

Mykolo Romerio universitetas
Socialinės politikos fakultetas
Psichologijos katedra



Saulė Raižienė, Auksė Endriulaitienė

Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai

Metodinė priemonė



Vilnius, 2008

UDK 658.3(075.8)

Ra-148

Autorės:

Saulė Raižienė, Auksė Endriulaitienė

Leidinių recenzavo:

Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto Bendrosios psichologijos katedros docentė **Roma Jusienė**;

Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teorinės psichologijos katedros vedėja doc. dr. **Loreta Bukšnytė**;

Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Psichologijos katedros vedėja doc. dr. **Rosita Lekavičienė**;

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Psichologijos katedros prof. dr. **Rita Žukauskienė**

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Psichologijos katedros 2008 m. rugsėjo 10 d. posėdžio nutarimu (protokolo Nr. 1PSK-2) leidinys rekomenduotas spausdinti.

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto tarybos 2008 m. rugsėjo 11 d. posėdžio nutarimu (protokolo Nr. 1PSK-2) leidinys rekomenduotas spausdinti.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spudai komisija 2008 m. rugsėjo 25 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-1) leidinį patvirtino spausdinti.

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

ISBN 978-9955-19-107-0

© Mykolo Romerio universitetas, 2008

© Saulė Raižienė, 2008

© Auksė Endriulaitienė, 2008

Turinys

Įvadas	5
1. Komandos ir komandinio darbo samprata	7
2. Efektyviai dirbančios komandos formavimas	17
2.1. Komandos sudarymas	18
2.2. Komandos formavimosi stadijos	21
3. Grupinio proceso etapai formuojant komandą	27
4. Komandinė lyderystė	47
5. Komandos narių motyvavimas	71
6. Komandos darbo efektyvumo didinimas	93
6.1. Komandos klimatas ir jo įtaka komandos darbo efektyvumui	93
6.2. Komandos sudėtis ir vaidmenys komandoje	101
6.3. Komandos tikslai ir vertybės	113
6.4. Vienybės energijos ir komandinio sutelktumo formavimo etapai	122
6.5. Komandinio darbo technikų mokymas	135
6.5.1. Konstruktyvus grįžtamasis ryšys	136
6.5.2. Sprendimo grupėje priėmimas	150
6.5.3. Konflikto sprendimo įgūdžiai	157
7. Komandos darbo efektyvumo vertinimo problema	167
8. Komandos ir išorinių grupių ryšiai	193
Priedai	201

Įvadas

Šiuolaikinės verslo organizacijos veikia greitai kintančioje aplinkoje, kurioje, siekiant sėkmingai gyvuoti, reikia dirbti geriau ir greičiau už konkurentus, patenkinti vis didėjančius klientų lūkesčius, įvaldyti vis naujesnes informacines technologijas, spręsti sudėtingas problemas, kurių niekuomet iki šiol nebuvo sprendę ir kurių negalima išspręsti vienu teisingu būdu, o priėmus sprendimą neišskios visos jo įgyvendinimo sąlygos. Esant tokioms sudėtingoms sąlygoms, ir Lietuvos, ir užsienio verslininkai, siekdami padidinti įmonės konkurencinį pranašumą, vis dažniau domisi ir savo versle taiko komandinio darbo strategiją, kurios efektyvumą šiuo metu pabrėžia daugelis verslo ir organizacinės psichologijos specialistų ir mokslininkų. Tačiau efektyvios komandos neatsiranda savaime. Reikia investuoti nemažai išteklių, siekiant suburti dirbančius žmones į komandas. Šiame procese svarbus vaidmuo tenka ir organizacijose dirbantiems psichologams.

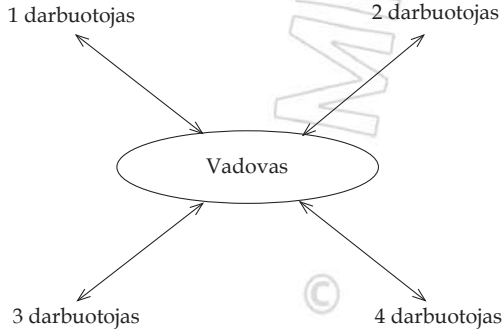
Šios metodinės priemonės tikslas – apžvelgti komandos ir komandinio darbo sampratą, komandinio darbo pranašumus ir trūkumus, komandos formavimo procesą, išanalizuoti pagrindinius komandinio darbo principus. Ši metodinė priemonė yra papildytas 2007 m. išleistas metodinės priemonės „Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai“ leidimas. Joje pateikta medžiaga supažindina studentus ne tik su komandos samprata, formavimo prielaidomis, psichologo funkcijomis, didinančiomis komandos darbo efektyvumą ir sutelktumą – tai galima rasti 2007 m. leidinyje, bet ir su vadovavimo komandai, komandos narių motyvavimo bei komandos ryšių su kitomis grupėmis (tokiomis kaip kiti organizacijos padaliniai, klientai, tiekėjai ir t. t.) ypatumais. Tai leidžia patobulinti studentų komandų formavimo ir valdymo teorines žinias, įgytas psichologijos studijų metu. Naudojantis šia metodine priemone, galima įgyti ir praktinių gebėjimų, reikalingų verslo psichologo darbe.

Metodinė priemonė skirta studentams, studijuojantiems psichologiją. Įgytos žinios ir gebėjimai gali būti naudojami studijuojant ne tik komandų formavimą ir valdymą, bet ir kitus dalykus, pvz., vadovavimo psichologiją, žmoniškųjų išteklių vadybos psichologiją, darbo motyvaciją, socialinę psichologiją ir pan. Leidinys tinka ir kitų socialinių mokslų specialybių studentams, dėstytojams, psichologams praktikams, organizacijų vadovams, nes jame pateiktos ne tik teorinės žinios, bet ir praktinės užduotys, leidžiančios įgyti įgūdžių, reikalingų formuojant efektyviai dirbančias komandas, organizuojant grupinį darbą bei mokant personalą.

I skyrius

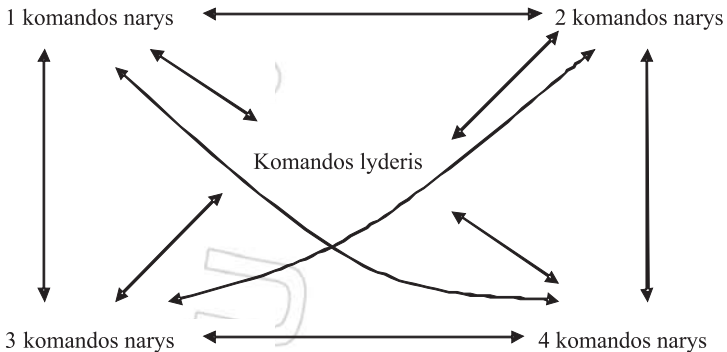
Komandos ir komandinio darbo samprata

Šiuolaikinėse organizacijose komandos terminas vartojamas dažnai. Vieniems žmonėms komanda reiškia tikslo siekiančią grupę, kitiems – bendradarbiavimą, trečiuoju – darbo kokybės matą. Tačiau darbo vietose kol kas gana retai žmonių grupes galima vadinti komandomis. Daug dažniau žmonės organizacijose yra sujungti į darbo grupes. Kiekvienas darbo grupės narys pavaldus tiesioginiam vadovui ir nebūtinai turi bendradarbiauti su kitais savo grupės nariais, kad galėtų pasiekti savo konkretaus darbo tikslus. Darbo grupėje bendradarbiauja vadovas ir darbuotojas, bet nebūtinai darbuotojai tarpusavyje (žr. 1 pav.). Grupinis darbas neabejotinai turi pranašumų: (1) koordinavimo ir vadovavimo reikalavimai yra minimalūs; (2) jei darbo grupei reikalingi įgūdžiai, jei darbas yra tinkamai paskirstomas ir deleguojamas ir jei vadovas žino, ko reikia, kad būtų pasiektas grupės tikslas, tuomet darbas yra efektyvus. Tačiau grupinis darbas trunka daug ilgiau, nes vadovui reikia surinkti informaciją iš atskirų grupės narių – tik tuomet jis gali priimti vadovavimo sprendimą. Už sprendimą ir darbo efektyvumą atsakomybė tenka vadovui. Be to, autokratiški vieno asmens sprendimai gali būti nepriimtini kitiems.



1 pav. Darbo grupė.

Komandos apibrėžimai paprastai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti patenkintos, kad grupę žmonių būtų galima pavadinti komanda. Komanda yra nedidelė žmonių grupė, kurių įgūdžiai papildoma vienas kitą siekiant bendro tikslo, už kurį kiekvienas komandos narys yra atsakingas. Komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, nes nuo vieno nario darbo priklauso kitų komandos narių darbas, jie turi bendrauti ne tik su vadovu arba komandos lyderiu, tačiau ir tarpusavyje (žr. 2 pav.). Komandoje lyderis dažniausiai yra reikalingas tam, kad aprūpintų darbo ištekliais, patartų, kai reikia, ir palaikytų ryšį su kitais organizacijos padaliniais. Sprendimai priimami visų komandos narių, o ne vieno vadovo.



2 pav. Komanda.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog komandos nariai privalo turėti bendrus darbo tikslus ir sąveikauti vienas su kitu, kad juos įgyvendintų. Komandos nariai taip pat turi aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis, organizacinę komandos identitetą su apibrėžta organizacine funkcija.

Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (Barvydienė, Kasiulis, 2004). Atsižvelgiant į padėtį, kiekvienas komandos narys turi ir lyderiavimo, ir dalyvavimo teisę, t. y. kiekvienas žmogus yra lygiavertis komandos narys. Tarpasmeniniai santykiai komandoje grindžiami priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu.

Paprastai organizacijų vadovams tenka nuspręsti, ar tam tikram darbui atlikti yra reikalinga komanda ir komandinis darbas. Deja, dažniausiai nusprendžiama, kad nereikalinga. Dauguma įprastų veiklų organizacijoje geriausiai gali būti atliekamos normalaus darbo proceso metu, žmonėms dirbant pavieniui. Pvz., jei darbuotojas dirba paskolų vadybininku, jam nereikia komandos, kad galėtų atlikti šį darbą. Komandos nereikalingos, jei užduotys yra paprastos, įprastos ir pasikartojančios, jei nereikia koordinuoto kelių darbuotojų darbo, labai įvairių žinių, įgūdžių ir patirties. Pasak Kogano ir Wallacho (1964), individuali arba įprasta grupinė veikla labiau tinka paprastiems, kasdieniams sprendimams, problemoms, kurių sprendimo būdas aiškus ir tikslus, kitiems sunkiai paaiškinamoms problemoms spręsti.

Komandinis darbas paprastai yra geriausia darbo organizavimo forma, jei:

- nė vienas žmogus nemoka tinkamai derinti žinių, patirties ir galimybių, kad galėtų gerai atlikti darbą, jei veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir sugebėjimų;
- darbuotojai turi dirbti kartu ir darbo metu vienas nuo kito yra labai priklausomi (jų atliekamos darbo funkcijos tarpusavyje labai susijusios);
- komandos tikslas yra unikalus iššūkis.

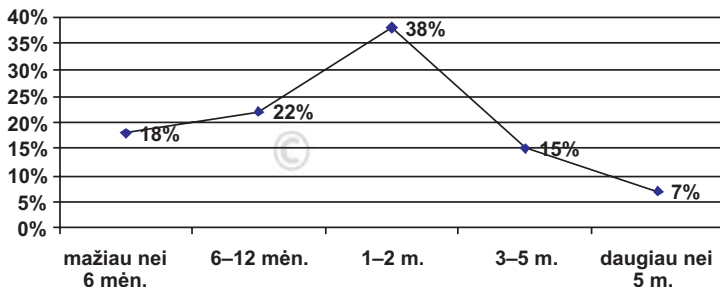
Komandinis darbas turi ir pranašumų, ir trūkumų. Jei komanda dirba gerai, ji turi daug pranašumų: (1) gali pateikti kūrybiškus

sprendimus, skatinti naujoves, nes idėjos „susikryžmina“; (2) žmonės įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, todėl jaučiasi atsakingi už jų vykdymą; (3) komandos gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras žmogus niekaip neįgyvendins; turi daugiau žinių ir įgūdžių; (4) komandose sukuriama geresnė sąveikavimo ir bendradarbiavimo aplinka; (5) galima sutaupyti laiko, jei veiklą, kurią anksčiau paeiliui vykdė atskiri žmonės, vienu metu vykdys komandos nariai. Daugumą minėtų komandinio darbo pranašumų lemia komandos narių jungtinių įgūdžių bei patirties sinerginis efektas. Be to, dauguma žmonių mėgsta dirbti komandomis, todėl motyvuoja pats komandinis darbas, didėja pasitenkinimas darbu. Išnaudojus šį žmogiškąjį faktorių, galima pasiekti geresnių rezultatų (pvz., padidinti darbo produktyvumą). Macy ir Izumi atliko 131 organizacinių pokyčių lauko tyrimų metaanalizę ir nustatė, kad intervencijos, kurių metu buvo tobulinamos komandos, ir autonominių komandų (t. y. už savo darbą atsakančių komandų) sukūrimas turėjo didelę įtaką organizacijų veiklos finansiniams rodikliams. Applebaumas ir Battas (1994) apžvelgė 12 išsamių tyrimų bei 185 vadovavimo praktinius atvejus ir padarė išvadą, kad perėjus prie komandinio darbo pagerėja ir organizacijos efektyvumo, ir kokybės rodikliai (Chmiel, 2005).

Tačiau šie pranašumai ne visada atsveria trūkumus. Komandos formavimas, aprūpinimas tinkamais ištekliais, tinkamu konkrečiai komandai lyderiavimo būdu, personalu visuomet yra brangus, ilgokai užtrunka ir reikalauja papildomų įgūdžių bei rūpesčio. Be to, komandiniu darbu nuolatos reikia rūpintis, nes visuomet išlieka rizika, kad komandos nariai nepajus bendro tikslo ir nesusivienys jo siekdami arba kad jų asmeniniai skirtumai bei asmeniniai interesai bus viršesni už bendradarbiavimą, reikalingą sėkmingam darbui. Kiekvienos komandos formavimas yra tam tikras eksperimentas, kurio sėkmė nėra užtikrinta. Be abejojimo, gera komanda nėra vien tik sėkmės dalykas. Ji – sunkaus darbo ir rūpestingo planavimo vaisius. Vadinasi, galima suskirstyti pagrindinius literatūroje minimus komandinio darbo trūkumus:

- Komandinis darbas reikalauja didelės specialistų santelkos siaurame darbų ruože; įprastomis ekonominėmis sąlygomis tai nėra ekonomiškai ir rentabilu.

- Reikalingas didesnis skatinimo fondas, geresnis aptarnavimas, tiekimas (medžiagų, informacijos, energetikos, finansų, darbo užmokesčio ir t. t.) – įprastomis sąlygomis to nereikia.
- Produktyviai dirbančiai komandai organizuoti reikia išteklių, papildomo mokymo, seminarų; tai – brangu ir užima nemažai laiko. Ne kiekviena grupė yra veiksmingai dirbanti komanda.
- Reikia parinkti tikslų komandos narių skaičių. Tik ribotas narių skaičius gali užtikrinti psichologinį komandos narių suderinamumą. Jei narių per daug, to padaryti neįmanoma. Neįmanoma visos organizacijos, firmos pavadinti komanda; antra vertus, pavadinti galima, tačiau tai bus tik pavadinimas.
- Komandos ne tik kuriamos, jos gali bet kada visai nelauktai iširti. Nebūtinai tada, kai komandinė užduotis yra padaryta. Komandos turi savo gyvenimo ciklą. Gali keistis komandos narių motyvacija, keičiasi ir išorinės aplinkybės. Remiantis įvairių tyrimų rezultatais, komandų gyvavimo trukmė gali būti įvairi. Thompsonas (2004) nurodo, kad vidutiniškai komandos nariai kartu dirba nuo vienerių iki dvejų metų (žr. 3 pav.).



3 pav. Komandų gyvavimo trukmė (pritaikyta iš Thompson (2004, 16)).

Dėl anksčiau išvardytų trūkumų bei pranašumų mokslininkai pataria vadovams ir kitiems organizacijų darbuotojams, kaip nuspręsti, ar darbui atlikti reikia komandos, ar ne. Dažniausiai siūloma

atkreipti dėmesį į tris darbo užduoties aspektus: užduoties sudėtingumą, užduoties dalių tarpusavio priklausomybę, užduoties tikslus.

Labai sudėtinga užduotis dažniausiai reikalauja komandinio darbo. Užduoties sudėtingumas gali būti susijęs su tokiomis darbo užduoties savybėmis: reikia apdoroti labai daug informacijos; užduotis labai neapibrėžta; daug smulkių užduoties komponentų, reikalaujančių specializuotų įgūdžių bei žinių; nėra standartizuotos aiškios procedūros, kaip atlikti užduotį.

Kuo didesnė užduoties dalių tarpusavio priklausomybė, tuo labiau gali reikti komandinio darbo. Pvz., inžinierių ir dizainerių komanda turi sukurti autobusiuko interjerą (vidų). Vieni rūpinasi ergonomika, kiti renka medžiagas, elektros inžinierius rūpinasi elektros instaliacija, dar kiti – prekyne išvažda. Šiuo atveju nė vienas narys negali atlikti savo užduoties, jeigu kitas narys neatlieka savo darbo. Elektrikas gali labai gerai suplanuoti ir įrengti elektros instaliaciją, bet ji gali neatitikti saugumo bei ergonominių reikalavimų ir pan. Vadinasi, didelis atskirų užduoties dalių integracijos lygis reikalauja komandinio darbo.

Ir galiausiai, jei lyderis ar vadovas negali aiškiai nurodyti užduoties tikslų, kurie būtų aiškūs ir turėtų laiko ribas, tuomet tinkamesnis įprastas, o ne komandinis darbas. Jei užduotis turi būti atlikta per tam tikrą laiką, per kurį turi būti pasiektas aiškus tikslas (pvz., per 10 metų turi būti sukurta programa, kaip saugiai nugabenti žmogų į Mėnulį ir iš ten saugiai pargabenti namo), tuomet komandinis darbas gali būti efektyvus.

Vadovas taip pat turi žinoti ir pasvarstyti, kad kiekvienai komandai yra būdinga ir veiksmingam jos funkcionavimui reikalinga:

- kompetencija;
- aiškus tikslas, atitinkantis visos organizacijos tikslus;
- įsipareigoję ir savo darbu prisidedantys nariai;
- komandos narių vaidmenų, funkcijų pasiskirstymas, tinkama komandos struktūra;
- aiškios elgesio normos grupėje, išplėtoti bendravimo būdai;
- tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas;
- palaikanti organizacijos aplinka.

Jei tokių išteklių organizacijoje nėra, tuomet galbūt komandinio darbo reikėtų atsisakyti.

Apie komandinį darbą neretai galima išgirsti įvairių mitų bei inuicija pagrįstų faktų. Toliau pateikiami kai kurie komandinio darbo mitai bei dažnai pasitaikančios klaidos:

- *Jei kompanija turi rūpesčių, jai reikia perstruktūruoti savo veiklą į darbą komandomis.* Deja, žmonių sujungimas į komandas problemų neišsprendžia, o kartais sukelia dar daugiau rūpesčių. Nors dauguma žmonių tiki *Gešalt* psichologijos principu, kad visuma yra daugiau nei atskirų dalių suma, vis dėlto komandinis darbas nėra panacėja, gelbstinti organizaciją nuo sunkumų. Jeigu yra problemų, restruktūrizavimas į komandas gali tik padidinti sumaištį, sulėtinti ir sutrikdyti sprendimų priėmimą.
- *Egzistuoja konkrečios priežastys, dėl kurių komandinis darbas yra neefektyvus.* Jeigu komandoms nesiseka, vadovai kaltina įvairias aplinkybes. Dėl nesėkmių dažniausiai jie kaltina arba išorines nekontroliuojamas jėgas (pvz., blogą ekonomiką), arba komandos narius (pvz., sudėtingas asmenybes). Vadovams tai labai patogu, nes šios abi priežastys tiesiogiai nenurodo vadovavimo kaltės. Deja, tyrimų duomenimis, daugumos komandos problemų negalima paaiškinti nei išoriniais sunkumais, nei asmenybių problemomis. Charanas ir Useemas (2002) teigia, kad dauguma kompanijų žlunga dėl vienos paprastos priežasties – vadovavimo klaidos. Vadovams būdinga atribucijos klaida: komandos nesėkmių priežastis priskirti nuo jų asmeninės kontrolės nepriklausančioms jėgoms.
- *Vadovai nemoka pripažinti savo atsakomybės sudarant komandą.* Dauguma naujų vadovų suvokia savo vaidmenį kaip reikalavimą užmegzti kuo efektyvesnius ryšius su kiekvienu pavaldiniu. Jie klaidingai mano, kad vadovauti komandai reiškia vadovauti atskiriems komandos žmonėms. Sprenddami problemas tokie vadovai retai pasitiki grupiniais procesais ir susirinkimais. Dažniau jie daug laiko praleidžia susitikinėdami su atskirais grupės nariais, nes tikisi, kad komandinis darbas bus natūralus rezultatas. Deja, tokiu

atveju daug sprendimų būna paremta ribota informacija, todėl jų pasekmės būna neigiamos.

- *Eksperimentuojant su nesėkmėmis suformuojamos sėkmingai dirbančios komandos.* Nors ironiška, bet geriausias būdas mokyti yra patirti nesėkmę. Jei vadovas ir komandos nariai į komandos nesėkmę moka pažiūrėti kaip į labai svarbų informacijos šaltinį ir tolesnio mokymosi patirtį, nesėkmės gali tapti pranašumu. Tyrimai rodo, kad komandų mokymosi kreivė yra plokštesnė nei atskirų žmonių. Tai reiškia, kad komandos ilgiau užtrunka besimokydamos ir „įsivažiuodamos“ į darbą. Tačiau tuomet komandų potencialas yra didesnis nei atskirų individų.
- *Komandos narių konfliktai yra blogas dalykas.* Tai mitas. Daug lyderių mano, kad jų komandos sėkmingai dirba todėl, kad jų nariai niekuomet nekonfliktuoja. Tačiau konfliktai gali būti reikalingi komandoms priimant sprendimus. Konfliktas gali padidinti sprendimų tikslumą, supratimą, pasitikėjimą, paskatinti inovacijas. Konfliktai gali būti konstruktyvūs ir nekonstruktyvūs. Konstruktyvūs konfliktai yra atskirti nuo žmonių charakterių vertinimų ir vyskta tik dėl tam tikro dalykinio objekto. Nekonstruktyvūs konfliktai yra suasmeninti ir gresia komandos narių santykiams.
- *Stiprioms komandoms ne visuomet būtinas stiprus lyderis.* Dažnas mitas: *komandoms, kad galėtų efektyviai funkcionuoti, reikia stipraus, charizmatiško lyderio.* Tačiau lyderiai, kurie visada kontroliuoja visas detales, valdo visus esminius komandos ryšius, turi visas geras idėjas ir naudoja komandą savo vizijai įgyvendinti, yra arba per daug apsikrovę darbu, arba neproduktyvūs. Komandos, turinčios labai stiprius lyderius, gali priimti itin netinkamus sprendimus ir veikti neefektyviai.
- *Geros komandos visada yra efektyviai dirbančios.* Deja, geroms komandoms gali nepasisiekti dėl blogų aplinkybių. Kad galėtų veikti sėkmingai, komandoms reikia išteklių bei paramos (ne tik pinigų, bet ir informacijos bei mokymo). Todėl labai svarbu, kad kiekvienas komandos narys būtų susipažinęs su tiksliai apibrėžtais tikslais, kad jam būtų prieinami komandos išteklių (žinios, patirtis, informacija, paska-

tinimai), taip pat svarbi komandos struktūra. Kai kada ir komandos narių konkurencija gali būti konstruktyvi, jei to reikalauja komandos užduotis. Jei nėra gerų aplinkos sąlygų, net ir geriausiai komandai gali nepasisekti.

- *Jeigu komandai iškyla sunkumų, reikia pakartoti komandos formavimo ir sutelktumo didinimo mokymus.* Pakartotinai surengti komandai mokymai ne visuomet išsprendžia komandos narių konfliktus. Komandoms neretai iškyla sunkumų, jų nariai gali kovoti, konfliktuoti, nemokėti atlikti savo pareigų. Dėl to gali kilti klientų nepasitenkinimas. Iškilus konfliktui, žmonės ieško būdų, kaip išspręsti komandos problemą. Dažna organizacijų strategija – pakartoti komandinius mokymus siekiant atkurti narių pasitikėjimą, išipareigojimo ir bendrumo jausmą. Dažniausiai kompanijos surengia savo darbuotojams išvykas savaitgalį ir įtraukia juos į aktyvias veiklas, reikalaujančias intensyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo (pvz., kopiami ir kalnus). Nors laikas praleidžiamas gerai, tačiau komandos problemos lieka neišspręstos. Struktūrinės problemas geriausiai spręsti darbo aplinkoje, kai nariai atlieka savo užduotis, o ne išvykose.



Klausimai ir užduotys

1. Paaiškinkite, kuo skiriasi komandinis darbas nuo grupinio darbo.
2. Sugalvokite ir pateikite tris darbo užduočių pavyzdžius, kurioms atlikti būtinas komandinis darbas, ir tris darbo užduočių pavyzdžius, kurias efektyviau atliktų grupės arba atskiri darbuotojai. Palyginkite šių darbo užduočių skirtumus.
3. Argumentuotai pagrįskite arba paneikite teiginį: „Darbas komandomis šiuolaikinėse organizacijose yra mados užgaida.“

Literatūra:

1. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
2. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
3. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
4. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika, 2003.
5. *Darbo ir organizacinė psichologija* (red. N. Chmiel). Poligrafija ir informatika, 2005.

II skyrius

Efektyviai dirbančios komandos formavimas

Verslo organizacijos komandas formuoja dviem būdais: 1) organizacijoje jau yra sudaryta žmonių grupė pagal tos įmonės organizacinę struktūrą ir norima, kad šie žmonės dirbtų pagal komandinio darbo principus; 2) nauji žmonės buriami į komandą, norint pasiekti tam tikrą tikslą. Nusprendus, jog reikalingas komandinis darbas, abiem šiais atvejais siekiama, kad sudaryta komanda dirbtų efektyviai.

Daugiadimensiniu požiūriu efektyviai dirbanti komanda yra ta, kuri geba pasiekti iškeltą tikslą, o tokioje komandoje dirbdami individai gali patenkinti savo individualius poreikius (Stewart ir kiti, 1999). Komandos tikslas gal būti pasiektas tik tuomet, jei visi komandos nariai deda visas pastangas bendram tikslui pasiekti. Tai įmanoma tik tuomet, kai siekdami komandos tikslo žmonės patenkins ir asmeninius poreikius: savęs įtvirtinimo, bendrumo (priklausymo), saugumo, pagarbos. Šiuos socialinius poreikius individas gali patenkinti tik tiesiogiai arba netiesiogiai dalyvaujant kitiems individams (Aronson ir kt., 2005). Todėl galima teigti, kad komandos narių bendravimas gali užtikrinti, ar žmonės norės, galės ir dės visas pastangas ir jėgas bendram komandos tikslui pasiekti. Žmogiškasis faktorius, itin svarbus sėkmingai komandos veiklai, yra, todėl šiame skyriuje ir nagrinėjama, kaip suburti sėkmingai veikiančią komandą bei kokie procesai žmonių grupę paverčia efektyviai dirbančia komanda.

2.1. Komandos sudarymas

Vienas efektyvų komandos darbą lemiančių veiksnių – tinkamai sudaryta komanda. Formuojant komandą būtina atsižvelgti į darbo specifiką (užduotį) ir tinkamai parinkti žmones (Thompson, 2004; Harvey, Drolet, 2004).

Kadangi skirtingos užduotys bei skirtinga organizacijų struktūra lemia skirtingą komandų sudėtį ir struktūrą, Thompsonas (2004) pataria pirmoje komandos formavimo stadijoje gerai išnagrinėti darbo specifiką. Tai galima padaryti atsakius į klausimus:

- Koks komandos tikslas? Kokia tai veikla? Ar ji suplanuota iš anksto? Ar reikia ieškoti būdų, kaip ją atlikti? Nustatyta, jog žmonės dirba produktyviau, jei dalyvauja planų kėlimo ir jų įgyvendinimo procese (Shure ir kt., 1962, cituota iš Thompson, 2004).
- Kiek šią veiklą atliekančiai komandai reikia vadovauti? Jei komanda yra tik užduočių atlikėja (pvz., kariuomenė, krepšinio komanda), užduotys turi būti aiškiai apibrėžtos ir tiksliai nurodyta, ką komandos nariai turi atlikti. Jei komanda yra problemų sprendėja, lyderiui svarbiausia sukurti komandos narių pasitikėjimą vienas kitu. Jei komanda atlieka kūrybinį darbą, komandai reikia leisti veikti laisvai ir nevaržomai autoriteto nurodymų, nes ji turi aptarti visas galimas alternatyvas ir galimybes.
- Kiek komandos nariai dirbdami bus priklausomi vienas nuo kito? Gali būti, jog visi komandos nariai dirba atskirai, tačiau vėliau savo veiklos rezultatus sujungia į vieną. Gali būti, jog tam tikrą užduotį atlieka vienas, vėliau tęsia antras, dar vėliau – trečias komandos narys, t. y. tarpusavyje komandos nariai priklausomi labiau nei pirmuoju atveju. Didžiausia tarpusavio priklausomybė yra tuomet, kai vieno komandos nario atliekama veikla tuo pačiu metu lemia ir kitų komandos narių užduočių atlikimą. Kuo didesnis komandos narių tarpusavio priklausomumas, tuo efektyviau jie dirba: greičiau išsprendžia problemas, atlieka daugiau užduočių (Fan, Gruenfeld, 1998, cituota iš Thompson, 2004).

- Ar yra tik vienas teisingas užduoties sprendimas, ar jų gali būti keletas? Jei užduotis gali būti atliekama keliais būdais, komandos nariai turi labiau susitelkti, nes būtina aptarti, išnagrinėti kuo įvairesnius užduoties atlikimo variantus.

Žinant, kokia yra darbo specifika bei kokios komandos reikia šiam darbui atlikti, galima pereiti prie antrojo komandos formavimo etapo – žmonių parinkimo. Tai galima padaryti atsakius į klausimus:

- Kiek žmonių reikia šiam darbui atlikti? Paprastai komandą turėtų sudaryti ne daugiau kaip 10 žmonių, tačiau darbo specifika gali lemti, kiek žmonių bus komandoje. Thompsonas (2004) pažymi, jog dažnai komandoje būna per daug žmonių, nes lengviau žmones pakviesti į komandą, negu iš jos pašalinti. Tuomet kyla komandos narių bendravimo sunkumų, nes kuo daugiau komandoje žmonių, tuo informacija perduodama sunkiau. Kita problema – daugėjant žmonių, mažėja komandos sutelktumas: kuo komandoje daugiau narių, tuo jie jaučia mažesnę pasitenkinimą būti grupės nariais, rečiau dalyvauja bendroje komandos veikloje, mažiau bendradarbiauja. Jei komandą sudaro du ar trys asmenys, bendrauja visi, tačiau gali būti, jog vienas iš jų kalbės santykinai daugiau nei kiti (McGrath, 1984, cituota iš Thompson, 2004).
- Kokiomis savybėmis ir gebėjimais komandos nariai turi pasižymėti? Skiriamos šios savybių grupės: 1) funkciniai gebėjimai, arba kompetencija; 2) organizaciniai gebėjimai: iniciatyvumas, gebėjimas ieškoti informacijos, planavimas, problemų sprendimas ir pan.; 3) tarpasmeninio bendravimo ypatumai: gebėjimas konstruktyviai pateikti kritiką, objektyvumas, gebėjimas mokytis iš kitų ir pan. Užduoties pobūdis dažnai lemia, kokiais gebėjimais komandos nariai turėtų pasižymėti. Pavyzdžiui, jei komanda yra užduočių atlikėja, jos nariai turi pasižymėti geresniais organizaciniais gebėjimais nei tuo atveju, kai komanda yra problemų sprendėja.
- Ar komandoje turi būti skirtingi, ar panašūs žmonės? Tai gana sunku nuspręsti, nes reikia įvertinti ne tik kiekvieną

asmenį atskirai, bet ir kaip visi komandos nariai derės tarpusavyje. Kuo komanda yra heterogeniškesnė, tuo didesnė tikimybė, jog ji gebės rasti kūrybiškesnę ir tikslesnę problemos sprendimo būdą, greičiau ir geriau spręs iškilusius konfliktus (LePine ir kiti, 2002, cituota iš Thompson, 2004). Naudinga, jei komanda sudaryta iš skirtingą išsilavinimą, skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų. Tačiau jei skiriasi komandos narių vertybinės orientacijos, konfliktai gali būti itin dažni: komandos nariai būna nepatenkinti darbu tokioje komandoje, rečiau save priskiria komandai (Thompson, 2004).

Sudarant komandą svarbu apsvarstyti įvairius aspektus. 1 lentelėje pateikta forma gali padėti tai padaryti.

1 lentelė. Darbinis komandos formavimo lapas

Komandos tikslas
Siekiami rezultatai
Laukiama veikla <i>- Ar ji žinoma?</i> <i>- Ar iš anksto suplanuota?</i> <i>- Kiek bus vadovaujama?</i> <i>- Kokia komandos narių tarpusavio priklausomybė?</i> <i>- Ar užduoties sprendimas yra akivaizdus?</i>
Turimi ištekliai
Apribojimai, trūkumai
Komandos narių skaičius
Reikalingi komandos narių įgūdžiai ir gebėjimai
Komandos nariai
Veiklos laikas

2.2. Komandos formavimo stadijos

Net ir gerai atrinkus ir į komandą subūrus tinkamus žmones negalima garantuoti, kad komanda iš karto dirbs efektyviai. Efektyviai dirbanti komanda pradeda formuotis tik ją subūrus. Kiekvienas žmogus į komandą atsineša savo individualią patirtį. Kiekvienam nariui komandinio darbo pradžioje kyla įvairių klausimų, į kuriuos jis ieško atsakymų. Kaip nurodo Scholtesas ir kt. (2003), dažnai šie klausimai nebūna tiesiogiai susiję su paskirtų funkcijų atlikimu arba pagrindiniu komandos tikslu. Taigi turi praeiti tam tikras laikas, kad kiekvienas žmogus atsakytų į jam iškilusius klausimus. Vyksta neišvengiamas komandos formavimasis (Scholtes ir kiti, 2003; Stewart ir kiti, 1999). Paprastai skiriamos keturios komandos formavimosi stadijos (4 pav.). Žinant, kokios šios stadijos yra ir kokie komandos narių poreikiai kiekvienos stadijos metu, galima iš anksto laukti ir tikėtis bei pasiruošti tam tikriems komandos narių tarpusavio santykių ypatumams komandai tampant visaverte rinkos dalyve.

Pirmoji stadija – *formavimasis (apsipratimas)*. Iš pirmo žvilgsnio naujas kolektyvas atrodo dalykiškas bei organizuotas, tačiau šioje etape pasigendama tikro tikslų ir darbo metodų aptarimo, svarstymo. Kūrybingo, įkvepiančio darbo dar nėra ir negali būti. Žmonės stebi vieni kitus, tyrinėja, vertina pagal išvaizdą, laikyseną, manieras, akivaizdžius sugebėjimus. Jie dažnai išgyvena pasididžiavimą, kad tapo komandos nariais, yra optimistiškai nusiteikę bei bando įvertinti, kiek norėtų ir galėtų sau leisti pasinerti į bendrą veiklą ir bendravimą. Dažnai žmonės nuogaštuoja, ar jiems tai pavyks. Jie nėra tikri, ar kiti komandos nariai juos priims. Nerimą ir baimę didina tai, kad žmonės tiksliai nežino, ko iš jų tikisi kiti, jiems ne visiškai aišku, kaip atlikti paskirtas užduotis. Tačiau dažnai jie linkę slėpti šiuos jausmus, bando pasirodyti autoritetingi. Išgyvenama įtampa trukdo atvirai kalbėti apie save ir pasakyti, ko tikimasi iš komandos. Nors komandos nariai bendrauja ribotai, jie vis tiek domisi savo kolegomis, įsiklauso vieni į kitus, numato vaidmenis. Ir tik patyręs pasitenkinimo jausmą dirbti komandoje žmogus pradeda jaustis gerai.

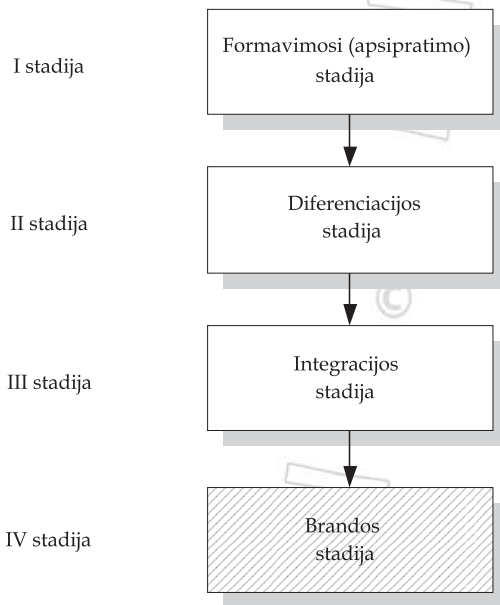
Pasak Scholteso ir kitų (2003), formavimosi (apsipratimo) stadijos metu, kuriant pasitikėjimą tarp komandos narių, reikėtų sudaryti sąlygas komandos nariams geriau pažinti vieniems kitus; pateikti tikslus nurodymus, darbo kryptis; komandos narius įtraukti į planų

sudarymą, komunikacijos sistemos kūrimą; padėti žmonėms atsakyti į klausimus: „Ko jie tikisi iš manęs?“, „Koks mano tikslas?“, „Ar aš noriu priklausyti šiai komandai?“, „Ar aš priklausau šiai komandai?“.

Antroji stadija – *diferenciacija*. Ją dar galima pavadinti prieštaravimų arba „artimos kovos“ stadija. Ji pasireiškia piktinimusi bei nesusipratimais. Būdamas komandos dalimi, žmogus pajunta, kad turi atsisakyti tam tikrų asmeninių poreikių. Kiti komandos nariai tarsi nurodo, kuriose srityse ir ką žmogus turėtų aukoti. Stewartas ir kiti (1999) teigia, jog tuomet žmogui kyla noras pasipriešinti kitų įtakai. Dėl šios priežasties komandos nariai ginčijasi, įtikinėja vienas kitą. Nebelieka malonių tarpasmeninių santykių, buvusių formavimo (apsipratimo) stadijoje. Komandos nariai patiria daug neigiamų emocijų, jiems nemalonu bendrauti. Atsiskleidžia žmonių trūkumai ir pranašumai. Įtampą dar gali padidinti ir tai, kad susidūrę su užduotimis komandos nariai pastebi, jog jos kitokios arba sunkesnės, negu jie tikėjosi (Scholtes ir kt., 2003).

Daugelis komandų patiria „perversmo“ laikotarpį, kai vertinami lyderiai ir jų indėlis, formuojasi grupuotės, klanai. Tada atviriau išsakomi prieštaravimai. Asmeniniai santykiai įgauna prasmę. Kartais smarkiai kovojama dėl lyderystės, tam prireikia atitinkamų asmenybės savybių. Paskirstomi, priimami, tikslinami bei bandomi papildyti tam tikro turinio vaidmenys, todėl organizuojant komandos narių susitikimus arba susirinkimus būtina sudaryti visiems vienodas sąlygas išsakyti savo nuomonę, apginti savo pozicijas. Scholtesas ir kt. (2003) teigia, kad diferenciacijos stadijos metu reikia padėti žmogui atsakyti į klausimus: „Kiek aš galiu daryti įtaką šioje komandoje?“ bei „Kas čia yra lyderis?“

Konfliktai yra nemalonūs, tačiau būtini (Stewart ir kt., 1999). Jei konfliktų nebus arba jų bus per mažai, komandos nariai užgniauš neigiamus jausmus, kylančius dėl egzistuojančių skirtumų. Vėliau šie neigiami jausmai vis tiek kils ir grąžins komandą į diferenciacijos stadiją. Tačiau jei prieštaravimų ir konfliktų bus per daug, gali suirti komandos narių tarpusavio santykiai, ir komandos nariai gali nebegalėti kartu dirbti. Geras ženklas – kai ginčydamiesi komandos nariai pradeda svarstyti, kaip pasiekti sutarimą. Tai rodo, jog nesutarimai nebuvo beprasmiški. Išsprendę konfliktus komandos nariai pasijunta artimesni vienas kitam, pagerina tarpusavio santykius (Stewart ir kt., 1999).



4 pav. Komandos formavimosi stadijos.

Trečioji stadija – *integracija (normalizavimasis)*. Tai efektyvaus darbo etapas. Komandos nariams pavyksta suderinti prieštaravimus, iškilusius praeitame raidos etape. Komanda įgyja sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių panaudojimo patirtį. Darbuotojai vis dažniau didžiuojasi priklausydami „komandai nugalėtojai“. Komanda suformuoja veiklos ir bendravimo normas, pasiskirsto vaidmenimis, tikslina veiklos uždavinius. Darbuotojai jau nebekonkuruoja, o bendradarbiauja, todėl jiems malonu vėl kartu dirbti. Į problemas žiūrima realistiškai, jos sprendžiamos kūrybiškai. Pabrėžiamas tinkamai, produktyviai leidžiamas laikas. Vadovavimo funkcijos po truputį perleidžiamos kitiems žmonėms atsižvelgiant į išskylančius uždavinius.

Scholtesas ir kiti (2003) teigia, jog šioje stadijoje svarbiausia, kad komandos nariai patikėtų, jog jie gali išspręsti iškilusius sunkumus nenuvertindami ar nepažemindami kurio nors vieno komandos nario. Visi nariai yra vienodai svarbūs, todėl jie jaučia, jog komanda

yra vieninga, susitelkusi. Šiame etape reikia padėti žmogui atsakyti į klausimus: „Kaip mes konstruktyviai spėsime konfliktus?“ bei „Ar mūsų komanda yra vieninga?“.

Integracijos (normalizavimosi) stadija pasižymi tuo, kad komandos nariai, jausdami savo priklausymą susitelkusiai komandai, labiau stengiasi dirbti, nebijo eksperimentuoti, imasi įvairių priemonių produktyvumui bei darbo našumui padidinti. Kritiką išsako konstruktyviai. Komandos nariai pasitiki vienas kitu, todėl pradeda dalytis ir asmeninėmis problemomis. Jie vis dažniau pajuokauja, siekdami darnių komandos narių ryšių (Scholtes ir kt., 2003).

Ketvirtoji stadija – **branda**. Šioje fazėje nusistovi komandos narių santykiai, kai žmonės supranta vienas kitą iš pusės žodžio ar apskritai be žodžių, siekdami bendro tikslo. Vyrauja tvirti komandos narių ryšiai. Visi komandos nariai yra įgiję lyderiavimo ir narystės įgūdžių. Žmonės priimami ir vertinami pagal nuopelnus, o ne pagal pretenzijas. Santykiai įgyja neformalų pobūdį ir teikia pasitenkinimą. Asmeniniai nesutarimai greitai išsprendžiami. Kartais net iš anksto numatoma, jog gali kilti problema, ir stengiamasi imtis prevencinių priemonių, kad ji nekiltų. Komanda nustato aukštus laimėjimų standartus ir pasiekia puikių veiklos rezultatų, sugeba vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, iš jų mokytis, nustatyti kylančias problemas ir pati jas spręsti. Komanda gerbia kiekvieno nario pastangas siekti bendro tikslo, švenčia sėkmę. Scholtesas ir kt. (2003) mano, jog šiame etape svarbiausias klausimas, į kurį reikia padėti atsakyti komandos nariams, – „Ar mes pasieksime tikslą?“

Šiai stadijai būdinga komandos branda, pasiekiamą per kelerius įtempto darbo metus. Ypatingas vaidmuo tenka komandos vadovui. Jis tikslina užduotis, siūlo veiksmų seką, kelia orientyrus, skatina žmones tarpusavyje arčiau susipažinti. Pasiekusios brandos stadiją komandos yra produktyvesnės už tas, kurios šios stadijos nėra pasiekusios (Stewart ir kt., 1999).

Tačiau dėl įvairių priežasčių ne visos komandos pasiekia brandos stadiją. Gali būti, kad komanda, dar nepasiekusi brandos stadijos, pasiekė numatytą tikslą ir žmonėms nėra būtinybės toliau dirbti kartu. Tai planuotas komandos iširimas. Gali būti ir neplanuotas komandos iširimas, kai komandos nariai netikėtai iš jos pasitraukia. Kartais komanda išyra dėl tam tikrų organizacijos struktūros pokyčių, pa-

vyzdžiui, kompanijų susiliejimo arba etatų mažinimo. Nesvarbu, dėl kokių priežasčių komanda išyra, šis procesas komandos nariams yra skausmingas (Stewart ir kt., 1999). Dirbdamas komandoje, kiekvienas jos narys įgyja institucinę identitetą, t. y. pradeda save suvokti kaip tos komandos narį. Susiformavus šiam jausmui, veikla komandoje, t. y. procesas, bei komandos laimėjimai, t. y. rezultatas, yra teigiamų išgyvenimų šaltinis. Komandai iširus, žmogus to netenka ir patiria praradimo jausmą. Stewartas ir kt. (1999) mano, jog tuomet žmogui padėti gali ne įvertinimas to, ką prarado, o įvertinimas to, ką gavo būdamas komandos nariu. Ateityje tai gali padėti išitraukti į kitą komandą bei sėkmingai prisidėti prie jos formavimosi.

Daugelis komandų chronologine tvarka išgyvena minėtas formavimosi stadijas. Tačiau gali būti, jog tam tikros komandos raidoje kuri nors stadija yra praleidžiama arba stadijų eilės tvarka nėra nuosekli. Kiek trunka kiekviena komandos formavimosi stadija, priklauso ir nuo pačios komandos (Stewart ir kt., 1999). Scholtesas ir kt. (2003) siūlo komandos formavimosi stadijų kaitą vertinti ne kaip linijinį procesą, o kaip procesą, vykstantį spirale – komanda daug kartų gali pereiti tas pačias formavimosi stadijas, tačiau kiekvieną kartą šios stadijos bus kokybiškai kitokios. Autoriai nurodo, jog kartais net viename susirinkime galima pastebėti visoms komandos formavimosi stadijoms būdingus bruožus bei stadijų kaitą.

Nesvarbu, ar buriama nauja komanda, ar prie komandos prisijungia tik vienas naujas žmogus, o galbūt vienas komandos narys keičiamas kitu, vyksta komandos formavimasis. Šio proceso supratimas gali padėti per daug nesureikšminti ir pernelyg jautriai nereaguoti į problemas, kurios komandai formuojantis yra natūralios ir neišvengiamos, tačiau būtinos, kad komanda taptų sutelkta ir dirbtų efektyviai.

/// Klausimai ir užduotys

1. Paaiškinkite, kaip informacija, panaudota priimant sprendimą, jog komanda turi būti formuojama, gali būti panaudota sudarant komandą.
2. Pasirinkite X organizaciją, kuriai keliamas Y tikslas. Api-

būdinkite, kokia yra X organizacija bei kokį Y tikslą reikia pasiekti. Aptarkite, kokios komandos reikės X organizacijai, norint pasiekti užsibrėžtą tikslą. Atlikdami šią užduotį, užpildykite 1 lentelę.

3. Apibūdinkite ir paaiškinkite komandos narių elgesį kiekvienos komandos formavimosi stadijoje.
4. Pasirinkite žmonių grupę, kurioje dirbate, ir įvertinkite, ar jūsų grupė yra komanda. Atlikdami šią užduotį, atsakykite į klausimus:
 - Ar grupę sudaro pakankamai mažas narių skaičius, kad būtų galima lengvai bendrauti, organizuoti interaktyvias, atviras diskusijas bei suprasti narių vaidmenis bei atsakomybę?
 - Ar grupėje yra adekvatus lygis vienas kitą papildančių funkcinių, techninių, problemų sprendimo ir tarpasmeninių įgūdžių?
 - Ar turite platų, prasmingą tikslą, kuriam yra įsipareigoję visi grupės nariai?
 - Ar turite sutartus veiklos tikslus?
 - Ar darbo atlikimas yra prasmingai padalytas išnaudojus visus grupės narių įgūdžius?
 - Ar grupės nariai laiko save individualiai, ar kartu atsakingais, kai vertinami pasiekti specifinių tikslų rezultatai?

Literatūra:

1. Aronson E., Wilson T., Akert R. M. *Social Psychology*. Prentice Hall, 2005.
2. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
3. Harvey T. R., Drolet B. *Building Teams, Building People: Expanding the Fifth Resource*. Scarecrow Education, 2004.
4. Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J. *The Team Handbook*. Oriel Incorporated, 2003.
5. Stewart G. L., Manz C. C., Sims H. P. *Team Work and Group Dynamics*. John Wileys and Sons Inc, 1999.
6. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.

III skyrius

Grupinio proceso etapai formuojant komandą

Dauguma psichologų, formuodami komandą, organizuoja grupinius užsiėmimus. Tai vienas pagrindinių principų formuojant komandą dirbti bendrai. Tik veikdami kartu, dalyvaudami grupiniame procese, komandos nariai gerai susipažįsta vieni su kitais, išsiaiškina kiekvieno komandos nario pranašumus ir trūkumus, išmoksta kartu atlikti paskirtus darbus bei užduotis. Grupinio proceso metu būsima komanda dažniausiai pereina ir ankstesniame skyriuje minėtas komandos formavimosi arba vystymosi stadijas. Literatūroje rekomenduojamos šios pagrindinės grupinio darbo dalys, kurios užtikrina grupinių procesų efektyvumą formuojant komandą:

- Trumpas susipažinimas ir grupinio darbo pradžia.
- Grupės darbo grafiko aptarimas ir grupės darbo taisyklių įvedimas.
- Trumpas dalyvių supažindinimas su grupinio darbo koncepcija.
- Grupinis darbas formuojant komandą.
- Grupinio proceso baigimas.

Šias dalis ir jas iliustruojančius pavyzdžius aptarsime šiame skyriuje. Žinoma, visuomet galima pasinaudoti įvairiais profesionalų siūlomais *patarimais konsultantams, kurie formuos komandą arba darys poveikį komandiniam darbui*. Patarimai ypač naudingi, jei konsultantai ar psichologai yra pradedantys ir dar ne itin patyrę. Patarimus galima prisitaikyti pagal poreikį – ir sudarant naują komandą darbovietėje, ir vykstant konsultuoti konkrečios organizacijos, kuri samdo konsultantus, ir siekiant padidinti komandų darbo efektyvumą. Thompsonas (2004) pasiūlė gana apibendrintus bei įvairioms situacijoms tinkančius naudingus patarimus.

- *Turėkite omenyje, kad galite susidurti su įvairiomis politinėmis ir personalo problemomis.* Dažniausiai darbas prasideda nuo pradinio susitikimo su komanda arba organizacijos vadovais. Konsultantui tai vienas didesnių iššūkių. Dauguma organizacijų mano, kad konsultantas greitai atpažins kiekvieno komandos nario motyvus. Tai didelė klaida, nes konsultantas nėra susipažinęs su grupės normomis, jos kaita, todėl iš jo dažnai per daug tikimasi. Jeigu tos viltys nepasiteisina, konsultantui pasipila kaltinimai. Niekuomet nereikia pamiršti, kad komandos, kai joms reikia išorinių konsultantų, dažniausiai susiduria su įvairiomis politinėmis ir personalo problemomis. Neretai į konsultantus žiūri ma kaip į užtaisytą ginklą.
- *Atlikite namų darbą.* Kuo daugiau sužinokite apie komandą, kompaniją ir atskirus komandos narius. Idealiu atveju atlikite interviu su kiekvienu nariu atskirai (telefonu ar tiesiogiai), pasirenkite trumpą klausimyną, kokius klausimus ruošiatės aptarti susitikimo metu, koks kiekvieno nario požiūris į seminarus ir galimybes pasiekti tam tikrų tikslų. Žinoma, turite užtikrinti, kad nepaviešinsite žmonių nuomonės, o jei ketinate daryti kokius nors apibendrinimus, turite apie tai informuoti kiekvieną narį. Tai bus pirmasis jūsų susitikimas su komanda, todėl pasitikėjimo klausimas yra esminis. Jei neturite tokių galimybių surinkti informaciją, tuomet bent jau gaukite informacijos apie komandos narių biografijas, kiek laiko jie dirba organizacijoje, koks jų vaidmuo komandoje ir pan.
- *Suplanuokite fizinę erdvę susitikimams.* Geriausia nupiešti planą, kur reikia sustatyti kėdes bei stalus, ir iki susirinkimo nusiųsti susitikimo organizatoriams, nes stumdyti baldus atvykus į susitikimą per vėlu. Žmonės nori kalbėtis su jumis, o ne pertvarkyti kambarį. Esminiai patalpos reikalavimai: gana erdvi, kad žmonės jaustųsi patogiai, kėdės, kurias būtų galima pakelti, apskriti staliai mažoms grupėms, apskritas arba pusiau apskritas stalas didelei grupei; popieriaus ir rašymo priemonių kiekvienam nariui, lenta, reikėtų turėti skaitmeninį arba paprastą projektorių. Jei grupės nepažįstate, paprašykite segėti korteles su vardais.

- *Paaiškinkite, kas esate ir kodėl čia esate.* Pradėkite susitikimą nuo prisistatymo. Į jus bus žiūrima kaip į pašalinį, todėl tai sukuria įtampą. Žmonės dažnai jaučiasi įsitempę, įtarūs ir gynybiški dėl to, kas vyksta. Jūs turite aiškiai ir iš karto pasakyti, jog esate tam, kad pagerintumėte grupės veiklą, procesą ar valdytumėte grupės susirinkimo procesą, kad nariai galėtų kuo geriau išnaudoti susitikimui turimą laiką (jei esate pakviestas kaip susirinkimo vedėjas) ir kad nekecinatė kištis į esminius sprendimus (kad valdytėte ne reikalus, o patį reikalų aptarimo procesą). Jei esate pakviestas kitiems tikslams (pvz., komandai formuoti), taip pat turite aiškiai įvardyti savo vaidmenį ir tikslus. Be to, labai svarbu aiškiai pasakyti, kas jus pakvietė atvykti. Nemanyskite, kad jūsų kvietimas buvo aptartas su grupe (taip gali ir nebūti). Kai kurie žmonės gali būti nusiteikę labai priešiški. Galite normalizuoti padėtį pateikę statistiką, kaip išoriniai konsultantai padeda grupės susitikimams apskritai ir kiek, tyrimų duomenimis, tai veiksminga. Tikslas – suteikti grupės nariams pasitikėjimo, kad esate kvalifikuotas atlikti šį darbą.
- *Sužinokite, išsiaiškinkite, kas yra grupė.* Jau žinote, kas yra kiekvienas narys, tačiau grupė greičiausiai turės savo atskirą asmenybę. Jei grupės nariai nepažįsta vienas kito, reikia skirti laiko jiems prisistatyti ir susipažinti. Jei grupės nariai pažįsta vienas kitą, jiems gali būti nuobodu klausytis, kaip kiti jums pasakoja apie save. Todėl gali būti naudinga strategija, kai nariai pristato vienas kitą (pvz., papsakoja apie žmogų, sėdintį jam iš kairės). Tai įdomu, nes sužinoma, kaip kiti vertina grupės narių, be to, tai dažniausiai veikia kaip „ledlaužis“ ir pašalina įtampą, nes žmonės paprastai sėdi prie tų žmonių, kurie jiems patinka, todėl kaimynus pristato labai teigiamai.
- *Naudokite esmines taisykles.* Jei turite laiko, pasiūlykite grupei pačiai nustatyti darbo taisykles; jei neturite laiko, surašykite jas ant lentos ir su grupės nariais trumpai aptarkite. Taisyklių pavyzdžiai: kiekvienas asmuo išbūna visą susitikimo laiką; nustatomas darbo grafikas; jokių filosofinių diskusijų; nevertinti idėjų tol, kol nebus tam skirtas laikas, ir pan. Konsultantui sunkiausia priversti narius laikytis tų

taisyklių. Taisyklės dažnai laužomos ir konsultantai linkę ignoruoti tokį elgesį. Tačiau privalu save stebėti ir demonstruoti, kad taisyklių laužymas nebus toleruojamas. Tai reikia daryti iš karto nuo pat susitikimo pradžios.

- *Susidarykite susitikimo darbotvarkę.* Geriausia, jei dar iki susitikimo darbotvarkę gauna kiekvienas grupės narys. Jei ne, nusprendžiama, kad bus aptariama ir kalbama apie A, B ir C. Jei manote, kad kils įvairių diskusijų ir su tais dalykais nesusijusių klausimų, paskirkite šiek tiek laiko susirinkimo pabaigoje.
- *Baikite susitikimą.* Labai svarbu taip baigti susitikimą, kad visi nariai suprastų, kas buvo pasiekta ir nuspręsta, kokie žingsniai turi būti atlikti iki kito susitikimo ir koks bus kito susitikimo tikslas (dėl laiko turi būti susitarta su kiekvienu dalyvaujančiu asmeniu). Patartina susitikimą baigti kiekvieno nario trumpa kalba, trumpai apžvelgti visas darbotvarkės dalis bei užduotis, kurias turės atlikti kiekvienas narys. Labai naudinga paprašyti kiekvieno nario pasakyti, kas įvyko susitikimo metu, ko jie nesitikėjo, kas jiems buvo nelaukta (dažniausiai nariai sako įprastus akivaizdžius dalykus, to neišvengsite).
- *Sau ir grupei stenkitės gauti grįžtamąjį ryšį.* Šis žingsnis yra svarbus, ypač jei niekada anksčiau nedirbote su šia grupe. Kiekvienam nariui pateikite trumpą klausimyną, kuriame jie turėtų atsakyti į šiuos klausimus: (1) Kas susitikime vyko gerai ir sklandžiai, ką toliau reikėtų tęsti? (2) Kas susitikime nepavyko ir neturėtų pasikartoti? (3) Kas šiame susitikime neįvyko ir ką reikėtų įtraukti į darbotvarkę kitą kartą? Jei su grupe susitiksate dar kartą, atsakymus turėtumėte apibendrinti ir išplatinti grupės nariams (Thompson, 2004, p. 308 – 311).

Prieš pradėdant nagrinėti atskiras komandos formavimo grupinio darbo dalis, reikia atkreipti dėmesį į pagrindinį instrumentą, arba metodą, kurį psichologai dažniausiai taiko kurti grupinio proceso sąlygoms – tai *komandiniai žaidimai*, arba pratimai, kartais vadinami vaidmenų žaidimais. Yra daug pratimų ir veiklų, kurias treneriai, psichologai, konsultantai gali pasiūlyti organizacijoms, siekdami sukurti į komandą orientuotus darbo procesus ir aplinką. Komandiniai žaidimai (Nilson, 1993) yra bet kokie pratimai, iliustracijos, pasakoji-

mai, veiklos, kuriuos konsultantai gali pritaikyti įvairioms grupėms arba atskiriems žmonėms, norėdami geriau pademonstruoti idėjas, kaip komandos dirba.

Dauguma komandinių žaidimų yra organizuoti taip, kad reikalaujant iš darbuotojo žodinės arba rašytinės reakcijos, įtrauktų juos į tam tikrą veiklą arba paskatintų pakeisti požiūrį į tam tikrus dalykus. Žaidimai gali padėti sukurti pasitikėjimą, bendravimą, gali padėti išvengti pykčių ir nesusipratimų dirbant kartu, komandos nariams gali padėti tarpusavyje susiderinti. Todėl šioje knygoje daug dėmesio skiriama komandinių žaidimų arba pratimų pavyzdžiams.

Žaidimai gali padėti sukurti žaismingumo, kolegialumo ir bendrų vertybių atmosferą, gali padėti „pralaužti bendravimo ledus“ pradedant mokymo seminarus. Žaidimai gali paskatinti komandos narius labiau jausti ir domėtis savo emocijomis, padeda išmokti jas konstruktyviai valdyti. Jais galima apibendrinti mokymosi patirtį ir iliustruoti pavyzdžius, suformuoti analogijas tarp to, ko mokoma seminarų metu, ir to, kas daroma darbe.

Nors šioje knygoje pateikiame įvairių komandinių pratimų pavyzdžių, tai nereiškia, kad konsultantai privalo būtinai tokiais pratimais naudotis. Galima sugalvoti savo žaidimą arba pasirinkti iš kitų literatūroje pateiktų pavyzdžių. Literatūroje pateikiamos ir kai kurios nuorodos, kaip pasirinkti komandinius žaidimus, kokius naudoti (Nilson, 1993):

- Įsitikinkite, kad žaidimai iliustruoja tuos akcentus, kurių planuojate mokyti komandą ir kurie atitinka mokymo arba seminaro tikslus.
- Įsitikinkite, kad žaidimą galima atlikti toje erdvėje ir per tą laiką, kuris jums skirtas.
- Naudokite tik tuos žaidimus, kuriuos labai gerai mokate, žinote, ką pabrėžti, kaip organizuoti diskusiją.
- Prieš mokymus išbandykite žaidimus patys, numatykite, su kokiomis problemomis galite susidurti – sabotazu, instrukcijų nesupratimu, skundais, iššioškimais – numatykite būdus, kaip su tuo tvarkysitės.
- Keiskite ir pritaikykite žaidimus konkreitiems dalyviams ar situacijai. Vykstant žaidimui, būkite lankstūs ir numatykite kelis žingsnius į priekį.

Dabar sugrįžkime prie anksčiau išskirtų grupinio proceso etapų ir juos panauginėkime išsamiau.

Susipažinimas ir grupinio darbo pradžia. Kaip jau minėta anksčiau, grupinio proceso vadovai (organizacijos psichologai ar konsultantai) pirmiausia turėtų prisistatyti ir pasiūlyti visiems grupės dalyviams susipažinti. Susipažinimas gali būti labai trumpas – kiekvienas dalyvis pasako savo vardą – arba ilgas, jei siekiama vienas kitą pažinti geriau. Toliau pateikiami susipažinimo pratimų bei komandinių žaidimų, skirtų komandos nariams pažinti, pavyzdžiai.

Tikslas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įsiminti visus vardus; 2. Įsiminti arba užsirašyti, kokias savybes nurodė kiekvienas dalyvis; 3. Atkreipti dėmesį į neverbalinius signalus, liudijančius tas dalyvių savybes, kurių jie neįvardijo (pvz., instrukcijų laikymąsi ir pan.).
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Instrukcija dalyviams: „Dabar kiekvienas iš eilės pasakys savo vardą, o paskui – kas jo arba jos asmenybėje padeda jam bendrauti (dirbti komandoje ar kt.) ir kas trukdo. Kalbėdami atkreipkite dėmesį, kad reikia pasakyti ne išorines aplinkybes, o asmenines savo savybes. Pvz., nereikia kalbėti taip: „Bendrauti (dirbti komandoje) man trukdo tai, kad reikia turėti reikalų su kvailais žmonėmis. Geriau sakyti: „Man trukdo nepakantumas žmonėms, kai jie nesupranta manęs iš pusės žodžio“ arba „Man trukdo nesugebėjimas taip suformuluoti savo mintis, kad mane suprastų bet kuris asmuo, net ir nelabai intelektualus.“</p>

Lentelės tęsinys

<p>Taigi kiekvienas pasako dvi savo savybes – vieną, kuri padeda, ir vieną – kuri trukdo. Bet tai dar ne viskas. Prieš tai, kol kiekvienas pradeda kalbėti apie save, jis turi pakartoti savo kaimyno žodžius. Pvz., „Mano kaimyno vardas Klemensas ir jis mano, kad jam bendrauti padeda tai ir tai, o trukdo – tai ir tai.“ Reikia kuo tiksliau pakartoti, ką pasakė jūsų kaimynas ir nepridėti nieko nuo savęs. Negalima sakyti, pvz.: „Klemensas mano, kad jam trukdo impulsyvumas, o padeda geranoriškumas, nors aš to nepasakyčiau...“</p> <p>Taigi kas nors, tarkim, Klementina, pakartoja Klemenso žodžius, o tada kalba apie save. Kitas pakartoja, ką sakė Klementina, ir kalba apie save. Paskutinio dalyvio žodžius pakartos tas, kuris prisistatė pirmas. Taip ratas uždaromas: „Ar turite kokių nors klausimų?“</p> <p>Rekomendacijos konsultantams: Dažnai dalyviams kyla klausimų, ar reikia pakartoti visų prieš tai buvusių dalyvių žodžius, ar tik vieno paskutinio. Tas, kuris pateikė tokį klausimą, greičiausiai yra dalyvavęs kituose seminaruose ir daręs panašias užduotis. Toks klausimas taip pat gali išduoti žmogų, kuris nelabai dėmesingai klausosi instrukcijų. Tačiau konsultantas jokių būdu neturi priekaištauti. Reikia tik dar kartą pakartoti instrukciją ir pavyzdžius su Klemensu ir Klementina. Vardus galima pasirinkti ir kitus, tačiau būtina tokius, kurių nėra tarp grupės dalyvių, kad būtų išvengta bet kokių neteisingų interpretacijų. Nukrypimas į grupėje nesančius asmenis padeda sukurti saugumo ir humoro aplinką.</p> <p>Tada konsultantas klausia dalyvių: „Na, kas yra pasirengęs pradėti?“ Pirmas gali pradėti tas, kuriam atsibodo samprotavimai apie Klemensą ir Klementiną. Tai gali būti nekantrus dalyvis, kuriam būdinga greita orientacija ir (arba) kuris mažai domisi kitais, ypač jeigu jie ne iš karto</p>
--

Lentelės tęsinys

	<p>supranta instrukciją. Taip pat tai gali būti dalyvis, kuris nori palaikyti trenerį. Ir galiausiai tai gali būti žmogus, kurį pasiūlo pats treneris. Paprastai geriausia rinktis tą, kuris nuo pradžių atrodo susidomėjęs ir geranoriškas. Tai – psichologinis atrankos kriterijus.</p> <p>Geriausia, kad pradėtų žmogus, sėdintis ne prie pat trenerio, nes tuomet treneris mato eigą ir gali procesą patikslinti: neleisti kartoti savybių bei vardyti išorinių, ne psichologinių savybių, pvz., jaunas amžius, nelabai aukštas statusas, tylus arba garsus balsas, silpna klausa ir t. t. Jei procedūra nevyksta taip, kaip reikia, treneris gali persėsti į reikiamą vietą ir parodyti, kaip daryti.</p> <p>Prisistatymo procedūrą reikia baigti apibendrinimu: „Mes pamatėme, kad tos pačios savybės vieniems žmonėms padeda vadovauti, o kitiems trukdo. Pvz., emocionalumas kai kuriems padeda, o kai kuriems trukdo; įsitikinimas savo pozicija taip pat gali turėti prieštarinę efektą“ arba „Mes pamatėme, kad mūsų grupėje daugeliui padeda sugebėjimas klausytis (šiuo momentu treneris turi iš eilės pažvelgti į tuos, kurie įvardijo šią savybę kaip savo), o daugeliui trukdo nekantrumas (žvilgsnis į atitinkamus dalyvius), nedėmesingumas (žvilgsnis) ir t. t.“</p>
Trukmė	Apie 10–15 minučių (priklauso nuo dalyvių skaičiaus).
2 pratimas	Didis vardas
Tikslas	Geriau dalyviams pažinti vienas kitą.
Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	Instrukcija dalyviams: „Žinoma, kad senovėje žmogaus vardas reiškė daugiau nei paprasčiausią pavadinimą. Pro tėviai manė, jog tam, kad gimtų žmogus, į moters kūną turi grįžti kurio nors mirusio giminaičio siela. Burtais spėdavo, kuri siela grįžo, ir kūdikiui duodavo tą vardą. Vardas ir siela yra neatskiriama susiję. Auga siela, keičiasi ir žmogaus vardas. Ir visą gyvenimą žmogų veda tam tikros jėgos,

Lentelės tęsinys

įkūnytos jo vardo skambesyje. Šios jėgos padeda nugalėti sunkumus, pažinti džiaugsmą, įkvėpimą, išmintį. Šios jėgos – žmogaus augimo variklis. Tačiau vardas gali būti ir pavojų šaltinis, nes vardo skambesyje yra jėgos, kurias neprotingai naudojant, nekreipiant į jas dėmesio, galima sugriauti kūrybingąjį pradą. Tačiau šių jėgų priėmimas, dėmesys joms padeda įgauti ypatingą jėgą.

Pavyzdžiui, vieno Rytų šalių princo vardas buvo Džumberas. Stengdamasis atspėti savo vardo paslėptą prasmę, jis svarstė apie pirmąją vardo raidę D. Jis suprato, kad per gyvenimą jį veda dvasingumas, dėmesingumas, darbštumas, o vidinio darbo ir ypatingo dėmesio reikalauja jo dirglumas ir didystė. Pasvarstykime ir mes apie savo didingų vardų paslėptą prasmę. Pirmiausia atskleiskime savo vardo pirmojo garso paslaptį. Kas mus veda gyvenime (iš tos raidės)? Ir Kas reikalauja ypatingo mūsų dėmesio? Pvz., „Aš Albina, ir man į pagalbą visuomet ateina Atkaklumas ir Atsakingumas. O prisiminti turiu tai, kad kartais būnu Abejinga ir Agresyvi.“ Tai gi turite laiko (užrašykite ir pasakykite), kad suprastumėte prasmę, paslėptą jūsų vardo pirmajame garse.“

Tam skiriamos trys minutės. Tada visi dalyviai pasidalija savo atradimais. Tada vedėjas tęsia: „Ačiū jums už atvirumą ir nuoširdumą. Vardas – tai ne tik paprastas garsų sąskambis. Kiekvienas vardo garsas yra savo ypatingoje vietoje, nes jie kartu sukuria kažką ypatingo, nepakartojamo, visybiško ir vertingo. Dabar pamėginkime suprasti kiekvieno mūsų vardo garso reikšmę. Štai, kaip tai padarė princas Džumberas: „Aš Džumberas. Aš nešioju gražų ir didį vardą. Jį man davė gimus ir apdovanojo mane Darbštumu, Smalsumu, Užsispyrimu, Minties galia, Budrumu, Energija, Rizikos pomėgiu, Atkaklumu, Santūrumu.“ Tai gi, kokiomis vertybėmis ir pranašumais jus apdovanojo jūsų vardas? Užrašykite.“

Lentelės tęsinys

	Svarbu nepamiršti padėkoti dalyviams už atvirumą ir nuoširdumą.
Diskusijos klausimai	<p>1. Kokius jausmus patyrėte „žaisdami“ su savo vardu?</p> <p>2. Ką naujo sužinojote apie save ir kitus žaisdami šiuos žaidimus?</p> <p>3. Pratimų aptarimo linijos:</p> <p>A: Vardas mums duotas nuo gimimo, mes jo nesirinkome. Mes jį turime priimti arba nepriimti. Kai kas didžiuojasi savo vardu, daug žino apie jį. Apie jo kilmę, reikšmę, charakterio savybes, kurias slepia vardas. O kai kurie žmonės naudojami savo vardo išvestiniais vardais, kurie net iš tolo neprimena jo tikrojo vardo. Kaip atnaujins tokio žmogaus gyvenimą šis pratimas?</p> <p>B: Kaip vardas gali pabrėžti mūsų individualumą ir unikalumą? Pasirodo, kai į savo vardo reikšmę mes įdedame savo norus, svajones, patirtį, asmeninių pergalių galimybes ir rezultatus, suvokiame savo unikalumą ir nepakartojamumą.</p> <p>C: Kito žmogaus vardas – tai mįslė, paslaptis. Pamatę svetimo vardo paslėptą prasmę, mes galime nelaukiai atverti sau kito žmogaus sielos neišmatuojamus turtus.</p>
Trukmė	30 minučių.
3 pratimas	Asmeninis herbas
Tikslas	Dalyviams geriau pažinti vienas kitą bei pačius save.
Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	Įvadinis pasakojimas prieš užduotį: „Pasakojama, kad princas Džumbero mokytojas buvo jo tėvo viziris. Pirmą kartą paėmęs Džumberą ant rankų, viziris ištarė tokius žodžius: „O karaliau! Tesaugo Dievas jo gyvybę! Tegul būna tavo sūnus laimingas ir palaimintas per amžius. Tegul būna jam padovanoti asilo sumanumas, šuns ištikimybė ir skruzdėlės jėga.“ Valdovo dvarininkai, išgirdę tokius žodžius,

Lentelės tęsinys

sumišo: „Kaip tu galėjai prakeikti karaliaus sūnų?“ O viziris, jiems atsakė: „Aš visai neprakeikiau karalaičio. Jei norite, galite patys tuo greitai įsitikinti. Perveskite asilą per balą taip, kad jis visas sušlaptų ir išsivoliotų purve, o po to liepkite nusausinti pelkę. Jei jums pavyks priversti asilą antrą kartą pervesti šiuo keliu, tai asilas kvailas. Atimkite iš vargšo išsekusį alkaną šunį ir atiduokite turtuoliui. Tegul šis primaitina šunį iki soties. O po to tegul abu pašaukia šunį. Jei šuo paliks tą, pas kurį badavo, ir nueis pas tą, kuris jį pamaitino, vadinasi, šuo – neištikimas padaras. Pagaukite skruzdėlę, laikykite ją stiklainyje alkaną, o po to išleiskite. Jei ji nepaims nešulio, keturis kartus už save sunkesnio, tai skruzdėlė silpna, ir aš maniau klaidingai. O jei ne, tai kodėl jūs man priekaištauojate?“ Tada dvariškiečiai atvedė asilą, šunį ir skruzdėlę ir viską padarė taip, kaip liepė viziris. Visi jo žodžiai išsipildė. Todėl ir kiti patyrę mokytojai tobulino princo Džumbero pranašumus – sumanumą, ištikimybę ir jėgą.

Taip pat pasakojama, kad sumanusis Džumberas su savo mokytojais tyrinėjo herbus. Jis mokėsi matyti herbuose jėgą ir galią, ryžtingumą ir įkvėpimą; jis tyrinėjo tradicijas ir kartų papročius. Atėjo laikas, ir supratęs savo paskirtį princas sukūrė savo herbą, kuris vėliau papuošė jo skydą. Tas herbas įkūnijo jo ištikimybę namams ir giminei, vedė jį kelyje į karalystės kūrimą ir stiprinimą, saugojo nuo klaidų ir pavojų. Tame herbe buvo jo jėga. Išmintingas viziris ne kartą jam priminė, kad skydą su herbu turi laikyti stiprios rankos. Kaip manote, kas buvo pavaizduota Džumbero herbe? Turbūt atspėjote, kad tai buvo asilas, šuo ir skruzdėlė.

Atėjo laikas ir mums sugalvoti savo herbus ir uždėti juos ant savo skydų.“

Lentelės tęsinys

	<p>Instrukcija dalyviams: „Sugalvokite tris gyvūnus, įkūnijančius jums svarbias jūsų gyvenimui savybes, galbūt jūsų paskirtį, jūsų giminės jėgą. Pavaizduokite juos savo skyduose, susiekite juos įvairiais elementais, papuoškite taip, kad išeitų jūsų herbas.“</p> <p>Aptarimo instrukcija: „Mes laikome rankose galingas saugos priemones, jėgos ir įkvėpimo šaltinius – jūsų herbus. Juose – išmintis ir išvalgumas, asmeninė patirtis ir anksčiau kartų patirtis. Šie herbai atspindi jūsų siekius ir gyvybiškai svarbias vertybes. Pasižiūrėkite į savo herbą iš toliau (per ištiestą ranką), pasigėrėkite juo.</p> <p>Perduokite savo herbą savo kaimynui iš dešinės. Dabar jūsų rankose kolegų herbas. Pažiūrėkite, koks jis įdomus. Kiek jame išminties, jėgos, lūkesčių ir vilčių! Koks gilus pasaulio matymas, kokie aukšti tikslai ir siekiai, kokia išmintinga patirtis. Įdėmiai pažiūrėkite į šį herbą. Kazkas jame yra bendro su jūsų paties herbu.“</p> <p>Žaidėjai perduoda ratu savo herbus ir peržiūri kolegų darbus. Kai herbai apsuka ratą ir grįžta pas savininkus, vedėjas gali pasiūlyti papasakoti apie savo herbus. Po pasakojimų vyksta aptarimas.</p>
Diskusijos klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip jums patiko kitų herbai? • Ar galėsite panaudoti tai komandos darbe? • Kokius išpūdžius paliko šis žaidimas? • Apie ką jis paskatino susimąstyti? • Ką naujo sužinojote apie save ir kitus? • Kuo šios žinios ir patirtis bus naudingos komandos darbui? <p>Galimos aptarimo linijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žmogus panašus į deimantą – jis turi daug briaunų. Ir jeigu mes pažįstame savo kolegą tam tikru būdu, dar nereiškia, kad jį gerai pažįstame.

Lentelės tęsinys

	<p>Visada yra vietos naujiems atradimams. Visada galima atrasti kitame žmoguje naujų bruožų – tai, kas stiprina komandos dviasią, skatina domėtis vienas kitu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komanda – lygiaverčių žmonių grupė. Viduramžiais kiekvienas lygiavertis žmogus turėjo didį vardą ir savo herbą. Visa tai turime ir mes. Mes turime viską, kad galėtume efektyviai dirbti komandoje.
Priemonės	Vienkartinės lėkštės, kurios bus skydai herbams piešti; Spalvoti pieštukai, kreidelės ar flomasteriai.
Trukmė	15 minučių herbams kurti, 60 minučių aptarti.
4 pratimas	Gerųjų medžių vaisiai
Tikslas	Gilinti dalyvių supratimą apie partnerius (komandos narius ar seminaro dalyvius), taip pat „apšildyti“ grupę, pradėti formuoti pripratimą prie žaidybinės užsiėmimų formos.
Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	<p>Įvadinė istorija: „Senovės išminčiai sakydavo, kad kiekvienas iš mūsų yra gerojo medžio vaisius. Misdami savojo medžio syvais, mes daromės vis išmintingesni. Patirdami mažas pergales, mes lyginame jas su visos giminės laimėjimais. O kai patiriame nesėkmę, kreipiamės į savojo medžio galingas šaknis, į stiprų kamieną, į šakas, kurios mus palaiko, neleidžia nukristi žemyn, atsargiai neša į saulę. Jie moko mus su padėka priimti lietu ir vėją, išverti audras ir speigą. Taigi mes – gerųjų medžių vaisiai. Tačiau kokių? Imkime ir sužinokime. Įsitaisykite patogiai, užmerkite akis, giliai ir laisvai įkvėpkite. Mintimis persikelkite į vėsų parką arba žydingą vaismedžių sodą. Jus supa daugybė medžių. Tai ir verkiančios ievos, nukarę žilvičiai, liekni berželiai, didingos eglės, galingi ąžuolai, kriaušės, slyvos, vyšnios su sirpstančiais vaisiais... Neskubedami, dėmesingai apžiūrėkite šiuos medžius. Įsivaizduokite, kaip gera prisiliesti prie šiurkščios žievės, įkvėpti lapijos kvapo arba užuosti gairių vaisių ar sulos aromata.</p>

Lentelės tęsinys

<p>Pabandykite išgirsti, ką šnabžda lapai. Suraskite savo gimtąjį medį. Gerąjį medį, kurio vaisiumi jūs esate. Pasi-kalbėkite su juo. Patikėkite, jis jus girdi. Dabar galite kiek norite pabūti savojo medžio šešėlyje, o kai pasisotinsite pokalbiu su juo, grįžkite pas mus. Lėtai ir giliai įkvėpkite... Atmerkite akis.“</p> <p>Instrukcija dalyviams: „Prieš jus spalvoti pieštukai ir popierius. Nupieškite tą medį, su kuriuo ką tik bendravote. Tą medį, kurio vaisiumi jūs esate!“ Dalyviai piešia.</p> <p>„O dabar apsidairykite aplinkui – prieš jus dykuma. Reikėtų ją paversti Botanikos sodu. Juk būtent Botanikos sode surinkti medžiai, augalai, krūmai iš visų pasaulio pakraščių. Čia kiekvienam augalui galima sukurti tokį mikroklimatą, kurio jam reikia. Suraskite tą vietą, kur jūsų medžiui užteks vietos, šviesos ir drėgmės, šešėlio ar saulės, jei jam tai būtina. Galite pasodinti savo medį kitų medžių šešėlyje, galite užkelti jį ant kalvos, kur ir vėtros siaučia, ir saulutė geriausiai šildo. Ir tegul jūsų netrikdo tai, kad jūs neturite geros žemės, kastuvo ar vandens, užtai yra kėdės, stalas, mūsų kambarys... Jūs ginkluoti fantazija, vaizduote. Ir, svarbiausia, žinote savo medžio poreikius – kokiomis sąlygomis jis turi augti ir brandinti vaisius! Taigi išdėstykite savo medžius kambaryje taip, kad atsidurtume Botanikos sode.“</p> <p>Tolesnė instrukcija: „Paprastai specialistai, kurie prižiūri Botanikos sodo augalus, gauna arba patys pildo tam tikras registracijos korteles, kuriose nurodomas medžio pavadinimas, rūšis, kaip jį prižiūrėti, kokius vaisius subrandina, kokie jie yra. Pvz.: pavadinimas: apelsinus ypatingum; rūšis: citrusiniai, jautrieji (ar kt.); prižiūrėti: daug laistyti, mylėti, bendrauti ir pan.; vaisiai: apvalūs, auksinės spalvos, malonaus skonio, nors gali kartais būti šiek tiek aitrūs ir t. t. Parašykite tokią registracijos kortelę ir padėkite prie savo medžio.</p>

Lentelės tęsinys

	Dabar Botanikos sodas atveria svečiams savo paslaptis. Pasivaikščiokit po jį, susipažinkite su visais medžiais, pasigėrėkite jais. Kiekvienas egzempliorius yra neįprastas ir nuostabus. Kiekvienas turi savo istoriją.“
Diskusijos klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Ar patiko, įtraukė jus žaidimas? • Kas pasirodė įdomu, neįprasta? • Kuri užduotis paskatino susimąstyti? • Kokius jausmus patyrėte, kai rinkotės savo giminės medį, kai keliavote į giminės istoriją? • Ką naujo į jūsų gyvenimą įnešė frazė: „Aš – gerojo medžio vaisius?“ • Ką jautėte, kai kūrėte savo medį ir rinkote jo vertą vietą Botanikos sode? • Ar buvo sunku aprašyti savo medį? Jei taip, tai kodėl? • Ką naujo sužinojote apie save, apie komandos narius? • Ko gali komandą išmokyti šis žaidimas?
Priemonės	Piešimo popierius; Spalvoti pieštukai, kreidelės ar flomasteriai.
Trukmė	Po 15 minučių kiekvienai užduočiai (piešti, „pasodinti“, kortelei užrašyti), 20 minučių aptarti.

Grupės darbo grafiko aptarimas ir darbo taisyklių įvedimas. Ši etapą galima pradėti nuo praktiškų dalykų aptarimo (pvz., kiek laiko truks seminarai, kada prasidės, kada baigsis, kada bus daromos pertraukos, kokios bus nelankymo, vėlavimo ir pan. pasekmės). Po to reikia pereiti prie „psichologinių“ normų arba taisyklių, pavyzdžiui, psichologinės lygybės, aktyvumo ir psichologinio saugumo. Šios trys normos yra būtinos sklandžiam komandos darbui ir grupiniam procesui mokymų metu.

Grupiniuose seminaruose siūloma išsilaisvinti iš visų statuso skirtumų ir išsaugoti *psichologinę lygybę*. Dėl to konsultantai siūlo kreiptis vienas į kitą vardu ir „tu“. Tuomet rekomenduojama kiekvieno dalyvio paklausti, ar jis sutinka su šia taisykle. Daugelio autorių praktika rodo, jog dauguma dalyvių sutinka vadinti vienas kitą vardu, ir tik kai kurie sako, kad jiems sunku bendrauti su kitais,

ypač sakyti „tu“ konsultantui ar aukštesnio statuso žmonėms. Tokiu atveju konsultantas gali klausti: „Ar sutinkate paeksperimentuoti? Pavyks – gerai; nepavyks – tai nepavyks“. Paprastai to užtenka. Dalyvių, kuriems neišeina, siūloma per dažnai ir per daug nespausti, nes jei per dažnai bus primenama, taisyklė atrodo dirbtina, nutrauks grupinius procesus.

„Tu“ sakymas – ne vienintelis ir ne pats svarbiausias psichologinės lygybės indikatorius. Konsultantas turi užtikrinti psichologinę lygybę sudarydamas kiekvienam asmeniui lygias galimybes pasireikšti ir veikti vykstančius dalykus sudarant komandą.

Aktyvumo norma numato, kad kiekvienas grupės narys dalyvauja visuose siūlomuose pratimuose. Konsultantas ar treneris tai gali suformuluoti taip: „Mokymuose labai svarbu ne tik išgirsti ar pamatyti, bet ir pabandyti pačiam. Todėl visi turi dalyvauti kiekviename pratime. Žinoma, tokia taisyklė visada turi išimčių. Jei kas nors jaučia, kad jam naudingiau būti stebėtoju, o ne dalyviu, gali apie tai pasakyti. Tokiu atveju asmuo gauna užduotį būti stebėtoju, o po to duoti grįžtamąjį ryšį, atsakyti į mūsų klausimus. Ar jūs sutinkate su šia norma?“

Trečioji svarbi taisyklė – *psichologinio saugumo norma*. Seminaro vedėjas gali šią taisyklę pristatyti taip: „Mes eksperimentuosime su įvairiomis technikomis ir bendravimo triukais. Kartais teks veikti klaidų ir bandymų metodu. Svarbu, kad pasitikėtume vienas kitu ir laisvai eksperimentuotume, nebijotume suklysti. Svarbu, kad kiekvienas žinotų, kad niekas nepasakos kitiems žmonėms apie tai, kokias klaidas jis padarė eksperimentuodamas, ir apie tai, kaip juokingai pasirodė ar pan. Siūlau išsaugoti mūsų eksperimentų paslaptį taip, kaip mes saugome savo draugų paslaptis. Tegul viskas, kas buvo juokinga, klaidinga ir nevykusio, lieka šiame rate. Tai dar vadinama konfidencialumo taisykle. Ar sutinkate su šia norma?“

Taip pat gali būti aptartos ir šios grupės darbo taisyklės:

- Tiesos sakymas – nesakyti to, ko iš tiesų negalvoji.
- Pagarba vienas kitam, išklausymas, nepertraukimas, kalbėjimas po vieną.
- Kalbėjimas tik savo vardu.
- Stop teisė – bet kuris dalyvis turi teisę nuspręsti, kada sustabdyti kalbėjimą apie save (tačiau tik apie save, o ne apie kurį nors kitą seminaro ar grupinio darbo dalyvį).

- Teisė į palaikymą.

Visi komandos nariai ar seminaro dalyviai gali sugalvoti, kurių papildomų taisyklių laikytis, kurias įtraukti kaip konkrečiu atveju svarbias. Kiekviena grupė dirbdama gali sugalvoti čia nepaminėtų, bet jai svarbių taisyklių.

Po to, kai visi dalyviai sutinka su atskiromis taisyklėmis, rekomenduojama, kad konsultantui kiekvienas dalyvis galutinai patvirtintų, jog dalyviai sutinka laikytis visų normų. Tai galima padaryti taip: „Taigi mes susitarėme dėl trijų (keturių ar penkių, ar pan.) taisyklių: mes kreipiamės į vienas kitą „tu“ ir vardu, mes esame aktyvūs ir saugome čia vykusią eksperimentų paslaptis... Tu sutinki su tuo, Laimi?...O tu, Jonai?...Tu, Albinai?...“ ir t. t., kol kiekvienas grupės narys asmeniškai paliudija savo sutikimą.

Trumpas dalyvių supažindinimas su grupinio darbo koncepcija bei seminaro ar komandinio darbo tikslais. Susipažinus ir aptarus normas reikia apžvelgti grupinio seminaro tikslus, uždavinius, darbo principus, dalyviams išdalyti teorinę medžiagą, jei tokia yra parengta. Šiame etape konsultantui nereikėtų per ilgai dėstyti grupinio darbo uždavinių, nes tai gali nusibosti. Reikia kuo greičiau pereiti prie suplanuoto praktinio darbo. Trenerio, dėstytojo ar konsultanto pasakojimas turi būti veržlus ir linksmas, o svarbiausia – trumpas.

Grupinis darbas formuojant komandą arba didinant darbo efektyvumą. Ši grupinio darbo dalis užima daugiausia laiko, konkrečiu atveju turi skirtingus tikslus ir metodus. Kiekvienas konsultantas, atsižvelgdamas į savo darbo uždavinius, turimus laiko išteklius bei stadiją, šį grupinio darbo ir seminaro etapą gali užpildyti pasirinktu turiniu.

Dažniausiai mokslininkai skiria dešimt vadovo (arba konsultanto), formuojančio komandą, žingsnių:

- Pirmas žingsnis – *savo įsisąmonintų ir neįsisąmonintų tikslų analizė* (pvz., surasti atsakymus į klausimus, kodėl aš noriu dirbti komandoje, ką tikiuosi gauti iš komandos sau asmeniškai, ką norėčiau duoti savo komandos nariams, kokius poreikius patenkinsiu dirbdamas komandinį darbą ir pan.).
- Antras žingsnis – *kandidatų į komandą atranka*. Ne kiekvienas asmuo gali dirbti komandoje, todėl atrankos klausimas labai svarbus.

- Trečias žingsnis – *komandos narių darbas su įsisiūmonintais ir neišsiūmonintais tikslais* (pirmame žingsnyje vadovas, o dabar komandos nariai turi pereiti šį etapą). Jei komandos sudarymo procesas ar seminaras nėra intensyvus, tuomet šiam žingsniui siūloma skirti bendrus komandinius užsiėmimus, bent kartą per savaitę po 1,5–2 valandos.
- Ketvirtas žingsnis – *tarpasmeninių prioritetų, santykių analizė*. Kiekviena grupė turi tendenciją susisluoksniuoti į pogrupius, joje atsiranda populiarieji ir atstumtieji. Kad būtų galima stebėti, o gal net ir kontroliuoti šį procesą, galima taikyti sociometrijos metodą (tai gali būti ir pratimas, ir tiesioginė diagnostinė priemonė). Sociometrijos procedūrą pravartu atlikti nuolatos (vieną, du kartus per metus), kad būtų galima stebėti, kaip komandoje keičiasi tarpasmeninių santykių struktūra.
- Penktas žingsnis – *tikslingas vienybės energijos komandoje formavimas* (bendros terminologijos kūrimas, gero vienas kito pažinimo, pasitikėjimo plėtojimas).
- Šeštas žingsnis – *bendrų komandos vertybių formavimas*.
- Septintas žingsnis – *bendro komandinio darbo technikų mokymas* (mokymas priimti sprendimus grupėje, mokymas spręsti konfliktus, mokymas atlikti bendrus veiksmus, mokymas pasiskirstyti vaidmenimis ir pan.).
- Aštuntas žingsnis – *komandos įvaizdžio kūrimas*.
- Devintas žingsnis – *komandos sutelktumo didinimas, komandinės dvasios stiprinimas*.
- Dešimtas žingsnis – *komandos veiklos priežiūra, efektyvumo vertinimas* (Zinkevič-Estignejeva, 2003).

Jei seminarui ar konsultacijoms skiriama mažai laiko, tuomet sunku tikėtis, kad pavyks įgyvendinti visus dešimt žingsnių. Toku atveju geriausia strategija – pasirinkti vieną ar keletą žingsnių, į kuriuos reikėtų kreipti visą komandos formavimo darbą. Kadangi nagrinėjamas grupinio proceso etapas yra plačiausios apimties ir tikriausiai svarbiausias, jis analizuojamas visame kitame šios knygos skyriuje. Šiame leidinyje taip pat buvo pasirinkti ne visi dešimt, o tik kai kurie komandos formavimo žingsniai: tarpasmeninių santykių analizė, tikslingos vienybės energijos komandoje kūrimas, bendrų komandos vertybių kūrimas, bendro komandinio darbo technikų

mokymas (mokymas teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, priimti sprendimus grupėje, spręsti konfliktus), komandos sutelktumo didinimas, komandos veiklos priežiūra bei komandos įvaizdžio ir ryšių su išorinėmis grupėmis klausimas. Kai kuriuos pratimus, tinkamus viename etape, galima pritaikyti ir kitų etapų tikslams.

Grupinio proceso baigimas. Ši dalis yra ne mažiau svarbi už pradinius etapus. Grupinis darbas, komandos formavimas vyksta ne vieną dieną, o kiekvienos darbo dienos pabaigoje turėtų būti aptariami rezultatai.

Užsiėmimų vedėjas, pasiūles dalyviams susėsti ratu, turėtų pasakyti (tekstas yra tik rekomendacinio pobūdžio): „Prisiminkime visą šią dieną (visos šios dienos darbą). Prašau kiekvieną pasakyti, kas šiandien jums buvo svarbiausia, ką sužinojote apie save ir kitus komandos dalyvius?“

Šis aptarimas yra informacija konsultantui, ar sutampa jo ir dalyvių išpūdžiai bei nuomonė apie grupinį procesą ir jo rezultatus. Jei niekas nepamini jokios teorinės medžiagos, išmoktų teorinių principų, ar to, kas, konsultanto nuomone, yra svarbu, konsultantas turi pats tai paminėti. Ir žinoma, konsultantas turi pats pasakyti savo išpūdžius, kuriuos padarė jam grupė, kaip komandos nariai vykdė pratimus ir užduotis. Kiekvienoje grupėje kas nors daro išpūdį, pvz.:

- išmokimo greitis;
- kūrybiškumas;
- humoro jausmas;
- komandinių veiksmų suderinamumas.

Konsultantas turėtų suteikti grupei teigiamą grįžtamąjį ryšį.

Jei seminarai trunka keletą dienų, pabaigoje skiriama daugiau laiko visam darbui aptarti. Po grupinio darbo konsultantas pasiūlo dalyviams prisiminti visų dienų mokymo ar komandos formavimo įvykius ir pasakyti, ką jaučia kiekvienas dalyvis, ką jam reiškia šis grupinis procesas, kokia tai buvo patirtis.

Per šį paskutinį pokalbį dalyviai dažnai pradeda kalbėti ne iš karto. Todėl konsultantai neturėtų bijoti pauzių. Treneris neturėtų nei žvilgsniu, nei žodžiais nieko skubinti. Po diskusijų konsultantas turi padėkoti grupei už darbą, už bendrą kūrybą, bendradarbiavimą, už naujas pamokas ir darbo su šia grupe atradimus.

Jei diskusija nesklaidi, siūlomi šie klausimai:

- Ką naujo sužinojau apie save?
- Kuo man tai naudinga?
- Ką aš padariau geriausiai?
- Kaip šitas pastabas galėčiau pritaikyti komandos darbe?

Remdamasis tokiais siūlomais grupinio proceso etapais, kiekvienas konsultantas gali kurti sau priimtina darbo su komanda modelį, siekdamas iškeltų tikslų. Nesvarbu, kuris komandos kūrimo žingsnis (iš įvade minėtų dešimties) yra laikomas pagrindiniu (ar sutelkti, ar didinti jos efektyvumą, ar užtikrinti veiksnumą, ar numatyti tikslus ir viziją, ar kt.), grupiniame darbu svarbu išlaikyti aptartą struktūrą. Mokslinių tyrimų ir praktinio darbo rezultatai atskleidžia, jog laikantis šios struktūros ir dalyviai, ir konsultantai pajunta, kad baigė darbą ir įgijo tam tikrų įgūdžių, didėja pasitenkinimas grupiniu darbu ir jo rezultatais.

/// Klausimai ir užduotys

1. Kam kuriant komandą naudojami komandiniai žaidimai?
2. Remdamiesi skyriuje pateiktais pavyzdžiais, sugalvokite keletą pratimų ar užduočių, kurie padėtų grupės nariams susipažinti.
3. Išivaizduokite, kad esate konsultantas – grupės vedėjas. Suplanuokite ir savo pažįstamoje grupėje (pvz., bendrakursių studentų) surenkite seminarą, kuriame būtų išlaikyti visi grupinio proceso etapai.

Literatūra:

1. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
2. Stewart G. L., Manz C. C., Sims H. P. *Team Work and Group Dynamics*. John Wileys and Sons Inc, 1999.
3. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
4. Nilson C. *Team Games for Trainers*. McGraw-Hill, INC., 1993.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. *Технология создания команды*. Речь, Санкт-Петербург, 2004.

IV skyrius

Komandinė lyderystė

Lyderiavimas organizacinėms grupėms ar darbo komandoms tampa viena populiariausių ir greitai besivystančių lyderiavimo teorijų ir tyrimų sričių. Šiuo metu organizacijos dažnai tikisi, kad jų vidurinio lygio vadovai virstų komandos lyderiais, gebančiais motyvuoti, konsultuoti, mokyti, įkvėpti. Deja, vadovai nežino, kaip įvykdyti šią transformaciją. Be to, lyderystė, kaip vieno žmogaus įtaka kitam, neretai atrodo prieštaraujanti pačiai komandos idėjai. Tai vadinama komandos paradoksu: lyderiai dažniausiai yra būtini efektyviam komandiniam darbui (kelti tikslus, koordinuoti veiklą, motyvuoti), tačiau kartu ir kelia grėsmą jos egzistavimui, nes įtaka gali tapti pasipriešinimo ir manipuliacijos šaltiniu (Thompson, 2005), be to, daroma prielaida, kad efektyviai dirbančios komandos nariai patys save valdo, jiems nereikia išorinio vadovavimo. Todėl kartais diskutuojama, ar komandoms tikrai reikia lyderių. Vis dėlto be lyderio komanda efektyviai nedirbs, bent jau neformalus lyderis yra reikalingas (Stewart, Manz, Sims, 1999). Komandinės lyderystės suvokimas yra labai sudėtingas procesas. Mokslininkai sutinka, kad efektyvi komandinė lyderystė yra svarbiausias komandos sėkmės veiksnys. Neefektyvi lyderystė dažniausiai suvokiama kaip didžiausia kliūtis komandos efektyvumui (Northouse, 2004).

Komandinė lyderystė daro įtaką komandai keturiais aspektais:

1. pažintiniu (lyderis padeda komandos nariams suprasti problemas, su kuriomis susiduriama);
2. motyvaciniu (lyderis padeda nariams pasijusti galintiems veikti ir pasiekti tikslus nustatydamas aukštus atlikimo standartus ir padėdamas komandai juos pasiekti);

3. emocinį (lyderis padeda komandai įveikti stresines situacijas nustatydamas aiškius tikslus, užduotis ir strategijas);
4. koordinaciją (lyderis padeda koordinuoti komandos veiklas paskirdamas nariams jų įgūdžius atitinkančius vaidmenis, siūlydamas aiškias veiklos strategijas, naudodamas grįžtamąją ryšį ir padėdamas prisitaikyti prie pokyčių) (Northouse, 2004).

Belbinas pabrėžė ir komandos lyderio bei tradicinio lyderio skirtumus (2 lentelė).

2 lentelė. Komandos lyderio ir tradicinio lyderio skirtumai
(remiantis Dubrinu, 2007)

Tradicionis lyderis	Komandos lyderis
1. Vaidina daug vaidmenų, atlieka neribotą veiklą	1. Riboja savo vaidmenis, atlieka tik dalį veiklos (deleguoja)
2. Siekia konformiškumo	2. Skatina įvairovę
3. Turi daug padėjėjų	3. Ieško talentų
4. Nurodinėja ir nukreipia pavaldinius	4. Skatina kolegas tobulėti
5. Kuria tikslus	5. Kuria misiją

Hittas teigia, kad komandos lyderis pirmiausia daugiausia dėmesio skiria komandos kūrimui ir savo veiklą vertina pagal tai, kaip jam sekasi vadovauti komandai, kokią ją sukūrė. Iš tiesų dažniausiai autorių minimi vieno lyderio ir komandinio lyderio skirtumai labai panašūs į tuos, kurie nurodomi tada, kai ieškoma vadovavimo ir lyderiavimo (biurokратиškumo, pokyčių, autokratiškumo ir pan.) skirtumų.

Dažniausiai nagrinėjant komandinę lyderystę skiriamos trys lyderystės struktūros: išorinis komandos vadovas, išorinis fasilitatorius, komandos viduje išrinktas lyderis. Išorinis vadovas paprastai yra paskiriamas aukščiausios organizacijos vadovybės, turi įstatymų numatytą valdžią, jis skiria darbus, duoda instrukcijas, komanduoja, teikia atlygį ir paramą. Komandos veikla yra valdoma paskirto lyderio, o ne pačios komandos narių. Paprastai toks vadovas nėra koman-

dos narys ir yra bent per vieną žingsnį nuo komandos darbo užduočių. Kita lyderystės rūšis – išorinis fasilitatorius (arba koordinatorius ar konsultantas) – tai paskyrimas asmens, kurio funkcija – skatinti savarankišką komandos darbą. Fasilitatorius dažniausiai nėra komandos narys, jis neatlieka komandos užduočių, tačiau pataria ir konsultuoja, kad komanda savarankiškai galėtų atlikti jai paskirtas funkcijas. Fasilitatorius paprastai paskiriamas organizacijos vadovybės, tačiau jis tik skatina komandą dirbti savarankiškai, nustatyti sau tikslus ir jų siekti. Tokio lyderio vaidmuo – patarti, o ne kontroliuoti ir vadovauti. Viduje išrinktas lyderis yra komandos narys. Drauge su visais nariais jis dirba ir kartu atlieka lyderiavimo funkciją. Jis gali būti savaime atsiradęs, gali būti išrinktas komandos narių arba komandos nariai gali kiekvienas užimti lyderio poziciją tam tikram laikui rotacijos principu. Jis geriau supranta komandos normas, santykius, nei anksčiau minėti lyderiai (Stewart, Manz, Sims, 1999).

Literatūroje pateikiami trys komandinės lyderystės funkciniai modeliai – dviejų funkcijų modelis, McGratho modelis Stewarto ir Manzo lyderystės poveikio komandoms modelis. Dauguma ankstyvųjų mokslinių grupių tyrimų atskleidė dvi pagrindines lyderystės funkcijas komandoje:

- (a) padėti grupei įvykdyti užduotis (užduoties funkcija) ir
- (b) palaikyti grupę bei jos veiklą (palaikymo, tobulinimo funkcija).

Komandos veikla organizacijoje yra susijusi su lyderystės užduoties funkcijomis, o komandos augimas – su lyderio santykių palaikymo funkcijomis. Užduočių arba komandos darbo funkcijos apima tokias funkcijas kaip stengtis atlikti darbą, priimti sprendimus, spręsti problemas, prisitaikyti prie pokyčių, planuoti, siekti tikslų. Palaikymo ar komandos tobulinimo funkcijos gali būti tokios kaip, pavyzdžiui, teigiamo klimato kūrimas, tarpasmeninių problemų sprendimas, komandos narių poreikių patenkinimas ir sutelktumo kūrimas. Visos funkcijos yra susijusios. Jei komanda yra palaikoma ir tobulinama, komandos nariai gali efektyviai dirbti kartu ir atlikti reikalingus darbus. Jei komanda dirba efektyviai ir sėkmingai, lengviau sukurti tinkamą klimatą ir gerus santykius. Priešingai, komandos nesėkmės sukelia nesutarimus komandoje, o komandoms, kurių nariai nepatinka vienas kitam, sunkiau pasiekti savo tikslų (Northouse, 2004). Kurdamas komandos užduočių ir poreikių pu-

siausvyra, lyderis taip pat turi padėti grupei prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Efektyvūs komandų lyderiai turi išmokti nagrinėti ir balansuoti tarp vidinių ir išorinių grupės reikalavimų ir tinkamai veikti ką nors keisdami ar palikdami taip, kaip yra.

McGrathas sukūrė modelį, kuris atskleidžia svarbiausias lyderystės funkcijas, susijusias su efektyviai dirbančia grupe. Modelis pagrįstas vidinės ir išorinės padėties analize ir numatymu, kada lyderis turėtų imtis kokių nors neatidėliotinių veiksmų arba ne. Modelis išskiria dvi lyderio elgesio dimensijas: (a) kontroliavimas – veiksmai ir (b) susitelkimas ties vidiniais grupės dalykais – susitelkimas ties išorinėmis komandos aplinkybėmis. Lyderis gali nustatyti, analizuoti ar prognozuoti problemas (kontrolė) arba gali imtis neatidėliotinių pastebėtos problemos sprendimo veiksmų. Lyderis gali sutelkti dėmesį į grupės problemas (vidines) ir problemas už grupės ribų (išorines). Šios dvi dimensijos lemia keturias lyderio funkcijų rūšis grupėje ar komandoje (3 lentelė).

3 lentelė. McGratho komandos lyderio funkcijų modelis

	KONTROLĖ	VEIKSMAI
VIDINĖS	Trūkumų grupėje nustatymas 1	Atliekami korekciniai veiksmai 2
IŠORINĖS	Aplinkos pokyčių prognozavimas 3	Žalingų pokyčių prevencija 4

Pirmi du kvadratai atspindi vidines komandos operacijas. Pirmame kvadrato lyderis nustato grupės problemas, o antrame – imasi veiksmų, kad ištaisytų, išspręstų pastebėtą problemą. Trečias ir ketvirtas kvadratai atspindi išorines komandos operacijas. Trečiame kvadrato lyderis analizuoja aplinką, norėdamas nustatyti bet kokius aplinkos pokyčius, kurie galėtų paveikti grupę. Ketvirtame kvadrato lyderis veikia siekdamas užkirsti kelią bet kokiems negiamiems pokyčiams aplinkoje, kurie galėtų pažeisti komandą. Svarbu pažymėti, kad šios svarbiausios funkcijos nebūtinai turi būti atliekamos lyderio. Subrendusioje komandoje patyrę nariai gali imtis ar pasidalyti

su lyderiu šiomis funkcijomis. Svarbiausia šiame modelyje tai, jog lyderis turi daryti bet ką, kad pasirūpintų nepatenkintais grupės poreikiais. Jei grupės nariai patenkina daugumą grupės poreikių, tuomet lyderiui lieka labai mažai lyderiavimo veiklos (Northouse, 2004; Hackman, Walton, 1986).

Funkciniai modeliai buvo sukurti, norint praktiškai atsakyti į klausimą, kokias funkcijas turi atlikti lyderis, kad padėtų komandai veikti efektyviai. Lyderis stengiasi pasiekti komandos tikslus analizuodamas vidinę ir išorinę padėtį ir pasirinkdamas bei atlikdamas tinkamus veiksmus, užtikrinančius efektyvų komandos darbą. Be to, lyderis, nustatydamas vidines ir išorines problemas, turi protingai atskirti, kurias problemas sprendžiant reikia įsikišti ir priimti tinkamiausią sprendimą. Tinkamas sprendimas priklauso nuo aplinkybių ir nuo to, ko reikia, kad komanda veiktų efektyviai. Geri lyderiai geba nustatyti, kokios lyderio intervencijos reikalingos (jei reikalingos), kad problema būtų išspręsta (Northouse, 2004).

Stewartas ir Manzas (1995) taip pat pasiūlė vieną iš lyderystės funkcijų modelį (4 lentelė). Kaip matome, skirtingas lyderio elgesys lemia komandai skirtingas pasekmes. Efektyviai dirbantys komandų lyderiai asmeniškai išpareigoja komandos tikslams ir suteikia komandos nariams autonomiškumą, leisdami atsiskleisti jų talentams, kai tik yra galimybė.

Vieną iš visapusiškų komandinio lyderiavimo modelių sukūrė Hillas. Šis modelis yra skirtas padėti lyderiams sekti komandos problemų diagnozę ir imtis konkrečių veiksmų siekiant išspręsti nustatytas problemas.

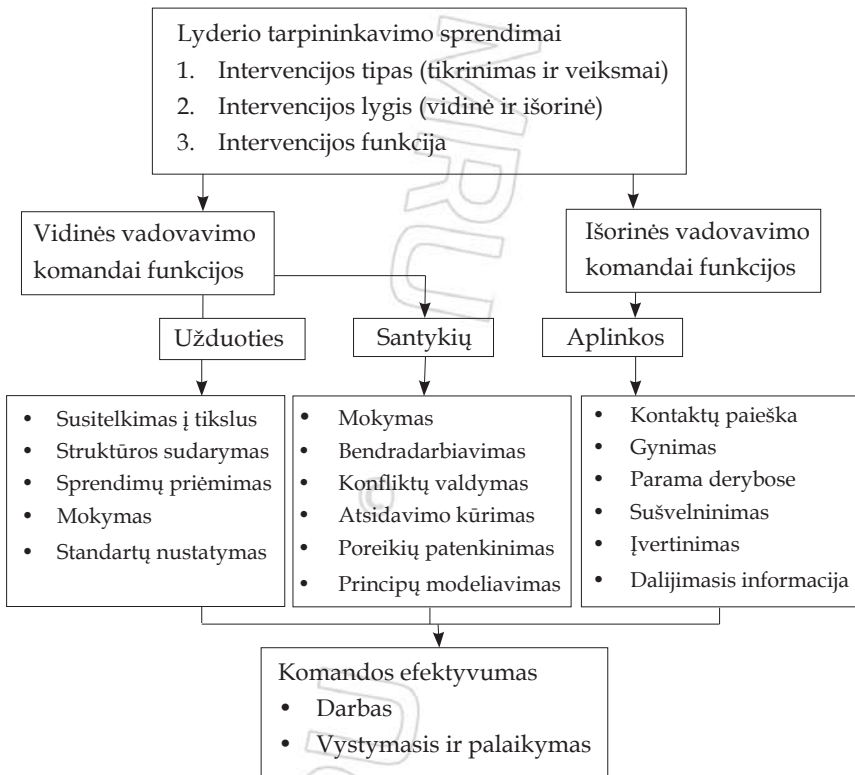
Vadovavimo komandai modelis (5 pav.) atskleidžia sprendimus, kuriuos reikia priimti vadovui (arba komandos nariui, besielgiančiam kaip lyderis) apsisprendžiant arba siekiant pagerinti komandos funkcionavimą. *Pirmas dalykas, dėl kurio turi apsispręsti komandos lyderis, yra – ar kontroliavimas (tarpininkavimas siekiant tikslų), ar veikimas (veiksmų kontroliavimas) yra tinkamiausias konkrečiai problemai.* Hackmanas ir Waltonas (1986) nustatė, kad lyderiai turi kontroliuoti:

- veiklos sąlygas (tikslus, struktūrą, šaltinius);
- veiklos procesus (pastangas, žinias, strategijas);
- galutinę būseną (pasitenkinimą, veiklos atlikimą).

4 lentelė. Stewarto ir Manzo (1995) lyderystės modelis

LYDERIO ĮSITRAUKIMAS	Aktyvus	<p>Lyderystė, perdėtai demonstruojant valdžią (angl. <i>overpowering</i>)</p> <p>Lyderio elgesys</p> <p>Prievarta, paskatinimai, bausmės, autokratinis sprendimų priėmimas</p> <p>Komandos reakcijos</p> <p>Paklusimas, konformizmas, skeptiškumas</p> <p>Pasekmės</p> <p>Pasyvios, pasiduodančios lyderio kontrolei komandos</p>	<p>Galią kurianti lyderystė (angl. <i>power building</i>)</p> <p>Lyderio elgesys</p> <p>Konsultavimas, padaršinimas, parama, delegavimas, kultūros kūrimas</p> <p>Komandos reakcijos</p> <p>Mokymasis, įgūdžių tobulinimas</p> <p>Pasekmės</p> <p>Save valdančios komandos – komandos kontroliuoja, kaip yra atliekamas darbas</p>
	Pasyvus	<p>Lyderystė, neturinti galios (angl. <i>powerless</i>)</p> <p>Lyderio elgesys</p> <p>Nenuoseklus struktūravimas, sankcijų pateikimas, psichologinė distancija</p> <p>Komandos reakcijos</p> <p>Krypties trūkumas, kova dėl valdžios</p> <p>Pasekmės</p> <p>Susvetimėje komandos – komandos nariai ir lyderiai kovoja dėl kontrolės ir valdžios</p>	<p>Įkvepianti, įgaliojanti lyderystė (angl. <i>empowered</i>)</p> <p>Lyderio elgesys</p> <p>Modeliavimas, pagalba, ribų išplėtimas</p> <p>Komandos reakcijos</p> <p>Savęs nukreipimas, jautimasis savininku</p> <p>Pasekmės</p> <p>Save valdančios komandos – komandos nariai kontroliuoja, koks darbas yra atliekamas ir kaip</p>
		Autokratinė	Demokratinė
		LYDERIO VALDŽIOS ORIENTACIJA	

Jei imamasi tam tikrų veiksmų ar daroma tam tikra intervencija, lyderis privalo atlikti *antrą strateginį sprendimą ir nuspręsti, koku lygiu reikėtų kištis į komandinius procesus, t. y. ar į vidinę užduoties bei santykių grupėje raidą, ar į išorinę aplinkos raidą*. Norėdamas nuspręsti, kio lygio intervencija reikalinga, lyderis privalo sau atsakyti į šiuos klausimus: Ar grupės nariai konfliktuoja? Tokiu atveju derėtų imtis grupę palaikančių ir tarpasmeninius santykius stiprinančių veiksmų. Ar komandos tikslai neaiškūs? Tokiu atveju bus reikalinga tikslus pabrėžianti intervencija į užduotį. Ar organizacija (kompanija) nepalaiko komandos, kad ji galėtų tinkamai atlikti savo darbą? Šiuo atveju tinkamiausia intervencija būtų susitelkimas į išorinį komandos palaikymą (Northouse, 2004).



5 pav. Hillo vadovavimo komandai modelis (pritaikyta iš Northouse, 2004).

Trečiasis komandos vadovo apsisprendimas yra nustatyti tinkamiausias intervencijai funkcijas arba įgūdžius. Pvz., jei lyderis nusprendė, kad komandos nariai nesutaria tarpusavyje, jis gali nuspręsti, jog reikia imtis konfliktų valdymo. Geras vadovas turi mokėti savo veiksmus teisingai pasirinkti ir pritaikyti konkrečioje situacijoje. Taigi, vadovo darbas yra nagrinėti ir tarpininkauti situacijoje, kad būtų priimami geriausi sprendimai komandos labui. Lyderiui reikia priimti strateginį sprendimą ir reaguoti tinkamais veiksmais.

Kita modelio dalis smulkiau paaiškina įgūdžius, būtinus vidiniam ir išoriniam vadovavimui komandai (vidinės ir išorinės vadovavimo komandai funkcijos). Anksčiau labiau buvo pabrėžiama užduoties ir santykių funkcija komandoje. Dabar vis dažniau pabrėžiama, kad į vadovavimo komandai elgesį reikia įtraukti ir išorinės aplinkos kontekstą. Hillo modelyje pateikiami lyderiavimui reikalingi įgūdžiai, kurie reikalingi komandos viduje (susiję su užduotimi ir santykiais) ir išorėje (aplinkos) (Northouse, 2004).

Pirmas komandos lyderio įgūdžių ar elgsenų rinkinys atspindi tai, ką lyderis turėtų įgyvendinti, kad geriau atliktų užduotį. Vidinės užduoties valdymo funkcijos:

- susitelkti į tikslus (paaiškinti, gauti sutikimą);
- struktūruoti, kad būtų pasiekti rezultatai (planuoti, organizuoti, išsiaiškinti vaidmenis, deleguoti);
- palengvinti sprendimo priėmimą (informuoti, kontroliuoti, koordinuoti, tarpininkauti, sintetinti, pabrėžti problemas);
- mokyti komandos narius užduoties įgūdžių (mokyti, ugdyti);
- palaikyti tobulumo standartus (vertinti komandinį ir individualų atlikimą, pateikti netinkamą atlikimą).

Pavyzdžiui, jei patikrinęs komandos elgesį lyderis pastebi, kad komandos nariai neturi užduočiai atlikti būtinų įgūdžių, tuomet jis gali pasirinkti intervencijos būdą – mokyti komandos narius arba suteikti jiems būtinus įgūdžius, ugdyti. Jei lyderis nusprendžia, kad kai kurie komandos nariai neefektyviai prisideda prie komandinio darbo, tuomet toks netinkamas darbo atlikimas turėtų būti aptariamasis su komandos nariais (standartų nustatymas) (Northouse, 2004).

Antras įgūdžių ir elgsenų rinkinys atspindi tai, ką lyderis turėtų įgyvendinti, kad pagerintų santykius komandoje. Vidinės vadovavi-

mo santykiams funkcijos:

- mokyti komandos narius tarpasmeninių įgūdžių;
- bendradarbiauti (įtraukti, apimti);
- valdyti konfliktus ir įtakos problemas (vengti konfrontacijos, neaiškių idėjų);
- skatinti atsidavimą ir vieningumą dvasią (būti optimistiškam, atsinaujinančiam, išvalgiam, socializuojančiam, atpažįstančiam, teikiančiam pasitenkinimą);
- patenkinti individualių narių poreikius (pasitikėjimą, palaikymą, gynimą);
- modeliuoti etinius ir principinius įpročius (baimę, nuoseklumą, normas).

Jei patikrinęs komandos narių santykius lyderis pastebi, kad kai kurie grupės nariai konfliktuoja, tuomet reikės įsikišti būtent į to konflikto valdymą (konfliktų ir įtakos problemų valdymas) (Northouse, 2004).

Trečias įgūdžių ar elgsenų rinkinys atspindi tai, ką lyderis turėtų įgyvendinti, kad pagerintų aplinkos sąveiką su komanda. Realus gyvenimo komandos neegzistuoja laboratorijoje, jos yra didelio organizacinio ar socialinio konteksto sistemos dalys. Komandos turi kontroliuoti šią aplinką, kad galėtų išlikti gyvybingos ir nuspręsti, ką reikia daryti, norint padidinti komandos efektyvumą. Jei aplinkai kontroliuoti reikalinga lyderio intervencija, tuomet vadovas turi pasirinkti ką nors iš šių funkcijų:

- užmegzti ryšius ir formuoti aljansus aplinkoje (rinkti informaciją, didinti įtaką);
- ginti ir reprezentuoti komandą aplinkoje;
- derėtis, kad būtų apsaugoti būtini ištekliai, palaikymas ir komandos pripažinimas;
- sušvelninti aplinkos daromą trukdymą komandos nariams;
- įvertinti komandos efektyvumo indikatorius aplinkoje (apklausos, įvertinimai, atlikimo rodikliai);
- dalintis tinkama informacija iš aplinkos su komandos nariais.

Jei patikrinęs aplinką vadovas pastebi, kad organizacijos vyresnybei nerūpi komandos sėkmė, lyderis galėtų siūsti jiems įvairius sėkmę

liudijančius įrodymus, pvz., straipsnius arba apdovanojimus (komandos gynimas ir atstovavimas išorinėje aplinkoje) (Northouse, 2004).

Paskutinė modelio dalis pabrėžia komandos efektyvumą ar trokštamus komandinio darbo rezultatus. Ši modelio dalis pristato dvi efektyvumiam komandos darbui svarbias funkcijas: atlikti komandinį darbą (įvykdyti užduotį) ir tobulinti komandą (palaikyti). Pelno siekiančioms organizacijoms, komandinis užduoties atlikimas reiškia finansinį stabilumą ir finansinę naudą komandai ir organizacijai. Kito tipo organizacijoms komandinis darbas taip pat reiškia kokybišką sprendimų priėmimą, gebėjimą įgyvendinti sprendimus, problemų išsprendimą ir užbaigtą darbą bei galiausiai vadovavimo komandai kokybę.

Vadovavimo komandai modelis yra tarsi įrankis labai kompleksiskam vadovavimo komandai fenomenui suprasti. Modelis pagrįstas prielaida, kad lyderio funkcija arba darbas yra kontroliuoti komandą ir imtis bet kokių būsimų veiksmų, kad būtų užtikrintas komandos efektyvumas.

Komandų lyderiai gali taikyti modelį priimdami sprendimus dėl esamos komandos būklės. Lyderystę šis modelis vaizduoja kaip vadovavimo komandai funkciją, kurioje lyderio vaidmuo yra daryti viską, kas būtina komandos efektyvumui pasiekti. Modelis pateikia lyderiui pažintinį žemėlapi, leidžiantį identifikuoti grupės poreikius, ir pateikia lyderiui pasiūlymus, kaip teisingai veikti.

Taikydamas modelį komandos lyderis paskatins tarpininkavimo procesą, kurio metu jis gali nuspręsti, kas labiausiai tiks komandai – kontrolė ar veiksmai. Jei tikrinimas parodo, kad visi komandos funkcionavimo aspektai yra patenkinti, vadovas neturėtų atlikti jokių tiesioginių veiksmų. Jei paaiškėja, kad reikia imtis tam tikrų veiksmų, tuomet lyderis turi nuspręsti, kokio lygio ar lygių veiksmai yra reikalingi (vidiniai ar išoriniai). Galiausiai lyderis turėtų nuspręsti, kurios funkcijos ar įgūdžiai reikalingi komandos poreikiams patenkinti (Northouse, 2004).

Parinkti teisingą intervencijos būdą nėra taip lengva, kaip gali pasirodyti. Tam komandos vadovui reikalingi aukšto lygio įgūdžiai. Vadovavimo komandai modelis padeda nustatyti nuolatinę komandos analizės ir tobulinimo kryptį. Dvi pagrindinės komandos lyderio funkcijos pagal šį modelį yra kontroliuoti ir veikti.

Šio modelio pranašumai:

1. Modelis sukurtas susitelkiant į realias darbo grupes organizacijose ir jose būtiną vadovavimą, kad būtų atsakyta į daugelį ankstesniuose modeliuose neatsakytų klausimų. Darbo grupė arba komanda pagal šį modelį veikia organizacijos, pramonės ar visuomenės aplinkos kontekste. Susitelkimas į atlikimą ir efektyvumą realiame laike yra vienas iš pranašumų, leidžiantis lyderiams ir komandos nariams nustatyti ir spręsti komandos problemas.
2. Modelis pateikia pažintinį gidą, padedantį lyderiams kurti ir palaikyti efektyviai veikiančias komandas, kai jų rezultatai yra blogesni už nustatytus standartus.
3. Modelis atsižvelgia į besikeičiančių lyderių ir jų pasekėjų vaidmenį organizacijose. Jis nesusitelkia į lyderio turimą pozicijos jėgą, bet kreipia dėmesį į tokias svarbias vadovavimo funkcijas kaip problemų nustatymas ir veikimas.
4. Šis požiūris į vadovavimą komandai gali padėti atrenkant komandos lyderius. Geri lyderiai ne tik gebės nustatyti komandos problemas, bet ir pasinaudoti savo turimomis žiniomis ir tinkamai pasielgti (Northouse, 2004).

Modelio trūkumai:

1. Vienas šio požiūrio trūkumų yra tas, kad jis nėra ganėtinai patikrintas ir paremtas moksliniais tyrimais. Susitelkimas į efektyviai dirbančią komandą ir organizacijos darbo grupę yra ganėtinai naujas požiūris nagrinėjant komandas.
2. Nors vienas iš modelio pranašumų yra tai, kad jis atsižvelgia į kompleksiską vadovavimo komandai kilmę, tačiau šis kompleksiskumas taip pat yra ir vienas iš didžiausių šio modelio trūkumų. Modelis yra sudėtingas ir nepateikia paprastų atsakymų sudėtingiems vadovo sprendimams. Esant labai išskaidytam vadovavimui šiuolaikinėse organizacijose, toks sudėtingas požiūris gali būti nepraktiškas didėjančiam komandų lyderių skaičiui.
3. Šis teorinis požiūris, be to, kad yra labai painus, komandos lyderiui nepateikia tinkamų specifinėje situacijoje atsakymų. Manoma, kad komandos lyderiai išmano grupinius procesus ir sprendimų priėmimą, tarpasmeninį bendravimą, konflik-

tų sprendimą ir t. t., todėl nepateikia daug nurodymų dėl kasdieninių sąveikų ir komandos valdymo nesklaidumų. Modelį reikėtų išplėsti, kad būtų galima nustatyti specifinius įgūdžius ir intervencijas, kurios padėtų grupei susidoroti su pavojingais kasdienybėje kylančiais incidentais.

4. Faktas, kad vadovavimo komandai modelis pateikia naujus ir kūrybiškus nurodymus dėl vadovavimo, gali būti traktuojamas kaip pranašumas. Tačiau šie nurodymai kol kas yra neapibrėžti, sudėtingi. Ilgas vadovavimo komandai reikiamų įgūdžių sąrašas pasunkina supratimą, nuo ko reiktų pradėti. Dauguma komandų yra save kontroliuojančios, reikalaujančios, kad šių įgūdžių išmoktų kiekvienas, kuris tam tikru metu atlieka lyderio vaidmenį. Lyderių ir pasekėjų vaidmenys ilgainiui gali keistis pagal planuojamą organizacijos restruktūrizavimą ar netgi gali pasikeisti per dieną. Dėl to labai svarbu, kad lyderiai suprastų savo pasekėjų vaidmenis ir atvirkščiai (Northouse, 2004).

Jei teoriniai modeliai nepateikia konkrečių patarimų, ką komandų lyderiai turėtų daryti siekdami, kad komandos dirbtų efektyviau, vadovai praktikai gali remtis tiesioginėmis kitų autorių pateikiamomis rekomendacijomis (pvz., Dubrin, 2007; Thompson, 2004 ir kt.).

Kartais tiesiog lyderio asmenybė skatina komandinį darbą, tačiau net ir mažiau charizmatiški vadovai gali skatinti komandinį darbą savo elgesiu bei nuostatomis. Skatinantys komandas lyderystės veiksniai yra skirstomi į dvi grupes (5 lentelė): savi vadovo ištekliai (neformalios technikos) ir organizacinės struktūros veiksmi bei politika (formalios technikos).

5 lentelė. Skatinantys komandas lyderystės veiksniai
(sudaryta remiantis Dubrin, 2007)

Veiksmai, kuriuos vadovas gali atlikti naudodamas savo išteklius	Veiksmai, reikalaujantys organizacinės struktūros bei politikos
1. Komandos misijos apibrėžimas	1. Fizinį struktūrų, kurios skatina bendravimą, kūrimas
2. Pasitikėjimo klimato kūrimas	2. Grupės, komandos pripažinimo ir paskatinimo pabrėžimas
3. Komandinio darbo normų įvedimas, emocinio intelekto naudojimas	3. Ritualų ir ceremonijų inicijavimas
4. Pasididžiavimo būnant geriausiu pabrėžimas	4. „Atviros knygos“ vadovavimas
5. Buvimas komandinio darbo modeliu, taip pat ir valdžios pasidalijimas	5. Į komandą orientuotų narių atranka
6. Vadovavimo stilius ieškant konsensuso	6. Technologijų, skatinančių komandinį darbą, taikymas
7. Iššūkių nustatymas, veiklos standartų reikalavimas, krypties nustatymas	7. Komandos knygos sukūrimas
8. Konkuravimo su kita grupe skatinimas	
9. Komandinio žargono vartojimo skatinimas	
10. Mikrovadybos sumažinimas	
11. Elektroninės lyderystės naudojimas	

Kai kurie veiksniai ir veiklos jau buvo aptarti ankstesniuose šios knygos skyriuose (pvz., bendras tikslas, pasitikėjimas, grupinių sprendimų priėmimas ir pan.), todėl toliau primenami tik labai trumpai. *Misijos* teiginys yra būtinas efektyviai dirbančiai komandai

egzistuoti. Jis leidžia atsakyti į klausimą „Kodėl mes tai darome?“ Atsakydamas į šį klausimą misijos teiginys turi nurodyti specifinį tikslą, filosofinį komandinio darbo toną. Du galimi komandos misijų pavyzdžiai:

- Planuoti ir įgyvendinti naujus gamybos būdus tam, kad padidėtų mūsų geros veiklos įvaizdis bei atsiskleistų mūsų konkurencingumo ypatumai.
- Pagerinti mūsų gebėjimus kurti internetinius puslapius, kad organizacijos sprendžiantiems asmenims galėtume suteikti pagalbą ir kurti meniškus internetinius puslapius.

Jei komandos nariai nepasitiki vienas kitu, tai nedirbs komandoje ir nebendradarbiaus. Skatindamas pasitikėjimą, vadovas turi būti pats patikimas ir nuoseklai bei patikimai elgtis, atvirai kalbėti apie problemas, dalintis informacija.

Pagrindinė komandinio darbo plėtros strategija – skleisti tarp grupės narių nuostatą, kad iš jų tikimasi komandinio darbo. Taip sukuriama *komandinio darbo norma*. Jei organizacijoje vyrauja individualizmo kultūra, tai sukurti šią normą gali būti sunku. Tačiau vadovas gali naudotis keletu būdų:

- skatinti komandos narius, kad jie elgtųsi vienas su kitu taip lyg būtų vienas kito klientai, mandagiai ir bendradarbiautų;
- ir raštu, ir žodžiu aiškiai ir dažnai teigti, kad komandinio darbo yra pageidaujama;
- perteikti komandinio darbo normą, dažnai vartojant žodžius ir frazes, kurie palaiko komandinį darbą, pvz., „komandos nariai“, „komandos draugai“, nevartoti terminų „pavaldiniai“, „darbuotojai“ ir pan. (Dubrin, 2007).

Taigi trys sąlygos – abipusis pasitikėjimas, grupės tapatumas, grupės efektyvumas – sudaro bendradarbiavimo pagrindą. Kalbėjimas apie emocijas didina emocinį grupės intelektą bei komandos dvasią. Dar keletas dalykų, kurie padeda vadovui bendradarbiauti su grupe. Lyderis:

- supranta, kad jis greičiausiai neturi visos reikiamos informacijos ir nuomonių apie konkrečią padėtį;
- supranta, kad jis gali dirbti su bet kuriuo grupės nariu;

- yra empatiškas, moka jausti empatiją su kitais ir žino, kaip „parduoti“ bendradarbiavimo pranašumus;
- rūpestingai planuoja ir pasirenka tinkamą momentą, kai jo nuomonė gali būti priimta, o tada jau aiškiai išsako savo idėjas;
- pripažįsta, kad kitas žmogus bent iš dalies yra teisybą, sugeba nesilaikyti išankstinės neigiamos nuomonės, kaupia kitų žmonių idėjas, apibendrina (Dubrin, 2007).

Taip pat komandos lyderis gali paskatinti komandinį darbą pats būdamas kaip *modelis*, kurį kiti nariai mėgdžiotų. Jis turi intensyviai sąveikauti su komandos nariais (geriausiai neformaliai), nuolat pabrėžti, kad jis irgi yra komandos narys, dalintis valdžia. Kiekvienas komandos narys, galintis turėti valdžią, labiau jaučia savo indėlį į komandą. Kad lyderis galėtų būti komandos darbo modeliu, jis turi turėti komandos žaidėjo nuostatas.

Komandinis darbas yra skatinamas, jei vadovas praktikuoja *sprendimų priėmimą konsensu*. Konsensuso siekis nereiškia, jog visi konfliktai turi būti sprendžiami taip, kad visi sutiktų. Nesutarimai yra sveika, bendrai juos aptariant taip pat skatinama komandinė veikla. Taip išgirstamos visų komandos narių nuomonės. Komandos nariai turi tikėti, kad komanda turi neatidėliotinų, skubių, konstruktyvių tikslų. Jie nori aiškiai žinoti lūkesčius. Tai komandai suteikia energijos, nes skatina priimti iššūkius. Priėmus iššūkius, komanda vėl aptaria bendrą tikslą, nustato aiškesnius tikslus ir sklandžiau dirba kartu. Komandai reikia nuolatinio iššūkio, jį gali paskatinti nuolat atnaujinama informacija (Dubrin, 2007).

Viena iš klasikinių taisyklių, skatinanti komandinį darbą – *konkuruoti su realiu arba įsivaizduojamu priešu išorėje*. Kai priešas yra viduje, komandai kyla problemų, krinta jos dvasia. Kai konkuruojama su kita grupe, vadovas tik turi stebėti, kad konkurencija vyktų etišškai, ne per daug intensyviai. Strateginė perspektyva, skatinanti komandinį darbą, – *lyderiui sumažinti mikrovadybę*, t. y. artimą grupės narių veiklos stebėseną. Geras komandos vadovas turi suteikti komandos nariams ganėtinai laisvės ir erdvės valdyti savo veiklą. Čia labai tinkama lyderystės kontingencijos teorija – geras lyderis nemoko narių, neteikia jiems patarimų ar nurodymų, kai jiems to nereikia (Nort-house, 2004; Dubrin, 2007). Toliau šiame skyriuje pateikiamos kelios

praktinės užduotys, kurios padeda pažvelgti į save kaip į komandos lyderį, analizuoti šiuos vidinius vadovavimo komandai išteklius.

Kalbant apie organizacinę politiką bei formalias komandinio darbo skatinimo technikas pirmiausia siūlomas kuo artimesnis komandos narių darbas artimoje fizinėje erdvėje. Komandos nariai, dirbantys privačiuose kabinetuose, sąveikauti linkę mažiau. O jei dirbama fiziškai artimai, toje pačioje erdvėje ir dažnai sąveikaujama, susiformuoja abipusės priklausomybės jausmas. Jei nėra kitos galimybės, tai bendri pasitarimų, poilsio kambariai galėtų suteikti fizinio artumo erdvę (ji turėtų būti kitos spalvos, kitaip dekoruota nei visas pastatas, gali būti mikrobangų krosnelė ar šaldytuvas, kavos aparatas). Šioje erdvėje komanda gali ir dirbti, ir ilsėtis. Svarbu, kad ji suteiktų galių sąveikauti.

Vienas iš organizacinių veiksnių – *grupinių motyvatorių naudojimas*, kai grupė yra skatinama ir apdovanojama už komandinį darbą ir bendrus laimėjimus: apmokėjimas už įgūdžius, komandos veiklos apmokėjimas, pelno dalijimas, naudos dalijimasis. Tačiau perėjimas prie komandinio apmokėjimo plano daugeliui darbuotojų gali būti suvokiamas kaip rizika jų apmokėjimui ir atrodyti nesaugi. Tai reikia turėti omenyje ir būti atsargiems. Bendri vakarėliai ką nors pasiekus, kiti ritualai ir ceremonijos taip pat kelia komandos dvasią ir skatina komandinį darbą (Dubrin, 2007).

„Atviros knygos“ vadovavimo praktikavimas. Vis populiarėjantis organizacijų komandas skatinantis metodas – dalytis informacija su visais be išimties darbuotojais – informacija apie organizacijos finansus bei strategiją. Taip kiekvienas darbuotojas yra motyvuojamas, skatinamas suprasti ir siekti kompanijos tikslų. Finansinė informacija yra kuo dažniau atnaujinama, skelbiamos jos rizikos, finansų sumažėjimas bei pelnas ir sėkminga veikla. Idėja – būti gerai informuota, į partnerystę orientuota, sėkmingai veikiančia organizacija. Galima apie tą informaciją diskutuoti su darbuotojais (net ir su valytojomis), o galima ją tik siųsti el. paštu ir tik informuoti.

Komandinį orgnaizacijos darbą užtikrina *atrankos procedūros*. Jos orientuotos į tokių darbuotojų atranką, kurie yra linkę dirbti komandinį darbą. Geriausia rinktis tokius darbuotojus, kurie patys nori ir prašo dirbti komandoje, be to, iš gyvenimo aprašymo galima suprasti, ar žmogus buvo geras komandos žaidėjas, taip pat yra duomenų,

kad jei žmogus sportuoja ar anksčiau sportavo, jis paprastai yra geresnis komandos žaidėjas nei tas, kuris nesportavo.

Organizacija gali taikyti *bendradarbiavimą skatinančias technologijas* (pvz., elektroninį samgegų šturmą ir pan.). Komandinių knygelių leidimas taip pat yra galimybė paskatinti komandų buvimą organizacijoje, naudojant nedaug išteklių. Knygą gali sudaryti kiekvieno nario nuotraukos, trumpos biografijos, hobi ir pan., linksmi arba rimti komentarai. Pavarčius tokią knygą galima geriau pažinti savo komandos narius. Kai nariai vienas kitą geriau pažįsta, atsiranda didesnis bendrumo jausmas (Dubrin, 2007).

Dažniausiai organizacijos komandų formavimui lyderiai ar vadovai naudoja išorinius mokymus arba išvykas kritinėmis sąlygomis (laukinė gamta, kalnai, slidinėjimas, laipiojimas virvėmis ir pan). Taip tikimasi, kad dalyviai, susidūrę su fiziniais iššūkiais, rizika, įgys lyderiavimo ir komandinio darbo įgūdžių. Dažniausiai tokie mokymai kelia šiuos tikslus:

- atrasti savo pranašumus ir trūkumus;
- patikrinti savo ribas (jos yra tikrai platesnės nei jūs įsivaizduojate);
- dirbti kartu kaip komanda;
- smagiai praleisti laiką;
- padėti įveikti kliūtis savyje;
- padėti įveikti kliūtis tarp savęs ir kitų.

Tokių įtemptoje aplinkoje vykdomų tyrimų esmė – ne tik sudaryti komandą, bet ir įgyti pasitikėjimą savimi kaip lyderiu. Tokios veiklos skatina pasitikėjimą vienas kitu ir pažinimą, bendrumo jausmą (Dubrin, 2007).

Kai kurie dalyviai ir treneriai tiki, kad išorinis mokymas turi daug pranašumų ir nemažai naudos – imama labiau pasitikėti savimi, geriau pažinti save, išmokstama geriau dirbti kartu su kitais – ir mano, kad skeptiškumas apie tokį mokymo metodą yra tik nesupratimo reikalas. Tačiau yra ir skeptikų, be to, yra ir rizikų. Visada rizikuojama sveikata (kuo sunkesnės išvykos, tuo labiau), be to, išvykose išmokti dalykai nebūtinai taikomi darbo aplinkoje. Realioje darbo aplinkoje komandos nariai išeina iš darbo, perkeliama dirbti kitur ir panašiai, todėl mokymas nebūna susijęs su nauja komanda ir jos veikla. Dar viena problema – labai dažnai grįžę iš tokių išvy-

kų komandos nariai nebenori bendradarbiauti. Po tokių mokymų individualios nuostatos ir komandinio darbo įgūdžiai dažniausiai išlieka trumpą laiką, bet nėra ilgalaikiai. Pagrindinis dalykas, kuris padeda šią problemą išspręsti – tai labai gera ir išsami aptariamoji analizė, kai dalyviai aptaria, ko išmoko, kaip tai gali pritaikyti savo darbe, ką sužinojo (Dubrin, 2007). Lyderis neturėtų tikėtis, kad išvykos arba intensyvūs mokymai patys savaime turės teigiamos įtakos komandiniam darbui.

Toliau pateikiami pratimai, kurie gali padėti suprasti lyderio svarbą komandoje bei tobulinti komandinio lyderiavimo įgūdžius (Кипнис, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Dubrin, 2007).

1 pratimas	Komanda be lyderio
Tikslas	Nagrinėti kolektyvinės atsakomybės pranašumus ir trūkumus, ugdyti gebėjimą prisiimti atsakomybę, esant nepibrežtoms išorinėms sąlygoms, atpažinti lyderiavimo poreikį skirtingose situacijose.
Procedūra	Sudaroma dalyvių grupė ir jai pateikiama <i>instrukcija</i> : „Nuo šios minutės niekas niekam negalės vadovauti. Kiekvienas dalyvis atsako tik už save. Jūs turite išklausti užduotį ir stengtis ją atlikti. Bet koks dalyvių kontaktas yra draudžiamas: nei pokalbių, nei ženklų ar gestų, nei fizinio kontakto (pastūmimo, patraukimo), nei šnibždėjimo neturi būti. Turite dirbti tyliai, leidžiama tik pasižiūrėti į savo partnerius. Mokysimės suprasti vienas kitą telepatiniu būdu.“ Tada seminaro vadovas paaiškina užduotis: „Prašau grupę sustoti ratu. Nesikalbėdami ir nekontaktuodami kiekvienas stenkitės padaryti taip, kad visa grupė kiek įmanoma greičiau ir taisyklingiau sustotų ratu.“ Kai tai padaroma, pateikiamos kitos užduotys – sustoti į eilę pagal ūgį, sustoti į du ratus, sustoti į trikampį, sustoti į eilę taip, kad dalyviai eitų iš eilės pagal plaukų spalvą nuo šviesiausių iki tamsiausių plaukų, sustoti į gyvas skulptūras „žvaigždė“, medūza“, vėžlys“.

Lentelės tęsinys

Diskusijos klausimai	<p>Kas iš grupės narių yra iš prigimties lyderis? Ar lengva susilaikyti nuo vadovaujamo elgesio stiliaus? Ar sunku ką nors daryti, kai niekas nevadovauja? Kaip suprantama, kad jūsų veiksmai yra klaidingi arba teisingi? Ar jums patiko pačiam priimti sprendimus ir būti atsakingam tik už save? Kurias užduotis be vadovo atlikti yra sunkiausia, o kurias – lengviausia?</p>
Priemonės	Specialių priemonių nereikia.
Trukmė	20 minučių.
2 pratimas	Leidimas vadovauti
Tikslas	Pagalvoti apie savo vadovavimo gebėjimus, išskirti pranašumus ir trūkumus.
Procedūra	<p><i>Instrukcija: „Susikaupkite, pagalvokite keletą minučių ir sukurkite sau pažymėjimą – licenciją vadovauti kitiems žmonėms komandoje. Pagalvokite, kokius įgūdžius, gebėjimus jau turite, kokios stipriosios savybės jums padės. Pagalvokite, kokio dydžio bus jūsų pažymėjimas, kaip jis atrodys, koks tekstas ten bus parašytas, kaip jis skambės. Dokumente pažymėkite, kokius įgaliojimus sau suteikiate, kur jūsų veiklos ir įgaliojimų ribos, rašykite tokiu stiliumi, kuris jums atrodo tinkamas, apipavidalinkite ir pavadinkite kaip norite. Tam jums skiriama penkiolika minučių.“</i></p>
Diskusijos klausimai	<p>Koks yra jūsų didžiausias vadovavimo laimėjimas pastaruoju metu? Kas jūsų leidime ir pažymėjime vadovauti yra jums pats svarbiausias? Ką artimiausiu metu ketinate įrašyti į leidimą – pažymėjimą? Kodėl tai svarbu?</p>

Lentelės tęsinys

Priemonės	Nėra
Trukmė	30–40 minučių.
3 pratimas	Eismo kamštis
Tikslas	Pamėginti vadovauti komandai ir daryti netiesioginę įtaką, išmėginti įvairius lyderiavimo įgūdžius.
Procedūra	<p>Kiekvienas grupės dalyvis turi pabūti vadovu. <i>Instrukcija vadovui:</i> „Įsivaizduokite, kad jūs patekote į eismo kamštį, o darbe jūsų laukia jūsų komanda, kuriai jūs turite pateikti instrukcijas, kaip dirbti. Jūs skambinate jiems į darbą ir vadovaujate užduočiai telefonu“. Užduotis, instrukcijos likusiai komandai galima panaudoti iš 1 pratimo arba grupės nariai gali sugalvoti jas patys.</p> <p><i>Instrukcija grupei:</i> „Jūs esate darbo komanda ir laukiate vadovo, kuris turi jums duoti nurodymus, kaip dirbti, ką daryti. Tačiau vadovas vėluoja, nes pateko į eismo kamštį. Kadangi darbą atlikti reikia skubiai, jis skambina kam nors iš jūsų ir duoda nurodymus telefonu, dirbkite.“ Vadovas ir grupė turi būti atskirose patalpose ir bendrauti tik telefonu.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Galimi klausimai vadovui: Ar pavyko atlikti užduotį? Ar buvo sunku? Ar grupė suprato jūsų nurodymus? Ar iškilo nesusipratimų? Kaip juos sprendėte? Kaip vertinate savo darbą atliekant užduotį? Galimi klausimai grupei: Kaip supratote pateikiamas instrukcijas? Kas buvo neaišku? Kaip vertinate savo darbą? Ką reiktų daryti kitaip? Kokias išvadas apie komandinę lyderystę galėtumėte padaryti?</p>
Priemonės	Du mobilūs telefonai.
Trukmė	1 valanda.

Lentelės tęsinys

4 pratimas	Smulkmeniškas valdymas
Tikslas	Šis trumpas klausimynas pateikia naudingų įžvalgų, kaip išvengti netinkamo vadovavimo savo komandai. Būtina riboti pernelyg smulkmenišką vadovavimą, kad komanda jaustųsi atsakingesnė ir komandos nariai nebūtų linkę pasitraukti. Be to, susitelkimas į nereikšmingus darbus sumažina ir komandos lyderio, ir visos komandos produktyvumą.
Procedūra	<p><i>Instrukcija:</i> „Perskaitykite šiuos teiginius ir apveskite tinkamą atsakymą.“</p> <p>Aš tvirtinu visus projektus – nuo didžiausių iki smulkiausių Taip Ne</p> <p>Didžiąją dalį sprendimų priimu aš pats Taip Ne</p> <p>Jaučiu, kad esu paskendęs administraciniuose reikaluose Taip Ne</p> <p>Darbuotojų kaita didelė, o moralė žema Taip Ne</p> <p><i>Rezultatų skaičiavimas ir interpretavimas:</i> Jei du arba daugiau kartus atsakėte „<i>taip</i>“, Jums reikia keisti vadovavimo stilių.</p>
Diskusijos klausimai	Ką atskleidžia atsakymai į tokius klausimus? Ar jūsų atsakymai atitiko jūsų įsivaizdavimą apie save kaip apie komandos lyderį? Ar reikėtų keisti jūsų vadovavimo stilių? Jei reikėtų, tai kaip?
Priemonės	Lapai su testo klausimais.
Trukmė	5–10 minučių.

/// Klausimai ir užduotys

1. Sudarykite klausimų pavyzdžių, kurie leistų įvertinti komandos efektyvumą, remiantis Hill komandinio lyderiavimo modeliu.
2. Išanalizuokite toliau pateiktą praktinę situaciją ir pagal pateikiamus klausimus parenkite rekomendacijas, kaip tokią problemą spręsti.

Vietinis vėžio centras turi sveikatos komandą, koordinuojančią vaikų, sergančių vėžiu, slaugą. Komandą sudaro gydytojas dr. Sherifas Hidatas (klinikistas onkologas), rentgenologas dr. Wayne'as Linettas, slaugė Sharon Whittling, socialinė darbuotoja Cathy Ing, terapeutė Nansy Crosby ir vaikų spec. pedagogė Janet Lewis. Komandos nariai susitinka kartą per savaitę aptarti 18 vaikų priežiūros ir nuspręsti, koks geriausias gydymo būdas tinka kiekvienam vaikui. Cathy Ing, socialinė darbuotoja, vadovauja komandai ir yra atsakinga už rūpinimąsi kiekvienu vaiku. Vis dėlto, kai komanda susitinka, aktyviausi būna gydytojai Hidatas ir Linettas. Jie mano, kad turėdami medicininį išsilavinimą yra sukaupe daugiau žinių ir įgūdžių apie vaikų, sergančių vėžiu, gydymą. Jie išklauso grupės moterų nuomonę, tačiau priėmus sprendimą veikia savo nuožiūra. Socialinė darbuotoja, vaikų spec. pedagogė, terapeutė ir slaugė išsikeidusios dėl tokio elgesio, nes jos praleidžia daugiausia laiko su vaikais ir mano, kad geriausiai žino, kaip reikia rūpintis ilgą laiką reikalaujančiais vaikais. Grupės darbo rezultatai prasti – pacientai jaučiasi niekieno nesuprasti ir kad jais niekas nesirūpina. Komanda turi problemų dirbdama kartu ir nė vienas komandos narys nėra patenkintas jos darbo rezultatais.

Klausimai

- Kaip įvertintumėte komandos darbo efektyvumą atsižvelgdami į abu dalykus: komandos darbą ir komandos tobulinimą?
- Kokio lygmens problemos yra didžiausios? Vidinės užduoties? Vidinės santykių? Išorinės?

- Ar intumėtės veiksmų norėdami pagerinti komandos veiklą? Jeigu taip, kaip pasirinktumėte, ką turėtumėte daryti? Kodėl?
 - Kokius specifinius lyderio įgūdžius reikėtų gerinti?
3. Įvertinkite savo nuostatas dėl komandinio darbo, naudodamiesi 8 priede pateiktu klausimynu.
 4. Kartu su kolegomis aptarkite teiginį „Tikrai komandai nereikia vadovo“. Pateikite argumentų „už“ ir „prieš“.
 5. Kaip lyderis gali paskatinti komandinį darbą?
 6. Ar komandinė lyderystė yra tinkama visose kultūrose?
 7. Paskaitykite papildomos literatūros apie įvairias lyderiavimo teorijas ir palyginkite jas su šiame skyriuje aptartu komandinio lyderio modeliu. Kokie skirtumai, kokie panašumai, kaip galima papildyti Hill komandinio lyderiavimo modelį kitų lyderiavimo teorijų teiginiais?

Literatūra:

1. Dubrin A. J. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Houghton Mifflin Company, 2007.
2. Hackman J. R., Walton R. E. Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p. 72-119.
3. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
4. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2004.
5. Stewart G. L., Manz C. C. Leadership for Self-managing Work Teams: A Typology and Integrative Model // *Human Relations*, Vol. 48, 1995, p. 747-770.
6. Stewart G. L., Manz C. C., Sims H. P. Jr. *Team work and group dynamics*. John Wiley & Sons, Inc., 1999.
7. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
8. Кипнис М. *Тренинг лидерства*. Москва, 2006.

MRU ©

MRU

©

MRU

V skyrius

Komandos narių motyvavimas

Kai organizacijos nariai jau kurį laiką dirba komandomis, darbuotojų motyvacija yra laikoma savaime suprantamu dalyku. Žinoma, jei komanda vykusi, jos nariai turi aiškų ir bendrą tikslą, kuris juos motyvuoja. Jei komandos nariai neturi bendro tikslo, tokios komandos veikla nebus sėkminga. Tačiau net ir turint bendrą tikslą, darbo motyvacijos problema gali būti aktuali arba tapti aktualia ilgainiui dirbant kartu.

Motyvuodamas komandos narius lyderis turi atsiminti, kad organizacijos, komandos tikslai ir individualūs tikslai – tai visai ne tas pats. Motyvavimo užduotis – rasti tikslų susikirtimo taškus ir padaryti taip, kad individualūs darbuotojų tikslai būtų kuo artimesni organizacijos tikslams. Kadangi bendro svarbaus tikslo žinojimas, dalijimasis juo yra vienas iš kritinių komandos darbo aspektų, pagrindine darbo motyvacijos teorija, analizuojant komandos narių motyvaciją, dažniausiai tampa Tikslų iškėlimo teorija, pasiūlyta E. A. Locke'o (1968, 1981). Pagrindinė šios teorijos idėja – *žmogaus tikslai vadovauja jo veiksams*. Joje teigiama, kad ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Tikslai patys savo prigimtimi nėra motyvuojantis dalykas, tačiau tai, kad individo veikla neatitinka turimo pasiekti tikslo, sukuria asmeninį nepasitenkinimą, kuris skatina mažinti šią realybės ir idealo neatiktį. Taip kyla įtampa, skatinanti siekti tikslo.

Įvairūs tyrimų rezultatai atskleidžia, jog:

- Tikslų konkretinimas didina darbo intensyvumą. Konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai skatina geresnius darbo

rezultatus nei apibendrintas tikslas – „stenkitės, kiek įmanoma“.

- Sudėtingi, bet darbuotojams priimtini tikslai skatina siekti geresnių rezultatų nei paprasti, lengvi tikslai.
- Tikslai yra pasiekiami efektyviau, jei darbuotojas nuolat informuojamas apie tai, kaip sėkmingai jis siekia tikslų, t. y. sulaukia grįžtamosios informacijos apie savo darbą.
- Tikslų formulavimas labiau motyvuoja, jei tikslų pasiekimo rezultatai yra naudojami vertinant darbą (Locke, 1968, 1981).

Komandos nariams svarbu ne tik žinoti suformuluotus tikslus, bet ir turėti bendą tikslą. Paprastas būdas išsiaiškinti, ar komandos nariai žino komandos tikslus, yra „pokalbio lifte“ testas. Kiekvieno nario atskirai klausiama: „Jei važiuotum liftu mūsų įmonėje kartu su generaliniu direktorium, o jis paklaustų, ko jūsų komanda siekia, ką ji dirba, ką tu atsakytum?“ Jei komandos nariai negali aiškiai atsakyti arba kiekvienas narys atsako skirtingai, komanda turi problemą; jos nariai siekia skirtingų tikslų, savo pastangas nukreipia į skirtingus dalykus ir taip iššvaistoma daug energijos (Creating Teams with an Edge, 2004).

Žinoma, vien tik tikslo žinojimas dar negarantuoja komandos narių motyvacijos. Tikslo žinojimas ir supratimas užtikrina, kad žmonės žino, kuria kryptimi jiems eiti, o įsipareigojimas siekti tikslo motyvuoja juos dirbti ir išlaikyti aukštą veiklos lygį net kai būna sunku. Įsipareigojimas yra patrauklaus tikslo suformulavimo funkcija, taip pat tikslo priimtimumo, nuosavybės ir abipusės atsakomybės funkcija. Tik tuomet komandos nariai suderins savo asmeninius tikslus su komandos tikslais. Įsipareigojimą lengviau įvykdyti mažoms komandoms, kurios turi nedaug narių.

Idealiu atveju kiekvienas komandos narys įdeda pastangų ir kiekvienas yra visiškai įsipareigojęs siekti komandos tikslo. Tačiau pasaulis nėra idealus. Dažna situacija, kai komandos narys paskiriamas aukštesnių vadovų į komandą, nes jis turi specialių gebėjimų, kurių komandai reikia, tačiau jis nėra įsipareigojęs siekti komandos tikslo. Tuomet komandos lyderis turi rasti būdą, kaip dirbti su tokiu žmogumi. Tokiu atveju gali praversti keletas patarimų:

- nuoširdžiai pasikalbėkite su tuo žmogumi ir parodykite,

kaip komandos tikslas prisideda prie esminių organizacijos tikslų;

- parodykite jam, kokia yra asmeninė dalyvavimo komandoje nauda.

Šios rekomendacijos atskleidžia, jog įsipareigoti dėl komandos tikslo galima ir kitais komandos narių motyvavimo būdais, remiantis ne tik tikslų išskėlimo teorija. Įsipareigojimas ir motyvacija gali būti didinama apdovanojimais bei paskatinimais. Jei žmonės supranta, kokia efektyvaus komandinio darbo ir pasiektų tikslų nauda, jų motyvacija didėja. Skatinimai gali būti įvairūs: emocinis ir psichologinis pasitenkinimas dėl įdomaus ir prasmingo darbo, patirtis, kuri gali būti naudinga ateities karjerai, papildomas piniginis užmokestis (Creating Teams with an Edge, 2004). Kadangi komandą sudaro atskiri žmonės, turintys savo poreikių ir tikslų, individualizuotas požiūris į jų darbo motyvaciją gali būti viena iš komandos efektyvaus funkcionavimo prielaidų. Sunku tikėtis, kad žmogus sieks vien tik bendrų komandos tikslų, jei jie niekaip nedera su jo tikslais ar netenkina jo poreikių. Vieną komandos narį gali skatinti dirbti geri socialiniai santykiai, kitą pripažinimas ir prestižas, trečią – atlygis.

Taigi, analizuojant individualią darbuotojų motyvaciją, be tikslų išskėlimo teorijos, svarbios ir kitos darbo motyvacijos teorijos: Maslow poreikių hierarchijos teorija, Herzbergo dviejų veiksmų teorija, McClellando poreikių teorija, paramos arba elgesio modifikavimo darbo motyvacijos teorija, teisingumo teorija, darbo charakteristikų modelis bei kitos. Darbuotojo motyvacija yra labai sudėtingas reiškinys, jam suprasti vienos teorijos ar požiūrio neužtenka. Toliau trumpai nagrinėjama keletas darbo motyvacijos teorijų, kurios gali būti naudingos suprantant individualią komandos narių darbo motyvaciją.

Maslow, McClellando bei Herzbergo teorijos teigia, kad žmogų dirbti motyvuoja tam tikri vidiniai arba išoriniai poreikiai. Plačiai naudojama Maslow poreikių hierarchijos teorija yra paremta prielaida, jog kiekviename žmoguje egzistuoja penkių pagrindinių poreikių hierarchija. Tie penki poreikių lygiai yra šie:

- *Fiziologiniai poreikiai* – alkis, troškulus, būsto, sekso, kiti kūno poreikiai.
- *Saugumo poreikiai* – saugumas, apsisaugojimas nuo fizinės

bei emocinės žalos.

- *Socialiniai poreikiai* – prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.
- *Pagarbos poreikiai* – vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmė, ir išoriniai veiksniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys.
- *Saviraiškos (savirealizacijos) poreikis* – siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas (Robbins, 2003; Furnham, 2005).

Kai vienas iš poreikių visiškai patenkinamas, pradeda vyrauti kitas. Žmogus kopina aukštyn šios hierarchijos pakopomis. Maslow teorijoje teigiama, kad joks poreikis nėra patenkinamas iki galo, o visiškai patenkintas poreikis jau nebeskatina.

Herzbergo teorijoje teigiama, jog pasitenkinimą ir darbo motyvaciją skatina vidiniai arba motyvuojantys veiksniai, tokie kaip galimybės eiti aukštesnes pareigas, galimybės asmeniškai tobulėti pripažinimas, atsakomybė, laimėjimai. O nepasitenkinimas darbu bei mažą darbuotojų motyvaciją lemia kitokie veiksniai – vadovavimo kokybė, atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais, darbo užtikrintumas (higienos veiksniai). Todėl *Herzbergas* teigė, kad pasitenkinimo ir motyvacijos priešybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo tradiciškai manoma. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai teiks pasitenkinimą. Autorius teigė, kad egzistuoja dviguba vientisuma: pasitenkinimo priešybė yra pasitenkinimo nebuvimas, o nepasitenkinimo priešybė – nepasitenkinimo nebuvimas. Pasak *Herzbergo*, pasitenkinimą lemiantys veiksniai skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, besistengiantys pašalinti nepasitenkinimo darbu veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramina savo darbo jėgą, o ne didina suinteresuotumą (Furnham, 2005, Robbins, 2003, Herzberg, 1968).

McClellando poreikių teorija išskyrė tris pagrindinius darbo motyvus, arba poreikius:

- *Laimėjimų poreikis* – siekis pranokti, pastangos iškovoti sėkmę. Kai kurie žmonės jaučia didelį sėkmės poreikį, tačiau jie siekia asmeninių laimėjimų, o ne atlygio už sėkmę. Jie

nori daryti ką nors geriau, nei kas nors yra padaręs anksčiau. McClellandas pastebėjo, jog žmonės, kurie turi stiprų laimėjimų poreikį, mėgsta patys spręsti painią problemą ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę arba nesėkmę, o ne leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų. Šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų.

- *Valdžios poreikis* – troškimas daryti poveikį ir daryti įtaką kitiems bei juos valdyti. Pasižymintiems dideliu valdžios poreikiu žmonėms patinka vadovauti, jie siekia daryti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms, yra linkę labiau rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla.
- *Poreikis priklausyti* – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas. Turintiems šį poreikį žmonėms labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, jie mėgsta santykius, grindžiamus dideliu tarpusavio supratimu (Kasiulis, Barvydienė, 2004; McClelland, 1973).

Komandoje ne visi šie poreikiai yra tenkinami. Greičiausiai geresni komandos darbuotojai bus tie, kurių stipresnis poreikis priklausyti, o sunkiau komandose dirbti žmonėms, kurie turi didelį valdžios poreikį.

Jau anksčiau minėta *paramos, arba elgesio modifikavimo, teorija* grindžiama požiūriu, kad parama (pastiprinimas) lemia elgesį. Pastiprinimo teorija ignoruoja vidinę individo būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų. Gausūs tyrimų rezultatai rodo, kad žmonės labiau stengiasi vykdyti užduotis, sulaukdami paskatinimų nei nesulaukdami. Tam, kad būtų galima padidinti darbuotojų motyvaciją, reikia tik žinoti, kokius paskatinimus aplinka turi teikti (teigiamus ar neigiamus) ir kada. Tam teorijos autoriai sukūrė įvairias pastiprinimų schemas (6 lentelė).

6 lentelė. Pastiprinimų schemos

Schema	Aprašymas	Kada taiko- ma indivi- dui	Kada vado- vas netaiko	Pavyzdys or- ganizacijoje
Neper- trau- kiamas, nekinta- mas	Pastipri- nama po kiekvieno pageidauja- mo elgesio	Greičiausias metodas išmokyti naujo elgesio	Greičiausias metodas panaikinti naują elgesį	Nedelsiant pagiriama ir pripažįstama po kiekvie- no veiksmo (reakcijos)
Nekin- tamo intervalo	Reakcija pa- stiprinama po tam tikro fiksuito lai- ko, kas tam tikrą laiką	Kai nepa- stovus tam tikrų veiks- mų dažnis	Elgesys greičiau išnyksta nei kintančiose schemose	Mokama kas savaitę, kas dvi savaites, kartą per mėnesį
Kintamo intervalo	Reakcija pa- stiprinama kas kintanti laiko tarpą	Elgesys yra gerai iš- mokstamas	Elgesys lėčiau išnyksta nei fiksuitose schemose	Pripažini- mas, pareigų paaukštini- mas
Pastovaus santykio	Prieš pasti- prinant turi būti tam tikras reak- cijų skaičius	Veikla nėra nuolat gerai atliekama	Elgesys greičiau išnyksta nei kintančiose schemose	Komisiniai už parduotą prekių kiekį
Kintamo santykio	Kintantis reakcijų skaičius yra pastiprina- mas	Gerai išmoksta ir išmokimas yra pasto- vus, lengvai neišnyksta	Elgesys lėčiau išnyksta nei fiksuitose schemose	Premijos, laisvos die- nos

Dirbdamas komandoje darbuotojas gali sulaukti labai įvairių individualaus darbo elgesio pasekmių, kurios veikia kaip teigiami arba neigiami pastiprinimai:

- (a) individualaus elgesio pasekmės organizacijai (pvz., produktyvumas, efektyvumas);
- (b) individualaus elgesio pasekmės, kurias individui suteikia organizacija (pvz., uždarbis, aukštesnės pareigos);
- (c) individualaus elgesio pasekmės, kurios yra gaunamos neformaliai iš bendradarbių (pvz., susižavėjimas, kritika);
- (d) individualaus elgesio pasekmės, kurios atsiranda kaip neatskiriama šio elgesio dalis (pvz., nuovargis) (Robbins, 2003, Chmiel, 2005, Kasiulis, Barvydienė, 2004; Мужински, 2004).

Visai kitokia darbo motyvacijos teorija, kurią vadovai galėtų taikyti suprasdami komandos narių motyvaciją, yra *Vroomo lūkesčių teorija*. Ši teorija yra išsami, integruoja kitų darbo, motyvacijos teorijų prielaidas (ir tikslų teoriją, ir elgesio modifikavimo teoriją), pateikia daug rekomendacijų, kaip paskatinti ir išlaikyti grupės narių darbo pastangas. Pagrindinė šios teorijos prielaida, kad žmogaus pastangos darbe priklauso nuo to, kokio atlygio žmogus tikisi už darbą. Tai motyvacijos vadybos teorija, pagrįsta žmogaus racionalumu ir ekonominiu požiūriu į juos. Tam, kad žmogus būtų motyvuotas dirbti, turi būti įgyvendinti visi trys šio modelio komponentai:

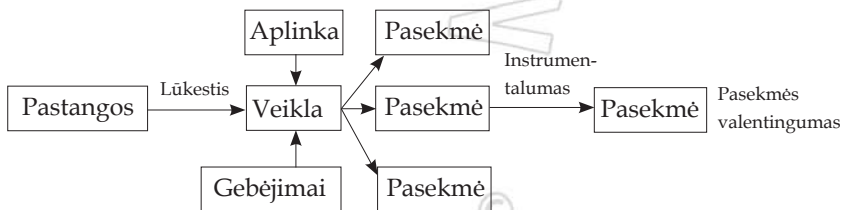
Valentingumas – darbo pasekmių vertė žmogui arba patrauklumas.

Instrumentalumas – individualus žmogaus vertinimas, kokia yra tikimybė, kad darbas ar veikla lems konkrečias pasekmes. Dirbdami kokį nors darbą, žmonės tikisi, kad sulauks trokštamo atlygio arba pasekmės.

- *Lūkestis* – individualus žmogaus vertinimas, kokia yra tikimybė, kad įdėjus pastangų, užduotis bus atlikta teisingai. Žmonės mėgina atsakyti sau į klausimą: „Jei dėsiu visas pastangas į šį darbą, ar aš iš tiesų padarysiu darbą tinkamai?“ (Dubrin, 2007).

Taip pat pagal šią teoriją svarbus darbo motyvacijos komponentas yra saviveiksmingumas (tikėjimas savo jėgomis įveikiant gyvenimo užduotis). Jei darbuotojo saviveiksmingumas stiprus, jo darbo moty-

vacija irgi stipri, jei silpnas, darbo motyvaciją irgi silpna (6 pav.).



6 pav. Vroomo lūkesčių teorija (sudaryta pagal Dubrin, 2007).

Remiantis šiuo teoriniu modelius sudaromos rekomendacijos organizacijų vadovams, kaip didinti savo darbuotojų (kartu ir dirbančių komandose) motyvaciją:

1. Nustatykite, kokios rūšies darbo ir kokio lygio veiklos reikia tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Kitų motyvavimas yra veiksmingesnis, kai darbuotojai aiškiai žino, ką reikia pasiekti. Be to, vadovas ir darbuotojai turi žinoti, kad trokštamas veiklos lygis yra įmanomas.
2. Veiklos atlikimo lygis darbuotojams turi būti pasiekiamas. Ypač sunkios užduotys motyvaciją mažina.
3. Mokykite ir skatinkite žmones. Kai kurie darbuotojai, kurie atrodo nemotyvuoti, paprasčiausiai neturi tinkamų įgūdžių ir pasitikėjimo savimi.
4. Aiškiai parodykite atlyginimo ir veiklos sąsajas.
5. Įsitinkinkite, kad atlyginimai, apdovanojimai, paskatinimai yra ganėtinai dideli. Kai kurie paskatinimai nemotyvuoja žmonių, nes nėra reikiamo dydžio.
6. Analizuokite, kokie veiksniai mažina paskatinimo efektyvumą.
7. Paaškindinkite darbuotojams, kokios gali būti antrinės pasekmės. Pavyzdžiui, geras darbo įvertinimas gali būti pirminė gero darbo pasekmė, galinti lemti antrinę pasekmę (didesnį atlyginimą, paaukštinimą, aukštesnį statusą ar kt.).
8. Supraskite individualius (taip pat ir tarpkultūrinius) valentingumų skirtumus.

9. Suvokite, kad kai darbuotojai yra geros nuotaikos, didelis valentigumas, intrumentalumas ir lūkesčiai dažniau lemia gerą darbą ir veiklą (Dubrin, 2007).

Dirbant komandoje, socialinė sąveika yra labai intensyvi, todėl darbuotojų motyvacijai įtakos gali turėti socialinio palyginimo procesai bei jų rezultatai. Šiuos procesus nagrinėja *Teisingumo teorija*, kurioje teigiama, kad darbuotojai lygina savo ir kolegų indėlį į darbą ir gaunamą už tai atlygį, o suvokiama neteisybė gali paveikti darbuotojo norą stengtis dėl komandos. Darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teisingumo teorijoje teigiama, kad jei darbuotojai išvelgia neteisybę, jie gali pasirinkti tam tikras strategijas neteisybei ištaisyti:

1. Elgtis taip, kad pakeistų savo indėlį.
2. Elgtis taip, kad pakeistų rezultatus, atlygį.
3. Elgtis taip, kad paskatintų kitus pakeisti savo indėlį arba atlygį.
4. Išėiti iš darbo ir ieškoti vietos, kur sąlygos teisingesnės.
5. Tikslinti nuomonę apie savo indėlį ir atlygius.
6. Tikslinti nuomonę apie kitų indėlį ir atlygius.
7. Pasirinkti kitus asmenis palyginti.

Jei žmonės mano, kad jų indėlio ir atlygio pusiausvyra yra pažeista, palyginti su kitų darbuotojų, kyla įtampa. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga (Robbins, 2003; Drenth, Thierry, de Wolff, 1998).

Darbo charakteristikų teorija – tai teorinis modelis, kuris apima ir aplinkos, ir asmeninių veiksnių reikšmę motyvacijai. Teorijos autoriai Hackmanas ir Oldhamas (1976) išskėlė mintį, kad gerai apgalvotos darbo užduotys tenkina psichologinius darbuotojų poreikius, ir šis poreikių tenkinimas juos motyvuoja. Jų teigimu, darbuotojo veiklą lemia *penkios pagrindinės darbo užduotys arba dimensijos*:

- *Įgūdžių įvairovė* – kiek darbas reikalauja įvairių įgūdžių.
- *Užduoties reikšmingumas* – kiek darbas svarbus kitiems žmonėms.
- *Užduoties identiškumas, identitetas, apibrėžtumas* – tie darbo

užduočių ypatumai, kurie leidžia darbuotojui identifikuoti savo darbą ir galutinį produktą ar paslaugą.

- *Autonomiškumas, savarankiškumas* – darbas yra gerai aukštai vertinamas pagal šią dimensiją, jei darbuotojai turi laisvės spręsti, kaip atlikti darbą.
- *Grižtamasis ryšys apie darbą* – nurodo, ar darbuotojas gauna grįžtamojo ryšio apie savo veiklos efektyvumą (Hackman, Oldham, 1976; Chmiel, 2005).

Nors buvo aprašytos tik kelios teorijos iš visų egzistuojančių darbo motyvacijos teorijų, jose pateikta nemažai skirtingos informacijos. Organizacijose dirbantys žmonės susiduria su klausimu – kuri iš visų teorijų yra pati patikimiausia, kuria labiausiai rekomenduotina remtis savo darbe. Būtent todėl, kad nė viena iš egzistuojančių teorijų neįrodė visapusio savo patikimumo, kuriamos naujos teorijos (pvz., Locke'o ir Latham (1990) aukšto veiklos atlikimo lygio teorija, Katzello, Thomsono integruota darbo motyvacijos teorija), tobulinamos senosios. 7 lentelėje pateikiami apibendrinti tyrimų rezultatai, kaip vertinamas darbo motyvacijos teorijų efektyvumas.

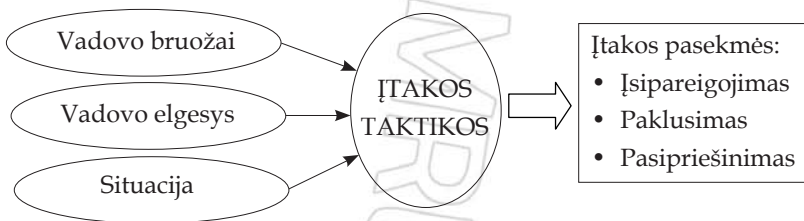
7 lentelė. Prognostinė motyvacijos teorijų vertė (skalėje nuo 1 iki 5, 5 reiškia geriausiai vertinamą teoriją, o 1 reiškia prasčiausiai vertinamą teoriją; sudaryta pagal Furnham, 2005)

Teorijos	Poreikių	Darbo charakteristikų	Tikslų iškelimo	Pastiprinimo	Teisingumo	Lūkesčių
Produktyvumas	3	3	5	3	3	4
Praleisto darbo dienos	2	3		4	4	4
Kaita		3			4	5
Pasitenkinimas		4			2	

Kitas organizacijų vadovams, psichologams praktikams rūpimas klausimas – kaip galima paveikti darbuotojų motyvaciją, kaip ją didinti? Pačios darbo motyvacijos teorijos yra daugiau analitinio apra-

šomojo pobūdžio, nukreiptos į darbuotojo pastangų darbe paaiškinimą, o ne į įtaką jam. Žinoma, kai kurios anksčiau pristatytos teorijos numato rekomendacijas, ką daryti, norint didinti darbo motyvaciją, tačiau dažniau skaitytojas pats turi daryti išvadas, kaip jam pritaikyti konkrečią teoriją praktiniame darbe. Norint suprasti, kaip būtų galima paveikti darbuotojo elgesį ir pastangas darbe, naudingos teorinės pastabos gali būti įtikinimo ir poveikio proceso psichologiniai dėsniniai, juk vadovo pastangos daryti įtaką darbuotojų motyvacijai yra viena iš jo poveikio sričių. Dirbant komandinį darbą įtakos motyvacijai turi ne tik komandos lyderis, bet ir kiekvienas narys.

7 paveiksle pateikiamas įtakos proceso ir pasekmių modelis, kuris numato, kaip darbuotojas gali reaguoti į jam daromą įtaką.



7 pav. Įtakos proceso modelis (sudarytas remiantis Dubrinu, 2007).

Modelyje išskiriamos tokios poveikio pasekmės:

- *Išipareigojimas* yra sėkmingiausia motyvacijos poveikio pasekmė, nes asmuo priima įtaką arba užduotį entuziastingai, deda visas pastangas tikslui pasiekti.
- *Paklusimas* yra iš dalies sėkmingo poveikio pasekmė, nes asmuo nesidžiaugia užduotimi, tačiau paklūsta ir deda vidutines pastangas siekdamas tikslo.
- *Priešinimasis* yra nesėkmingo motyvacijos poveikio pasekmė, darbuotojas visiškai nesistengia ir atlieka darbą prastai (Dubrin, 2007).
- Reikia atkreipti dėmesį, kad jei kalbama apie įtaką, tai pirmiausia susiduriama su valdžios sąvoka. Jei vienas žmogus gali daryti įtaką (didinti arba mažinti jo darbo motyvaciją, nesvarbu, sąmoningai ar nesąmoningai), jis jau turi tam ti-

krą galią kito žmogaus atžvilgiu. Frenchas ir Ravenas pateikė klasifikaciją, kuri išskyrė penkis valdžios pamatus, arba šaltinius:

- *Prievartinė valdžia* – komandos narys į šią valdžią reaguoja, bijodamas neigiamų pasekmių, kurios gali kilti nepaklusus. Ši valdžia pagrįsta taikymu arba grasinimu pritaikyti tokias fizines sankcijas kaip skausmas, suvaržymai ar prievartinė esminių fiziologinių bei saugumo poreikių kontrolė. Grupės nariai gali naudotis prievartine valdžia, pasikliaudami savo fizine jėga, kalbos dovana ar gebėjimu suteikti arba atimti kitų žmonių emocinę paramą. Žinoma, esant tokiai valdžiai ir elgesiui, pati komandinio darbo esmė tampa abejotina, nes nei pasitikėjimo, nei abipusės paramos tokiu atveju nebus.
- *Atpildu grįsta valdžia* – grupės nariai paklūsta kito žmogaus pageidavimams ir nurodymams, nes šitaip besielgdami sulaukia naudos; todėl tas, kuris skirsto kitų žmonių akimis vertingus apdovanojimus, turės jiems valdžią. Šie apdovanojimai gali būti bet kas, ką vertina kitas žmogus – pinigai, palankus darbo įvertinimas, įdomios darbo užduotys, draugiški kolegos, svarbi informacija. Komandos nariai praktiškai visada pavaldūs vienas kitam, nes jie vienas nuo kito priklauso, priklauso jų darbo rezultatai.
- *Įstatymų valdžia* – reprezentuoja galią, kurią įgyja žmogus, užimdamas tam tikrą padėtį oficialioje organizacijos hierarchijoje. Įgaliojimus suteikiančios pareigos apima ir prievartinę, ir atpildu grįstą valdžią. Tačiau įstatymų valdžia yra daugiau nei galia daryti prievartą arba apdovanoti. Ji dar reiškia, kad organizacijos nariai sutinka su valdžia, kurią teikia einamos pareigos.
- *Ekspertinė valdžia* – tai įtaka, kurią daro patirtis, ypatingi gebėjimai ar žinojimas. Kadangi pasaulis vis labiau orientuojasi į techniką, patirtis tapo vienu iš galingiausių poveikio šaltinių. Darbai darosi vis specializuotesni, todėl žmonės tampa vis priklausomesni nuo „ekspertų“, kad galėtų įgyvendinti savo tikslus. Kadangi dažniausiai komandą sudaro įvairių sričių ekspertai, tokia valdžios rūšis gali būti labai dažna komandoje.

- *Etaloninė valdžia* – kyla iš susižavėjimo kitu žmogumi ir troškimo būti panašiam į jį. Tai neretai pabrėžiama sudarant komandą. Siekiama, kad komandos nariai pažintų vienas kito pranašumus, pamėgtų juos ir ieškotų tarpusavio panašumų. Etalonine valdžia paaiškinama, kodėl garsenybėms mokami milijonai dolerių už įvairių produktų reklamą. Rinkos tyrimai rodo, kad tokie žmonės turi galią daryti kitiems įtaką pasirenkant įvairias prekes ir paslaugas (Robbins, 2003).

Remiantis šiais valdžios tipais, gali būti skiriamos tokios grupės narių *motyvacijos poveikio taktikos*:

- *Vadovavimas pavyzdžiu ir pagarba* – buvimas teigiamu modeliu, kurio veiksmai atitinka žodžius.
- *Racionalus įtikinėjimas* – loginių argumentų pateikimas.
- *Reputacijos, kad esi ekspertas, įgijimas*.
- *Keitimasis paslaugomis ir derybos* – reikalaujama, kad veikla ir jos rezultatai būtų abipusiškai naudingi.
- *Rėmimasis autoritetu ir įstatymų valdžia* – dauguma darbuotojų nori paklusti įstatymams ir reikalavimams. Kad tokia įtikinimo taktika būtų veiksmingesnė, galima remtis ne tik savo autoritetu, bet ir aukštesne valdžia (pvz., nurodyti, kad aukščiausias vadovas to pageidauja).
- *Įkvėpimas, arba emocinė įtaka* – tai apeliavimas į kitų žmonių emocijas, sukėlimas teigiamų emocijų ir įkvėpimas dirbti.
- *Konsultavimasis* – pasitarimas su kitais prieš priimant sprendimą. Darbuotojas tampa labiau motyvuotas atlikti užduotį, nes yra įtraukiamas į sprendimo priėmimo procesą.
- *Koalicijų sudarymas* – kartais sunku vienam darbuotojui paveikti kitą. Todėl tas asmuo, kuris stengiasi daryti įtaką, gali sudaryti koalicijas su kitais grupės nariais. Koalicijų formavimas yra suinteresuotų grupių susitarimas dirbti kartu ir suvienyti savo valdžią.
- *Buvimas komandos nariu* – pats buvimas ir darbas komandoje jau atlieka didelę motyvacijos didinimo funkciją (Dubrin, 2007).

Nelabai etiškos poveikio taktikos:

- *Makiaveliškumas* – kai grupės narys yra egocentriškas, manipuliuoja kitais juos apgaudinėdamas, nuslėpdamas infor-

maciją, visiškai kontroliuodamas darbuotojus ir siekdamas sau naudos.

- *Švelnus manipuliavimas žmonėmis ir situacijomis* – ne visai teisingų teiginių pateikimas arba kai kurių veiksmų apsimestinis atlikimas. Tai gana dažna įtikinimo taktika: „Daryk taip, Bobai, juk visi mūsų organizacijoje taip daro, negi tu išsiskirsi.“
- *Spaudimas* – neadekvačiai dideli reikalavimai arba paskatinimai, gąsdinimai, kai grupės nariai jaučiasi spaudžiami ar prievartaujami.
- *Pataikavimas* – švelni manipuliavimo taktika. Susideda iš tokių veiksmų kaip: (a) priversti pasijusti kitą žmogų svarbiu („Esi toks talentingas, kad galėtum tai padaryti“); (b) elgimasis su juo labai nusizėminus ir kukliai, kol pateikiamas prašymas; (c) pagyrimas, labai mandagus prašymas; apsimetimas, kad leidi kitam žmogui apsispręsti, daryti tai, ko prašai, arba nedaryti (Монина., Лютова-Робертс, 2005; Dubrin, 2007).

Labiausiai patartinas ir darbuotojams priimtinas poveikio būdas yra racionalus įtikinimas – argumentavimas ir kontrargumentavimas. Tai vienas iš bendravimo įgūdžių, kurių galima išmokti. Argumentavimas – tai išvadų apie savo ginamą sprendimo alternatyvą ar nuomonę pateikimas siekiant šią nuomonę apginti arba pakeisti pokalbio partnerio požiūrį į šią nuomonę ar alternatyvą. Tai įrodinėjimas. Jis reikalauja žinių, sutelkti dėmesį, dvasinės stiprybės, kalbėti korektiškai, numatyti įgūdžius. Tam, kad argumentacija būtų konstruktyvi, reikalingos tam tikros sąlygos:

- Argumentacijos tikslas turi būti aiškiai įsisamonintas paties argumentuotojo.
- Argumentacijos tikslas turi būti aiškiai suformuluotas adresatui, pvz.: „Leiskite man įrodyti, kad šį žmogų priimti į darbą netikslinga.“
- Prieš argumentavimą reikia gauti partnerio sutikimą klausytis. Pvz.: „Ar sutinki dabar išklausti mano argumentus?“ Viena iš svarbiausių sąlygų – susitarimas tarp partnerių klausytis vienas kito.
- Emocinis „štilis“. Pirmiausia svarbu susitelkti ne į savo įrodymų logiką, o į sąveiką su partneriu. Neįmanoma būti įti-

kinamu apskritai, objektyviai. Galima įtikinti tik kurį nors konkretų asmenį. Argumentais įtikinama tik sąveikos procese (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Сидоренко, 2002).

Jei naudojamas argumentavimo būdas grupės narių motyvacijai keisti, gali būti naudingos ir kitos bendros argumentavimo taisyklės – pagarba partneriui ir korektiškumas, kalbos paprastumas, trumpumas, aiškumas, rekomenduotinas argumentų pateikimas po vieną nuo silpniausio argumento iki stipriausio, nereikalinga argumentų gausa (gali užtekti trijų ar keturių argumentų), pirmiau pateikti pranašumus, o tik tada – trūkumus pateikiant argumentaciją, vengti perdėto įtikinėjimo (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Сидоренко, 2002). Tačiau pagrindinis patarimas komandos nariams yra toks: tam, kad galėtų veiksmingai motyvuoti kitus ir daryti jiems įtaką, komandos narys turi būti motyvuotas dirbti pats.

Toliau pateikiami pratimai, kurie gali būti naudingi suprantant komandos narių motyvaciją bei mėginant juos motyvuoti.

1 pratimas	Sėkmės vaisiai
Tikslas	Padėti dalyviams pamatyti jų pranašumus, darbo ir laimėjimų ryšius. Padėti pamatyti, kad jų laimėjimų „šaknys“ greičiausiai maitina skirtingus kiekvieno darbuotojo „vaisius“.
Procedūra	Duokite kiekvienam dalyviui piešinį su schematiškai nupieštu medžiu, turinčiu šaknis ir vaisius. Paprašykite jų paanalizuoti save. Pasiūlykite pradėti nuo medžio šaknų, ant kiekvienos šaknies užrašant po vieną savo pranašumą. Tegul nurodo tokius dalykus kaip talentai, įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos, pastangos. Tegul piešia ir rašo tiek šaknų, kiek dalyviams reikia. Tada pereikite prie medžio vaisių. Tegul dalyviai įrašo po vieną sėkmę ar laimėjimą kiekviename vaisiuje. Sėkmė gali būti ir darbe, ir gyvenime.
	Tuomet dalyvių poros turėtų pasikeisti savo medžiais ir aptarti tai, ką sužinojo apie save. Stenkitės, kad kiti dalyviai patvirtintų užrašytus pranašumus ir laimėjimus.

Lentelės tęsinys

Diskusijos klausimai	Leiskite laisvai diskutuoti, nes tikslas – sulaukti patvirtinimo iš kitų. Kuriuo nors diskusijos metu įsiterpkite trumpai pasakydami: „Galima pridėti papildomai šaknų ir vaisių pagal tai, ką jums pasako jūsų kolegos.“ Tegul patys seminaro dalyviai nusprendžia, kada baigti šį pratimą. Jie gali keistis poromis ir kalbėtis, kiek nori. Šitas pratimas yra veiksmingas mokymų dienos pabaigoje, jei norite, kad dalyviai išvyktų namo nusiteikę pozityviai. Naudokite šį pratimą padėdami komandos nariams didinti pasitikėjimą savimi ir savigarbą, o kartu ir motyvaciją dirbti.
Priemonės	Medžio su šaknimis ir vaisiais piešinys kiekvienam dalyviui (dalyviai piešinį gali nupiešti ir patys).
Trukmė	30 minučių.
2 pratimas	Žiaurus sąžiningumas
Tikslas	Padėti dalyviams aiškiau suvokti, kas juos motyvuoja siekti laimėjimų. Šis pratimas turėtų būti naudojamas po ankstesnio pratimo „Sėkmės vaisiai“.
Procedūra	Pirmiausia pasakykite dalyviams, kad visi motyvai yra vienodai vertingi; pvz., labai gerai būti motyvuojamam pinigų – tai būtent yra tai, dėl ko daugelis žmonių dirba. Pratimo esmė – įvertinti savo elgesio ir darbo motyvus. Žmonės dažnai nustemba, kad motyvacija pasireiškia įvairiomis formomis net tam pačiam žmogui. Padalykite kiekvienam dalyviui po lentelę (9 priedas) ir paprašykite į jos viršutinius kvadratėlius nurašyti žodžius, susijusius su medžio vaisiais (iš prieš tai daryto

Lentelės tęsinys

	<p>pratimo). Jei reikia, galima pridėti daugiau stulpelių. Tai dalyvio laimėjimai. Jie gali apimti laimėjimus darbe, namuose, bendruomenėje.</p> <p>Kai kurių laimėjimų pavyzdžiai gali būti: pareigų paaukštinimas, darbo kabinetas, iš kurio atsiveria geras vaizdas į kiemą; atostogų namas kalnuose; trys vaikai; šio čempionas; sėkminga santuoka; apdovanojimas, svorio numetimas; paskyrimas į tam tikras pareigas ir pan.</p> <p>Kai dalyviai tai padaro, paprašykite peržiūrėti visą lentelę ir prie visų laimėjimų pažymėti visus motyvus, kurie susiję su šiuo laimėjimu.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Pagrindinis klausimas: „Kas motyvuoja jūsų laimėjimus?“ Kai į jį atsakoma individualiai pildant lentelę, paklauskite grupės keleto bendrų klausimų:</p> <p>„Kieno laimėjimai aiškiai buvo grindžiami vienu motyvu?“ (Tikėkitės, kad bus tik kelios arba nė vienos pakeltos rankos.)</p> <p>Tada klauskite: „Ar kas nors turite daug skirtingų to paties laimėjimo motyvų? Jei taip, gal norėtumėte pasidalyti apie tai su grupe?“</p> <p>„Ar kas nors nustebote arba sužinojote apie save ką nors iš šio pratimo?“ Tęskite diskusiją tol, kol atrodo komfortiška dalyviams. Nespaukite jų kalbėti per daug arba per mažai.</p> <p>Žmonės, kurie nori arba yra parenkami dirbti komandoje, neretai mano, kad yra idealūs, padedantys kitiems, nesavanaudiški. Šis pratimas parodo jiems galimą tikrovę, kad gali būti ir ne taip. Naudokite šį pratimą komandos formavimo pradžioje tam, kad paskatintumėte sąžiningą požiūrį į save ir savianalizę.</p>
Priemonės	Lentelė kiekvienam dalyviui.
Trukmė	30 minučių.

Lentelės tęsinys

3 pratimas	„Neatsistok nuo kėdės“
Tikslas	Išmokti taikyti skirtingas įtikinimo taktikas siekiant motyvuoti kokį nors komandos narį atlikti tam tikrą veiksmą.
Procedūra	Vienas seminaro dalyvis yra pasodinamas ant kėdės ir jam pateikiama užduotis neatsistoti nuo kėdės tol, kol iš tiesų to neužsinorės. Užduotis grupei: priversti žmogų atsistoti nuo kėdės fiziškai neprisiliečiant prie žmogaus arba kėdės.
Diskusijos klausimai	Galimos aptarimo kryptys: Kam pasisekė ir kodėl? Sėdėjęs ant kėdės pasako, ko jam norėjosi ir kodėl nesinorėjo atsistoti. Kaip nematerialiai buvo galima skatinti šį žmogų? Kokie personalo motyvavimo būdai yra sėkmingi ir nesėkmingi dalyvių praktikoje (nebūtinai iš šio pratimo).
Priemonės	Patalpa ir kėdė, pratimą galima filmuoti, tuomet reikalinga vaizdo kamera.
Trukmė	30–60 minučių.
4 pratimas	„Vilkas ir ožiukai“
Tikslas	Suteikti galimybę grupės nariams įgyti personalo motyvavimo įgūdžių žaidimo forma.
Procedūra	<i>Pateikiama instrukcija dalyviams: „Įsivaizduokite, kad esame pasakoje „Vilkas ir septyni ožiukai“. Tačiau vilkas nėra tradicinis. Jis vegetaras, valgo šviežias daržoves iš savo daržo. Ožiukai, deja, tuo nelabai tiki ir vilko bijo. Vilko daržas yra labai didelis, o šiuo metu jis turi išretinti kopūstus, morkas ir ridikus. Jis tam nori pasamdyti ožiukus. Ožiukai nenori dirbti, tačiau pasivaišinti kopūstais norėtų. Pasidalinkite vaidmenimis, susitarkite, kas būsite vilkas, o kas ožiukai.“</i> <i>Instrukcija vilkui: „Jūsų užduotis – taip motyvuoti ožiukus, kad jie pas jus sutiktų dirbti ir savo darbą atliktų sąžiningai.“</i>

Lentelės tęsinys

	<i>Instrukcija ožiukams: „Sutikite dirbti tik tuo atveju, jei vilko pasiūlymas atitiks jūsų poreikius, interesus ir norus.“ Vilko vaidmenį turėtų atlikti 3-5 dalyviai iš eilės. O tada ožiukai nubalsuoja, pas kurį vilką jie eis dirbti.</i>
Diskusijos klausimai	Kuriam vilkui labiausiai pavyko? Kokie motyvavimo būdai buvo naudojami? Kokių sunkumų iškilo?
Priemonės	Specialių priemonių nereikia.
Trukmė	25–30 minučių.

/// Klausimai ir užduotys

1. Kokia motyvacijos teorija labiausiai tinka įvairiems žmonėms įvairiose kultūrose?
2. Įvertinkite savo pripažinimo poreikio išreikštumą pagal pateikiamą metodiką (10 priedas) ir palyginkite savo rezultatus su kolegų gautais rezultatais. Sudarykite galimų paskatų, kurie motyvuotų jus ir pasirinktus kolegas dirbti, sąrašą pagal pripažinimo motyvacijos teoriją.
3. Išnagrinėkite pateiktą praktinę situaciją (11 priedas) ir pateikite rekomendacijas, kaip didinti darbuotojų motyvaciją.
4. Paašškinkite, kokias įtikinimo strategijas (pataikavimą, pasikeitimą paslaugomis, racionalumą, įtaką pavyzdžiu ir ekspertškumu, rėmimąsi autoritetais ir valdžia) atspindi kiekvienas teiginys:
 1. Sukėliau simpatiją žmogui, kuriam užkroviau savo problemų sprendimą _____
 2. Pasiūliau savo pagalbą, jei žmogus darys tai, ko prašau.

 3. Nurodžiau terminą, iki kada asmuo turi padaryti tai, ko prašau. _____
 4. Gavau neformalią savo aukštesnių vadovų paramą.

5. Pasinaudojau loginiais argumentais, įtikindamas kitą žmogų. _____
6. Pasakiau, kad aukštesni vadovai taip pat remia mano reikalavimus. _____
7. Pasiūliau pasiaukoti pats ir dirbti ilgiau, jei asmuo padarys tai, ko prašau. _____
8. Priverčiau jį apie mane galvoti gerai, prieš pateikdamas savo prašymą. _____
9. Paaiškinau savo prašymo priežastis. _____

(atsakymus rasite 10 priede)

Literatūra:

1. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
2. Darbo ir organizacinė psichologija (red. N. Chmiel). Poligrafija ir informatika, 2005.
3. Drenth P. J. D., Thierry H., de Wolff C. J. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. UK, Psychology Press, 1998.
4. Dubrin A. J. *Leadership: research findings, practice, and skills*. Houghton Mifflin Company, 2007.
5. Furnham A. *The Psychology of Behavior at Work*. 2nd ed., Psychology Press, UK, 2005.
6. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: test of a new theory // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, Vol. 16, p. 250-279.
7. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? // *Harvard Business Review*, January-February, 1968, p. 57.
8. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
9. Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, Vol. 3, p. 157-189.
10. Locke E. A., Shaw K. N., Saari L. M., Latham G. P. Goal setting and task performance: 1969-1980 // *Psychological Bulletin*, 1981, Vol. 90, p. 125-152.
11. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*, 1973, Vol. 28, p. 1-14.

12. Nilson C. *Team Games for Trainers*. McGraw-Hill, INC., 1993.
13. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003.
14. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
15. Браткин А., Скоробогатова И. Чемоданчик тренера. Москва: Генезис, 2006.
16. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. *Технология создания команды*. Санкт-Петербург: Речь, 2004.
17. Моница Г. Б., Лютова-Робертс Е. К. *Коммуникативный тренинг*. Санкт-Петербург: Речь, 2005.
18. Мучински П. Психология, профессия, карьера. Москва: Питер, 2004.
19. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. Санкт-Петербург: Речь, 2002.

MRU ©

MRU

©

MRU

VI skyrius

Komandos darbo efektyvumo didinimas

Kaip jau minėjome ankstesniuose šio leidinio skyriuose, komandos efektyvumas ir sutelktumas gali būti didinamas skirtingais žingsniais arba etapais. Šiame skyriuje aptarsime penkis etapus – komandos klimato ir tarpasmeninių santykių analizės etapą (taip pat ir tinkamos komandos sudėties klausimus), bendrų komandos vertybių formavimo etapą, vienybės energijos ir komandinio sutelktumo formavimo etapus bei komandinio darbo technikų mokymo (grįžtamojo ryšio teikimo, grupinių diskusijų vedimo, konfliktų sprendimo) etapą.

6.1. Komandos klimatas ir jo įtaka komandos darbo efektyvumui

Tarpasmeniniai santykiai komandoje vadinami komandos klimatu. Tai psichologinė komandos atmosfera. Reichersas ir Schneideris (1990) klimatą apibrėžia kaip bendrą formalios ir neformalios politikos, procedūrų ir praktikos suvokimą. Šios vertybės bei įsitikinimai gali turėti įtakos darbo rezultatams, produktyvumui ir novatoriškumui (Burke ir Litwin, 1992).

Su komandos klimatu mokslinėje literatūroje neretai yra siejamas ir kitas terminas – komandos darna. Darna rodo, ar komandos nariai traukia vienas kitą, kaip jiems patinka visa komanda apskritai, ar komandos nariai siekia bendrų tikslų, kiek noriai imasi bendrų

veiksmų. Darna taip pat gali turėti įtakos komandos efektyvumui, stiprindama jos narių poreikį padėti kitiems bei didindama motyvaciją (Isen ir Baron, 1991).

Komandos darną galima padidinti:

- *Padedant dalyviams pasijusti, kad jie yra komandos nariai.* Kuo daugiau laiko komandos nariai praleidžia bendraudami vieni su kitais, tuo labiau didėja komandos darna (Thompson, 2004). Kuo daugiau yra galimybių žmonėms apmąstyti, apsvarstyti savo priklausymą komandai, surasti bendrumų, tuo jie labiau susitelkia (Thompson, 2004).
- *Sudarant sąlygas komandos nariams būti arti vienas kito fiziškai.* Būdami toje pačioje fizinėje erdvėje, komandos nariai dažniau susitinka, todėl geriau pažįsta vienas kitą, pradeda labiau pasitikėti vienas kitu, vis geriau ir tiksliau geba numatyti, kaip kiti komandos nariai elgsis tam tikrose naujose, netikėtose situacijose. Dėl to bendravimas su jais tampa malonesnis, išnyksta nerimas dėl to „kas bus, jeigu bus“.
- *Pabrėžiant komandos narių panašumus, o ne skirtumus.* Panašumų pabrėžimas suteikia kiekvienam komandos nariui saugumo, jog jis ne vienas toks, tokių kaip jis yra daugiau. Todėl komandos nariai gali laisvai ir atvirai bendrauti, nebijoti atskleisti tikrųjų savo jausmų, minčių.
- *Parodant ir pabrėžiant komandos veiklos teigiamas savybes, laimėjimus.* Darnesnės tos komandos, kurios yra sėkmingos, o ne tos, kurios patiria nesėkmes (Thompson, 2004). Todėl komandai patyrus nesėkmę reikėtų palaikyti jos darną, priminti, parodyti buvusius laimėjimus.
- *Komandai sutinkant iššūkius.* Komandos darną gali padidinti ir išoriniai iššūkiai, kuriuos ji sutinka savo veiklos metu, pavyzdžiui, išorinis spaudimas, įstatymiškai ribojantis veiklą, ar pan. Pastiprinimai, kuriuos komanda gauna iš išorės, taip pat didina jos darną.

Didinant komandos darbo efektyvumą, rekomenduojama ne tik teoriškai pristatyti, kas yra komandos klimatas ir kokia jo reikšmė, tačiau ir praktiškai nagrinėti seminare dalyvaujančios komandos arba žmonių grupės klimatą. Tai galima daryti taikant sociometrijos metodą arba prieinamas klimato įvertinimo metodikas. Toliau pateikiami galimi tokio pobūdžio įvertinimo metodų pavyzdžiai.

1 pavyzdys	Sociometrijos metodas
Tikslas	Nustatyti komandos narių tarpasmeninius santykius.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<i>Instrukcija grupės dalyviams: „Įvertinkite 10 balų skale, kiek esate patenkinti (-os) savo darbo santykiais su kolegomis. Vertindami turėkite omenyje, jog: 10 balų – santykiai su šiuo kolega yra puikūs, 1 balas – esu visiškai nepatenkintas darbo santykiais su šiuo kolega“.</i> Bendrus grupės rezultatus galima surašyti į lentelę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Komandos narių darbo santykių įvertinimas

Vardai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Suma A	Vidurkis A
	Vardas	Vardas											
1	Vardas	////////											
2	Vardas		//////////										
3				////									
4					////								
5						////							
6							////						
7								////					
8									////				
9										////			
10											////		
11												////	
	Suma B												
	Vidurkis B												

Diskusijos klausimai	<p>Kai visa grupė susipažįsta su įvertinimais, siūloma diskusija, kurią pradėti galima tokiais klausimais:</p> <p>Kodėl kiekvienas taip įvertino?</p> <p>Atkreipiamas dėmesys, kuris įvertintas blogiausiai, o kuris geriausiai.</p> <p>Ar norėtų kiekvienas paklausti, kodėl jį taip įvertino (arba įvertino blogiausiai)?</p> <p>Ar gali komandos nariai (arba narys) pasakyti, kodėl taip įvertino tam tikrą narį?</p>
----------------------	---

Lentelės tęsinys

	Ar grupės nariai galėtų pasakyti, kuo tas narys naudingas grupei? Siekiama gauti ir teigiamos informacijos.
Priemonės	Kiekvienam komandos nariui paruošiami lapai, kuriuose jis įrašo kitų narių vertinimus, bei bendra komandos vertinimo lentelė (2 lentelė).
Trukmė	30 minučių.
2 pavyzdys	Socialinio ir psichologinio kolektyvo klimato įvertinimas remiantis O. S. Michaliuk ir A. J. Šalyto metodika (<i>Практическая психодиагностика</i> , ред. Д. Я. Райгородский. Бахрах, Самара, 1999).
Tikslas	Psichologinis klimatas – tai socialiai nulemta, santykinai tvirta kolektyvo narių santykių visuma. Metodika leidžia skirti emocinį, elgesio ir pažintinį santykių kolektyve komponentą. Emocinis komponentas – tai komandos narių patrauklumas: „patinka – nepatinka“, „malonus – nemalonus“. Elgesio komponentas: „noras – nenoras dirbti kolektyve“, „noriu – nenoriu bendrauti su kolektyvo nariais“. Pagrindinis pažintinio komponento kriterijus yra „kolektyvo narių ypatybių žinojimas – nežinojimas“.
	Komandos nariai pildo klausimyną. <i>Instrukcija komandos nariams: „Pažymėkite tą atsakymo variantą, kuris geriausiai atitinka jūsų nuomonę.“</i> Metodika: Pažymėkite, su kuriuo iš toliau pateiktų teiginių jūs labiausiai sutinkate? Dauguma mūsų kolektyvo narių yra geri, simpatiški žmonės. Mūsų kolektyve yra visokių žmonių. Dauguma mūsų kolektyvo narių – nelabai malonūs žmonės.

Lentelės tęsinys

<p>Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams</p>	<p>Ar manote, kad būtų gerai, jei jūsų kolektyvo nariai gyventų arti vienas kito? Žinoma, ne. Greičiau ne negu taip. Nežinau, negalvoju apie tai. Greičiau taip nei ne. Žinoma, taip. Kaip manote, ar galėtumėte visapusiškai apibūdinti dalykines daugumos kolektyvo narių savybes? Taip. Tikriausiai taip. Nežinau, negalvoju apie tai. Tikriausiai ne. Ne. Kaip manote, ar galėtumėte visapusiškai apibūdinti asmenines daugumos kolektyvo narių savybes? Taip. Tikriausiai taip. Nežinau, negalvoju apie tai. Tikriausiai ne. Ne. Toliau pateikta skalė. Skaičius 1 apibūdina kolektyvą, kuris jums labai patinka, 9 – kolektyvą, kuris jums labai nepatinka. Kuriuo skaičiumi apibūdintumėte savo kolektyvą? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Jei jums pasitaikytų galimybė su savo kolektyvo nariais kartu praleisti atostogas, kaip jūs į tai reaguotumėte? Tai man patiktų. Nežinau, negalvoju apie tai. Man tai visiškai nepatiktų. Ar galėtumėte gana patikimai apibūdinti savo kolektyvo narius, su kuo jie mielai bendrauja darbo klausimais? Ne, negalėčiau.</p>
--	---

Lentelės tęsinys

	<p>Negaliu pasakyti, nes negalvoju apie tai. Taip, galėčiau.</p> <p>Kokia atmosfera paprastai vyrauja jūsų kolektyve? Toliau pateikta skalė, kurioje 1 reiškia nedraugišką, nesveiką atmosferą, o 9 – abipusės pagarbos ir pagalbos atmosferą. Kuriuo skaičiumi apibūdintumėte savo kolektyvą?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p>Kaip manote, jei jūs išeitumėte į pensiją arba ilgai nedirbtumėte dėl kokios nors priežasties, ar trokštumėte susitikti su savo kolektyvo nariais?</p> <p>Taip, žinoma. Greičiau taip negu ne. Sunku pasakyti. Greičiau ne nei taip. Žinoma, ne.</p>
--	---

Rezultatai gali būti surašomi į 9 lentelę.

9 lentelė. Asmeniškai pildoma lentelė

<i>Apibraukite tą atsakymo variantą, kuris geriausiai atitinka jūsų nuomonę</i>									
1	a	b	c						
2	a	b	c	d	e				
3	a	b	c	d	e				
4	a	b	c	d	e				
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	a	b	c						
7	a	b	c						
8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	a	b	c	d	e				

Lentelės tęsinys

	<p>Teiginiai 1, 5, 8 rodo emocinį komponentą.</p> <p>Teiginiai 2, 6, 9 – elgesio komponentą.</p> <p>Teiginiai 3, 4, 7 – pažintinį komponentą.</p> <p>Kiekvienas komponentas testuojamas trimis klausimais, atsakymai į kiekvieną klausimą būna trijų rūšių: +1, -1, 0. Vertinama taip:</p> <p>Teigiamas vertinimas (jei visi trys komponento klausimai buvo įvertinti teigiamai arba du atsakymai teigiami, o trečias – bet koks).</p> <p>Neigiamas vertinimas (jei visi trys komponento klausimai buvo įvertinti neigiamai arba du atsakymai neigiami, o trečias bet koks).</p> <p>Neapibrėžtas, prieštaringas vertinimas (kai į visus tris klausimus pateikti neapibrėžti atsakymai: atsakymai į du klausimus buvo neapibrėžti, o trečias – bet koks; vienas atsakymas neapibrėžtas, o kiti du turi skirtingus ženklus. Tada visų tiriamųjų atsakymai surašomi į 10 lentelę (kiekvienoje lentelės skiltyje dedamas vienas iš trijų ženklų +, -, 0).</p>
--	---

10 lentelė. Rezultatų lentelė

Apklauso dalyviai	Emocinis komponentas	Pažintinis komponentas	Elgesio komponentas
1			
2			
3			
4			

	<p>Tuomet apskaičiuojami visų komponentų vidurkiai: visų teigiamų atsakymų suma stulpelyje minus visų neigiamų atsakymų suma stulpelyje padalyta iš žmonių skaičiaus. Gautus vidurkius gali apimti trys intervalai (-1; -0,33); T (-0,33; +0,33) ir (+0,33; +1). Šie vidurkiai pagal dydį gali</p>
--	--

Lentelės tęsinys

	Kuo kairiau padėtas ženklas, tuo atmosfera kolektyve geresnė. Galutinis vertinimas gali būt nuo 10 (itin teigiamas vertinimas) iki 80 (itin neigiamas vertinimas). Galutinis vertinimas gaunamas susumavus visus skaičius, kurie žymi stulpelį su žvaigždute.
Diskusijos klausimai	Rezultatai pristatomi grupei bei aptariami.
Priemonės	Lentelės komandos nariams pildyti individualiai (11 lentelė).
Trukmė	10 minučių.

Pateikti tarpasmeninių santykių komandoje analizės metodai leidžia ne tik nustatyti komandos narių santykius, bet ir kontroliuoti tarpasmeninių santykių kaitos procesą. Tarpasmeninių santykių analizę patartina atlikti reguliariai – vieną arba du kartus per metus, kad būtų galima stebėti, kaip komandoje keičiasi tarpasmeninių santykių struktūra.

6. 2. Komandos sudėtis ir vaidmenys komandoje

Didelę įtaką komandos klimatui ir darnai turi tinkama komandos sudėtis. Formuojant komandą, labai svarbu atsakyti į keletą klausimų:

- Kiek žmonių turi būti komandoje?
- Kas labiausiai tinka atlikti tam tikrą darbą?
- Kokių techninių ir socialinių įgūdžių komandai reikia?
- Koks yra optimalus komandos žmonių įvairovės lygis? (Thompson, 2004).

Sistemingi naujų narių verbavimo ir atrankos metodai padeda užtikrinti sklandų ir veiksmingą komandos darbą. Daugelis autorių nurodo, kad tinkamiausias komandos žmonių skaičius yra nuo 5 iki 12. Kadangi intervalas gana platus, vadovai ir konsultantai, atsižvelgdami į komandos tikslus ir turimus žmonių išteklius, gali nuspręsti, kiek narių sudarys komandą – 5, 8, 10, ar 12 narių (Chmiel,

2005; Barvydienė, Kasiulis, 2004). Svarbu ne tik skaičius, bet ir narių įgūdžiai bei gebėjimas dirbti komandoje. Autoriai įrodinėja, kad dirbant komandoje padidėja bendravimo su žmonėmis įgūdžių poreikis, nes sustiprėja žmonių sąveika. Tad kiekvienas komandos narys privalo kompetentingai įveikti bendravimo su kitais žmonėmis situacijas, jas valdyti bei gebėti grupėje spręsti problemas. Komandos nariai privalo gebėti išspręsti ir konstruktyvius, ir destruktivius konfliktus, išsiaiškinti ir įdiegti kolektyvinius problemų sprendimo metodus bei atvirai, paremdami vienas kitą ir be išankstinio vertinimo bendrauti; be to, turi gebėti suformuluoti, sekti ir įvertinti komandos tikslus, koordinuoti veiklą ir padėti numatyti lūkesčius bei darbo krūvį (Chmiel, 2005).

Įvairovė yra dar vienas komandos sudėties ir jos tobulinimo elementas, kurį reikia atidžiai išnagrinėti. Įvairūs psichologijos ir vadybos tyrimai rodo, kad kuo komandos įvairesnės, tuo didesnė konfliktų, kultūrinių nesusipratimų tikimybė, tačiau ir didesnis požiūrių, informacijos bei kūrybiškumo potencialas (Thompson, 2004; Chmiel, 2005). Kai kurie autoriai nustatė, kad mišrių pagal lytį komandų veiklos rezultatai yra geresni nei tos pačios lyties komandos narių veikla, tačiau gauta ir visiškai priešingų tyrimų rezultatų (Chmiel, 2005). Dažniausiai siūloma išeitis – mokyti komandos narius, kad jie suvoktų ir atpažintų nesusipratimus, kylančius bendraujant skirtingiems žmonėms. Dažniausiai nurodomi nesusipratimo požymiai – pavėluota reakcija į bendravimą, nežodiniai išsiviešinėjimo požymiai, sąveikos nutraukimas arba žodinė pykčio išraiška (Robbins, 2003; Chmiel, 2005; Thompson, 2004).

Bendrai dirbant, komandoje palengva nusistovi visos komandos pripažinti, santykinai tvirti, kiekvienam nariui būdingi bruožai. Kiekvieno komandos nario asmenybės savybės įgauna neformalių komandos išteklių formą, tie ištekliai panaudojami įvairiose situacijose, su kuriomis komanda susiduria. Taigi komandos nariai pasiskirsto vaidmenimis arba tam tikromis funkcijomis sprenddami įvairias problemas (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004). Tipiškose, dažnai pasikartojančiose situacijose komanda susiformuoja stereotipus, kaip kas turi atlikti savo vaidmenis. Susidūrusi su naujomis situacijomis, komanda operatyviai pasiskirsto vaidmenimis pagal principą „tu tai geriausiai sugebi“.

Yra įvairių požiūrių į vaidmenis komandoje, literatūroje randa ma ir įvairių taksonomijų. Galima skirti tris pagrindinius vaidmenų pasiskirstymo tipus komandoje pagal tris situacijų rūšis, su kuriomis ji dažniausiai susiduria:

- situacijos, susijusios su profesine veikla;
- situacijos, susijusios su sąveika su išorine aplinka;
- situacijos, susijusios su sudėtingų problemų sprendimu (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

Profesinė veikla. Profesinės veiklos vaidmenys pasiskirstomi pagal kiekvieno komandos nario vietą technologiniame profesinės veiklos cikle (gamybiniame, valdymo, moksliniame, humanitariniame). Dažniausiai susiformuoja tokie vaidmenys:

- organizatorius-koordinatorius – paprastai tai komandos vadovas;
- pagrindinis specialistas (du arba trys žmonės) – kvalifikuočiausi nariai, atliekantys pagrindines darbo procedūras;
- partneris (vienas ar du žmonės) – komandos nariai, dirbantys vadovaujami pagrindinių specialistų;
- ūkvedys-remontininkas – komandos narys, atsakingas už įrangą ir komandos inventorių;
- tiekimo agentas – komandos narys, sėkmingiausiai gebantis aprūpinti komandą viskuo, ko jai reikia.

Sąveika su išorine aplinka. Čia visa komanda pasiskirsto vaidmenimis pagal pagrindines kiekvieno nario asmenybės savybes. Pagrindiniai vaidmenys:

- analitikas – didžiausią vidinę pusiausvyrą turintis žmogus, pasižymintis sisteminiu nuosekliu mąstymu;
- derybininkas – labiausiai gebantis komunikuoti komandos narys, „bendravimo genijus“;
- skeptikas – komandos narys, pasižymintis kritiniu mąstymu, sugebėjimu atskleisti visas rizikas, jeigu skiriasi komandos veiklos planai;
- lobistas-tiekėjas – daugiausiai gebantis „pramušti“ komandos narys, kuris gali viską gauti, turintis plačius išorinius ryšius;
- komandos siela – emocionaliausias, didžiausiu gyvenimo-

džiaugsmu trykštantis komandos narys, jos įkvėpėjas ir sąžinė.

Sudėtingų problemų sprendimas. Čia vaidmenys paskirstomi taip pat neformaliai pagal komandos narių nestandartinius sugebėjimus:

- generatorius – komandos narys, turintis plačiausią akiratį, paprastai geriausią išsilavinimą, gebantis kūrybiškai mąstyti, idėjų generatorius;
- konceptualizatorius – gebantis atlikti sisteminę analizę, mokantis plačiai apibendrinti, pamatyti viską iš plačios perspektyvos, suteikti idėjai „galutinį vaizdą“, padaryti ją patrauklią ir suprantamą ne tik jos autoriui, bet ir bendradarbiams, paprastai žmonėms;
- optimizatorius – komandos narys, gebantis ir turintis patirties išskirti kriterinius, esminius požymius, palyginti įvairius veiklos planus; jis moka palyginti idėją ir praktinius poreikius, apgalvoti technologinį idėjos įgyvendinimo ciklą, įvertinti riziką ir pasekmes, sudaryti bendrą veiksmų planą;
- realizuotojas – pragmatiškai ir praktiškai mąstantis narys, mokantis planuoti ir organizuoti praktinę veiklą (gali būti ir komandos vadovas); jis moka praktiškai įgyvendinti idėjas, organizuoti bendrus veiksmus;
- kritikas – tas pats skeptikas (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

Dažniausiai remiamasi M. Belbino požiūriu į komandinius vaidmenis:

- Lyderis – rūpinasi aktyviu komandos darbu, apibrėžia darbo sritis, patikslina komandos tikslus, telkia narius.
- Veiklos žmogus – rūpinasi veikla, jos rezultatais.
- Idėjų žmogus – rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais, pateikia originalių idėjų, siūlymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų.
- Ryšių žmogus – aiškina komandos galimybes, užmezga reikiamus ryšius.
- Organizatorius – sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias žmonės gali įvykdyti, mėgsta su-

darinėti tvarkaraščius, sistemas, schemas, tikslus planus.

- Tikrintojas – visus verčia laikytis darbo terminų, siekia patikrinti kiekvieną detalę.
- Teisėjas – objektyviausias ir mažiausiai įsitraukęs į darbą komandos narys, gali atlikti nešališką, objektyvią analizę.
- Komandos darbuotojas – remia stipriausias komandos ypatybes, rūpinasi jos vienybe ir nuotaika; kai kyla grėsmė komandos išlikimui, jo lojalumas ir parama yra neįkainojami (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Tyrėjai nesutaria, kiek ir kokių vaidmenų apskritai reikia, kurie yra būtini, o kuriuos galima kompensuoti. Svarbu pažymėti, kad komanda gali paskirti nariui daugiau nei vieną vaidmenį, funkciją – tai padidina komandos nario reikšmę ir įtaką komandoje.

Formuojant komandą bei nagrinėjant egzistuojančios komandos tarpusavio santykius, galima nagrinėti ir žmonių grupėje nusistovėjusius vaidmenis. Toliau pateikiami pratimų pavyzdžiai, kurie gali padėti suprasti, kokia yra komandos sudėtis vaidmenų požiūriu.

1 pratimas	Keturi Franko veidai
Tikslai	<p>Paskatinti komandos narius pamatyti, kad komandos kūrimo kliūtys gali būti susijusios su tam tikru asmenybės tipu ir jam būdingu elgesiu.</p> <p>Pastebėti komandinius vaidmenis.</p> <p>Atskleisti, kad kliūtys turi būti pastebėtos, atpažintos ir nugalėtos.</p>
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Konsultantas lentoje nupiešia keturis veidukus. Kiekvieną veiduką pavadina vienu iš keturių asmenybės tipų: Analitikas, Šaunus vaikas, Menininkas, Užduočių meistras.</p> <p>Tuomet komandos nariams pateikia instrukciją.</p> <p><i>Instrukcija dalyviams:</i> „Pasakykite, koks šių asmenybių elgesys kelia rūpesčių bendraujant su kitais.“</p> <p>Visi grupės nariai galvoja. Konsultantas lentoje užrašo kiekvienam asmenybės tipui būdingą elgesį, kuris kelia problemų bendraujant grupėje.</p>

Lentelės tęsinys

	Galima tikėtis tokių atsakymų: analitikas pasiklysta detalėse, nelankstus, dogmatiškas, nuolat įrodinėja savo išmintį; šaunus vaikinas visada nori linksmybių, vengia konflikto, teikia pirmenybę tvirtai padėčiai, įsijaučia ir prisiderina prie kitų jausmų; menininkas yra spontaniškas, trokšta pasirodyti, rizikuoja, orientuojasi į didelius dalykus; užduočių meistras orientuojasi į užduotį, yra lėtas, kontroliuojantis, teikia pirmenybę trumpalaikiams tikslams.
Diskusijos klausimai	<p>Dalyviams baigus vardyti elgesius, galima aptarti, kaip būtų galima sudaryti komandas iš narių, kurie pasižymėtų tik šiais keturiais asmenybės tipais. Panagrinėkite, kaip kiekvieną elgesį galima panaudoti efektyviai veikiančioje komandoje.</p> <p>Baigdamas konsultantas gali apibendrinti, jog mes kiekvienas turime visų šių asmenybės tipų savybių, nors dažniausiai vyrauja kuri nors viena. Šis pratimas gali padėti suprasti, kad tai, kas išoriškai atrodo geras ir stiprus asmenybės bruožas, gali būti kliūtis dirbti komandoje. Komandos nariai formavimosi stadijoje turi būti sąžiningi ir atviri vertindami savo ir kitų pranašumus bei trūkumus.</p>
Trukmė	30 minučių.
2 pratimas	Asmeninis įsivertinimas prieš komandinį darbą
Tikslas	Suteikti galimybę komandos nariams pažvelgti į save prieš pradėdant komandinį darbą bei įvertinti save kaip darbuotojus ir individualiai užpildyti klausimyno formą (žr. 2 priedą).
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Šią klausimyno formą darbuotojams leiskite pildyti namuose ar darbo vietoje. Paskatinkite narius būti sąžiningus, kad galėtų ir duoti komandai naudos, ir gauti iš jos naudos. Užpildytais klausimynais naudokitės per komandinio susitikimo po kelių dienų diskusijas.

Lentelės tęsinys

Diskusijos klausimai	<p>Bendrą susitikimą pradėkite nuo klausimo: „Ką sužinojote apie save pildydami klausimyną?“ Dalyviai greičiausiai pradės nuo neigiamų dalykų, pvz.: „Aš nesu labai geras klausytojas“, „Priežastis, dėl kurios aš dirbu, yra pinigai“, „Man labiau patinka dirbti vienam.“ Jei taip atsitinka, netrukdykite, kol įsitikinsite, kad jie pasižiūrėjo į save atsižvelgdami į savo trūkumus. Tada pasukite diskusiją pozityvia linkme ir paskatinkite įvertinti savo trūkumų teigiamas ypatybes ir pagalvoti, kaip trūkumus pakeisti pranašumais. Baigdami diskusiją paprašykite dalyvių išvardyti bent 10 asmeninių savybių, kurios buvo paminėtos ir kurios bus gera pradžia komandai startuoti, nes tie nariai bus komandos dalis.</p> <p>Formuojant komandą labai svarbu, kad nariai sustotų ir pagalvotų apie savo pranašumus ir trūkumus. Komandiniam darbe, kaip jokiam kitame, atskiri žmonės vertinami už tai, kas jie yra ir ką gali duoti komandai. Komanda klesti ir dėl to, kad asmuo gali duoti ką nors komandai ir ką nors iš jos gauti.</p>
Priemonės	Įsivertinimo klausimynas kiekvienam dalyviui (2 priedas).
Trukmė	10 minučių įvertinti save, 10 minučių diskusijai.
3 pratimas	Diskusija su pavestais vaidmenimis
Tikslas	Komandos narių elgesio palyginimas su pateiktais vaidmenimis.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Penki grupės dalyviai kviečiami į diskusiją vidiniame rate, o kiti sudaro išorinį ratą. Vidiniai yra visos grupės dėmesio centre, kaip žuvelės akvariume. Diskusijos dalyviai gauna slaptas instrukcijas, užrašytas ant kortelių. Šių instrukcijų negalima rodyti kitiems.</p> <p>Ant lapelių užrašytos instrukcijos:</p> <p>Organizatorius – užtikrina visų nuomonių išsakymą, skatina kalbėti dar nekalbėjusius. Užduota tikslinančius</p>

Lentelės tęsinys

<p>klausimus, domisi diskusijos eiga. Pateikia tarpines ir galutines išvadas. Savo nuomonę išsako paskutinis.</p> <p>Kritikas, skeptikas – ginčijasi su visais dėl visko. Jo šūkis: „Aš ginčijuosi todėl, kad ginčyčiausi.“ Į bet kurią pasiūlymą reaguoja „su adatėlėmis“ ir kritika.</p> <p>Originalas – retkarčiais pateikia nelauktus, paradoksalius, kartais tik jam vienam suprantamus siūlymus, kurių ryšys su aptariamais dalykais ne visada aiškus. Įsiterpia į bendrą diskusiją ne mažiau kaip tris, bet ne daugiau kaip penkis kartus. Apskritai ginče dalyvauja vangiai.</p> <p>Įkvėpėjas – nuo pradžios stengiasi perimti iniciatyvą ir palenkti grupę į savo nuomonės pusę. Nelinkęs ko nors klausytis, jei to žmogaus mintys nesutampa su jo mintimis. Emocionalus, užsispyręs, emocijos, nors ir liejasi per kraštus, bet iš esmės teigiamos.</p> <p>Pritarėjas – visiems pritaria. Pirmas palaiko bet kokią nuomonę. Jam svarbiausia – ne geriausio sprendimo paieška, o taikus, nekonfliktiškas diskusijos dalyvių bendravimas.</p> <p>Tuomet konsultantas pasiūlo grupės nariams, gavusiems lapelius su nurodytu vaidmeniu, dalyvauti diskusijoje ir atlikti lapelyje apibūdintą vaidmenį.</p> <p>Konsultantas pasako diskusijos temą. Diskutuoti galima apie bet ką. Pvz.: „Ar reikia mokyklose lytinio auklėjimo; jei reikia, tai kokia forma?“; „Kodėl barzda yra gana populiarė tarp vyrų?“, „Kaip veiksmingiau kovoti už blaivų gyvenimo būdą, o gal tai visai nėra šiuolaikinės visuomenės problema?“ ir pan. Svarbu, kad diskusijos tema būtų priimtina kiekvienam dalyviui, kad jis nebūtų jai abejingas.</p> <p>Jei konsultantas pasiūlo diskusijos temą „Kas yra grupė?“, galima, pavyzdžiui, kiekvienam dalyviui padalyti ir korteles, kuriose apibrėžta, kas tai yra grupė.</p>
--

Lentelės tęsinys

	<p>Visi apibrėžimai yra teisingi, bet vienpusiški. Dalyviai diskutuodami turi susitarti dėl apibendrinto galutinio apibrėžimo. Šiuo atveju kiekvienam dalyviui teks ne tik vaidinti savo vaidmenį, bet ir apgalvoti gautą apibrėžimą, ginti jį pagal savo vaidmenį. Diskusijos pradžioje kiekvienas dalyvis pateikia savo apibrėžimą ir pavyzdžių, tada visi bando susitarti dėl apibendrinto galutinio apibrėžimo. Svarbu nepamiršti gautų vaidmenų.</p> <p>Dalyviams gali būti pateikti tokie grupės apibrėžimai:</p> <p>Grupė – tai žmonių, siekiančių tam tikro tikslo, sanbūris. Be to, grupės narių santykiai yra apibrėžti normų ir vaidmenų.</p> <p>Grupė – tai žmonių sankaupa, kurioje žmonės daro įtaką vienas kitam ir laiko save priklausančiais grupei kaip socialiniam vienetui. Žmonės nesudaro grupių, kol nesuvokia savęs grupės dalimi.</p> <p>Grupė – tai tarpusavyje priklausomų žmonių sankaupa. Jie nebus grupė, jei kas nors, darantis įtaką vienam iš grupės narių, nedarys įtakos ir kitiems grupės nariams.</p> <p>Grupė – tai keli ar daugiau žmonių, sąveikaujančių vienas su kitu. Žmonių sambūris netampa grupe, kol jie nesąveikauja vienas su kitu asmeniškai.</p> <p>Grupė – tai žmonės, siekiantys per savo susivienijimą patenkinti kokius nors asmeninius poreikius, t. y. kiekvienas grupės narys turi asmeninius jungimosi į grupę motyvus.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Pirmiausia pateikiami klausimai penkiems diskusijos dalyviams. Tegul kiekvienas jų, nesakydamas, koks buvo jo vaidmuo, pasidalija savo išpūdžiais, kaip jam pasisekė atlikti savo vaidmenį. Gali ir balais įvertinti, kiek yra patenkintas savo atliktu vaidmeniu.</p> <p>Tada žodis suteikiamas stebėtojams, jie turi pasidalyti savo spėjimais, kas kokius vaidmenis vaidino. Vaidmenų atlikėjams kol kas negalima leisti atskleisti savo</p>

Lentelės tęsinys

	<p>paslapties (jie negali nieko sakyti apie savo vaidmenį). Paslaptis atskleidžiama, kai aptariami visi diskutavusieji. Dalyviai gali klausti vienas kito, aptarti svarbiausias mintis arba tas, kurių nesuprato, ir pan. Tada atskleidžiami vaidmenys.</p> <p>Šio pratimo rezultatas – savo elgesio, realiai naudojamo vaidmenų repertuaro palyginimas su pateiktu vaidmeniu. Atsiranda skirtumų, kaip pats dalyvis suprato savo vaidmenį, kaip pasisėkė jį atlikti ir kaip grupė suprato tą sėkmę.</p> <p>Kiekvienam dalyviui galima paskirti svetimą vaidmenį (tai vienas iš alternatyvių pratimo variantų).</p>
Priemonės	5 vaidmenų instrukcijų lapeliai; jeigu reikia, 5 skirtingos nuomonės apie paskirtos diskusijos objektą.
Trukmė	30 minučių.
4 pratimas	Keturi kampai
Tikslas	Skirtingų darbo tipų ir vaidmenų suvokimas bei įvertinimas.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Konsultantas ant didelių lapų užrašo keturis skirtingus žodžius: STRUKTŪRA, SANTYKIAI (RYŠIAI), PRASMĖ, VEIKLA (VEIKSMAS). Tuomet dalyviams pateikiama <i>instrukcija</i>: „Pasirinkite žodį, kuris jums svarbiausias dirbant, ir prie jo atsistokite.“</p> <p>Kai visi išsirenka po žodį, paprašoma, kad kiekviena grupė tarpusavyje aptartų, kodėl kiekvienas dalyvis pasirinko būtent tą žodį ir kodėl šis žodis jiems svarbus, kodėl jiems patinka dirbti tokiu stiliumi.</p> <p>Po kelių minučių kiekviena komanda paprašoma išsakyti savo mintis ir išvadas.</p>
Diskusijos klausimai	Ne viename asmenybės klausimyne galima išskirti keturis žodžius, kurie atspindi, kaip žmonės žiūri į aplinkinį pasaulį. Kai kuriems žmonėms tvarka ir struktūra yra

Lentelės tęsinys

	<p>svarbi gyvenimo dalis (tokie darbai dažniausiai renkasi organizacijos, panašias į karines struktūras). Kitiems žmonėms svarbiausia išlaikyti ir kurti santykius su kitais. Karjerą jie dažniausiai renkasi organizacijose, užsimančiose mokymais ar pardavimais. Yra žmonių, kurie mėgsta analizuoti ir suprasti įvairių dalykų prigimtį (jiems patinka inžinerija ir mokslas). Dar kiti orientuojasi į veiklą (jų orientacija – mažiau svarstyti, o greičiau daryti).</p> <p>Diskusijos klausimai:</p> <p>Ar kas nors nustebote, pamatę kitų grupės narių pasirinkimą?</p> <p>Kodėl pasirinkote būtent šį žodį?</p> <p>Kaip šis pasirinkimas atspindi jūsų darbo ir bendravimo su kitais būdą?</p> <p>Su kuria grupe jums geriausia dirbti? Kodėl?</p> <p>Su kuria grupe dirbti jums būtų didžiausias iššūkis? Kodėl?</p> <p>Norėtumėte paklausti kitų grupių, kad geriau suprastumėte, kaip jie mąsto?</p> <p>Žmonės linkę manyti, kad kiti yra mūsų pačių netobulos versijos. Tačiau žmonės elgiasi skirtingai, taip, kaip mes negalime nei numatyti, nei tikėtis, nes visi skirtingai ir mąsto. Kai jūs suprantate, koks yra kitas žmogus, kodėl jis veikia būtent taip, kaip veikia, kodėl jam priimtini būtent tokie vaidmenys, tada lengviau nereaguoti į skirtumus asmeniškai.</p>
Priemonės	Keturi plakatai su keturiais žodžiais.
Trukmė	20 minučių.
5 pratimas	Stebėjimas
Tikslas	Ugdyti komandos narių gebėjimą atpažinti skirtingus vaidmenis komandinio darbo metu.

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<i>Instrukcija dalyviams: „Štai čia yra forma (3 priedas), kurią jums reikės užpildyti. Joje paminėta, kaip žmonės elgiasi dirbdami kartu. Stebėkite, ką jūsų komandos nariai daro ir sako komandinio darbo metu. Kai stebėsite tam tikrą elgesį grupėje arba dalykinio susirinkimo metu, pamėginkite priskirti jį kuriai nors formoje minimų kategorijų. Užrašykite tiksliai, koks tai elgesys. Tikslas – surinkti toliau aprašytų elgesio pavyzdžių.“</i>
Aptarimo rekomendacijos	Aptariama, kaip konkrečioje grupėje pasireiškia kiekviena elgesio forma bei kaip tai padeda arba trukdo efektyviam komandos darbui. 1-3 bei 6-8 komentarų tipai padeda komandai atlikti užduotis, o 4-5 bei 9-10 padeda nariams bendrauti.
Priemonės	Forma, kurią nurodytą laiką pildo kiekvienas komandos narys (3 priedas).
Trukmė	Pasirinktai užduočiai atlikti, aptarti 10-20 minučių.
6 pratimas	Indėlis į diskusiją
Tikslas	Pamatyti kiekvieno nario skirtingus pranašumus.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Komandos nariai kviečiami dalyvauti diskusijoje nurodyta tema. Diskusija yra filmuojama. Jai pasibaigus dalyviai peržiūri filmuotą medžiagą ir pildo vaidmenų komandoje lentelę (4 priedas). <i>Instrukcija dalyviams prieš peržiūrint filmuotą medžiagą: „Diskusija, kurioje jūs tik ką dalyvavote, buvo nufilmuota. Dabar mes peržiūrėsime filmuotą medžiagą. Tai padės jums pamatyti, koks komandos narių indėlis į diskusiją. Paprastai šis indėlis yra kelių kategorijų. Pavyzdžiui, vienas narys siūlo daug idėjų, kitas klausia daug klausimų ir stengiasi išjudinti tylinčius narius ir pan. Stebėjimas ir pateiktos lentelės pildymas padės išskirti kiekvieno nario skirtingus pranašumus.</i>

Lentelės tęsinys

	Surašykite į lentelę savo komandos narių vardus ir kvadratėliuose užrašykite atitinkamo elgesio pavyzdžius, kuriuos pastebėsite diskusijos metu.“
Aptarimo rekomendacijos	Aptariama, koks kiekvieno grupės nario elgesys ir kuo diskusijoje buvo naudingas. Pabrėžiama, kad kiekvienas narys komandiniame darbe turi skirtingų pranašumų.
Priemonės	Lentelė, kurią diskusijos metu pildo kiekvienas komandos narys (4 priedas).
Trukmė	Diskusija – 10–20 minučių, aptarimas – 10–20 minučių.

6. 3. Komandos tikslai ir vertybės

Viena iš intervencijų, labai svarbi kuriant komandas bei didinant komandinio darbo efektyvumą, yra komandos ir asmeninių tikslų paaikškinimas (West, 1990; Tannenbaum ir kt., 1996; Markiewicz ir West, 1997; West ir Unsworth, 1997). Jau pats komandos apibrėžimas nurodo, kad vienas svarbiausių komandinio darbo dalykų formuojantis komandai ir didinant jos veiklos efektyvumą yra bendras siekiamas tikslas. Jei komandos nariai nežinos pagrindinio tikslo, sunku tikėtis, kad jie dės pastangas bendram komandos labui.

Su komandiniu darbu bei siekiamais komandos tikslais neatšiejamos ir bendros vertybės. Kiekvienas komandos narys ateina į komandą su savo asmeninėmis vertybinėmis orientacijomis, kurios lemia jo elgesį, nuostatas, bendram labui dedamas pastangas. Dauguma asmenybės psichologų nurodo, kad vertybinės orientacijos yra ypač svarbios ir lemiančios žmogaus organizacinį elgesį (Robbins, 2003). Vertybinių orientacijų svarba dar labiau atsiskleidžia todėl, kad jas sunku pakeisti, dauguma žmonių linkę laikytis svarbių vertybių ir priešinasi jų keitimui. Todėl komandų sudarymo konsultantai paprastai skiria nemažai dėmesio diskusijoms apie bendrus komandos narių tikslus bei vienijančias vertybes. Toliau pateikiama keletas pratimų, kurie gali būti naudingi aiškinantis komandos tikslus bei viziją ir formuojant bendras komandos narių vertybes.

1 pratimas	Vizijos kūrimas
Tikslas	Sukurti komandos viziją ir tikslus.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Westas ir Unsworthas (1997) pateikia dešimt aiškios ir motyvuojančios komandos vizijos ir tikslų kūrimo etapų (Chmiel, 2005).</p> <p>1 etapas. Surenkite komandos susirinkimą, kuriame visi galėtų dalyvauti. Komandos vizijos kūrimo procesas būna veiksmingiausias, kai organizuojama komandos narių ir susirinkimo vedėjo išvyka. Tačiau kad ir kur vyktų šis procesas, reikia, kad jame dalyvautų visi. Taip pat svarbu, kad kiekvienas komandos narys sutelktų savo dėmesį į svarstomus klausimus ir suprastų komandos vizijos sukūrimo svarbą.</p> <p>2 etapas. Paprašykite, kad visi komandos nariai surašytų savo pastabas apie kiekvieną komandos vizijos elementą: ar komandos vizija sutampa su organizacijos vizija, klientų svarbos akcentavimą, kokybės pabrėžimą, vertę plačiau visuomenei, komandos santykius, komandos narių tobulėjimą ir gerovę, santykius su kitomis komandomis organizacijoje ir už jos ribų.</p> <p>3 etapas. Suporuokite komandos narius ir paprašykite, kad jie palygintų savo požiūrius. Taip pat paprašykite, kad jie užrašytų vertybių panašumus, atkreiptų ypatingą dėmesį į tas sritis, kur jų požiūriai skiriasi. Skatinkite diskusiją ir debatus, kurių metu būtų nustatytas jų įsitikinimų priežastys.</p> <p>4 etapas. Su visais komandos nariais grįžkite prie diskusijos. Pradėję nuo pirmojo komandos vizijos elemento paprašykite, kad kiekviena pora pareikštų savo nuomonę, kaip šiuo klausimu klostosi komandos reikalai. Kai visi požiūriai į konkretų elementą išklaunami ir užrašomi pagrindinėje lentoje, pradėkite diskusiją dėl pasiūlytų idėjų. Jei dėl kurių nors dalykų komandos nariai nesutaria, paprašykite kiekvieno nario išsakyti priežastis, kuriomis jis grindžia savo nuomonę. Diskutuodami, ginčydamiesi</p>

Lentelės tęsinys

	<p>ir įtraukdami į aptarimą visus komandos narius, pasiekite susitarimo.</p> <p>5 etapas. Kai visi komandos vizijos elementai tampa aiškūs, išreikškite šias vertybes trumpu, glaustu, motyvuojančiu misijos pareiškimu. Kiekvienas komandos narys privalo dalyvauti diskusijoje dėl pareiškimo formuluotės ir pritarti jo galutiniam variantui.</p> <p>6 etapas. Iš misijos pareiškimo frazių sudarykite sąrašą uždavinių, apibūdinančių bendruosius komandos tikslus. Čia ypač svarbus visų dalyvių aktyvumas, nuomonių bendrumas ir aiškumas.</p> <p>7 etapas. Iš visų komandos uždavinių suformuluokite tikslus. Jie turi būti bendri, įgyvendinami, aiškūs ir pamatuoti.</p> <p>8 etapas. Kiekvienam tikslui įgyvendinti sudarykite veiksmų planą, kuris nubrėžtų aiškų būdą, kaip pasiekti galutinį tikslą. Šie planai turi būti bendri, įgyvendinami ir aiškūs.</p> <p>9 etapas. Galiausiai reikia parengti dokumentą, kuriame būtų suformuluotas misijos pareiškimas, komandos uždaviniai, su kiekvienu uždaviniu susiję tikslai ir su kiekvienu tikslu susiję veiksmų planai. Kiekvienas komandos narys turėtų perskaityti šį dokumentą ir kitiems nariams išsakyti savo prieštaravimus ar abejones.</p> <p>10 etapas. Reguliariai kartokite šį procesą. Pasistenkite, kad komandos ar jos aplinkos pokyčiai atsispindėtų komandos vizijoje.</p>
Trukmė	30 minučių.
2 pratimas	Komandos vertybės
Tikslas	Komandos narių vertybių suderinimas.
	<p>Dalyviam pateikiamos užverstos kortelės su vertybėmis. Tuomet pateikiama <i>instrukcija</i>: „Pats svarbiausias suderinamumo tipas komandoje – tai vertybių suderinamumas. Kad komanda būtų gyvybinga, efektyviai dirbtų, būtina išsiaiškinti gyvenimo vertybes, kurios yra mūsų santykių pagrindas. Pamažtykite apie jas, apsvarstykite, raskite</p>

Lentelės tęsinys

<p>Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams</p>	<p>joms vietą savo komandos darbo kontekste. Prieš jus kortelės, ant kurių užrašytos galimos komandos vertybės ir mintys apie jas bei jų reikšmė mums. Atsitiktinai paimkite vieną kortelę, paskaitykite, kas ten parašyta, ir pamąstykite apie tai (kiekvienas atskirai).“</p> <p>Komandos nariams pamąščius, instrukcija tęsiama: „Tada paimkite popieriaus lapą ir paprastą pieštuką. Prisidengkite akis arba užsimerkite ir leiskite savo rankai laisvai piešti, slysti popieriumi, palikti pėdsaką (nematant). Kai jūsų ranka norės sustoti, taip ir padarykite. Pasižiūrėkite, ką nupiešėte. Nuspalvinkite piešinį.“</p> <p>Atlikus tai komandos nariams sakoma: „Jūsų piešinys įkvėptas jūsų minčių apie vertybę, kurią ištraukėte. Per septynias minutes parašykite, kaip ši vertybė gali būti įtraukta į komandos darbą. Jei nesutinkate, kad ši vertybė turi būti įtraukta į komandos darbą, jums septynios minutės duodamos paaiškinti, kodėl taip manote.“</p> <p>„Pabaigę sudėkite savo piešinius į ratą, kad galėtume juos apžiūrėti. Papasakokite apie tą vertybę, apie savo piešinį, paskaitykite, ką parašėte.“</p> <p>Taip komanda formuoja bendrą vertybių lauką.</p> <p>Siūlomos vertybės:</p> <p><i>Sėkmė.</i> Sėkmė ateina tuomet, kai visa komanda dirba vienu ritmu, kai kiekvienas, negalvodamas apie asmeninę naudą, mato bendrą tikslą. Kiekvieno jėga ir sėkmė – stebėtinai vienybės jausmas, kurį suteikia bendras darbas. Praeis metai, ir jūs, džiaugdami savo artimųjų laimėjimais, su šiluma ir džiaugsmu prisiminsite komandos sėkmės jausmą. Bet prisiminkite, sėkmė nėra vienintelis jūsų tikslas, ji tik parodo, kad esate teisingame kelyje.</p> <p><i>Mintys.</i> Galvokite tik apie teigiamus dalykus, nes bet kuri mintis susijusi su aplinkiniais. Pripildykite savo mintis meilės ir talento jėgos, kitaip jos bus tuščios. Mintis – tai sėkla, o meilė ir talentas – tai vanduo, kuri maitina sėklą.</p>
--	--

Lentelės tęsinys

Jei jums nesiseka, išsiaiškinkite priežastį. Įvaldykite gerų minčių kūrimo meną ir visada galėsite išsivaduoti iš tuštumos. Įsisąmoninkite savo minčių vertingumą.

Laikas. Raskite laiko sau. Išsiugdykite įprotį padėti tašką, jei laikas eina tuščiai, taupykite laiką ir energiją. Jūs neprivalote tuščiai švaistyti laiko, minčių ir net kvėpavimo. Laikas mūsų nelauks. Taigi, išnaudokime šį bevertį laiką ir pasijuskime laimingi. Negalima laukti, kad ateis laikas, kai jūs pasikeisite: jei ne dabar, tai niekada. Jei padarysite tai dabar, įgausite jėgos ir įkvėpsite kitus.

Bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas grindžiamas tikėjimu, supratimu ir pasitikėjimu. Tai ne sandėris, kai vieno žmogaus sėkmė pasiekama peržengus kitą. Tikrasis bendradarbiavimas būna ten, kur yra geranoriškumas ir tikri jausmai vienas kitam.

Atsakomybė. Pasaulis – tai scena, o mes – aktoriai. Kiekvienas aktorius vaidina unikalų vaidmenį ir yra atsakingas už savo veiksmus. Būti atsakingam – reiškia tiksliai vaidinti savo vaidmenį, kad ir kokia sunki būtų ši užduotis. Kiekvienas iš jūsų vaidina didelį vaidmenį efektyviame komandos darbe. Paprasčiausiai pažadinkite savyje paslėptas galimybes ir prisiimkite atsakomybę.

Pagarba. Tikroji pagarba – vertinti savo bei kitų egzistavimą. Tai nesusiję su žmogaus vaidmeniu, su jo socialine padėtimi, su jo gebėjimais ir talentu. Tai kiekvieno unikalumo ir vertingumo įsisąmoninimas. Jei yra pagarba, yra tarpusavio supratimas, o santykiai grindžiami pasitikėjimu. Tik įeigu gerbiate kitus, jūs taip pat sulauksite pagarbos.

Sąžiningumas. Kalbėkite sąžiningai ir turėsite galimybę mokytis. Drąsiai išsakykite savo nuomonę ir jus išgirs. Jūsų kolegoms padarys įspūdį ne jūsų žodžiai ir net ne jūsų veidas, o jūsų sąžiningumas ir nuoširdumas. Sąžiningumas reiškia kalbėti tai, ką manote, ir daryti tai, ką kalbate.

Lentelės tęsinys

	<p><i>Vienybė.</i> Vienybė – tai vidinė darna ir darna su aplinkiniais. Vienybę sukuria bendras įsivaizdavimas apie bendrą komandos tikslą. Vienybė – reiškia pripažinti kiekvieno vertingumą ir jo unikalų indėlį į bendrą darbą. Vienybė atsiranda, kai yra vidinis noras priimti kitus tokius, kokie jie yra. Kai žengiu pirmą žingsnį laužydamas kliūtis, kiti taip pat keičiasi.</p> <p><i>Kantrybė.</i> Jei mokate būti kantrus, galite išlikti ramus ir laimingas. Tas, kas turi kantrybės, turi jėgos priimti visas situacijas. Kantrybė gali ateiti tik tada, kai yra vidinis pasitenkinimas. Kai jūs patenkintas, jūsų kantrybė beribė.</p> <p><i>Vertingumas.</i> Gerbkite save. Nesuteikite kitiems pagrindo kalbėti apie jūsų trūkumus. Geriau patys save tikrinkite. Įžvelkite savo ir kitų ypatumus. Turėkite siekį ir norą mokytis. Vidinė kantrybė – dirva visiems geriems darbams atlikti. Pripažinkite geradarį kiekviename žmoguje ir dovanokite gerumą. Būkite patenkintas savimi ir kiti bus jums patenkinti. Visada šypsokitės ir būkite linksmi.</p> <p><i>Protas.</i> Kalbama, kad protas – tai nesutramdytas arklys. Pasistenkite jį sutramdyti. Nerimastingumas neatneša jokios naudos, priešingai, daro mus silpnus ir veda į klystkelius. Jūsų mintys turi atspindėti tikėjimą sėkme. Tegul nelieka vietos niekam neigiamam. Atsiminkite tik tai, kas brangu. Kam galvoti apie praeitį? Pasikalbėkite su saviimi taip, kaip kalbėtumėte su vaiku, ir jis taps paklusnus. Pripildykite savo protą skaidrių minčių ir gerų linkėjimų kiekvienam žmogui.</p> <p><i>Lengvumas.</i> Bendraukite lengvai ir lengvai priimkite bet kokias situacijas. Neįsitempkite, nesinervinkite ir nesiğasdinkite. Visai tai – tik žaidimas. Prasmė yra visa, kas vyksta. Nesikrimskite dėl smulkmenų ir nedarykite iš musės dramblio. Mokykitės suprasti ir priimti. Nerimas daro jus sunkų. Tegul praeitis lieka praeityje. Tegul viskas teka savo vaga. Susitelkite į dabartį. Atskleiskite savo galimybes ir įgykite lengvumo.</p>
--	--

Lentelės tęsinys

	<p><i>Paprastumas.</i> Paprastumas – tai sugebėjimas jaustis patogiai sudėtingose situacijose, su kuriomis susiduriate gyvenime, t. y. nesijaudinti ir visko nekomplikuoti. Tam reikia mokėti bet kokius sunkumus įvertinti blaiviai. Paprastumas glūdi mūsų ir plinta į visą aplinką. Tas, kas gyvena paprastą gyvenimą, visada patenkintas. Jo gyvenimas įkvepia kitus.</p> <p><i>Atkaklumas, sugebėjimas nepavargti.</i> Žvalumas gali ateiti tik tuomet, kai darbas atliekamas su didele meile. Meilė – tai jėga, kuri padeda jums paprasčiausiai daryti tai, kas būtina, pamiršus nuovargį ir įtampą. Jei meilė stipri, joks darbas jums neatrodo sunkus, o neš tik džiaugsmą ir malonumą. Nenuilsdamas jūs suvokiate, kad kiekviena mintis, žodis ir veiksmai yra svarbus ir gali atnešti gerį daugeliui.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Konsultantas gali klausti:</p> <p>Ar šiose perskaitytose kortelėse yra visos jums reikalingos vertybės?</p> <p>Gal dar reikėtų papildyti mūsų vertybių kibirėlį?</p> <p>Nurodykite tas vertybes, kurias reikia įtraukti į komandos vertybių sąrašą, apibūdinkite jas, apibrėžkite.</p>
Priemonės	Kortelės su užrašytomis vertybėmis, popieriaus lapai, pieštukai.
Trukmė	30 minučių.
3 pratimas	Komandos talismanas
Tikslas	Suvienyti komandos narius ir kurti bendrą simboliką.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Pradedama nuo <i>įvadinės istorijos</i>: „Jūs tikriausiai žinote, kad komanda turi turėti savo talismaną. Senovėje ypač slaptos, svarbios žinios buvo šifruojamos. Mūsų laikais slapta informacija taip pat šifruojama. Kalbama, kad kas turi informaciją, tas turi valdžią. Taip simboliai įgavo ypatingą jėgą to, kas jais buvo užšifruota. Didžiųjų komandų talismanai buvo keisti ženklai.</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Ką jie reiškia, žinojo tik komandos nariai. Juk jei visi apie tai žinos – talismanas praras savo galią.“</p> <p>Po įvadinės istorijos komandos nariams pateikiama <i>instrukcija</i>: „Kas stiprina komandą? Gabumai, gebėjimai, galimybės, įgūdžiai, charakterio jėga ir kitos kiekvieno nario savybės. Tačiau tai – slapta informacija, kurią būtina užšifruoti.“</p> <p>Dabar, mielieji, kiekvienas paimkite pieštuką ir užpildykite lentelę (5 priedas). Kairėje lentelės pusėje užrašykite, kokios jūsų savybės, ypatumai, sugebėjimai, galimybės yra arba bus naudingos komandos darbui ir padės efektyviai spręsti visus klausimus bei problemas. Dešinėje lentelės pusėje prie kiekvienos išskirtos savybės nupieškite kokį nors ženklą (piktogramą), kuris tą savybę reikš ir ją užšifruos. Taip prie kiekvienos savybės bus po slaptą ženklą. Stenkitės sugalvoti tokius ženklus, kuriuos jums po to bus lengva iššifruoti.“</p> <p>Kai visi komandos nariai baigia, konsultantas sako: „Taigi prieš jus pats tikriausias šifras ir jo raktas. Pasilikite šį popierių ir labai jį saugokite.“</p> <p>Turbūt žinote, kad patys patikimiausi šifrai – talismanai – buvo išpaudžiami į molio arba vaško lenteles? Šiandien mes galime padaryti tai iš spalvoto plastilino. Paimkite po plastilino gabalėlį ir padarykite lentelę, ant kurios bus galima užrašyti jūsų šifrą. Galite derinti įvairias spalvas. Lentelių formos taip pat gali būti pačios įvairiausios.“</p> <p>Skiriamas laikas padaryti lentelėms. Toliau <i>tęsiama instrukcija</i>: „Dabar, kai lentelės jau baigtos, paimkite specialius medinius pagaliukus ir aštriuoju galu perrašykite ant lentelių ženklus, šifruojančius jūsų pranašumus.“</p> <p>Kai dalyviai perrašo ant lentelių savo šifrus, tęsiama: „Dabar jūsų pranašumai ant plastilino lentelės sudaro įdomų ornamentą. Prašom sudėti iš eilės lenteles su šifrais viena prie kitos, kad galėtume jas įdėmiai apžiūrėti.“</p>
--	---

Lentelės tęsinys

	<p>Skiriamas laikas lentelėms sudėti. Visi dalyviai apžiūri lenteles. Toliau tęsiama: „Matote, kai kurie simboliai pasikartoja. Užrašykime ant lentos tuos simbolius, kurie yra bent ant dviejų lentelių, t. y. kartojasi.“</p> <p>Visi dalyviai įdėmiai ieško pasikartojančių ženklų, konsultantas juos užrašo lentoje stulpeliu ir tęsia: „Bičiuliai, mes turime bendrų simbolių ir tai labai puiku. Iššifruokime juos drauge. Prašau šių simbolių autorių įvardyti jų reikšmę. Aš prie kiekvieno simbolio užrašysiu visas reikšmes.“</p> <p>Konsultantas stulpeliu užrašo lentoje simbolių reikšmes. „Taigi turime bendrą simboliką ir jos reikšmę. Visi persirašykite sau šiuos bendrus simbolius ir jų reikšmes.“</p> <p>„O dabar tarpusavyje sujunkite lenteles, kad išeitų įdomi kompozicija. Ši kompozicija ir bus pats svarbiausias jūsų komandos talismanas.“</p> <p>Kai dalyviai padaro kompoziciją iš atskirų lentelių, vedėjas prašo talismaną atsargiai įdėti į dėžę, kurioje jis bus saugomas. Komanda gali susitarti, kur jį laikys.</p> <p>Konsultantas apibendrina: „Taigi komandos talismanas paruoštas. Senovėje ši kompozicija buvo laikoma šventa ir nebuvo liečiama, išskyrus tuos atvejus, kai reikėdavo persikraustyti į kitą vietą. Mes žinome, kur bus pagrindinis talismanas. Juk komandos gyvenime būna įvairių situacijų, kartais svarbu prisiminti tai, kas mus visus vienija.“</p> <p>Tuomet konsultantas pateikia paskutinę užduotį: „Turime bendrų simbolių. Tai tos savybės, kurios mus jungia, tai mūsų sąlyčio taškai. Persirašykite į savo pildytą lentelę (5 priedas) šią bendrą komandos simboliką.“</p> <p>Kai komandos nariai tai atlieka, konsultantas baigia: „Dabar kiekvienas turite dalį talismano!“</p>
Aptarimo rekomendacijos	Šio žaidimo galima ir neaptarinėti, pašamonės – simboliu lygmeniu jis jungia, vienija visus komandos narius ir padeda sukurti bendrą teigiamą simbolinę liniją.

Lentelės tęsinys

Priemonės	Lentelės (5 priedas), įvairiaspalvis plastilinas, mediniai pagaliukai, dėžė komandos talismanui saugoti.
Trukmė	40 minučių.

6. 4. Vienybės energijos ir komandinio sutelktumo formavimo etapai

Komandos vienybė ir sutelktumas yra gyvybiškai svarbūs komandai išlikti, todėl formuojant komandas arba konsultuojant jau egzistuojančias darbo grupes, bent 10–20 procentų laiko (skiriamo šiam konsultavimui) reikėtų skirti būtent vienybės energijai kurti bei komandos sutelktumui didinti. Komandos sutelktumą galima didinti ir intensyviu būdu: dvi tris dienas skirti vien tik šiam etapui. Psichologai siūlo keletą metodų, kuriuos galima taikyti siekiant šio tikslo:

- Bendros terminologijos kūrimas – čia galima naudoti diskusijas arba specialiai kartu grupėje kurti „Bendrų komandos sąvokų žodyną“.
- Komandiniai žaidimai, kurių tikslas – formuoti komandos narių pasitikėjimą vienas kitu.
- Bendri renginiai – vakarėliai, kelionės ir pan. (Зинкевич-Евстигнеева, 2003).

Paprastai komandos sutelktumo ir vienybės energijos formavimas pagrįstas keletu pagrindinių komandinio darbo idėjų:

- Bendrumo jausmas ir pasitikėjimas vietoje vienvės ir susvetimėjimo. Komandos nariai suvokia komandą kaip vieningą vienetą.
- Bendradarbiavimas vietoje konkurencijos. Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti vykdyti užduotis, dalijasi informacija, teikia grįžtamąjį ryšį.
- Darbas siekiant bendro, o ne individualaus rezultato.
- Konstruktyvi saviraiška, o ne „kova už būvį“ (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

Bendrumo ir pasitikėjimo jausmas vietoje vienatvės ir susvetimėjimo. Džiunglių įstatymas sako: „Kiekvienas už save“, – tačiau šiandien šis įstatymas pateisina žiaurumą, agresyvumą, vienatvės jausmą, susvetimėjimą. Visa tai yra susiję su didele psichologine įtampa bei energijos švaistymu. Įtampa ir baimė, kad žmogų apgaus, parduos, sužinos paslaptis, pasinaudos juo ir t. t., griaua komandos dvasią. Komandos dvasia pagrįsta pasitikėjimu. Pasitikėjimas grindžiamas kito žmogaus individualumo priėmimu ir supratimu, jog bendri veiksmai nėra atsitiktiniai. Tolesni pratimai orientuojami į šias idėjas.

1 pratimas	Smuklė „Atradimas“
Tikslas	<p>Paskatinti komandos narių pasitikėjimo ir bendrumo jausmą bei tikėjimą šiomis idėjomis:</p> <p>Žmonės susirenka kartu neatsitiktinai: visada yra kas nors, kas juos vienija.</p> <p>Egzistuoja nematomi žmonių ryšiai, kai kurie tvirtesni, kai kurie ne tokie tvirti.</p> <p>Ryšio su kitais jausmas leidžia išgyventi Vienybės vertybę.</p>
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Prieš pradėdamas žaidimą, vedėjas pasakoja įvadinę istoriją: „Žmonės gimsta įvairiose šalyse ir miestuose. Bet pagal kažkokį stebėtiną dėsnį jie gali atsидurti vienoje vietoje vienu metu. Kodėl likimas suveda žmones į vieną tašką? Senovės išminčiai sako, kad žmonės, atsидūrę vienoje vietoje vienu metu, gali būti naudingi vienas kitam. Bet ar kiekvienas tai žino? Ar kiekvienas moka įvertinti nepakartojamą susitikimo akimirką?</p> <p>Kiekvienas turime savo likimą, savo kelią. Bet mes susitinkame vienas su kitu pagal kažkokius nežinomus dėsnius. Su vienais žmonėmis išsiskiriame vos susitikę, su kitais jaučiame bendrumą ir sukuriame tvirtus ryšius. Išminčiai sako, kad mes – keliautojai kelyje, kurio vardas Gyvenimas. Ką sutiksime šiame kelyje?</p> <p>Seniai seniai daugelio kelių sankryžoje vienas geras žmogus pastatė smuklę ir pavadino ją „Atradimas“.</p>

Lentelės tęsinys

<p><i>Pirma užduotis „Atradimo“ smuklės paslaptis</i></p>	<p>Jis tikėjo, kad čia kiekvienas ką nors sau ras. O smuklėje keliautojai galėjo pasimėgauti labai skaniu maistu, draugija tų, kuriems įdomios jų istorijos...“</p> <p>„Smuklės šeimininkas turėjo savo keistenybių (<i>tesia vedėjas</i>). Jis neaptarnaudavo pavienių lankytojų. Jį galima suprasti – mažoje virtuvėje buvo tik vienas puodas ir viena keptuvė. Be to, malkos toje šalyje buvo brangios, trūko darbo rankų ir nauda iš vieno patiekalo būdavo labai maža. Tačiau nepaisant šeimininko keistenybių, smuklė būdavo visada pilna lankytojų. Kur slypi paslaptis? Kaip manote?“</p> <p>Vedėjas provokuoja aptarti, pasikeisti nuomonėmis. Kai visi pasako savo nuomonę, jis tęsia: „Pasirodo, šeimininkas prašo vienišų lankytojų susirasti sau žmogų, kuris sutiks su juo valgyti tą patį patiekalą. Todėl norinčiam pavalgyti – o smuklė garsėjo gera virtuve – reikėjo ieškoti draugijos: susipažinti su kitais svečiais ir ieškoti žmonių, su kuriais sutaptų gastronominiai pomėgiai. Garbė smuklės šeimininkui, jis visada išpildydavo visus užsakymus – nuo paties paprasčiausio iki paties įmantriausio, nuo bulvės su lupena iki omaro šampane. Kai kuriuos svečius trikdė šeimininko keistenybės ir jie keliaudavo toliau. Tačiau aplinkui dviejų šimtų mylių spinduliu nebuvo jokios, net pačios menkiausios užieigėlės. Tad alkani keliautojai grįždavo. Supykę jie peržengdavo smuklės duris, tačiau – o stebukle! – ten vyravo tokia šilta ir draugiška atmosfera, kad nevalinga šypsena tuoj pat paslėpdavo nepasitenkinimo pėdsakus. Už smuklės staliukų vyko gyvi pokalbiai, kai kas užkrečiamai juokėsi, kai kas dainavo dainas... Šeimininko užmačia buvo paprasta: tie, kurie randa bendrumą prie stalo, niekuomet nesiaiškina santykių kumščiais. Susipažindami su kitais, aiškindamiesi skonių, lankytojai džiaugsmingai suprasdavo, kaip įdomu rasti panašumų su aplinkiniais, net jei tai toks „niekniekis“ kaip maistas (nors kai esi alkanas, maistas visai ne niekniekis!).“</p>
---	---

Lentelės tęsinys

<p><i>Antra užduotis „Kurčias padavėjas“</i></p>	<p>„Taigi išivaizduokite, kad visi jūs pavieniai keliautojai, nepažįstate vienas kito ir užėjote į smuklę „Atradimas“. Kad šeimininkas priimtų jūsų užsakymą, turite rasti bendraminčių. Jums teks susipažinti su kiekvienu keliautoju ir išsiaiškinti jų skonius. Tada, žinodami žmogaus skonį ir derindami jį su savo norais, susėdate smuklėje prie staliukų (sudarote grupes – staliukus). Prie kiekvieno staliuko gali būti 3 – 4 kėdės. Atminkite, šeimininkas priims bet kokį jūsų užsakymą, net patį fantastiškiausią.“</p> <p>Dalyviai pradeda laisvai vaikščioti po kambarį, aiškinti vienas kito skonius. Po to susiburia į nedideles grupes (3 – 4 žmonės), kad užsakytų bendrą patiekalą, ir susėda prie stalelių. Kai jau visi sėdi, pereinama prie kito pratimo. Turime tris grupes.</p> <p>„Taigi, mielieji, jūs dar nežinote, kad smuklėje jau daug metų dirba senas padavėjas. Kažkada jis buvo jaunas, greitas ir impulsyvus. Jis taip mylėjo savo darbą, kad nesusėję išmokti rašyti ir skaityti, nors turėjo fenomenalią atmintį – jis atsimindavo užsakymus be užrašų. Bet dabar jis praradęs klausą ir lėtas. Taigi, jei klientas jam netiksliai išaiškina užsakymą, jis gali atnešti bet ką – varlę ant iešmo, moterišką batelį šokoladiniame padaže. Todėl jums, ponai, teks paaiškinti kurčiam, nemokančiam skaityti padavėjui savo užsakymą taip, kad jis jus suprastų.“</p> <p>Padavėjo vaidmenį gali vaidinti bet kuris norintis arba pats vedėjas. Padėti padavėjui gali visi smuklės svečiai (juk kiekvienas nori greičiau gauti savo patiekalą!). Vedėjui, žinoma, bus labai įdomu, kokias aiškinimo priemones pasirinks sėdintieji prie staliukų. Po to, kai kiekvienas staliukas pateikia savo užsakymus ir įsitikina, kad kurčias padavėjas jį teisingai suprato, pereinama prie kito pratimo.</p>
--	---

Lentelės tęsinys

<p><i>Trečia užduotis</i> „Kelionės patiekalas“</p>	<p>„Taigi, ponai, jūs teisūs. Ši smuklė pilna keistenybių. Išivaizduokite, kad smuklės lankytojai jau sotūs ir patenkinti, patogiai įsitaiso krėsluose ir tingiai tarpusavyje kalbasi. Tuo metu ateina šeimininkas su didžiule knyga. Šioje knygoje – nuostabūs receptai, kuriuos sugalvojo smuklės svečiai, atsiradę joje vienu metu, taip kaip jūs dabar.</p> <p>Netrukus jūs visi leisitės į kelią. Smuklės šeimininkas nepaleidžia savo svečių į kelionę tuščiomis. Juo labiau, kad jūsų laukia ilga kelionė. Patiekalas, kurį jūs išsinešite, suvienys jūsų skonius. Taigi jums reikia sukurti bendro patiekalo „Į kelią“ receptą. Ar žinote, kaip kuriami receptai? Šioje lentoje šeimininkas paprastai užrašo siūlomus ingredientus ir jų kieki. Kai visi ingredientai įvardijami, jums reikia sugalvoti patiekalo paruošimo technologiją.“</p> <p>Kiekvienas dalyvis siūlo savo ingredientą ir jo kiekį, o vedėjas viską užrašo ant lentos. Kai visi ingredientai surašomi, vedėjas pasidomi, kaip patiekalą galima pagaminti, taigi provokuoja grupės diskusiją. Svečiai susitaria, ir vedėjas lentoje užrašo (dalyviai diktuoja) patiekalo pagaminimo technologiją.</p> <p>„Ačiū, ponai. Dabar aišku, kaip pagaminti šį patiekalą. Bet kaip jis vadinasi? Pavadinkite jį taip, kad jis būtų vertas smuklės „Atradimas“ šeimininko receptų knygos.</p> <p>Dalyviai, apsvarstę įvairias idėjas, turi prieiti prie bendros nuomonės ir pasakyti ją vedėjui, o šis pavadinimą užrašo lentoje.</p>
<p><i>Ketvirta užduotis</i> „Patiekalo gaminimas“</p>	<p>„Ponai, smuklės šeimininkas taip sužavėtas jūsų genialumo, kad įleidžia jus į pačią švenčiausią savo smuklės vietą – virtuvę. Jis leidžia jums patiems pagaminti savo sugalvotą patiekalą. Taigi mes smuklės „Atradimas“ virtuvėje.</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Nenustebkite, kad prieš jus tik popieriaus lapas ir pieštukai. Kad šioje smuklėje pagamintumėte patiekalą, užtenka jį nupiešti.“ Tuomet visi dalyviai kartu piešia patiekalą ir baigę paploja patys sau.</p>
<p><i>Penkta užduotis „Palinkėjimai kelionei“</i></p>	<p>„Ponai, jus kviečia kelias! Atsipjaukite sau po gabalėlį savo stebuklingo bendro patiekalo į kelionę. Jis sustiprins jūsų jėgas kelyje. Vietoj peilio šioje smuklėje naudojamos žirkės“. Vedėjas iškilmingai įneša žirkles ant padėklo. Dalyviai spontaniškai dalijasi patiekalą, o vedėjas stebi procesą. „Bičiuliai! – taria vedėjas, kai visi pasidalija po gabalėlį. – Smuklėje „Atradimas“ egzistuoja dar viena tradicija. Kitose patiekalo gabalėlio pusėje lankytojai rašo vienas kitam kelionės linkėjimus. Taigi prateškime šią tradiciją ir į keliją!“ Dalyviai rašo vienas kitam gerus žodžius ant kitos pavyklo pusės. Po to visi simboliškai atsiveikina. Žaidimas baigtas, galima sau paploti.</p>
<p>Diskusijos klausimai</p>	<p>Rekomenduojami aptarimo klausimai: Pabuvote smuklėje „Atradimas“. Kokie jūsų išpūdžiai? Ar pavyko užsisakyti tą patiekalą, kurio iš tiesų norėjote paragauti? Jei nepavyko, tai kodėl? Ar buvo lengva paaiškinti savo užsakymą kurčiam padavėjui? Ar buvo lengva sukurti bendrą patiekalą? Kokių sunkumų ir džiaugsmų patyrėte šio proceso metu? Ar dažnai jūsų interesai prieštaravo kitų žmonių interesams? Kaip jums pavyko įveikti šiuos prieštaravimus? Kokius jausmus jums sukėlė tradicija rašyti kelionės palinkėjimus? Kaip naudosite tą patiekalą, kurį pasiėmėte į kelionę? Ar jums naudingi palinkėjimai? Ką sau radote smuklėje „Atradimas“?</p>

Lentelės tęsinys

Diskusijos klausimai	<p>Rekomenduojamos aptarimo linijos:</p> <p>Jei žmonės susirenka vienoje vietoje vienu metu, jie turi galimybę gauti ką nors daugiau, nei turi šiuo momentu. Mūsų žaidime – tai galimybė kiekviename žmoguje surasti ką nors bendro su savimi. Kam to reikia? Galbūt surasti būsimus bendraminčius. Galbūt maloniai praleisti vakarą. Galbūt praturtinti savo patirtį kito žmogaus patirtimi ir žiniomis. O galbūt pradėti formuoti įgūdžius dirbti komandoje...</p> <p>Kaip dažnai susitinka žmonės, kalbantys „skirtingomis kalbomis“? Neretai tenka versti „lietuvių kalbą į lietuvių kalbą“. Ką reikia padaryti, kad žmonės mus suprastų? Komandoje būtinas menas perteikti savo mintis kitam. Komandoje kuriamas vadinamasis „bendras terminologinis laukas“, kai visi komandos nariai vienodai supranta veiksmus, įvykius ir kita. Be to, darnioje komandoje egzistuoja sąlyginių gestų sistema, kurių reikšmę visi iš karto supranta. Aiškindami užsakymą kurčiam padavėjui, mes mokėmės perteikti vienas kitam savo idėją. Kai šis įgūdis išlavėja, galima suprasti vienas kitą iš pusės žodžio.</p> <p>Tarp žmonių egzistuoja nematomi ryšiai. Šiame žaidime šie ryšiai tapo matomi dėl bendro patiekalo ir palinkėjimų vienas kitam. Susitikę žmonės gali padovanoti vienas kitam dalelę šilumos ir gerą mintį. Tai gali labai palaikyti sunkią akimirką. Jūs pastebėjote, kad keistis palinkėjimais yra malonu ir lengva. Kuo geriau supranti adresato jausmus, norus, motyvus, siekius, kuo nuoširdesnis palinkėjimas, tuo stipriau jis veikia ir gavėją, ir davėją. Norint reikiamu momentu pasiūlyti savo petį komandos draugui, reikia išmokti linkėti jam gero. Taip formuojasi žmonių, ypač komandos narių, tarpusavio supratimas, taip formuojasi tai, kas vadinama komandos dvasia.</p>
Priemonės	Dideli popieriaus lapai, spalvoti pieštukai, žirkklės.
Trukmė	40 minučių.

Bendradarbiavimas vietoje konkurencijos. Manoma, kad konkurencija pagrįsta išgyvenimo principais. Dar Čarlzo Darvino evoliucijos teorija teigė, kad išgyvena stipriausias, vertas pratęsti giminę. Tačiau laikai keičiasi, o istorija, mitologija, kasdienė patirtis atskleidžia, kad išgyvena ne stipriausi ir verčiausi, o patys klastingiausi. Psichologai gana seniai nustatė, kad konkurencija ir varžymasis nėra biologiškai tikslingi žmogaus bruožai. Jau Karenas Horney pastebėjo, kad konkurencijos fenomenas yra kompensacinis. Žmogus, turintis psichologinių problemų, neretai stengiasi įtvirtinti save gniuždydamas kitą.

Žinoma, motyvuota konkurencijos veikla yra rezultatyvi, tačiau dažnai trumpalaikė. Konkurencija ir nesveikas varžymasis atsiranda dėl lyginimo kas geresnis. Komandoje tai pats klastingiausias klausimas. Komandoje nėra geriausių ir blogiausių – yra įvairūs žmonės, turintys tam tikrų ypatybių. Vieni geriau daro vienus dalykus, kiti – kitus. Todėl komandoje reikalinga priėmimo sistema. Priėmimo sistema numato, kad kiekvienas žmogus turi tam tikrų puikių ypatybių, polinkių ir galimybių. Esminis bendradarbiavimo komandoje veiksnys yra supratimas, kad kiekvieno nario indėlis į bendrą rezultatą yra unikalus. Su individualumo priėmimu susijęs ir kitas bendradarbiavimo veiksnys – pasitikėjimas. Jei komandai būdingas pasitikėjimas vienas kitu, tokia komanda – nenugalima ir veikianti efektyviai (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

Kadangi esminė bendradarbiavimo idėja – kito žmogaus individualumo priėmimas, todėl toliau pateikti pratimai „Sėkmės tinklas“ ir „Perėja“, kuriantys komandos narių bendradarbiavimo santykius, yra nukreipti į tokių problemų išsąmoninimą (sudaryti remiantis Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2004).

2 pratimas	Sėkmės tinklas
Tikslas	Ugdyti bendradarbiavimo įgūdžius.
	Vedėjas prašo dalyvių susėsti į ratą ir pasakoja <i>įvadinę istoriją</i> : „Egzistuoja legenda apie stebuklingą tinklą, su kuriuo galima pagauti sėkmę. Jis nunertas iš auksinių siūlų, tačiau yra plonas ir lengvas. Jis toks plonas, kad jį netgi sunku pastebėti. Kažkada dievai padovanojo tinklą vienam didvyriui

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>už drąsą, sąžiningumą ir gerumą. Tais senais laikais šiuo tinklu didvyris pagavo sėkmę ir ji daugiau niekada jo neapleido. Tinklas saugojo sėkmę ir didvyrio palikuonims. Tačiau pavydūs kaimynai taip pat norėjo pagauti savo sėkmę. Kartą jiems pavyko pavogti tą tinklą. Tačiau... tinklas iš tiesų buvo stebuklingas ir pavydžių žmonių rankose suplyšo, pavirto paprastų siūlų ir virvelių kamuoliu, kurį matote čia. Tačiau yra žinoma ir pranašystė (prakeiksmas): jei kartu susirinks žmonės, turintys karštas širdis, gerų ketinimų, naudingų siekių, jie išpainios mazgus, atskirs virveles ir iš naujo nurers tinklą.</p> <p>Taigi, mielieji, šis mazgas, virvelių kamuolys, kadaise buvo stebuklingas sėkmės tinklas. Išpainiokite šitą kamuolį, atskirkite virveles ir suriškite iš jų sėkmės tinklą. Tegul jo akys būna tokio dydžio, kad užtektų sėkmei pagauti ir išsaugoti.“</p> <p>Numegztą tinklą grupės dalyviai ištempia laikydami abiem rankom už kraštų. Po to juda taip, lyg tinklu gaudytų sėkmę, sugauna ją, uždaro kaip į maišą ir padeda prie talismano arba naudoja kitame žaidime.</p>
Diskusijos klausimai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ko gali išmokyti komandą šis žaidimas? 2. Koks kiekvieno nario indėlis į bendrą rezultatą? 3. Kas padėjo ir kas trukdė atlikti užduotį?
Priemonės	Virvės gabalėliai (maždaug vieno metro ilgio, po 7-10 virvelių kiekvienam nariui). Visos virvutės supainiojamos į vieną bendrą mazgą.
Trukmė	10 minučių.
3 pratimas	Perėja
Tikslas	Ugdyti bendradarbiavimo įgūdžius.
	Gera komanda „susicementuoja“ ekstremalioomis sąlygomis. Kiekvienos komandos gyvenime užtenka savų perėjų, kliūčių, prarajų. Svarbiausia komandai – pereiti šias prarajas be nuostolių ir praradimų, įgijus patirties, kaip bendrai įveikti sunkumus. Taigi prieš jus perėja.

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Vedėjas per kambarį ištempia vilnonį siūlą maždaug pusantro metro aukštyje nuo grindų (arba vidutinio pagal ūgį komandos nario krūtinės aukštyje) ir prilipina jo galus prie sienų. Visi dalyviai stovi vienoje siūlo pusėje. „Jūs atsiderėte aukštai kalnų perėjoje ir jums būtina ją pereiti susikibus rankomis vorele. Susiimkite už rankų ir nepamirškite, kad akmenys kalnuose labai netvirti, slysta iš po kojų. Todėl jei jūs prisiliesite prie perėjos linijos (šio siūlo), prasidės akmenų griūtis ir visai grupei teks grįžti į saugią vietą. Ar verta, kai yra galimybė, pamatyti naujus horizontus ir pagauti sėkmę?</p> <p>Jūs turite apgalvoti perėjimo per perėją strategiją vorele. Vienintelė pagalba – jūsų sėkmės tinklas, kuris gali pailginti jūsų grandinę. Jei reikia, galite perduoti ją vienas kitam, bet nepaleiskite rankų ar ryšio tarp savęs. Dėl patogumo ir saugumo galite saugiai palikti viską, kas gali jums trukdyti – akinius, papuošalus, laikrodžius, nepatogią avalynę ir kita. Mes pasaugosim. Taigi į kelią!“</p> <p>Žaidimo metu vedėjas stebi, ar dalyviai saugūs ir ar laikomasi taisyklių. Jei paliečiamas siūlas, grupė grąžinama atgal į „saugią vietą“ ir pradeda žaidimą iš naujo. Tai kartojama tol, kol dalyviai pereina perėją.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Aptarimo klausimai:</p> <p>Kokie jūsų ėjimo per perėją išpūdžiai?</p> <p>Padėjo ar trukdė jums tai, kad visą laiką turėjote eiti susikibę? Kokiais momentais padėjo, o kokiais trukdė?</p> <p>Ko šis žaidimas gali išmokyti komandą?</p> <p>Siūlomos aptarimo linijos:</p> <p>Žaidimo idėja – kartu įveikti sunkią situaciją. Kaip greitai ir produktyviai pavyksta sudaryti bendrų veiksmų strategiją, taip efektyviai dirba komanda.</p> <p>Šiame žaidime lavinami visų komandos narių įgūdžiai dirbti, kad būtų pasiektas bendras rezultatas, o asmeniui norams neteikiama daug reikšmės. Tarpusavio</p>

Lentelės tęsinys

	pagalba, palaikymas, idėjų iškėlimas ir strategijos – visa tai leidžia pasiekti bendrą rezultatą.
Priemonės	Vilnonis siūlas tokio ilgio, kaip patalpa. Priemonės šiam siūlui pritvirtinti kambaryje maždaug pusantro metro aukštyje.
Trukmė	20 minučių.

Darbas kartu vietoj individualaus siekiant bendro rezultato. Darbas dėl bendro rezultato yra susijęs su atsakomybės zonos supratimu. Pagrindinė sąlyga pasiekti bendrą rezultatą – komandos narių supratimas, kad jie sąveikauja, ir sugebėjimas panaudoti bendrą jėgą. Realiomis darbo sąlygomis ypač svarbu, kad komandos nariai vienodai suprastų bendros užduoties sprendimo būdą, kitaip neatsiras komandos „bendros jėgos“, sinerginio efekto (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Kad rezultatas būtų darniai pasiektas, būtina:

- išgirsti ir suprasti užduotį;
- operatyviai pasidalyti funkcijas komandos nariams (kas vadovauja, kas kam padeda);
- kiekvienam padaryti savo darbo dalį;
- baigti bendrus veiksmus.

Norint sustiprinti komandos narių gebėjimą siekti bendro rezultato, siūlomas pratimas „Svarbiausi gyvenimo darbai“.

4 pratimas	Svarbiausi gyvenimo darbai
Tikslas	Ugdyti komandos gebėjimą siekti bendrų veiklos rezultatų.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Šį pratimą sudaro trys užduotys, kurių siužetai vyksta pagal žinomą patarlę: „Tikras vyras gyvenime turi padaryti tris darbus – pastatyti namą, pasodinti medį, užauginti sūnų“. Užduotis galima filmuoti.

Lentelės tęsinys

	<p><i>Pastatyti namą</i> – per penkiolika minučių komandos nariams siūloma pastatyti namą iš to, kas yra kambaryje (kėdės, stalai, užuolaidos, popierius ir t. t.). Be to, galima patiems pavaizduoti skirtingas namo dalis.</p>
<p><i>Pirma užduotis „Pastatyti namą“</i></p>	<p>„Išmintinga patarlė sako: tikras vyras gyvenime turi padaryti tris darbus – pastatyti namą, pasodinti medį ir išauginti sūnų. Dabar mes dirbsime pirmąjį svarbiausią darbą. Komanda turi penkiolika minučių, kad sklandžiai ir susitarę pastatytų gražų namą iš to, ką turime čia, ir savęs. Namas turi būti patogus, erdvus, funkcionalus. Jame turi užtekti vietos jums visiems. Namą sudaro: pamatas, sienos, stogas, durys, langai, vidinė erdvė – kambariai, baldai, interjeras, nedidelis sodelis prie namo. Jums būtina greitai susitarti su statybų vykdytoju ir pasiskirstyti pareigas: kas ir ką statys. Kartu, kad namą galima statyti iš visko, kas yra šiame kambaryje, ir savęs. Po penkiolikos minučių namas bus baigtas!“</p>
<p><i>Antra užduotis „Išauginti sūnų“</i></p>	<p>„Auginti sūnų – panašiai kaip auginti medį. Ir kūdikis, ir augalas reikalauja rūpesčio. Motina duoda kūdikiui gyvybę. O ką gali vaikui duoti tėvas, ką gali dėl jo padaryti?“</p> <p>„Išminčiai sako, – tęsia vedėjas po trumpos dalyvių diskusijos, – kad tikras tėvas sūnui turi papasakoti apie gyvenimą. Todėl mylintys tėvai pasakoja savo vaikams pamokomas istorijas. Dabar jums teks: susitarti, kokią pamokomą istoriją papasakosite sūnui. Tai gali būti istorija iš jūsų gyvenimo, trumpa pasaka, pasakėčia ar anekdotas; išrinkti „pagrindinį tėvą“ – jis bus spektaklio režisierius; išsirinkti vaidinimo žanrą – pantomima, drama, tragedija, komedija ar mišrus žanras; pavadinti spektaklį; įgyvendinti, parodyti savo spektaklį pasirinktu žanru.“</p>

Lentelės tęsinys

<p>Trečia užduotis „Pasodinti pergalių medį“</p>	<p>Visos medžiagos, skirtos padaryti ir pasodinti medžiui, išdėstomos prieš dalyvius ir pasakojama legenda: „Viena iš daugybės legendų pasakoja, kad pasaulyje egzistuoja stebuklingi medžiai, kurie neša sėkmę bei pildo norus. Daug drąsulių bandė ieškoti tų medžių, bet nesėkmingai. Tuomet visi nusprendė, kad stebuklingi medžiai yra žmonių prasimanymas, ir nustojo jų ieškoti. Tačiau žmonės labai norėjo tikėti šia legenda! Ir ėmė patys gaminti sėkmės medžius. Užrašę savo norus rišdavo ant medžio šakų ir tikėjo, kad jie išsipildys. Dauguma žmogų buvo pamiršę pagrindinę legendos paslaptį – žmogus pats padaro medį stebuklingą, maitindamas jį savo laimėjimais.</p> <p>Dabar ir mes galime pasodinti tą stebuklingą medį. Paimsime turimas priemones (<i>galima išvardyti</i>), papuošime, padarysime šakeles, kamieną ir gausime bendrą visų medį.“</p> <p>Kai komanda padaro medį, vedėjas ima į rankas įvairiaspalvius siūlus ir sako: „Tai mūsų bendras sėkmių medis. Dabar prisiminkime visas jūsų sėkmes ir komandos laimėjimus. Kiekvienas siūlelis simbolizuos jūsų įvardytą bendrą pergalę. Prisiminkite kokį nors laimėjimą, paimkite siūlą, garsiai jį pasakykite ir užžiškite ant medžio.“</p> <p>Jei komanda nauja ir neturi bendrų sėkmių, galima laimėjimais įvardyti šio seminaro patyrimą, pavyzdžiui, komandos laimėjimai gali būti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • surastas sąlyčio taškas; • pajautas pasitikėjimas vienas kitu; • įsisąmoninta bendradarbiavimo nauda; • padarytas komandos talismanas; • kartu įveikta perėja; • sudaryta komandos vertybių dėžutė ir pan. <p>„Išminčiai sako, kad tas, kuris neatsimena savo laimėjimų, ilgainiui nustoja jų siekti, pamiršta savyje Nugalėtojo jausmą. Šis jausmas visada turi būti su jumis, stiprinkit jį bendromis pergalėmis ir laimėjimais.“</p>
---	--

Lentelės tęsinys

	Tegul šis medis stovi jūsų darbo vietoje ir po kiekvienos pergalės, rezultatyvaus veiksmo, pririškite ant jo naują siūlelį.“
Diskusijos klausimai	Aptariant žaidimus, treniruojančius komandos gebėjimus pasiekti bendrą rezultatą, siūloma atkreipti dėmesį į šiuos klausimus: Žaidimo įspūdžiai. Kas yra būtina, norint pasiekti darnų bendrą rezultatą? Kas trukdo pasiekti bendrą rezultatą? Kaip komanda gali atsilaikyti, kaip įveikti kliūtis, trukdančias pasiekti bendrą rezultatą?
Priemonės	Įvairios medžiagos, iš kurių galima padaryti medį. Priemonės medžiui pasodinti. Įvairiaspalviai siūlai bei kortelės ar lapeliai.
Trukmė	45 minutės.

6. 5. Komandinio darbo technikų mokymas

Šio leidinio pirmame skyriuje, nagrinėjant komandos ir komandinio darbo sampratą, buvo minima, kad komandoje, kurios nariai siekia bendro tikslo, susiformuoja sudėtingas komandos narių santykių tinklas. LaFasto ir Larsonas (2001) teigia, jog santykiai su kitais komandos nariais gali būti net geresnis motyvacinis veiksnys žmonėms dirbti nei, pavyzdžiui, materialinis atlygis, t. y. pinigai. Kai mes stebime komandą, kurios veikla nėra efektyvi, dažnai matome tarpasmeninius komandos narių sunkumus – konfliktus, kovą dėl valdžios, sunkumus priimant sprendimus ar neefektyvų bendravimą (Hackman, 2002). Akivaizdu, kad šios problemos kenkia komandiniam darbui, tad norint pagerinti darbo efektyvumą reikia šias problemas pašalinti. Šiame leidinyje aptarsime keletą technikų – konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimą bei priėmimą, grupinio sprendimo priėmimą, konfliktų sprendimą – kurios padeda komandos nariams išsiugdyti kompetencijas, reikalingas suformuoti arba

pagerinti komandos narių supratimą, kaip kiekvieno jų veiksmas veikia vienas kitą. Būtent šis supratimas ir žinojimas padeda kurti pasitikėjimu grįstus komandos narių santykius (Goldstein, Ford, 2002).

6. 5. 1. Konstruktyvus grįžtamasis ryšys

Grįžtamasis ryšys yra bet kokia informacija, kuri atsako į klausimą „*Kaip man (mums) sekasi?*“ (Caproni, 2005). Scholtesas ir kiti (2003) teigia, kad grįžtamasis ryšys versle gali būti gaunamas įvairiomis formomis: statistikos duomenimis, kaip vyksta veikla kontekste, kokie pokyčiai stebimi; rinkodaros tyrimai rodo, ar vartotojai patenkinti preke (paslauga) ir pan. Dažniausiai grįžtamasis ryšys yra vieno darbuotojo kitam bendraujant suteikta informacija apie jo arba visos komandos veiklą.

Daugelis autorių (Godstein, Ford, 2002; Scholtes ir kiti, 2003) pažymi, kad kritinis efektyviai dirbančios komandos narių gebėjimas yra konstruktyviai teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį. Daugeliu atveju problemos tarp komandos narių kyla, kai jie vienas kitam išsako kritiką, o ne konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, t. y. kritikuoja asmenį, o ne suteikia informaciją apie atliktą veiklą ir nenurodo, kaip ją pagerinti. Vadinas, tinkamai suteiktas grįžtamasis ryšys gali padėti darbuotojui atsakyti į tam tikrus klausimus, susijusius su jo veiklos atlikimu, paskatinti norimą elgesį, naujų gebėjimų įgijimą ir pagerinti veiklą, taip pat sumažinti neaiškumus ir suformuoti aiškesnius laukimus bei pagerinti komandos narių santykius, kad komandos nariai taptų atviresni bendraudami tarpusavyje.

Tyrimų duomenys rodo, kad komandos nariai dažnai problemėms sritimis nurodo grįžtamojo ryšio teikimą ir priėmimą (LaFasto, Larson, 2001). Darbuotojai, vertindami savo kompetencijas, gebėjimą teikti grįžtamąjį ryšį nurodo kaip vieną žemiausių iš 12 vertintų. Net jei kolega atlieka ką nors blogai, darbuotojai nėra linkę teikti neigiamą grįžtamąjį ryšį (Argytis, 1994). Vadinas, grįžtamasis ryšys gali būti naudingas komandiniame darbe, nes jis leidžia pagerinti komandos narių veiklą bei santykius siekiant bendro tikslo, tačiau patys darbuotojai pripažįsta, kad jų įgūdžiai ir teikti, ir gauti grįžtamąjį ryšį nėra labai geri.

Kodėl grįžtamasis ryšys yra tikras iššūkis ir tam, kuris jį teikia, ir tam, kuris jį priima? Žmogaus prigimtis tokia, kad jis nori išlikti saugus, pasitikintis ir turėti galimybę kontroliuoti padėtį. Nustatyta, kad žmonės linkę manyti, jog grįžtamasis ryšys kelia tam tikrą grėsmę jų savęs vertinimui ir tikėjimui savo galimybėmis bei sėkme, todėl ir grįžtamojo ryšio teikimas, ir priėmimas sukelia nerimą (Lafasto, Larson, 2001; Cannon, Griffith, 2007). Žmonės turi teigiamas iliuzijas apie save, savo veiklą ir santykius su bendradarbiais, ir šios iliuzijos padeda būti energingiems, produktyviems, gerai save vertinti, būti laimingiems bei išvengti depresijos. Tikslaus grįžtamojo ryšio gavimas gali atimti pasitikėjimą ir drąsą ką nors daryti bei keisti. Jei gaunama informacija iš kito bendradarbio yra vertinama kaip neigiama arba iš anksto manoma, kad ji bus neigiama, žmogus, siekdamas išsaugoti teigiamą savo vaizdą, gali elgtis labai įvairiai. Jis gali stengtis į ją neatsižvelgti ir visiškai ją ignoruoti pasitraukdamas arba panaudoti puolimą to, kuris suteikė grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui, sakydamas: „*Nesuprantu, ką tu nori man pasakyti*“ arba „*Kokią teisę tu turi mane kritikuoti?*“ Taip reaguojama, kai prasideda gynyba priėmus grįžtamąjį ryšį. Jei atakuojama, turime atvirą konfliktą. Tai komandoje paprastai nėra priimtina. Jei pasitraukiama, tai komandiniame darbe gali atrodyti adaptyvū, tačiau šis reagavimo į grįžtamąjį ryšį būdas pažeidžia vieną iš komandinio darbo principų: būtinybę išsiaiškinti ir panaudoti visai tai, ką turi kiekvienas komandos narys dėl bendro tikslo. Į grįžtamąjį ryšį gali būti reaguojama ir kitaip: žmogus grįžtamąjį ryšį gali priimti objektyviai, įvertinti gautą informaciją ir ateityje pagerinti savo veiklą. Taigi, kai grįžtamasis ryšys yra suteiktas, priėmėjas turi didesnę kontrolę nei teikėjas, nes nuo grįžtamąjį ryšį priėmusio žmogaus priklauso, ar jis panaudos grįžtamojo ryšio metu gautą informaciją sau tobulinti ir veiklai gerinti, ar ne.

Kuo žmogus labiau atviresnis grįžtamajam ryšiui, tuo jis yra mažiau gynybiškas. Paprastai gavęs grįžtamąjį ryšį žmogus sužino apie save tai, ką galbūt seniai žinojo. Tačiau kai tai pasako kitas, sunkiau yra išsaugoti iliuziją, kad „su manimi yra viskas gerai“, nors vis viena, prasidėjus gynybai ir priėmus poziciją „aš teisus, tu klysti“, dažnai įvairiais būdais stengiamasi tai padaryti. Daugelis iš mūsų grįžtamąjį ryšį mokymuisi ir tobulinimuisi panaudojame tik tuomet, kai padėtis yra itin bloga ir mes nenorime prarasti santykių

su žmogumi, teikusiu grįžtamąjį ryšį (LaFasto, Larson, 2001), arba kai grįžtamąjį ryšį mums teikia ne vienas, o keletas žmonių (Cannon, Griffith, 2007).

Kaip nurodo DeVito (2006), grįžtamasis ryšys gali būti labai įvairus:

- teigiamas, kai kalbama apie teigiamus dalykus ir kitam pasakoma, ką jis padarė gerai, arba neigiamas, kai kalbama apie neigiamus dalykus ir kitam pasakoma, ką kitas padarė ne itin gerai;
- nukreiptas į asmenį (pvz., „tu labai mielas“) arba į žmogaus elgesį (pvz., „tu maloniai pasisveikina“);
- neatidėliotinas, t. y. pateiktas tuoj pat po elgesio, arba pavėluotas, t. y. pateiktas praėjus tam tikram laikui;
- neįsisąmonintas, kai spontaniškai ir iš anksto neapgalvojant suteikiamas grįžtamasis ryšys, arba labai sąmoningas, kai suteikiamas gerai apgalvojant, kaip pateikti, bei kontroliuojant tai, ką pasakai;
- palaikantis, t. y. nurodoma, ką galima būtų keisti, tobulinti, arba smerkiantis, t. y. abstraktus, nespecifiškas.

Kiekvienas grįžtamasis ryšys pasižymi šiomis dimensijomis. Norint efektyviai teikti grįžtamąjį ryšį, reikia tinkamai pasirinkti kurią nors iš minėtų dimensijų.

Psichologai aprašo metodus, kurie padeda ir konstruktyviai teikti, ir priimti grįžtamąjį ryšį. Šie metodai sumažina riziką, kad grįžtamasis ryšys bus priimtas nekonstruktyviai, tačiau neduoda šimtu procentų garantijos, kad viskas bus gerai. Toliau pateiksime informaciją apie grįžtamąjį ryšį, kuris padės nuspręsti: 1) kada pateikti grįžtamąjį ryšį; 2) kaip pasakyti žmogui ir komandai, ką galvoji; 3) kaip klausyti grįžtamojo ryšio, kai jį teikia kiti.

Kada pateikti grįžtamąjį ryšį. Kad grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas, reikia:

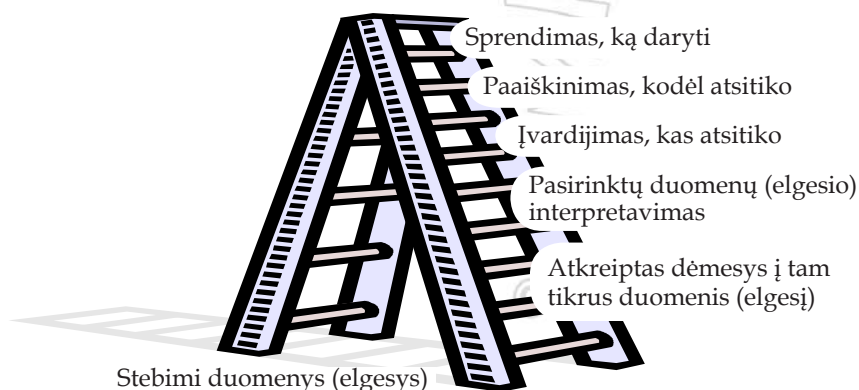
- *Komandoje pripažinti grįžtamojo ryšio svarbą.* Kadangi grįžtamasis ryšys suteikia galimybę tobulėti, jis turi būti komandos kultūros dalis. Komandos nariai turi sutarti, kad visiems priimtina teikti grįžtamąjį ryšį, nes tai yra galimybė mokytis ir pagerinti komandos darbą. Tai leis užtikrinti, kad

komandoje neatsiras nustebusių komandos narių, kai kuris nors teiks arba gaus grįžtamąjį ryšį, komandos nariai nejaus pagiežos arba nenorės atkeršyti tuo pačiu komandos nariui, kuris suteikė grįžtamąjį ryšį. Vadinasi, komandoje bus saugi atmosfera teikti ir priimti grįžtamąjį ryšį. Kai komandos nariai pagerins savo grįžtamojo ryšio teikimo ir priėmimo gebėjimus, jie juos galės pritaikyti ne tik bendraudami tarpusavyje, bet ir santykiuose su tiekėjais, klientais ir pan.

- *Teikti ir teigiamą, ir neigiamą grįžtamąjį ryšį.* Daugeliui žmonių atrodo, jog jei darbas atliekamas gerai, tai taip ir turėtų būti, todėl apie tai nereikia kalbėti. Tačiau kai darbas pradeda strigti, reikia apie tai pasakyti. Scholtesas ir kiti (2003) teigia, kad tai žalingas nusiteikimas. Žmonės geriau priims neigiamą grįžtamąjį ryšį, jei jiems bus pastebėti ir įvardyti teigiami veiklos momentai arba sakomi komplimentai. Vadinasi, komandiniame darbe reikia atkreipti dėmesį ne tik į neigiamus momentus, kurie trukdo komandos veiklai ar santykiams, bet ir į teigiamus, nes jų pastebėjimas ir įvardijimas leidžia komandos nariams nepamiršti, kas jiems padėjo pasiekti sėkmę.
- *Pasirinkti tinkamą momentą teikti grįžtamąjį ryšį.* Teikiant ir priimant grįžtamąjį ryšį, formuojasi tam tikri komandos narių santykiai. Dėl šios priežasties negalima suteikti grįžtamąjį ryšį ir išėiti. Reikia įvertinti, ar suteikus grįžtamąjį ryšį, buvo pasiekti norimi tikslai, ar žmogus priėmė grįžtamąjį ryšį taip, kaip jūs norėjote. Tam padaryti reikia laiko ir tinkamo konteksto bei įvertinti ne tik ar tau tinkamas laikas teikti grįžtamąjį ryšį, bet ir ar kitam tinkamas laikas jį priimti. Žmonės nesimoko, kai jie per daug užimti, susirūpinę ar skubantys (Hackman, 2002). Keletas patarimų, kada nereikėtų teikti grįžtamojo ryšio:
 - jei nežinai gerai aplinkybių, kuriomis buvo pasielgta;
 - jei tau nerūpi žmogus, kuris tam tikru būdu pasielgė;
 - jei kito žmogaus savęs vertinimas yra žemas;
 - jei tavo tikslas yra ne geresnė veikla, bet parodymas kito vietos arba demonstravimas savo pranašumo;
 - jei tavo arba kito emocijos yra „garuojančios“.

Kaip pasakyti žmogui ir komandai, ką galvoji. Teikiant grįžtamąjį ryšį svarbu ne tik tinkamai pasirošti jį teikti, bet ir tinkamai išdėstyti savo mintis. Reikia siekti, kad žmogaus kuo mažiau gynybiškai priimtą informaciją ir ją panaudotų keisdamasis ir tobulėdamas. Jei teikiant grįžtamąjį ryšį skamba tokie teiginiai kaip „Jonas yra prastas vadybininkas“, „Monika yra neprofesionali“, juose nėra nurodoma, kas yra blogai ir ką reikėtų keisti. Šie teiginiai yra apie žmogų, o ne apie jo elgesį. Juose kalbama abstrakčiai, o ne apie konkretų ir specifišką elgesį. Juose nėra pavyzdžių, todėl neaišku, kada tai buvo pastebėta, neaišku, kokios pasekmės. Išgirdęs tokius teiginius, žmogus jaučiasi puolamas, todėl ima gintis. Tikimybė, kad žmogus pasimokys suteikus tokį grįžtamąjį ryšį, yra nedidelė.

Kodėl žmonės dažnai netinkamai teikia grįžtamąjį ryšį? Argyris (1985, cituota pagal Cannon, Griffith, 2007) teigia, kad žmonės, priimdami sprendimus vieni apie kitus, tarsi lipa kopėčiomis (žr. 8 pav.). Pirmiausia žmonės pastebi, ką kitas daro ir sako (tai yra tarsi duomenys). Tuomet atsirenka tam tikrą elgesį, savaip jį supranta atsižvelgdami į kontekstą ir įvardija, kas atsitiko ir kodėl. Tuomet priima sprendimą, ką daryti. Visas procesas trunka sekundę ar mažiau, tačiau jis vyksta nuolat, kai žmonės bendrauja. Šis procesas vyksta sklandžiai tol, kol žmonės teisingai vienas kitą interpretuoja. Tačiau, kadangi procesas greitas ir automatiškas, žmonės nežino, kad jie interpretuoja vieni kitų elgesį. Savo interpretacijas jie priima kaip faktus, o ne kaip galimas hipotezes, todėl neabejoja savo išvadomis. Žmonės išimena išvadas, tačiau neprisimena proceso, kaip buvo gautos išvados. Kitaip tariant, žmogus gali neprisiminti, ką kitas sakė ir darė, kad buvo padaryta tokia išvada. Žmonės atmintyje nelaiko elgesio pavyzdžių, kuriais galėtų pailiustruoti savo teikiamą grįžtamąjį ryšį. Einant žemyn kopėčiomis ir suprantant, kaip daromos išvados iš pastebėtų faktų, galima mokytis teikti veiksmingesnį grįžtamąjį ryšį.



8 pav. Išvadų darymas pagal Argytis kopėčių modelį
(sudaryta remiantis: Cannon, Griffith, 2007, p. 230)

Cannonas ir Witherspoonas (2005) pateikia klausimus, į kuriuos atsakymai padėtų teikti veiksmingesnį grįžtamąjį ryšį:

- Kaip aš padariau šią išvadą?
- Kokiomis aplinkybėmis aš stebėjau šį elgesį?
- Kaip mano emocijos galėjo veikti šį įvertinimą?
- Kokius pavyzdžius aš galėčiau pateikti kitam žmogui paaiškindamas savo nuomonę?
- Ką aš galėčiau pasiūlyti keisti šiam žmogui, norint pasiekti geresnių rezultatų?

Kai teikiančiajam grįžtamąjį ryšį paaiškėja, kodėl jis padarė tam tikrą išvadą apie kitą asmenį, Scholtesas ir kiti (2003) siūlo grįžtamąjį ryšį pateikti naudojantis 12 lentelėje pateikta kalbos schema. Grįžtamąjo ryšio kalbos pavyzdys galėtų būti: „*Kaip tu... (darai tą ir tą), aš jaučiuosi... (taip ir taip), kadangi ... (dėl to ir to). (Pauzė.) Aš manau, jog jei... (tas ir tas), tai pagerės tas ir tas..., nes... (taip ir taip). Ką tu manai apie ... (tai ir tai)?*“ arba „*Kai tu sutartu laiku neatvykai į susitikimą su tiekėju, aš jaučiausi sutrikusi, nes nežinojau, kas tau atsitiko, kaip man toliau elgtis. (Pauzė.) Aš manau, jog jei kitą kartą man paskambintum, žinodamas, kokia yra situacija, tai aš žinočiau, kaip elgtis toje situacijoje ir ko tikėtis, o tai leistų geriau pasirengti susitikimui, nes eiti į susitikimą sutrikus, aišku, yra blogai, mat visą laiką tik ir galvojau, kas atsitiko, kodėl taip nutiko. Ką tu manai apie tokį mano pasiūlymą?*“

12 lentelė. Grįžtamojo ryšio kalbos schema

Eiga	Frazė	Paaiškinimas
1 žingsnis	„Kai tu...“	Pradėkite nuo frazės, kuri leidžia apibūdinti elgesį be įvertinimo, priešasčių aiškinimo. Tiesiog konstatuokite faktą.
2 žingsnis	„Aš jaučiuosi...“	Pasakykite, kaip elgesys jus paveikė. Galima paminėti kelias emocijas, kurias sukėlė kito žmogaus elgesys.
3 žingsnis	„Kadangi...“	Pasakykite, kodėl jus taip paveikė. Nurodyti kito žmogaus elgesio ir savo jausmų ryšį.
4 žingsnis	Pauzė kitam žmogui atsakyti	Leiskite kitam žmogui reaguoti.
5 žingsnis	„Aš norėčiau (manau)...“	Apibūdinkite, ką jūs norėtumėte, kad kitas žmogus apsvarstytų.
6 žingsnis	„Nes...“	Paaiškinkite, kodėl jūs manote, kad pokyčiai sumažins problemą.
7 žingsnis	„Ką tu manai apie...?“	Išklausykite kito žmogaus atsakymą. Būkite pasirengę diskusijai ir drauge ieškoti sprendimo priimtino abiem šalims.

Psichologai (Scholtes ir kiti, 2003; McCourt, Eldridge, 2003; Cascio, Aguinis, 2005; Thill, Bovee, 2007) teigia, kad teikiant konstruktyvų grįžtamąjį ryšį reikėtų:

- Kalbėti apie specifišką elgesį, t. y. faktus, pavyzdžiui, „*Tu praleidai paskutinį ataskaitos pateikimo terminą, dėl kurio mes buvome susitarę*“, o ne apie išvadas ir asmenį, pavyzdžiui, „*Tu tampa neatsakingas*“. Kuo grįžtamojo ryšio metu daugiau kalbama apie asmenį, tuo abiejų asmenų motyvacija keistis

- ir pasitenkinimas pokalbiu yra mažesnis.
- Pateikti elgesio, apie kurį kalbate, pavyzdžių. Kuo pavyzdys iš artimesnės praeities, tuo geriau, nes žmogus jį prisimena geriau.
 - Neperdėti. Nesakykite „*Tu visuomet vėluoji*“, nes tai greičiausiai netiesa. Tai skatina kitą žmogų ginčytis dėl perdėjimo ir nekalbėti apie esmę. Geriau sakyti: „*Tu du kartus pavėlavai. Paskutinį kartą tu pavėlavai dviem dienomis.*“
 - Nevertinti. Nevartokite tokių žodžių kaip „gerai“, „blogai“, „blogiausiai“, nes jie rodo, kad jūs vertinate kitą ir norite jį kontroliuoti.
 - Kalbėti savo vardu. Venkite tokių frazių, kaip „*Daugelis žmonių nenori...*“, „*Gyvenime žmonės mano...*“ ir pan. Pasakykite, kaip kito elgesys veikia jus.
 - Leisti kitam apmąstyti jūsų pasakytus teiginius. Nepateikinkite to kaip faktų. Kalbėk apie tai, kas buvo, ką matėte, girdėjote, jautėte. Grįžtamasis ryšys turi būti aptariamasis su žmogumi, kuriam jis skirtas.
 - Nurodyti, ką galima keisti. Tai leis grįžtamąjį ryšį padaryti veiksmingu pokyčių planu.

Kaip klausyti grįžtamojo ryšio, kai jį teikia kiti. Ne visi žmonės pateikia grįžtamąjį ryšį konstruktyviai. Labai dažnai grįžtamasis ryšys, ypač kai jis yra neigiamas, išmuša mus iš vėžių. Ką daryti, kai grįžtamasis ryšys pateikiamas netinkamai (Scholtes ir kiti, 2003; Ромек, Ромек, 2003):

- Priimkite grįžtamąjį ryšį. Pavojingose situacijose mūsų kūnas įsitempia, mes pradedame kvėpuoti negiliai ir greitai. Priimdami kritiką pasistenkite neįsitempti, kvėpuoti giliai.
- Stenkitės išklausti, ką sako kitas. Atidžiai klausykitės, nepertraukinėkite. Jei kitas labai susinervinęs, pirmiausia leiskite jam išsikalbėti.
- Parodykite, kad supratote, ką sakė kitas, savais žodžiais persakydami kito žodžius.
- Jei kalboje yra apibendrinimų, sukonkretinkite, pavyzdžiui: „*Ar gali konkrečiai pasakyti, kuo remdamasis tu padarei išvadą, kad aš esu savanaudis?*“
- Parodykite, kad suprantate, jog kitam žmogui galėjo taip at-

rodyti. Įvardykite, su kuo sutinkate.

- Jei reikia, pasilikite laiko susidėlioti viską savo galvoje. Paprašykite laiko, kad galėtumėte apmąstyti galimą keitimąsi. Aptarkite, kada ateityje apie tai pakalbėsite, kad laiko prašymas apmąstyti nebūtų panašus į vengimą.

Visa tai, kas šiame leidinio skyriuje buvo pasakyta apie grįžtamąjo ryšio teikimą ir priėmimą, tinka ne tik dirbant individualų, bet ir komandinį darbą. Kaip pažymi Cannonas ir Griffithas (2007), kalbant apie grįžtamąjį ryšį komandoje yra keletas išskirtinių momentų. Pirmiausia, kai dirbama komandoje, tam tikrų įvykių pastebėjimas ir aiškinimas vyksta ne vieno žmogaus galvoje, o daugelio, todėl komandos nariai gali pastebėti skirtingus dalykus darydami išvadas bei skirtingai vertinti tuos pačius dalykus. Taip pat komandoje yra galimybė savo reakciją palyginti su kitų žmonių reakcija, vadinasi, yra geresnės sąlygos gauti tinkamą informaciją tobulėti. Skirtingos perspektyvos gali būti konfliktų šaltinis, tačiau jei jos bus tinkamai pateiktos ir priimtose, suteiks išsamesnę informaciją apie komandos narių, o kartu ir visos komandos veiklą bei jos tobulinimą. Vadinasi, komandoje konstruktyvus grįžtamasis ryšys yra nebloga blogų santykių prevencija, nes tinkamai teikiant ir priimant grįžtamąjį ryšį yra ne tik geros sąlygos mokytis ir gerinti veiklą, bet ir kurti atvirą bei saugią aplinką komandoje. Tai, žinoma, padeda padidinti komandos narių sutelktumą. Toliau pateikiame keletą praktinių užduočių, kurios padės komandos nariams pasiruošti teikti ir priimti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

1 pratimas	Kaip tai vyko? (remiantis Newstrom, Scannell, 2007).
Tikslas	Lavinti komandos narių grįžtamąjo ryšio teikimo įgūdžius, skatinant teikti grįžtamąjį ryšį po diskusijos ar susirinkimo.
Procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Patalpos priekyje padedami du dideli popieriaus lapai. Maži popieriaus lapai išdalijami komandos nariams. Komandos nariai prašomi per 5–8 min. ant mažo popierio lapo vienos pusės užrašyti, kas buvo labai gerai šio susirinkimo metu (arba diskusijos, jei pasirenkama nagrinėti diskusiją), o ant kitos – ką reikėtų ateityje tobulinti, gerinti.

Lentelės tęsinys

	<p>Tuomet ant didelių popieriaus lapų didelėmis raidėmis užrašoma: „KAS BUVO LABAI GERAI ŠIO SUSITIKIMO METU“ ir „PATARIMAI, KAD ATEITYJE SUSIRINKIMAI (DISKUSIJOS) BŪTŲ GERESNI“.</p> <p>Komandos narių prašoma, kad kiekvienas prieitų prie didelių popieriaus lapų ir parašytų, ką buvo asmeniškai pasižymėję.</p> <p>Tuomet visa komanda gali aptarti tai, kas parašyta. Taip pat galima prašyti, kad komandos nariai sudarytų veiksmų planą, kuris leistų susirinkimus (diskusijas) padaryti efektyvesnius.</p> <p>Jei komandos nariai vienas kitu nepasitiki, pirmuosius kartus galima šią procedūrą atlikti anonimiškai.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Dėl ko visi komandos nariai sutaria?</p> <p>Kur nuomonės išsiskiria? Dėl ko komandos nariai nesutaria?</p> <p>Kaip pašalinti tai, kas trukdo efektyviai vykti susirinkimams, diskusijoms?</p> <p>Ką kiekvienas komandos narys asmeniškai gali padaryti, kad susirinkimai (diskusijos) būtų efektyvesnės?</p>
Priemonės	Du dideli popieriaus lapai, po nedidelę popieriaus lapą kiekvienam komandos nariui, spalvotos rašymo priemonės.
Trukmė	Apie 25–30 minučių (priklauso nuo dalyvių skaičiaus).
2 pratimas	Metaforos galia
Tikslas	Paskatinti komandos narius kūrybiškai, bet specifiškai kalbant teikti grįžtamąjį ryšį.
Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	<p><i>Instrukcija dalyviams:</i> „Atlikdami šį pratimą Jūs turėsite kūrybiškai suteikti grįžtamąjį ryšį kolegoms. Kiekvieną komandos narį Jums reikės apibūdinti viena arba dviem metaforomis ir savo pasirinkimą paaiškinti tinkamiausiais būdvardžiais. Pavyzdžiui: „Jonai, tu man prameni džipą – praktišką, šiek tiek nerangų, bet galintį įveikti net kalnuotas bei dumbblėtas vietas.“</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Kiekvienam komandos nariui išdalijami nedideli popieriaus lapai su kiekvieno komandos nario vardu, skirti labiausiai tam komandos nariui tinkančiai metaforai ir ją paaiškinantiems būdvardžiams užrašyti.</p> <p>Tuomet ant didelio lapo užrašomas kurio nors komandos nario vardas. Kiti komandos nariai prieina prie šio lapo, perskaito, ką parašė, ir prikabina savo lapą prie didžiojo lapo su vardu. Visiems pasakius savo nuomonę, komandos narys, apie kurį buvo kalbama, pasako, su kuo jis sutinka, su kuo nenorėtų sutikti, ką ateityje galėtų daryti kitaip, kad keistūsi nuomonė apie jį.</p> <p>Procedūra kartojama tol, kol kiekvieną komandos narį apibūdina kiti komandos nariai.</p> <p>Šiam pratimui gali būti prieštaraujama (pavyzdžiui, gali būti girdimos frazės: „Man nepavyksta sugalvoti tinkamo apibūdinimo“ ir pan.), tačiau po prasmingo grįžtamojo ryšio suteikimo, komandoje įsivyroja teigiami jausmai.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Šį pratimą galima baigti aptarimu:</p> <p>Ar naudingas buvo grįžtamasis ryšys?</p> <p>Kuo naudingas buvo teigiamas ir neigiamas grįžtamasis ryšys?</p> <p>Ką komandai duoda grįžtamasis ryšys?</p>
Priemonės	<p>Dideli lapai popieriaus (tiek, kiek komandos narių), nedideli popieriaus lapeliai kiekvienam komandos nariui su kiekvieno komandos nario vardu, priemonės mažiems lapeliams prie didelių popieriaus lapų pritvirtinti (pvz., smeigtukai, plastilinas ar pan.).</p>
Trukmė	Priklauso nuo komandos narių skaičiaus
3 pratimas	Pirmoji pagalba (pritaikyta iš Nilson, 1993).
Tikslas	Vartojant pirmosios pagalbos vaistinėlių metaforą rasti būdus, kurie padėtų teikti efektyvų grįžtamąjį ryšį vienas kitam.

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	<p>Kiekvienas komandos narys gauna popieriaus lapą su pirmosios pagalbos vaistinėės paveikslu. <i>Instrukcija:</i> „Jūs turite lapą, kuriame pavaizduota pirmosios pagalbos vaistinėė. Kiekvienas pagalvokite, koks turėtų būti grįžtamasis ryšys, kad jums būtų nesunku jį priimti. Visa tai, kas padėtų jums priimti grįžtamąjį ryšį, „sudėkite“ į vaistinėę.“</p> <p>Po to kai visų vaistinėės yra užpildytos, kiekvienas komandos narys skaito, ką parašė. Ant didelio popieriaus pavaizduotoje pirmosios pagalbos vaistinėėje surašoma, koks šioje grupėje konstruktyvus grįžtamasis ryšys turėtų būti pateikiamas.</p> <p>Šio pratimo procedūra gali būti ir kitokia: pirmiausia visi komandos nariai nusako, koks turėtų būti grįžtamasis ryšys, o tuomet kiekvienas komandos narys į savo vaistinėę išsirenka tai, kas jam atrodo svarbiausia teikiant grįžtamąjį ryšį.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Atlikus šį pratimą galima diskutuoti apie tai, kas visiems yra svarbu teikiant bei priimant grįžtamąjį ryšį ir kodėl. Taip pat gali aptarti, kokie konstruktyvaus grįžtamojo ryšio aspektai nebuvo grupėje paminėti.</p>
Priemonės	<p>Nedideli popieriaus lapai su pirmosios pagalbos vaistinėės paveikslu, didelis popieriaus lapas su pirmosios vaistinėės paveikslu arba lentoje pavaizduota pirmosios pagalbos vaistinėė.</p>
Trukmė	30 minučių.
4 pratimas	Apibendrinimų sukonkretinimas
Tikslas	<p>Ugdyti komandos narių gebėjimą priimti grįžtamąjį ryšį; skatinti komandos narius teikiant grįžtamąjį ryšį kalbėti ne abstrakčiai, o specifiškai.</p>
	<p><i>Instrukcija dalyviams:</i> „Dabar kiekvienas gausite kortelę, ant kurios bus parašyta apibendrinanti ir provokuojanti frazė. Kiekvienas perskaitykite jums pakliuvusią frazę ir pasirinkite iš grupės žmogų, kam norėtumėte šią frazę skirti.“</p>

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	<p>Kai pasiskirsto skaitantieji ir klausantieji, skaitantysis žmogus, išsivaizduodamas padėtį, atitinkančią frazę, turi perskaityti tai, kas parašyta, o kitas turi paprašyti ją sukonkretinti. Kai grįžtamasis ryšys buvo sukonkretintas, klausantieji turi pasakyti, su kuo jie sutinka, kuo abejoja, su kuo nesutinka ir kodėl.</p> <p>Reikia stebėti, kad diskutuojant nebūtų naujai kritikuojami ir užgauliojami grupės nariai. Galima stabdyti porose kalbančių diskusijas ir paprašyti, kad tai, kas buvo pasakyta, būtų sukonkretinta.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Kaip jautėsi tie, kurių klausantieji paprašė sukonkretinti frazę?</p> <p>Kas trukdė sukonkretinti abstrakčias provokuojančias frazes?</p> <p>Kodėl sunku sutikti su kritika?</p> <p>Ką duoda sutikimas su tam tikra kritika?</p>
Priemonės	<p>Kiekvienam komandos nariui po kortelę su užrašyta provokuojančia fraze. Atliekant šį pratimą gali būti naudojamos kortelės su šiomis provokuojančios frazėmis:</p> <p>„Tu nieko nesupranti apie....(tai ir tai). Tu dar nepriaugai“</p> <p>„Tu nuolat kalbi nesąmones“</p> <p>„Tu užsiimi tik niekais“</p> <p>„Su tavim neįmanoma dirbti“</p> <p>„Tau į visus nusispjauti“</p> <p>„Tu nesi gyvenime dėl kito nieko padaręs“</p> <p>„Daugiau aš su tavimi nesusidėsiu“</p> <p>„Ar tu bent supranti, ką tu čia padarei“</p>
Trukmė	5-7 minutės kiekvienam dalyviui.
5 pratimas	Įgūdis – grįžtamasis ryšys
Tikslas	Ugdyti komandos narių gebėjimą konstruktyviai teikti grįžtamąjį ryšį.

Lentelės tęsinys

Instrukcijos, procedūra, rekomendacijos konsultantams	<p>Komandos nariai nagrinėja situacijas ir nustato, kokios frazės šiose situacijose yra nekonstruktyvus grįžtamasis ryšys. Nekonstruktyvų grįžtamąjį ryšį dalyviai bando perfrazuoti pagal grįžtamojo ryšio kalbos schemą, pateiktą 12 lentelėje.</p> <p>Situacijas galima pateikti komandos nariams ir paprašyti suvaidinti. Galima tai filmuoti ir vėliau peržiūrint išrinkti, kurios frazės buvo neveiksmingos. Tokios situacijos pavyzdys gali būti: „Kolega, atėjęs pas jus į kabinetą, paprašė, kad jūs padarytumėte papildomą ataskaitą. Jūs pasakėte, kad ši kartą negalėsite jam padėti. Kolega išeidamas iš jūsų kabineto taip trinktelėjo durimis, kad net langai suvirpėjo.“</p> <p>Situacija gali būti kuriama ir mokymų metu, pavyzdžiui, kviečiant mokymų dalyvius diskutuoti tam tikru klausimu arba spręsti tam tikrą problemą. Ši situacija turėtų būti filmuojama, o vėliau medžiaga peržiūrima ir užrašomos frazės „žudikės“, kurias reikia perfrazuoti pagal siūlomą 12 lentelėje schemą.</p> <p>Kad būtų lengviau mokymų dalyviams susiformuoti konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžius, galima kiekvienam išdalyti kortelę, kurioje pateikiama grįžtamojo ryšio efektyvios kalbos schema.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Atlikus pratimą aptariama, kaip sekėsi perfrazuoti. Jei buvo sunku, klausiami, kas trukdė ir kodėl. Diskusija baigiama pastaba, kad konstruktyvaus grįžtamojo ryšio kalbos schema yra įgūdis, kurį naudoti sąmoningai, kontroliuoti labai sunku, bet internalizuotas jis, taikomas automatiškai. Gali būti, jog jis tampa tarsi savasties dalimi, todėl žmogus net nežino, kad taiko šį įgūdį teikdamas grįžtamąjį ryšį.</p>
Priemonės	<p>Situacijos. Galima naudoti korteles, kuriose pateikiama konstruktyvaus grįžtamojo ryšio kalbos schema.</p>

6. 5. 2. Sprendimo grupėje priėmimas

Viena komandos problemų sprendimo strategijų – *grupinių sprendimų priėmimo* tobulinimas. Kadangi komanda yra grupė žmonių, natūralu, kad jiems tenka priimti daug grupinių sprendimų. Todėl gebėjimas dalyvauti grupinėje diskusijoje, vesti ją, valdyti grupinį procesą sprendžiant komandai svarbius klausimus, tampa ypač reikšmingas. Mokydami šios komandinio darbo technikos, konsultantai gali pasirinkti du būdus – pirmiau pateikti teorinę medžiagą, nes tai svarbu priimant grupinį sprendimą, o paskui duoti praktines užduotis arba, atvirkščiai – pirmiau siūlyti komandai priimti kokį nors grupinį sprendimą, o paskui analizuoti patirtį, pateikti teorinę medžiagą.

Nagrinėjant grupinį sprendimą verta prisiminti visą informaciją, aptartą pirmuosiuose šio leidinio skyriuose. Apibendrinant įvairių autorių pateikiamus patarimus bei tyrimų rezultatus galima teigti, jog tam, kad grupinis darbas priimant sprendimą būtų sėkmingas, reikia tam tikrų sąlygų:

- grupė turi turėti aiškų tikslą;
- turi būti aiškiai apibrėžti grupės įgaliojimai ir veiklos sritys;
- grupės dydis turi būti optimalus;
- turi būti parinkta tinkama grupės sudėtis;
- turi būti parinktas tinkamas grupės vadovas;
- grupės nariai turi žinoti grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus (Sakalas, 2003).

Grupinėje diskusijoje bet kuris komandos narys gali užimti vadovo poziciją, nes visi komandos nariai laikomi lygiaverčiais. Grupės diskusijai vadovauti gali ir formalus komandos lyderis arba vadovas.

Taip pat nereikia pamiršti, jog sprendimo grupėje priėmimui, grupės diskusijoms būdingi tie patys dalykinio bendravimo etapai kaip ir kitoms bendravimo situacijoms (pvz., asmeniniam bendravimui, deryboms ir pan.):

- ryšio užmezgimas;
- orientacijos stadija;
- alternatyvių sprendimų ieškojimas ir aptarimas, argumentavimas, diskusija;

- galutinio sprendimo priėmimas;
- ryšio pabaiga (Бакирова, 2004).

Teigti, kad sprendimas buvo sėkmingas, galima tik tuomet, kai kiekvienas grupės narys gali sąžiningai pasakyti kitam:

- tikiuosi, kad jūs suprantate mano požiūrį;
- tikiuosi, kad supratau jūsų požiūrį;
- nesvarbu, patinka ar nepatinka man priimtas sprendimas, aš jį palaikysiu, nes mes jį priėmėme sąžiningai ir atvirai diskutuodami (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Robbins, 2003; Sakalas, 2003).

Yra įvairių grupinio sprendimo priėmimo metodų. Kai kurie reglamentuoja visą grupinio darbo procesą (pvz., problemos sprendimo metodas PER ir kolegialaus pasitarimo metodas), kai kurie yra daliniai metodai, nes reglamentuoja atskiro etapo, problemos dalies sprendimą (smegenų šturmas, nominalios grupės metodas, elektroniniai posėdžiai, mažų grupių metodas, minčių žemėlapis). Dažniausiai komandos nariai gerai išmano kai kuriuos grupinio sprendimo priėmimo metodus, dauguma jų plačiai aptariami organizacinės psichologijos vadovėliuose (pvz., smegenų šturmo metodas). Todėl čia trumpai pristatome ne tokius plačiai žinomus metodus, kurie psichologams konsultantams gali būti naudingi mokant komandas tam tikrų technikų.

13 lentelė. Problemų sprendimo PER modelis
(taikomas bet kokios grupės darbe)

Fazės	Etapų turinys
1 – įsitraukimo fazė	Šioje fazėje sudaroma grupė. Grupė apibrėžia sprendžiamos problemos esmę ir tikslą. Atsakoma į šiuos klausimus: <ul style="list-style-type: none"> • Kokia mūsų problema (idėja)? • Koks mūsų tikslas? • Kodėl tai svarbu? • Kokios pagrindinės projekto atlikimo sąlygos: terminai, ištekliai, kompetencija, priemonės?

Lentelės tęsinys

2 – suvokimo fazė	<p>Šioje fazėje apibūdinama esama padėtis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokia yra esama padėtis? • Kokie ją apibūdinantys skaičiai, duomenys, faktai? • Kokias priklausomybes galima išvlegti? • Kokios yra nuomonės, abejonės, patirtis? <p>Svarbu, kad grupė susidarytų vienodą situacijos vaizdą, vienodai suprastų problemą. Tačiau jokių vertinimų ir sprendimų.</p>
3 – vertinimo fazė	<p>Šios fazės tikslas – suformuluoti sprendimų alternatyvas ir nustatyti visiems priimtinus vertinimo kriterijus. Čia svarbu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sugrupuoti ir įvertinti antrojoje fazėje surinktą informaciją • nustatyti problemos priežastis • surasti sprendimo galimybes, surinkti idėjas • nustatyti sprendimo priėmimo ir vertinimo kriterijus
4 – sprendimo priėmimo fazė	<p>Šios fazės tikslas – priimti bendrą sprendimą, už kurį būtų atsakingi visi grupės nariai. Šioje fazėje reikia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pagal pasirinktus kriterijus įvertinti turimas alternatyvas • pasirinkti sprendimą • sudaryti veiklos planą: kas ką, su kuo, iki kada ir pan.
5 – sprendimo įgyvendinimo fazė	<p>Praktinis priimto sprendimo įgyvendinimas.</p>

Lentelės tęsinys

6 – kontrolės ir koregavimo fazė	<p>Šioje fazėje reikia išsiaiškinti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ar pasiekti nustatyti tikslai • ar reikia papildomos pagalbos. Jei reikia, tai kokios? <p>Konstatavus sėkmę būtina tai aiškiai pasakyti.</p>
----------------------------------	--

(Parengta remiantis Sakalu, 2003)

Nominalios grupės metodas. Čia priimant sprendimus yra ribojamos diskusijos ir tarpusavio bendravimas. Visi grupės nariai dalyvauja susirinkime, tačiau reikalaujama, kad jie veiktų nepriklausomai vienas nuo kito. Prieš prasidedant diskusijai, kiekvienas dalyvis savarankiškai užrašo savo mintis apie svarstomą problemą. Po to kiekvienas dalyvis paeiliui supažindina grupę su viena savo idėja. Tuomet grupė aptaria visas pasiūlytas idėjas turėdama tikslą jas išsiaiškinti ir aptarti, įvertinti. Kiekvienas grupės narys aptartas idėjas išrikiuoja pagal jų vertę (nesikalbėdamas ir nesitardamas). Galutinis sprendimas priimamas remiantis geriausiai įvertinta idėja (Robbins, 2003).

Minčių žemėlapis leidžia atlikti išsamią priežastinę analizę. Pirmajame etape suformuluota problema užrašoma lapo centre. Grupės nariai išsako savo nuomonę apie galimas problemos priežastis, jos surašomos. Po to užrašoma svarbiausia priežastis, ji detalizuojama ir sudaromas naujas minčių žemėlapis. Procesas trunka tol, kol pagrindinė priežastis bus išnagrinėta taip, kad būtų galima numatyti konkrečias priemones (Sakalas, 2003).

Jau minėjome, kad grupinio sprendimo priėmimo procese labai svarbus diskusijos vedėjo vaidmuo. Dažniausiai autoriai nurodo lentelėje apibūdinamus diskusijų vedėjų uždavinius.

14 lentelė. Diskusijos vedėjo užduotys

Stadijos	Problemos atžvilgiu	Grupės visumos atžvilgiu	Kiekvieno dalyvaujančiojo atžvilgiu
Problemos apibrėžimas	Aiškiai ir tiksliai suformuluoti problemą	1. Sukurti dalykinę atmosferą 2. Dalyviams paskirstyti funkcijas	1. Pasielti, kad kiekvienas dalyvis suprastų diskusijoje naudojamą priemonę ir tikslą 2. Kiekvieną dalyvį sudominti spresti problemą
Problemos sprendimas	1. Išlaikyti diskusijos temą nenukrypstant nuo temos 2. Išskirti esminius momentus 3. Padaryti apibendrinančias išvadas 4. Neleisti kartotis	1. Išsiaiškinti dalyvių nuomones 2. Nutraukti ginčus, kuriuose pereinama į asmeniškumus	1. Suaktyvinti pasyvius dalyvius 2. Išskirti esmines kiekvieno dalyvio mintis
Kontrolė	Pasakyti baigiamąją mintį, suluginti ją su išsiskeltu tikslu	Padėkoti dalyviams už darbą	Pabrėžti kiekvieno indėlį į bendrą problemos sprendimą

(Sudaryta remiantis Бакррова, 2004; Моница, Лютова-Робертс, 2005)

Efektyvus grupinio darbo organizavimas, gebėjimas jam vadovauti sudaro sąlygas:

- Visiems grupės nariams aktyviai dalyvauti grupės darbe (visų grupės narių dalyvavimas yra vienodai svarbus).
- Intensyviai panaudoti visų komandos narių kompetenciją, žinias ir sugebėjimus.
- Grupės darbe išvengti hierarchijos.
- Pasiiekti darbo rezultatų, kuriems pritaria visi grupės nariai.
- Darbe išvengti konfliktų (Бакирова, 2004; Мони́на, Лютова-Робертс, 2005, Sakalas; 2003).
- Toliau pateikiama praktinė užduotis, kurią galima naudoti mokant komandą grupinio sprendimo priėmimo technikos.

1 pratimas	Grupinio sprendimo priėmimas
Tikslas	Gerinti komandos narių grupinio sprendimo priėmimo įgūdžius.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Konsultantas parenka uždavinį, kurį komandos dalyviai kartu sprendžia. Viena <i>uždavinio sąlygų</i> gali būti tokia: „Išsivaizduokite, kad jūsų komanda laimėjo 20 tūkstančių litų, kuriuos galite išleisti taip, kaip tarpusavyje susitarsite. Pasiarkite ir nuspręskite, kaip panaudosite laimėtus pinigus.“</p> <p>Pateikiant užduotį galima neriboti jos atlikimo laiko, taip pat galima nurodyti laiką, per kurį turi būti priimtas sprendimas. Pratimas gali būti filmuojamas.</p> <p>Procedūra. Prieš pradėdant dalyviams diskutuoti, galima nurodyti keletą taisyklių (nors dalyviai dažnai būna taip susidomėję problema, kad nekreipia dėmesio į jokias taisykles ir apribojimus):</p> <p>Venkite ginti savo samprotavimus tik todėl, kad jie jūsų. Pamėginkite suprasti jūsų oponentų logiką.</p> <p>Venkite keisti savo nuomonę vien tik dėl bendro sutarimo. Nesistenkite bėgti nuo konflikto. Palaikykite tik tuos sprendimus, su kuriais galite bent jau iš dalies sutikti.</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Venkite tokių konflikto sprendimo būdų kaip balsavimas, kompromisiniai sprendimai tik tam, kad pasiektumėte sutarimą grupėje.</p> <p>Į skirtingas nuomones žiūrėkite kaip į pagalbą, o nei kliūtis priimant sprendimą.</p>
Diskusijos klausimai	<p>Kokie elgesio būdai trukdė, o kokie padėjo bendram supratimui?</p> <p>Kokios lyderystės formos pasireiškė šios diskusijos metu?</p> <p>Kaip lyderio elgesys paveikė diskusijos eigą ir atskirų narių pozicijas?</p> <p>Koks buvo kiekvieno nario aktyvumas ir kokios, grupės nuomone, to aktyvumo priežastys?</p> <p>Kas atrodo pats įtakingiausias, autoritetingiausias ir kodėl vienu dalyvių nuomonės buvo labiau klausoma nei kitų?</p> <p>Kokia buvo emocinė atmosfera grupėje diskusijos metu?</p> <p>Kokių veiksmų ėmėsi vieni ar kiti dalyviai siekdami „prakišti“ savo nuomones?</p> <p>Kaip reiktų organizuoti diskusiją, kad padidėtų grupės kaip visumos gebėjimas greitai priimti sprendimus ir būtų kuo mažiau nepatenkintų?</p> <p>Kaip sekėsi priimti bendrą sprendimą?</p> <p>Ar kilo konfliktų, ar jie buvo sprendžiami?</p> <p>Ar patenkinti grupinio sprendimo rezultatu? Kodėl?</p>
Aptarimo rekomendacijos	<p>Galima taikyti kitokią analizės ir aptarimo būdą. Dar nepradėjus aptarimo, kiekvienam grupės nariui po diskusijos galima išdalyti lapus, kuriuose stulpeliu surašyti visų vardai. Prie kiekvieno vardo siūloma parašyti skaičių (procentais), kiek, kiekvieno nario nuomone, nariai atskirai yra patenkinti vykusios diskusijos rezultatais (kalbėtis negalima, turi būti pateikta subjektyvi nuomonė apie kitų grupės narių pasitenkinimą). Tada šie lapeliai nepasirašyti perleidžiami per rankas, kad kiekvienas galėtų sužinoti kitų subjektyvią reakciją į save. O tada, kai visi susipažįsta ir žino, kaip grupę įvertino kiekvieno nuomonę apie diskusijos rezultatus,</p>

Lentelės tęsinys

	<p>galima pradėti dalytis išpūdžiais ir aptarti pratimą. Po aptarimo galima dar kartą siūsti lapą su vardais, bet tada jau dalyviai turi įvertinti, kaip kiekvienas narys buvo ištraukęs į diskusiją atliekant pratimą ir į jos aptarimą po pratimo (procentais). Ir vėl konfidencialūs lapeliai perleidžiami per rankas. Tada, jei padėtis nėra per daug dramatiška ir įtempta, galima daryti trečią ratą, kuriame dalyviai atsako į klausimą: „Kiek kiekvienas dalyvis, jūsų nuomone, buvo nuoširdus, rašydamas balus, įvertinimus ir pirmuosius du klausimus?“ Čia jau galima parodyti ir įvertinimų autorystę (pabraukti savo vardą ar pan.). Procedūra ir aptarimas gali būti labai įtempti, tačiau vedėjui nereikėtų kištis, jis gali būti lygiavertis vertinamas dalyvis. Labai svarbu, kad grupė pati rastų išeitį iš susidariusios padėties. Reikia išsikišti tik tuomet, jei agresija nukreipiama į vieną dalyvį.</p> <p>Jeigu visi paskutinio klausimo įvertinimai yra šimtas procentų, reiškia, grupėje dar nėra pasitikėjimo, visi bijo puolimo, tad tenka tik apibendrinti: „Sveikinu, atrodo, mes visi esame labai nuoširdūs žmonės.“ Tegul tuo suabejoja patys grupės dalyviai. Nereikia abejoti už juos. Panašu, kad grupė dar nebuvo pasirengusi šiam pratimui (Марсанов, 1998).</p>
Priemonės	Filmavimo kamera.
Trukmė	Grupinis sprendimas – apie 15–30 minučių, jei yra iš anksto nenurodomas laikas, skirtas grupiniam sprendimui priimti; aptarti – 10–20 minučių.

6. 5. 3. Konflikto sprendimo įgūdžiai

Dažnai komandos organizacijoje yra kuriamos tam, kad grupės priimtų gerus sprendimus siekdamas bendro tikslo. Tačiau, kaip teigia Stewartas ir kiti (1999), jei grupinių sprendimų priėmimas organizuojamas netinkamai, jei vieni grupės nariai siekia savo tikslų

nepaisydami kitų narių tikslų, grupinio sprendimo priėmimo procesas sukelia daugiau problemų nei teikia naudos. Vadinasi, konstruktyvus priešingų nuomonių, tikslų, jėgų derinimas, kitaip vadinamas *konstruktyviu konfliktų sprendimu*, taip pat yra svarbi komandinio darbo technika, kurios mokymų metu gali būti mokomi tam tikros komandos nariai.

Toliau šioje priemonėje kalbėsime apie konfliktus, kurie yra neatsiejama ir tarpasmeninių, ir dalykinių santykių dalis. Kadangi komandoje dirbantys asmenys dažniau sąveikauja tarpusavyje nei atlikdami individualias užduotis, dirbant komandoje konfliktai tikrai dažni (Stewart ir kiti, 1999; Scholtes ir kiti, 2003). Kai kurie konfliktai komandoje kyla dėl to, kad komandos nariai yra skirtingos asmenybės (skirtingai bendrauja, reaguoja į pastabas ir pan.). Kiti konfliktai kyla, kai komandos nariai dirbdami kartu turi skirtingus tikslus, skirtingas nuomones apie užduoties atlikimą ir pan. Kod ir kokia būtų konflikto priežastis, konflikto metu visuomet susiduria tam tikros priešingos jėgos. Ši konflikto samprata nurodo: jei komandos narių nuomonės, tikslai, požiūriai, vertinimai skirtingi, tai ir yra rodiklis, jog kilo konfliktas.

Dažnai konfliktas tapatinamas su emocijų proveržiu, kalbėjimu pakeltu tonu, kito žmogaus kaltinimu, menkinimu, puolimu. Tačiau tai yra ne rodikliai, kad kilo konfliktas, o gana dažnas žmonių elgesys konfliktinėse situacijose (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Deja, jis nėra konstruktyvus, nes konfliktas vyksta emociniu, o ne dalykiniu lygiu. Tik dalykiniu lygiu sprendžiami konfliktai gali sudaryti sąlygas komandai priimti sprendimus atsižvelgiant į daugelį skirtingų nuomonių, rasti kūrybiškas išeitis iš susiklosčiusios padėties (Thompson, 2004).

Ką daryti, kad komandoje kilęs konfliktas taptų konstruktyviu dalykiniu dialogu? Thompsonas (2004) siūlo konfliktą „nuasmeninti“, t. y. kalbėti ne apie asmenybių skirtumus, o apie konkretų elgesį, sampratą. Chomentaukas, Lapeška (1996, cituota iš Kasiulis, Barvydienė, 2001) nurodo, jog prieš sprendžiant konfliktą reikia imtis tam tikrų veiksmų:

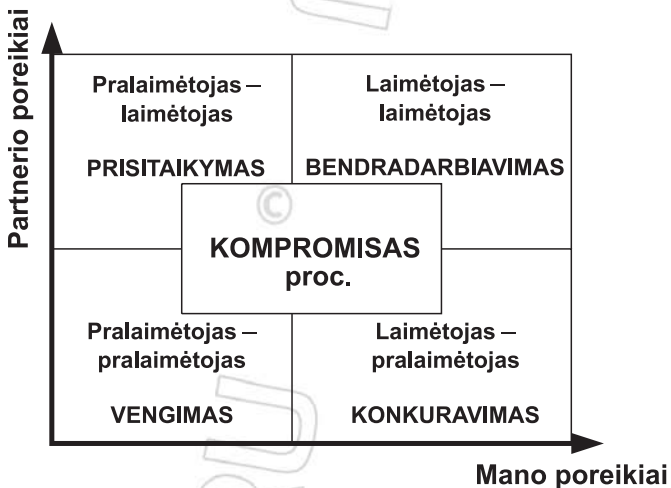
1. leisti oponentui išsikalbėti aktyviai jo klausantis;
2. sukongretinti, kuo tiksliai oponentas yra nepatenkintas;
3. sutikti, jog iš oponento pozicijos žiūrint gali taip atrodyti;

4. pateikti savo nuomonę tikintis, jog oponentas išklausys jus, nes jūs išklausėte jį;
5. ieškoti abiemis šalims priimtino konflikto sprendimo būdo.

Visose komandose kyla konfliktai, tačiau komandas sudarantys žmonės skirtingai reaguoja jiems kilus. Labai dažnai dirbdami komandoje ir spręsdami konfliktus komandos nariai sprendžia juos taip, kaip yra įpratę spręsti kasdienes konfliktus, ir nesusimąsto, jog gal yra ir kitų konfliktų sprendimo būdų, kurie būtų veiksmingesni tam tikroje situacijoje. Scholtesas ir kiti (2003) komandos nariams siūlo prieš priimant sprendimą, kaip elgtis kilus konfliktui, atsakyti į du klausimus:

1. Kiek man svarbu šioje konfliktinėje situacijoje apginti savo interesus?
2. Kiek man svarbu išsaugoti gerus santykius su žmogumi, kurio požiūris šioje situacijoje nesutapo su mano?

Anot Scholteso ir kitų (2003), atsakymai į šiuos du klausimus padeda komandos nariui pasirinkti tinkamą konflikto sprendimo būdą tam tikroje konfliktinėje situacijoje. Kokius konfliktų sprendimo būdus žmonės taiko, galima pavaizduoti koordinacinių sistemoje „Mano poreikiai – partnerio poreikiai“ (žr. 9 pav.).



9 pav. Skirtingi konfliktų sprendimo būdai (sudaryta remiantis: Хасан, 2003)

Vienas iš reagavimo būdų – *konflikto vengimas* (dar vadinama pralaimėtojo – pralaimėtojo strategija). Kilus konfliktui, žmogus vengia jį spręsti. Jis gali emociškai (pvz., tyli, nekalba) arba net ir fiziškai (pvz., išeina iš kabineto) vengti asmens, savo oponento. Šią strategiją tinka taikyti, kai konfliktas mums nereikšmingas ir mes nenorime eikvoti savo laiko ir jėgų jį sprendami arba mūsų dalyvavimas neturi įtakos konflikto baigčiai (laikomasi nuomonės – lengviau konflikto išvengti, nei jį išspręsti) (Scholtes ir kiti, 2003; Almonaitienė ir kiti, 2004).

Kai kuriose komandose susiformuoja taisyklė – vengti konfliktų. Tuomet ignoruojami komandos narių skirtumai tikintis, kad nereikės derinti skirtingų pozicijų. Tačiau tai kelia komandos nariams neadekvačių emocijų, laikui bėgant stiprėja pyktis ir agresija, o vėliau tai gali trukdyti komandos nariams dirbti kartu (Stewart ir kiti, 1999).

Kai kuriose komandoje susiformuoja taisyklė ne vengti konfliktų, o juos nuvertinti, t. y. laikomasi nuomonės, kad konfliktai nėra svarbūs, jų nereikia spręsti, tegul laimi kitas, o ne aš. Tai *prisitaikymo* (dar vadinama pralaimėtojo – laimėtojo) strategija. Ši strategija gali būti naudinga, jei komandos nariui svarbu išsaugoti gerus santykius su kitu, o jam pačiam konfliktas nėra toks svarbus ir reikšmingas kaip oponentui. Tačiau jei komandoje nuolat laikomasi šios konfliktų sprendimo strategijos, įtvirtinama nuomonė, jog problemų nėra ir jų nereikia spręsti, ignoruojami komandos narių jausmai ir poreikiai; žinoma, tai trukdo efektyviam komandos darbui (Scholtes ir kiti, 2003).

Kitas reagavimo būdas – *konkuravimas* (dar vadinama laimėtojo – pralaimėtojo strategija). Asmuo stengiasi oponentą įtikinti sutikti su jo siūlomu sprendimu. Tai naudojama, kai žmogaus nuomonė jam pačiam yra labai svarbi, o santykiai su oponentu – ne tokie svarbūs. Ši strategija gali būti naudinga, kai sprendimą reikia priimti greitai ir sprendimą priimantis asmuo (laimėtojas) yra gana autoritetingas ir kompetentingas jį priimti. Taikant konkuravimo strategiją naudinga argumentuoti, kodėl priimamas būtent toks sprendimas. Dažniausiai komandoje spaudimą patiria tas asmuo, kuris nėra labai įtakingas (Stewart ir kiti, 1999). Šis asmuo pradeda manyti, jog į jo poreikius neatsižvelgiama, jis yra nesvarbus, todėl sumažėja jo motyvacija dirbti dėl bendro komandos tikslo. Taigi šios strategijos

trūkumas: ji retai lemia gerus tarpasmeninius santykius komandoje, ypač jei sprendimas oponentui yra primetamas (Scholtes ir kiti, 2003; Almonaitienė ir kiti, 2004).

Kompromisas – tai dar vienas reagavimo būdas kilus konfliktui. Konfliktas sprendžiamas pačiam nusileidžiant ir siūlant tai padaryti oponentui. Abu konflikto dalyviai ką nors gauna konflikto metu, tačiau jų poreikiai nėra visiškai patenkinami. Kompromisas yra tinkamas konflikto sprendimo būdas, kai kiti būdai yra neveiksmingi arba sprendimą reikia priimti labai greitai. Tačiau, kaip teigia Stewartas ir kiti (1999), komanda gali įprasti kompromiso būdu spresti konfliktus ir neieškoti kitų konfliktų sprendimo būdų, kurie tam tikrose situacijose galbūt yra veiksmingesni.

Jei komandos nariui svarbūs ir paties interesai, ir geri santykiai su kitu komandos nariu, jis renkasi *bendradarbiavimo* (dar vadinamą laimėtojo – laimėtojo) konflikto sprendimo strategiją. Tuomet stengiamasi taip išspręsti konfliktą, kad abiejų konflikto dalyvių poreikiai būtų visiškai patenkinti. Žinoma, jei abiem šalims konflikto metu reikės to paties objekto, bendradarbiavimo būdu išspręsti konfliktą nebus įmanoma. Kad konfliktas būtų išspręstas šiuo būdu, reikia laiko išsiaiškinti skirtingoms nuomonėms, norams, bendrauti konstruktyviai – gebėti išdėstyti savo nuomonę ir išklausti priešingą, apsvarstyti visas galimas konflikto sprendimo alternatyvas. Vadinas, šiai strategijai įgyvendinti reikia komandos narių pasitikėjimo ir atvirumo.

Apibendrinant tai, kas buvo pasakyta apie konfliktų sprendimą, galima padaryti keletą išvadų: pirma, komandos darbe negalima išvengti konfliktų; antra, komanda neturi bijoti konfliktų, nes jie gali padidinti komandos efektyvumą, jei bus sprendžiami konstruktyviai; trečia, kiekvienas komandos narys turi savitus konfliktų sprendimo įgūdžius, tačiau žinodamas įvairesnius konfliktų sprendimo būdus bei galvodamas apie jų taikymo pasekmes gali tam tikroje situacijoje pasirinkti geriausią konflikto sprendimo būdą; ketvirta, konfliktų sprendimą, kaip tam tikrą įgūdį, galima tobulinti.

Toliau pateiktos dvi praktinės užduotys: pirmoji leis įvertinti komandos narių skirtingų konflikto sprendimo strategijų supratimą; antroji atskleis, kaip mokymų metu gali būti gerinami komandos narių konfliktų sprendimo įgūdžiai.

1 praktinė užduotis	Konfliktų sprendimo strategijos
Tikslas	Įvertinti skirtingų konfliktų sprendimo strategijų supratimą.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Supažindinus komandos narius su skirtingomis konfliktų sprendimo strategijomis, siūloma užpildyti lentelę (6 priedas). <i>Instrukcija dalyviams:</i> „Nustatykite, kokias konfliktų sprendimo strategijas iliustruoja lentelėje pateikti teiginiai.“ Komandos nariai pildo lentelę.
Aptarimo rekomendacijos	Komandos nariams atlikus užduotį, aptariami rezultatai. Jei komandos nariai suklydo įvardydami strategiją, papildoma informacija apie konflikto sprendimo strategijas pagrindžiamas teisingas atsakymas (daugiau apie tai galima rasti: Almonaitienė ir kiti, 2004; Хаcан, 2003).
Priemonės	Lentelė, kurią pildo kiekvienas komandos narys (6 priedas).
Trukmė	Diskusija 5–10 minučių, aptarti – 10 minučių.
2 praktinė užduotis	Du bendradarbiai
Tikslas	Gerinti komandos narių konfliktų sprendimo įgūdžius.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	Konsultantas suskirsto komandos narius poromis. Kiekviena pora turi suvadinti situaciją, kurios metu du bendradarbiai sprendžia konfliktą. <i>Instrukcija komandos nariams:</i> „Suskirsčiau jus poromis. Kiekviena pora – tai du bendradarbiai, kurie darbe naudojami tos pačios srities dokumentacija. Tačiau pastaruoju metu abu negali rasti reikiamų dokumentų.“ Konsultantas filmuoja konfliktines situacijas. Vėliau konfliktinės situacijos žiūrimos ir aptariamos. Konsultantas gali pateikti skirtingas konfliktines situacijas skirtingoms komandos narių poroms.

Lentelės tęsinys

Aptarimo rekomendacijos	<p>Siūloma kiekvienos poros konfliktinę situaciją aptarti atskirai.</p> <p><i>Prieš žiūrint konfliktinę situaciją galima klausti:</i></p> <p>Kaip kiekvienas konflikto dalyvis jautėsi konflikto metu?</p> <p>Ar pavyko konfliktą išspręsti?</p> <p>Ar patenkinti konflikto sprendimu?</p> <p>Ką kiekvienas konflikto narys darė, kad konfliktą išspręstų?</p> <p>Ar konflikto dalyviai suprato, kuo kolega jį kaltino?</p> <p>Peržiūrėjus filmuotą medžiagą galima klausti:</p> <p>Ar buvo daugiau argumentų, ar emocijų?</p> <p>Ar konfliktinės situacijos dalyviai sutinka su kaltinimu, ar nesutinka?</p> <p>Kaip konflikto dalyviai elgiasi konflikto metu? Ar pradeda pulti? Ar ignoroja konfliktą? Ar išklauso oponentą? Kurie iš situacijoje stebėtų elgesio būdų yra konstruktyvūs, kurie – ne? Kodėl?</p>
Priemonės	Filmavimo kamera.
Trukmė	Kiekvienai porai filmuoti – apie 5–15 minučių, kiekvienos poros konfliktinei situacijai aptarti – 15 minučių.

/// Klausimai ir užduotys

1. Kokie yra sutelktos komandos požymiai ir pranašumai?
2. Paaškindite, kuo svarbus bendras komandos tikslas.
3. Paaškindite, kuriose komandos formavimosi stadijose skirtingos komandinio darbo idėjos (pasitikėjimas, bendradarbiavimas, veikla dėl bendro rezultato) yra aktualiausios.
4. Aprašykite situaciją, kurioje atsiskleistų skirtingi komandos narių vaidmenys. Aptarkite kiekvieno jų indėlį į komandos veiklą. Parenkite rekomendacijas, kokio elgesio komandos nariams, atliekantiems tam tikrus vaidmenis, reikėtų vengti siekiant maksimalaus komandos darbo efektyvumo. Remki-

tės papildoma literatūra.

5. Kaip grįžtamasis ryšys ir mokymasis komandoje yra susiję?
6. Kaip Jūs galėtumėte pagerinti savo grįžtamojo ryšio teikimą?
7. Situacija: Jūsų bendradarbis A dažnai prašo, kad Jūs pasakytumėtė savo nuomonę apie jo darbą. Tačiau, kai tik Jūs sakote ką nors neigiamo, jis pradeda Jus kritikuoti. Jūs girdėjote, jog kiti bendradarbiai taip pat yra pakliuvę į tokią situaciją, todėl nusprendę nieko blogo šiam bendradarbiui nesakyti ir visuomet su juo sutikti. Jūs manote, jog tai klaidinga pozicija, todėl norėtumėte pakalbėti su A bendradarbiu apie tai. Ką Jūs jam pasakysite? Nurodykite svarbiausius momentus, kuriuos paminėsite ir aptarsite pokalbyje su A bendradarbiu?
8. Panagrinėkite jums būdingas konfliktų sprendimo strategijas atlikę konfliktų sprendimo klausimyną (Kasiulis, Barvydienė, 2004, 315–318). Apmąstykite, kokie konfliktų sprendimo būdai jums gali padėti arba trukdyti efektyviai dirbti komandoje.

Literatūra:

1. Almonaitienė J., Antininė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulienė G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė Z. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
2. Argytis C. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 1994, July – Aug., p. 77–85.
3. Burke W. W., Litwin G. H. *A Causal Model of Organizational performance and change* // *Journal of Management*. 1992, Vol. 18, No. 3, p. 523–545.
4. Cannon M. D., Griffith B. A. *Effective Groups: Concepts and Skills to Meet Leadership Challenges*. Pearson education, Inc. 2007.
5. Cannon M. D., Witherspoon R. Actionable feedback: Unlocking the power of learning and development // *Academy of Management Executive*, 2005. 19, p. 120–134.
6. Caproni P. J. *Management Skill for Everyday Life*. Pearson Education, Inc., 2005.
7. Cascio W. F., Aguinis H. *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson Education, Inc., 2005.

8. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
9. *Darbo ir organizacinė psichologija* (red. N. Chmiel). Poligrafija ir informatika, 2005.
10. DeVito J. A. *Human Communication: the Basic Course*. Pearson Education, Inc. 2006.
11. Goldstein I. L., Ford J. K. *Training in Organizations*. Wadsworth Group, 2002.
12. Hackman J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*. Harvard Business School Press, 2002.
13. Isen A. M., Baron R. A. *Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior* // L. L. Cummings, B. M. Staw (eds.). *Research in Organizational Psychology*. Greenwich, CT: JAI Press, 1991.
14. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
15. LaFasto F., Larson C. *When Teams Work Best: 6000 Team Members and Leaders Tell What It Takes To Succeed*. Sage Publications, 2001.
16. Markiewicz L., West M. A. *Team-based Organization*. Aberdeen, Grampian / ECITB, 1997.
17. McCourt W., Eldridge D. *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*. Edwards Elgar Publishing, Inc. 2003.
18. Newstrom J., Scannell E. *Team Building Games: Quick, Fun Activities for Building Morale, Communication and Team Spirit*. McGraw-Hill Publishing Company, 2007.
19. Nilson C. *Team Games for Trainers*. McGraw-Hill, INC., 1993.
20. Reichers A. E., Schneider B. *Climate and Culture: An Evolution of Constructs* // B. Schneider (ed.). *Organizational Climate and Culture*. Oxford: Jossey Bass, 1990.
21. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika, 2003.
22. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
23. Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J. *The Team Handbook*. Oriel Incorporated, 2003.
24. Snow H. *Indoor / Outdoor Team-Building Games for Trainers*. New York, McGraw-Hill, 1997.
25. Stewart G. L., Manz C. C., Sims H. P. *Team Work and Group Dynamics*. John Wileys and Sons Inc, 1999.
26. Tannenbaum S. I., Salas H., Cannon-Bowers J. A. *Promoting Team Effectiveness* // M. A. West (ed.). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, Wiley, 1996.

27. Thill J. V., Bovee C. L. *Excellence in Business Communication*. Pearson Education, Inc., 2007.
28. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
29. West M. A., Unsworth K. L. *Developing Team Vision* // G. Parker (ed.). *Handbook of Best Practices for Teams*. Hillsdale, NJ, HRD Press, 1997.
30. Хасан Б. И. *Конструктивная психология конфликта*. Москва: Питер, 2003.
31. Бакирова Г. Х. *Тренинг управления персоналом*. Санкт-Петербург: Речь, 2004.
32. Зинкевич-Евстигнеева Т. *Эффективная команда: шаги к созданию*. Санкт-Петербург: Речь, 2003.
33. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. *Технология создания команды*. Санкт-Петербург: Речь, 2004.
34. Марсанов Г. И. *Социально-психологический тренинг*. Москва: Совершенство, 1998.
35. Моница Г. Б., Лютова-Робертс Е. К. *Коммуникативный тренинг*. Санкт-Петербург: Речь, 2005.
36. *Практическая психодиагностика*. Ред. Д. Я. Райгородский. Самара, Бахрах, 1999.
37. Ромек В., Ромек Е. *Тренинг наслаждения*. Санкт-Петербург: Речь, 2003.

VII skyrius

Komandos darbo efektyvumo vertinimo problema

Komandos efektyvumo įvertinimas padeda nustatyti, ar kurti komandą tikslinga, ar komandos veikla ekonomiškai naudinga nepaisant jos sukūrimo, palaikymo ir motyvavimo sąnaudų, palyginti su tradicinėmis darbo formomis. Jei komandos veikla yra ekonomiškai naudinga, tai tolesnis įvertinimas bei priežiūra yra reikalingi didinant komandos rezultatyvumą. Komandos veiklos efektyvumui nustatyti keliami trys uždaviniai:

- įvertinti gamybinius komandos išteklius taikant naujas technologijas, didinant prekių ir paslaugų kokybę;
- įvertinti išorinius komunikacinius komandos išteklius tobulinant jos sąveiką su išorine aplinka;
- įvertinti vidinius komandos išteklius gerinant profesinę jos sudėtį ir psichologinį klimatą komandoje (komandos dvasią).

Komandos veiklos efektyvumas nustatomas pagal tris rodiklius:

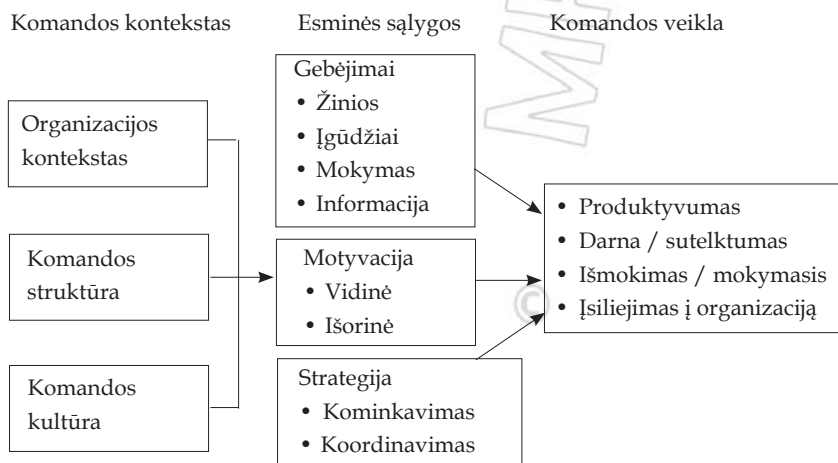
- reikalaujamo rezultato per nustatytą laiką pasiekimą;
- nekintamą darbo kokybės lygį;
- stabilų savo veiklos nišos plėtimą (arba išlaikymą).

Kartais komandos veiklos efektyvumas vertinamas pagal jos gebėjimą konkuruoti rinkoje su kitomis komandomis arba organizacijomis savo paslaugų, darbo ar prekių kokybe. Tada galima smulkiau išnagrinėti ir rodiklius, pagal kuriuos sprendžiama, ar komanda yra konkurencinga. Tai:

1. Gamybiniai ir ekonominiai rodikliai:
 - produktų ir paslaugų kainos palyginimas ir suderinimas;
 - analogiškų produktų kokybės palyginimas su konkurentų siūlymais;
 - aptarnavimo paslaugų palyginimas su konkurentų siūlymais;
 - papildomų paslaugų (nuolaidų, prizų ir pan.), kurių neturi konkurentai, sudėtis.
2. Stabilumo rinkoje rodikliai:
 - dalis rinkoje, palyginti su konkurentais;
 - komandos brandos lygis, palyginti su pagrindiniais konkurentais;
 - Komandos narių profesionalumo, lankstumo ir universalumo lygis, palyginti su pagrindiniais konkurentais;
 - Reklaminės ir informacinės veiklos lygio atitikimas tą lygį, kurio reikia dabartiniu metu sėkmingai veiklai.
3. Psichologinio komandos stabilumo rodikliai:
 - Motyvacinio fono, arba komandos dvasios, lygis;
 - Komandos kūrybiškumo ir prisitaikymo realiomis rinkos sąlygomis lygis;
 - Komandos išorinės komunikacijos efektyvumo lygis;
 - Psichologinės ir emocinės gerovės komandoje lygis, komandos narių stabilumas.

Vadovams labiausiai nesuprantama yra trečiosios grupės rodiklių stebėseną (priežiūrą), tačiau būtent nedėmesingumas žmogiškajam faktoriui sumažina komandos veiklos efektyvumą. Būtent čia yra plati organizacijos psichologo veiklos sritis.

Remdamiesi empiriniais tyrimais psichologai yra sudarę integruotą sėkmingos komandinės veiklos modelį, kuris atkreipia dėmesį į įvairius veiksnius, nuo kurių priklauso komandos efektyvumas (Thompson, 2004). Šiame modelyje komandos sėkmei yra svarbūs trys pagrindiniai veiksniai – komandos kontekstas, esminės sąlygos ir komandos veikla (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Integruotas komandinio darbo modelis (sudarytas remiantis Thompsonu, 2004, p. 22).

Taigi remiantis 10 paveikslu galima teigti, jog *esminės sėkmingos komandos veiklos sąlygos* yra trys:

- komandos narių adekvačios žinios ir įgūdžiai, reikalingi darbui atlikti;
- komandos narių pakankama motyvacija ir pastangos siekti tinkamai atlikti užduotį;
- komandos narių veiklos koordinavimas, užtikrinantis tarpasmeninį jų bendravimą.

Visas tris minėtas esmines sėkmingos komandos veiklos sąlygas galima priskirti žmogiškajam faktoriui. Taigi galima daryti išvadą, jog ir integruotas sėkmingos komandinės veiklos modelis pabrėžia žmogiškojo faktoriaus reikšmę komandos efektyvumui. Psichologas (dirbantis organizacijoje arba būdamas išoriniu konsultantu) gali padėti komandai sukurti rezultatyvumo potencialą įvertinęs žmogiškuosius santykius komandoje, tiksliai nustatęs problemas bei pritaikęs teorija pagrįstą intervenciją – atlikęs komandinės veiklos efektyvumo priežiūrą.

Komandos veiklos efektyvumo priežiūra – tai nuolat veikianti veiklų (mokymų, testavimo ir informacijos rinkimo – analizavimo), kurios diagnozuoja komandos būklę, palaiko jos gyvybingumą ir

veiklos efektyvumą visą komandos egzistavimo laiką, sistema. Sukurti tokią priežiūros sistemą yra viena komandos lyderio ir organizacijos vadovo pagrindinių funkcijų. Ši priežiūra, vertinimas, priežiūra ir intervencija yra svarbūs visuose komandos funkcionavimo etapuose. Pagrindiniai šios sistemos reikalavimai: sistemingumas, nuoseklumas, išsamumas ir logiškas baigtumas (turi būti statistinis informacijos apdorojimas, komandos būsenos vertinimas, profilaktinių ir intervencinių priemonių formavimas ir vykdymas).

Komandos efektyvumo priežiūros formos gali būti dvi (profilaktinė ir orientuota į problemas) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Komandos veiklos efektyvumo priežiūros formos

Komandos efektyvumo priežiūros forma	Priežiūros objektas	Priežiūros tikslas	Priežiūros vieta komandos veiklos sistemoje
Profilaktinė	Aktuali padėtis komandos viduje	Aktualios komandos būklės diagnostika ir esminių jos raidos tendencijų analizė	Vykdomas pagal stebėsenos ir profilaktinių veiklų planą
Orientuota į problemas	Problema, trukdanti komandai darniai ir stabiliai tobulėti	Raidos tendencijų įvertinimas, problemos ir jų sprendimo scenarijų kūrimas	Vykdomas komandai gavus naują užduotį arba jei problema tapo ypač reikšminga (kaupėsi ilgus metus), arba sudėtingoje, komandai kritinėje situacijoje

Paprastai profilaktinė komandos efektyvumo priežiūra vykdoma vieną arba du kartus per metus. Ją vykdo komandos lyderis, o

brandžiose komandose – patys komandos nariai. Komandos priežiūros programą galima sudaryti arba pakvietus kvalifikuotą išorinę konsultantą ir davus jam užduotį sudaryti priežiūros programą, arba kurti patiems komandos nariams pagal specialistų pateikiamas rekomendacijas. Dažniausiai rekomenduojama profilaktinio komandos veiklos efektyvumo priežiūros programa susideda iš trijų dalių:

- asmeninio komandos lyderio efektyvumo įvertinimo ir priežiūros;
- asmeninio kiekvieno komandos nario efektyvumo įvertinimo ir priežiūros;
- komandos, kaip visumos, efektyvumo įvertinimo ir priežiūros.

Komandos lyderio efektyvumą įvertinti gali pats lyderis, kiti komandos nariai ir aukštesnieji vadovai. Pavyzdžiui, tam galima panaudoti 12 literatūroje nurodomų reikalavimų komandos lyderiui (Зинкевич-Естигнеева, 2003): pvz., lyderis turi turėti organizacinių gebėjimų, turi būti dėmesingas žmonėms, neturi manipuliuoti žmonėmis, pasižymėti pozityviu mąstymu, turėti etikos ir garbės kodeksą ir pagal jį elgtis, turi mokėti siekti sinergijos ir t. t. Remiantis šiais reikalavimais, galima sudaryti įvertinimo skales – klausimynus (vieną – lyderio savęs vertinimo, antrą – kad lyderį įvertintų komandos nariai, trečią – kad įvertintų vadovai). Informacija iš visų šaltinių turi būti apibendrinama ir paruošiamas bendras vertinimas.

Kiekvieno komandos nario asmeninį efektyvumą gali įvertinti komandos lyderis, kiti komandos nariai bei kiekvienas komandos narys savo efektyvumą gali įvertinti pats. Šiame procese taip pat naudinga turėti vertinimo skales arba klausimynus ir įvertinti kiekvieną narį pagal keturis kriterijus:

1. Komunikacinės kompetencijos lygį:
 - kaip elgiasi grupinių diskusijų metu;
 - tarpasmeninės komunikacijos kultūra;
 - gebėjimas dalyvauti konstruktyviame konflikte.
2. Profesionalumo lygį:
 - profesionalios žinios apie pagrindinį veiklos objektą;
 - gebėjimas planuoti savo veiklą;
 - rezultatyvumas.

3. Atsakomybės lygį:
 - atsakingai atlieka veiklą;
 - atsakingai orientuojasi į bendras komandos vertybes;
 - atsakingai prižiūri savo veiklos sritį, kurią jam patikėjo komanda.
4. Kūrybiškumo lygį:
 - gebėjimai priimti naujoves ir nestandartinius sprendimus;
 - gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie kintančių išorinių reikalavimų;
 - konstruktyvi iniciatyva.

Informacija iš visų šaltinių taip pat turėtų būti apibendrinta ir parengtas bendras vertinimas.

Komandos, kaip visumos, efektyvumo vertinimą ir priežiūrą gali atlikti:

- aukštesnieji organizacijos vadovai, nepriklausantys komandai;
- komandos lyderis;
- komandos nariai grupinės diskusijos metu.

Dažniausiai komandos efektyvumas yra vertinamas pagal tris pagrindinius rodiklius:

- tarpasmeninės sąveikos efektyvumo lygį;
- veiksmų suderinamumą siekiant bendro rezultato;
- rezultatyvumą (produktyvumą).

Kiekvienas šių rodiklių įvertinami 10 balų skale.

Kad galėtų įvertinti *tarpasmeninės sąveikos efektyvumą*, aukštesnieji vadovai, lyderis bei komandos nariai turi sąžiningai ir objektyviai atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar per vertinamą laikotarpį komandoje buvo didelių komandos narių konfliktų?
- Ar buvo komandoje smulkių konfliktų, nuoskaudų, nesusi-pratimų tarp komandos narių?
- Ar visada komandos nariai laikosi komandai bendrų vertybių?
- Ar visada komandos nariai yra etiški, dėmesingi vienas kitam?

- Ar komandos nariai moka klausyti vienas kito?
- Ar komandos nariai moka konstruktyviai konfliktuoti, turi argumentavimo ir kontrargumentavimo įgūdžių?
- Ar komandos nariai moka kontroliuoti emocijas aštrių diskusijų metu?
- Ar galima teigti, kad komandos emocinis klimatas yra palankus?
- Skirdami balus, vertintojai turėtų remtis kriterijais, nurodytais 16 lentelėje.

16 lentelė. Tarpasmeninės sąveikos efektyvumo vertinimo kriterijai

Balas	Kriterijai
1-2	Per vertinamą laikotarpį komandoje buvo ilgalaikis didelis konfliktas, kurio pasekmės iki dabar veikia komandos mikroklimatą ir bendravimą. Arba komandoje vyrauja paslėpto konflikto būseną: bendrų vertybių laikymasis yra tik deklaratyvus, komandos nariai išgyvena daug neigiamų jausmų vienas kito atžvilgiu, yra nepatenkinti vienas kitu.
3-4	Vertinamu laikotarpiu komandoje periodiškai kildavo smulkii konfliktų ir nesutarimų. Arba komandos nariai tik dabar pradėjo kurti efektyvius tarpusavio santykius, nors dar pastebima gana daug bendravimo sunkumų: nemoka išklausti ir išgirsti vienas kitą, nesupranta vienas kito, per daug emocionalūs, trūksta taktiškumo. Slogus komandos emocinis klimatas.
5-6	Vertinamas laikotarpis komandai buvo palankus. Tik kartais kildavo situacinių konfliktų, kurie būdavo sėkmingai sprendžiami. Komandos nariai stengiasi siekti bendrų vertybių, nors ne visiems tai pavyksta, tačiau vertybių siekiama sąmoningai. Komandos nariai stengiasi būti etiški, taktiški ir dėmesingi vienas kitam, nors pasitaiko situacinių tarpasmeninės komunikacijos problemų. Komandos nariai laipsniškai įvaldo konstruktyvaus konflikto sprendimo technikas, stengiasi kontroliuoti emocijas. Emocinis klimatas komandoje yra gana geras, santykiai gana atviri ir konstruktyvūs.

Lentelės tęsinys

7-8	Tarpasmeninė sąveika komandoje labai efektyvi. Stebimas nekonfliktiškumas, konfliktai sprendžiami konstruktyviai, jaučiama komandos vienybė ir komandos dvasia. Komandos nariai dėmesingi, taktiški, atviri, sąžiningi vienas kitam. Moka vienas kito klausytis, vertina kiekvieno indėlį į bendrą darbą. Emocinis mikroklimatas geras, palankus.
9-10	Komandoje susidarė unikali geranoriška aplinka. Komandos nariai, viena vertus, dėmesingi vienas kitam, antra vertus, puikiai valdo efektyvaus bendravimo technikas. Dėl to komanda efektyviai dirba, konstruktyviai bendrauja ir sąveikauja.

Vertindami veiksmų suderinamumą siekiant bendro rezultato, komandos nariai ir lyderis bei aukštesnieji vadovai turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar visi komandos nariai supranta, kas yra „bendras rezultatas“?
- Kiek komanda gali darniai dirbti?
- Ar komandos nariai moka neprieštarauti vienas kitam dėl smulkmenų, nerodyti ambicijų, kai veikla yra susijusi su bendru rezultatu?
- Kiek veiksmingai komandoje paskirstomi vaidmenys bei funkcijos siekiant bendro rezultato?
- Ar vaidmenys ir funkcijos komandoje yra paskirstomos pagal komandos narių asmenines savybes bei gebėjimus?
- Ar būna, kad komandos nariai, dirbdami kartu, konfliktuotų vienas su kitu arba apgautų vienas kitą?
- 17 lentelėje pateikti veiksmų suderinamumo siekiant bendro tikslo vertinimo kriterijai.

17 lentelė. Veiksmų suderinamumo siekiant bendro rezultato vertinimo kriterijai

Balas	Kriterijai
1-2	Komandos nariai nesupranta, kas yra „bendras rezultatas“ ir nemoka veikti kartu. Stebimos situacijos, kurios gali būti panašios į Krylovo pasakėčią „Gulbė, vėžys ir lydeka“.

Lentelės tęsinys

3-4	Komandos nariai teoriškai supranta, kas yra „bendras rezultatas“, tačiau nemoka bendrai veikti dėl to, kad tam tikru momentu ima vyrauti asmeninės ambicijos, atsiranda prieštaravimų. Funkcijų ir vaidmenų paskirstymas neatitinka sugebėjimų bei galimybių. Funkcijos ir vaidmenys labai įtvirtinami, dėl to kiekvieno nario galimybės yra slopinamos. Rezultatas pasiekiamas ne dėl bendrų veiksmų, o dėl asmeninės atskirų narių arba lyderio iniciatyvos.
5-6	Komandos nariai stengiasi veikti kartu, dažnai aptariamose strategijos, veiklos scenarijai, tarpusavyje derinami bendri veiksmai. Būna, kad atskiri komandos nariai dar reiškia asmenines ambicijas, būna smulkių nesutarimų, tačiau komandos nariai moka konstruktyviai spręsti panašias situacijas. Vaidmenys komandoje atitinka gebėjimus. Dauguma atvejų rezultatas pasiekiamas dėl suderintos bendros visų komandos narių veiklos.
7-8	Komandos nariai veikia darniai. Suprasdami bendro rezultato reikšmę, jie moka nugalėti prieštaravimus ir ambicijas. Vaidmenys ir funkcijos komandoje yra paskirstomos pagal kiekvieno nario gebėjimus bei užduotį. Be to, jei užduotis leidžia, komandos nariai stengiasi vaidmenis paskirstyti taip, kad kiekvienas narys galėtų išbandyti save įvairiose srityse.
9-10	Komandos nariai dirba tiksliai, darniai, vieningai.

Vertinant komandos *rezultatyvumą, produktyvumą* dažniausiai remiamasi tuo, kiek ir kaip gerai komanda atliko užduočių per vertinamą laikotarpį. 18 lentelėje pateikti rezultatyvumo vertinimo kriterijai.

18 lentelė. Rezultatyvumo (produktyvumo) vertinimo kriterijai

Balas	Kriterijai
1-2	Išskirtinai blogas rezultatyvumas. Komanda neatliko užduoties.
3-4	Blogas rezultatyvumas. Komanda atliko tik pusę planuotos veiklos.

Lentelės tęsinys

5-6	Vidutinis rezultatyvumas. Komanda gana gerai atliko pagrindinius suplanuotus dalykus. Tačiau liko šiek tiek pastabų.
7-8	Geras rezultatyvumas. Komanda gerai atliko viską, kas buvo suplanuota.
9-10	Geriausias rezultatyvumas. Komanda gerai atliko viską, kas buvo suplanuota, ir net viršijo planą (pavyzdžiui, sėkmingai atliko ir kitus užsakymus, sukūrė naujas darbo kryptis ir pan.).

Komandos, kaip visumos, efektyvumo įvertinimą pagal aptartus tris rodiklius (t. y. tarpasmeninės sąveikos efektyvumą, veiksmų suderinamumą siekiant bendro tikslo bei rezultatyvumą (produktyvumą) pirmiausia atlieka aukštesnieji vadovai, lyderis bei komandos nariai atskirai, po to surengiamas bendras komandos efektyvumo įvertinimo aptarimas. Susitikimo metu gali būti pildoma lentelė (žr. 19 lentelę), kurioje atsispindi visų vertintojų nuomonė apie komandą. Per aptarimą siekiama bendro kolegialaus komandos efektyvumo įvertinimo pagal kiekvieną rodiklį.

19 lentelė. Komandos efektyvumo įvertinimas, remiantis trimis informacijos šaltiniais

	Tarpasmeninės sąveikos efektyvumas				Veiksmų suderinamumas siekiant bendro rezultato				Rezultatyvumas (produktyvumas)		
	Data	Data	Data	Data	Data	Data	Data	Data	Data	Data	Data
Aukštesniųjų vadovų vertinimas	8				7				8		
Lyderio vertinimas	8				8				7		
Komandos vertinimas	9				7				9		

Literatūroje galima aptikti ir kitą mokslinį metodą, skirtą lyderio, kiekvienos komandos nario bei komandos, kaip visumos, veiklos efektyvumui nustatyti – Jungo bei jo pasekėjų sukurtą smėlio terapiją. Bendras komandos narių piešimas taip pat gali pateikti daug diagnostinės medžiagos apie efektyvumą, tačiau jis nėra toks tikslus kaip smėlio terapija (Зинкевич-Естигнеева, 2003).

1 pratimas	Smėlio terapija
Tikslas	Nustatyti komandos narių suderinamumą, vaidmenų pasiskirstymą bei komandos gyvybiškumą.
Instrukcijos, procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Visi daiktai, figūrėlės išdėstomi ant stalų užsiėmimų kambario, o smėlio dėžė statoma kambario viduryje. Psichologas kviečia dalyvius prie dėžės ir siūlo jiems susipažinti su smėliu: paliesti jį, išsiklausyti į savo pojūčius, po to įkišti į jį rankas, patrinti smėlį tarp delnų. Susipažinus su smėliu (reikia atkreipti dėmesį, kad ši procedūra teigiamai veikia psichoemocinę būseną ir neutralizuoja neigiamą psichinę energiją), psichologas prašo dalyvius atsisėsti, atsipalaiduoti ir išsiklausyti instrukciją.</p> <p><i>Instrukcija:</i> „Jūs didieji išminčiai. Kartą leidotės į kelionę. Jums norėjosi atrasti tokią vietą žemėje, kuri dar nebūtų paliesta žmogaus. Jūs ilgai keliaavote, sutikote įvairiausių žmonių, matėte įvairių žemės vietų. Ir štai vieną kartą prieš save išvydote bekraštę dykumą. Abejonių neliko – jūs rado te tai, ko ieškojote. Atsimerkite ir apsidairykite aplink. Prieš save matote smėlį, o šalia – įvairių figūrėlių kolekciją. Herojai, namai, gyvūnai, augalai, mašinos, akmenys, kriauklės ir visa kita padės jums įsisavinti dykumą. Jūs galite prišaukti lietu – paliesti smėlį vandeniu ir tada gali atsirasti smėlio kalnai, kalvos, slėniai. Jūs galite kasti smėlį ir aptikti vandens: taip gali atsirasti upės, ežerai, jūros ir vandenynai. O išmintingiausieji! Paverskite dykumą žydinčia šalimi ir apgyvendinkite joje tuos, kurie verti ten gyventi!“</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Nariai prieina prie dėžės ir pradeda dirbti. Proceso metu gali tyliai skambėti muzika. Paprastai tai trunka 15–20 minučių, per kurias reikia labai atidžiai stebėti dalyvius. Psichologas turi surinkti informaciją apie keturis kintamuosius:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dalyvių tarpusavio sąveikos pobūdį; • vaidmenų pasiskirstymą grupėje; • kiekvieno žaidimo dalyvio elgesio stilių; • vertybes, kurios vienija dalyvius. <p>Šie kintamieji sudaro sąvoką „<i>situacinės komunikacijos stilius</i>“. Jis atspindi komandos narių sąveiką. Toliau apibūdinami šie keturi kintamieji:</p> <p><i>Sąveikos tarp narių pobūdis</i> – dalyviai gali bendradarbiauti. Jie gali iš anksto susitarti, kuris užima kurią teritoriją ir ką stato. Tada kiekvienas turi savo teritoriją dėžėje, bet bendrą paveiklo infrastruktūrą autoriai kuria kolegialiai, nekonfliktiškai. Toks sąveikos būdas yra vadinamas <i>bendradarbiavimu</i>.</p> <p>Dalyviai gali statyti paveikslą, kuriam būdinga viena bendra idėja. Dėžės teritorijos neišskirtos, susipynusios, viskas paklūsta vienai idėjai ir vyrauja visiškasis tarpusavio supratimas, t. y. „<i>asimiliacija</i>“.</p> <p>Gali būti, kad smėlio dėžėje atsiras keletas autonomiškų šalių, kurios viena kitai netrukdo (visi arba kai kurie dalyviai stato atskirai vienas nuo kito). Kartais tarp jų yra komunikacijos priemonių (kelių, tiltų, perėjų), o kartais jų nėra. Kartais du grupės nariai tarpusavyje konfrontuoja, o kiti ramiai kuria savo pasaulius. Kai kada kas nors stato savo paralelinį pasaulį, o kiti nariai demonstruoja bendradarbiavimą. Tada stebėjimo protokole žymima <i>paralelinis žaidimas</i>.</p> <p>Neretai paslėptas konfliktas smėlio dėžėje įgauna atvirą formą. Tada kalbame apie narių konfrontaciją grupėje. Jei grupėje yra du ar daugiau lyderių, gali kilti atvira priešprieša, įtampa arba konfliktas. Tikėtina, kad grupė spon-taniškai pasidalys į pogrupius. Tada protokole žymima <i>konfrontacija</i>.</p>
--	--

Lentelės tęsinys

	<p>Kova už teritoriją gali vykti ir dramatiškai, ir taikiai. Pvz., vienas narys išdėsto savo figūrėles visoje dėžėje kalbėdamas, kad jis gerina šį pasaulį. Tačiau iš tiesų jis faktiškai kontroliuoja visą teritoriją.</p> <p>Psichologas turi nevertindamas stebėti ir numatyti komandos narių sąveikas. <i>Rolių grupėje pasidalijimas</i>. Paprastai iš karto žaidime pasirodo lyderiai. Jie pradeda siūlyti, diktuoti, normuoti ir pan. Taip paaiškėja ne tik lyderis, bet ir jo kryptis – kuriant ar griaunanti, bei vadovavimo stilius – demokratinis ar autoritarinis. Be to, atsiskleidžia kiti vaidmenys ir komandos narių ryšiai. Tai medžiaga sociometrijai.</p> <p><i>Kiekvieno dalyvio elgesio stilius</i> – žmogus grupėje gali atskleisti visai nelauktai.</p> <p><i>Vertybės, vienijančios komandos narius</i> – paprastai figūrėlės arba landšafto elementai, simbolizuojantys bendras grupines vertybes, būna išdėstyti centre. Kas gali vienyti skirtingus žmones? Malonumai ir pramogos – tada centre bus besilinksminančios figūrėlės. Dvasiniai siekiai – tada centre bus Angelas, Išminčius, Mokytojas, Altorius ar pan. Sėkmės ir saviraiškos siekis – centre bus pastatytas kalnas ir jį papildantys elementai ar figūrėlės. Vienaip ar kitaip grupinio paveikslas centre dedama kas nors bendro visiems. Taip pat svarbu, kas pasiūlė centrinę kompoziciją ir figūrėles. Paprastai šis žmogus komandos gyvenime vaidins ypatingą vaidmenį.</p> <p>Jei grupinės kompozicijos centras tuščias, vadinasi, grupė arba dar nerado savo vertybių, arba narių sąveika yra labai paviršutiniška, arba grupėje vyksta kas nors, ką psichologas dar turėtų nustatyti. Visus savo stebėjimus psichologas gali surašyti stebėjimo protokole (žr. 1 priedą).</p>
Diskusijos klausimai	<p><i>Papasakokite apie šalį, kurią jūs sukūrėte, ir apie jos sukūrimo istoriją.</i> Pirmiausia čia įdomu, kas pradės pasakojimą apie paveikslą. Paprastai tai būna grupės lyderis arba tas, kuris maksimaliai įsitraukęs į kompozicijos kūrimo procesą.</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Pirmas pasakoti pradeda tas, kuris yra pasirengęs priiimti atsakomybę už grupę.</p> <p><i>Ar jums norėtųsi atsidurti šioje šalyje?</i> Atsakymas į šį klausimą parodys, kiek dalyviai yra pasirengę kurti sau komfortiškas sąlygas. Būna, kad kai kurie dalyviai sako, jog nenori papulsti į šią šalį. Tai ženklas, kad jie jaučia diskomfortą grupėje. Kiek tai rimta, parodys kiti bendri darbai ir kūriniai.</p> <p><i>Ar jūs norėtumėte ką nors pakeisti šiame pasaulyje?</i> Jei dauguma dalyvių nori ką nors pakeisti pasaulyje, kurį sukūrė, tai liudija, kad jie yra nepatenkinti bendru rezultatu. Ši kitoms grupėms esminė aplinkybė formuojant naują komandą yra rizikos veiksnys. Ko gero, kandidatai nelabai suderinami vienas su kitu. Ar šią aplinkybę galima keisti, ar ne, parodys kiti bendri žaidimai. Jei ir po trečio ar ketvirto bendro žaidimo nariai taip pat bus nepatenkinti bendru rezultatu, galima kalbėti apie šitokios komandos sudėties negyvybiškumą.</p> <p>Kitas svarbus šio klausimo aspektas: jei vienas kandidatas nori ką nors pakeisti, kaip jis toliau elgsis? Ar reikalaus pakeitimų, ar tarsis su komanda, ar iš karto pakeis tai, ką nori, komentuodamas savo norus (ar tik kalbės, ar iš karto kalbėdamas darys)? Jei dalyvis pradeda „piršti“ savo nuomonę, tai gali reikšti, kad prieš mus – potencialus komandos įtampos šaltinis, silpnoji „komandos grandis“.</p> <p><i>Ką jums norėtųsi pasiimti su savimi iš šios šalies į realų pasaulį – idėją, būseną, mintį, jausmą, išpūdį?</i> Atsakymas į šį klausimą parodys, kiek vertinga dalyviui tai, kas dabar vyksta, kiek jis išitraukęs į grupinę veiklą.</p> <p>Tada dalyviai dar gali pasidalyti savo išpūdžiais vienas su kitu, po to psichologas prašo jų išformuoti piešinį ir sulyginti smėlį.</p>
Priemonės	<p>Medinės dėžės (100 x 140 centimetrų), 8 centimetrų gylio, iš vidaus nudažytos mėlynai, žydrai (šonai simbolizuoja dangų, o dugnas – vandenį).</p>

Lentelės tęsinys

	Trečdalis dėžės turi būti pripilta švaraus smėlio. Įvairios miniatiūrinės figūrėlės (ne didesnės kaip 20 cm) – namai, žmogeliukai, gyvūnai, augalai, žaluma, viskas, ko yra gamtoje – akmenukai, kriauklės ir pan.
Trukmė	40 minučių.

Pažymėtina, kad bendri žaidimai su smėliu yra ne tik diagnostinė priemonė, bet ir treniruoja sąveikas su kitais įgūdžius, kuria komandos narių komunikacinę kultūrą. Kad būtų galima padaryti galutines išvadas apie komandos gyvybiškumą ir galimybę ateityje dirbti efektyviai, jos narių sutelktumą ir vaidmenis komandoje, reikia 4–7 tokių komandos narių bendrų žaidimų.

Aptarėme du gana skirtingus diagnostinius metodus, kurie suteikia informacijos apie komandos veiklos efektyvumą. Thompsonas (2004) siūlo vadovams arba lyderiams žinomą informaciją (nesvarbu, kaip ji buvo surinkta) panaudoti ir toliau analizuoti komandos veiklos efektyvumą pagal komandinės veiklos lygtį (žr. 11 pav.).

$$AP = PP + S - T$$

AP – realus produktyvumas (angl. *actual productivity*);

PP – potencialus produktyvumas (angl. *potential productivity*);

S – sinergija (angl. *synergy*);

T – grėsmės veiklai (angl. *performance threats*).

11 pav. Komandinės veiklos lygtis
(Steiner, 1972; cituota iš Thompson, 2004)

Potencialus produktyvumas priklauso nuo trijų veiksnių – užduoties reikalavimų (pačios užduoties reikalavimai ir taisyklės, kaip reikia atlikti veiklą), komandos turimų išteklių (gebėjimai, įgūdžiai, užduočiai atlikti reikalingos priemonės), komandinio darbo proceso (žingsniai, kuriuos žengia komanda siekdama atlikti užduotį).

Sinergija yra viskas, kas vyksta ir gali vykti geriau komandoje, palyginti su individualiu darbu. Grėsmės veiklai – bet kas, kas

gali sutrikdyti komandos veiklą. Vadovai didesnę įtaką gali daryti grėsmėms ir jų kontrolei negu sinergijai. Sinergija gali atsirasti, bet tai užima daugiau laiko. Vadovai turėtų sudaryti sąlygas komandai dirbti, stengtis iki minimumo sumažinti galimas grėsmes, kad galėtų atsirasti sinergija. Vadinasi, komandos efektyvumo diagnostinį etapą siūloma baigti ir pradėti sudaryti komandos vystymo planą, kuriame būtų numatyta, kas padėtų padidinti komandos veiklos efektyvumą. Tai galėtų būti (Zinkevič-Estignejeva, Frolov, 2003):

- perspektyviniai planai;
- bendros komandos diskusijos numatyta tematika;
- psichologiniai mokymai, nukreipti į komunikacinių gebėjimų tobulinimą ir komandos dvasios stiprinimą.

Nė viena komanda neapsieina be problemų, tačiau kai kurios komandos, atrodo, išmoksta labai gerai tvarkyti savo sunkumus, t. y. jos sėkmingai vykdo į problemą orientuotą priežiūrą. 20 lentelėje pateikta, su kokiais problemomis dažniausiai susiduria komandos, kaip jos pasireiškia ir kaip jas reikėtų spręsti.

20 lentelė. Patarimai, ką daryti, jei komandoje kyla problemų (sudaryta remiantis: Harvard Business Essentials. Creating Teams with an Edge, 2004, p. 153)

Problema	Būdingas elgesys	Pabandykite tokias pagalbos priemones
Nesveikas konfliktas	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeniniai įžeidimai. • Sarkazmas. • Karštų diskusijų metu nariai tranko vienas kitam antausius. • Kitų narių požiūris nepalaikomas. • Agresyvūs gestai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutraukite asmeninius įžeidimus ir sarkazmą. • Paprašykite narių aprašyti elgesį, o ne kritikuoti charakterį. • Skatinkite visus narius išsakyti savo požiūrį dėl to, kas vyksta. • Susikurkite taisykles, kaip diskutuosite konkrečia tema.

Lentelės tęsinys

Niekai nepavyksta pasiekti konsensuso	<ul style="list-style-type: none"> • Laikomasi savo nuomonės, nepaisoma kitų indėlio ir nuomonės. • Kartojami tie patys argumentai, nepateikiama jokia nauja informacija. • Niekas formaliai nebaidžia diskusijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribokite išsakomas nuomonės tik apie esminius dalykus. • Aptarkite pasekmes, kas bus, jei nepasieksite konsensuso. • Paklauskite, ko trūksta, kad būtų galima baigti diskusiją.
Komanda gerai nekomunikuoja	<ul style="list-style-type: none"> • Kalbėdami nariai nutraukia vienas kitą. • Kai kurie nariai visiškai tyli. • Apie problemas tik užsimenama, tačiau dėl jų nediskutuojama. • Neverbaliniai signalai prieštarauja tam, kas yra išreiškama verbaliai. • Nariai daro savo išvadą, neprašydami paaiškinti prasmės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peržiūrėkite arba sukurkite diskusijai grupės taisykles. • Aktyviai stenkitės išsiaiškinti visų narių požiūrius. • Nuolatos prašykite narių kalbėti konkrečiai ir pateikti pavyzdžių. • Aptarkite neverbalinių elgesį, kuris nesiderina su verbaliniu turiniu. • Aptarkite galimybę pasikviesti išorinį grupės diskusijos vedėją.
Pažangos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • Susitikimai atrodo kaip laiko gaišatis. • Veikla laiku neatliekama. • Baigti darbai vis peržiūrimi iš naujo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iš naujo nustatykite kryptį ir įvertinkite, kas dar liko nepasiekta. • Paprašykite grupės narių nurodyti priežastis, kodėl vėluojama, intensyviai ieškokite sprendimų.

Lentelės tęsinys

		<ul style="list-style-type: none"> • Lyderis turėtų neleisti grįžti grupei prie baigtų reikalų primindamas apie ankstesnius sprendimus ir skatindamas kitus žingsnius.
Žemas dalyvavimo ir įsitraukimo lygis	<ul style="list-style-type: none"> • Įpareigojimai neatliekami. • Susirinkimuose mažai energijos. • Į grupės susitikimus susirenka mažai jos narių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitikinkite, kad visi nariai žino vadovo lūkesčius, jog nariai dalyvaus komandos susitikimuose bei darbe. • Stenkitės išsiaiškinti narių požiūrį į priežastis, kodėl lankomumas ir dalyvavimas yra žemas. • Sudarykite planą, kaip pašalinti priežastis, kurios lemia menką dalyvavimą. • Įvertinkite, ar nariai tinkami atlikti komandos užduotis.
Neaiškūs tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • Atskiri nariai siekia tikslų, kurie prieštarauja komandos tikslams. • Komandos nariai per daug greitai pasiduoda ir nusileidžia diskutuodami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Per kiekvieną susitikimą priminkite nariams komandos tikslus. • Paklauskite, kaip kiekvienas veiksmas, dėl kurio diskutuojama, prisidės prie komandos tikslų pasiekimo.

Lentelės tęsinys

	<ul style="list-style-type: none"> • Komanda praleidžia per daug laiko diskutuodama dėl veiksmų, kurie nėra susiję ar suderinami su komandos tikslais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įtariai žiūrėkite į per ankstyvą susitarimą. Paprašykite, kad kuris nors narys pabūtų velnio advokatu arba paprieštarautų tiems klausimams, dėl kurių nariai per greitai susitarė.
Netinkamas vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderis menkai skatina komandos narių įsitraukimą. • Lyderis pats atlieka visą darbą. • Komanda suskyla. • Konfliktai tampa nesveiki. • Trūksta vizijos. • Lyderio perspektyva yra trumparegiška, ji apima tik vieną sritį, o ne visumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Būkite drąsus: susitikite su lyderiu ir išsakykite savo susirūpinimą dėl suvokiamo lyderystės trūkumo. • Pasvarstykite, kaip galėtumėte padėti lyderiui būti efektyvesniam – pvz., pasiūlykite savanoriu papildomoms užduotims. • Jei lyderiavimo problema egzistuoja, išsakykite susirūpinimą aukštesnei vadovybei arba komandos rėmėjui.
Vadovybės paramos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovybė atmeta komandos darbą. • Aukščiausieji vadovai reiškia nepasitenkinimą komandos darbu. • Nesuteikiama reikiamų išteklių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iškilę keletas problemų, kurių galima išvengti: • komanda neturi adekvataus rėmėjo; • rėmėjas „nepasirašė“ dėl komandos tikslų ir išteklių;

Lentelės tęsinys

		<ul style="list-style-type: none"> komandos rėmėjas ir kiti akcininkai nebuvo adekvačiai informuoti apie komandos pažangą. Dirbkite su tais, kurie finansuoja komandą, kad išsiaiškintumėte komandos galimybes ir išteklius.
Išteklių (resursų) trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> Nėra biudžeto ir lėšų reikiamoms medžiagoms bei dalyviams iš išorės samdyti. Komandinio darbo įpareigojimai nėra derinami su įprastais darbo įpareigojimais (už juos arba neatlyginama, arba neteisingai paskirstomas darbo krūvis). 	<ul style="list-style-type: none"> Derėkitės su rėmėjais ir komandos narių vadovais dėl paskatinimų. Derėkitės dėl biudžeto. Jei rėmėjai ir akcininkai nesutiks suteikti laiko arba išteklių, komandos sėkmė mažai tikėtina; pasvarstykite apie komandos išformavimą.
Neaišku, kas yra blogai		<ul style="list-style-type: none"> Ieškokite žmogiškųjų išteklių konsultanto pagalbos.

Ar iškilusi problema bus sprendžiama sėkmingai, dažniausiai priklauso nuo dešimties esminių komponentų, literatūroje dar vadinamų „sėkmingai driabnčios komandos receptų“ (Scholtes, Joiner, Streibel, 2003):

1. Komandos tikslų aiškumas – komanda geriausiai dirba, kai kiekvienas gerai supranta jos tikslus. Jei yra neaiškumų ar nesutarimų, nariai dirba siekdami juos išspręsti. Jei koman-

- da dažnai keičia savo kryptį, ginčijasi dėl to, ką daryti toliau, jaučia frustraciją dėl to, kad nepasiekiami pažanga, vadina si, reikia įsikišti ir išsiaiškinti tikslus.
2. Tobulinimo planas – darbo planai padeda komandai nu-
statyti, kokios pagalbos, mokymo, medžiagų ar kitų ište-
klių gali reikėti, todėl idealiu atveju komanda sudaro dar-
bo planą ir peržiūri jį, prireikus įsivaizduoja darbo proceso
etapus, žino, kokių išteklių reikės komandai dirbti ateityje.
Jei komanda yra sutrikusi, nežino, kur ieškoti informacijos,
daro daug įvairių veiklų negalvodama, ar jos reikalingos, o
tikėdamasi, kad bent viena veikla atves į tikslą, tuomet rei-
kalinga intervencija. Tinkamiausias šiuo atveju būtų kom-
petentingas techninis konsultantas, kuris padėtų sudaryti
darbo planą.
 3. Aiškiai apibrėžti vaidmenys – komanda efektyviausiai vei-
kia tuomet, kai išnaudoja savo narių talentus, kai kiekvie-
nas žino savo pareigas bei atsakomybę. Idealiu atveju visi
komandos nariai žino, ko iš kurio nario tikimasi, supranta,
kurie vaidmenys priklauso tik vienam asmeniui, o kurie yra
bendri arba besikeičiantys. Jei komandos nariai nežino, kas
už ką atsakingas, jei keliese daro tuos pačius dalykus, tuo-
met nariai turi spręsti vaidmenų problemą. Grupinės dis-
kusijos metu komandos nariai ir lyderis turi nuspręsti, kaip
bus skirstomi vaidmenys, kaip jie bus keičiami, siekiama
grupės narių konsensuso. Aptariama, kokie vaidmenys yra
komandoje.
 4. Aiškus, nuoširdus komandos narių bendravimas – labai
svarbi tinkamo komandos narių keitimosi informacija są-
lyga, todėl efektyviai dirbančios komandos nariai moka
kalbėti aiškiai ir tiesiai, vengia ilgų pavyzdžių bei anek-
dotų, aktyviai klausosi, vengia pertraukinėti kitus, dalijasi
informacija. Jei komandos nariai neturi kalbėjimo įgūdžių,
nemoka išsakyti, ką jaučia, vartoja daug tariamosios nuosa-
kos ir sąlygos sakinių, retai kada žiūri vienas kitam į akis,
nuomonę reiškia faktais arba klausimais ir pan., komandoje
reikalingi mokymai bendravimo įgūdžiams gerinti.
 5. Naudingas komandai elgesys – komandos turi skatinti visus
savo narius naudoti įgūdžius bei veiksmus, kurie diskusijas

ir susitikimus padarytų efektyvesnius. Efektyviai dirbančios komandos nariai inicijuoja diskusijas, ieško informacijos ir nuomonių, apibendrina jas, vengia diskusijose kalbėti vienu metu keliese, kūrybingai sprendžia nuomonių skirtumus ir nesutarimus, taisyti kitus ir geria remdamiesi lygiu teisingumu. Jei komandos nariai neturi diskutavimo įgūdžių, pasitikėti tik vienu asmeniu, žmonės kartoją tą pačią informaciją ar nuomonę, diskusijos po susitikimų yra daug energingesnės ir laisvesnės nei susitikimų metu, vadinasi, komandai reikia pagalbos. Gali padėti mokymai, kaip spręsti grupines problemas arba kaip vesti diskusijas.

6. Gerai struktūruotos sprendimo procedūros – komanda visada turi žinoti, kaip priima sprendimus, nustato, kada sprendimai bus priimami konsensuso būdu, o kada pagal mažumos nuomonę, tikrina, ar visi komandos nariai sutinka su sprendimu, sprendimus grindžia duomenimis. Jei komandoje tik vienas ar keli žmonės priima sprendimus, jei nuomonės nėra pagrindžiamos faktais, jei per dažnai naudojama daugumos taisykle, tyla laikoma sutikimu, tuomet komandai gali padėti komandos lyderio arba konsultanto vedama diskusija apie tai, kaip komandoje priimami sprendimai. Galima pasikviesti stebėtojų iš šalies, kurie stebėtų ir aprašytų procesą, kaip komandoje priimami sprendimai ir ką reikia keisti.
7. Balansuotas dalyvavimas – kiekvienas narys turi būti ištraukęs į komandos darbą, jausti išpareigojimą komandos sėkmei, įdėti savo indėlį. Efektyviai veikiančioje komandoje nariai aktyviai išitraukia į diskusijas, tai jiems pavyksta natūraliai. Jei komandoje vieni nariai turi daugiau įtakos nei kiti, dalyvavimas priklauso nuo diskutuojamo objekto (pvz., tie, kurie išmano dalyką, aktyviai dalyvauja, o tie, kurie nelabai išmano, neištaria nė žodžio), tuomet diskusijų metu gali padėti smegenų šturmo metodika, naudinga gali būti nominalios grupės technika, išsiuntinėti komandos nariams susitikimo darbo tvarką, kad jie galėtų pasirengti diskusijai.
8. Esminių taisyklių nustatymas – komandos paprastai turi normas, kas bus netoleruojama ir kas turi būti daroma. Pa-

prastai efektyviai dirbančiose komandose šios normos yra atvirai aptariamose su elgesio pavyzdžiais. Jei komanda dirba neefektyviai, gali būti, kad vengiama tam tikrų temų, labai daug dalykų yra tabu, pokalbiai neretai sukasi apie nesusijusius su darbu dalykus, visi elgiasi taip, kaip mano, kad grupė iš jų tikisi, tačiau nežino, ar tikrai iš jų laukiama tokio elgesio. Nuolat gali atsirasti nesutarimų ir skirtumų tarp to, kas komandoje yra laikoma priimtiniu ir nepriimtiniu elgesiu. Kad būtų išvengta sunkumų, komandos jau veiklos pradžioje turi aptarti ir sutarti dėl normų ir esminių taisyklių, retkarčiais taisyklės ir normos turi būti kartu persvarstomos.

9. Grupinio proceso suvokimas – idealiu atveju komandos nariai supranta grupinį procesą, žino, kaip komanda dirba kartu, kreipia dėmesį į susitikimų turinį, yra jautrūs neverbalinei komunikacijai, jaučia grupinę raidą, komentuoja ir taiso grupinio proceso problemas, stebi grupinius procesus. Jei komanda turi sunkumų šiuo požiūriu, dažniausiai vengiama grupinės raidos klausimų, ypač kai komanda apskritai turi problemų; bandoma priversti dirbti, kai akivaizdūs neverbaliniai pasipriešinimo, nusivylimo ženklai, neverbalinė kalba yra interpretuojama, o ne aiškinamasi, kas vyksta. Tuomet gali padėti išorinis konsultantas, kuris stebės grupinius procesus ir komandai suteiks grįžtamąjį ryšį, arba galima skatinti komandos narius stebėti grupinį procesą ir jį aptarti.
10. Mokslinio požiūrio naudojimas – komandos, kurios naudoja mokslinį požiūrį, dažniau geba priimti efektyvius problemų sprendimus. Nemokėjimas naudotis moksliniu požiūriu gali sumažinti komandos sėkmės galimybes. Daug nesutarimų kyla tarp žmonių, turinčių skirtingas, bet kategoriškas nuomones. Mokslinis požiūris reikalauja, kad nuomonės būtų pagrįstos duomenimis ir faktais. Todėl efektyviai veikiančiose komandose prieš priimant sprendimą renkami ir statistiškai analizuojami duomenys, ieškoma esminių problemų priežasčių, esminių ilgalaikių sprendimų, o ne trumpalaikių pagerėjimų. Jei komandoje vyrauja nuomonė, kad duomenys yra nereikalingi, nes kiekvienas narys ganėtinai

intelektualus ir patyręs, kad suprastų, kokios problemos ir sprendimai yra, jei per greitai peršokama prie išvadų, daroma daug prielaidų, daug skubotų veiksmų, tuomet komandoje nėra mokslinio požiūrio. Komandai gali būti reikalingas ekspertas ir mokymai, ji turi diskutuoti apie mokslinio požiūrio svarbą, ypač kai reikia priimti svarbius sprendimus ir imtis veiksmų.

/// Klausimai ir užduotys ©

1. Paaiškinkite, kaip suprantate teiginį „Komandos efektyvumas yra daugiadimensinis reiškinys“?
2. Įvertinkite savo komandos veiklą pagal keturis kriterijus: produktyvumą, sutelktumą, mokymąsi, integraciją. Komanda nebūtinai turi būti atlikusi savo darbo užduotį, kad ją būtų galima įvertinti. Vertinti komandą pagal nurodytus kriterijus jums padės atsakymas į šiuos klausimus:

Produktyvumas

- Ar komanda turi aiškų tikslą?
- Pagal kokius objektyvius veiklos matavimus bus vertinami rezultatai?
- Kas yra komandos klientai?
- Ar komandos produkcija (pvz., sprendimai, produktai, paslaugos) atitinka standartus tų, kurie šią produkciją vartoja?
- Esant kokioms sąlygoms tikslas turėtų pasikeisti?
- Kokius informacijos šaltinius komanda turi apsvarstyti, kad įvertintų, ar reikia keisti pradinį tikslą?

Sutelktumas

- Ar komandos nariai džiaugiasi ir mėgsta dirbti kartu?
- Kokios sąlygos gali sukelti pasipiktinimo ir apmaudo jausmus?
- Kokios sąlygos gali sutrukdyti komandos nariams dirbti kartu ateityje?

- Kaip komandos nariai prisitaikys prie pokyčių (naujų narių prisidėjimas prie komandos, tobulėjimas, darbuotojų kaita?)

Mokymasis

- Kaip komandos nariai gali geriausiai mokytis vienas iš kito?
- Ar atskiri komandos nariai auga ir tobulėja dėl komandos patirties?
- Ar komandos nariai turi galimybę tobulinti savo įgūdžius patys?
- Kokie veiksniai ir sąlygos gali stabdyti asmeninį tobulėjimą?
- Ar asmeninio augimo poreikius supranta kiti komandos nariai?

Integracija

- Kokia nauda organizacijai iš komandos, kurioje ta komanda dirba?
- Ar komandos tikslai yra suderinami su organizacijos tikslais?
- Kokie kiti padaliniai ir grupės patiria komandos įtaką?
- Kokių žingsnių komanda ėmėsi integruodama savo veiklą su kitais organizacijos padaliniais?

Literatūra:

1. *Creating Teams with an Edge*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
2. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, New Jersey, 2004.
3. Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J. *The Team Handbook*. Oriell Incorporated, 2003.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. *Технология создания команды*. Санкт-Петербург, 2004.

MRU ©

MRU

©

MRU

VIII skyrius

Komandos ir išorinių grupių ryšiai

Šiame leidinyje daug rašoma apie komandos viduje vykstančius procesus: komandos formavimą ir komandos narių sutelktumo didinimą, komandos narių bendravimą, problemų sprendimą grupėje ir pan. Reikia nepamiršti, kad komanda nedirba vakuume – ji egzistuoja ir funkcionuoja tam tikroje išorinėje aplinkoje. Ši aplinka – tai organizacija, kuriai komanda priklauso, klientai, kuriuos komanda aptarnauja, bei tiekėjai, partneriai, kurie komandą aprūpina tam tikrais ištekliais. Platesniame kontekste yra konkurentai, kurių veiksmai taip pat daro įtaką komandos veiklai. Dar platesniame kontekste yra įstatymus leidžianti valdžia, mada ir kiti visuomeniniai judėjimai, kurie taip pat daro įtaką komandai. Taigi, nuo išorinės aplinkos – ir artimos, ir tolimos – priklauso, ar komandai pavyks pasiekti savo tikslus.

Komanda neišvengiamai turi palaikyti ryšius su kitų grupių žmonėmis. Tačiau komandos nariams ne visuomet lengva dirbti su kitų grupių žmonėmis (Alderfer, 1983, cituota pagal Caproni, 2005). Taip yra dėl to, kad komandos nariai, turėdami socialinių poreikių priklausyti grupei, linkę save identifikuoti su komanda, kuriai priklauso. Tai lemia tokius dėsningumus kaip:

- komandos tikslai jiems atrodo svarbesni nei kitų grupių;
- tam tikras komandos narys mano, jog jis yra panašesnis į savo komandos nei į kitų grupių narius;
- komandos nariai geriau išimena teigiamą, o ne neigiamą informaciją apie grupę;

- komandos nariai linkę manyti, kad kitų grupių nariai labiau panašūs tarpusavyje nei jų komandos nariai;
- komandos nariai, vertindami kitų grupių narius, remiasi turimais stereotipais;
- komandos sėkmę arba nesėkmę jos nariai priima kaip asmeninę, todėl jaučia atsakomybę už savo komandą, jos veiklą, statusą tarp kitų grupių, gina komandos interesus ir padeda savo komandos nariams;
- komandos nariai pervertina informaciją, kuri sužinoma iš komandos narių, palyginti su informacija, kuri sužinoma iš išorinės aplinkos.

Taigi, komandos narių identifikavimąsi su komanda galima vadinti teigiamu procesu, nes siekdami komandos sėkmės jos nariai yra labiau susitelkę, geriau derina savo veiksmus, produktyviau atlieka užduotis. Žinoma, identifikavimasis su komanda gali būti pavadintas ir neigiamu procesu, jei tai yra kliūtis komandai bendrauti su kitomis grupėmis – ypač jei tos grupės yra toje pačioje organizacijoje ir siekia tų pačių tikslų.

Jei kalbame apie komandą, kuri yra ne nepriklausomas vienetas, o tam tikros organizacijos dalis, tai turime pasakyti, kad komanda pasižymi tuo, jog visi organizacijos nariai žino, kas komandai priklauso, o kas ne. Jei komandos nariai per daug susitelkia, jie gali į kitus organizacijos padalinius ir juose dirbančius žmones žiūrėti kaip į priešus, trukdančius pasiekti komandos tikslą, o ne kaip į partnerius ir nenorėti palaikyti ryšių su kitais. Jei komandos nariai turi labai daug ryšių su kitais, gali kilti pavojus komandos narių sutelktumui ir savęs priskyrimui komandai. Turi būti rastas kompromisas tarp vidinio sutelktumo ir išorinių ryšių, nes kuo sutelktesnės komandos, tuo jos mažiau nori palaikyti būtinus ryšius su išore (Alderfer, 1976; cituota pagal Thompson, 2004). Vieno atsakymo, kaip išspręsti šią problemą, nėra. Šiame skyriuje pateikiant medžiagą siekiama tik suteikti žinių ir padidinti sąmoningumą komandoje dirbančių arba komandą formuojančių žmonių, kad komanda galėtų maksimaliai produktyviai funkcionuoti išorinėje aplinkoje.

Ketvirtajame leidinio skyriuje buvo minima, kad viena iš komandos vadovo funkcijų – padėti komandai prisitaikyti prie išorės aplinkos. Vieni vadovai labiau orientuojasi į vidinius komandos proce-

sus, kiti – kaip tik stengiasi pabrėžti komandos ryšius su išore – rasti komandos vietą organizacijoje, formuoti partnerių nuomonę apie komandą ir pan. Abu šie ekstremalūs būdai yra vienodai neveiksmingi (Thompson, 2004). Komandos lyderis turi surasti pusiausvyrą tarp grupės vidinio sutelktumo išsaugojimo ir išorinės integracijos. Lyderis tai gali įgyvendinti išsakydamas savo pageidavimus, kaip grupės turėtų bendradarbiauti, skatindamas skirtingų grupių narius pasidalyti, ko vieni iš kitų tikisi, atvirai išsakydamas, kaip komandos nariai galėtų pakeisti įprastą dienotvarkę ar darbų paskirstymą, kad būtų efektyviau bendraujama su išore, ir pan. (McKenna, 2006).

Skiriami keturi komandų tipai pagal tai, kaip jos susijusios su aplinka (21 lentelė):

- *Izoliuotos komandos* – tai atsiskyre nuo aplinkos komandos. Toks komandos ir aplinkos ryšys gali būti vadovo pasirinktas sąmoningai, siekiant užtikrinti komandos saugumą (dėl pavyzdžiui, gaminamų produktų ar turimos informacijos); arba tai gali būti organizacijos išstumta komanda. Yra pavojus, kad izoliuotos komandos gali nesukurti perspektyvių prekių ar paslaugų, nes jos nepalaiko ryšio su kitais organizacijos padaliniais, klientais.
- *Transliuojančios komandos* yra susitelkusios į vidinius procesus ir aplinką tik informuoja, ką jos daro. Jos pačios nusprendžia, kaip aptarnauti vartotojus ir pan. Jos kitiems leidžia sužinoti tik komandos jau priimtus sprendimus.
- *Orientuotos į rinkodarą komandos* labai aktyviai skelbia organizacijai apie savo tikslus, produktus, paslaugas ir kultūrą. Jų tikslas – laimėti kitų palankumą ir būti atpažįstamoms. Nuo transliuojančių komandų orientuotos į rinkodarą komandos skiriasi tuo, kad jos aktyviai pritaiko savo komunikaciją prie kitų grupių.
- *Tiriančios komandos* itin domisi kitais organizacijos padaliniais ir (arba) klientais ir vartotojais. Joms problemiška perėti nuo stebėjimo prie veiklos.

21 lentelė. Komandos ir aplinkos ryšio tipai
(sudaryta remiantis Thompsonu, 2004, p. 211)

Ryšio tipas	Veikla	Pranašumai	Trūkumai
Izoliuotos komandos	Komandos yra atsiskyrusios nuo išorinės aplinkos. Joms svarbiausia pasiekti savo tikslą	Mažai tikėtina, kad bus suabejota turimu komandos tikslu; Ypač tinka kūrybinės komandoms	Komanda atsiskyrusi nuo organizacijos; Gali susiformuoti per didelį pasitikėjimą komanda arba tam tikri komandos mąstymo stereotipai
Transliuojančios komandos	Komanda susitelkusi į vidinius procesus tol, kol yra pasirengusi pranešti aplinkai apie save	Labai puikiai kontroliuoja neigiamos informacijos sklaidą; Komanda yra „matoma“, o tai komandai naudinga	Gali nepastebėti klientų tikrųjų poreikių ir nesuskurti tų prekių ar paslaugų, kurių reikia klientams
Į rinkodarą orientuotos komandos	Komanda siekia, kad apie ją žinotų išorinių grupių nariai. Jos naudoja reklamą, propaguoja save.	Ši komanda aplinkoje yra labai gerai žinoma. Tai dažnai būna naudinga	Gali būti gana didelės rinkodaros išlaidos; Gali nepatenkinti vartotojų poreikių

Lentelės tęsinys

Tiriančios komandos	Svarbiausia šiai komandai nustatyti vartotojų poreikius. Ši komanda nuolat renka duomenis, kuria naujus projektus	Didžiausia galimybė patenkinti vartotojų poreikius; Labai gerai supranta, ko reikia išorinei aplinkai; Išorinės grupės šią komandą vertina kaip efektyviai dirbančią	Dažnai šios komandos veikla reikalauja daug laiko ir finansinių išteklių; Komandos nariai gali būti nesusetelkę dėl didelio susitelkimo į išorę
---------------------	---	--	---

Aplinka gali lemti komandos ir aplinkos bendravimo būdą. Pavyzdžiui, jei nėra fizinių galimybių bendrauti su kitais organizacijos padaliniais, komandai dažnai parenkamas izoliuotos arba transliuojančios komandos vaidmuo santykiuose su kitais organizacijos padaliniais. Vadovas, atsižvelgdamas į aplinką, kurioje dirba komanda, bei komandos tikslus, parenka, kokia komandos ir aplinkos bendravimo strategija (o kartais ir kelios strategijos) yra priimtiniausia.

Komandos ryšių su aplinka formavimasis gali būti prilygintas pačios komandos formavimosi procesui (plačiau aprašytam leidinio antrame skyriuje). Kiekviena komanda turi rasti savitą bendravimo būdą su aplinka, pasidalyti jėgas, įgyti statusą tarp skirtingų grupių, kaip ir komandos nariams randant savo vietą komandoje.

Labai svarbu, kokį pirminį išpūdį aplinkiniams apie save sukuria komanda. Komandų, kurios pirma sudaro neigiamą išpūdį apie save kitiems, sudarymas, net jei jos pasiekia savo tikslus, gali būti vertinamas kaip klaida (Goldstein, 2002). Komandos nariai kitų grupių žmonėms atrodo labiau panašūs nei yra iš tikrųjų, todėl galimos frazės „Žiūrėk, jis kalba, elgiasi taip kaip visi toje komandoje“ ir pan. Arba kitų grupių atstovai apie komandą gali spręsti pagal vieną kurį nors komandos narį ar jo elgesį. Tuomet galios taisyklė „Matai vieną, matai visus“. Žmonės linkę daryti tokius apibendrinimus bei jais pasidalyti su kitais (pvz., „Tu nueik pas šios komandos narius, jie

visuomet padeda išspręsti problemas“). Vadinasi, tik teigiama reputacija organizacijoje ir (arba) kitoje aplinkoje gali užtikrinti palankias sąlygas komandai efektyviai dirbti ir pasiekti savo tikslus.

Įdomu tai, kad nepriklausomai nuo to, ar komanda rūpinasi tam tikro įspūdžio apie save sudarymu, kitų grupių nariai vis viena susidaro apie komandą įspūdį. Jeigu komanda nesirūpins įspūdžio formavimu, jeigu jai bus nesvarbu, kokie ryšiai formuosis su išorinėje aplinkoje esančiomis grupėmis, komanda gali prarasti galimybes darytą įtaką organizacijai, klientams ar partneriams (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, 2003). Dėl šios priežasties naudinga skirti laiko komandos ir aplinkos ryšiams kurti: išsiaiškinti, kokie komandos ir aplinkoje esančių grupių ryšiai komandai būtų naudingiausi siekiant komandos tikslų ir maksimaliai išnaudojant išteklius, esančius ne tik komandoje, bet ir išorinėje aplinkoje.

Toliau pateikiama praktinė užduotis, kuri atskleis, kaip komandos nariai diskutuodami gali apmąstyti savo ryšius su klientais, partneriais ir konkurentais, siekdami ir suformuoti teigiamą įspūdį apie komandą kitiems, ir efektyviai panaudoti išorinius komandos išteklius.

Pratimas	Išoriniai komandos ryšiai (pritaikyta iš Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, 2003, p. 131–134).
Tikslas	Nustatyti, kaip komandos nariai norėtų bendrauti su kitų grupių atstovais.
Procedūra ir rekomendacijos konsultantams	<p>Konsultantas (arba komandos vadovas) prašo komandos narių, kad jie atsakytų į klausimus:</p> <p>Kokiais mus nori matyti mūsų klientai?</p> <p>Kokiais mus nori matyti mūsų partneriai?</p> <p>Kokiais mus nori matyti mūsų konkurentai?</p> <p>Ko iš mūsų tikisi mūsų klientai?</p> <p>Ko iš mūsų tikisi mūsų partneriai?</p> <p>Ko iš mūsų tikisi mūsų konkurentai?</p> <p>Komandos narių atsakymai surašomi lentelėje (12 priedas, 1 lentelė).</p>

Lentelės tęsinys

	<p>Remiantis komandos narių atsakymais, komandos nariai susitaria, kaip jie bendraus su klientais, partneriais ir konkurentais.</p> <p>Susitikimo metu aptariamos dažniausios situacijos, kuriose tenka bendrauti su šiomis išorinėmis grupėmis. Lentelėje (12 priedas, 2 lentelė) surašomi diskusijoje priimti sprendimai.</p>
Aptarimo rekomendacijos	<p>Konsultantas su komanda gali aptarti, su kuriomis išorinėmis grupėmis komandos nariams dažniausiai tenka bendrauti. Be to, konsultantas kartu su komandais nariais gali nuspręsti, kokiose situacijose dažniausiai tenka bendrauti su kitomis grupėmis.</p> <p>Aptarus, kaip komandos nariai bendraus su išorinėmis grupėmis tam tikrose situacijose, galima aptarti, ar bus sunku tai įgyvendinti bei kodėl. Galima su komandos nariais susitarti, kad praėjus tam tikram laikui, komandos nariai vėl susitiks padiskutuoti, kaip jiems sekėsi įgyvendinti pasirinktą bendravimo stilių su išorinių grupių nariais.</p> <p>Atlikus šį pratimą tikėtina, kad visi komandos nariai žinos, kaip bus palaikomi ryšiai, kokie bendravimo būdai bus naudojami su komandai svarbiomis išorinėmis grupėmis.</p>
Priemonės	<p>Lentelė, kurioje kiekvienas komandos narys galės pateikti savo atsakymus į klausimus, užduotus diskusijos pradžioje (12 priedas, 1 lentelė).</p> <p>Ant didelio popieriaus lapo 2 lentelė (12 priedas), kurioje bus surašomi diskusijoje priimti sprendimai.</p>
Trukmė	30 minučių.

/// Klausimai ir užduotys

1. Paaiškinkite, kodėl komandai svarbu palaikyti gerus ryšius su kitomis grupėmis.
2. Palyginkite šiame skyriuje išskirtus keturis komandos ir aplinkos ryšių tipus.
3. Sugalvokite situacijas, kuriose būtų akivaizdu, jog aplinkybės lemia, kaip komanda ir išorinės grupės turi bendrauti.
4. Paaiškinkite, kuo komandai gali būti žalingas itin didelis sutelktumas.

Literatūra:

1. Caproni P. J. *Management Skill for Everyday Life*. Pearson Education, Inc. 2005.
2. Goldstein I. L., Ford J. K. *Training in Organizations*. Wadsworth Group, 2002.
3. McKenna E. F. *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. Psychology Press, 2006.
4. Thompson L. L. *Making the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, 2004.
5. Зинкевич – Евстигнеева Т. *Эффективная команда: шаги к созданию*. Санкт-Петербург: Речь, 2003.

Priedai

1 priedas

Stebėjimo protokolas

Data _____

Grupės narių vardai _____

Situacinės komunikacijos stilius (bendri komentarai, kaip tarpusavyje sąveikavo komandos nariai) _____

Grupės narių sąveikos pobūdis (pažymėti reikalingą)	Vaidmenų pasiskirstymas grupėje	Kiekvieno grupės nario elgesio stilius	Grupės narius vienijančios vertybės
Bendradarbiavimas Asimiliacija Paralelinis žaidimas Konfrontacija Kova už teritoriją			Pagrindinė figūra ir grupės narių komentarai apie ją

Santykinė komandos gyvybiškumo prognozė (pildoma aptarus žaidimą) _____

2 priedas



Savęs įvertinimo klausimynas

1. Ar esu energingas?
2. Ar geriausiai dirbu vienas, ar grupėje?
3. Ar geriau dirbu lėtai, ar greitai?
4. Koks yra mano mokymosi stilius?
5. Ar man patinka konkuruoti?
6. Ar man labiau patinka vadovauti, ar kad man vadovautų?
7. Kaip reaguojau į kritiką?
8. Kiek pripažinimo man reikia?
9. Ar esu geras klausytojas?
10. Kas man šioje įmonėje patinka?
11. Kas man šioje įmonėje nepatinka?
12. Kokie yra mano pranašumai?
13. Kokie yra mano trūkumai?
14. Kokias užduotis man geriausia patikėti?

3 priedas

Instrukcija: Toliau pateikti galimi komandos narių elgesio būdai. Susipažinę su jais ir pastebėję, jog komandinio darbo metu tam tikras grupės narys elgiasi tam tikru būdu, pažymėkite tai prie pastebėto elgesio būdo bei įvardykite konkretų jo elgesį.

Galimi komandos narių elgesio būdai.

1. **Siūlo metodus ir procedūras.** Siūlo būdus, kaip atlikti užduotis, žingsnius, kaip išjudinti diskusiją, taiko tam tikrus metodus (smegenų šturmą, balsavimą), skatina ratu išsakyti nuomones ir pan.
2. **Ieško informacijos ar nuomonių.** Išskiria susijusią informaciją, nuomones, idėjas, siūlymus, išklauso komandos narių. Klausinėja, kad sužinotų kitų nuomonę.
3. **Suteikia informacijos ar nuomonių.** Dalijasi reikiama informacija, nuomonėmis, pasiūlymais, abejonėmis.
4. **Skatina kitus.** Palaikydamas kitų narių dalyvavimą yra draugiškas, šiltas, reaguojantis, kontaktuoja akimis, naudoja „hm-hm“ techniką.
5. **Mažina įtampą.** Mažina įtampą tinkamai juokaudamas, linksmina grupę, pripažįsta klaidas.
6. **Aiškinasi ir plėtoja idėjas.** Išaiškina nesusipratimus, pateikia pavyzdžių, išskiria alternatyvas, interpretuoja tai, kas buvo pasakyta, papildo.
7. **Susumuoja, apibendrina.** Sujungia viską, apie ką buvo kalbėta, apibendrina skirtingas idėjas, komandai siūlo išvadas.
8. **Tikrina sprendimus.** Pastebi momentą, kai grupė priima sprendimą ir pakartoja sprendimą komandai; tikrina, kad sprendimo metodas (balsavimas, kompromisas, delegavimas) būtų priimtinas, o pats sprendimas – gerai apgalvotas ir aptartas.
9. **Sprendžia nesutarimus.** Ieško būdų, kaip išreikšti prieštaravimus ir abejones, į pasiūlymus įtraukia kitų narių idėjas.
10. **Pastebi grupės jausmus.** Jaučia ir išreiškia grupės jausmus ir nuotaikas, suvokia tono pokyčius ir padeda tai suvokti komandai.

4 priedas

Instrukcija: Surašykite lentelėje savo komandos narių vardus, kvadratėliuose – atitinkamo elgesio pavyzdžius, kai juos pastebėsite diskusijos metu.

Elgesys	Vardai			
<p>Skatina kitus. Yra draugiškas, šiltas, palaikydamas kitų narių dalyvavimą kontaktuoja akimis, naudoja „hm-hm“ klausymo techniką.</p>				
<p>Mažina įtampą. Mažina įtampą tinkamai juokaudamas, linksmina grupę, pripažįsta klaidas.</p>				
<p>Sprendžia nesutarimus. Ieško būdų, kaip išreikšti prieštaravimus ir abejones, į pasiūlymus įtraukia kitų narių idėjas.</p>				
<p>Pastebi grupės jausmus. Jaučia ir išreiškia grupės jausmus ir nuotaikas, suvokia tono pokyčius ir padeda tai suvokti komandai.</p>				
<p>Siūlo metodus ir procedūras. Siūlo būdus, kaip atlikti užduotis, žingsnius, kaip išjudinti diskusiją, naudoja smegenų šturmą, balsavimą, skatina ratu išsakyti nuomones ir pan.</p>				
<p>Ieško informacijos ar nuomonių. Išskiria susijusią informaciją, nuomones, idėjas, pasiūlymus, išklauso komandos narius. Klausinėja, kad sužinotų kitų nuomonę.</p>				

<p>Suteikia informacijos arba nuomonių. Dalijasi reikiama informacija, nuomonėmis, pasiūlymais, abejonėmis.</p>				
<p>Aiškinasi ir plėtoja idėjas. Išaiškina nesusipratimus, pateikia pavyzdžių, išskiria alternatyvas, interpretuoja tai, kas buvo pasakyta, papildo.</p>				
<p>Susumuoja, apibendrina. Sujungia viską, apie ką buvo kalbėta, apibendrina skirtingas idėjas, siūlo išvadas komandai.</p>				
<p>Tikrina sprendimus. Pastebi momentą, kai grupė priima sprendimą ir pakartoja sprendimą komandai; tikrina, kad sprendimo metodas (balsavimas, kompromisas, delegavimas) būtų priimtinas, o pats sprendimas – gerai apgalvotas ir aptartas.</p>				

5 priedas



Instrukcija: Užpildykite pateiktą lentelę. Kairėje lentelės pusėje parašykite, kokios jūsų savybės, ypatumai, sugebėjimai, galimybės yra arba bus naudingos komandos darbe ir padės jai veiksmingai spręsti visus klausimus bei problemas. Dešinėje lentelės pusėje prie kiekvienos išskirtos savybės nupieškite kokį nors ženklą (piktogramą), kuris tą savybę reikš ir ją užšifruos. Taigi kiekviena savybė turės slaptą ženklą. Stenkitės sugalvoti tokius ženklus, kuriuos po to jums bus lengva iššifruoti.

Savybės (sugebėjimai, galimybės)	Ženklas (piktograma, šifras)

Bendra komandos simbolika

6 priedas

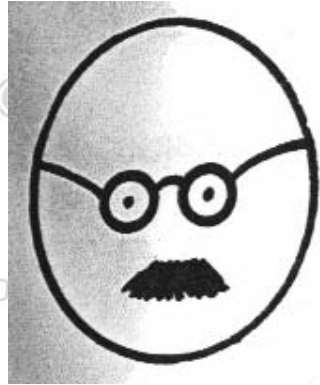
Instrukcija: Nustatykite, kokias konfliktų sprendimo strategijas iliustruoja lentelėje pateikti teiginiai.

Nr.	Teiginiai	Konflikto sprendimo būdai
1.	Stengiuosi neįskaudinti kito žmogaus	
2.	Atsisakau savo norų, jei jie prieštarauja kitos žmogaus norams	
3.	Prisipažįstu klydęs, jei matau, jog ir kitas žmogus pasiruošęs pripažinti savo klaidas	
4.	Stengiuosi atskleisti oponentui savo nuomonės logiškumą ir pranašumus	
5.	Bijau atvirai išsakyti savo nuomonę, ypač matydamas, jog dėl to galime susipykti	
6.	Pateikiu savo nuomonę ir esu pasiruošęs išklaudyti kito žmogaus samprotavimus	
7.	Atsakomybę už vienokių ar kitokių klausimų sprendimą stengiuosi palikti kitiems	
8.	Stengiuosi įrodyti kitam savo nuomonės vertingumą	
9.	Siekdamas partnerio nuolaidų galiu nusileisti tam tikrais klausimais	
10.	Mėginu ieškoti sprendimo, atitinkančio ir jo, ir mano nuomones	
11.	Paprastai ryžtingai siekiu savo tikslų	
12.	Manau, jog kartais prieštaravimai neverti to, kad į juos būtų kreipiamas dėmesys ir gaišamas laikas	
13.	Labiau stengiuosi ne aiškintis, kuo mūsų nuomonės skiriasi, o pabrėžti klausimus, dėl kurių mums pavyko susitarti	

7 priedas



Menininkas



Analitikas



Šaunus vaikinąs



Užduočių meistras

8 priedas

Požiūris į komandinį darbą*

Instrukcija: Pažymėkite, kiek Jūs sutinkate su kiekvienu teiginiu naudodami šią skalę:

VN – visiškai nesutinku, *N* – nesutinku, *NP* – negaliu pasakyti, *S* – sutinku, *VS* – visiškai sutinku.

Teiginys	VN	N	NP	S	VS
Aš geriausiai dirbu vienas	5	4	3	2	1
Nuo vaikystės priklausau įvairiems klubams ir komandoms	1	2	3	4	5
Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daugiau	5	4	3	2	1
Man patinka draugiškumas dirbant grupėje	1	2	3	4	5
Man labiau patiktų vienam užsiimti savo verslu, nei būti didelės įmonės darbuotoju	5	4	3	2	1
Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis	5	4	3	2	1
Man pasiseka be specialių pastangų parduoti kitus	1	2	3	4	5
Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis	1	2	3	4	5
Smagu grupėje dalintis atsakomybe su kitais	1	2	3	4	5
Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai	1	2	3	4	5

* Dubrin A. J. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company, 2007, p. 269 – 270.

Rezultatų skaičiavimas ir interpretavimas: Sudėkite visus apibrauktus skaičius. Jei rezultatų suma:

- nuo 41 iki 50. Jūs esate nusiteikę būti komandos nariu ir bendradarbiauti su kitais komandos nariais;
- nuo 30 iki 40. Jūs esate vidutiniškai nusiteikę būti komandos nariu ir bendradarbiauti su kitais komandos nariais;
- nuo 10 iki 29. Jūs esate nusiteikę dirbti individualiai net tuomet, kai esate komandos narys. Norėdami dirbti efektyviau komandoje, Jūs turėtumėte suformuoti pozityvesnį požiūrį į darbą komandoje.

9 priedas

Pratimo „Žiaurus sąžiningumas“ lentelė

	LAIMĖJIMAI							
MOTYVAI								
Pinigai								
Pripažinimas								
Malonumas								
Iššūkis								
Darbo atlikimo jausmas								
Pareiga								
Spaudimas								
Laimėjimas								
Priėmimas								
Draugystė								
Padėti kitiems								
Ryšiai								
Saugumas								
Laisvė								

10 priedas

Kiek man svarbus pripažinimas

Instrukcija: Atsakykite, ar sutinkate su toliau pateiktai teiginiais.

1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neutralu, neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

1. Savo gyvenamosiose patalpose matomoje vietoje laiku (arba laikyčiau) kiekvieną diplomą, medalį ar trofėjų, kurį tik esu kada nors gavęs.	1	2	3	4	5
2. Jaučiu malonią vidinę šilumą kiekvieną kartą, kai kas nors pagiria mano pastangas.	1	2	3	4	5
3. Kieno nors žodžiai „geras darbas“ nuskaidrina mano dieną.	1	2	3	4	5
4. Sakydamas komplimentą kam nors kitam, aš iš tiesų pats laikiu komplimento.	1	2	3	4	5
5. Man labiau norisi laimėti „mėnesio darbuotojo“ titulą nei 50 litų priedą už gerą darbą.	1	2	3	4	5
6. Jei turėčiau galimybę paaukoti didelę pinigų sumą labdarai, niekada neaukočiau anonimiškai.	1	2	3	4	5
7. Kiek prisimenu save vaikystėje, aš trokšdavau gauti auksinę žvaigždę ar panašų apdovanojimą iš savo mokytojos už gerą darbą.	1	2	3	4	5
8. Man labiau patiktų būti Metų žmogumi nei būti vienu iš turtingiausių pasaulio žmonių.	1	2	3	4	5
9. Man patinka matyti kur nors išspausdintą savo vardą.	1	2	3	4	5
10. Aš nesulaukiu pagarbos, kurios nusipelnau.	1	2	3	4	5

Įvertinimas: susumuokite visus taškus. 45–50: turite aukštesnį nei vidutinis pripažinimo poreikį. Pripažinimas jums yra stiprus motyvas. Jūs būsite laimingiausias darbe, kuriame galėsite būti pripažintas už savo gerus darbus.

25–44: jūs turite vidutinį pripažinimo poreikį ir jums nereikia, kad kas nors nuolat jums primintų, jog gerai dirbate.

10–24: turite mažesnį nei vidutinis pripažinimo poreikį ir mėgstate, kad jūsų gerų darbų rezultatai būtų akivaizdūs. Jūs norite, kad pripažinimas būtų labai specifiškas ir susijęs tik su tuo darbu, kurį padarėte. Pripažinimas neturi būti pernelyg prašmatnus. Komfortiškiausiai jaučiatės dirbdami su techninių polinkių asmenimis.

Atsakymai į 4 klausimą:

1. pataikavimas
2. mainai
3. racionalus įtikinimas
4. rėmimasis autoritetais ir valdžia
5. racionalumas
6. rėmimasis autoritetais ir valdžia
7. mainai
8. pataikavimas
9. racionalumas

11 priedas



Praktinė užduotis

Paskutiniuosius penkis mėnesius Rasa, vieno didelės įmonės padalinio vadovė, grįžta iš darbo nusivylusi ir pikta beveik kiekvieną dieną. Atrodo, kad ir kaip ji skatintų savo darbuotojus geriau dirbti, niekas nesikeičia. Rasa pasirūpino, kad visi jos darbuotojai dalyvautų bent viename seminare ir pakeltų kvalifikaciją, išleido daug lėšų naujai įrangai, atleido darbuotojus, kurių kompetencija buvo netinkama gerai dirbti. Vis dėlto jos padalinio veiklos rezultatai yra tokie patys, kaip ir prieš dvejus metus.

Rasa manė, kad motyvacija dirbti padidėtų padidinus atlyginimus, todėl kiekvienam darbuotojui 12 proc. padidino mėnesio uždarbį. Tačiau, priešingai jos lūkesčiams, dauguma darbuotojų skundėsi dar labiau nei prieš tai.

Be to, Rasa sukvietė padalinio darbuotojus į susirinkimą ir bandė kiekvieną įkvėpti sunkiai dirbti bei atlikti savo darbą taip gerai, kaip tik gali. Savaite jos darbuotojai atrodė degantys entuziazmu ir motyvuoti, bet darbo produktyvumas nepasikeitė.

Ką Rasa darė negerai? Suformuluokite rekomendacijas, kaip jai motyvuoti darbuotojus?

12 priedas

Išoriniai komandos ryšiai

1 lentelė. Komandos narių atsakymai.

Klausimai	Komandos narių atsakymai
Kokius mus nori matyti mūsų klientai?	
Kokius mus nori matyti mūsų partneriai?	
Kokius mus nori matyti mūsų konkurentai?	
Ko iš mūsų nori mūsų klientai?	
Ko iš mūsų nori mūsų partneriai?	
Ko iš mūsų nori mūsų konkurentai?	

2 lentelė. Komandos narių bendravimas su išorinėmis grupėmis.

Su kuo	Kada	Kaip bendraujame
Su klientais	Parduodant	
	Atsakant į klausimus	
	Konfliktų metu	
Su partneriais	Derybose	
	Kasdieninėse situacijose	
	Konfliktų metu	
Su konkurentais	Kasdieninėse situacijose	
	Konfliktų metu	
	Derybose	

Raižienė, Saulė, Endriulaitienė, Auksė

EFEKTYVUS KOMANDŲ FORMAVIMAS: PRINCIPAI, METODAI, ĮGŪDŽIAI
Metodinė priemonė – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. 216 p.

ISBN 978-9955-19-107-0

Metodinė priemonė yra papildytas 2007 m. išleistos metodinės priemonės „*Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*“ leidimas. Joje pateikta medžiaga supažindina ne tik su komandos samprata, formavimo prielaidomis, psichologo funkcijomis, didinančiomis komandos darbo efektyvumą ir sutelktumą, bet ir su vadovavimo komandai, komandos narių motyvavimo bei komandos ryšių su kitomis grupėmis ypatumais. Leidinys skirtas studentams, studijuojantiems psichologiją, tačiau tinka ir kitų socialinių mokslų studentams, dėstytojams, psichologams praktikams bei organizacijų vadovams, nes jame pateikiama ne tik teorinių žinių, bet ir praktinės užduotys, leidžiančios įgyti įgūdžių, reikalingų formuojant efektyviai dirbančias komandas, organizuojant grupinį darbą bei mokant personalą.

UDK 658.3(075.8)

Ra-148

Saulė Raižienė, Auksė Endriulaitienė

EFEKTYVUS KOMANDŲ FORMAVIMAS: PRINCIPAI, METODAI, ĮGŪDŽIAI
Metodinė priemonė

Redaktorė Jūratė Balčiūnienė

Viršelio dailininkė Stanislava Narkevičiūtė

SL 585. 2008 11 20. 13,75 sp. l.

Tiražas 500 egz. Užsakymas

Išleido Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.lt

Spausdino UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13b, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt;

Elektroninis paštas info@kopija.lt