need a Balanced Team“. *Harvard Business Review Digital Articles,* 2021 m. balandžio 23 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=1855ebb2-fbb7-496d-8cb2-b82bd03c7e96%40redis.
36. Kelly, Stephanie ir Patrick MacDonald. „A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication“. *International Journal of Business Communication* 56, 3 (2019): 432 – 448. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f00a78ef-ee24-41a4-80d7-cdb55b55bf4c%40redis.
37. Kolmar, Martin ir Hendrik Rommeswinkel. „Group size and group success in conflicts“. *Social Choice & Welfare* 55, 4 (2020): 777-822. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=8a36ad61-7544-4816-a75f-d60eb4d8e127%40redis.
38. Kriek, Drikus, *Team Leadership : Theories, Tools and Techniques*. Randburg, South Africa: KR Publishing, 2019. https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1944995&site=ehost-live.
39. Lencioni, Patrick. *Svajonių komandos kūrimas*. Vilnius: Alma littera, 2019.
40. Li, Jia, Bertolt Meyer, Meir Shemla ir Jürgen Wegge. „From being diverse to becoming diverse: A dynamic team diversity theory.“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 8 (2019): 956-957. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=1855ebb2-fbb7-496d-8cb2-b82bd03c7e96%40redis.
41. Littlepage, Glenn E., David S. Steffensen, Jr., Jeeun Yi ir Haley Hembree, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Murfreesboro, US, 2021. https://web-a-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a217105-0a00-427d-b0b8-8af8f3f38a31%40sessionmgr4007.
42. Liu, Yihao, Dana R Vashdi, Thomas Cross, Peter Bamberger ir Amir Erez. „Exploring the puzzle of civility: Whether and when team civil communication influences team members' role performance“. *Human Relations* 73, 2 (2020): 215-241. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=791bb35a-9cdc-4caa-886a-4930bdbc47ea%40redis.
43. Lloyd, Joan. „Improved Communication Improves Collaboration“. *Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals* 29, 3 (2019): 5-6. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=4c5edf15-b0a6-4fce-a763-77d19e9a14b3%40redis.
44. Lorinkova, Natalia M. ir Sara Jansen Perry. „The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance“. *Journal of Organizational*

Behavior 40, 3 (2019): 231-247. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=11ecf4fc-564d-4834-9d37-40ab35905e8d%40redis.
45. Maynard, M. Travis, Deanna M. Kennedy ir Christian J. Resick. „Teamwork in extreme environments: Lessons, challenges, and opportunities“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 6 (2018): 695-70. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.
46. Malik, Hany. „Take a Psychologist's Approach to Large-Scale Change“. *TD: Talent Development* 75, 11 (2021): 48-53. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b41f8190-3a93-4043-8a91-29bc86d6e65f%40redis.
47. McKinley, Doug ir Lucy Zielinski. „Turning conflict into collaboration: How to manage workplace disagreements“. *Healthcare Financial Management*, 2019 m. birželio 19 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.
48. McNeely, Juli. „Creating a Culture of Teamwork and Collaboration : Allow team members to take ownership, realize the importance of each role in the bigger picture, communicate constantly and have each other's back“. *Advisor Today,* 2019 m. Gegužė/Birželis. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.
49. Meinert, Dori. „TEAM HARMONY“. *HR Magazine* 64, 2 (2019): 16-20. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=622e91c3-dd75-4d43-b2f4-eed477e22057%40redis.
50. Mikkelsen, Elisabeth Naima ir Didde Maria Humle. „Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity“. *Group & Organization Management* 45, 6 (2020): 768-807. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.
51. Molle, Daniella ir Weiqiong Huang. „Bridging Science and Language Development Through Interdisciplinary and Interorganizational Collaboration: What Does It Take?“. Science Education International 32, 2 (2021): 115. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5b0ad825-81db-4272-a3c1-cc9ca3ccb122%40redis.
52. Nawaz, Sabina. „You're Delegating. It's Not Working. Here's Why.“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. lapkričio 12 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=b933b667-4fdc-4f58-9f6c-fb6992c88daf%40redis.
53. Ogbonnaya, Chidiebere. „When Teamwork Is Good for Employees -- and When It Isn't“. *Harvard Business Review Digital Articles,* 2019 m. spalio 29 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=be73cee2-267c-402a-9765-e09760b62de5%40redis.

54. Price, Mandy. „Diversity Alone Is Not Enough: Inclusion matters too!“. *Leadership Excellence* 36, 5 (2019): 31-32. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=87a4042a-bcf2-4736-9cdc-34fd0d4f45cb%40redis.
55. Pulakos, Elaine ir Robert B. (Rob) Kaiser. „Don’t Let Teamwork Get in the Way of Agility“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2020 m. gegužės 12 d. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=622e91c3-dd75-4d43-b2f4-eed477e22057%40redis.
56. Rauter, Susanne, Matthias Weiss ir Martin Hoegl. „Team learning from setbacks: A study in the context of start-up teams“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 6 (2018): 783-795. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a1d0505f-2c7b-46c6-a6d5-5acb808f8069%40redis.
57. Regts, Gerdien, Eric Molleman ir Hendrik Johan van de Brake. „The impact of leader–member exchange on follower performance in light of the larger social network“. *Human Relations* 72, 8 (2019): 1265-1291. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.
58. Reitz, Megan ir John Higgins. „Don’t Ban „Politics“ at Work“. *Harvard Business Review Digital Articles,* 2021 m. liepos 7 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=89054b3b-6c3a-4eab-88c8-189c44fd0c25%40redis.
59. Reitz, Megan ir Michael Chaskalson. „Why Your Team Should Practice Collective Mindfulness“. *Harvard Business Review Digital Articles,* 2020 m. rugpjūčio 19 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=14247673-b468-4b0f-8a0f-23271cc77caf%40redis.
60. Ribinskaitė, Ina. „Komandinio darbo kokybei įtaką darantys veiksniai: fizinę negalią turinčių asmenų patirtys“. *Social Education / Socialinis Ugdymas* 54, 2 (2020): 36-50. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=446ed848-1c54-4a17-a084-7a71a2d972a6%40redis.
61. Rimmer, Isobel. „TRUST AND COLLABORATION are needed in today's world: In a post Covid workplace, trust is what will differentiate between good and great companies“. *HR Future,* 2020 m. birželio mėn. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e4dbfe2e-92b1-42cf-802e-47684e62a1a6%40redis.
62. Rød, Anne, ir Marita Fridjhon. Creating Intelligent Teams. Republic of South Africa: KR Publishing, 2016. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTEyNDUyMV9fQU41?sid=77531d54-c49a-47cf-add4-bbb7c78305d4%40sdc-v-sessmgr03&vid=8&format=EB&rid=1.
63. Rudderham, Richard. „Creating a Compelling Workplace Experience“. *People & Strategy* 42, 2 (2019): 11. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=278fb923-a77e-4777-a0b8-7e5314bf2cee%40redis.
64. Salignac, F, Axelle Marjolin, Jack Noone ir Gemma Carey. „Measuring dynamic collaborations: Collaborative health assessment tool“. *Australian Journal of Public Administration* 78, 2 (2019): 227-249.

https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=10094ad3-528d-412d-aa78-329e0b7d7298%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=136805042&db=bsu.

65. Sawyer, Katina B., Christian N. Thoroughgood, Elizabeth E. Stillwell, Michelle K. Duffy, Kristin L. Scott ir Elizabeth A. Adair. „Being Present and Thankful: A Multi-Study Investigation of Mindfulness, Gratitude, and Employee Helping Behavior“. *Journal of Applied Psychology* 107, 2 (2022): 240-262. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=31c936cb-61da-4f2d-9967-9e3d70deed57%40redis.
66. Schaffer, Bryan S. ir Jennifer G. Manegold. „Investigating antecedents of task commitment and task attraction in service learning team projects“. *Journal of Education for Business* 93, 5 (2018): 222-232. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=11ecf4fc-564d-4834-9d37-40ab35905e8d%40redis.
67. Shemla, Meir ir Jürgen Wegge. „Managing diverse teams by enhancing team identification: The mediating role of perceived diversity“. *Human Relations* 72, 4 (2019): 755-777. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=87a4042a-bcf2-4736-9cdc-34fd0d4f45cb%40redis.
68. Stobbeleir, Katleen De, Susan Ashford, Chen Zhang. „Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers“. *Human Relations* 73, 3 (2020): 303-325. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=7fcde9c7-6dfc-4154-8eb0-fedad97450e8%40redis.
69. Tang, Guiyao, Yang Chen, Daan van Knippenberg ir BingjieYu. „Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation“. *Journal of Organizational Behavior* 41, 6 (2020): 551-566. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.
70. Tank, Aytekin. „Culture Is A Skill, Not A Possession: A look at what culture is and how to cultivate it slowly, habitually, and communally.“. *Leadership Excellence* 35, 7 (2018): 16-18. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=0bd5877e-8ce9-44e2-8765-a89efad656b5%40redis.
71. Thomas, Maura. „How to Get Your Team to Stop Asking You Every Little Question“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021 m. birželio 7 d.https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c6d2c7ad-799f-4eec-9654-4c6550896722%40redis.
72. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
73. Twymana, Nathan W., Jeffrey G. Proudfoot, Ann-Frances Cameron, Eric Case, Judee K. Burgoon ir Douglas P. Twitchell. „Too Busy to Be Manipulated: How Multitasking with Technology Improves Deception Detection in Collaborative Teamwork“. *Journal of Management Information Systems* 37, 2 (2020): 377-395.

https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=0fa9796e-ff99-4d4f-a023-a8575a66ab05%40redis.
74. Uitdewilligen, Sjir, Ramón Rico ir Mary J. Waller. „Fluid and stable: Dynamics of team action patterns and adaptive outcomes“. *Journal of Organizational Behavior* 39, 9 (2018): 1113-1128. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=e05a90da-94c6-42ef-ae06-13ebcb6319b5%40redis.
75. Watkins, Michael D. „When Is Teamwork Really Necessary?“. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2018 m. rugpjūčio 16 d. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=89054b3b-6c3a-4eab-88c8-189c44fd0c25%40redis.
76. Zuzul, Tiona White. „"Matter Battles": Cognitive Representations, Boundary Objects, and the Failure of Collaboration in Two Smart Cities“, *Academy of Management Journal* 62, 3 (2019): 739-764. https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=41360b96-5958-422b-9430-61a8dbb6b1a2%40redis.
77. „Human Relations special issue call for papers: Freedom, work and organizations in the 21st century: Freedom for whom and for whose purpose?“. *Human Relations* 73, 8 (2020): 1186-1191. https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=04927230-dfab-4316-ac7e-8b5486d20723%40redis.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pramonės sektoriaus organizacijoje didelio augimo metu galimybės gerinti komandinį darbą, skiriant dėmesį veiksmams, formuojantiems reikalingas komandos ir komandos narių savybes. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys:

1. Teorinė dalis, analizuojanti komandinio darbo aspektus, išskiriant komandinio darbo naudas, rizikas, veiksnius reikiamus komandiniam darbui ir savybes, taip sukuriant pagrindą tolimesniam darbui;
2. Metodologinė dalis, išgryninanti tyrimo logiką ir seką;
3. Tiriamoji dalis, įvertinanti organizacijos dokumentų pritaikymą komandinio darbo gerinimui ir išanalizuojanti interviu metu respondentų įvardintas komandinio darbo problemas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlomos rekomendacijos komandinio darbo gerinimui.

Reikšminiai žodžiai: komandinis darbas, komanda, komandiškumas, bendradarbiavimas komandose, suderinamumas komandose, įvairovė komandose, komandinio darbo kultūra, prasmė komandiniame darbe, aiškumas komandiniame darbe, komandinio darbo santykiai.

ANOTATION

The master's thesis analyzes the possibilities of improving teamwork in an industrial sector organization during periods of high growth, focusing on the actions that form the required qualities of the team and team members. The master's thesis consists of three main parts:

1. Theoretical part, which analyzes the aspects of teamwork, distinguishing the benefits, risks, factors required for teamwork and characteristics of teamwork, thus creating a basis for further work;
2. Methodological part, refining the logic and sequence of the research;
3. The research part, which evaluates the application of the organization's documents to the improvement of teamwork and analyzes the teamwork problems identified by the respondents during the interviews.

The thesis ends with conclusions and recommendations for the teamwork improvement.

Keywords: teamwork, team, team collaboration, team compatibility, team diversity, teamwork culture, meaning in teamwork, clarity in teamwork, teamwork relationships.

SANTRAUKA

Šiais laikais komandinis darbas yra vienas svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti organizacijos ateitį. Kaip konkurencinis pranašumas yra svarbesnis nei finansai, technologijos ar strategija. Tuo pačiu tai yra žmonių santykių sistemos, kurios gali išsekti, būti nusivylusios ar žlungančios. Lietuvos organizacijų praktikoje nėra stipriai į šią temą įsigilinta ir ypač bandant pritaikyti teoriją praktikoje, kas gali reikšmingai prisidėti prie rezultatų.

Tyrimo problema – siekiant iškelti veiksmų galimybes, problema formuluojama klausimu: „Kaip galėtų būti tobulinamas komandinis darbas gamybinio sektoriaus X organizacijoje didelio augimo metu?“

Darbo tikslas – išanalizuoti komandinį darbą X organizacijoje, nustatyti silpnąsias vietas ir apibrėžti tobulinimo kryptis.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys:

1. Teorinė dalis, analizuojanti komandinio darbo aspektus, išskiriant komandinio darbo naudas, rizikas, veiksnius reikiamus komandiniam darbui ir savybes, taip sukuriant pagrindą tolimesniam darbui;
2. Metodologinė dalis, išgryninanti tyrimo logiką ir seką;
3. Tiriamoji dalis, įvertinanti organizacijos dokumentų pritaikymą komandinio darbo gerinimui ir išanalizuojanti interviu metu respondentų įvardintas komandinio darbo problemas.

Dokumentų analizės pagalba buvo išgryninta kokiems komandinį darbą gerinantiems veiksniams organizacija X neskiria dėmesio. Atlikus interviu analizę pateiktos svarbiausios komandinio darbo gerinimo sritys. Išanalizavus teorinius komandinio darbo aspektus, organizacijos X nagrinėtus dokumentus ir interviu metu surinktą informaciją buvo pateiktos išvados ir rekomendacijos komandinio darbo gerinimui.

SUMMARY

Nowadays, teamwork is one of the most important factors that can determine the future of an organization. How competitive advantage is more important than finance, technology or strategy. At the same time, these are systems of human relationships that can be exhausted, frustrated, or failing. The practice of Lithuanian organizations does not go deep into this topic, especially when trying to apply the theory in practice, which can significantly contribute to the results.

The problem of the research - in order to raise the possibilities for action, the problem is formulated with the question: „How could teamwork in the production sector X organization be improved during a period of high growth?“.

The aim of the thesis - to analyze teamwork in organization X, identify weaknesses, and define directions for improvement.

The master's thesis consists of three main parts:

1. Theoretical part, which analyzes the aspects of teamwork, distinguishing the benefits, risks, factors required for teamwork and characteristics of teamwork, thus creating a basis for further work;
2. Methodological part, refining the logic and sequence of the research;
3. The research part, which evaluates the application of the organization's documents to the improvement of teamwork and analyzes the teamwork problems identified by the respondents during the interviews.

With the help of document analysis, it was refined which factors that improve teamwork in organization X does not pay attention to. The analysis of the interviews presents the most important areas for improving teamwork. After analyzed the theoretical aspects of teamwork, examined the documents in organization X and the information gathered during the interviews - was provided conclusions and recommendations for improving teamwork.

PRIEDAI

1 priedas

Interviu su respondentu Nr. RST1

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD RST1**	**Atsakymai Respondentas Nr. RST1**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	6	Nevaldom, nekontroliuojam, negerinam komandinio darbo, neskiriam jam dėmesio. Nėra bendros jungties/junginio, visi vadovai daro kaip įsivaizduoja. Neturim lyderystės apjungimui.
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	0	Nematuojama KD rodikliai.
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	8	
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	8	
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	7	Vieniems geriau sekasi, kitiems mažiau gerai. Reiktų individualiai žiūrėti ir ieškoti priežasčių. (Pvz.: „deadline“ nesilaikymas).
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	5	Nederinama tarp skyrių prioritetai. Kiekvienas padalinys dirba ties siekiu pasiekti savo padalinio rezultatus, neatsižvelgiant į kitų padalinių tikslus/rezultatus. Padėti galėtų individualus darbas su kiekvienu vadovu („koučingas“).
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	10	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?		
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	8	
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	8	Ir visada stengiuosi paminėti
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	6	Nėra visai gerai, bet nežinau
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	8	Kiek kompetencijos leidžia - tiek pergrupuojama
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	10	
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	8	
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	7	Klaidos padarymas turėtų turėti didesnes asmenines pasekmes, nes dabar toleruojamos klaidos per daug

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	6	Tiek atrenkant, tiek ugdant darbuotojus bandoma priskiepyti mūsų vertybes, bet per mažai skiriama taip laiko
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	8	
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	9	
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	9	
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	4	Tam neskiriama laiko, neaišku net kas tai turėtų daryti.
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	6	Neturime palaikymo/paramos tarp skyrių. Turime vertybinį trūkumą, ties kuo turėtume dirbti. Orientuojamės tik į savo padalinio rezultatą.
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	8	
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	5	Ryšiai specialiai (komunikacija, bendradarbiavimas) nei plėtojami, nei palaikomi. To reiktų, reiktų strategiškai kryptingai skirti tam laiką.
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	8	Reiktų periodinių išėjimų: kartingų, alaus atsigerti ir pan. LT įmonėse tai įprasta.
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	6	Dabar darome bendravimo įgūdžiais, bet einam lik procesų, nes matomai dėl dabartinės tvarkos ir yra ne iki galo išsiaiškinama viskas.
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	0	Neturime to ir nesu matęs pavyzdžio to, todėl sunku įvertinti ar to reikia.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	0	Nėra to, bet reikia. Čia reiktų specialistų pagalbos (verslo psichologų ar pan.).
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	7	Bandoma gesinti greitai, bet nesėkmingai, netinkamai taip daroma. Reiktų specialistų pagalbos (konfliktų valdymo mokymai ar pan.)
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	7	Nėra 100%, bet pakanka.

2 priedas

Interviu su respondentu Nr. YVK2

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD YVK2**	**Atsakymai Respondentas Nr. YVK2**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	6	Nematuojamas komandinio darbo efektyvumas. Per skubėjimą nespėjame sekti operatyviai kaip kinta tikslai. Trūksta suinteresuotumo, noro turėti bendrą vaizdą. Trūksta vietomis tvarkų, grafikų ir pan. Darbai kai kurie atliekami tiesiog pasroviui, reiktų naudoti daugiau tikslingus įrankius, sekti savalaikį užduočių vykdymą. Nesilaikom tam tikrų taisyklių, o esam per dideli, kad taip elgtis.
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	7	
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	6	
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	6	
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	5	
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	6	
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	7	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	6	Ne visada aišku atsakomybės, atsakomybių ribos, apimtys. Trūksta procesų chemų tarp padalinių, instrukcijų. Dabartiniai žodiniai susitarimai kintantys ir klaidinantys. Pastebime, bet neįgyvendiname pokyčių iki galo. Norisi daugiau išjudinti grįžtamojo ryšio skatinimą, daryti periodinius susitikimus kaip jau buvo. Būna, kad nepasisakom silpnųjų vietų kolegoms, nes patys būname neįsivertinę patirties trūkumus ar pan. Komandos ištekliai pritaikomi ribotai, nes darbo jėgos ir IT įrankių trūkumas yra tam tikrais atvejais.
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	5	
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	6	
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	7	
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	6	
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	7	Komandiniam darbui gerinti pakankamas dėmesys neskiriamas. Kalbant apie mokymąsi iš nesėkmių - turim pasikartojančių neatitikimų ir turim nesužiūrėtų procesų.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	6	
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	5	

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	6	Vertybių trūksta, įmonės vertybės deklaruojamos tik.. Reiktų lyderio šioje vietoje, užsiėmimo tuo, komandinio ugdymo, užsiėmimų.
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	5	Kas metus kalbama, kad reikia bendro tikslo, ir kas metus vis iškeliam atskirus. Norėtųsi labiau apjungti.
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	5	Šiek tiek chaotiškai, trūksta aiškios tvarkos, funkcijų priskyrimo.
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	4	Nuopelnus labiau pasiliekame sau. Pvz.: mėn. pristatymai. Pas mus toks standartas.
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	5	Reiktų daugiau ugdyti, nes darbų daugėja, atsakomybių prisiimti bijoma, atsiranda bendradarbiavimo trūkumas. Padėtų visai išvykos kaip maisto banko.
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	6	Trūksta susivienijimo išspręsti komandiškai problemas, turim susitikimus bėdom, bet gaisrų gesinimui, o išdirbio iki galo ir prevencijos neatliekam. Ir taip ne taisyklė, bet kartais turim tą patį per tą patį.
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	5	Kartais trūksta to, ypač norint matyti bendrą vaizdą. Pvz.: EBITDA prasta ir trūksta komunikacijos kaip gali visi prisidėti, ar negalėtų visi kartu paieškoti sprendimų. Ir trūksta tokios rutinos su specialiai išskirtu laiku gilesnėmis analizėmis, veiksmų planais.
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	4	Reiktų labai „šešialiavimo“ pas mus, nes per mažai žinom apie kitus. Leistų ir pačių savo darbą geriau suprasti.
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	6	Darbo metu mus riboja atstumas. Plėtros metu apjungus administraciją į vieną vietą - rezultatas būtų geresnis. Sumažintų trintis.
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	7	Trūksta atvirumo, pasisakymų kas blogai, nepalikti konfliktų ateičiai
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	6	Daugiau reiktų dėmesio, mokymų, bendros krypties atradimo, specialisto pagalbos su įžvalgomis, aptarimais, diskusijomis.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	5	Dar nepažįstame vienas kito iki supratimo ar įžeidėm/užgavom, ar ne. Dėl to ne visada iki galo ir pasisakom, trūksta atvirų pokalbių.
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	5	Reiktų įsivertinti galimybes analizuoti atvejus ir pritaikyti kokias metodikas. Ne visąlaik mokame spręsti.
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	6	Personalo vadovas turi tame gerą vaidmenį ir galėtų iš savo savybių pravesti konfliktų aptarimą ir diskusiją.

3 priedas

Interviu su respondentu Nr. VKT3

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD VKT3**	**Atsakymai Respondentas Nr. VKT3**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	8	Dėl didelių krūvių neturime pakankamai resurso eiti į gylį ir didinti našumą. Trūksta susitelkimo ties bendrais tikslais, kartais jie pasimeta dėl prasto bendradarbiavimo ir komunikacijos. Su kitais padaliniais/skyriais kartais nesutampa prioritetai. Būna, kad susitariama, bet neatliekama, nes "sukrito daug svarbesnių užduočių". Kaip sprendimas galėtų būti tarpiniai susitikimai aptarti darbams, darbuotojų krūvio geresnis valdymas, prioritetų dėliojimas, komunikavimas realių galimybių. Trūksta įsiklausimo, pasitaiko nuomonių pripiršimo.
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	6	
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	6	
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	7	
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	8	
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	6	
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	6	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	8	Būna darbuotojai pameta susitarimus ir tenka priminti. Reiktų dirbti labiau su atsakomybių matrica ir aiškiai sudėliotus procesus.
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	8	Būna trūksta komunikacijos, informavimo.
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	7	
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	8	
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	8	
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	6	Būna užsiėmę poziciją darbuotojai užgožia kitus.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	7	Kartais apribojimas komandiniam darbui yra kompetencijos stoka, ir savarankiškumo. Su naujais darbuotojais sunku pataikyti idealų kandidatą ir pritrūkstama laiko ugdymui. Su senais darbuotojais sunku labai formuoti naujus įpročius, kam trūksta irgi laiko.
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	8	

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	6	Visai gerai būtų specialisto konsultacija vertybių ugdymui.
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	7	Vieni mato prasmę, o kiti nemato ir dėl to vieni daro, o kiti nedaro. Komandos nariai naštomis gali palikti dėl motyvacijos nebūvimo. Reiktų stiprios ir aiškios komunikacijos ką mes norime pasiekti ties tam tikrais darbais.
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	8	Kartais trūksta aiškumo užduotyse kas dar turėtų būti padaryta.
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	8	
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	6	Reiktų ugdymo ties bendravimo manieromis, suinteresuotumo buvimo, kitų skyrių/padalinių ties bendradarbiavimu. Reiktų aiškaus bendro tikslo ties čia ir aiškių procesų.
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	6	Dėl resursų stokos tas neatliekama.
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	7	Susitelkimui reiktų spręsti darbuotojų fizinės darbo vietos klausimus (kur kas kaip su kuo sėdi) (dabar yra, kad per daug žmonių viename kabinete).
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	8	
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	8	
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	8	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	7	Būtų gerai kartu paieškoti sprendimų ar net pasikvietus specialistą.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	5	Pas mus streso lygis yra aukštas dėl specifikos, kaip darbuotojų trūkumo. Per sparčiai augama. Pagelbėtų aiškūs procesai, automatizacija, visų darbas su viena programa, bendro tikslo siekimas, bendradarbiavimas.
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	8	
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	-	Nematomas poreikio tame.

4 priedas

Interviu su respondentu Nr. NPS4

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD NPS4**	**Atsakymai Respondentas Nr. NPS4**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	2	Turime įmonės tikslus ir skyrių. Bendrų komandų veiklos vertinimo trūksta. Nėra bendro tikslo, empatijos trūkumas. Lyderystės ir užvedimo ant kelio stoka. Sunku su realiu resursų ir laiko planavimu, trūksta realybės jausmo ir taip visada kartojasi, mes tame nieko nekeičiam.
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	5	
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	4	
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	6	
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	1	
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	3	
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	8	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	5	Trūksta informacijos ko iš manęs reikia kitiems, negirdimas poreikis ko tikėčiausi aš. Grįžtamasis ryšys skatinama labai formaliai, nenorima išgirsti ir suprasti kitus ties čia, ir tuomet gaunasi užburtas ratas, nes nebesakoma. Labai neaišku pasidaro kai susitariam ir nesilaikom. Nesugebame atskleisti savo vidinių kompetencijos ar kitų trūkumų dėl ko gali kiti nukentėti. Būna atvejų kai problemas tiesiog paliekam, nes nesugebame susitarti.
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	5	
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	5	
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	5	
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	7	
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	4	Komandose yra galimybės atsiskleisti, bet dažniau sprendimai priimami ne pagal kūrybiškumą, o pagal hierarchijos lygį. Trūksta dėmesio kompetencijoms tarpusavio darbui. Neanalizuojame visiškai nesėkmių, klaidos ištaisomos tam momentui ir einama toliau.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	5	
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	1	

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	6	Kartais rinka diktuoja arba atrenkant naujus darbuotojus trūksta vertybinio sutapimo. Hierarchijos grandine žemyn situacija sudėtingėja. Šiuo metu darome "Mes...". Pvz.: mėnesiniai rezultatų pristatymai.
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	7	
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	5	
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	5	
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	8	Bendras informacijos pasidalinimas tarp komandos narių (įgyvendinamas projektas ir pan. neinformuojama) prastai veikia. Bendro tikslo nepajautimas (vadovų komandoje), susitarimo trūkumas. Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros trūksta stipriai pas mus: mums priimta nepranešti apie pokyčius, neatrašyti laiškus, pakeisti sprendimus ir neinfomruoti apie tai, nevykdyti susitarimų. Reiktų mums bendradarbiavimo ir bendravimo taisyklių. Pas mus ne "palaikykim, paugdykim", o "Paspauskim, pareikalaukime, apšnekėkim". Dėl motyvacijos ir susitelkimo atmosferos pas mus viskas puiku iki sutampa tikslai/požiūriai
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	3	
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	7	
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	7	Viskas gerai, išskyrus paviršutinį bendravimą, pvz.: nesugebėjimas iki galo įsigilinti ir susitarti, o po to nedaroma, nes nesąmonė. Neatliekami lūkesčiai. Ne visada suprantamas toleravimas persigalvojimų nesuderinus ir pan.
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	7	
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	8	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	4	Pastebim trūkumus, bet nesiimam veiksmų ir ypač prevencinių. Situacijas dėl bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto sprendžiame, bet ne ugdome šių savybių.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	5	
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	-	
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	-	

5 priedas

Interviu su respondentu Nr. TKA5

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD TKA5**	**Atsakymai Respondentas Nr. TKA5**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	7	Trūkstame požiūrio, kad komanda yra visa įmonė, ne padalinys (bendradarbiavimas, komunikacija, supratimo, prasmės matymo stoka).
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	5	Reikia daugiau komunikacijos, bendradarbiavimo ir vienodo galutinio tikslo supratimo. Refleksijos stoka.
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	5	Labiau suprantama viskas kaip funkcijos, o ne bendras tikslas. Vadovų indėlis: deleguojant užduotį reikia perteikti užduoties prasmę ir koks galutinis tikslas.
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	8	Būna nevykdomi susitarimai dėl matomų kitų svarbesnių darbų.
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	7	Savo tikslų iškėlimas aukščiau komandinių vyksta.
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	7	Neiškomunikuojami skirtingi prioritetai. Labai svarbu gerinti ties čia komunikaciją.
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	6	Neturime pakankamai išteklių (laiko arba žmonių), kad galėtume dažnai išnaudoti korporatyvinę atmintį ir žinias (darbo krūvis neleidžia).
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	8	
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	7	Atpažįstame dalį, bet neįsigilinam dėl išteklių (laiko arba žmonių) trūkumo.
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	8	Skiriam dėmesį kai neigiamas. Skatinamas, bet mums nesigauna išsakyti ir susirinkti lūkesčius iki galo.
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	7	Mums reikia būti atviresniems ir nebijoti atsiverti.
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	8	Per daug gesiname gaisrus tiesiog ir nesigilinam į jų esmines priežastis. Turėtume labiau orientuotis į ilgalaikę perspektyvą, planuoti į priekį, žiūrint ne tik į trumpalaikių terminų rezultatus.

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	8	Galėtume paskatinti, pastūmėti žmones ir leisti suprasti neiniciatyviems jų galimybes.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	7	Turėtų gerėti įvedimo procesas vertybių, sąveikos tarp padalinių, funkcijų supratimo prasme. Seni darbuotojai neturi noro keistis, tobulėti, dėl vertybių, baimės pokyčiams.
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	9	
Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	6	Pamirštam įmonės vertybes kaip "komandiškumas" dirbdami tik dėl "veržlumas". Turime realiau vertinti galimybes pagal turimus resursus.
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?		
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?		
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	5	Turim paminėti ne tik kai yra blogai. Dažnai yra kito skyriaus didelis indėlis į gerą. Turim sugebėti girti ne pastoviai tuos pačius žmones. Turime plėsti savo požiūrio ribas.
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	6	Daugiau turėtume **komunikuoti** ir duoti suprasti prasmę, bendra tikslą
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	6	
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	6	Empatijos ir įsigilinimo į kito žmogaus situaciją/problematiką stoka. Bendro tikslo matymas skirtingai Komandos lyderiai verčiami pilnai vykdytojais. Pamirštama kas sutarta dirbti kartu.
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	8	
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	8	
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	8	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	4	Dabar yra savo tikslų iškėlimas aukščiau komandinių + empatijos trūkumas. Mums reikia su išorės pagalba ugdyti komaniškumą, bendradarbiavimo intelektą ir EQ. Mums reiktų net patiems kaip vadovams augintis šias savybes dėl savęs paties ir mūsų komandų.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	4	
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	6	
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	6	

6 priedas

Interviu su respondentu Nr. ZMR6

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD ZMR6**	**Atsakymai Respondentas Nr. ZMR6**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	7	Kartais išvaistomas laikas kai atliekamos funkcijos už kitus
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	9	
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	7	Reiktų bendrinių susirinkimų bendroms problemoms
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	5	Stipriai trūksta vidinės komunikacijos
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	7	
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	7	
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	6	Trūksta motyvacijos prisidėti kompetentingiems darbuotojams
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	6	Kartais nesuprantama kodėl atliekamas darbas, kas atrodo turėtų būti kitų. Trūksta aiškumo ko tikimasi Atsimetimas atsakomybių ir funkcijų. Trūksta tiesioginės komunikacijos, būna kai išgirstama iš aplinkinių kas negerai, matomai žmonių būdo savybės turėtų būti keičiamos. Panašu viskas labiau į gaisrų gesinimą, bet ne į problemos sprendimą.
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	7	
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	8	
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	9	
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	7	
Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	5	Trūksta informacijos kokio kūrybiškumo tikimasi, kokios augimo užduotys turėtų būti atliktos, kokio potencialo reikia.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	5	Trūksta laiko dėl krūvio ir neaiškaus darbų paskirstymo
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	8	

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	8	
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	8	
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	8	
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	7	
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	5	Bendravimo ugdymo neturime. Daug kas tai supranta, bet priima kaip faktą be veiksmų pritaikymo.
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	7	Jaučiama, kad augama, bet savo iniciatyva, nežinant ko tikimasi.
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	8	
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	9	
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	8	
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	8	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	7	
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	8	
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	9	
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	7	Kartais nemalonu kai klausiama per daug asmeninės nuomonės, jaučiama, kad atsikratoma atsakomybės

7 priedas

Interviu su respondentu Nr. GMA7

Pagrindiniai interviu klausimai			
Pagr. temos kl.	**Temos detalizavimo klausimai**	**DKSD GMA7**	**Atsakymai Respondentas Nr. GMA7**
Kaip vertintumėte dabartinį dėmesį komandinio darbo rezultatams, jų fiksavimui ir perteikimui?	Ar pakankamai komandinis darbas (KD) gerina užduočių atlikimo greitį ir kokybę?	2	Nėra komandinio darbo, yra kažkieno nuspręsta arba individualūs tikslai.
	Ar sutelkiamas KD dėmesys našumui, procesams ir rezultatams? Ar tai matuojama?	0	Nėra pasikalbėjimų "ką galėtume daryti kitaip?" ir pan.
	Ar organizacijoje pakankamai siekiama kolektyvinio efektyvumo (ne individualaus)?	0	Turim padalinius ir skyrius, bet neturime bendrų komandų, bendrų tikslų.
	Kaip vertinate tarpasmeninių tikslų nusistatymo optimalumą, sekimą ir perteikimą?	5	Juntama atsakomybės už viską, kas neįmanoma. Ir bandoma permesti vis ką nors papildomai. Neišsigryninama procesuose kas ką daro, pagal nutylėjimą vis priskiriama kas.
	Ar tinkamai nustatomos ir tvarkomos susijusios užduotys ir veiksmų sekos?	8	Kartais sunku prisikalbinti, kad atliktų savo funkciją, dėl nematomos vertės.
	Ar pakankamai derinami individualūs ir komandiniai prioritetai?	-	(Paprašyta praleisti)
	Kaip vertinate korporatyvinės atminties ir žinių išnaudojimą?	8	
Ar viskas pakankamai aišku dabartiniame komandiniame darbe?	Ar aiškus kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės?	8	Juntama atsakomybės už viską, kas neįmanoma. Ir bandoma permesti vis ką nors papildomai. Neišsigryninama procesuose kas ką daro arba pranešama labai vėlai, nes neįtraukiami atsakingi. Trūksta komunikacijos.
	Ar atpažįstama kada reikia pokyčių geresniam komandiniam darbui?	3	Sprendžiami gaisrai ir tik tam momentui, mažai užsiimama prevencija ar problemų identifikavimui ir eliminavimui. Sprendimai kartais nebūna įvertinti iš visų pusės ką įtakos dėl to kartais trūksta logikos procese po to.
	Ar pakankamai skatinamas grįžtamojo ryšio suteikimas ir priėmimas?	0	Nėra komunikacijos ir bendravimo tarpusavyje. Turimi tik rytinius susitikimus aptarti pagrindinius veiksmingumo rodiklius, žiūrint tik į rezultatą, o ne kaip to buvo siekiama.
	Ar komandos nariai atskleidžia silpnąsias vietas, kurios gali įtakoti komandinį rezultatą?	0	Turime atsakomybių nusimetimą
	Ar vertinama nuolat aplinka ir pagal tai pritaikoma komanda, komandos ištekliai?	6	Resursų (darbo ir žmonių) trūkumas neleidžia efektyviai atlikti veiksmus. Kartais abejotina ir kai kurių žmonių tinkamumas dirbti.

Priedo tęsinys kitame puslapyje

Kaip vertinate galimybes atsikleisti komandoje?	Ar pakankamai įgalinamas kūrybiškumas komandose ir atskleidžiamas potencialas?	8	Jei prisiimsi lyderio rolę - būsi vykdytojas iki galo. Trūksta bendradarbiavimo.
	Ar pakankamai gerai derinamos narių profesinės kompetencijos ir ugdymas?	-	(Paprašyta praleisti)
	Kaip vertinate komandos mokymąsi iš nesėkmių?	-	(Paprašyta praleisti)
Ar visi komandos nariai gauna vienodą dėmesį ir galimybes?	Kaip vertinate komandos vertybių ir narių vertybių derinimą bei ugdymą?	0	Jei rodo rezultatą - toleruojama viskas, net pagal vertybes visiškai netinkami žmonės. Vertinamas tik galutinis rezultatas, nors tai tik trumpalaikis gali būti dažnu atveju.
	Ar pagal Jus tinkamas dabartinis prasmės sukūrimas komandai ir nariams individualiai?	5	Labai reikia ištraukti prasmę jau priimtame sprendime, išsiaiškinti ir tada išlenda korekcijų poreikis arba pokytis visiškai netinkamas, bet vis tiek jau pritaikoma
	Kaip vertinate dabartinį valdžios pasidalinimą komandose?	-	(Paprašyta praleisti)
	Ar turime kur augti ties nuopelnų kitiems skyriams/padaliniams priskyrimu?	0	Reiktų dirbti su mūsų vidine kultūra, kuri jau nuo senų laikų tokia, nes lengviau papeikiama, nei pagiriama. Mažina tai ir norą stengtis.
Ar pastebite tobulintinų vietų ties komandiškumu?	Ar pakankamai ugdomas bendravimo ir bendradarbiavimo jausmas?	1	Nesinori kartais eiti į bendravimą dėl bendradarbiavimo, nes yra ir moralinis pavargimas, supratimas, kad tai prives prie vėl užduočių stumdymosi, kiekio auginimo.
	Ar pakankama orientacija į komandos ugdymą ir palaikymą/paramą?	3	Labiau formuojasi visų požiūris, kad viskas vyksta per spaudimą, o ne per palaikymą
	Kaip vertinate motyvacijos ir susitelkimo atmosferos kūrimą ir palaikymą?	2	Stipriai de motyvuoja, išbalansuoja susitarimų nevykdymas ir vienų pastebėjimas labiau už kitus
Kaip vertinate dabartinius santykius tarp komandų narių?	Ar pakankamai suprantama ekosistema ir plėtojami bei palaikomi ryšiai?	5	Mes tiesiog nebendraujame ir nekomunikuojame, nes kartais atrodo atstumiamasis elgesys
	Kaip vertinate santykių puoselėjimą komandose ir už jos ribų?	3	Nėra pasitikėjimo, kad puoselėti santykius
	Ar darbo praktika pakankamai grindžiama bendravimo įgūdžiais ir santykiais?	8	
Ar pakankamai skiriama dėmesio bendradarbiavimo intelektui ir emociniam intelektui?	Kaip vertinate bendradarbiavimo intelekto ir emocinio intelekto ugdymą?	0	Neugdome to.
	Ar pakanka dėmesio darbui su streso, susijaudinimo, nusivylimo ir kitomis emocijomis?	0	Trūksta pas mus ugdymo: emocinio, bendravimo, požiūrio pačio ir pan. Reiktų bent jau identifikuoti labiausiai stresą keliančias vietas ir kodėl, o tada dirbti su tuo.
	Kaip vertinate konfliktų sprendimo būdus ir greitį?	-	(Paprašyta praleisti)
	Kaip vertinate derybų ir tarpininkavimo dabartinę situaciją ir poreikį?	-	(Paprašyta praleisti)