

## Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje

Mykolas Dromantas

Šiaurės Lietuvos kolegija  
Tilžės g. 22, Šiauliai

*Straipsnyje analizuojamos sąvokų „komanda“ ir „komandinis darbas“ traktuotės žmogiškųjų išteklių vadyboje, išskiriant ryšius su organizacijų psichologija ir organizacijų sociologija. Naujai pateikiamas požiūris į komandinį darbą, kaip į tarpdisciplininių tyrimų objektą.*

*Atsisakyta tradicinių metodų, nagrinėjant organizacijų ir individų veiklą, visapusiškai pateikiama komanda grįsta šiuolaikinė organizacija. Išgrynintos komandos ir komandinio darbo sąvokos, struktūrinės ribos bei numatomas darbo organizavimo veiklos tyrimų turinys, atsižvelgiant į konkrečius organizacijos ypatumus.*

*Daroma išvada, kad komandinis darbas kaip reiškinys yra daugelio socialinių mokslų (žmogiškųjų išteklių vadybos, organizacijų psichologijos, edukologijos, organizacijų sociologijos ir kitų) objektas. Kiekvienas iš šių mokslų kuria savitą (originalų) požiūrį į komandinio darbo reiškinį. Pavyzdžiui, psichologija aiškina komandinį darbą kaip individų sąveiką, edukologija – kaip kompetenciją, kuri gali būti ugdoma ir vystoma. Komandinis darbas organizacijų sociologijos traktuojamas kaip grupių sąveika ir socialiniai santykiai organizacijoje. Nė vienas iš minėtų socialinių mokslų atskirai nesukuria universalaus ir visapusiško komandinio darbo teorinio vaizdinio (modelio) tokio, kuris būtų tinkamas tarpdisciplininiais tyrimams vykdyti ir plėtoti žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką.*

**Pagrindinės sąvokos:** komandos samprata, darbo organizacija, komandinis darbas, pokyčių agentas, vadyba.

**Keywords:** concept of team, working organization, team work, agent of changes, management.

### Įvadas

Darbo organizacijos, egzistuojančios kintančiose daugiakultūrinėse, besivaržančiose rinkos organizacinėse (lokaliuose / nacionalinėse bei globaliose / tarptautinėse) aplinkose, siekdamos efektyvios veiklos, priverstos vykdyti greitą organizacinę rekonstrukciją. Vienas veiklas jos pašalina, o kitas transformuoja arba sukuria naujas, perspektyvias.

Komandinis darbas, darbo organizacijose sukėlęs ypač didelį susidomėjimą komandomis, tebeplinta. Šiandieninėje visuomenėje, atnaujinant ir rekonstruojant darbo ir kitas organizacijų struktūras, stiprinant organizacijų veiklą jų konkurencingoje aplinkoje, gerinant jų darbo kokybę bei rengiant specialistus atsakingai dirbti komandoje (pvz., aviacijoje, medicinoje, karo pramonėje ir kt.). Daug dažniau naudojamas komandinis darbas ir komandos. Taigi komandos tampa pagrindiniais vienetais, iš kurių sudarytos organizacijos. Tikimasi, kad ir ateities didelėse

organizacijose komandos taps esminėmis organizacijos veiklos elementais.

XXI a. žmogiškųjų išteklių vadybos plėtros pasėka ir naujiena yra dar viena komandinio darbo vystymosi forma, tai tinklaveikos principu veikiančios arba globalios komandos, vėlgi atsiradusios, reaguojant į globalizacijos plėtros, naujų informacinių technologijų vystymąsi ir, aišku, į daugiadisciplinius, daugiadimensius organizacinius ypatumus.

### Komandinio darbo vaidmens svarba

Paskutiniaisiais dešimtmečiais, vykdant veiklas darbo organizacijose, vis labiau atsiranda poreikis kooperuotis ir bendradarbiauti. Daugelis organizacijų labiau specializuojasi, panaudodamos įvairius integracijos bei informacijos reikalaujančius technologinius procesus. Esant šiems organizaciniams pokyčiams, dar 8–9 dešimtmečiuose labai susidomėta grupių bei komandų ir koman-

dinio darbo vaidmens tyrimais darbo organizacijose, versle (Galkina, 2001, p. 153). T. Galkina teigia, kad lig šiol komandų formavimu daugiau domėjosi mokslininkai nei praktikai. Daugumai organizacijų komandinis darbas buvo tik patraukli idėja, tačiau neturinti reikšmingo vaidmens organizacijos sėkmei. Komplicuotas ir neištirtas komandinio darbo vaidmuo darbo organizacijose. Pavyzdžiui, smulkaus ir vidutinio verslo vadyba yra gana specifinė sritis, nes mažose organizacijose nedaug personalo, ir vadovui tenka būti universaliu ne tik prekybos, paslaugų ar gamybos srities specialistu, bet ir gerai išmanyti verslo bei darbo teisę, verslo planavimo, rinkodaros, apskaitos, finansų, mokesčių, draudimo, darbo saugos ir dar daugelį kitų veiklos sričių (Siropolis, 1990, cituota Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 226). Reiktų pasakyti, kad dėl mažo darbuotojų skaičiaus ir didelės darbų apimtys smulkaus ir vidutinio verslo, darbo organizaciją ar jos padalinį, skyrių galima įvardyti tiek organizacija, tiek komandinį darbą atliekančia grupe.

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos, skatinančios savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji. Jos sunkiai persiorientuoja į komandinį darbą, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų. I. Aleksandravičienės teigimu (2004), kultūros taip pat skiriasi: tai priklauso nuo to, kaip jose auklėjami vaikai – iškeliant komandinę dvasią ar asmeninius pasiekimus. Žmonės iš skirtingos aplinkos, kurioje vaikai auklėjami, parbrėžiant asmeninius laimėjimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas, sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų, kai reikia būti ne lyderiu, bet lygiaverčiu komandos nariu.

### **Demokratinis komandinio darbo vaidmens pobūdis**

Komandinis darbas šiuo metu pirmą kartą kaip būdas, organizacijose pakeičiantis nelanksčius, dehumanizuojančius biurokratinis mechanizmus labiau humanistiniais, apimant kultūrinius-ideologinius, koordinuojančius produktyvią veiklą, metodus (Ezzemel, 1998). Šiam procesui turėjo didelės įtakos tiek vadybos mokslininkai (pvz., Drucker, 1988; 1992; 1994; Peters, 1989), tiek visapusiškos kokybės vadybos sklaida. Mokslininkai pastebėjo tendenciją, kad komandinis darbas yra platesnė „decentralizuotos, lanksčios tinklaveiklos“ krypties savybė, skatinti „raiškos ir įsi-

traukimo kultūros“ vyksmą (Reed, 1992, p. 227–229; Ezzemel, 1998), kuris šiuo metu pripažįstamas kaip „labiausiai populiarus šiuolaikinė organizacinė rekonstrukcija“ (Barker ir Tompkins, 1994, p. 124), vedanti verslo organizaciją į sėkmę. Dabartinėje visuomenėje kolektyvinio darbo grupės modelį keičia atviresnis, demokratiškesnis komandos modelis (Sapežinskienė, Guščinskienė, 2004, p. 62). Darbo grupės formavimosi į komandą proceso metu susikuria komandos vidiniai ir išoriniai santykiai bei kokybiškai nauji tarpusavio sąveikos procesai. Minėtų autorių nuomone, komandos vaidmens demokratiškumo prasmę atspindi žymaus Lietuvos sociologo Petro Leono (1939/1995) teiginys, jog „kai visuomenės dauguma visai supras tą tiesą, kad žmonės yra tarp savęs lygūs ir turi teisę patys rūpintis savo reikalais, kai ji ilgą laiką eis šios tiesos reikalavimais, tuomet daugumos nusistatymas dėl visumos ir jos kiekvieno nario gerovės bus toks pat, koks yra žmogaus nusistatymas dėl paties savęs ir dėl savo gerovės“ (Sapežinskienė, Guščinskienė, 2004, p. 62). Žmogiškųjų santykių vadyboje naujų tiesų, vadovavimo taisyklių, normų institucionalizacija visuomenėje vyksta lėtai.

### **Komandinio darbo vaidmuo darbo organizacijų kaitoje**

Šiuolaikinės visuomenės transformacijų bei gyvenimo tempai priverčia organizacijas greitai keistis ir prisitaikyti prie kintančios organizacijų aplinkos bei besikeičiančių kliento–vartotojo poreikių. K. L. Unsworth ir A. M. West (2000) teigia, kad komandos gali pasiekti tokį tikslą, kurį vienam atskirai dirbančiam darbuotojui būtų sunku įgyvendinti. Dauguma organizacijų nori turėti igūdžių derinį, kad galėtų teikti sudėtingas paslaugas ar gaminti modernius gaminius (Unsworth, West, 2005, p. 315). Dideliems organizacijų struktūriniais vienetais yra sunku greitai, kūrybiškai keistis, priimti naujus sprendimus ir juos realiai įvykdyti. Nepertraukiama ir sėkminga organizacijų veikla galima, kuriant naujas ar pertvarkant darbo grupes į komandas, siekiančias greitai, efektyviai reaguoti į besikeičiančios aplinkos bei kliento poreikius (Sapežinskienė, 2005, p. 66).

Įvedus komandinio darbo struktūras, kurios plačiai paplito kaip užduočių bei tikslų atlikimo, problemų sprendimo ir jų įgyvendinimo mechanizmai, pradėjo formuotis komandinio darbo vaidmuo, kuriam įtakos turėjo ryškus pokytis *žmogiškųjų išteklių vadybos* filosofijoje, įvykęs paskutiniajame dešimtmetyje. G. A. Callanan (2004)

teigia, kad atidi mokslinių verslo tematika žurnalų ir populiarios periodikos peržvalga aiškiai parodė, jog bendradarbiaujančios komandos tampa privilegijuotomis organizacinių pokyčių priemonėmis visoje darbo organizacijų hierarchinėje struktūroje nuo, pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovų iki žemiausio lygmens (Banker ir kt., 1996; Hollenbeck ir kt., 1998; Gibson ir Kirkman, 1999; Jassawalla ir Sashittal, 1999; Kirkman ir Rosen, 1999). Šie mokslininkai nurodo, kad šalia pagrindinių organizacijų dizaino kaitos faktų daugelis ekonominių, demografinių ir technologinių veiksmų turėjo įtakos komandinio darbo kaip pagrindinių verslo organizacijų struktūroms atsirasti. Vienas iš tokių veiksmų yra didėjantis globalus konkurencingumas. Tai diktuoja organizacijoms būtinumą tapti lanksčioms ir lengvai prisitaikančioms prie besikeičiančios rinkos veiksmų, atsižvelgiant į vartotojų poreikius. Atkaklios varžytuvės verslo organizacijose didina painiavą ir netikrumą (Morgan, 1990). Taip atsiranda naujų bendradarbiaujančių organizacinių struktūrų ar vadinamųjų „savivaldžių struktūrų“ poreikis (Callanan, 2004; Sapežinskienė, 2005).

### **Komandinio darbo vaidmuo, atsižvelgiant į organizacinius tyrimus ir vertinimus**

Vykstant atkaklioms varžytuvėms, keičiasi organizacinio varžybų lauko vaizdas. Mechanistinį (tradicinį) žmogiškųjų santykių vadybos metodą keičia humanistinis, todėl, tiriant ir įvertinant komandinio darbo vaidmenį, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tradicinį mąstymą apie žmogaus darbo pobūdį keičia šiuolaikinis, kuriame išlieka neaiškus galios ir autoriteto pasiskirstymas (Whitaker, 1998, p. 68; Seilius, 1998). Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, būtina atlikti pagrindinius pokyčių įvertinimus: diagnozuoti ir įvertinti darbo pobūdį bei darbuotojų nuostatas (Callanan, 2004). Mohrman, Cohen ir Mohrman (1995) nurodė komandomis grindžiamo darbo organizacijose vaidmens vertinimus (Unsworth, West, 2005, p. 316):

- organizacijoje susidaro sąlygos sparčiau vystytis pačiai organizacijai ir kurti bei pateikti ekonomišknesnius ir geresnės kokybės produktus;
- organizacija efektyviau mokosi ir išmoksta bei išsaugo tai, ko mokėsi;
- organizacija sutaupo laiko, nes tai, ką pačiam atliko atskiri darbuotojai, vienu metu vykdo komandos nariai;
- ieškoma naujovių, ir jos įgyvendinamos, nes komandos nariai vienu metu gali pa-

teikti ir įgyvendinti daugiau idėjų;

- komandoje dirbantieji gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kokių atskiras darbuotojas nepajėgs įgyvendinti.

### **Komandinio darbo įtaka darbuotojų ir darbo organizacijos sutarčiai**

Tradicinė (apibrėžianti santykius), daugiau psichologinė sutartis besąlyginiam ilgalaikiam susitarimui tarp darbuotojų ir verslo organizacijos yra keičiama trumpalaikė, parodančia sutikimą, kuriu remiantis tiek darbuotojas, tiek darbdavys lengvai gali atsisakyti ją pratęsti (Callanan and Greenhaus, 1999, cituota Callanan, 2004). Kai darbuotojas nėra ypač lojalus, o susitarimas neilgalaikis, darbuotojas liks organizacijoje tik tuo atveju, jei ši sugebės pasiūlyti jam įdomų, viliojantį, asmeniškai jį tenkinantį ir leidžiantį ugdyti jo profesines kompetencijas darbą.

Technologijų pažanga, turinti įtakos greitam informacijos pasidalijimui ir momentinei komunikacijai tarp komandos narių verslo organizacijose sustiprina komanda grįstų darinių vystymąsi. Informacijos apsvartymo procesų tobulinimas bei telekomunikacijų technologija paskatino komandas veikti efektyviai, ypač tuo atveju, kai jų nariams yra sunku arba neįmanoma susitikti (Callanan, 2004).

Organizacinio dizaino metodai verslo organizacijose kinta, priklausomai nuo įvairių fundamentalių veiksmų. Bendradarbiaujančios, komandinio darbo organizavimu grįstos ir pasižymintios atvirumu organizacijos vyravo amžių sandūroje ir dar vyraus netolimoje ateityje. Tokia darbo organizacijų aplinka yra iššūkis ir būtinybė, daranti įtaką vadovavimo metodų, vidinės organizacinės sistemos ir korporacinės kultūros kaitai, įtraukiant ir palaikant netradicinius ir ne hierarchinę struktūrą grįstus organizacinio dizaino metodus bei netradicinę vadybą. Ypatingos svarbos dalykas yra susidoroti su iššūkiais vadovams ir sukurti bendradarbiaujančią veiklos sistemą (Callanan, 2004; Sapežinskienė, 2005).

### **Komandos vaidmuo sėkmingai darbo organizacijai**

Nagrinėjant organizacijų grupių ar komandų atliekamą darbą, paplitusi tradicija vertinti jį kaip palankų ar nepalankų institucijos sėkmei, t. y. jos tikslams įgyvendinti. Todėl pateikiami iš esmės du pagrindiniai komandinio darbo vaidmens aspektai: **palankus** (sėkmingas, geras) ir **nepalankus** (nesėkmingas, prastas).

**Palankus (sėkmingas) vaidmuo.** Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslo tik subūrusi gerai dirbančias komandas. Tai yra sudėtingas darbas, reikalaujantis išmanymo ir žinių (Dromantas, Merkys, 2004). Palankaus, naudingo organizacijai, kurioje žmonės dirba kaip komanda, atliekamo komandinio darbo privalumais šiandien neabejojama. W. J. O'Brian, Hanoverio draudimo kompanijos įkūrėjas, jau prieš daugelį metų teigė, kad komandinis darbas kelia nuotaiką, dvasinę darbuotojų savijautą, mažina išlaidas ir verslo organizacijose išpūdingai padidina produktyvumą (Smith, 2006). Jo nuomone, ir per ateinančius 25 metus verslo pagrindinė kryptis bus vystyti tas galias, kurios leis darbuotojams atrasti darbo prasmę ir saviraišką, išvengiant chaoso ir netvarkos. Organizacijose atliekant aukštos kokybės darbą, komandinė veikla vis dar išlieka pagrindiniu aspektu.

**Mikro- ir makro- organizacinių aplinkų sujungimo vaidmuo.** Pagrindinis komandinio darbo vaidmuo, lemiantis sėkmingą, palankią organizacijai veiklą, yra tas, kad, greit besikeičiančioje organizacijų išorinėje aplinkoje, kur vertinamos technologijos, greitis bei lankstumas, sujungia individualias darbo pastangas. O tai ir yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006). Siekiant išryškinti mikro- ir makro- aplinkų sujungimo teorinę prasmę, galima pasinaudoti komandos, veikiančios organizacinėje aplinkoje, tyrimais, atliktais L. Sapežinskienės (2005) disertaciniame darbe. Komandos organizacinė kaita priklauso nuo komandos narių tarpusavio prisitaikymo, derinimo proceso, atsižvelgiant į kiekvieno komandos nario vertybių skalę ir pačios komandos vertybių sistemą bei elgesio modelį (Brill, 1995; Sapežinskienė, 2005). Mikro- ir makro- organizacinių aplinkų tyrimo lygiai konceptualiai apibrėžti atskirai, nors jie egzistuoja nepertraukiamoje vienvėje. *Mikrolygiu* tiriami: 1) komandos narių suvokimai, įsitikinimai; 2) komandos veiksmai (socialinė praktika); 3) komandos sąveika vidinėje ir išorinėje aplinkoje. *Makrolygiu* tiriami visuomenės, biurokratijos, technologijos, kultūros, ekonomikos, finansinių ir žmogiškųjų išteklių, globalizacijos, naujovių sklaidos bei kt. visuomenės permainos<sup>1</sup>.

**Mažinantis vadybos poreikį vaidmuo.** Įvedus komandinį darbą ir sukūrus komandas, sumažėja vidurinio lygio vadovų skaičius. G. Smith (2006) pateikia atliktų tyrimų duomenis: „Aetna Life ir

Casualty“ organizacija, grįsta komandiniu darbu, sumažino darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų skaičių nuo vieno vadovo septyniems darbuotojams iki vieno vadovo trisdešimčiai darbuotojų, ir klientams teikiamų paslaugų kokybę pagerėjo; pagrindinėje Mills organizacijoje Lodi, Kalifornijoje, suformavus komandas ir pradėjus komandinį darbą, produktyvumas, palyginti su kitomis organizacijomis, padidėjo apie 40 proc.

**Palankaus organizacijai komandinio darbo vaidmens ypatumai.** Susitelkimo ir sėkmės siekimo problemos yra kompensuojamos, peržiūrėjus ir pataisius bendrus tikslus bei išstobulinus komandos narių vizijas dėl komandinio darbo. Tokia veikla gali būti traktuojama kaip palankių organizacijai komandinio darbo kriterijų nustatymas ir vystymas.

Remiantis J. Katzenbach ir D. Smith (1993) komandos ir komandinio darbo apibrėžimu bei jų pateiktais išvystytos, subrendusios, efektyvios, palankios organizacijai komandos sėkmingos veiklos ypatumais, galima skirti šiuos svarbius komandinio darbo požymius:

1. Vienas kitą papildantys įgūdžiai.
2. Įsipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai.
3. Įgūdžiai dirbti, formuojant bendrą tikslą.
4. Įgūdžiai dirbti, vadovaujantis bendru modeliu.

**Vienas kitą papildantys įgūdžiai.** Kiekvienas komandos narys yra įvaldęs tam tikrus įgūdžius ar turi specifinių talentų. Jų sintezė didina komandos galimybes. Didelio veiklos efektyvumo komandose jų nariai gali atlikti vienas kito darbą.

**Įsipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai.** Komandos siekia maksimaliai atlikti veiklą tada, kai komandos nariai sutaria vienas su kitu ir pasitiki vadovavimu. Kitiškai atsižvelgiama į asmeninius skirtumus, žmogiškųjų santykių dinamiką ir komandos sėkmę. Tol, kol komandos nariai nepasitiki vienas kitu, nesupranta vienas kito individualumų, susitarimą dėl atliekamo darbo įgyvendinti sunku (Katzenbach ir Smith, 1993).

**Įgūdžiai dirbti, formuojant bendrą tikslą.** Daugelis komandų dirba, vadovaudamosi bendru projektu, užduotimi ar siekdamos atlikti specifinį darbą. Komitetai ar komisijos – ne komandos. Efektyviausios komandos yra tos, kurioms surašyti įstatai, apibrėžiantys aiškų tikslą, uždavinius ir misiją (Katzenbach ir Smith, 1993).

**Įgūdžiai dirbti, vadovaujantis bendru modeliu.** Keletą žmonių galima suvesti į kambarį, tikintis, kad jie taps produktyvia ir efektyvia komanda. Tokia komanda nebus veiksminga ir efektyvi dėl pagrindinės priežasties – nenurodyto

<sup>1</sup> Socialinė permaina (transformacija) – visuomenės ar socialinių sistemų pokyčių procesai (Giddens, 1994).

struktūruoto būdo, kaip atlikti darbą. Pavyzdžiui, komandos, vykdančios projektą, turi vadovautis standartizuota metodologija, skirta problemoms spręsti, naujai paslaugai kurti, ir/ar pagerinti darbo procesą. Nuo pat pradžios komandas reikia rengti, ugdyti bei praktiškai mokyti, šiame procese dalyvaujant mentoriui (vadovui, patarėjui, treneriui), instruktoriui (Katzenbach ir Smith, 1993).

*Komandinio darbo vaidmens privalumas, lyginant su individualiu.* Komandinis darbas naudingas tuo, kad, jį tinkamai atlikus, labai pagerėja darbingumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. Visa tai

lemia glaudūs vadovo ir darbuotojų ryšiai. Daugelio publikacijų apie komandinį darbą autoriai J. Stoner, R. Freeman, (1999), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) ir kiti pabrėžia, jog komandinio darbo privalumų daug daugiau nei individualaus. Suteikiama naujų galimybių darbuotojams profesiskai tobulėti, jie įtraukiami į bendrų organizacijos problemų sprendimą, didėja jų pasitenkinimas darbu (Sakalas, Šilingienė, 2000). Kita vertus, pati komandinė veikla dar negarantuoja galutinės sėkmės. Mokslo faktais įrodyta, jog pačios skandalingiausios pastarųjų dešimtmečių verslo plėtros ir politinės akcijos, kurių rezultatas – gilios verslo ir politinės krizės, – tai grupinio (kollegialaus) sprendimų priėmimo ir grupinio veikimo pasekmė. Įrodyta, jog tokios akivaizdžiai nevykėliškos akcijos paprastai susijusios su ydinga grupinio veikimo struktūra: klaidingų sprendimų priėmimu, lyderių autoritarizmu, grupiniu spaudimu ir konformizmu, informacijos filtravimu, stereotipišku bei nelanksčiu požiūriu į aplinkybes ir kt. (Myers, 1998). Taigi silpnos, nevykusios komandos komandinis darbas bus neefektyvus ir gali padaryti žalos daug daugiau nei vienas nekompetentingas darbuotojas. Todėl, kad komandinis darbas būtų produktyvus ir veiksmingas, jį reikia organizuoti tinkamai, t. y. pagal tam tikras taisykles. Tinkamai organizuoti komandą, tai – ir mokslas, ir menas (Dromantas, Merkys, 2004). O tam būtinos išsamesnės ir detalesnės studijos.

Nepaisant padidėjusios rizikos ir komandinio darbo trūkumų, pasiekti geresnių sprendimų galima tinkamai organizuojant komandos darbą, kai visiems dalyviams suprantama problemos formuluotė, parinktos tinkamos sprendimo strategijos ir metodai, pateikiama kokybiška bei optimali informacija apie problemos esmę ir palankios kitos sąlygos. Jei komandoms suteikta atsakomybė, tai ir darbuotojų įgaliojimai komandoje padidinami. Galima teigti, jog daugiau įgaliojimų turinčios komandos produktyvesnės

1 lentelė. Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas

Kiekybiniai veiksniai	
Efektyvios komandos	Neefektyvios komandos
Nedažna darbo jėgos kaita	Dažna darbo jėgos kaita
Nedaug nelaimingų atsitikimų	Daug nelaimingų atsitikimų
Mažai pravaikštų	Daug pravaikštų
Didelis produktyvumas	Mažas produktyvumas
Gera produkcijos kokybė	Prasta produkcijos kokybė
Pasiekiami individualūs tikslai	Nepasiekiami individualūs tikslai
Kokybiniai veiksniai	
Efektyvios komandos	Neefektyvios komandos
Atsidavimas darbui, lojalumas	Pasyvus požiūris, siekiant bendrų tikslų
Aiškūs darbo supratimas	Tikslų nesupratimas
Aiškūs kiekvieno grupės nario vaidmuo	Sumišimas ir netikrumas
Darbo grupės narių laisvas ir atviras bendravimas bei tarpusavio pasitikėjimas	Nepasitikėjimas tarp darbo grupės narių
Dalijimasis idėjomis	Minimalus dalijimasis idėjomis
Naujų idėjų generavimas	Negeneruojamos naujos idėjos
Darbo grupės narių pastangos padėti vieni kitiems	Žmonės gniuždo vieni kitus
Grupinio sprendimo procesas, padedantis pasiekti esmę	Darbo problemos sprendžiamos paviršutiniškai
Aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais	Darbo sprendimai priimami pasyviai
Grupės narių vieninga nuomonė, sprendžiant iškilusią problemą	Darbo grupės nariai tvirtai laikosi priešingų nuomonių
Darbo grupės nariai nori lavinti savo gebėjimus	Darbo grupės nariams nuobodu dirbti
Darbo grupė pakankamai motyvuota, atlikdama užduotis, kai nėra vadovo	Darbo grupės darbu prižiūrėti būtinas vadovas

E. Smilga, A. Bosas (1999, p. 222).

už mažiau įgaliojimų turinčias (Seilius, 1999). Galių komandai suteikimas, kaip koncepcija, apima keturias dimensijas: potenciją (kompetencija, asmeninis efektyvumas); prasmingumą (komandos prasmingumo suvokimas); autonomiją (komandos narių patirtos ir suvoktos laisvės, nepriklausomumo ir veiksmų savarankiškumo savo darbe leistina riba); įtaką (nariai siekia grįžtamojo ryšio iš kitų organizacijos narių, dalijasi juo ir jį suvokia).

Komandos sėkmę daugiausia lemia jos narių asmeninių ypatybių suderinamumas. Daugelis autorių vieningai pabrėžia, kad tai nėra vien techninė komandos narių kompetencija (jos svarba gali būti tik antraeilė). Tam, kad komanda funkcionuotų efektyviai, R. Mendelsohn nuomone, (1998), joje turi būti trys esminiai elementai: komandos vadovas, lyderis; noras pirmauti; drausmė.

Daugelis autorių (Neverauskas ir kt., 2001; Stoner ir kt., 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000) savo darbuose taip pat nagrinėja komandos efektyvumo veiksnius, turinčius įtakos komandos veiklai.

Autoriai vieningai teigia, kad komandai turi būti iškeltas aiškus tikslas, pasiskirstyti privalomi atlikti vaidmenys. Joje turi būti tinkamas vadovas. Daugelio autorių nuomone, taip pat svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje. Komandų efektyvumą galima nustatyti palyginus nemažai kiekybinių ir kokybinių veiksmų.

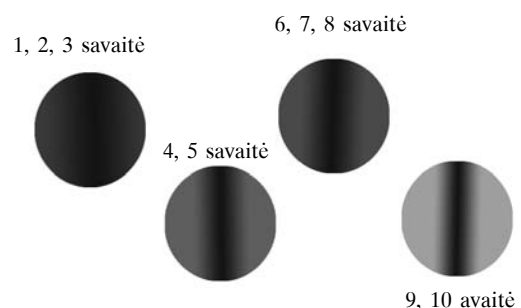
Svarbu pabrėžti, kad, kuriant komandą ir siekiant, kad ji toliau sėkmingai funkcionuotų, labai svarbus *vadovas*, jo požiūris į komandinį darbą. Efektyviose komandose turi būti lyderis, kurio pareiga – pasiekti rezultatų, padedant bent keletui žmonių. K. Lukauskaitė (2000), nagrinėdama efektyviausius komandos sutelkimo bendram tikslui būdus, pabrėžia, kad bendros vadovo nuostatos, valdant komandą, tai – pradinis taškas. Vadovas turi sudaryti atvirumo atmosferą darbe, stiprinti komandos narių tarpusavio pasitikėjimą, pabrėžti nuolatinę paramą, dalytis informacija. Vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Iš vadovų reikalaujama įvairiapusių žinių, gebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą ir, svarbiausia, – mokėti įtikinti jam pavaldžius žmones, kad numatyti tikslai yra realūs ir efektyvūs, t. y. tapti jų vedliu (Seilius, 1998). Svarbu, kad vadovas turėtų autoritetą. Jį gali greitai įgyti, suradęs teisingą bendravimo su pavaldiniais stilių. R. Kalinauskas (1999), nagrinėdamas vadovo įtaką, vadovaujant darbuotojams, skyrė tradicinio ir šiuolaikinio vadovo savybes bei skirtumus. Taigi šiuolaikinis vadovas giria, nusako tikslą, paskatina. Jam svarbiausia – pavaldinių

darbo efektyvumas. Jis su pavaldiniais draugiškas. Komandinio darbo esminius dalykus nurodo K. Gotberg (2002). Tai – darbų atlikimas laiku, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, galutinio tikslo siekimas, dvasingumas, protas (Beniušienė, Vveinhardt, 2005).

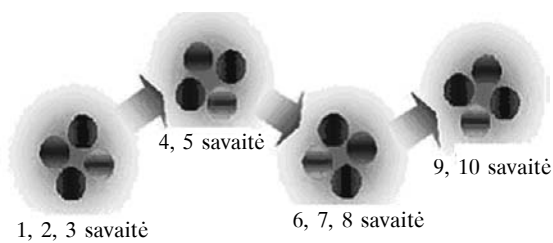
*Komandinio darbo dinamikos vaidmuo (komunikacijų sąveikos su laiku, vieta pobūdis)* yra svarbus sėkmės siekiančioje organizacijoje. J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė, L. Švedienė (2003) nustatė komandinio darbo ir komandos sąsajas su laiku ir vieta. R. Johansen (2006) aprašė keturis komandinio darbo vaidmenis, panaudojant *laiką ir vietą* kaip kintamuosius. Yra pasirinkimų galimybės:

- tas pats laikas, ta pati vieta;
- tas pats laikas, kita vieta;
- skirtingas laikas, skirtinga vieta;
- skirtingas laikas, ta pati vieta.

Tokia laiko ir vietos diferenciacija susiformavo priklausomai nuo besikeičiančių komunikacijų pasirinkimų, kuriems įtakos turėjo naujos technologijos. W. Sims, M. Joroff ir F. Becker pateikia visai kitokį komandinio darbo modelį, akcentuodami būtinumą sutelkti pastangas ir pertvarkyti komandos darbo vietą, t. y. vadovauti, keičiant komandos aplinką (Martin, Shin, Mochizuki, 2006). Komandinis darbas skiriasi pagal tai, kokiais būdais komandos sąveikauja vienos su kitomis ir kuri komandos dalis yra pagrindinė, diferencijuojant komandas. Jie aprašo du skirtingus „regbio“ ir „estafetinio bėgimo“ modelius (žr. 1 ir 2 paveikslus). „Estafetės“ scenarijuje vienas skyrius baigia savo darbo dalį ir perduoda ją kitam skyriui, daugiau į darbą nebeįsitraukdami. „Regbio modelyje“ kryžminio funkcionalumo komanda sudaryta iš įvairių skyrių darbuotojų, kurie visi dirba nuo projekto pradžios iki pabaigos. „Regbio modelis“ yra pranašesnis nei kiti tuo, kad problemos gali būti sprendžiamos greičiau, todėl sumažinamas projekto atlikimo laikas.



1. pav. „Estafetinio bėgimo“ modelis (Martin, Shin, Mochizuki, 2006)



2 pav. „Regbio“ modelis  
(Martin, Shin, Mochizuki, 2006)

Jei komanda yra efektyviai veikianti, tai iškilusios problemos bus išspręstos greitai, ir dalyvavimas projektuose bus sklandus lyg „dirbant gerai alyva suteptai mašinai“. Taigi atliekamas komandinis darbas gali teikti pasitenkinimą ir praturtinti komandos narius, nes su atliekamu darbu susijusi socializacijos bei draugiškų santykių plėtra. Katzenbach ir Smith pakartotinai atkreipia dėmesį, jog, neatsižvelgus į tai, kaip komanda atlieka savo darbą ir į jos veiklos rezultatus, ši veikla gali tapti „naktiniu košmaru“.

Jei yra neaiški komunikacija, o tikslai migloti, iš to atsiradęs chaosas ir stresas pavers komandą disfunkcionalia, tuo tarpu individualus darbas atrodys patrauklesnis ir alternatyvus. Tinkamai panaudojant komandas, sėkmė gali lydėti tiek organizacijas, kuriose yra komandos, tiek individualiai komandos dalyvius.

Siekiant sėkmingos komandos veiklos, yra gyvybiškai būtina komandos kaip *grupės dinamika*. Grupės dinamiškumas yra labai svarbus, jai siekiant sėkmės, todėl dėl elektroninio bendravimo reikia būti atsargiems. Bendraujant vien tik elektroniniu būdu, grupė gali prarasti gebėjimą dirbti kartu. Atliekant darbus, kuriuos vienas žmogus perduoda kitam, virtualus bendravimas nėra toks pavojingas. Pokalbiai „akis į akį“ tiesiog nepakeičiami, kai bendradarbiaujama ir bendraujama, priimami kūrybiniai sprendimai, ypač kai tai vyksta tarp skirtingų skyrių ir skirtingų kvalifikacijų žmonių. Jei siekiama suformuoti sėkmingą grupės dinamiką, turėtų būti bendraujama ne tik pasitelkus virtualias ryšio priemones, bet ir tiesiogiai.

## 6. Nepalankaus, nesėkmingai veikiančio komandinio darbo vaidmuo

Komandinio darbo raišką tyrinėję autoriai (Wilkins ir Ouchi, citavo Sapežinskienė, 2005; Smith, 2006) kritiškai žvelgia į šį darbą kaip reiškinį. Dažniausiai organizacijoje aptinkamos silpnos, nepalankiai veikiančios darbo eigą sritys: pozityvios darbo aplinkos formavimo ir darbuo-

tojų pasitenkinimo savo darbu bei saviraiškos stoka. Tai gali pasireikšti organizacijose, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji ir yra sunkiai persiorientuojama prie komandinio darbo, nes, taip dirbant, neišryškėja asmeniniai pasiekimai (Beniušienė, Vveinhardt, 2005). Asmeniniai pasiekimai labiau integruoti bendrame komandiniame darbe ir labai priklauso nuo susikuriantčios organizacinės kultūros raiškos.

Labai dažnai komandinio darbo samprata nagrinėjama gana paviršutiniškai, t. y. akcentuojama tik komandinio darbo svarba ir teigiami organizacijos veiklos aspektai. Gana retai yra analizuojamos problemos, su kuriomis susiduria komandos. Labai stinga analizės subtilesnių veiksnių, lemiančių komandinio darbo kokybę ir efektyvumą.

Vienas tokių veiksnių yra *įgaliojimų ir narytės darbo komandoje sąveika* – įgaliojimų suteikimo komandoje analizė. A. Seilius (1999), analizuodamas šiuos veiksnius, teigia, jog mažai parašyta empirinių darbų apie komandas.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) atkreipia dėmesį į tai, jog komandinis darbas mokslo literatūroje ir praktikoje vertinamas gana prieštaringai. Nors didžioji dauguma autorių pripažįsta, kad mažos komandinio darbo grupės turi didelę reikšmę efektyviai organizacijoms funkcionuoti, bet yra ir nepasitikėjimo komandiniu darbu, kai komandų veikla netinkamai organizuota. A. Seilius (1999) įvardijo ir priežastis: tai susiję su organizacijų nepasirengimu pereiti prie kolektyvinio valdymo, žmonių nenoru, klaidingu supratimu ir nesugebėjimu pritaikyti pažangių valdymo metodų. J. Kumle, N. Kelly (2000) komandinį darbą apibūdina ne kaip konservatyvų, bet kaip agresyvų ir saugų kelią į organizacijos sėkmę (Beniušienė, Vveinhardt, 2005).

*Pasipriešinimas komandiniam darbui.* Dauge-lyje verslo organizacijų vyksta vadinamasis „pras-tas“ komandinis darbas. Komandą sukūrusioje organizacijoje kyla įvairių pačios komandos narių ir jų organizacinės aplinkos konfliktų. G. Smith (2006) tyrimų rezultatai parodė, kad, pasireiškiant darbuotojų sabotazui, priešinantis komandiniam darbui ir individualiai pastangų raiškai, tarpininkaujantys vadybininkai 30 proc. savo darbo laiko praleidžia sprenddami dėl pasipriešinimo komandiniam darbui iškilusius konfliktus. Keliamas klausimas: kiek laiko verslas gali išlikti gyvybingas ir perspektyvus, esant tokiai situacijai, kai žmonės atsisako dirbti kartu? Siekdami atsakyti į šį klausimą, J. Katzenbach ir D. Smith (1993, p. 21–23) nagrinėja pasipriešinimo dėl darbo komandose priežastis (Park., M. Wu, 1995).

Jie skiria tris pagrindines priežasčių grupes:

1. Netikrumas (tikrumo, kad komanda yra verta dėmesio pastanga, nebuvimas).

2. Komandiniame darbe narių patiriamas diskomfortas ir rizika (lyginant individualų ir komandinį darbą).

3. Narių nuomonė, kad nėra susitelkimo, apibrėžiant aiškią veiklą ir kartu garantuojant sėkmę.

4. Kiekvieną iš šių pasipriešinimo šaltinių galima sumažinti ir panaikinti.

*Netikrumas* gali išnykti, kai grupė, siekianti dirbti komandinį darbą, nustato bendrus tikslus ir pradeda dirbti drauge. Komandiniame darbe tikrumo ir netikrumo aspektus puikiai atspindi individualaus pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija sistema, taip pat tinklais, atliktų empirinių tyrimų rezultatai. J. Sydow (2000) suderino A. Giddens struktūrizacijos teoriją (Giddens, 1984) bei jo nustatytas individualaus ir sisteminio pasitikėjimo (Giddens, 1990) koncepcijas su L. G. Zucker (1986) pasitikėjimo tipologija, naujai formuojant ir performuojant procesus (Sydow, 2000, p. 31–58). Individų, pradedančių dirbti drauge, *diskomfortinė situacija* gali būti panaikinta, kai patiems individams sudarytos sąlygos kalbėti bei jaustis laisviau ir atvirai bendrauti grupėje. *Teorinė sąlygų koncepcija* nagrinėta M. J. Brower (1995). Jis teigia, kad, leidžiant komandai sėkmingai veikti ir išlikti, būtina reikalinga informacija, palaikymo funkcijos ir sistema bei keturių lygių vadovavimo stiliai. Pavyzdžiui, sėkmingai veikiančios komandos yra tos, kurios tobulėja gaudamos informaciją, o jos negaudamos menkai tobulės ir neužtikrins perspektyvios veiklos (Brower, 1995, p. 23). V. Žydžiūnaitė (2005) tyrė komandinio darbo charakteristiką – sąlygų sudarymą – ir pagrindė R. Wellins ir kt. (1990) teiginį, kad „įgalinimas yra procesas, darantis poveikį komandos realizuojamo darbinio proceso efektyvumui ir sudarytas iš trijų komponentų: atsakomybės, galios, atsiskaitomybės ir t. t.“ (Žydžiūnaitė, 2005, p. 20–21).

*Nepalankaus komandinio darbo priežastis* galima lengvai aprašyti, bet yra sunku jas pašalinti. Komandinį darbą bei jo aktualumą, komandos ir grupės skirtumus, komandos formavimąsi, vaidmenis bei efektyvios komandos bruožus tiria daug užsienio (Dubrin, 1995; Stoner, 1999; Levi, 2001; Stephen, 2003) bei Lietuvos (Tamošiūnas, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Želvys, 2001; Barvydienė, Kasiulis, 2001) autorių, tačiau, kaip teigia E. Jezerskytė ir V. Žydžiūnaitė (2005), menkiau yra analizuojami komandinio darbo trūkumai (pvz., grupinis mąstymas, socialinis dykinėjimas ir kt.), trukdantys komandai bendrai dirbti (Jezerskytė, Žydžiūnaitė, 2005).

Socialinis dykinėjimas apibrėžiamas kaip nepastovus, nestabilus dalyvavimas komandos darbe (Michaelsen, Fisk, Knight, 2004), kai žmonės nesąmoningai sumažina savo pastangas. Ir atsitinka taip, kad jų pastangas užgožia kolektyvinės kitų žmonių pastangos (Unsworth, West, 2000, Chmiel, 2005, p. 316). Socialinio dykinėjimo efekto stiprumas mažesnis, lyginant laboratorines grupes ir praktiškai dirbančias komandas, nes socialinis dykinėjimo reiškinys sumažėja, kai yra iškeliami tikslai, užtikrinamas komunikavimas grupės viduje ir yra skatinama dirbti komandoje (Unsworth, West, 2000, Chmiel, 2005, p. 317). Šios srities tyrimams atlikti skiriami šie pagrindiniai kintamieji: grupinės-komandinės aplinkos sukūrimas; platesnis ir glaudesnis bendradarbiavimas bei aktyvesnis narių dalyvavimas, taip pat mokymasis. H. Robbins ir M. Finley (1998) nurodė įvairius neveikiančio komandinio darbo vaidmenis bruožus (žr. 2 lentelę).

Glaustai apibendrinami komandinio ir individualaus darbo skirtumus, J. Katzenbach ir D. Smith teigia, kad „komandos dirba geriau nei pavieniai individai ar didesnės organizacinės grupės“ (Martin, Shin, Mochizuki, 2006). Galima skirti pagrindinius veiksnius, pabrėžiančius komandinio ir individualaus darbo grupėje skirtumus:

- *komandiniame darbe sujungiami vienas kitą papildantys skirtingų žmonių įgūdžiai ir patyrimai (sujungiama daugiau nei grupiniame darbe, apibūdinamam kaip didesnė nei individualiame darbe įgūdžių ir „protų“ sanakaupa);*
- *komandiniame darbe palaikomi problemų sprendimo, komunikacijų bei vidinių iniciatyvų, kaip varomosios jėgos, skatinimo procesai (o tai savo ruožtu leidžia komandoms būti lanksčiomis ir gebėti greitai reaguoti į organizacinės aplinkos pokyčius), o grupiniame darbe iš anksto nustatomi aiškūs tikslai ir nuostatos visiems grupinio darbo dalyviams;*
- *komandinio darbo specifiškumas grįstas tuo, kad vystomas socializacijos reiškinys. Dirbdami drauge ir siekdami to paties tikslo, komandos nariai turi įveikti kliūtis, sukurdami tarpusavio pasitikėjimą ir tikrumą. Tai padeda komandoje puoselėti tiek individualaus, tiek komandinio darbo komponentus;*
- *komandinis darbas teikia didesnę pasitenkinimą nei individualus, nes vyksta ne tik socializacija, bet ir galimas šventimas. Skirtingai nei individualaus darbo grupėje (kur daugiau konkurencinės įtampos), kuo labiau komandos nariai pažįsta vienas kitą, tuo patogiau ir ramiau jie gali jaustis, pasitelkti hu-*



2 lentelė. Neveikiančio (nesėkmingo) komandinio darbo vaidmens bruožai ir jų kaita

Bruožai	Raiška	Kaita
Nesuderinti poreikiai	Komandos nariai dirba, remdamiesi individualia, o ne komandine kompetencija ten, kur reikalinga siekti tarpusavyje suderintų tikslų	Nenumanomus dalykus reikia išsiaiškinti, paklausiant darbuotojų, ko jie asmeniškai tikisi (siekia, nori) iš komandinio darbo
Supainioti tikslai, chaotiškai apibrėžti uždaviniai	Komandos nariai nežino, ką jie turėtų daryti arba tai, ką jie daro, neturi prasmės	Išsiaiškinti komandos egzistavimo priežastį; apibrėžti komandos tikslus ir tikėtinus rezultatus
Neišsiaiškinti vaidmenys	Komandos nariams neaišku, koks yra jų darbas	Informuoti komandos narius, ko tikimasi iš jų
Netinkamų sprendimų priėmimas	Komanda galbūt teisingai sprendžia problemas, bet netinkamu būdu priima sprendimus	Pasirinkti tinkamą sprendimų būdą
Neaiškios ribos	Komanda nežino, kaip jai susidaryti sąlygas	Reikia nustatyti kiekybiškai įvertinamus komandinės galios apribojimus
Netinkama politika ir procedūros	Neaiški politika	Pradėti ieškoti ir surasti prasmingą politiką
Asmeniniai konfliktai	Komandos nariai nesutaria	Reikia mokytis nustatyti, ko kiekvienas tikisi ir nori iš kito nario, kam teikia pirmenybę, kuo skiriasi; pradėti įvertinti ir panaudoti komandoje nustatytus skirtumus
Netinkamas vadovavimas	Vadovavimas neapibrėžtas, nenuoseklus, kvailas, prieštaringas	Vadovas turi išmokti, kaip padėti komandai ir palaikyti ją arba įgalioti vadovauti ką nors kitą
Neaiškios vizijos	Vadovaujama, įbrukant nariams idėjas	Pasirinkti geresnę viziją arba iš viso nepradėti komandinio darbo
Netinkama ir komandos neatitinkanti organizacinė kultūra	Organizacija neatitinka komandinio darbo idėjos	Naudoti komandą tik atitinkamai priežasčiai esant, bet „neversti“ žmonių būti komandoje
Nepakankamai efektyvus „grįžtamasis ryšys“ ir informacija	Nėra įvertinama komandos veikla (komandos nariai neinformuojami)	Sukurti laisvai visiems komandos nariams prieinamą informacijos sistemą ir suteikti galimybę komandai pasinaudoti gaunama iš jų pačių naudinga informacija
Neteisingai suvokiamos apdovanojimo sistemos	Komandos nariai apdovanojami neteisingai	Sutvarkyti apdovanojimų sistemas taip, kad komandos nariai jaustųsi saugūs ir gautų apdovanojimus tiek už individualų, tiek už komandinį darbą
Trūksta pasitikėjimo komanda	Komanda yra ne komanda, nes nariai nepasitiki vienas kitu	Nutraukti nepasitikėjimą: išskirstyti ar performuoti komandą
Nėra noro pokyčiams	Komanda žino ką daryti, bet nenori	Nustatyti, kur slypi komandinio darbo trukdžiai

H. Robbins ir M. Finley (1998); adaptuota M. Dromantas, 2006.

*morą jausmams išreikšti, o tai padeda komandos nariams įveikti stresą ir pasireiškiančias įtampas;*

- *komandiniame darbe pokyčiai nėra grėsmė. Netgi komandos narių pasikeitimas nenutrauks projekto, skirtingai negu individualiame darbe, nes remiamasi ne vienu individu, o kolektyviniu komandos narių sutarimu.*

Tačiau reikėtų pažymėti, kad tiek komandinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir

trūkumų. Taigi nereikia piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ar sprendimais, kai konkrečiu atveju labiau tiktų individualūs sprendimai ar veiksmai.

Komandinis darbas yra kaip platesnė decentralizuotos, lanksčios tinklaveiklos krypties savybė, skatinanti tiek individualius darbuotojus, tiek jų grupes, komandas bei organizacijas aktyviau bei prasmingiau reikštis ir ištraukti į organizacinės darbo sąveikas, kaip šiuolaikinę organizacinę rekonstrukciją, atliepiant į organizacinės

aplinkos iššūkius. Komandinė keičia grupinę organizaciją, nes argumentuojama, jog organizacijoje komandinis darbas efektyvesnis ir sėkmingesnis.

Todėl, organizuojant komandinį darbą, būtina atsižvelgti į verslo organizacijos tikslus ir organizacinę aplinką. Kritiško (organizacijai nepalankaus darbo) komandinio darbo raiška reikalauja imtis adekvačių komandinio darbo diagnostinių tyrimų ir vadybos peržvalgos.

## Išvados

Išanalizavus komandinio darbo vaidmenį, efektyvaus funkcionavimo prielaidas ir galimybes šiuolaikinėse darbo organizacijose, nustatyta, kad šiuolaikinėje visuomenėje pasireiškia šie komandinio darbo vaidmens ypatumai:

1) *demokratinis*, nes komandiniu darbu grįstose darbo organizacijose pasireiškia tendencijos:

- kurti atviresnį, t. y. demokratiškesnį komandos narių tarpusavio bendravimo sąveikų vystymo modelį;
- derinti jį su atitinkamai kintančiu darbuotojų bei grupių, komandų vadovavimo stiliumi, keičiant jį ne hierarchine vadovavimo sistema, bet lankstesniais vadovavimo darbuotojams metodais, siekiant ugdyti tarpusavio prisitaikymo bei prisiderinimo procesus, atsižvelgiant į kiekvieno komandos nario vertybių skalę ir visos komandos vertybių sistemą bei elgesio modelį;
- perkelti atsakomybę ir įpareigoti prisiimti atsakomybę tiek individualiam darbuotojui, tiek ir visai komandai (įvardinant, kad tai įpareigojimas komandai);
- keisti žmogiškųjų santykių vadybos mechanistinių metodą labiau humanistiniu;
- keisti tradicinį mąstymą, (kuriuo remiantis išlieka daugelis neapibrėžtų, iki galo nesuvalkiytų dalykų, santykių, taip pat neaiškios galios ir autoriteto pasiskirstymas, vadovo įgyta informacija yra atskirta nuo darbuotojų gaunamos informacijos ir t. t.) į netradicinį – sisteminių mąstymą, siekiant išsiaiškinti ir suvokti, kas ir kaip vyksta komandoje, priartėjant prie tos informacijos, kuri tradicinio mąstymo atveju buvo žinoma tik vadovams;
- keisti darbuotojų ir darbo organizacijos sutartis iš tradicinių (didelio lojalumo daugiau psichologines ir sudaromas ilgalaimis laikui) į netradicines (mažo lojalumo, neilgalaimes, patenkinančias individualaus darbuotojo interesus ir poreikius, leidžiančius jam vystytis kaip laisvai, kūrybingai asmenybei).

2) *rekonstrukcinis*, nes turi įtakos naujoms organizacinėms struktūroms darbo organizacijoje atsirasti ir kisti bei jų valdymo pokyčiams:

- vadovo (lyderio), taikančio „kietus“ (autoritetu grįstus) vadovavimo metodus, vaidmens kitimui į lyderio, vadovo, kontroliuojančio asmens, taikančio lanksčius vadovavimo metodus, vaidmenį;
- mikro- ir makro- organizacinėms aplinkoms sujungti, tai yra naujovių įgyvendinimo tendencija;
- dinamiškoms laiko ir vietos komunikacijoms;

3) *kokybinis*, lemiantis efektyvumą, nes gali turėti įtakos darbo organizacijos sėkmingai ar nesėkmingai veiklai priklausomai nuo darbuotojų komandos profesinio lygio, konfliktų ir problemų sprendimo, susitarant, pereinant iš diskusijų į dialogą; kai pozityvus organizacinis klimatas yra komandos ar visos darbo organizacijos kultūros dalis.

## Literatūra

1. Aldrich, E. *Organization Evolving*. California: Sage Publications, 2000.
2. Anderson, N. R., West M. *Measuring Climate for work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*. //Journal of Organizational Behavior. (19), 1998, p. 235–258.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2000.
4. Baker, D. P., Salas, E., King, H., Battles, J., Barach, P. *The Role of Teamwork in the Professional Education of Physicians: Current Status and Assessment Recommendations*. // Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety, April 2005. Vol. 31, No. 4. <<http://www.jcpatientsafety.org/show.asp?durki=11310>> [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.].
5. Barker, J. R., Tompkins, P. K. *Identification in the self-managing organization: Characteristics of targets and tenure*. *Human Communication Research*. ISSN: 0360-3989. 1994, (21), p. 223–240.
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 1999.
7. Barvydienė, V.; Kasiulis, J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.
8. Beniušienė, I., Vveinhardt, J. *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija. Magistro darbas*. Nespausdintas rankraštis. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 2005, p. 127.
9. Callanan, G. A. *What would Machiavelli think? An overview of the leadership challenges in team-based structures*. *Team Performance Management*. ISSN 1352-7592. Volume 10 (3/4), 2004, p. 77–83.

10. Dromantas, M. *Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika* // Magistro darbas. Nespausdintas rankraštis. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002.
11. Dromantas, M., Merkys, G. *Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose* // Viešojoji politika ir administravimas. T. 8. 2004, p. 89–99.
12. Drucker, P. *The coming of the new organization*. // Harvard Business Review. January-February, 1988, p. 45–53.
13. Drucker, P. F. *The Age of Social Transformation* // The Atlantic Monthly Company, Volume 274, (5) 1994, p. 53–80. Prieiga per internetą: 2006 11 03.
14. <<http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soc-trans.htm>> [žiūrėta 2004-04-10].
15. Drucker, P. F. *There's More Than One Kind of Team* // Wall St. Journal, Feb. 11, 1992, p. 16 <<http://web.cba.neu.edu/~ewrtheim/teams/drucker.htm>> [žiūrėta 2004-04-15].
16. DuBrin, A. J. *Leadership*. Houghton Mifflin Company, New Jersey, 1995, p. 389.
17. DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Reaserch Findings, Practice, and Skills*. Boston, 1995, p. 110–112.
18. Ezzamel, M. *Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control*. / Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control) Cornell University, Johnson Graduate School, 1998. <[http://www.findarticles.com/cf\\_0/m4035/n2\\_v43/21073409/p1/article.jhtml?term=%2BGroup+%2Btheory+%2BUsage](http://www.findarticles.com/cf_0/m4035/n2_v43/21073409/p1/article.jhtml?term=%2BGroup+%2Btheory+%2BUsage)> [žiūrėta 2004-04-15].
19. Giddens, A. *The Constitution of Society*. Los Angeles: University of California Press, 1984, 402 p.
20. Giddens, A. *Sociology*. Second edition. Cambridge: Polity Press, 1994.
21. Giddens, A. *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
22. Giddens, A. *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Los Angeles: University of California Press, 1994, 294 p.
23. Jezerskytė, E., Žydzūnaitė, V. *Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing* // *Socialiniai mokslai*. 3(49). 2005, p. 87–95.
24. Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
25. Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija, 1996.
26. Jucevičius, G. *Vadybos modeliai ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksnių aspektu*. Daktaro disertacija: vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004.
27. Kasiulis, J., Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001, p. 328.
28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
29. Katzenbach, J. R. *Making Teams Work at the Top*. // Leader to Leader, 7, Winter 1998. New York: Leader to Leader Institute <<http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/winter98/katzenbach.html>> [žiūrėta 2004-04-15].
30. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. New York: Harper Buisnees, 1993.
31. Lane, Ch. *Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust*. // Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Ed. Ch. Lane ir R. Bachmann.
32. Martin, C. H., Shin, J., Mochizuki, M. *Team versus individual work, what's the difference?* 2006. <[http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453\\_653/ideabook1/4\\_martin\\_mochizuki\\_shin/ss4\\_page4.htm](http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453_653/ideabook1/4_martin_mochizuki_shin/ss4_page4.htm)> [žiūrėta 2006-08-10].
33. McCann, D. J. *Finding The Missing Link in Team Management*. // Team Management Systems 1996 <<http://www.tms.com.au/tms12-2f.html>> [žiūrėta 2006 07 10].
34. McCann, D. J., Aldersea R. *Managing Team Performance: Unrealistic Vision or Attainable Reality?* 1997 <<http://www.tms.com.au/tms12-1i.html>> [žiūrėta 2006 06 06].
35. Merkys, G., Kalinauskaitė R., Beniušienė I., Vveinhardt J., Dromantas M. *Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test*. // Social Sciences = Socialiniai mokslai. Kaunas: University of Technology. T. 3(49), 2005, p. 39–51. [Sociological Abstracts; SocINDEX with Full Text].
36. Merkys, G., Žydzūnaitė, V., Šaparnis, G., Urbonaitė-Šlyžiuviene D., Dromantas M. *Teamwork Dysfunctions at Large-Scale Enterprises: Comparative Research Based on Norm-Referenced Testing* // Engineering Economics = Inžinerinė ekonomika. / Kaunas University of Technology. ISSN 1392–2785. 2006, 1 (46), p. 51–61. [Business Source Complete; IBSS International Bibliography of the Social Sciences; VINITI; CEOL].
37. Myers, D. *Socialnaja psichologija*. Sankt-Peterburg: Piter, 1998.
38. Park, S. Y., Wu M. *Teamwork, Communication and Collaboration*, 1998 <[http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453\\_653/01students/sooyoung\\_min/INDEX.htm](http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453_653/01students/sooyoung_min/INDEX.htm)> [žiūrėta 2005-10-20].
39. Reed, M. *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*. London: Harvester Wheatsheaf, 1992.
40. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 172–178.
41. Robbins, H., Finley, M. *The New Why Teams Don't Work*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
42. Robert, Ch., Lee, W. C., Chan, K.-Y. *An Empirical Analysis of Measurement Equivalence with the*

- INDCOL Measure of Individualism and Collectivism: Implications for Valid Cross-Cultural Inference* // *Personal Psychology*. 59, 2006, p. 65–99.
43. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
  44. Sakalas, A., Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
  45. Sakalas, A. *Kvalifikacijos kėlimo strategija ir jos realizavimo mechanizmas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. (4)1997, p. 197–221.
  46. Sapežinskienė, L. *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose. Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai. Sociologija (05S). Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2005, 231 p.
  47. Sapežinskienė, L. Guščinskienė, J. A Team Approach in Society Moving to Democracy // *The Development of Democracy in Baltic States*. (Materials of 1st conference “Baltic Readings“ held in Biržai), May 4–5, 2002. ISBN 9955-531-00-2. Vilnius: Lithuanian Sociological Society, p. 62.
  48. Seilius, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 1998, 200 p.
  49. Seilius, A. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001, 226 p.
  50. Smith, G. P. *United We Stand. Divided We Fall*. 2006. <[http://chartcourse.blogspot.com/2006\\_06\\_01\\_chartcourse\\_archive.html](http://chartcourse.blogspot.com/2006_06_01_chartcourse_archive.html)> [žiūrėta 2006-06-01].
  51. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
  52. Unsworth, K. L., West, M. A. *Komandos: kolektyvinio darbo iššūkiai*. // *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 314–333.
  53. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, 2000.
  54. Zucker, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*. (8), 1986, p. 53–111.
  55. Žydžiūnaitė, A. *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas*. Daktaro disertacija. Edukologijos mokslai (07). Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2003, 42 p.
  56. Žydžiūnaitė, V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas: Judex, 2005, 399 p.
  57. Wellins, R., Wilson, R., Katz, A., Laughlin P., Day, C., Price, D. *Self-Directed Teams: A Study of Current Practice*. Pittsburg: PA, DDI, 1990.
  58. Whitaker, P. *Managing Schools*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1998.
  59. Галкина, Т. П. *Социология управления: от группы к команде*. Москва: Финансы и Статистика, 2001.

Mykolas Dromantas

### The role of team work in modern working organization

#### Summary

Treatments of the concepts “team” and “team work” in human resources management are analysed in the article, distinguishing their links with organizational psychology and organizational sociology. This is a new view to the team work as to the interdisciplinary research subject.

There are no traditional methods to analyse organizational and individual activities, team-based modern organization is rendered comprehensively. Team and team work concepts, structural borders are purified, work organization activities research contents is provided taking into consideration the specific organizational context.

It is concluded that team work as a phenomenon is subject of many social sciences (human resources management, organizational psychology, educology, organizational sociology etc.). Each of these sciences creates a peculiar (original) attitude towards the team work phenomenon.

E. g., psychology explains the team work as interaction between individuals, educology deems it like competence, which can be trained and developed. In the organizational sociology context the team work is seen like interaction between groups and relations inside the organization. Neither of the mentioned social sciences taken separately can create versatile and universal theoretical image (model) of the team work which would be suitable to execute interdisciplinary research and to develop human resources management practice.

After having analysed the role of team work, the premises of efficient functioning as well as opportunities in the contemporary work organizations, democratic reconstructing, qualitative role of team work is noted.

---

*Mykolas Dromantas* – Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Administravimo ir kaimo plėtros katedros doktorantas.

Studentų g. 11, LT-4324, Kaunas.

Telefonas (+370 41) 525 100, 8 698 81710.

Elektroninis paštas [mykolas@slk.lt](mailto:mykolas@slk.lt)

Straipsnis pateiktas 2007 rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. lapkričio mėn.