

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS KATEDRA**

SONATA MAJAUSKIENĖ
Verslo psichologija
Neakivaizdinės studijos

**VADOVO PATYRIMO FORMUOJANT IR VALDANT KOMANDĄ
FENOMENOLOGINĖ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Magistro darbo vadovas –
Dr. Artūras Deltuva

Vilnius 2008

TURINYS

IVADAS.....	3
1. KOMANDOS SAMPRATA.....	5
1.1. KAS YRA KOMANDA ?.....	5
1.2. DARBO KOMANDOJE PRIEŽASTYS.....	7
1.3. APLINKA, KURIOJE VEIKIA KOMANDA	8
1.4. KOMANDOS RAIDOS ETAPAI IR SPECIFIKA	9
1.5. VADOVO VAIDMUO KOMANDOJE	12
2. VADOVO VAIDMUO IR IŠGYVENIMAI VADOVAUJANT	17
2.1. VADOVO IR LYDERIO SĄVOKŲ SAMPRATA	17
2.2. VADOVO KOMPETENCIJOS, REIKALINGOS VADOVAUJANT	19
2.3. VADOVO EMOCIJOS VADOVAVIMO PROCESE.....	21
3. FENOMENOLOGINIS VADOVO PATYRIMO FORMUOJANT IR VALDANT KOMANDĄ TYRIMAS	25
3.1. TYRIMO METODIKA.....	25
3.1.1. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai.....	25
3.1.2. Fenomenologinės analizės psichologijoje metodas.....	25
3.1.3. Fenomenologinės analizės procedūra.....	28
3.1.4. Tiriamieji.....	30
3.1.5. Tyrimo etapai.....	31
3.2. TYRIMO REZULTATAI.....	32
3.2.1. Detali teksto fenomenologinė analizė.....	32
3.2.2. Tyrimo dalyvių nuoseklūs tekstai ir bendri fenomeno apibrėžimai.....	38
3.3. BENDRO FENOMENO APIBRĖŽIMO SUDARYMAS	44
3.3.1. Atskiri patyrimo aspektai ir jų pagrindimas	44
3.3.2. Galutinis fenomenologinis vadovų patyrimo formuojant ir valdant komandą apibrėžimas	48
3.4. APIBENDRINANTIS TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	49
IŠVADOS	52
LITERATŪRA	55
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY.....	62
PRIEDAI	63

IVADAS

Temos aktualumas. Vadybos ir psichologijos teoretikai nesiginčija, kad vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, o nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos sėkmė. Siekdami organizacijų valdymo formų tobulinimo, daugelis vadovų darbą komandose laiko efektyvia darbo organizavimo strategija. Remiantis Gordon (1992) (cit. pgl. Chmiel N., 2005) atliktais tyrimais, net 82 % bendrovių, kuriose dirbo 100 ir daugiau darbuotojų, teigia, kad taiko darbą komandose. 68 % iš 1000 tirtų „sėkmingų“ kompanijų teigė, kad jos sėkmingų veiklos rezultatų pasiekė tik komandinio darbo dėka (Lawler, Mohrman, Ledford, 1995). Daugelio autorių tyrinėjimus šia tema paskatino gaunamos išvados, kad komandinio darbo taikymas įvairaus pobūdžio ir pramonės šakų organizacijose joms leidžia pasiekti pageidaujamų veiklos atlikimo rezultatų (Banker R.D., Lee S., Potter G., Srinivasan D, 1996; Cannon-Bowers J.A., Oser R., Flanagan D.L., 1992; Wellins R.S., Byham W.C., Dixon G.R., 1994), tačiau neatmetama nuomonė, kad komandos ne visada sėkmingos ir dirba gerai (pavyzdžiui, Hackman J.R., 1990). Šiuolaikinėje vadybos ir organizacinės psichologijos literatūroje yra labai įvairių komandos formavimo bei valdymo sampratų apibrėžimų, organizacijų valdymo teorijų, koncepcijų ir veiklos filosofijų. Vadovo vaidmens organizacijoje, jo sugebėjimo formuoti ir valdyti komandas tema taip pat populiari ir plačiai analizuojama. Tačiau šio darbo aktualumą pagrindžia nenustatyti loginiai valdymo teorijų ir komandinio darbo taikymo koncepcijų ryšiai su atsakingiausio organizacijos asmens – vadovo – vidiniais išgyvenimais ir patyrimu juos taikant komandinio darbo procese.

Tema „Vadovo patyrimo formuojant ir valdant komandą psichologinė analizė“ pasirinkta kokybiniam tyrimui atlikti. Magistriniame darbe atliekamas tyrimas, kurio **objektas** – vadovo *patyrimas* formuojant ir valdant komandą. Temos pasirinkimo tikslingumą pagrindžia mus supanti aplinka, kuri nuolat skatina domėtis organizacijų psichologija, įmonėse dirbančių žmonių organizacine elgsena, vadovų sugebėjimu užtikrinti palankų įmonės psichologinį klimatą ir pasiekti aukštų veiklos rezultatų, turinčių tiesioginės įtakos kompanijos produktyvumui ir visos vadybos sferos rezultatams. Norint suprasti vadovo patyrimą formuojant bei valdant komandą, šiame darbe siekiama ištirti jo, kaip asmenybės, išgyvenimų ryšius su esamų valdymo teorijų ir komandinio darbo koncepcijų aibe ir tiksliai apibrėžti kas tai yra.

Darbo tikslas – per komandinio darbo ir vadovo vaidmens bei išgyvenimų analizę, kokybinių tyrimų pagalba identifikuoti, aprašyti bei išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą.

Tyrimo tikslas – aprašyti ir išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą.

Siekiant tikslo formuluojami **darbo uždaviniai**:

1. Atlikti fenomenologinį vadovo patyrimo formuojant ir valdant komandą tyrimą;
2. Pateikti detalią fenomenologinę analizę;
3. Gauti vadovo, formuojančio ir valdančio komandą, patyrimo apibrėžimą;
4. Suformuluoti galutines atlikto tyrimo išvadas.
5. Gautas tyrimo išvadas palyginti su kitų autorių atliktais tyrimais;

Tyrimo tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas **fenomenologinės analizės metodas**, kurį išplėtojo tokie autoriai kaip A. Giorgi, W. Fisher, C. Fisher, F.J Wertz, E. Keen (Kline, 1993). Tyrimo metu gautų duomenų eksplikavimui vartojamas A. Giorgi (Giorgi, 1992, Giorgi, 2003) metodas. **Tyrimo dalyvių** atrankai nebuvo taikomi jokie specifiniai kriterijai išskyrus tai, kad jie privalomai turėjo būti vadovai. Tyrime dalyvavo 8 vadovai, kurių amžius nuo 28 iki 58 metų, 5 vyrai, 3 moterys.

Darbo tikslui pasiekti magistro **darbo struktūra** buvo sudaryta iš trijų dalių:

Pirmoje dalyje atliekama išstudijuotos literatūros apžvalga, kurios pagalba apsibrėžiama komandos samprata. Per darbo komandoje priežasčių analizę, komandų raidos etapų ir specifikos nagrinėjimą, vadovo vaidmens komandoje suvokimą, siekiama padėti teorinį pagrindą tolimesniems tyrimams bei analizei. Be to, aiškus komandos „reiškinio“ suvokimas svarbus tinkamų respondentų kokybiniam tyrimui atrankai.

Antroje dalyje tęsiama literatūros analizė gilinantis į vadovo, vadovavimo, lyderiavimo sampratas, jų ryšius ir lyginimą. Siekiama išsiaiškinti vadovo sėkmei reikalingas kompetencijas, funkcijas ir jo nuotaikų bei emocijų įtaką tiesioginiam darbui bei rezultatams. Vadovo išgyvenimų vadovaujant analize siekiama priartėti prie šio darbo tikslo ir vėlgi padėti teorinį pagrindą kokybiniam tyrimui.

Trečioje dalyje pateikiamas fenomenologinis vadovo patyrimo formuojant ir valdant komandą tyrimas, jo objektas, tikslas, uždaviniai, metodas, tiriamieji, fenomenologinės analizės būdu gauti kokybinių tyrimų duomenys. Apibendrinus išnagrinėtą teorinę medžiagą bei gautus tyrimų rezultatus formuluojamas bendras fenomeno apibrėžimas bei pateikiamos tyrimo išvados.

Darbo struktūrą bei medžiagos dėstymo tvarką sąlygojo tyrimo tikslas bei uždaviniai. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai su poskyriais, išvados, naudotos literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis - 62 puslapiai (be priedų), jame yra 10 lentelių, 6 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 80 šaltinių.

1. KOMANDOS SAMPRATA

1.1. KAS YRA KOMANDA ?

Šiuolaikinėje organizacijoje „komandos“ terminas naudojamas įvairioms grupėms apibūdinti. Tai kas gi yra ta komanda? Ar tai grupelė kolegų, einančių kartu pietauti? Ar tai skyrius, departamentas? Ar tai grupė vadybininkų, reguliariai susitinkančių pasitarimams? Analizuojant įvairią literatūrą teko pastebėti, kad neretai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėse, tačiau, siekiant šio darbo tikslo, mes trumpai panagrinėsime kuo formalios darbo grupės skiriasi nuo efektyviai dirbančių komandų. Aiškus komandos sampratos apibrėžimas leis mums suvokti komandinio darbo svarbą, vadovo vaidmenį joje bei teisingai pasirinkti konkrečias situacijas kokybiniam tyrimui.

„Komandos“ apibrėžimai paprastai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti išpildytos, kad grupę žmonių būtų galima pavadinti komanda. Visų pirma, grupės nariai privalo turėti bendrus darbo tikslus. Jie sąveikauja vienas su kitu, kad įgyvendintų šiuos bendrus tikslus. Komandos nariai taip pat turi turėti aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis bei organizacinį komandos identitetą su apibrėžta organizacine funkcija. Pagal Katzenbach ir Smith (cit. pgl. Chmiel N., 2005), komanda ne tik turi turėti vienas kitą papildančių savybių, bet ir būti įsipareigoję bei atsakingi už bendrus darbo metodus, siekių įgyvendinimą bei uždavinių įvykdymą. Kita grupė autorių akcentuoja, kad efektyviai dirbančios komandos turi gebėti pakankamai greitai ir lanksčiai reaguoti į laiko ir situacijų pokyčius (Scholtes P.R., Joiner B.L., Streibel B.J., 2003). Pasak S.P. Robbins (2007), geriausiai veikiančiose komandose darbuotojai dirba laisvai ir savarankiškai, jie turi galimybę išnaudoti skirtingus įgūdžius bei gabumus, geba iki galo baigti visą aiškiai apibrėžtą uždavinį ar produktą, o komandai skirtas uždavinys ar projektas yra vienodai svarbus visiems jos nariams. Atlikus literatūros analizę, apibendrintai pateikiame keletą įvairiuose šaltiniuose įvardijamų „kokybiškos komandos“ sąlygų ir pailiustruojame jų svarbą bei įtaką komandos sampratai (žr. 1 Pav.). Matysime, kad kiekviena sąlyga gali turėti dvejopą reikšmę, tačiau jų palyginimas padės suprasti kada komandą galime vadinti „kokybiška komanda“.

1 Paveikslas. Komandinį darbą charakterizuojančios sąlygos

Dalijimasis bendrais tikslais



Komandos nariai nesupranta arba nepriima sprendimų. Jiems trūksta motyvacijos kartu siekti užsibrėžto tikslo.

Užsibrėžtas tikslas aiškus ir siektinas visiems komandos nariams. Neaiškūs aspektai išanalizuoti ir priimtini. Kiekvienas jaučiasi įsipareigojęs juos įvykdyti.

Aiškūs apsibrėžtas užduočių ir atsakomybių pasidalijimas

Užduotys padalijamos ir „nuleidžiamos“ vadovų. Vyrauja individualūs interesai. Jaučiamas visiškas pasyvumas, kai susiduriama su problemomis.

Kiekvienas komandos narys informuotas apie užduočių atlikimą ir kas jas atliko. Kiekvienas komandos narys žino savo indėlio kiekį į bendrą sėkmę.

Tiksli ir reguliari veiksmų seka

Pokyčius daryti – vadovo darbas. Nereguliarūs ir nerezultatyvūs susitikimai. Dalyvavimas susitikimuose neatneša pokyčių, be to jų temos nukrypsta nuo susirinkimo tikslo.

Pokyčiai ir jų svarbumas suvokiamas visų komandos narių. Reguliariems susitikimams ruošiamasi ir kiekvienas juose dalyvauja aktyviai.

Gili ir turininga komunikacija

Pagrindinė ir visiems svarbi informacija necirkuliuoja. Daug kritikos, abejingumo, kontrolės, nutolimas nuo kitų idėjų.

Komunikacija tarp komandos narių dažna ir kokybiška. Dalijamasi pagrindine informacija. Juntamas grįžtamasis ryšys iš kasdienių veiksmų, problemų sprendimo, rezultatų.

Šilta atmosfera, pasitikėjimas ir pagarba

Vyrauja nuobodi atmosfera. Bendraujama „pašnibždomis“ arba per gandas. Didelė problemų aštrėjimo ir konfliktų tikimybė.

Komandos nariai neslepia bet dalinasi savo jausmais, idėjomis, pasiūlymais. Atviras ir atidus tarpusavio dialogas. Kritika objektyvi, todėl dažniausiai priimtina.

Tiksliai apibrėžta komandos vadovo rolė

Vadovas prisiima visą atsakomybę. Jis pats priima sprendimus, vadovaujasi tik savo asmeniniais interesais. Komandoms nariams nepriimtina jo nuomonė ir jie jai priešinasi.

Vadovas yra komandos dalis. Jo rolė apibrėžta ir visiems aiški. Komanda dalyvauja sprendimų priėmimo. Vadovas kreipia dėmesį į kiekvieno komandos nario pastangas ir nuomonę.

Aplinkos įsisąmoninimas

Kiekvienas gilinasi tik į savo darbą. Nesidomi ir nepriima nieko, kas ateina iš kitų komandos narių, abejingi kitiems kompanijos padaliniais ir klientams.

Komandos nariai „sumuoja“ visų indėlį ir jį analizuoja. Domisi kitų kompanijos skyrių ir klientų darbu.

Iniciatyvus ir savalaikis kūrybiškumas

Kiekvienas asmuo dirba vadovaudamasis įpročiais ir bet kokius pasikeitimus traktuoja negatyviai. Konservatyvus mąstymas.

Komandos nariai jaučia malonumą ieškodami naujų problemų sprendimų būdų ir integruoja juos į kasdieninį darbą. Pasiūlymai ir idėjos visuomet laukiami, vertinamas kūrybiškumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Komandinį darbą charakterizuojančių sąlygų reikšmių interpretacija mums leidžia giliau suvokti, kad ne kiekviena kartu dirbančių asmenų grupė gali būti komanda ir kad ne kiekviena komanda verta tikrojo jos „apibrėžimo“. Apibendrinant galima teigti, kad komanda galėtų apibrėžti tik kartu dirbančių asmenų grupę, kurios pagrindiniai darbo principai remiasi bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba ir kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti bei kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

1.2. DARBO KOMANDOJE PRIEŽASTYS

Įvairių įmonių patirtis ir specialūs tyrimai atskleidžia akivaizdžius darbo komandomis privalumus: taip efektyviau panaudojami įmonės ištekliai; priimami kokybiškesni sprendimai; darbuotojai dirba kūrybiškiau ir novatoriškiau, didėja produktyvumas, tampa aukštesnė rinkai pateikiamos produkcijos ar paslaugų kokybė. Applebaum ir Batt (1994) (cit. pgl. Chmiel N., 2005) atliko 12 stambių tyrimų bei apžvelgė 185 vadovavimo praktinius atvejus ir padarė išvadą, kad, perėjus prie darbo komandose, pagerėja ir organizacijos efektyvumo, ir kokybės rodikliai. Mohrman, Cohen ir Mohrman (1995) nurodo keletą priežasčių, dėl ko organizacijose dirbama komandomis:

- komandos sudaro sąlygas organizacijoms sparčiai ir ekonomiškai sukurti bei pateikti produktus, nebloginant jų kokybės;
- komandos leidžia organizacijoms lengviau išmokti (ir išsaugoti tai, kas išmokta);
- galima sutaupyti laiko, jei veiklą, kurią anksčiau paeiliui vykdė atskiri žmonės, vienu metu vykdytų komandos nariai;
- skatinamos naujovės, nes idėjos „susikryžmina“;
- komandos gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras žmogus niekaip neįgyvendins.

S.P. Robbins (2007) darbo komandomis privalumus išvelgia jų sugebėjime bendrą ir prasmingą tikslą paversti kryptimi, varomąja jėga ir kartu įsipareigojimu. J. W. Bishop taip pat komandos įsipareigojimus įvardija didele atskirų individų, sudarančių komandą, jėga. Autorius akcentuoja, kad komandos jėga susideda iš vieningo tikslo siekio, pasiryžimo sunkiai dirbti bendram komandos labui ir troškimo pasilikti komandoje (Bishop J. W., Scott K.D., 2000). Tikėtina, kad tokiu atveju sėkmingai dirbančių komandų nariai ypač daug laiko ir pastangų skiria diskusijoms apie bendrą tikslą, tam tikslui modeliuoti bei sutarti dėl galutinio jo pavidalo, ko pasekoje konkretus tikslas jiems priklauso ir kolektyviai, ir individualiai. Taigi, sėkmingai

dirbančios komandos bendrą tikslą paverčia konkrečiais, išmatuojamais ir tikroviškais darbo rezultatų siekiniais. Šie siekiniai padeda komandoms nenukrypti nuo pagrindinio dalyko – rezultatų siekimo. Trumpa darbo komandose priežasčių ir darbo komandomis privalumų analizė leidžia formuluoti apibendrinimą, kad komandos gali pasiekti tokį tikslą, kurį vienam žmogui, dirbančiam atskirai, organizacijoje būtų įgyvendinti sunku arba net neįmanoma.

Tiesa, analizuojant įvairių autorių ir tyrėjų nuomones, komandinio darbo privalumų vertinimas pasirodė gana prieštaringas. Kai kurios studijos ir tyrimai atskleidė teigiamus komandinio darbo rezultatus (pvz., Bushe G.R., Coetzer G., 1995; Eden D., 1986; Walsh P.L., Garbs C.A., Goodwin M., Wolff E.M., 1995), kai kurios – privalumų komandiniame darbe neišvelgė (pvz., Pandiani J.A., Maynard A.G., 1993). Nors daugelis autorių išvelgia bendrą teigiamą požiūrį į komandinį darbą, (Neuman G., Edwards J., Raju N., 1989), tačiau jie atkreipia dėmesį, kad neteisinga komandinio darbo dėka pasiektus kompanijų laimėjimus sieti tik su komandų buvimo nuopelnais (de Meuse K.P., Liebowitz S.J., 1981; Woodman R.W., Sherwood J.J., 1980). Traktuojama, kad komandos pasiekimus įtakoja kitos organizacijos vystymosi pastangos, nors ir sudėtinga bendrą įvairių veiksmų poveikį išskaidyti (Guzzo R.A., Dickson M.W., 1996; Wellins R.S., Byham W.C., Wilson J.M., 1991). Darytina išvada, kad komandinio darbo priežastis ir sėkmę įtakoja išorinė aplinka ir išankstinės sąlygos, todėl nėra pagrindo teigti, kad geri organizacijos veiklos rezultatai pasiekiami tik dirbant komandomis.

1.3. APLINKA, KURIOJE VEIKIA KOMANDA

Norint suprasti kaip komandos dirba, būtina išanalizuoti kaip komandos formuojamos ir kokiame kontekste jos veikia. Daugelio autorių teigimu, pagrindinis komandos formavimo tikslas yra didinti grupės darbo produktyvumą, o pagrindiniai produktyvios komandos darbo bruožai - bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra (Guzzo R.A., Dickson M.W., 1996). Kalbant apie kontekstą, kuriame dirba komandos, labai svarbu organizacijos klimatas ir ypač tai, kaip jį suvokia ir patiria dirbantieji (Allen, 1996). Organizacijos klimatas paprastai apibrėžiamas kaip visuma percepcijų, atspindinčių kaip darbuotojas žvelgia į darbo aplinką bei organizacijos atributus ir kaip juos vertina (James ir Jones, 1974; James, Joyce ir Slocum, 1988) (cit. pgl. Chmiel N., 2005). Reichers ir Schneider (1990) klimatą apibrėžia kaip bendrą formalios ir neformalios politikos, procedūrų ir praktikos suvokimą. Laikytina, kad šios vertybės bei įsitikinimai turi įtakos darbo rezultatams, produktyvumui ir novatoriškumui (Burke ir Litwin, 1992).

Vis dėlto, kaip ir minėjome, kai kurie vadybos ir psichologijos teoretikai akcentuoja, kad komandinio darbo idėja nevertėtų žavėtis aklai: būna situacijų, kai darbas komandomis, sudarytomis kad ir iš geriausiai susiklausiusių organizacijos darbuotojų, nėra pats tinkamiausias. Steiner (1972) įrodinėja, kad dažniausiai tikrasis komandos produktyvumas yra mažesnis nei potencialusis, nes atsiranda „proceso nuostoliai“. Šiuos proceso nuostolius galima sugrupuoti į dvi kategorijas: koordinavimo problemos ir motyvacijos problemos (Stroebe ir Frey, 1982). Be to veikla, skirta pavyzdžiui susirinkimams organizuoti, užduotims koordinuoti, informacijai apibendrinti ir paskleisti, gali riboti komandos efektyvumą. Darbas komandoje priklauso nuo bendrų tikslų, dalyvavimo komandos veikloje garantijų, konstruktyvios polemikos ir paramos (West, 1990; West ir Anderson, 1996), o šie dalykai negali egzistuoti konkurencingoje ir kupinoje nepasitikėjimo aplinkoje. Mohrman ir kiti (1995) savo išsamiaame komandomis darbą grindžiančių organizacijų tyrime, naudodami klausimynus ir nagrinėdami praktinius atvejus, nustatė, kad konkurencija tarp komandų yra viena iš didžiausių grėsmių sėkmingai ir sklandžiai organizacijos veiklai bei vidiniam jos klimatui. Jei organizacijos klimatui būdinga didelė kontrolė, maža darbuotojų autonomija, nepakankamas rūpinimasis darbuotojų gerove ir mažai dėmesio skiriama mokymui, mažai tikėtina, kad tokioje organizacijoje klestės darbas komandose (Markiewicz and West, 1997 cit. pgl. Chmiel N., 2005). Apibendrinant galima teigti, kad nepriklausomai nuo aplinkos, kurioje veikia komandos, susidūrimo su sunkumais, organizuojant darbą komandose, išvengti neįmanoma. Darytina išvada, kad rimtai ir nuosekliai formuojant komandą, individų gebėjimus, žinias ir pastangas būtina sujungti į kolektyvinę jėgą ir visam tam sukurti pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo.

1.4. KOMANDOS RAIDOS ETAPAI IR SPECIFIKA

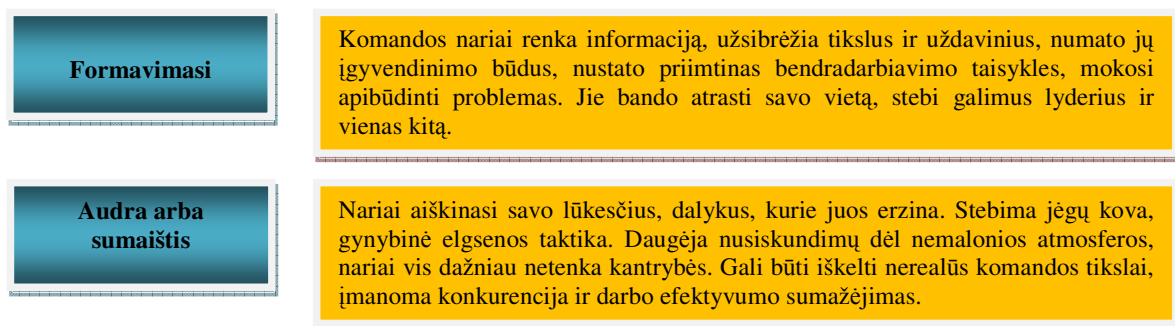
Daugelio vadybos teoretikų teigimu, kai kalbama apie komandos formavimą ir valdymą, tarp šių terminų nėra aiškos ribos. Šie procesai apima bendrą veiksmų koordinavimą tarp organizaciją sudarančių grupių ir yra viena pagrindinių kompanijos vadovybės pareigų. Kuriant naują komandą, jos formuotojas turi: suvokti komandos būtinumą; pagal specialiuosius, socialinius bei problemų sprendimo įgūdžius parinkti žmones; apibrėžti elgesio taisykles; apsitarti dėl tikslų; nuolat informuoti komandą pateikiant naujų faktų; ne tik praleisti laiką kartu, bet ir suteikti komandai grįžtamąjį ryšį.

Kadrų parinkimas komandoje susijęs su jos narių sugebėjimais ir asmenybės bruožais, komandos dydžiu, narių lankstumu ir jų nusiteikimu dirbti komandoje. Pasak Stephen P.

Robbins, kad komanda dirbtų efektyviai, reikalingi trijų skirtingų tipų įgūdžiai. Pirma, komandai reikalingi žmonės, pasižymintys *technine kompetencija*. Antra, jai reikalingi žmonės, turintys *problemų nagrinėjimo ir sprendimų priėmimo įgūdžių*, kad galėtų nustatyti problemas, pateikti alternatyvų, įvertinti tas alternatyvas ir kompetentingai pasirinkti. Galų gale komandoms reikalingi žmonės, mokantys išklaudyti, suteikti grįžtamąjį ryšį, spręsti konfliktus ir pasižymintys kitais *tarpasmeninių santykių įgūdžiais*. Be šių trijų tipų įgūdžių jokiai komandai nepavyks atskleisti viso turimo pajėgumo (Robbins S.P., 2007). Tikėtina, kad kiekvienas komandinis vaidmuo turi savo privalumų ir trūkumų, todėl konkrečioms paskyrimams yra svarbu surasti tinkamą kombinaciją. Analizuojant literatūrą aptikome didelę komandinių vaidmenų įvairovę tiek jų turinio, tiek kiekio prasme. Pvz. M.Woodcock (1979) pateikė dvyliką, J.F.Cragan ir D.W.Wright (1980) išskiria dešimt komandinių vaidmenų, o daktaras Meredith Belbin (1981), tyrinėjęs gerai dirbančių komandų sudarymo principus, atlikdamas savo tyrimus nustatė devynis naudingus komandinius vaidmenis: 1. *gamybininkas* (kūrybiškas, turtingos vaizduotės, originalus), 2. *stebėtojas vertintojas* (mąstantis, kritiškas, įžvalgas), 3. *koordinatorium* (sugebantis suburti kitus bendram tikslui), 4. *formuotojas* (dinamiškai lyderiaujantis, skatinantis kitus veikti), 5. *išteklių tyrėjas* (orientuotas į tarpusavio santykius, smalsus, komunikatyvus), 6. *komandinis darbuotojas* (lankstus, diplomatiškas, vengiantis trinties), 7. *įgyvendintojas* (sistemiškas, disciplinuotas, praktiškas), 8. *užbaigėjas* (orientuotas į tikslą, laiku pateikiantis savo rezultatus), 9. *specialistas* (atsidavęs, turintis tikslą ekspertas). Pasak M. Belbin, visi komandos vaidmenys turi privalumų ir trūkumų, o vaidmenų komandoje savybės - gali būti teigiamos ir leistinai neigiamos. Daugelis tyrėjų taip pat pabrėžė, kad komandos egzistavimui ir sugebėjimui spręsti problemas labai svarbi yra komandos narių patirties įvairovė, taip pat tai, kad grupėje būtų abiejų lyčių atstovai.

Komandos formavimas ir valdymas apima keletą stadijų. Skirtingi autoriai įvairiuose šaltiniuose šias stadijas įvardija gana panašiai. Savo darbe vadovausimės Tomo Pranio (2006) apibendrintai suformuluotais penkiais komandos raidos etapais (žr. 2 Pav.):

2 Paveikslas. Komandos raidos etapai



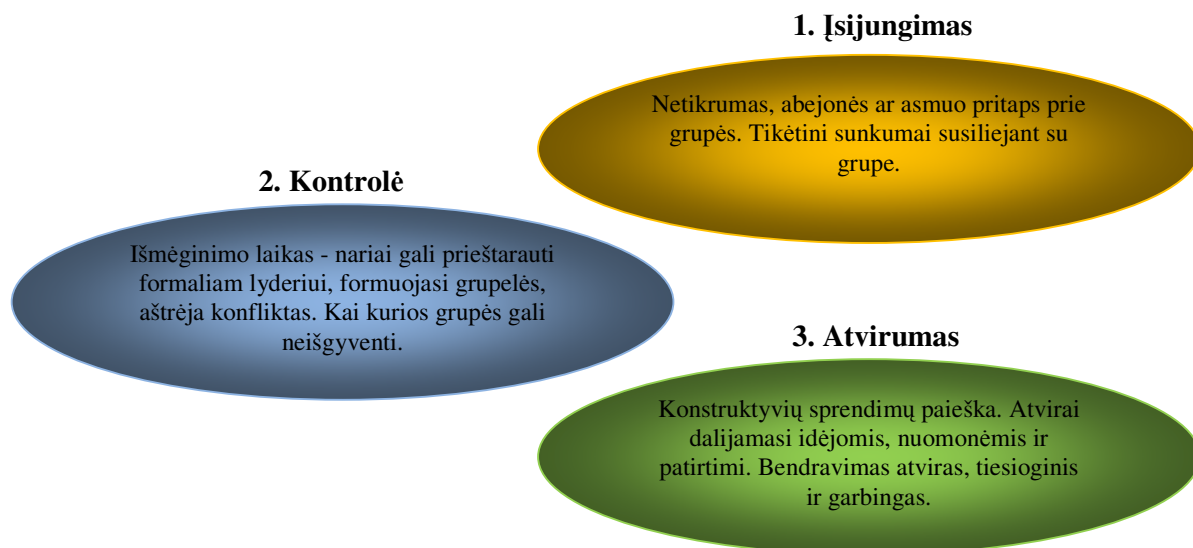
Normalizavimasis	Nariai suformuluoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir sistemiskai taiko problemos sprendimo metodus. Įsiklausoma į kitų nuomonę, sprendžiant uždavinius ir priimant sprendimus dažniau ieškoma kompromisų. Priimami ir vertinami pranašumai ir trūkumai, sustiprėja ryšiai už komandos ribų.
Veikla arba darbo atlikimas	Siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o iškylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.
Darbo pabaiga arba brandos etapas	Atviras bendravimas tampa norma. Komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti problemas. Suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis daugiau dėmesio skiria detalėms. Nuolat tobulėjama. Nesėkmės atveju gilinamasi kas buvo padaryta blogai.

Šaltinis: adaptuota pagal T. Pranį, sudaryta autoriaus.

Dalis autorių antrąją komandos formavimo ir valdymo stadiją („audra arba sumaištis“) vadina „diferenciacijos“ (Bushe G.R., Coetzer G., 1995), „prieštaravimų“ arba „artimos kovos“ stadija (de Meuse K.P., Liebowitz S.J. 1981), tačiau visi stadijos įvardijimai turi analogišką reikšmę: tai grupės perversmo laikotarpis, kai vertinami lyderiai ir jų nauda komandai, formuojasi atskiros grupelės, paskirstomi, perskirstomi, bandomi patikslinti grupės narių vaidmenys ir pan.. Atkreiptinas dėmesys, kad kartais ši stadija skiriama į dvi dalis, norint pabrėžti eksperimentavimą (Eden D., 1985). Tačiau atlikus gilesnę analizę, daroma išvada, kad eksperimentavimo stadijoje įvardinti veiksniai atkartoja „audros ir sumaišties“ stadijos sudėtinės dalis. Beje, daugelis autorių taip pat sutaria, kad produktyviausiai komanda dirba pasiekusi normalizavimosi arba jau veiklos etapą. Būtent tuo metu dažniausiai maksimaliai išnaudojamos kiekvieno individo galimybės, taip pat maksimaliai atskirų individų kompetencijos suburiamos į komandinio darbo realizavimą (Čiutienė R., Neverauskas B., Venclauskas S., 2007).

Po to, kai komanda suformuota, ji paprastai pergyvena eilę daugiau ar mažiau numanomų fazių. Atlikus literatūros analizę, naudingiausių šių fazių aprašymo modeliu pasirinkome FIRO (angl. „Fundamental Interpersonal Relationship Orientation“ – „Pagrindinė tarpusavio santykių orientacija“), kuris buvo sudarytas, remiantis V. Šutso (Will Shutz) išsamiais komandos narių tarpusavio santykių studijomis. FIRO modelis pateikia tris pagrindines komandos tarpusavio gerinimo fazes (žr. 3 Pav.):

3 Paveikslas. Komandos tarpusavio santykių gerinimo fazės



Šaltinis: adaptuota pagal FIRO, sudaryta autoriaus.

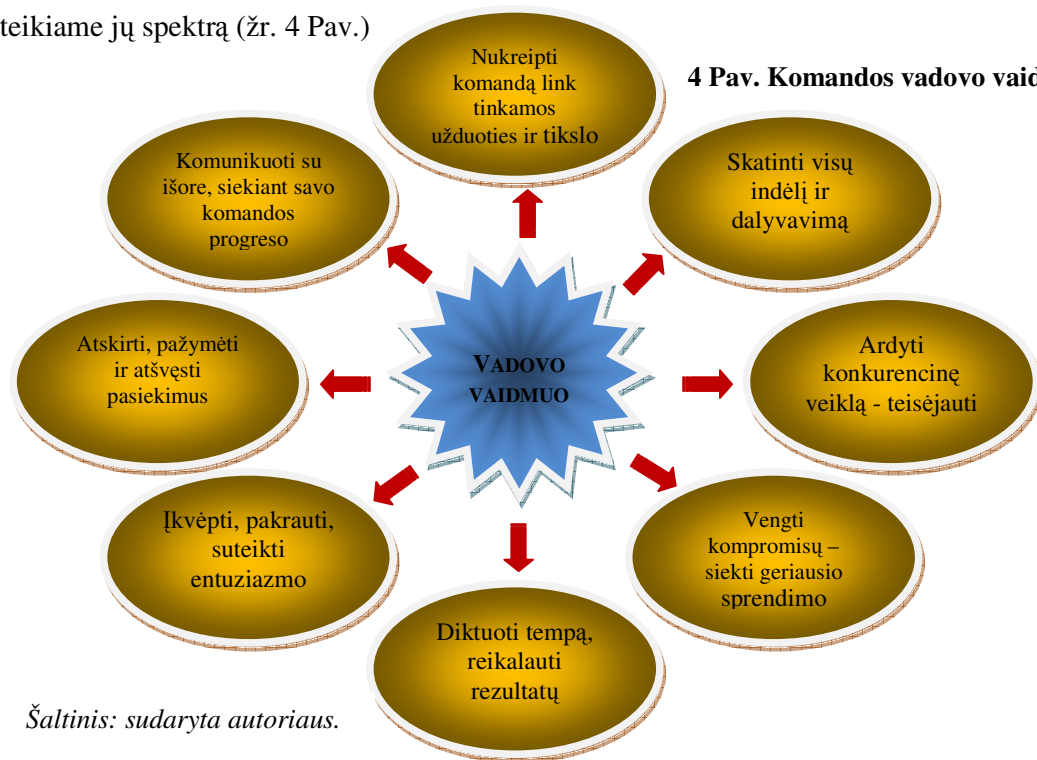
Paveikslėlyje pavaizduotos fazės praktiškai neišvengiamos kiekvienos komandos formavimo pradžioje. Kaip lengvai arba sunkiai jos išgyvenamos, priklauso nuo komandą sudarančių narių sugebėjimo iš pat pradžių išsiaiškinti „žaidimo taisykles“. Kaip teigia R.Čiutienė, B. Neverauskas, S.Venclauskas (2007), atskiro individo komandoje darbą motyvuoja noras būti įtrauktiems į veiklą, individo prisiėmimas jo kvalifikaciją ir lūkesčius labiausiai atitinkantį vaidmenį bei jo darbas su kitais komandos nariais. Taigi, tikėtina, kad sklandžiai visas fazes pereiti pavyksta toms komandoms, kurios sudarytos iš žmonių, turinčių techninę patirtį, gebančių spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su kitais, ir kurių ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo bei emocinio stabilumo asmenybės rodikliai yra geri (Robbins S.P., 2003).

1.5. VADOVO VAIDMUO KOMANDOJE

Ankstesni poskyriai leido suprasti, kad komandos formavimas ir jos valdymas nėra nei lengvas, nei trumpalaikis procesas. Atlikta literatūros analizė parodė, kad egzistuoja įvairių rūšių ir įvairiems tikslams suburtos komandos, tačiau šiame darbe nenagrinėjome savivadovaujančių komandų (kuriose vadovų nėra), virtualių komandų (neturinčių socializacijos bei vizualizacijos kontaktų, be aiškių vidinės komunikacijos taisyklių), nes mūsų tikslas paanalizuoti komandas, kuriose atsiskleidžia vadovų pozicija ir vaidmuo.

Kaip teigia M. Woodcock ir D. F. Francis (1982), vadovavimas – svarbiausias komandos rezultatų veiksnys. Ypač pirmosiose stadijose - komandai žengiant pirmuosius žingsnius - svarbi komandos vadovo veikla, jo parama. Nesunku suvokti, kad geras vadovas tiek pradžioje, tiek viso komandos gyvavimo metu rūpinasi visais sprendiniais reikalais ir rodo asmeninį pavyzdį. Tuo tarpu blogas vadovas, tikėtina, – gali numarinti kiekvieną komandos nario iniciatyvą ir sukelti pavojų komandos išlikimui. Matome, kad komandos sėkmei įtaką turi ne pats vadovo buvimo faktas, bet tai, kokiomis savybėmis jis pasižymi ir kokį vaidmenį komandinėje veikloje jis atlieka. Literatūros analizė parodė, kad tokios vadovo savybės, kaip tolerantiškumas kitų žmonių įsitikinimams, sugebėjimas deleguoti užduotis, savo darbuotojų poreikių suvokimas, nuolatinis komandos narių ir savęs tobulinimas ir t.t., įkvepia komandą bendram darbui ir subalansuoja ją. Ypač svarbu, kad sprendžiant sudėtingus uždavinius vadovai pasikliautų informacija ir vertinimu, gaunamais iš atskirų komandos narių. Tol, kol komandos nariai bendros veiklos kontekste dalijasi savo patirtimi ir žiniomis, vadovo pareiga – koordinuoti juos, bet nepriimti sprendimų. Daugelio autorių teigimu, sprendimus turėtų priimti visi komandos nariai. Pasak R.Čiutienės, B.Neverausko ir S.Venclausko (2007), tokiu atveju, padidėja kiekvieno komandos nario įtaka bendro sprendimo priėmimui ir komandos valdymas netiesiogiai yra paskirstomas visiems jos nariams. Apibendrinant galima teigti, kad vadovo vaidmens taktiniai padariniai tiesiogiai įtakoja komandinio darbo sėkmę.

Analizuojant įvairių autorių išskiriamas komandos vadovo vaidmenis komandinėje veikloje (Durham C.C., Knight, D., Locke, E.A.,1997; Coppin S. 2007), mes jas apibendrinome ir pateikiame jų spektrą (žr. 4 Pav.)

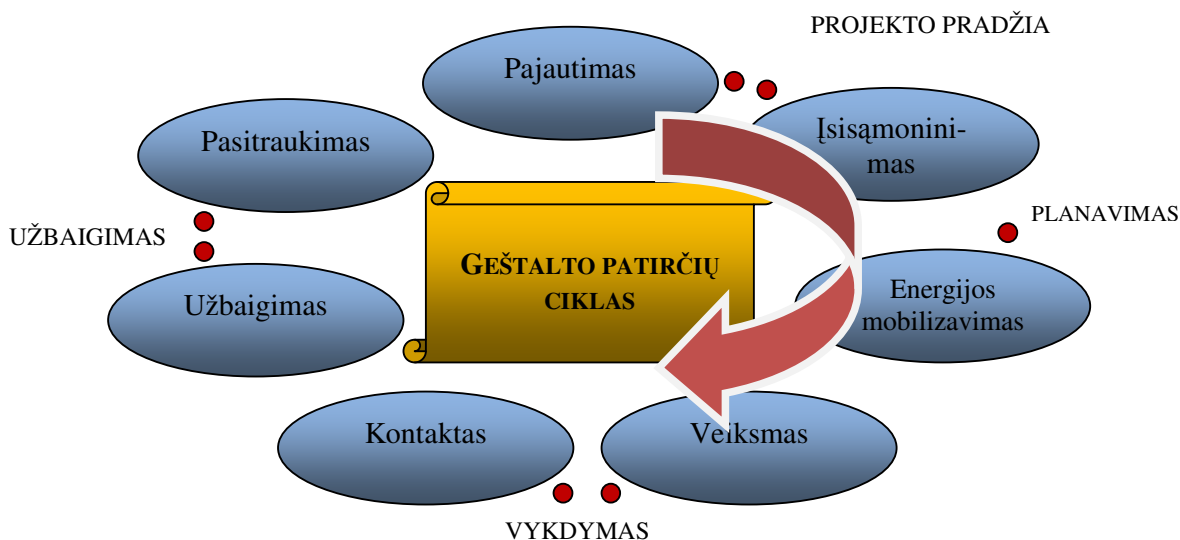


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Paveikslėlyje pateiktas komandos vadovo vaidmenų rinkinys leidžia interpretuoti, kad komandos nariams iš vadovo svarbu jausti socialinės priklausomybės skatinimą. T.y., komandos nariams, susietiems tam tikrais išipareigojimais ir ryšiais, būtina pasitikėti vieni kitais, o tuo tarpu vadovas turėtų skatinti komandos narius bendrauti, išsiklausyti ir matyti, kas vyksta aplink. Kaip jau minėta, tinkamas vadovas, palanki aplinka ir komandos narių draugiškumas yra viena iš pagrindinių sėkmingo komandinio darbo sąlygų.

Viena svarbiausių komandos vadovo pareigų, apjungiančių jo vaidmenis ir lemiančių sklandų ir profesionalų komandos darbą, - vadovo gerosios praktikos ir patirties perdavimas visiems komandos nariams. Komandos vadovo pareigos reikalauja daug laiko, pastangų bei darbo. Geras komandos vadovas žino, kad žinios, įgytos iš patirties yra tvirtesnės, greičiau įsisavinamos bei ilgiau išliekančios, nei duotos vadovo, paprasčiausiai nurodant ką reikia atlikti. Analizuojant literatūrą, sutikome keletą komandos vadovų taikomų patirties perdavimo per komandos valdymą metodų. R.Čiutienė, B.Neverauskas ir S.Venclauskas (2007) savo straipsnyje aptaria komandų valdymą Geštalt patirties ciklo požiūriu (Zwikaël O, Bar-Yoseph A.B., 2004). Pasak autorių, Geštalto patirčių fazių ciklas gali būti skirtas komandos problemų sprendimui, pradedant nuo problemos pajautimo iki pusiausvyros atnaujinimo. Šis ciklas susideda iš devynių fazių (žr. 5 Pav.).

5 Paveikslas. Geštalto patirčių fazių ciklas (Zwikaël O. & Bar-Yoseph B.A., 2004)



Šaltinis: adaptuota pagal R.Čiutienė, B.Neverauskas ir S.Venclauskas (2007), sudaryta autoriaus.

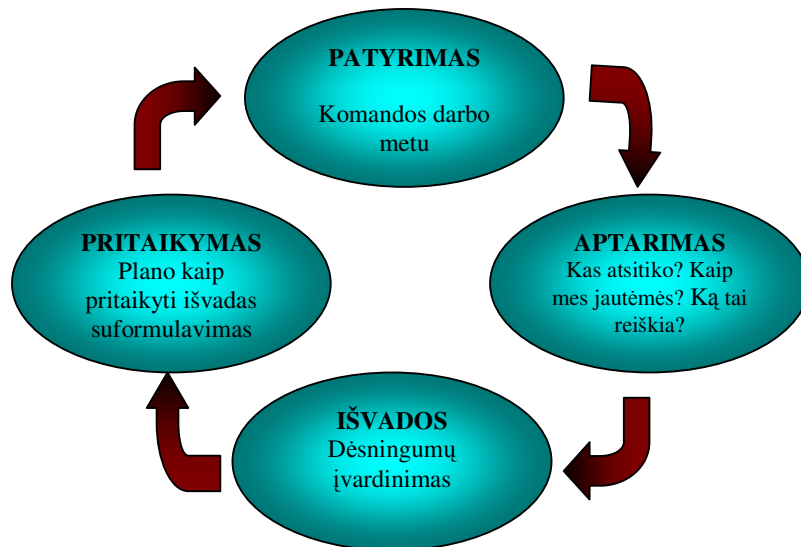
Kuo siejasi pavaizduotas ciklas su komandiniu darbu? Iš šiame darbe analizuotos literatūros žinome, kad tiek komandos užduotis, tiek Geštalto patirčių fazių ciklas yra laikini procesai, skirti problemų, su kuriomis susiduria komanda savo veikloje, sprendimui. Be to, tiek

komanda, tiek Geštalto ciklas turi pradžios ir pabaigos momentus, kai visi dalyviai įtraukiami ir būna pasiruošę priimti naujus sprendimus arba pereiti prie naujų užduočių.

Siekiant paprasčiau pavaizduoti kaip už komandos darbo valdymą atsakingas vadovas perduoda komandai savo patirtį, pailiustruosime dažniausiai komandos vadovų taikomą patyrimo metodologiją, kuri grindžiama jo asmeniniu patyrimu ir pritaikoma pagal besimokančiųjų interesą

6 Paveikslas. Patyrimo metodo ratas

(žr. 6 Pav.). Patyrimo metodo rato iliustracija leidžia daryti apibendrinimą, kad pagrindinė vadovo rolė, taikant patyrimo metodą – skatinti veiksmą, darbą, patyrimą ir suteikti įrankius, erdvę bei laiką aptarimui, analizei ir mokymuisi, išvadų darymui (Deltuva A., 2007)¹. Kalbant apie patyrimo rato taikymą svarbu akcentuoti, kad mokymasis dirbti komandoje gali prasidėti bet



Šaltinis: dr. A.Deltuvas paskaita verslo psichologijos programos magistrantams. Mykolo Romerio universitetas. 2007.

kurioje rato vietoje ir didžiausias efektas būna tada, kai „pereinama“ per visą ratą. Dažnai pasitaiko, kad komanda gerus rezultatus pasiekia palyginti greitai, bet, išėjus vadovui, jie staiga krenta. Tai rodo, kad buvo stiprus, kompetentingas vadovas, turėjęs pagalbininkų ir jie vadovo strategiją įgyvendindavo, tačiau komandos nebuvo. Tikėtina, kad tokia padėtis labai pavojinga. Ten, kur yra tikra komanda, vadovo pasikeitimas iš esmės neturėtų daryti įtakos įmonės rezultatams. Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus ir sėkmingas komandos darbas didžiaja dalimi priklauso nuo vadovo, nes būtent jis suformuoja ne tik vertybinius pagrindus, ilgalaikius tikslus bet ir valdo ją visą komandos gyvavimo laikotarpį.

Trumpa studijuotos literatūros apžvalga leido apsibrėžti komandos sąvoką ir suvokti esminius skirtumus tarp komandos ir formaliai dirbančios grupės. Darbo komandoje priežasčių analizė, komandų raidos etapų ir specifikos nagrinėjimas, vadovo vaidmens komandoje reikšmės supratimas padėjo pagrindus komandos „reiškinio“ įsivaizdavimui ir skatina toliau domėtis bei

¹ dr. A.Deltuvas paskaita verslo psichologijos programos magistrantams. Mykolo Romerio universitetas. 2007.

gilintis į būsimam tyrimui aktualius aspektus. Mes juk dar nieko nežinome apie vadovo išgyvenamus patyrimus komandinio darbo procese. To pagrindu ir atsižvelgiant į šio darbo tikslą, yra tikslinga tęsti literatūros analizę ir pabandyti išsiaiškinti ką apskritai vadovas išgyvena vadovaudamas.

2. VADOVO VAIDMUO IR IŠGYVENIMAI VADOVAUJANT

2.1. VADOVO IR LYDERIO SĄVOKŲ SAMPRATA

Vadovavimo sąvoką sunku apibrėžti, kadangi gana dažnai ši sąvoka yra tapatinama su lyderiavimu, tačiau tai nėra tas pats. Trumpai apžvelgę keletą autorių pateikiamas vadovavimo sampratas, matome, kad dažniausiai literatūroje vadovavimas traktuojamas kaip procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus (V. Barvydienė, 1998). D. G. Hoyos (1976) teigia, kad vadovavimas egzistuoja ten, kur žmonės buriasi į grupes, vyksta tarpasmeninė sąveika. Šiame procese individas, turintis didžiausią įtaką kitiems, vadinamas vadovu. P. Холл (2003) vadovavimą taip pat apibrėžia kaip valdymo formą, kuri yra susijusi su įtaka. P. Drucker teigimu, vadovavimas yra ypatinga veikla, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai ir tikslingai dirbančia grupe. L. Jacoccas nuomone, vadovavimas yra žmonių nuteikimas darbui, pasiekiamas bendravimu. D. H. Kuck vadovavimą supranta kaip meną suteikti žmonėms tai, ko jie nori, tuo pačiu vadovui gaunant tai, ko jam reikia (cit. pgl. V. Barvydienė, 1998). I. Federman vadovavimą apibūdina kaip gebėjimą priversti kitus noriai priimti vadovo nurodomas kryptis ir pasijusti reikalingais tai darant (cit. pgl. B. Leonienė, 2001). Tuo tarpu W. Bennis ir B. Nanus vadovavimą supranta kaip išmintingą vadovo galios suteikti organizacijai ateities viziją ir gebėjimo ją paversti tikrove išnaudojimą (cit. pgl. B. Leonienė, 2001). Atkreiptinas dėmesys, kad vadovavimo sąvoka kartais tapatinama ir su „valdymo“ sąvoka. Apžvelgę keletą autorių pateikiamas interpretacijas supratome, kad šių abiejų sąvokų tapatinimas objektyvus. H. Fayol teigimu, valdyti – tai vesti įmonę prie tikslo, maksimaliai išnaudojant visus turimus išteklius (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003). Dauguma kitų autorių valdymą interpretuoja kaip vadovavimo analogą ir šį reiškinį interpretuoja kaip planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesą, būtiną suformuluoti ir pasiekti organizacijos tikslus. Apibendrinami matome, jog vadovavimas ar valdymas yra ne tik sudėtinga vadybos veiklos funkcija, bet ir kad visuose moksliniuose vadovavimo ir valdymo apibrėžimuose pagrindinis dėmesys skiriamas būtinumui pasiekti tikslą bei bendravimui su žmonėmis.

Vadovavimas ir lyderiavimas yra dažnai tapatinamas, ypač vertimuose iš anglų kalbos. Pvz. V. Barvydienė (1998) teigia, kad „vadovo (leader) pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys“. Taigi, čia žodžiai vadovavimas ir lyderiavimas naudojami kaip tapačios sąvokos. Tą galima aptikti ir kitų autorių darbuose (A. Алексеев, 1994, B. Tietz, 1976). Visgi, sąvokos „lyderiavimas“ ir „vadovavimas“ turi skirtingą prasmę. Atkreiptinas dėmesys, kad vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, tuo tarpu lyderiavimas

kyla iš socialinės įtakos proceso. Lyderiavimas gali būti apibrėžtas kaip procesas ir kaip savybė. Kaip procesas lyderiavimas yra neprievartinės įtakos naudojimas, bandant koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimas kaip savybė – tai charakteristikų, kurios priskiriamos kam nors, kas suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai, rinkinys (Barvydienė V., 1998).

Šiuolaikiniai autoriai sutaria, kad terminai vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs, tačiau ginčijasi dėl šių terminų tarpusavio sąsajos. Pavyzdžiui, W. Bennis ir B. Nanus (cit. pgl. B. Шеклтон, 2003) pateikė tokius vadovo skirtumus nuo lyderio: 1. Lyderystė – kelio paieška, vadovavimas - sekimas tuo keliu; 2. Vadovavimas yra teisingas veiksmų atlikimas, o lyderystė – teisingų veiksmų atlikimas. Furnham (2001) teigia, kad vadovas ir lyderis skiriasi mąstymo, darbo ir įtakos aspektais. Teigiama, jog lyderystė yra mažiau stabili, priklausanti nuo grupės nusiteikimo (O. B. Топорова, 2000).

Lyderiavimas siejamas su vizija, strateginiu mąstymu, ateities numatymu, sėkmės kriterijų žinojimu. Dauguma lyderio apibrėžimų jungia tris komponentus: poveikį kitiems, grupę ir tikslą (B. Шеклтон, 2003). Taigi, lyderis suteikia kryptį, parenka partnerius ir motyvuoja (M. Федин, 2004). Tuo tarpu vadovai labiau rūpinasi kitų sudarytų planų ar strategijų įgyvendinimu, jie siekia valdyti jiems pavestą organizaciją (padalinį) ir nori būti tikri, kad uždaviniai bus įvykdyti (B. Шеклтон; 2003, Л. Джуэлл, 2001). Vadovas planuoja darbą, biudžetą, formuoja organizacinę struktūrą, atrenka personalą, kontroliuoja problemų sprendimą (M. Федин, 2004).

P. Hersey ir K. Blanchard (1988) skirtumą tarp vadovo ir lyderio išvelgia tame, kad lyderystė yra susijusi su įtaka, o vadovavimas – su tikslų pasiekimu (Л. Джуэлл, 2001). Tą pažymi ir kiti autoriai (G. Yukl, 1998; I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003). Skirtumus tarp vadovo ir lyderio bandė išskirti ir J. Kotter (cit. pgl. B. Шеклтон, 2003). Jis tvirtina, jog vadovai siekia tvarkos ir atlikimo, o lyderiai - adaptyvių ir konstruktyvių permainų. J. Kotter teigimu, yra keturi esminiai požymiai, skiriantys lyderį nuo vadovo:

1. *Biudžeto planavimas ir sudarymas* – krypties nustatymas. Vadovai, siekdami rezultatų, rūpinasi žingsnių detalizavimu bei resursais. Lyderiai kuria viziją ir mato strategiją jos pasiekimui.

2. *Personalo formavimas ir organizavimas* - vadovas skirsto užduotis, formuoja personalą, deleguoja atsakomybę. Lyderis pateikia viziją taip, kad darbuotojai ją suprastų ir jai pritartų.

3. *Kontrolė ir problemų sprendimas* - vadovai kontroliuoja darbo rezultatus, išsiaiškina problemas, priima sprendimus. Lyderis telkia žmones apie viziją, kad jie galėtų įveikti kliūtis.

4. *Rezultatai* – vadovai siekia, kad būtų tvarka ir bando prognozuoti rezultatus. Lyderiai veda į pasikeitimus, kurie organizaciją daro konkurencingesne.

Kad galėtume dar aiškiau atskirti lyderiavimą nuo vadovavimo, yra tikslinga pateikti A. Zalezniko koncepciją, kuri pabrėžia vadovo ir lyderio nuostatų į tikslus, darbo koncepcijos, santykių su kitais, savęs suvokimo ir vystymosi skirtumus. Remiantis autoriumi, vadovai siekia kelti visiems priimamus tikslus, nuolat ieško kompromiso tarp konfliktuojančių vertybių, siekia palaikyti gerus santykius su pavaldiniais, siekdami išvengti stiprių emocinių reakcijų. Vadovas save suvokia kaip konservatyvų esamos tvarkos, kurią jis nustato, reguliuotoją ir prisiima už tai atsakomybę. Tuo tarpu lyderis dažniau kelia originalius tikslus, iššūkius, mažai atsižvelgdamas į kitų nuomonę bei nuolat ieško pokyčių galimybių. Lyderis kuria viziją ir perteikia ją taip, kad apeliuotų į žmonių jausmus, iššauktų emocingas reakcijas ir norą siekti tų tikslų. Lyderis įvaldo tarpasmeninių santykių reguliavimą grupėje, vadovas – oficialius santykius grupėje. Taigi, vadovai rūpinasi tuo, kaip daryti, o lyderiai - ką tai reiškia žmonėms (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003).

Apibendrinami analizuotus autorius, matome, kad lyderiavimas traktuotinas kaip viena iš vadovavimo priemonių. Be to, rašant šį darbą, pasikalbėjus su kelių kompanijų vadovais, vadybininkais ir darbuotojais paaiškėjo, kad lyderystė pasireiškia įvairiomis formomis. Bendraujant su įvairiais vadovais, supratome, kad kai kurie jų neturi oficialios lyderio pozicijos, tačiau prireikus atlieka jo vaidmenį, paskui vėl prigęsta laukdami kitos galimybės pasireikšti. Kiti vadovauja kompanijai, planuoja naujus darbus, imasi pokyčių arba greitai atsiriboja, kad galėtų įgyvendinti savarankiškus tikslus. Taigi, pritardami I. Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003) nuomonei, kad XXI-o amžiaus vadovai neišvengiamai turi būti lyderiais, galime konstatuoti, kad lyderystė – plintantis reiškinyss ir pridurti, kad lyderio savybių gali turėti ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas žmogus, nesvarbu, kokio lygio darbuotojas jis būtų.

2.2. VADOVO KOMPETENCIJOS, REIKALINGOS VADOVAUJANT

Šio darbo pirmame skyriuje atlikta analizė parodė, kad komandos formavimas bei valdymas – sudėtingas procesas, susidedantis iš daugelio komponentų. Vadovo rolė, veikla, parama šiame procese yra labai svarbi, ypač komandai žengiant pirmuosius žingsnius. Pasak S.P. Robbins (2003), dirbdami komandoje vadovai turi būti ryšinininkai su išore, problemų diagnozuotojai, konfliktų reguliuotojai bei komandos instruktoriai. Analizuojant įvairią literatūrą darytina išvada, kad kiekvienas vadovas turi atitikti tam tikrus reikalavimus. Apibendrinus

daugelį literatūroje minimų reikalavimų, keliamų vadovams, juos galima skirti į komercinius ir moralinius.

- *Komerciniai gebėjimai* – apima vadovo kompetenciją ir organizacinius gebėjimus (mokėjimas formuluoti užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priimti sprendimus, efektyviai kontroliuoti pavaldinių veiklą, objektyviai įvertinti besikeičiančią situaciją).
- *Moraliniai reikalavimai* – vadovas, stokojantis moralinių savybių, nemoka sudominti ir pritraukti pavaldinių, įgyti jų pasitikėjimo. Gana svarbios moralinės savybės yra komunikabilumas, aukšta moralė, vidinė pusiausvyra, reiklumas sau ir kitiems, intelektas, gebėjimas kiekvieną vertinti kaip asmenybę (V. Damašienė, 2002).

J. Kouzes ir Z. Posner (1988) atliko tyrimą, kuriame darbuotojus prašė išranguoti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti vadovai. Aukščiausiai buvo įvertinti šie bruožai: sąžiningumas, šiuolaikiškumas, orientacija į ateitį, inteligentiškumas, protingumas, laki vaizduotė, patikimumas, drąsa. R. C. Applel (cit. pgl. В. Н. Квинн, 2000) teigia, kad vadovas savo kompetenciją turi išreikšti gebėjimu patraukti dėmesį bei pasitikėjimą keliančio žmogaus įvaizdžiu. J. Parikh (2001) nuomone, dabar iš vadovo vis labiau reikalaujama žmogiškųjų savybių, lyderystės įgūdžių. Šis autorius atliko apklausą, kurios metu darbuotojų prašė įvardinti vieną savybę, kurią privalėtų turėti idealus vadovas. Beveik visi darbuotojai išskyrė šias savybes: teisingumą, supratimą, kantrybę, atvirumą, dosnumą. Kitame tyrime apklausti žmonės nurodė, ko organizacija turi tikėtis iš vadovo: ilgalaikės strategijos, greito planavimo, finansinių rezultatų ir pan. (А. М.Карякин, 2003). Sėkmingą vadovo veiklą, А. Алексеев (1994) teigimu, įtakoja tokie faktoriai: mokėjimas numatyti rezultatus ir noras jų siekti, gebėjimas prisiimti atsakomybę, priimti rizikingus sprendimus, pasirengimas vykdyti pokyčius ir jais pasinaudoti, galėjimas atvirai vadovauti, mokėjimas susikoncentruoti ties dabartimi ir ateitimi, permmainų išorėje ir viduje matymas, pasirengimas socialiniams santykiams, bendram vadovavimui, kūrybiškumas darbe, tobulumo siekimas, mokėjimas teisingai panaudoti savo laiką bei mokėjimas motyvuoti save ir personalą.

Pastaraisiais metais daug ir garsiai kalbama apie dar vieną labai svarbią kompetenciją vadovaujant – emocinę kompetenciją. Emocinė kompetencija analizuotoje literatūroje apibrėžiama kaip sugebėjimas suvokti savo ir kitų žmonių emocijas ir jas valdyti. Tai sugebėjimas tinkamai panaudoti savo ir kitų žmonių teigiamų ir neigiamų emocijų valdymo įgūdžius kasdieninėse situacijose. Pasak D. Goleman, emocinę kompetenciją sudaro keletas sričių: savęs pažinimas ir valdymas (pasitikėjimas savimi, savo emocijų pažinimas ir

savikontrolė, orientacija į pasiekimus ir optimizmas, atsakomybė ir patikimumas) ir kitų žmonių pažinimas ir santykių valdymas (sugebėjimas suprasti kitą žmogų ir atitinkamai pasirinkti bendravimo, įtakos, bendradarbiavimo būdus) (Goleman D., 2001). Pastaruosius dešimtmečius tyrinėjant sėkmingus kompanijų vadovus, atrasta, kad didžiąją dalį (net $\frac{3}{4}$) vadovų darbo sėkmės nulemia ne jų profesinės žinios, protiniai sugebėjimai, bet emocinis intelektas². Tiriant vadovų emocinę kompetenciją, nustatyta kad vadovai, kurie geriau pažįsta save, žino savo stipriąsias silpnąsias puses, suvokia ir valdo savo emocijas, labiau tobulina savo elgesį ir pasiekia aukštesnių, efektyvesnių veiklos rezultatų (Church, 2000; Atwater, Yammarino, 1992; Van Velsor, 1993). Tyrimai patvirtina, kad tie vadovai, kurie save vertina labai panašiai kaip ir kiti juos supantys darbe žmonės, yra efektyvesni, nei tie, kurie vertina save aukščiau ar žemiau nei kiti (ten pat).

Apibendrinant galima teigti, kad geras vadovas yra tas, kuris iš įvairių žmonių sugeba suburti darnią visumą ir ją suvaldyti. Vadovo rolė, veikla, parama – ypatinga, sugebanti atskirti individų visumą paversti tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Komandų, kaip ir kompanijų, įstaigų, kolektyvų vadovais privalo būti ne tiek psichologiškai identifikuojami tipai, kiek brandžios, kūrybingos asmenybės, pasižyminčiomis tokiomis charakterio savybėmis, kaip atsakingumas, dorybingumas, sąžiningumas, teisingumas ir esančios pavyzdiniais moraliniais autoritetais (Beržanskas G., 2006).

2.3. VADOVO EMOCIJOS VADOVAVIMO PROCESĖ

Ankstesniame skyriuje jau aptarėme vadovo ir lyderio savybes bei jų sėkmei reikalingas kompetencijas. Analizuota literatūra parodė, kad mėginant paaiškinti kur slypi vadovų ir lyderių galia, dažniausiai minima strategija, vizija ir puikios idėjos. Tačiau, kaip matėme, ne ką mažiau svarbiu pirminės lyderystės pradų autoriai įvardina ir emocijas. Darytina prielaida, kad nesvarbu, ką vadovas daro - kuria strategiją, telkia komandą bendrai veiklai, - jo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis tai daro. Tikėtina, kad net ir viską atlikęs teisingai, vadovas nesulauks gerų rezultatų, jeigu nesusidoros su svarbiausia savo užduotimi – nenukreips emocijų teigiama linkme.

Šiuolaikinėje organizacijoje emocinė užduotis yra viena iš svarbiausių daugelio vadovų funkcijų: nukreipti kolektyvo emocijas teigiama linkme ir išsklaidyti neigiamų emocijų sukeltą nuotaiką. Dažniausiai nuo to koku tonu ir kokia nuotaika vadovai praneša tam tikrą žinią savo darbuotojams priklauso grupės reakcija. T.y., dažniausiai prastas tonas ir nuotaika sukelia grupės

² Emocinis intelektas – patikimesnis profesinio ir asmeninio gyvenimo sėkmės rodiklis nei darbo patirtis arba IQ (intelektas koeficientas) (Gončarova V., 2006)

priešiškumą, tuo tarpu geras tonas sužadina darbuotojų optimizmą, netgi juos įkvepia, esant sudėtingai situacijai. Šie trumpi pavyzdžiai (Goleman D, Boyatzis R., McKee A., 2007) atskleidžia slaptą, tačiau svarbiausią lyderystės aspektą – emocinį vadovo žodžių ir veiksmų poveikį.

Nors daugelis žmonių pripažįsta, kad vadovo nuotaika ir sugebėjimas ją perteikti kitiems turi didžiulės įtakos, tačiau manoma, kad emocijos yra pernelyg asmeniškas ir kiekybiškai neišmatuojamas reiškinys, todėl neverta jo sureikšminti. Pasak D. Goleman, atlikti emocijų tyrimai atskleidė labai svarbių išvalgų: ne tik kaip įvertinti vadovo emocijų poveikį, bet ir kaip išmintingi vadovai supranta ir išmoksta valdyti savo ir kitų žmonių emocijas. Atliekant literatūros analizę paaiškėjo, kad išsamūs darbo grupių stebėjimai atskleidė kelis būdus, kaip nuo vadovo priklauso grupės emocijos. Tiriant darbo grupes, vadovai buvo stebimi atidžiau nei kiti grupės nariai ir buvo pastebėta, kad net vadovui tylint, grupės narių akys krypsta į jį. Taigi, buvo padaryta išvada, kad grupės nariai emocinę vadovo reakciją supranta kaip labiausiai pagrįstą ir pagal ją modeliuoja savąją, ypač dviprasmiškoje situacijoje, kai grupės narių nuomonės skiriasi (Pescosolido A.T., 2000). Apibendrinant galime teigti, kad tam tikra prasme vadovai savo vadovaujamoje grupėje nustato emocinį standartą.

Autoriai, tyrinėję vadovų emocijas vadovaujant, atkreipia dėmesį, kad nors emocijos ir nuotaikos darbe gali atrodyti nesvarbios, tačiau atliekamam darbui jos turi tiesioginės įtakos. Pasak R. Sinclair, švelnus vadovo susirūpinimas gali būti ženklas, kad į kažką reikėtų atkreipti daugiau dėmesio ar atlikti kruopščiau. Iš tiesų ramybė ir rimtas nusiteikimas labai padeda sprendžiant rizikingą klausimą, o perdėtas optimizmas gali sutrukdyti realiai įvertinti pavojų (Sinclair R.C., 1988). Pasak J.M. George, staigus pykčio protrūkis gali prikaustyti vadovo dėmesį prie ypač svarbios problemos. Pavyzdžiui, netikėta istorija jį gali atitraukti nuo įprastų klausimų sprendimo prie naujai iškilusios problemos (George J.M., 2000). G.H. Bower teigimu, nedidelis nerimas (pavyzdžiui, grėsmingai artėjant paskutiniam darbų atlikimo terminui) gali sutelkti dėmesį ir energiją, o užsitęsęs sielvartas - kenkti vadovo ir darbuotojų santykiams, trukdyti dirbti, silpninti jų smegenų gebėjimą apdoroti informaciją ir tinkamai reaguoti. Neigiamos emocijos - ypač nuolatinis pyktis, nerimas ar beprasmiškumo jausmas - stipriai trikdo darbą, nukreipia dėmesį nuo atliekamos užduoties. Tuo tarpu nuoširdus juokas arba pakili nuotaika skatina teigiamą nervų sistemos veiklą ir nulemia gerus darbo rezultatus (Bower G.H., 1991). Tačiau šiuolaikiniai autoriai, nagrinėjantys vadovo emocinį intelektą, atkreipia dėmesį ir į tai, kad vadovai neturėtų būti nenatūraliai malonūs, nes emocinis lyderystės menas padeda išreikalausiti iš pavaldinių tinkamai atlikti darbą, neverčiant jų jaustis blogai (Goleman D, Boyatzis R., McKee A., 2007). Be to ir vienas seniausių psichologijos dėsnių sako, kad peržengus tam tikrą ribą,

nerimas ir rūpestis mažina protinius gebėjimus. Taigi, iš trumpos nuotaikų ir emocijų apžvalgos matome, kad vadovavimo procese egzistuoja tiek geros, tiek blogos nuotaikos. Atkreiptinas dėmesys, kad kartais skirtingos nuotaikos ir emocijos iškreipia suvokimą ir atsiminimus: kai žmonės nusiteikę pakiliai, jie mato pagražintą situaciją ir prisimena gerus dalykus, o kai jaučiasi blogai, jų dėmesys nukrypsta į neigiamus dalykus.

Siekiant išsiaiškinti vadovų emocinio intelekto reikšmę vadovavimo procese, susidūrėme su vieningomis įvairių autorių nuomonėmis, patvirtinančiomis, jog norėdami sukurti darnią organizacijos kultūrą puoselėjančią viziją, emociškai inteligentiški vadovai pradeda nuo savęs: išsiaiškina, kaip jaučiasi, ką galvoja ir kokios jų nuojautos apie organizaciją. Jie įvertina kompanijos veiklą iš kitokios perspektyvos, pastebi skirtumą tarp to, ko siekiama ir to, kas yra (Goleman D, Boyatzis R., McKee A., 2007). Be to, pasak R. Jacobs, emociškai intelektualūs vadovai, norėdami išsiaiškinti realią organizacijos padėtį ir problemas, visuomet įtraukia į šią veiklą visus darbuotojus. Jie skatina žmones diskutuoti, suprasti tikrovę ir stengiasi sužinoti kiekvieno darbuotojo ir kolektyvo ateities viltis. Tokie lyderiai leidžia darbuotojams išsiaiškinti organizacijos privalumus ir trūkumus, įvertinti esamą tikrovę ir išlaisvinti energiją, reikalingą bendrai ateities vizijai pasiekti (Jacobs R., 2001). Tikėtina, kad minėtų tipų lyderiai vadovaujasi emociniu intelektu, o ne intuicija ir kad sąmoningas darbuotojų įtraukimas į savęs ir organizacijos tyrimus, pirmiausia įsigilinus į tikrovę, o paskui – į idealo viziją, sukuria darną ir skatina ilgalaikius pokyčius.

Ne paslaptis, kad nei vienas vadovas, grupė ar kompanija neišvengia nemalonių situacijų. Kokias emocijas tuomet patiria vadovai ir kaip jie tokiu atveju elgiasi? Trumpa literatūros apžvalga parodė, kad kompanijos prisitaikymo prie nemalonių netikėtumų sėkmė visų pirma priklauso nuo jos vadovų, ypač aukščiausių, gebėjimų tramdyti jausmus. Pailiustruodami šį teiginį, pateiksime R. Boyatzis pateiktą pavyzdį. Nemalonia situacija autorius įvardijo rinkos dalies arba pelno mažėjimą. Natūralu, kad vadovai, stebėdami šį reiškinį, gali sunerimti. Panika ar netgi tikrovės neigimas (t.y. tikėjimas, kad „viskas yra gerai“) vadovus gali paskatinti priimti skubius ir netinkamus sprendimus. Pavyzdžiui, jie gali pasirinkti mažinti kaštus ir visą dėmesį skirti darbuotojams, kuriuos lengviausia atleisti. Tačiau dažnai atleidžiami ir gabiausieji, kuriuos labai svarbu išlaikyti. Tikėtina, kad dėl susirūpinimo, kuris mažina smegenų gebėjimą suprasti ir tinkamai reaguoti, ir baimės, turinčios įtakos vadovų sprendimams, gali sužlugti organizacija (Goleman D, Boyatzis R., McKee A., 2007). Priimti sprendimai, naudojama veiksmų taktika bei vyraujančios emocijos ir atskleidžia vadovų emocinį intelektą. Darytina išvada, kad pateiktas pavyzdys iliustravo žemo emocinio intelekto vadovo sprendimus. Kaip tokioje situacijoje pasielgtų aukšto emocinio intelekto vadovai? Pasak D. Goleman, emociškai intelektualūs

vadovai žino, kaip valdyti neigiamus savo jausmus, todėl gali tinkamai įvertinti situaciją ir išlaikyti sutelktą dėmesį. Jie nelaukia kol krizė privers juos imtis permainų. Jie prisitaiko prie naujų sąlygų ir valdo vykstančius pokyčius, o ne tik prisitaiko prie jų. Tikėtina, kad emociškai intelektualūs vadovai tai daro tinkamu metu, reikiamu būdu ir su tinkamais žmonėmis. Tokie vadovai sukuria puikų emocinį klimatą, o žmonės pritaiko savo gebėjimus ir atskleidžia geriausias savybes. Turint omenyje šiandienos verslo realijas, tikėtina, kad tokia darbo aplinka kuria pridėtinę vertę, nes visų pirma darbuotojams suteikia saugumą, stabilumą, o vadovų asmenybės - pasitikėjimą.

Trumpa vadovų emocijų darbo procese apžvalga leido įvertinti jų svarbą tiek organizacijos klimatui, tiek bendrai verslo sėkmei. Kaip matėme, labai svarbu, kad vadovai visų pirma patys susitvarkytų su savo emocijomis, kad jaustų kas yra svarbiausia ir turėtų aiškia misiją, kuri yra susijusi su pavaldinių vertybėmis.

Išstudijuotos rašomam darbui aktualios literatūros apžvalga leido pateikti įvairių autorių nuomonę ir teiginius, jų ryšius, prieštaravimus ir apibendrinimus apie vadovų vaidmenį bei emocijas vadovaujant, komandinį darbą, komandų formavimą ir valdymą. Nors praktikai ir teoretikai skiria daug dėmesio šioms temoms, tačiau apžvelgus svarbiausius analizuotų temų komponentus mes vis tik neradome atsakymo į pagrindinį šio darbo klausimą: ką jaučia ir patiria vadovai, formuojant ir valdant komandą. Deja, nepavyko surasti ir tiksliai šiuo klausimu atliktų tyrimų. Tikėtina, kad taip yra dėl to, kad komandų darbas organizacijose ir vadovų vaidmuo tame kontekste yra sudėtingas reiškinys. Tikėtina, kad tolimesniu organizacinės psichologijos specialistų uždaviniu išlieka fundamentaliai svarbus klausimas: kaip žmonių grupės gali efektyviausiai dirbti kartu, kad įgyvendintų bendrus tikslus ir gautų rezultatus, kurie būtų neįmanomi, jei šie žmonės dirbtų paprasčiausiai pavieniai ir nekolektyviai. Tuo tarpu tolimesnis mūsų darbo tikslas – atlikti kokybinius tyrimus ir identifikuoti, aprašyti bei išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą.

3. FENOMENOLOGINIS VADOVO PATYRIMO FORMUOJANT IR VALDANT KOMANDĄ TYRIMAS

3.1. TYRIMO METODIKA

3.1.1. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai

Išanalizavus esamą literatūrą apie komandas, jų formavimą ir valdymą, vadovų vaidmenį bei jų išgyvenimus vadovaujant mes vis tik neradome aiškaus atsakymo į šiame darbe iškeltus klausimus. Be daugelio literatūroje atskleistų vadovo, dalyvaujančio komandinio darbo procese, veiklos aspektų mes dar neatskleidėme jo išgyvenimų formuojant ir valdant komandą. Tuo tikslu atliekamas kokybinis tyrimas, kurio pagalba siekiama identifikuoti, aprašyti bei išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą.

Atliekamo kokybinio **tyrimo objektas** – vadovo patyrimas formuojant ir valdant komandą.

Tyrimo tikslas – aprašyti ir išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą.

Siekiant tikslo formuluojami **tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti fenomenologinį vadovo patyrimo formuojant ir valdant komandą tyrimą;
2. Pateikti detalią fenomenologinę analizę;
3. Gauti vadovo, formuojančio ir valdančio komandą, patyrimo apibrėžimą;
4. Suformuluoti galutines atlikto tyrimo išvadas.
5. Gautas tyrimo išvadas palyginti su kitų autorių atliktais tyrimais;

Tyrimo tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas **fenomenologinės analizės metodas**, kuris pristatomas sekančiame poskyryje.

3.1.2. Fenomenologinės analizės psichologijoje metodas

Filosofinės fenomenologinės analizės ištakos. Fenomenologinio metodo kūrimą ir taikymą paskatino tradicinių gamtamokslinių metodų ir pažiūrų nepakankamumas, aiškinant žmogišką prigimtį ir atliekant tyrimus žmogaus mokslų sferoje. Tuomet buvo pradėta ieškoti naujų, papildomų požiūrių ir tyrimo būdų. Visų pirma šie pokyčiai įvyko filosofijoje, po to – taikomuosiuose moksluose, o taip pat ir psichologijoje. (Mickūnas, Stewart, 1994).

Fenomenologinės filosofijos ir egzistencinės – fenomenologinės psichologijos idėjų sandūroje susiformavo fenomenologinės analizės psichologijoje metodas. Jis atsirado šalia tradicinių eksperimentinių gamtamokslinių metodų, ilgą laiką dominavusių moksle (Šliogeris, 1985). Fenomenologiją praeitame šimtmetyje sugalvojo Göttingeno ir Freiburgo universitetų profesorius, humanitarinių mokslų (vok. Geisteswissenschaften) krypties, filosofijos srities habilituotas daktaras **Edmundas Huserlis (E. Husserl 1859 – 1938)**. fenomenologijos terminą vartoja savo paties filosofijai įvardyti. (Mickūnas, Stewart, 1994).

Fenomenologiją (gr. *phainomenon* – reiškinytis ir *logos* – žodis, protas, mokslas, kalba) G. Beržanskas savo monografijoje „Vadovo asmenybės ugdymo etika“ apibūdino kaip protu grindžiamą tyrimą, atskleidžiantį reiškiniuose glūdinčias esmes. Pamatiniu fenomenologijos teiginiu autorius įvardino: „a) pasaulis neturi kitos reikšmės be tos, kurią jis gauna iš sąmonės; b) sąmonė neturi kitos reikšmės be tos, kurią ji gauna iš pasaulio.“ (Beržanskas, 2006). Ir kita anлізуota literatūra leido suprasti, kad pagrindinė fenomenologijos tema – sąmonė. Tačiau kitaip nei kitose šią slėpinągą temą (Huserlis sąmonę vadino „stebuklą stebuklu“) eksploatuojančiose „mokslo kryptyse bei srityse“, fenomenologijoje atsiveria galimybė sąmonę traktuoti ne kaip tyrinėjimo objektą, o greičiau kaip gyvo išgyvenimo lauką ir šaltinį. Šios galimybės realizavimo sąlyga – kiekvieno(s) iš mūsų pastanga atgaivinti, palaikyti ir gilinti gyvą patirtį, kurios stygių (dažniausia to net nesuvokdamas) išgyvena šiuolaikinis žmogus.

Fenomenologija yra viena įtakingiausių šiuolaikinės idealistinės filosofijos srovių. Gausūs E. Huserlio pasekėjai fenomenologijos idėjas ir metodus vysto estetikos, etikos, psichologijos, religijos, teisės ir kitose srityse. Žymiausias jų yra M. Šeleris (Scheler, 1874—1928), sukūręs savarankišką mokyklą. Iš kitų žymesni yra šie:

- M. Gaigeris (Geiger, 1880—1937), M. Diufrenas (Dufrenne, g. 1910) estetikos srityje;
- Pfenderis (Pfander, 1870—1941), L. Binsvangeris (Binswanger, g. 1818)—psichologijoje ir psichiatrijoje;
- Rainachas (Reinach, 1883—1917) —teisėje;
- D. fon Hildebrandas (Hildebrand, g. 1889), R. Polenas (Polin, g. 1911)— etikoje ir aksiologijoje;
- taip pat R. Rikioras (Ricouer, g. 1913), E. Šteinas (Stein, 1891—1942), H. KonradasMarcijus (Conrad-Martius, 1888—1966), K. Stavenhagenas (Stavenhagen, 1885—1951), R. Ingardenas (Ingarden, g. 1893) ir kiti.

Fenomenologija tiesiogiai veikė egzistencialistus M. Haidegerj, Ž.-P. Sartrą, kurie buvo E. Huserlio mokiniai, taip pat G. Marselį (Marcei, g. 1889), M. Merlo-Pontį (Merleau-Ponty, 1908—1961) ir kitus. (Kuzmickas, 2006)

Fenomenologijos tikslas - visiška abstraktumo priešingybė - grįžti prie konkretumo, tvirto pagrindo, kaip ragino jos garsusis šūkis „Atgal prie pačių daiktų!“ Filosofija pernelyg domėjosi koncepcijomis ir per mažai „sausais“ faktais: šitaip neužgrūdintos, apsunkusios intelektualinės sistemos buvo užkeliamos ant pačių trapiusių pamatų. Operuodama tuo, kas patyrimiška tikra, fenomenologija galėjo tapti iš tiesų patikimo pažinimo atrama. Ji galėjo pasidaryti „mokslų mokslu“, siūlančiu bet kurio dalyko - atminties, degtukų dėžučių, matematikos - tyrinėjimo metodą. Štai ji laikė žmogaus sąmonės mokslu - sąmonės, suprantamos ne kaip konkrečių žmonių empirinė patirtis, bet kaip paties proto „giluminės struktūros“. Kitaip nei gamtos mokslai, ji skyrė dėmesį ne vienai ar kitai pažinimo formai, o visų pirma sąlygoms, kurios tą pažinimą įgalina. Kitaip tariant, tai ne empirinio stebėjimo atmaina, kuriai rūpėtų atsitiktinė, fragmentinė paskirų individų patirtis, ir ne „psichologizmas“, kurį domina tokių individų sąmonės procesai, prieinami stebėjimui. Šiuo metodu siekta atidengti pačios sąmonės struktūras, o kartu iškelti aikštėn ir pačius fenomenus.

Ir iš tokio glausto fenomenologijos apibūdinimo turėtų būti aišku, jog tai metodologinio idealizmo forma, pasiryžusi tirti abstrakciją, vadinamą „žmogaus sąmone“, ir grynųjų galimybių pasaulį.

Kito autoriaus - žymaus prancūzų filosofo **Paulio Ricoeuro (P.Ricoeur, 1913-2005)** fenomenologija buvo priimta kaip subjektyvaus mokslo metodologija, įtvirtinanti pažįstančiojo subjekto rolę ir autoritetą (Aš esu, nes Aš mąstau. Ir mąstau todėl, kad Aš esu). Ricoeuras pabrėžė du ypač vertingus Husserlio fenomenologijos aspektus: „objektyvizmo“ kritiką ir Lebenswelt (gyvenamojo pasaulio, arba iktėorinės patirties) suaktualinimą interpretaciniame veiksmė.

Fenomenologijos reikalingumą šiuolaikiniam žmogui Ricoeuras grindžia remdamasis Heideggerio argumentais: kadangi mokslas ir mokslinių interpretacijų sfera atšlyja nuo subjekto akivaizdaus gyvenamojo pasaulio, mokslinės interpretacijos praranda reikšmingumą subjekto gyvenime ir veda į moderniems laikams būdingą prasmės krizę ir susvetimėjimą. Susvetimėjimo liūdesį ir prasmės krizę gali įveikti fenomenologija, leidžianti bet kokiam teksto interpretatoriui iškelti pamatinį klausimą – ką jis man reiškia? - ir Kito interpretaciją susieti su skaitančiojo introspekcija ir intymia savirefleksija. Nes fenomenologiškai kūrinio prasmės modeliavimo procesas yra neatsiejamas nuo subjekto savęs pažinimo proceso. Todėl neatsitiktinai Ricoeuro pasakojimo analizės metodologija interpretatoriui iškelia fenomenologinį reflektyvumo (arba "teksto pasisavinimo") reikalavimą (Mickūnas, Stewart, 1994).

Fenomenologinį požiūrį psichologijoje savo teiginiais išdėstė ir **Karlas Rodžersas (C. Rogers, 1902-1987)**. Pateiksime keletą iš jų:

- Kiekvienas žmogus suvokiamas kaip gyvenantis nuolat kintančiame savo pojūčių pasaulyje, kurio centru jis jaučiasi esąs.
- Kiekvienas žmogus gyvena taip, kaip jis pajaučia ir suvokia aplinką konkrečiu momentu konkrečioje situacijoje.
- Tai, kad žmonės sėkmingai gyvena, rodo esminę, prigimtinę žmogaus savybę adekvačiai suvokti save ir aplinką.

Kaip matyti iš trumpos įvairių autorių požiūrių apžvalgos, autentiško patyrimo suvokimui reikalingos tam tikros pastangos, kurios neapibrėžtą vidinio patyrimo srautą paverstų apibrėžtu, įvardintu, išreiškiamu turiniu. Fenomenologai, visų pirma E. Huserlis, mėgino sukurti griežtą metodą, įgalinantį rinkti duomenis iš esmių sferos. Tai turėtų būti sąmonės turinio – reiškinių, tokių, kokie jie patiriami, aprašymas, laikantis tam tikros fenomenologinės pozicijos. 1999 m. fenomenologinės analizės psichologijoje metodą išsamiai išnagrinėjo ir savo daktaro disertacijoje „Asmenybės pokyčiai jaunimo lyderių mokymo grupėje: proceso ir efektyvumo įvertinimas“ pateikė A. Deltuva (vadovas - prof. dr. R.Kočiūnas). Pasak A. Deltuvos, minėtai fenomenologinei pozicijai visų *pirma* būdinga nuostata, kad reiškiniai aprašomi tokie, kokie jie pasirodo ir kaip suvokiami. *Antra*, turinys turi būti imamas iš kasdienio natūralaus, konkretaus pasaulio, kuriame mes ir gyvename (Lebenswelt koncepcija). *Trečia*, pripažįstamas subjektyvumas, t.y., kad visi reiškiniai patiriami skirtinguose kontekstuose arba, kaip tai apibūdina A. Gurvitsch (Gurvitsch, 1965), reiškiniai kiekvieną kartą patiriami unikalaus horizonto fone ir unikaliuoje atskaitos sistemoje. *Ketvirta*, į reiškinius žvelgiama „suskliaudžiant“ tam tikrus visuotinai pripažintus įsitikinimus ir susikoncentruojant į tai, kas reiškinyje nekinta, t. y., į reiškinio esmę. E. Husserlis kartais šį principą vadina fenomeno redukvimu, kartais suskliaudimu, kartais *epoche* (Deltuva, 1999).

3.1.3. Fenomenologinės analizės procedūra

Ankstesnis skyrius parodė, kad fenomenologinė psichologija siekia išryškinti patyrimą tokį, koks jis yra, t.y. suprasti, ką patyrimas mums reiškia. Siekiama įvardinti subjektyvios žmogiškos patirties reikšmę tokia, kokia ji yra čia ir dabar, šiame patiriančiojo kontekste. *Fenomenologiniai duomenys* - patyrimo reikšmės įvardinimas, o *fenomenologinė analizė* reiškia aktyvų procesą, kurio metu sąmonės srautas virsta savo reikšmę ir formą turinčia žodine išraiška. *Fenomenologo tyrėjo darbas* - nukreipti sąmonę norima linkme (pvz., užduodant tam tikrus klausimus) ir gautam turiniui suteikti aiškią ir suprantamą verbalinę išraišką, kuri atitiktų autentiškos patirties esmę ir būtų maksimaliai suprantama kitam, į analizę neįtrauktam asmeniui.

Visas šis procesas neišvengiamai vyksta ir įmanomas tik žmonėms bendraujant: visų pirma siekiame ką nors suprasti, kad būtų aišku mums patiems, o po to bandome pasakyti kitiems. Tokiu būdu dalinantis supratimo perspektyvomis priartėjama prie reiškinių esmės (Deltuva A., 1999). Taigi, toliau trumpai panagrinėsime kaip atliekama fenomenologinės analizės procedūra, kuria ir siekiama išgauti subjektyvų tiriamo žmogaus patyrimą.

Literatūros analizė parodė, kad fenomenologijos metodas prasideda nuo konkrečių gautų patyrimų apibūdinimo ir pereina į tiriamųjų išgyvenimų interpretaciją. Von Eckartsberg (1998, p.21) apie šį reiškinį savo nuomonę išdėstė taip: „Iš neapibrėžtai pateikiamos patirties mes kuriame „gyvenimo tekstą“. Šis procesas kuria mūsų duomenis. Po to tekstą aiškiname ir interpretuojame. Galiausiai mes užsiimame rezultatų analize.“ Atkreiptinas dėmesys, kad atliekant fenomenologinį tyrimą labai svarbu užčiuopti visą patyrimo esmę, nesigilinant į jo atskiras dalis ir struktūrą. Kitaip patyrimas virstų abstrakčiomis sąvokomis, neatspindinčiomis tam tikro asmens subjektyvumo, kas neleistų pasiekti mums tikslo - suvokti žmogaus patyrimą kasdieninėje aplinkoje.

Von Eckartsberg (1998, p. 22 - 23) nurodė keturis fenomenologiniam tyrinėjimui reikalingus žingsnius: 1) klausimo formulavimas (kuriame tyrėjas apibrėžia tyrimo objektą), 2) duomenis generuojanti situacija (kuriame atsispindi tiriamojo patyrimas) 3) duomenų analizė (kurioje tyrėjas analizuoja duomenis ir atskleidžia tiriamojo patyrimo reikšmę) ir 4) rezultatų pristatymas (tyrėjas tyrimo rezultatus pristato viešai).

Platesnė literatūros apžvalga parodė, kad egzistuoja įvairesnių būdų analizuoti fenomenologinio tyrimo metu gautus duomenis. Žymiausi šios analizės autoriai yra Adrian Van Kaam, Paul Colaizzi, William Fischer ir Amedeo Giorgi. Remiantis A. Deltuvos disertacija, visų *pirma*, nepriklausomai nuo taikomos procedūros, pagrindinis fenomenologinio metodo tikslas - "išsamiau suvokti tiriamą fenomeną, negu jis buvo suvokiamas patyrimo metu". *Antra*, autoriai sutaria, kad **visoms tyrimo procedūroms būdingi šie keturi pagrindiniai etapai:**

1. problemos ir klausimo (fenomeno) formulavimas;
2. duomenų arba gyvenimo tekstą surinkimas;
3. duomenų analizė - eksplikavimas ir fenomenologinė interpretacija (įvardinimas fenomenologo terminais)
4. rezultatų formulavimas bei pristatymas.

Problemos ir klausimo (fenomeno) formulavimas – tai pirmas fenomenologinės analizės žingsnis, kai *įvardijamas aiškus ir vienareikšmis fenomenas*. Tyrėjas turi įvardinti fenomeną, t.y. procesą, kuriuo domimasi, taip, kad būtų suprantama kitiems (Šliogeris, 1985).

Duomenų arba gyvenimo aprašymo tekstų surinkimas - antrasis tyrimo etapas, kurio tikslas - *užrašyti tiriamojo mintis*. Tyrėjas paprastai pateikia vieną arba kelis klausimus, padedančius atsiminti ir kiek galima plačiau aprašyti asmeninį patyrimą.

Duomenų analizė - patyrimo eksplikavimas ir fenomenologinė interpretacija. Šio tyrimo etapo metu, naudojant A. Giorgi (2003) metodą ir įvyksta esminė transformacija iš patyrimo srauto į įformintus, savo reikšmę turinčius, fenomenologinius duomenis, atirinkančius autentišką patirties esmę ir maksimaliai suprantamus kitam, į analizę neįtrauktam asmeniui.

Fenomenologinės analizės rezultatų pristatymas – tai gilesnis išsamesnis ir aiškesnis tiriamo reiškinių prasmės atskleidimas. Prisilaikant A. Giorgi metodo, **rezultatai suformuluojami kaip bendras fenomeno apibrėžimas**. Apibrėžimo išsamumas priklauso nuo tyrimo medžiagos gausos ir tikslumo. T.y. – labai svarbu, kad tiriamasis sugebėtų įvardinti savo patyrimus ir išgyvenimus, reikšmingus tyrimui. Toliau, sudarant bendrą fenomeno apibrėžimą, galimos bent dvi apibrėžimo **sudarymo strategijos**. **Viena iš jų** – apibrėžimo sudarymas, išskiriant tai, kas yra bendra visuose tirimuose duomenyse. **Kita strategija** – plataus apibrėžimo sudarymas, susiejant tai, kas yra svarbiausio kiekviename apibrėžime, nors atskiros fenomeno dalys nėra būdingos visiems tekstams (Deltuva A., 1999). Šiomis pagrindinėmis tyrimo procedūromis ir vadovausimės tolimesniame tyrime.

3.1.4. Tiriamieji

Tiriamųjų (toliau – tyrimo dalyvių), sutikusių dalyvauti fenomenologiniame tyrime, atrankai nebuvo taikomi jokie specifiniai kriterijai išskyrus tai, kad jie privalomai turėjo būti vadovai. Tyrime dalyvavo 8 vadovai, kurių amžius nuo 28 iki 58, 5 vyrai, 3 moterys, jų vadovavimo patirties vidurkis siekia 15 metų, pavaldinių skaičiaus vidurkis – 14. Kiekvienas tyrimo dalyvis pažymėtas simboliškai raide.

1 Lentelė. Duomenys apie tyrimo dalyvius

Eil. Nr.	Simbolinė raidė	Tyrimo dalyvio profesinė pozicija	Lytis	Amžius	Vadovavimo patirtis	Pavaldinių skaičius
1.	S	Paslaugų įmonės vadovas	vyras	58	30	20
2.	F	Konsultacinės įmonės ES projektų vystymo vadovas	vyras	43	18	12
3.	G	Importo ir distribucijos kompanijos vadovas	vyras	55	20	8
4.	H	Mokslinių tyrimų įstaigos padalinio vadovė	moteris	40	10	5

1 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

Ilentelės tęsinys

5.	J	Valstybinės jaunimo reikalų tarybos jaunimo politikos skyriaus viršininkas	vyras	28	10	2
6.	K	Gamybinės, didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės direktorė	mote-ris	37	9	24
7.	L	Valstybinės institucijos departamento vadovė	mote-ris	41	6	7
8.	M	Gamybinės įmonės pardavimo vadovas	vyras	45	16	32

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

3.1.5. Tyrimo etapai

Jau minėta, kad duomenų eksplikavimui buvo naudojamas A.Giorgi metodas ir keturių etapų tyrimo procedūra:

- 1. Suformuluotas ir įvardintas fenomenas** – vadovo patyrimas formuojant ir valdant komandą.
- 2. Surinkti aštuoni tekstai** (duomenys tyrimui). Šio etapo metu buvo suorganizuota 12 interviu, iš kurių tyrimui atrinkti ir panaudoti 8. Pateikiamų interviu skaičiui įtakos turėjo informacijos persotinimo principas (kai tiriamųjų tekstai tapo labai panašūs ir patyrimo duomenys pradėjo kartotis, tyrimas buvo nutrauktas). Be to, kai kuriuose tekstuose daugiau atsispindėjo subjektyvi tiriamųjų nuomonė „kaip tai reikia daryti“, o ne išgyventi patyrimai. Tikėtina, kad kai kuriems tiriamiesiems emocijas įvardinti buvo sunku. Taigi, tyrimui pasirinkti aštuoni tekstai, turintys daugiausia medžiagos fenomenologinei analizei. Tekstas apie tiriamą fenomeną buvo gaunamas iš pokalbių, užduodant klausimus apie patyrimą. Pokalbių metu buvo užduodami šie pagrindiniai klausimai: *ar esate patyręs situaciją, kai reikia formuoti ir valdyti komandą? ar galite prisiminti ir papasakoti konkrečią situaciją? ką patyrėte ir išgyvenote formuodamas ir valdydamas komandą?*
- 3. Atlikta visų tekstų analizė**, kuriai buvo taikoma tokia procedūra: visų *pirma* gautas tekstas buvo perskaitomas, kad susidaryti bendrą teksto vaizdą; *antra* - atsižvelgiant į tiriamą fenomeną buvo išskiriami prasminiai teksto vienetai, o subjektyvi tyrimo dalyvio kalba perrašoma trečiuoju asmeniu; *trečia* - subjektyvi išraiška transformuojama į psichologinę kalbą, susijusią su tiriamu fenomenu.
- 4. Suformuluoti ir pristatyti rezultatai.** Šio etapo metu buvo giliau ir išsamiau atskleidžiama tiriamo reiškinių prasmė – t.y. prisilaikant A. Giorgi (Giorgi 1981, Giorgi 1985, Giorgi 1986, Giorgi 1990, Giorgi 1992) metodo, gauti rezultatai buvo suformuluoti

kaip bendras fenomeno apibrėžimas. Sudarant bendrą fenomeno apibrėžimą, vadovautasi apibrėžimo sudarymo, išskiriant tai, kas yra bendra visuose turimuose duomenyse, strategijos.

Pažymėtina, kad taikant kokybinį metodą, darbe remiamasi ir šiais A. Collen suformuluotais žmogaus tyrimų bruožais:

- Tyrėjas yra aktyvus ir gauna tyrimo duomenis, bendradarbiaudamas su tyrimo dalyviu.
- Tyrimo procesas vyksta asmeniškai bendraujant su tyrimo dalyviu, ir ši santykį reikia pripažinti, o ne ignoruoti.
- Duomenys gaunami iš konkretaus patyrimo.
- Stengiamasi suvokti tiriamo fenomeno reikšmę.
- Pripažįstama, kad tyrime neįmanoma pasiekti absoliučios pabaigos.
- Duomenų analizės procesas nėra schematiškas; tyrėjas gali įtakoti duomenų analizės procesą ir galutinį duomenų įvardijimą, bet ne reikšmę (Collen, 1997).

Darbe pasirinktas fenomenologinės analizės metodas visiškai atitinka aukščiau išdėstytus žmogaus mokslų tyrimo bruožus.

3.2. TYRIMO REZULTATAI

Jau minėta, kad atlikus tyrimą gauti aštuoni patyrimo tekstai. Tekstai buvo užrašinėjami kuo tiksliau pažodžiui. Pokalbių metu gauti duomenys (tekstai) analizuojami ir apdorojami taikant A. Giorgi fenomenologinės analizės metodą (Giorgi, 2003). Tuo būdu gauti individualūs vadovų formuojant ir valdant komandą patyrimo apibrėžimai ir bendras fenomeno apibrėžimas.

Toliau pateiktas detalios vieno tiriamojo teksto fenomenologinė analizės pavyzdys, kartu pailiustruojant kokybinių duomenų apdorojimo eigą bei kitų tyrimo dalyvių nuoseklūs tekstai ir galutiniai apibrėžimai. Likusių septynių tyrimo dalyvių tekstai pirmuoju bei trečiuoju asmeniu su analizės protokolais pateikiami Priede.

3.2.1. Detali teksto fenomenologinė analizė

Pirmuoju tyrimo etapu suorganizuojamas interviu, o jo metu gautas tekstas perskaitomas ir susidaromas bendras teksto vaizdas. Po to, tiriamojo tekstas perrašomas trečiu asmeniu ir, atsižvelgiant į tiriamą fenomeną, suskirstomas į prasminius vienetus. Subjektyvus pasisakymas perfrazuojamas į psichologinę kalbą.

Tyrimo dalyvis S

Analizuojami konsultacinės įmonės vadovo (toliau teksto analizėje – S), sutikusių dalyvauti fenomenologiniame tyrime, patyrimo duomenys. Tyrimo dalyviui 35 metai, turi 6 metus vadovavimo patirties, vadovauja 30 asmenų grupei.

Pateikiamas išsamus tyrėjo ir tyrimo dalyvio S **pokalbis pirmuoju asmeniu**:

Tyrėjas: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis S: Taip, komandos samprata ir jos darbo principai man labai pažįstami.

Tyrėjas: *Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis S: Prieš keletą metų per Kalėdų tarpušventę mes trise su kolegomis sėdėjome po darbo biure, gurkšnojom vyną. Jau buvo turbūt apie 20:30, visi buvom labai pavargę, keikėm valdžią, darbus, įtemptą metų pabaigos situaciją. Netikėtai man į galvą šovė smagi mintis ir aš lyg juokais pasiūliau sekančius metus pradėti su kardinaliais pakeitimais – t.y. – išeiti iš firmos ir trise sukurti savo įmonę. Mes pradėjom juokauti, šaipytis vienas iš kito, fantazuoti, bet jau tada matėsi, kad mintis mus visus tris „užkabino“. Aš manau, kad jei bent vienas iš mūsų nebūtų suinteresuotas vystyti tą mintį tada, mes nebūtume jau keleri metai kartu dabar. Taigi, tą patį vakarą, apie 1:30 nakties, po audringų diskusijų, šaukimo, ginčų, mes sutarėme dėl trijų dalykų: išeinam visi trys iš dabartinės firmos, po Naujų Metų registruojam savo įmonę, net įmonės pavadinimą tada sugalvojom (beje, tą patį, kurį turime ir šiandien).

Turėčiau pasakyti, kad aš tada buvau labai susijaudinęs ir labiausiai mane sujaudino tai, kaip mes, kaip tikrai šauni komanda, laikėmės vieningos nuomonės ir sutarėme dėl bendro tikslo. Paprastai diskusijos tarp mūsų būdavo „susuktos“ ir komplikotos. Dažniausiai mes kalbėdavom visi iš karto ir neišklausydavom pilnai ką kitas sako. Tačiau būtent tada jaučiau kad mes veikėme kaip komanda, gebanti nustatyti kriterijus tam, kad siektume bendro tikslo. Jaučiau, kad mes visi trys svarbūs ir nepakartojami tam tikslui pasiekti. Buvom kaip trys elementai, sudėtinės tikslo pasiekimo dalys. Nors gerai pagalvojus, vėliau buvo vienas momentas, kai sekančiame pasitarime entuziazmas ir euforija trumpam buvo virtusi nusivylimu. Manau kad tai įvyko tada, kai mes bandėm pasirodyti protingesni aptardami ir išjuokdami vienas kito mintis ir pasiūlymus. Aš tada paprašiau, kad mes išrinktume kažkurį vieną iš mūsų, kuris vestų diskusiją. Jie išrinko mane ir aš sutikau. Mes vėl kalbėjome normaliai, ramiai, konstruktyviai ir judėjome toliau. Kai tik diskusija išsivystė pilnu tempu, viskas pradėjo klotis teisinga linkme, - aš jaučiausi nuostabiai. Aš tapau susikaupęs ir jaučiausi suprastas, nes tuomet mes visi trys daugiau

nebandėme nurungti vienas kito ir vėl stengėmės tuo pačiu ritmu ir tempu siekti bendro tikslo. Tai buvo nuostabus jausmas, toks kaip aš nesijaučiau metų metus. Kai aš supratau, kad kiekvienas mūsų turėjome didelį indėlį ir pateikėme didelius pasiūlymus ir kad kiekviena mintis mums visiems trims buvo priimtina, aš didžiavausi mūsų komanda. Aš jaučiau gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimo prasmę. Tada aš jaučiau didelį pasitenkinimą mūsų sprendimu, mūsų gebėjimu dirbti išvien, ir mano gebėjimais vesti komandą. Aš jaučiausi, tarytum aš paaugau keliais centimetrais per keletą dienų.

Toliau pateikiamas tekstas **trečiuoju asmeniu**:

S prisiminė prieš keletą metų patirtą situaciją, kai metų pabaigoje su kolegomis pasiliko po darbo valandų. Pasak S, tuomet visi jie buvo labai pavargę ir nusivylę valdžia, darba, įtempta metų pabaigos situacija. Netikėtos, juokais pasakytos S minties pasekoje nuskambėjo pasiūlymas sekančius metus pradėti su kardinaliais pakeitimais – t.y. – išeiti iš firmos ir trise sukurti įmonę. Pasiūlymas buvo priimtas teigiamai. Juokavimas, fantazijos, šaipymasis tarpusavyje, pasak S rodė, kad išsakyta mintis įdomi ir priimtina. S nuomone tik lemtingo vieningo sutarimo tuometinėje situacijoje rezultate jo komanda ir kompanija gyvuoja ir šiandien. S prisiminė, kad tą vakarą, po audringų diskusijų, šaukimo, ginčų, jis su būsimais partneriais sutarė dėl visų trijų išėjimo iš tuometinės kompanijos, naujos bendros įmonės užregistravimo ir sutarė dėl naujos įmonės pavadinimo. Pasak S, tada jis buvo labai susijaudinęs ir labiausiai jį sujaudino tai, kaip visi partneriai, kaip tikrai šauni komanda, laikėsi vieningos nuomonės ir sutarė dėl bendro tikslo. S įvertino, kad paprastai diskusijos tarp jų būdavo „susuktos“ ir komplikotos, pastebėjo, kad dažniausiai partneriai kalbėdavo visi iš karto ir neišklausydavo pilnai vieni kitų. Tačiau būtent tada S jautė, kad partneriai veikė kaip komanda, gebanti nustatyti kriterijus bendro tikslo pasiekimui. S suprato ir jautė, kad tikslui pasiekti svarbūs ir nepakartojami visi trys partneriai. S nuomone, jie visi buvo kaip trys elementai, sudėtinės tikslo pasiekimo dalys. Gerai pagalvojęs, S prisiminė, kad vėliau buvo vienas momentas, kai sekančiame pasitarime entuziazmas ir euforija trumpam buvo virtusi nusivylimu. S nuomone tai įvyko tada, kai partneriai bandė pasirodyti protingesni aptardami ir išjuokdami vienas kito mintis ir pasiūlymus. Tada S paprašė išrinkti kažkurį vieną iš partnerių, kuris vestų diskusiją. Partneriai išrinko S ir S sutiko. Pasak S, pokalbis toliau vystėsi normaliai, ramiai, konstruktyviai ir vyko judėjimas toliau. S jautėsi nuostabiai, ypač tada, kai diskusija išsivystė pilnu tempu, viskas pradėjo klotis teisinga linkme. S susikaupė ir jautėsi suprastas, nes tuomet nebeliko tarpusavio „rungtinių“ ir jautėsi visų pastangos tuo pačiu ritmu ir tempu siekti bendro tikslo. Tai sukėlė nuostabius jausmus S, tokius, kokių jis nebuvo patyręs daugelį metų. Kai S suprato,

kad kiekvienas jų turėjo didelį indėlį ir pateikė didelius pasiūlymus ir kad kiekviena mintis jiems visiems trims buvo priimtina, S didžiavosi savo komanda. S jautė gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimo prasmę. Tuomet S jautė didelį pasitenkinimą bendru sprendimu, partnerių gebėjimu dirbti išvien, ir jo paties gebėjimais vesti komandą. S jautėsi tarytum paaugęs keliais centimetrais per keletą dienų.

Atsižvelgiant į tiriamą fenomeną, sekančiu analizės etapu **išskiriami prasminiai teksto vienetai:**

2 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio S tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
S prisiminė prieš keletą metų patirtą situaciją, kai metų pabaigoje su kolegomis pasiliko po darbo valandų. Pasak S, tuomet visi jie buvo labai pavargę ir nusivylę valdžia, darbais, įtempta metų pabaigos situacija. Netikėtos, juokais pasakytos S minties pasekoje nuskambėjo pasiūlymas sekančius metus pradėti su kardinaliais pakeitimais – t.y. – išeiti iš firmos ir trise sukurti įmonę.	Susidūrė su situacija, kai asmeninė iniciatyva paskatino formuoti komandą.
Pasiūlymas buvo priimtas teigiamai. Juokavimas, fantazijos, šaipymasis tarpusavyje, pasak S rodė, kad išsakyta mintis įdomi ir priimtina. S nuomone tik lemtingo vieningo sutarimo tuometinėje situacijoje rezultate jo komanda ir kompanija gyvuoja ir šiandien. S prisiminė, kad tą vakarą, po audringų diskusijų, šaukimo, ginčų, jis su būsimais partneriais sutarė dėl visų trijų išėjimo iš tuometinės kompanijos, naujos bendros įmonės užregistravimo ir sutarė dėl naujos įmonės pavadinimo.	Jo pasiūlymas iššaukė susidomėjimą, susilaukė pritrimo, ko pasekoje buvo susidurta su tokiais pačiais partnerių siekiais bei elgesio motyvais ir priimtas vieningas sprendimas.

2 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Pasak S, tada jis buvo labai susijaudinęs ir labiausiai jį sujaudino tai, kaip visi partneriai, kaip tikrai šauni komanda, laikėsi vieningos nuomonės ir sutarė dėl bendro tikslo.	Vieninga nuomonė ir bendro tikslo siekis leido išvelgti komandos užuomazgas, kas sukėlė susijaudinimą ir suteikė pasitenkinimą.
S įvertino, kad paprastai diskusijos tarp jų būdavo „susuktos“ ir komplikotos, pastebėjo, kad dažniausiai partneriai kalbėdavo visi iš karto ir neišklausydavo pilnai vieni kitų.	Ypač tai vertinga pasirodė todėl, kad įprastai diskusijos tarp minėtų asmenų būdavo komplikotos ir nekonstruktyvios.
Tačiau būtent tada S jautė, kad partneriai veikė kaip komanda, gebanti nustatyti kriterijus bendro tikslo pasiekimui. S suprato ir jautė, kad tikslui pasiekti svarbūs ir nepakartojami visi trys partneriai. S nuomone, jie visi buvo kaip trys elementai, sudėtinės tikslo pasiekimo dalys.	Analizuodamas situaciją ir stebėdamas pasikeitimus, patyrė komandos, kaip vientiso darinio, svarbą. Suvokė ir įvertino komandos narių unikalumą, nepakartojamumą, kompleksiskumą ir vertę.
Geraį pagalvojęs, S prisiminė, kad vėliau buvo vienas momentas, kai sekančiame pasitarime entuziazmas ir euforija trumpam buvo virtusi nusivylimu. S nuomone tai įvyko tada, kai partneriai bandė pasirodyti protingesni aptardami ir išjuokdami vienas kito mintis ir pasiūlymus.	Vis tik komandos formavimosi procese neišvengiamai susidūrė su negatyviais komandinio darbo veiksniais, ko pasekoje patyrė nusivylimą.
Tada S paprašė išrinkti kažkurį vieną iš partnerių, kuris vestų diskusiją. Partneriai išrinko S ir S sutiko.	Tuomet jam buvo nepriimtina susidariusi situacija ir jis ėmėsi iniciatyvos spręsti iškilusią problemą.
Pasak S, pokalbis toliau vystėsi normaliai, ramiai, konstruktyviai ir vyko judėjimas toliau. S jautėsi nuostabiai, ypač tada, kai diskusija išsivystė pilnu tempu, viskas pradėjo klotis teisinga linkme. S susikaupė ir jautėsi suprastas, nes tuomet nebeliko tarpusavio	Pasiūlymas spręsti problemą pasirodė priimtinas visiems komandos nariams. Tai iššaukė pasitikėjimo savimi jausmą. Dar didesnį pasitenkinimą suteikė teigiami bendros veiklos pokyčiai ir jausmas, kad jis yra suprastas ir vertinamas komandos narių.

2 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

2 lentelės tęsinys

„rungtinių“ ir jautėsi visų pastangos tuo pačiu ritmu ir tempu siekti bendro tikslo. Tai sukėlė nuostabius jausmus S, tokius, kokių jis nebuvo patyręs daugelį metų.	
Kai S suprato, kad kiekvienas jų turėjo didelį indėlį ir pateikė didelius pasiūlymus ir kad kiekviena mintis jiems visiems trims buvo priimtina, S didžiavosi savo komanda.	Suvokęs bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir savo asmeninio indėlio svarbą, jautė pasididžiavimą komanda.
S jautė gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimo prasmę. Tuomet S jautė didelį pasitenkinimą bendru sprendimu, partnerių gebėjimu dirbti išvien, ir jo paties gebėjimais vesti komandą. S jautėsi tarytum paaugęs keliais centimetrais per keletą dienų.	Patyrė gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimų prasmę. Išgyveno didelį pasitenkinimą bendru sprendimu, komandos gebėjimu dirbti išvien, ir jo paties gebėjimais vesti komandą.

Toliau pateikiamas **nuoseklus tekstas**, kuris gaunamas sutraukus panašią prasmę turinčius prasminius vienetus, svarbius tyrimui:

Susidūrė su situacija, kai asmeninė iniciatyva paskatino formuoti komandą. Jo pasiūlymas iššaukė susidomėjimą, susilaukė pritarimo, ko pasekoje buvo susidurta su tokiais pačiais partnerių siekiais bei elgesio motyvais ir priimtas vieningas sprendimas. Vieniinga nuomonė ir bendro tikslo siekis leido išvelgti komandos užuomazgas, kas sukėlė susijaudinimą ir suteikė pasitenkinimą. Ypač tai vertinga pasirodė todėl, kad įprastai diskusijos tarp minėtų asmenų būdavo komplikuotos ir nekonstruktyvios. Analizuodamas situaciją ir stebėdamas pasikeitimus, patyrė komandos, kaip vientiso darinio, svarbą. Suvokė ir įvertino komandos narių unikalumą, nepakartojamumą, kompleksiskumą ir vertę. Vis tik komandos formavimosi procese neišvengiamai susidūrė su negatyviais komandinio darbo veiksniais, ko pasekoje patyrė nusivylimą. Tuomet jam buvo nepriimtina susidariusi situacija ir jis ėmėsi iniciatyvos spręsti iškilusią problemą. Pasiūlymas spręsti problemą pasirodė priimtinas visiems komandos nariams. Tai iššaukė pasitikėjimo savimi jausmą. Dar didesnį pasitenkinimą suteikė teigiami bendros veiklos pokyčiai ir jausmas, kad jis yra suprastas ir vertinamas komandos narių. Suvokęs bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir savo asmeninio indėlio svarbą, jautė pasididžiavimą komanda. Patyrė gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimų prasmę. Išgyveno didelį pasitenkinimą bendru sprendimu, komandos gebėjimu dirbti išvien, ir jo paties gebėjimais vesti komandą.

Gautas nuoseklus tekstas nusakomas bendro fenomeno apibrėžimu taip, kad jame atsispindėtų visi tyrimo dalyvio S įvardinti **patyrimo aspektai**, reikalingi tyrimui:

- Jaudulys ir pasitenkinimas suvokus besiformuojančios komandos užuomazgas;
- Komandos, kaip vieningo darinio, svarbos suvokimas;
- Komandos narių unikalumo, nepakartojamumo, kompleksiskumo ir vertės suvokimas;

- Atsakomybės jausmo susidarius nepalankiai situacijai išgyvenimas ir iniciatyvumas sprendžiant problemą;
- Grįžtamojo ryšio ir santykio su komandos nariais išgyvenimas;
- Pasitenkinimo dėl teigiamų veiklos pokyčių ir jų pasekoje sukurtų rezultatų patyrimas;
- Komandos narių supratimo ir įvertinimo išgyvenimas;
- Pasididžiavimo komanda patyrimas;
- Bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir savo asmeninio indėlio svarbos pajautimas;
- Gilios vidinio supratimo, taikos ir pasiekimų prasmės patyrimas;
- Pasitenkinimo bendrais sprendimais ir komandos gebėjimu dirbti išvien išgyvenimas;
- Savo veiklos prasmės pajautimas.

Sekančiu tyrimo etapu, prisilaikant A. Giorgi metodo, sudaromas **individualus S dalyvio fenomeno apibrėžimas**:

Tyrimo dalyviui **S** patyrimas formuojant ir valdant komandą yra jaudulys ir pasitenkinimas suvokus besiformuojančios komandos užuomazgas; komandos, kaip vieningo darinio, svarbos suvokimas; komandos narių unikalumo, nepakartojamumo, kompleksiskumo ir vertės suvokimas; atsakomybės jausmo susidarius nepalankiai situacijai išgyvenimas ir iniciatyvumas sprendžiant problemą; grįžtamojo ryšio ir santykio su komandos nariais išgyvenimas; pasitenkinimo dėl teigiamų veiklos pokyčių ir jų pasekoje sukurtų rezultatų patyrimas; komandos narių supratimo ir įvertinimo išgyvenimas; pasididžiavimo komanda patyrimas; bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir savo asmeninio indėlio svarbos pajautimas; gilios vidinio supratimo, taikos ir pasiekimų prasmės patyrimas; pasitenkinimo bendrais sprendimais ir komandos gebėjimu dirbti išvien išgyvenimas; savo veiklos prasmės pajautimas.

Tokiu principu buvo analizuojami bei struktūruojami ir kitų septynių dalyvių nuoseklūs tekstai, kurių pagrindu, aukščiau aprašytos procedūros ir analizės būdu, sekančiame poskyryje pateikiami individualūs kiekvieno tyrimo dalyvio fenomeno apibrėžimai.

3.2.2. Tyrimo dalyvių nuoseklūs tekstai ir bendri fenomeno apibrėžimai

Tyrimo dalyvis F

Nuoseklus tekstas

Ilgalaikė darbo su įvairiomis žmonių grupėmis patirtis įgalino grupinio darbo procese atpažinti komandas. Jautė, kad kelių susidirbusių asmenų dalyvavimas bendroje veikloje gali teigiamai įtakoti komandinio darbo eigą ir sėkmingus rezultatus. Analizuodamas savo jausmus skirtingais patirties etapais, dominuojančiu jausmu įvardino jaudulį. Jaudulys ypač pasireiškė pirminėje komandos formavimo stadijoje. Jo susijaudinimas dažniausiai buvo susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą. Jis išgyveno nerimą, susijusį su naujais komandos žmonėmis, nauja aplinka ir teritorijomis. Jautė atsakomybę už komandos narių ir jų galimybių suderinamumą, bei šio derinio pritaikymą specifinei rinkai ir jos elementams. Suvokė, kad naujovių priimtinumai komandai, jos išitraukimas ir užduoties supratimas tiesiogiai įtakoja bendro komandinio darbo rezultatus. Jautė poreikį pats būti procese ir koordinuoti komandos veiksmus. Jis jautė atsakomybę už teisingą užduočių komandos nariams parinkimą. Jam buvo svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu. Net ir sklandžios ir sėkmingos komandinio darbo eigos procese turėjo poreikį prižiūrėti komandą ir ją betarpiškai valdyti. Valdydamas komandą išgyveno ir neigiamus jausmus: nusivylimą, komunikavimo stoką, nesusipratimus. Suvokė negatyvių jausmų neišvengiamumą ir fokusavo pozityvius jausmus ties pasiekimais, pasididžiavimu komanda ir pasitenkinimu rezultatais. Didžiausių pasitenkinimų išgyveno matydamas kaip komandos nariai patys patiki siekiamo tikslo realumu ir pasiekiamumu. Tokiais momentais išgyveno sėkmingo savo patyrimo perdavimo komandos nariams rezultatą. Galimybes dirbti komandoje ir su komanda vertino kaip neįkainojamą patirtį, labai svarbią vadovui. Išgyveno savirealizacijos pilnatvę ir pasitenkinimą savo veikla. Patyrė, kad komandos narių pasiekimai padeda ugdyti jo paties pasiekimus. Dėl to suvokė kiekvieno komandos nario svarbą, unikalumą ir vertę. Pasididžiavimo ir pasitenkinimo rezultatais jausmas jam tapo varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.

Individualus F dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui F patyrimas formuojant ir valdant komandą yra pasitikėjimo jau „išbandyta“ komandos nariais išgyvenimas; jaudulio pirminėje komandos formavimo stadijoje išgyvenimas; nerimo dėl sėkmingo komandos suformavimo išgyvenimas; nerimo su naujais žmonėmis ir naujose aplinkose patyrimas; atsakomybės už teisingą užduočių komandos nariams parinkimą išgyvenimas; atsakomybės už sėkmingus komandos rezultatus išgyvenimas; betarpiško komandos valdymo jos egzistavimo procese būtinybės išgyvenimas; neigiamų jausmų dėl komunikavimo stokos, nesusipratimų patyrimas; pozityvių jausmų: pasididžiavimo komanda ir pasitenkinimo rezultatais išgyvenimas; sėkmingo savo patyrimo perdavimo komandos nariams rezultato pajautimas; komandos vertės ir jos įtakos teigiamai asmeninei patirčiai išgyvenimas.

Tyrimo dalyvis G

Nuoseklus tekstas

Jautė didelį malonumą formuoti ir valdyti darnią, to paties tikslo siekiančią komandą. Ypač jis išgyveno pasitenkinimą, kai žmonės, kuriems jis vadovavo, žiūrėjo su juo viena kryptim, vertino jo patirtį ir gerbė jį kaip vadovą. Jam buvo malonu girti komandos narius tiek už sėkmingą komandinio darbo procesą, tiek už numatomus puikius rezultatus. Tai jį jaudino ir taip pat kėlė pasitenkinimą. Jo gerą savijautą įtakojo gera komandos savijauta. Rūpėjo komandos darna ir vientisumas, todėl jausmas, kad kažkas elgiasi „ne komandiškai“ kėlė pyktį ir nusivylimą. Juto pyktį ir suvokė, kad negali toleruoti veiksmų, galinčių pakenkti komandiniam darbui ir klimatui. Buvo kantrus ir atviras pokyčiams. Suvokė, kad gali padaryti teigiamą įtaką tolesniam „nusižengusio“ komandos nario elgesiui. Jei tai pavykdavo – jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda. Jei nepavykdavo – jautėsi nesuprastas, kas sukeldavo nerimą. Galiausiai suvokęs, kad nevertinamos jo pastangos, - jautė didelį apmaudą ir pyktį. Vis tik, tokiu atveju, vertindamas ir norėdamas išlaikyti komandos narį, suteikė paskutines pasitaikymo šanso galimybes. Nesugebėjus komandos nariui jomis pasinaudoti, jis priėmė sprendimą dėl jo pašalinimo tiek iš komandos, tiek iš kompanijos. Nors tai sukėlė pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus, tačiau neleido pamiršti likusios komandos, suvokti jos svarbą, pademonstruoti tikėjimą ja ir tęsti savo indėlį joje.

Individualus G dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui G patyrimas formuojant ir valdant komandą yra malonumo valdyti darnią, to paties tikslo siekiančią komandą, patyrimas; pasitenkinimo suvokus, kad yra vertinamas ir gerbiamas kaip komandos vedlys išgyvenimas; pasitenkinimo rezultatais ir pasididžiavimo komanda išgyvenimas; pykčio ir nusivylimo išgyvenimas susidūrus su „ne komandišku“ elgesiu; tikėjimo, kad komandos narys dar gali pasitaisyti ir pritapti, išgyvenimas; pasitikėjimo savo jėgomis ir kompetencija patyrimas; negatyvių jausmų: nerimo, pykčio, nusivylimo, liūdesio ir nesėkmės patyrimas; atsakomybės už komandos darną, vientisumą ir būsimus jos rezultatus išgyvenimas.

Tyrimo dalyvis H

Nuoseklus tekstas

Dirbdama su projektais, kurių specifiką gerai žinojo ir su komandos nariais, kuriuos prieš tai pažinojo, jautėsi pakylėtai. Pasitikėjimas savo jėgomis ir jau išbandyta komanda įkvėpė užduočiai, nors ir labai sunkiai. Jautė malonumą matyti komandos narius darbo procese. Jų gerai ir savalaikiai atliktos užduotys teikė džiaugsmą. Bendras visų komandos narių tikslo siekimas ir tikėjimas jų profesionalumu leido tikėtis gerų rezultatų. Tuo tarpu nepažįstamos specifikos projektas ir susidūrimas su nepažįstama jau iš anksto suformuota komanda iššaukė stresą. Nerimas tęsėsi tol, kol neišsiaiškino projekto specifikos ir nesusipažino su komandos nariais. Jautė nerimą dėl savo sugebėjimų, nepasitikėjo nepažįstamais komandos nariais, pergyveno ir juto atsakomybę dėl būsimų produkto rezultatų. Juto atsakomybę dėl sėkmingo bendro tikslo pasiekimo, patyrė negatyvius jausmus, bijojo, kad susidariusi situacija gali turėti neigiamos įtakos rezultatams. Ypač didelę įtampą jautė versdama žmones dirbti, kurie privalėjo

dirbti bet kokių atvejų, nes jiems buvo mokamas atlyginimas. Situacija privertė pasitikėti ir pasikliauti savo jėgomis ir keliais gerai dirbančiais komandos nariais, kurie įkvėpė darbui ir padėjo koncentruotis ties tikslu. Jausdama jų palaikymą ir paramą patyrė malonumą su jais dirbti ir bendrauti.

Individualus H dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui **H** patyrimas formuojant ir valdant komandą yra pakylėjimo ir pasitikėjimo savimi išgyvenimas atsidūrus išbandytoj situacijoj su išbandytais komandos nariais; malonumo patyrimas stebint sėkmingą ir sklandų komandinį darbą; džiaugsmo išgyvenimas dėl numatomų sėkmingų rezultatų; streso išgyvenimas atsidūrus nepažįstamoj situacijoj su nepažįstama komanda; nerimo jausmas dėl neapibrėžtumo ir nežinomybės; negatyvūs jausmai: pergyvenimo patyrimas, atsakomybės ir baimės dėl būsimų rezultatų išgyvenimas; įtampos patyrimas, susidūrus su neišvengiamu žmonių „spaudimu“.

Tyrimo dalyvis J

Nuoseklus tekstas

Priimtinausias komandos formavimo, darbo ir valdymo modelis – komandoje lyderiai visi. Tai įgalino būti realiu, tyliu lyderiu, kuris tik prižiūri ir koordinuoja komandinę veiklą. Jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliacijomis ar galia, o pagarba ir pripažinimu. Nevengė atsakomybės, daug dirbo, kėlė didelius reikalavimus sau ir jautė malonumą būdamas pavyzdžiu kitiems. Jautė savęs tobulėjimą, viduje jautėsi pranašesniu už kitus, nors stengėsi to nedemonstruoti. Jam buvo svarbu, kad pranašumus suvoktų ir įvertintų kiti. Jei nebūtų kitų įvertintas – būtų jautėsis vidutinybe. Jis bijojo tokios situacijos ir jautė, kad jam būtina stabiliai išlikti pavyzdžiu. Galima vidinė komandos konkurencija kėlė nerimą. Atsakomybė dėl komandos ir nerimas dėl asmeninio stabilumo sustiprino dar didesnius reikalavimus sau. To pasekoje buvo pasiekti geri rezultatai ir pateisinti komandos narių lūkesčiai. Tai sukėlė didelį pasitenkinimą. Jis džiaugėsi savo komanda ir pasitikėjo ja. Pats išgyveno savo, kaip nematomo komandos vedlio, svarbą bendram tikslui pasiekti ir suvokė, kad svarbiausia komandos formavime ir valdyme yra dirbti tikint ir pasitikint.

Individualus J dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui **J** patyrimas formuojant ir valdant komandą yra būtinumo išlikti nematomu ir tyliu lyderiu komandoje patyrimas; atsakomybės už bendro tikslo pasiekimą ir rezultatus išgyvenimas; malonumo vesti komandos narius ir būti pavyzdžiu išgyvenimas; vidinio tobulėjimo, augimo ir pranašumo išgyvenimas; savo svarbos suvokimo ir komandos įvertinimo būtinybės patyrimas; baimės dėl lyderio pozicijų netekimo išgyvenimas; nerimo dėl komandos vientisumo patyrimas; džiaugsmo ir pasitenkinimo komandos nariais ir pasiektais rezultatais išgyvenimas; būtinumo tikėti ir pasitikėti komanda patyrimas.

Tyrimo dalyvis K

Nuoseklus tekstas

Susidūrė su naujos sferos išvystymo ir komandos surinkimo situacija, kas sukėlė daug rūpesčių ir nerimo. Ypač didelę atsakomybę jautė dėl tinkamų žmonių į kolektyvą pritraukimo. Suvokė, kad nuo būsimos komandos bendro darbo sėkmės priklauso ir jos įmonės sėkmė. Pasiryžimas ir pasitikėjimas savimi leido objektyviai vertinti iškilusius sunkumus, įkvėpti tikėjimo sėkme ir komandos narius. Pasirodžius pirmiesiems tiek pardavimo, tiek komandinio darbo rezultatams jautėsi nuostabiai. Komandos narių atsakingumas ir tarpusavio santykiai kėlė pasididžiavimą. Kompetencija ir nuolatine pagalba užsitarnavo komandos narių pasitikėjimą, kas sukėlė malonius jausmus ir leido pasijusti svarbia ir naudinga. Palankiai besiklostanti situaciją leido išgyventi pasitenkinimo savimi ir komanda jausmus. Suvokė abipusio supratimo ir pasitikėjimo dirbant kartu vertę. Atsidavimo darbui ir lygiateisiškumo dirbant komandoje principo demonstravimas leido sulaukti teigiamo grįžtamo ryšio iš komandos narių. Visiškas pasitikėjimas komandos nariais ir savo sugebėjimais leido kurti ateities verslo planus. Didžiausia vertybė ir savo verslo sėkmė laikė suburtus žmones, už ką juos labai vertino, brangino, jautė dėkingumą jiems.

Individualus K dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui K patyrimas formuojant ir valdant komandą yra nerimo išgyvenimas susidūrus su nauja situacija ir komandos formavimu iš naujų žmonių; atsakomybės išgyvenimas dėl būsimos komandos vientisumo ir sėkmės; pasitikėjimo savimi ir pasiryžimo patyrimas iškilus sunkumams; būtinybės įkvėpti tikėjimo ateities rezultatais komandos narius išgyvenimas; džiaugsmo ir pasitenkinimo išgyvenimas sulaukus teigiamų komandinio darbo rezultatų; pasididžiavimo išgyvenimas dėl esančių komandos narių tarpusavio santykių ir darbo rezultatų; malonių jausmų patyrimas suvokus savo naudą ir svarbą komandai; abipusio supratimo ir pasitikėjimo dirbant kartu vertės patyrimas; teigiamo grįžtamo ryšio dėl atsidavimo darbui ir komandai išgyvenimas; visiško pasitikėjimo komandos nariais ir savo sugebėjimais išgyvenimas; dėkingumo jausmo komandai už bendrai pasiektus tikslus išgyvenimas.

Tyrimo dalyvis L

Nuoseklus tekstas

Nepatirta ir neišbandyta situacija sukėlė nerimą. Ypač jį sustiprino tai, kad tiek darbai ir užduotys, tiek ir projekte dirbantys žmonės buvo suplanuoti prieš jai įsiliejant į bendrą veiklą.

Jausdama didelę atsakomybę dėl savo, kaip vadovės veiklos ir dėl būsimų rezultatų, - neadekvačiai reagavo į darbų kiekį. Nors susitvarkymas su dideliu darbo krūviu kėlė vidinį pasitenkinimą. Jai buvo apmaudu, kad komanda jos pastangų neįvertino ir ja naudojos. To

pasekoje atėjo jausmas ir supratimas, kad komanda nebevaldoma. Apėmė neviltis, kad nebeturi autoriteto, įgalinančio vesti komandą bendro tikslo link. Tai sukėlė didelį nusivylimą ir nuoskaudą, nepasitikėjimą komandos nariais. Ypač skaudino komandos narių išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Nevaldoma situacija neigiamai įtakojo projekto rezultatus, ko pasekoje teko susidurti su neigiama tiesioginio vadovo reakcija. Visos atsakomybės tik sau prisiėmimas ir per didelį darbo krūvis sukėlė somatinius sutrikimus, tačiau tai neturėjo įtakos požiūriui į pavestą darbą. Vėliau, dėl susiklosčiusių aplinkybių, darbai pajudėjo sparčiau, tačiau tai nebekėlė džiaugsmo ir nebegrąžino pasitikėjimo komanda. Patirtį ir patyrimus įvertino kaip pamoką buriant, formuojant ir valdant komandą, leido suvokti svarbius šio proceso etapus, įvertinti jų svarbą.

Individualus L dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui L patyrimas formuojant ir valdant komandą yra nerimo išgyvenimas atsidūrus nepatirtoje ir neišbandytoje situacijoje; perdėtos atsakomybės jausmo dėl vadovavimo sėkmės ir būsimų rezultatų patyrimas; pasitenkinimo sugebėjimu „pavežti“ didelį darbo krūvį išgyvenimas; apmaudo patyrimas dėl pastangų neįvertinimo; nusivylimo dėl nevaldomos komandos išgyvenimas; negatyvių jausmų: nevilties, nuoskaudos, nepasitikėjimo patyrimas.

Tyrimo dalyvis M

Nuoseklus tekstas

Blogai jaučiasi dirbdamas su nedarnia, neprofesionalia ir nekompetentinga komanda. Suvokia, kad neišspręstos problemos komandinio darbo pradžioje neigiamai įtakoja tolimesnę darbų eigą. Sugebėjo atpažinti situaciją, kai jau nuo pat pradžių tarp komandos narių nėra savitarpio supratimo ir bendro tikslo siekio. Dėl to jautė pyktį ir susierzinimą. Jam kėlė nepasitenkinimą neatsakingas komandos narių požiūris į jiems pavestas užduotis. Besikartojanti situacija jam tapo nepriimtina. Jautėsi atsakingas už susidariusią situaciją ir analizavo to priežastis. Vis tik nesumenkino savęs ir savo sugebėjimo vadovauti komandai, nes pasitikėjo savo jėgomis ir patirtimi. Nors išgyveno negatyvius jausmus, bet bandė visais būdais spręsti susidariusią situaciją. Jausdamas atsakomybę ir poreikį judėti pirmyn taikė įvairius komandinio valdymo būdus, tačiau patyrė komandos „sustingimą“, grįžtamo ryšio nebuvimą ir suvokė darbo su ja beprasmiškumą. Nepasitenkinimo komanda išgyvenimas ir pokyčių nebuvimas vertė darytis kardinalius sprendimus. Taip jis galėjo save apsaugoti nuo negatyvių pojūčių: pykčio, nusivylimo, bejėgiškumo, streso. Suvokė, kad bloga patirtis duoda geras pamokas ateičiai.

Individualus M dalyvio fenomeno apibrėžimas

Tyrimo dalyviui M patyrimas formuojant ir valdant komandą yra negatyvių jausmų patyrimas dirbant su nedarnia ir nekompetentinga komanda; pykčio ir susierzinimo patyrimas komandinio darbo pradžioje; atsakomybės dėl susidariusios situacijos išgyvenimas; pasitikėjimo savo sugebėjimais vadovauti išgyvenimas; grįžtamo ryšio nebuvimo patyrimas;

bepراسمیškumo dirbti su nevaldoma komanda išgyvenimas; poreikio apsaugoti save nuo negatyvių jausmų išgyvenimas.

3.3. BENDRO FENOMENO APIBRĖŽIMO SUDARYMAS

3.3.1. Atskiri patyrimo aspektai ir jų pagrindimas

Vadovaujantis nuosekliais tektais ir jų pagrindu suformuluotais individualiais kiekvieno tyrimo dalyvio fenomeno apibrėžimais, toliau pateikiami bendri patyrimo aspektai, kurie pagrindžiami tyrimo dalyvių tektais. Patyrimo aspektai struktūruojami ir formuluojami vadovaujantis subjektyviu mūsų, kaip tyrėjų, požiūriu. T. y., skaitant visų tyrimo dalyvių individualius apibrėžimus bandoma suvokti kokie patyrimo elementai juose kartojasi ir yra bendri. Iš savo turiniu besisiejančių patyrimo elementų formuluojami patyrimo aspektai, kurie vėliau, kaip ir minėjome, pagrindžiami tyrimo dalyvių tektais. Kiekvieno tyrimo dalyvio tekstas pažymimas jam būdinga simboline raide. Tezės imamos iš nuoseklaus teksto, tačiau, siekiant kad prie kiekvieno patyrimo aspekto liktų tik jam būdingos frazės, tezės pagal poreikį trumpinamos. Jei atskiro dalyvio tekste randami keli patyrimo aspektą atspindintys sakiniai, jie rašomi nuosekliai.

Atliktame tyrime nėra nei vieno patyrimo aspekto, kuris būtų būdingas absoliučiai visiems tyrimo dalyviams. Tą lemia unikalios nagrinėjamos situacijos, pvz. vienas iš tyrimo dalyvių (K) labai sėkmingai suformavo komandą ir buvo patenkintas komandos bei savo veiklos rezultatais, todėl nepatyrė negatyvių jausmų; arba tyrimo dalyvis L susidūrė su visiškai nevaldomos komandos atveju, ko pasekoje nepatyrė pozityvių išgyvenimų, kas nebuvo būdinga visiems kitiems tyrimo dalyviams. Todėl patyrimo aspektų pateikimą sąlygoja eiliškumas, kuris būdingas daugeliui situacijų.

Emociniai išgyvenimai pirminėje darbo su komanda stadijoje

S - Buvo susidurta su tokiais pačiais partnerių siekais bei elgesio motyvais ir priimtas vieningas sprendimas. Vieninga nuomonė ir bendro tikslo siekis leido išvelgti komandos užuomazgas, kas sukėlė susijaudinimą ir suteikė pasitenkinimą.

F - Jaudulys ypač pasireiškė pirminėje komandos formavimo stadijoje. Jo susijaudinimas dažniausiai buvo susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą. Jis išgyveno nerimą, susijusį su naujais komandos žmonėmis, nauja aplinka ir teritorijomis.

H - Dirbdama su projektais, kurių specifiką gerai žinojo ir su komandos nariais, kuriuos prieš tai pažinojo, jautėsi pakylėtai. Pasitikėjimas savo jėgomis ir jau išbandyta komanda įkvėpė užduočiai, nors ir labai sunkiai. Tuo tarpu nepažįstamos specifikos projektas ir susidūrimas su nepažįstama jau iš anksto suformuota komanda iššaukė stresą. Nerimas tęsėsi tol, kol neišsiaiškino projekto specifikos ir nesusipažino su komandos nariais.

K - Susidūrė su naujos sferos išvystymo ir komandos surinkimo situacija, kas sukėlė daug rūpesčių ir nerimo. Ypač didelę atsakomybę jautė dėl tinkamų žmonių į kolektyvą pritraukimo. Suvokė, kad nuo būsimos komandos bendro darbo sėkmės priklauso ir jos įmonės sėkmė.

L - Nepatirta ir neišbandyta situacija sukėlė nerimą. Ypač jį sustiprino tai, kad tiek darbai ir užduotys, tiek ir projekte dirbantys žmonės buvo suplanuoti prieš jai įsiliejant į bendrą veiklą.

M - Suvokia, kad neišspręstos problemos komandinio darbo pradžioje neigiamai įtakoja tolimesnę darbų eigą. Sugebėjo atpažinti situaciją, kai jau nuo pat pradžių tarp komandos narių nėra savitarpio supratimo ir bendro tikslo siekio.

Pasididžiavimo komanda ir pasitenkinimo jos gebėjimais dirbti išvien patyrimas

S - Suvokė ir įvertino komandos narių unikalumą, nepakartojamumą, kompleksiskumą ir vertę. Suvokęs bendro visų komandos narių ir kiekvieno nario atskirai indėlio svarbą, jautė pasididžiavimą komanda. Išgyveno didelį pasitenkinimą komandos gebėjimu dirbti išvien.

F - Didžiausią pasitenkinimą išgyveno matydamas kaip komandos nariai patys patiki siekiamo tikslo realumu ir pasiekiamumu. Dėl to suvokė kiekvieno komandos nario svarbą, unikalumą ir vertę.

G - Jam buvo malonu girti komandos narius tiek už sėkmingą komandinio darbo procesą, tiek už numatomus puikius rezultatus.

H - Pasitikėjimas savo jėgomis ir jau išbandyta komanda įkvėpė užduočiai, nors ir labai sunkiai. Jautė malonumą matyti komandos narius darbo procese. Jų gerai ir savalaikiai atliktos užduotys teikė džiaugsmą. Bendras visų komandos narių tikslo siekimas ir tikėjimas jų profesionalumu leido tikėtis gerų rezultatų.

J - To pasekoje buvo pasiekti geri rezultatai ir pateisinti komandos narių lūkesčiai. Tai sukėlė didelį pasitenkinimą. Jis džiaugėsi savo komanda ir pasitikėjo ja.

K - Pasirodžius pirmiesiems tiek pardavimo, tiek komandinio darbo rezultatams jautėsi nuostabiai. Komandos narių atsakingumas ir tarpusavio santykiai kėlė pasididžiavimą. Palankiai besiklostanti situacija leido išgyventi pasitenkinimo savimi ir komanda jausmus. Suvokė abipusio supratimo ir pasitikėjimo dirbant kartu vertę. Visiškas pasitikėjimas komandos nariais ir savo sugebėjimais leido kurti ateities verslo planus. Didžiausia vertybė ir savo verslo sėkmė laikė suburtus žmones, už ką juos labai vertino, brangino, jautė dėkingumą jiems.

Atsakomybės už bendro tikslo pasiekimą ir rezultatus išgyvenimas

S - Tuomet jam buvo nepriimtina susidariusi situacija ir jis ėmėsi iniciatyvos spręsti iškilusią problemą.

F - Jautė atsakomybę už komandos narių ir jų galimybių suderinamumą, bei šio derinio pritaikymą specifinei rinkai ir jos elementams. Suvokė, kad naujovių priimtinumą komandai, jos įsitraukimas ir užduoties supratimas tiesiogiai įtakoja bendro komandinio darbo rezultatus. Jautė poreikį pats būti procese ir koordinuoti komandos veiksmus. Jis jautė atsakomybę už

teisingą užduočių komandos nariams parinkimą. Jam buvo svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu. Net ir sklandžios ir sėkmingos komandinio darbo eigos procese turėjo poreikį prižiūrėti komandą ir ją betarpiškai valdyti.

G - Rūpėjo komandos darna ir vientisumas, todėl jausmas, kad kažkas elgiasi „ne komandiškai“ kėlė pyktį ir nusivylimą. Juto pyktį ir suvokė, kad negali toleruoti veiksmų, galinčių pakenkti komandiniam darbui ir klimatui. Nesugebėjus komandos nariui jomis pasinaudoti, jis priėmė sprendimą dėl jo pašalinimo tiek iš komandos, tiek iš kompanijos. Nors tai sukėlė pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus, tačiau neleido pamiršti likusios komandos, suvokti jos svarbą, pademonstruoti tikėjimą ja ir tęsti savo indėlį joje.

H - Jautė nerimą dėl savo sugebėjimų, nepasitikėjo nepažįstamais komandos nariais, pergyveno ir juto atsakomybę dėl būsimos produkto rezultatų. Juto atsakomybę dėl sėkmingo bendro tikslo pasiekimo, patyrė negatyvius jausmus, bijojo, kad susidariusi situacija gali turėti neigiamos įtakos rezultatams.

J - Nevengė atsakomybės, daug dirbo, kėlė didelius reikalavimus sau ir jautė malonumą būdamas pavyzdžiu kitiems. Galima vidinė komandos konkurencija kėlė nerimą. Atsakomybė dėl komandos ir nerimas dėl asmeninio stabilumo sustiprino dar didesnius reikalavimus sau.

K - Ypač didelę atsakomybę jautė dėl tinkamų žmonių į kolektyvą pritraukimo. Suvokė, kad nuo būsimos komandos bendro darbo sėkmės priklauso ir jos įmonės sėkmė.

L - Jausdama didelę atsakomybę dėl savo, kaip vadovės veiklos ir dėl būsimų rezultatų, - neadekvačiai reagavo į darbų kiekį. Visos atsakomybės tik sau prisiėmimas ir per didelis darbo krūvis sukėlė somatinius sutrikimus, tačiau tai neturėjo įtakos požiūriui į pavestą darbą.

M - Besikartojanti situacija jam tapo nepriimtina. Jautėsi atsakingas už susidariusią situaciją ir analizavo to priežastis. Nors išgyveno negatyvius jausmus, bet bandė visais būdais spręsti susidariusią situaciją. Jausdamas atsakomybę ir poreikį judėti pirmyn taikė įvairius komandinio valdymo būdus. Nepasitenkinimo komanda išgyvenimas ir pokyčių nebuvimas vertė darytis kardinalius sprendimus.

Grįžtamo ryšio (teigiamo ir neigiamo) santykių su komandos nariais patyrimas

S - Jo pasiūlymas iššaukė susidomėjimą, susilaukė pritarimo, ko pasekoje buvo susidurta su tokiais pačiais partnerių siekiais bei elgesio motyvais ir priimtas vieningas sprendimas. Pasiūlymas spręsti problemą pasirodė priimtinas visiems komandos nariams. Tai iššaukė pasitikėjimo savimi jausmą. Dar didesnį pasitenkinimą suteikė teigiami bendros veiklos pokyčiai ir jausmas, kad jis yra suprastas ir vertinamas komandos narių.

F - Didžiausią pasitenkinimą išgyveno matydamas kaip komandos nariai patys patiki siekiamo tikslo realumu ir pasiekiamumu. Tokiais momentais išgyveno sėkmingo savo patyrimo perdavimo komandos nariams rezultatą.

G - Jei tai pavykdavo – jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda. Jei nepavykdavo – jautėsi nesuprastas, kas sukeldavo nerimą. Galiausiai suvokęs, kad nevertinamos jo pastangos, - jautė didelį apmaudą ir pyktį.

H - Jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliavimu ar galia, o pagarba ir pripažinimu. Jei nebūtų kitų įvertintas – būtų jautęsis vidutinybe.

K - Pasirodžius pirmiesiems tiek pardavimo, tiek komandinio darbo rezultatams jautėsi nuostabiai. Kompetencija ir nuolatinė pagalba užsitarnavo komandos narių pasitikėjimą, kas sukėlė malonius jausmus ir leido pasijusti svarbia ir naudinga. Palankiai besiklostanti situacija leido išgyventi pasitenkinimo savimi ir komanda jausmus. Atsidavimo darbui ir lygiateisiškumo

dirbant komandoje principo demonstravimas leido sulaukti teigiamo grįžtamo ryšio iš komandos narių.

L - buvo apmaudu, kad komanda jos pastangų neįvertino ir ja naudojosi. To pasekoje atėjo jausmas ir supratimas, kad komanda nebevaldoma. Nevaldoma situacija neigiamai įtakojo projekto rezultatus, ko pasekoje teko susidurti su neigiama tiesioginio vadovo reakcija. Vėliau, dėl susiklosčiusių aplinkybių, darbai pajudėjo sparčiau, tačiau tai nebekėlė džiaugsmo ir nebegrąžino pasitikėjimo komanda. Patirtį ir patyrimus įvertino kaip pamoką buriant, formuojant ir valdant komandą, leido suvokti svarbius šio proceso etapus, įvertinti jų svarbą.

M - Jausdamas atsakomybę ir poreikį judėti pirmyn taikė įvairius komandinio valdymo būdus, tačiau patyrė komandos „sustingimą“, grįžtamo ryšio nebuvimą ir suvokė darbo su ja beprasmiskumą. Nepasitenkinimo komanda išgyvenimas ir pokyčių nebuvimas vertė darytis kardinalius sprendimus. Suvokė, kad bloga patirtis duoda geras pamokas ateičiai.

Savirealizacijos pilnatvės ir pasitenkinimo savo veikla išgyvenimas

S - Jo pasiūlymas iššaukė susidomėjimą, susilaukė pritarimo, ko pasekoje buvo susidurta su tokiais pačiais partnerių siekiais bei elgesio motyvais ir priimtas vieningas sprendimas. Pasiūlymas spręsti problemą pasirodė priimtinas visiems komandos nariams. Tai iššaukė pasitikėjimo savimi jausmą. Dar didesnę pasitenkinimą suteikė teigiami bendros veiklos pokyčiai ir jausmas, kad jis yra suprastas ir vertinamas komandos narių. Suvokęs bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir savo asmeninio indėlio svarbą, jautė pasididžiavimą komanda. Patyrė gilią vidinio supratimo, taikos ir pasiekimų prasmę. Išgyveno didelį pasitenkinimą jo paties gebėjimais vesti komandą.

F - Jautė poreikį pats būti procese ir koordinuoti komandos veiksmus. Net ir sklandžios ir sėkmingos komandinio darbo eigos procese turėjo poreikį prižiūrėti komandą ir ją betarpiškai valdyti. Tokiais momentais išgyveno sėkmingo savo patyrimo perdavimo komandos nariams rezultatą. Galimybes dirbti komandoje ir su komanda vertino kaip neįkainojamą patirtį, labai svarbią vadovui. Išgyveno savirealizacijos pilnatvę ir pasitenkinimą savo veikla. Patyrė, kad komandos narių pasiekimai padeda ugdyti jo paties pasiekimus. Pasididžiavimo ir pasitenkinimo rezultatais jausmas jam tapo varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.

G - Ypač jis išgyveno pasitenkinimą, kai žmonės, kuriems jis vadovavo, žiūrėjo su juo viena kryptimi, vertino jo patirtį ir gerbė jį kaip vadovą. Suvokė, kad gali padaryti teigiamą įtaką tolesniam „nusižengusio“ komandos nario elgesiui. Jei tai pavykdavo – jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda.

J - Jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliavimu ar galia, o pagarba ir pripažinimu. Kėlė didelius reikalavimus sau ir jautė malonumą būdamas pavyzdžiu kitiems. Jautė savęs tobulėjimą, viduje jautėsi pranašesniu už kitus, nors stengėsi to nedemonstruoti. Pats išgyveno savo, kaip nematomo komandos vedlio, svarbą bendram tikslui pasiekti ir suvokė, kad svarbiausia komandos formavime ir valdyme yra dirbti tikint ir pasitikint.

K - Kompetencija ir nuolatine pagalba užsitarnavo komandos narių pasitikėjimą, kas sukėlė malonius jausmus ir leido pasijusti svarbia ir naudinga. Palankiai besiklostanti situaciją leido išgyventi pasitenkinimo savimi ir komanda jausmus. Atsidavimo darbui ir lygiateisiškumo dirbant komandoje principo demonstravimas leido sulaukti teigiamo grįžtamo ryšio iš komandos narių. Visiškas pasitikėjimas komandos nariais ir savo sugebėjimais leido kurti ateities verslo planus.

Negatyvių jausmų komandinės veiklos procese išgyvenimas

S - Vis tik komandos formavimosi procese neišvengiamai susidūrė su negatyviais komandinio darbo veiksniais, ko pasekoje patyrė nusivylimą. Tuomet jam buvo nepriimtina susidariusi situacija ir jis ėmėsi iniciatyvos spręsti iškilusią problemą.

F - Valdydamas komandą išgyveno ir neigiamus jausmus: nusivylimą, komunikavimo stoką, nesusipratimus.

G - Rūpėjo komandos darna ir vientisumas, todėl jausmas, kad kažkas elgiasi „ne komandiškai“ kėlė pyktį ir nusivylimą. Juto pyktį ir suvokė, kad negali toleruoti veiksmų, galinčių pakenkti komandiniam darbui ir klimatui. Jei nepavykdavo – jautėsi nesuprastas, kas sukeldavo nerimą. Galiausiai suvokęs, kad nevertinamos jo pastangos, - jautė didelį apmaudą ir pyktį. Nors tai sukėlė pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus, tačiau neleido pamiršti likusios komandos, suvokti jos svarbą, pademonstruoti tikėjimą ja ir tęsti savo indėlį joje.

H - Tuo tarpu nepažįstamos specifikos projektas ir susidūrimas su nepažįstama jau iš anksto suformuota komanda iššaukė stresą. Nerimas tęsėsi tol, kol neišsiaiškino projekto specifikos ir nesusipažino su komandos nariais. Jautė nerimą dėl savo sugebėjimų, nepasitikėjo nepažįstamais komandos nariais, pergyveno ir juto atsakomybę dėl būsimą produkto rezultatų. Ypač didelę įtampą jautė versdama žmonės dirbti.

J - Jei nebūtų kitų įvertintas – būtų jautėsi vidutinybe. Jis bijojo tokios situacijos ir jautė, kad jam būtina stabiliai išlikti pavyzdžiu. Galima vidinė komandos konkurencija kėlė nerimą.

L - Nepatirta ir neišbandyta situacija sukėlė nerimą. Jai buvo apmaudu, kad komanda jos pastangų neįvertino ir ja naudojosi. Apėmė neviltis, kad nebeturi autoriteto, įgalinančio vesti komandą bendro tikslo link. Tai sukėlė didelį nusivylimą ir nuoskaudą, nepasitikėjimą komandos nariais. Ypač skaudino komandos narių išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Vėliau, dėl susiklosčiusių aplinkybių, darbai pajudėjo sparčiau, tačiau tai nebekėlė džiaugsmo ir nebegrąžino pasitikėjimo komanda.

M - Blogai jaučiasi dirbdamas su nedarnia, neprofesionalia ir nekompetentinga komanda. Dėl to jautė pyktį ir susierzinimą. Jam kėlė nepasitenkinimą neatsakingas komandos narių požiūris į jiems pavestas užduotis. Besikartojanti situacija jam tapo nepriimtina. Nors išgyveno negatyvius jausmus, bet bandė visais būdais spręsti susidariusią situaciją. Patyrė komandos „sustingimą“, grįžtamo ryšio nebuvimą ir suvokė darbo su ja beprasmiškumą. Nepasitenkinimo komanda išgyvenimas ir pokyčių nebuvimas vertė daryti kardinalius sprendimus. Taip jis galėjo save apsaugoti nuo negatyvių pojūčių: pykčio, nusivylimo, bejėgiškumo, streso.

3.3.2. Galutinis fenomenologinis vadovų patyrimo formuojant ir valdant komandą apibrėžimas

Vadovaujantis aukščiau pateiktais fenomenologinio tyrimo duomenimis apie vadovų patyrimus komandų formavimo ir valdymo procese, formuluojamas bendras galutinis vadovų subjektyvaus patyrimo apibrėžimas:

VADOVŲ SUBJEKTYVIAME PATYRIME, FORMUOJANT IR VALDANT KOMANDĄ, ATSISPINDI:

- *Emociniai išgyvenimai pirminėje darbo su komanda stadijoje;*
- *Pasididžiavimo komanda ir pasitenkinimo jos gebėjimais dirbti išvien patyrimas;*
- *Atsakomybės už bendro tikslo pasiekimą ir rezultatus išgyvenimas;*
- *Grįžtamo ryšio (teigiamo ir neigiamo) santykių su komandos nariais patyrimas;*
- *Savirealizacijos pilnatvės ir pasitenkinimo savo veikla išgyvenimas;*
- *Negatyvių jausmų komandinės veiklos procese išgyvenimas.*

3.4. APIBENDRINANTIS TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Pažvelgę į fenomenologinius duomenis, atspindinčius vadovų patyrimą formuojant ir valdant komandą, pastebime, kad tyrimo dalyvių išgyvenami potyriai atspindi socialinį procesą, kurio metu vadovo ir komandos narių veiksmai vienaip ar kitaip veikia vienas kitą.

Jau minėta, kad atliktame tyrime nėra nei vieno patyrimo aspekto, kuris būtų būdingas absoliučiai visiems tyrimo dalyviams. Daroma išvada, kad tam įtakos turėjo unikalios nagrinėjamos situacijos bei skirtingos vadovų naudojamos komandos formavimo ir valdymo strategijos.

Netgi komandos formavimo ir valdymo stadijos, žingsniai, etapai (Pranys T., 2006; Bushe G.R., Coetzer G., 1995) ar suformuotos komandos tarpusavio fazės (Shutz W., 1994), kas, atrodo, būdinga daugeliui komandinį darbą taikančioms organizacijoms, būdingi ne kiekvienai analizuotai situacijai. Lyginant tyrimo dalyvių naudotą komandinio darbo raidos specifiką su T. Pranio išskirtais komandos raidos etapais konstatuojama, kad tik dalis etapų („formavimasis“, „audra arba sumaištis“, „veikla arba darbo atlikimas“) sutampa su minėto autoriaus pateiktais etapais. T.y., iš tyrimo matome, kad komandos formavimas ir valdymas apima organizacinius rūpesčius darbo pradžioje, emocijų bangas proceso eigoje ir emocijas, kurių turinys priklauso nuo pasiekto rezultato sėkmės, darbo pabaigoje. Visos kitos literatūroje aprašytos stadijos dažniausiai atkartoja trijų pagrindinių stadijų aspektus ir gali būti apjungtos.

Vienareikšmiškai teorija su tyrimo rezultatais sutampa kai kalbame apie emocinius vadovų išgyvenimus pirminėje darbo su komanda stadijoje (literatūroje įvardijamoje „formavimo“ stadijoje). Tyrimas parodė, kad vienu atveju minėti išgyvenimai yra teigiami, kitu

atveju - neigiami. T.y., vadovų išgyvenimų turinys ir emocijų intensyvumas priklauso nuo to, su kokiais komandos nariais ir kokioje aplinkoje jiems reikės dirbti. Visi tirti vadovai pirminėje darbo su komanda stadijoje patyrė susijaudinimą. Tačiau tie vadovai, kurie komandinį darbą pradėjo su jau „išbandytais“ komandos nariais ir jau „išbandytoje“ situacijoje, - išgyveno pasitenkinimą, pakylėjimą bei pasitikėjimą savimi ir komanda, patyrė malonumą valdyti darnią, to paties tikslo siekiančią, komandą. Tuo tarpu vadovai, kurie susidūrė su naujais žmonėmis naujose aplinkose (dar blogiau, kai komandos nariai buvo atrinkti prieš jam pradėdant vadovauti komandai), - išgyveno nerimą, susierzinimą, pyktį ir stresą, patyrė neigiamus jausmus, susijusius su atsakomybe dėl komandos darnos ir kompetencijos.

Tyrimo metu pastebėta, jog vadovai vienareikšmiškai savo teigiamą vidinį pasitenkinimą sieja su komandos pasiektais tikslais ir rezultatais. T.y, stebėdami sklandų ir sėkmingą komandinį darbą, jie patiria malonumą. O komandai pasiekus teigiamų rezultatų – išgyvena pasididžiavimą ja, vertina ją kaip vieningą, unikalų, nepakartojamą darinį ir patiria bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir asmeninio indėlio svarbą. Bendrai pasiekus tikslus, vadovai jaučia komandos nariams dėkingumą, o pasididžiavimas komanda iššaukia vadovams būtinybę įvertinti ir branginti ją.

Žvelgiant į vadovų išgyvenamos atsakomybės jausmo rezultatus, vėl gi vertėtų pakomentuoti susidariusios situacijos turinį. T.y., tyrimas parodė, kad susidarius nepalankiai situacijai, vadovai mobilizuoja visas jėgas ir iniciatyvą, nes išgyvena stiprų asmeninės atsakomybės jausmą. Tokiomis sąlygomis vadovų išgyvenimai susiję su atsakomybe už teisingą užduočių komandos nariams parinkimą, už komandos darną ir vientisumą už sėkmingus komandos rezultatus. Beje, tyrimas atskleidė gana įdomų reiškinį, kai vadovai, stebėdami puikų komandos darbą, nereikalaujantį jokio vadovo įsikišimo, vis tiek išgyvena betarpiško komandos valdymo jos egzistavimo procese būtinybę ir prisiima visišką atsakomybę už ją.

Analizuojant fenomenologinius duomenis, matome, kad vadovai, santykiyje su komandos nariais, išgyvena teigiamą arba neigiamą grįžtamąjį ryšį, arba kai kuriais atvejais – pergyvena, kad nesulaukia jokio grįžtamo ryšio. Teigiamas grįžtamojo ryšio išgyvenimas šiame tyrime traktuojamas kaip patyrimas, kad komandos nariai vadovą supranta, įvertina ir tai pademonstruoja per bendrą veiklą ir rezultatus. Tokiu atveju vadovai patiria malonius jausmus, nes suvokia savo įtaką, naudą ir svarbą komandai. Abipusis supratimas, pasitikėjimas dirbant kartu, sėkmingi rezultatai vadovams leidžia suvokti, kad jų patirtis komandai buvo perduota sėkmingai, ko pasekoje ir išgyvenamas teigiamas grįžtamasis ryšys. Tuo tarpu vadovų išgyvenamas neigiamas grįžtamas ryšys arba jo nebuvimas, jiems sukelia nerimą, apmaudą, pyktį, nepasitikėjimą

komanda. Tokiu atveju vadovai jaučiasi neįvertinti ir nepripažinti, išgyvena tolimesnio darbo su komanda beprasmiškumą.

Peržvelgę vadovų išgyvenimus, susijusius su pasitenkinimu savo veikla ir jų savirealizacijos pilnatvės patyrimu, norisi pakomentuoti, kad tai jie patiria ne tik komandinio darbo pabaigoje ar tik pasiekus gerų rezultatų. Verta atkreipti dėmesį, kad būna situacijų, kai vadovai susiduria su komandos „sustingimu“ ir nekompetencija, ko negali įtakoti ar pakeisti. Fenomenologinių duomenų analizė parodė, kad net tokiu atveju kai kurie vadovai nepraranda pasitikėjimo savimi, savo sugebėjimais vadovauti, kelia didelius reikalavimus sau ir jaučia malonumą būdami pavyzdžiu. Vis tik, didžiausią savo veiklos prasmės pajautimą vadovai išgyvena suvokę, kad jų gebėjimai vesti komandą ir komandos pasiekimai tampa pripažinti ir įvertinti. Pasitikėjimo savo jėgomis ir kompetencija išgyvenimas vadovams tampa varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus ir neišvengiamai į naujas komandas.

Be stipriųjų vadovų pusių ir pozityvių jų išgyvenimų tyrimas atskleidė ir gana dažnai komandinės veiklos procese patirtus negatyvius vadovų jausmus. Negatyvių jausmų ir emocijų turinį, intensyvumą ir trukmę vėl gi įtakoja susiklosčiusi situacija. Kai kurie tyrimo dalyviai patyrė trumpalaikius neigiamus jausmus, kuriuos dažniausiai iššaukė pačio vadovo patirties stoka, komunikacijos stoka, nežinomybė, konkurencija, trumpalaikiai nesusipratimai komandos viduje ar fragmentiniai susidūrimai su „nekomandišku“ elgesiu. Kur kas stipresnes neigiamas emocijas išgyveno vadovai, patyrę įtampą, pyktį, nusivylimą, nuoskaudas, nepasitikėjimą savimi, neviltį susidūrus su komandos narių „spaudimu“ ar nevaldoma komanda. Tokioje situacijoje pabuvoję vadovai išgyveno baimę dėl lyderio pozicijų netekimo ir visišką frustraciją.

Apibendrinus subjektyvių patyrimų duomenis, atspindinčius socialinį procesą, kurio metu vadovo ir komandos narių veiksmai vienaip ar kitaip veikia vienas kitą, *daroma prielaida, kad vadovai, gebantys organizuoti komandinį darbą, sukuria draugišką aplinką ir patys yra pagarbos, pagalbos kitiems ir bendradarbiavimo pavyzdys. Jie skatina kitus įsilieti į komandą ir dalyvauti kuriant jos tapatumą. Be savo tiesioginių pareigų, jie puoselėja tarpusavio santykius, atskleidžia problemas ir suburia harmoningas komandas, kuriose darbuotojai veikia kartu. Tokie vadovai jaučia, kas yra svarbiausia, ir turi aiškią misiją, kuri yra susijusi su komandos ir jos narių vertybėmis.*

IŠVADOS

1. Vadovų subjektyvaus patyrimo fenomenologinė analizė parodė, kad vadovai, komandos formavimo ir valdymo procese nebūtinai išgyvena visus formalius komandos raidos etapus. Traktuojama, kad vadovų patiriami organizaciniai rūpesčiai darbo pradžioje, emocijų bangas proceso eigoje ir emocijas, kurių turinys priklauso nuo pasiekto rezultato sėkmės, darbo pabaigoje, - apjungia literatūroje aprašomus etapus ir laikytini trimis pagrindiniais.
2. Pirminėje darbo su komanda stadijoje visi vadovai patiria teigiamus arba neigiamus emocinius išgyvenimus. Emocijų turinys ir intensyvumas priklauso nuo to, su kokiais komandos nariais (jau „išbandytais“ ar naujais) ir kokioje aplinkoje (jau „išbandytoje“ ar nepažįstamoje) jiems reikės dirbti.
3. Vadovai savo teigiamą vidinį pasitenkinimą vienareikšmiškai sieja su komandos pasiektais tikslais ir rezultatais. Komandai pasiekus teigiamų rezultatų, vadovai išgyvena pasididžiavimą ja, vertina ją kaip vieningą, unikalų, nepakartojamą darinį ir patiria bendro visų komandos narių, kiekvieno nario atskirai ir asmeninio indėlio svarbą.
4. Vadovai išgyvena striptų atsakomybės jausmą viso komandos formavimo ir valdymo proceso metu. Sudėtingos situacijos vadovus mobilizuoja, o jų išgyvenimai susiję su atsakomybe už bendro tikslo pasiekimą ir bendrus komandos rezultatus. Atkreiptinas dėmesys, kad vadovai nuolatinės atsakomybės jausmą emociškai išgyvena ir be jų tiesioginės intervencijos, t.y. vykstant sklandžiam komandiniam darbui. Vadovai išgyvena nuolatinį dėmesį ir rūpestį, nors tai elgesiu ir neišreiškia.
5. Vadovai, santykiyje su komandos nariais, išgyvena teigiamą arba neigiamą grįžtamąjį ryšį, arba kai kuriais atvejais – nesulaukia jokio grįžtamo ryšio. Teigiamo grįžtamojo ryšio atveju vadovai patiria malonius jausmus, nes suvokia savo įtaką, naudą ir svarbą komandai. Vadovų išgyvenamas neigiamas grįžtamas ryšys arba jo nebuvimas išprovokuoja nerimą, apmaudą, pyktį, nepasitikėjimą komanda, ko pasekoje vadovai jaučiasi neįvertinti ir nepripažinti, išgyvena tolimesnio darbo su komanda beprasmiškumą.
6. Komandinės veiklos procese vadovai išgyvena pasitenkinimą savo veikla ir savirealizacijos pilnatvę. Didžiausią savo veiklos prasmę patiria suvokę, kad jų gebėjimai vesti komandą ir komandos pasiekimai tampa pripažinti ir įvertinti. Pasitikėjimo savo jėgomis ir kompetencija išgyvenimas vadovams tampa varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus ir neišvengiamai į naujas komandas.

7. Vadovai gana dažnai patiria ir neigatyvius jausmus ir emocijas, kurių turinį, intensyvumą ir trukmę įtakoja susiklosčiusi situacija. Stipriausias neigiamas emocijas patiriantys vadovai išgyvena įtampą, pyktį, nusivylimą, nuoskaudas, nepasitikėjimą savimi, baimę prarasti lyderio pozicijas, neviltį susidūrus su komandos narių „spaudimu“ ar nevaldoma komanda.
8. Tyrimo dalyvių išgyvenami patyrimai, atspindintys socialinį procesą, kurio metu vadovo ir komandos narių veiksmai vienaip ar kitaip veikia vienas kitą, nėra nagrinėjami literatūroje. Literatūroje apstu medžiagos apie komandinio darbo procesą, vadovo vaidmenį jame, tačiau nėra informacijos apie vadovų išgyvenimų ryšius su šiuo procesu. Teoretikai nagrinėja ir daug rašo apie emocijų svarbą vadovams vadovaujant, tačiau neanalizuoja emocijų turinio, intensyvumo ir jų įtakos vadovų išgyvenimams formuojant ir valdant komandą. Tai pagrindžia ir sustiprina šio baigiamojo darbo svarbą.

Šiame tyrime buvo remiamasi vadovų subjektyvaus patyrimo fenomenologine analize. Kaip jau minėjome, kai kuriems tyrimo dalyviams buvo sunku įvardinti savo emocijas, todėl dalyje analizuojamų tekstų atsispindėjo subjektyvi tiriamųjų nuomonė „kaip tai reikia daryti“, o ne išgyventi patyrimai. Tačiau, nežiūrint į tai, galime užtikrinti, kad tyrimas pavyko ir atskleidė įdomių, niekur literatūroje neaprašytų vadovų patyrimų formuojant ir valdant komandą. Matome, kad nors kaip vadovams galėtų atrodyti, kad pokalbiai apie vidinius patyrimus ir emocijas neva nesusiję su verslo problemomis, tačiau tik kalbėdami apie savo jausmus vadovai ar darbuotojai išsiaiškina pagrindines organizacijos kultūros (ar šio tyrimo atveju - komandinio darbo) problemų priežastis. Pasak C. McMillen, kai žmonės atvirai kalba apie tai, kaip jie jaučiasi organizacijoje, atsiranda galimybė išsiaiškinti, kas turi teigiamos įtakos, kas – neigiamos (cit. pgl. Goleman D, Boyatzis R., McKee A. 2007). Tik taip vadovai turėtų atrasti veiksnius, turinčius įtakos komandos nariams ir jų ateities viltims.

Taigi, šio tyrimo rezultatus galima vertinti kaip pirminį indėlį ir medžiagą tolimesniems tyrimams, susijusiems su šiandieną gana aktualia vadovavimo ir komandinio darbo tema.

Teorinė šio tyrimo vertė yra ta, kad nustatyti loginiai vadovo, kaip asmenybės, išgyvenimų ryšiai su esamų valdymo teorijų ir komandinio darbo koncepcijų aibe ir gautas patyrimo formuojant ir valdant komandą apibrėžimas.

Tyrimo praktinė vertė yra ta, kad teoretikams ir mokslininkams gali praversti kaip pirminė medžiaga į tolimesnių tyrimų, pavyzdžiui susijusių su priežastiniais vadovų, komandų ir jų išgyvenimų ryšiais ar emocinio intelekto įtaka komandinio darbo efektyvumui, inicijavimu.

Taip pat tyrimo rezultatai gali padėti vadovus ugdančioms ir komandų formavimo bei valdymo srityje dirbančioms organizacijoms tikslingiau konsultuoti ir planuoti vadovų ar komandų mokymus, atkreipiant dėmesį į vadovų emocijų turinį, intensyvumą ir krūvį įvairiose komandinio darbo stadijose; grįžtamojo ryšio įtaką; pasididžiavimą komanda bei pasitenkinimą savo veikla lemiančius veiksnius ir kitus aspektus, kurie turi didžiausią įtaką vadovo ir komandos santykių.

LITERATŪRA

1. Aut. kol. Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
2. Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 1992.
3. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 1998.
4. Banker R.D., Lee S., Potter G., Srinivasan D. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39. 1996.
5. Benesch H. Psichologijos atlasas. Vilnius: Alma litera, 2002.
6. Beržanskas G. Vadovo asmenybės ugdymo etika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006.
7. Bishop J. W., Scott, K. D. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 2000.
8. Bower G.H. Mood Congruity of Social Judgments. Oxford: Pergamon Press, 1991.
9. Buche G.R., Coetzer G. Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Behavioral Science*, 31, 1995.
10. Būta A. Lyderio vertybė – ne valdžia, o geri santykiai su žmonėmis. 2004. // www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=86; prisijungimo laikas 2006-07-18.
11. Cannon-Bower J.A., Oser R., Flanagan D.L. Work teams in industry: A selected review and proposed framework. Norwood, NJ: Ablex, 1992.
12. Cherniss, C. & Goleman, D. The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
13. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas, 2005.
14. Church, A. H. Do higher performing managers actually receive better ratings? A validation of multirater assessment methodology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2000.
15. Collen A. Human Science Research: An Important Focus for the next Century, Humanistic Psychology Towards the XXI Century, The International Conference. Vilnius, 1997.
16. Coppin S. The Real Role Of A Team Leader. 2007 // http://ezinearticles.com/?expert=Sarah_Coppin; prisijungimo laikas 2008-03-03.
17. Cooper, R. Executive EQ. New York: Grosset/Putnam, 1997.
18. Čiutienė R., Neverauskas B., Venclauskas S. Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. 2007 //

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=custuid&custid=s1135407>; prisijungimo laikas 2008-13-18.
19. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Šiauliai, 2002.
 20. Deltuva A. Asmenybės pokyčiai jaunimo lyderių mokymo grupėje: proceso ir efektyvumo įvertinimas: daktaro dis.soc.mokslai, 1999.
 21. De Meuse K.P., Liebowitz S.J. An empirical analysis of team building research. Group and Organization studies, 6, 1981.
 22. Derksen J., Kramer I., Katzko M. Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence, Journal of Personality and Individual Differences 32(1), 2002.
 23. Durham C.C., Knight, D., Locke, E.A., (1997) Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. 1997//
<http://www.aslangroup.net/EffectsofLeaderRole.htm> ; prisijungimo laikas 2008-03-03.
 24. Eden D., Team development: A true field experiment at tree levels of rigor. Journal of Applied Psychology, 70, 1985.
 25. Furnham A. The Psychology of behaviour at work. Psychology Press UK, 2001.
 26. George J.M. Emotions and Leader-ship: The role of emotional Inteligence. Human Relations 53, no.8, 2000.
 27. Giorgi A. Ambiguities Surrounding the Meaning of Phenomenological Psychology, Symposium Papers. Illinois, 1981.
 28. Giorgi A. Description versus interpretation: competing alternative strategies for qualitative research, Journal of Phenomenological Psychology, 1992.
 29. Giorgi A. Fenomenologia I Badania Psychologiczne. Bialystok: Trans Humana, 2003.
 30. Giorgi A. Phenomenology and Psychological Research. Pittsburg: PA, Sagnesne University Press, 1985.
 31. Giorgi A. Status of Qualitative Research in the Human Science : A Limited Interdisciplinart and International Perspective, Methods, A Journal for Human Science Vol 1(1), 1986.
 32. Giorgi A. Towards an Integrated Approach to the Study of Human Problems: the Parameters of a Human science, Seybrook Review Vol.8(1), 1990.
 33. Goleman D, Boyatzis R., McKee A. Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007.

34. Gončarova V. Sėkmę lemia emocinis intelektas. 2006. // http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=656&career_style=0; prisijungimo laikas 2008-03-01.
35. Gurvitsch A. Edmund Husserl's Conception of Phenomenological Psychology, Philosophy and Phenomenological Research, 1965.
36. Guzzo R.A., Dickson M.W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. Annual review of psychology, 47, 1996.
37. Jacobs R.L. Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence in The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, eds. Cherniss C. and Goleman D., San-Francisco: Jossey-Bass, 2001.
38. Jerabek I. Leadership Test – Revised. 2006. // http://www.queendom.com/tests/career/leadership_r_access.html; prisijungimo laikas 2007-12-16.
39. Hackman J.R., Groups that work and those that don't: Creating conditions for effective teamwork. San-Francisco: Jossey Bass, 1990.
40. Harrison E.F. The Managerial Decision Making Process. 5-th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
41. Hochschild A.R. Emotion work, feeling rules, and social structure, American Journal of Sociology 85(3), 1979.
42. Hoyos G., W. Kroeber – Riel und a. Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen. München, 1990.
43. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley, 1978.
44. Keen E. A Primer in Phenomenological Psychology. Washington: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1975.
45. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (6 Edition). New York: John Wiley and Sons Inc., 1998.
46. Kline P. Problems of methodology in studies of psychotherapy. Research in Psychotherapy, Reassessing Psychotherapy Research. The Guilford Press, 1993.
47. Kuzmickas B. Fenomenologinė E. Huserlio filosofija// <http://www.filo.web1000.com/texts/straipsniai/chrest/XIX-XX/09-huserlis.htm> ; prisijungimo laikas 2007-12-18.

48. Lawler E.E. III., Mohrman S.A., Ledford G.E. Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies. San-Francisco: Jossey-Bass, 1995.
49. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas, 2001.
50. Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., Salovey, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 1990.
51. Michael G., Aamodt B., Raynes L. Human relations in Business: developing interpersonal and leadership skills. WADSWORTH: Thomson learning, 2001.
52. Mickūnas A., Stewart D. Fenomenologinė filosofija. Vilnius: Baltos lankos, 1994.
53. Mullins L. Management and organizational behaviour. Pitman, 1991.
54. Neuman G., Edwards J., Raju N. Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 1989.
55. Pandiani J.A., Maynard A.G. Vermont's local interagency teams: an evaluation of service coordination and system change. *Community Alternatives: International Journal of Family Care*, 5, 1993.
56. Parikh J. Managing your self: management by detached involvement. Blackwell publishers Ltd. 2001. 175 p. // <http://my.linkbaton.com/get?ibcc=q&nc=qdgenre=book&item=0631193073> ; prisijungimo laikas 2008-01-18.
57. Pescosolido A.T. Emotional Intensity in Groups. Ph.D.diss., Department of Organizational Behavior, Case Western reserve University, 2000.
58. Robbins S.P. Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba, 2007.
59. Robinson S. L., Bennett R. J. A Typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 1995.
60. Rowe A. J., Boulgarides J.D., McGrath M. R. Managerial Decision Making, Modules in Management Series. Chicago: SRA, 1984.
61. Scholtes P.R., Joiner B.L., Streibel B.J. The Team Handbook. Madison, WI: Oriel Incorporated, 2003.
62. Sinclair R.C. Mood, Cate-goriztion Breadth, and Performance Appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1988.
63. Šliogeris A. Žmogus, pasaulis ir egzistencinis mąstymas. Vilnius: Mintis, 1985.

64. Schutz W. The Human element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
65. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management. Dunnette M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.
66. Valickas G. Asmenybės tyrimas pokalbio metodu. Vilnius: VU leidykla, 1990.
67. Van Velsor, E., Taylor, S., Leslie, J. An examination of the relationship among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. Human Resource Management, 1993.
68. Von Eckartsberg R. Existential-Phenomenological Research. In R. Valle, (Ed.), Phenomenological inquiry in psychology: Existential and Transpersonal dimensions. New York: Plenum Press, 1998.
www.avatargroup.ru/corporate/library/mark&zuik/lider/00.asp; prisijungimo laikas 2007-03-25.
69. Walsh P.L., Garbs C.A., Goodwin M., Wolff E.M. An impact evaluation of a VA geriatric team development program. Gerontology and Geriatrics Education, 15 (3), 1995.
70. Wellins R.S., Byham W.C., Dixon G.R. Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork. San-Francisco: Jossey-Bass, 1991.
71. Wellins R.S., Byham W.C., Wilson J.M. Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation. San-Francisco: Jossey-Bass, 1991.
72. Woodman R.W., Sherwood J.J. The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. Psychological Bulletin, 88, 1980.
73. Алексеев А. Деловое администрирование по практике. Москва, 1994.
74. Джуэлл Л. Лидерство в новую эпоху. 2004.// www.management.com.ua/ld/ld016.html; prisijungimo laikas 2007-03-25.
75. Карякин А. М. Командная работа. Основы теории и практики. 2003.// www.cfin.ru/management/people/teamwork/06.shtml#/1top; prisijungimo laikas 2006-12-03.
76. Квинн В. Н. Прикладная психология. Санкт-Петербург, 2000.
77. Топорова О. В. Руководство и лидерство, как социально-психологическое явление. Реферат. 2000.// www.ronl.ru/refs/4258/ref_part_0.shtml; prisijungimo laikas 2006-08-10.

78. Федин М. Шаги по становлению руководителя как лидера. 2002.//
www.avatargroup.ru/corporate/library/mark&zuik/lider/00.asp; prisijungimo laikas 2006-12-03.
79. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. Санкт- Петербург, 2001.
80. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. Санкт – Петербург, 2003.

SANTRAUKA

TEMA: VADOVO PATYRIMO FORMUOJANT IR VALDANT KOMANDĄ FENOMENOLOGINĖ ANALIZĖ

Šiuolaikinėje vadybos ir organizacinės psichologijos literatūroje yra labai įvairių komandos formavimo bei valdymo sampratų apibrėžimų, organizacijų valdymo teorijų, koncepcijų ir veiklos filosofijų. Vadovo vaidmens organizacijoje, jo sugebėjimo formuoti ir valdyti komandas tema taip pat populiari ir plačiai analizuojama. Tačiau šio darbo aktualumą pagrindžia nenustatyti loginiai valdymo teorijų ir komandinio darbo taikymo koncepcijų ryšiai su atsakingiausio organizacijos asmens – vadovo – vidiniais išgyvenimais ir patyrimu juos taikant komandinio darbo procese.

Magistriniame darbe atliekamas tyrimas, kurio tikslas – per komandinio darbo ir vadovo vaidmens bei išgyvenimų analizę, kokybinių tyrimų pagalba identifikuoti, aprašyti bei išanalizuoti vadovo patyrimą formuojant ir valdant komandą. Tyrimo tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas fenomenologinės analizės metodas, o jo metu gautų duomenų eksplikavimui vartojamas A. Giorgi metodas. Tyrime dalyvavo 8 vadovai, kurių amžius nuo 28 iki 58 metų, 5 vyrai, 3 moterys.

Vadovaujantis fenomenologinio tyrimo duomenimis buvo suformuluotas bendras vadovų subjektyvaus patyrimo formuojant ir valdant komandą apibrėžimas, kuriame atsispindi: emociniai išgyvenimai pirminėje darbo su komanda stadijoje; pasididžiavimo komanda ir pasitenkinimo jos gebėjimais dirbti išvien patyrimas; atsakomybės už bendro tikslo pasiekimą ir rezultatus išgyvenimas; grįžtamo ryšio (teigiamo ir neigiamo) santykyje su komandos nariais patyrimas; savirealizacijos pilnatvės ir pasitenkinimo savo veikla išgyvenimas ir neigatyvių jausmų komandinės veiklos procese išgyvenimas.

Analizuotuos literatūros ir tyrimo rezultatų pagrindu daroma prielaida, kad vadovai, gebantys organizuoti komandinį darbą, sukuria draugišką aplinką ir patys yra pagarbos, pagalbos kitiems ir bendradarbiavimo pavyzdys. Jie skatina kitus entuziastingai įsilieti į komandą ir dalyvauti kuriant jos tapatumą. Be savo tiesioginių pareigų, jie puoselėja tarpusavio santykius, atskleidžia užslėptas problemas ir suburia harmoningas komandas, kuriose darbuotojai veikia kartu. Komandos pridėtinę vertę lemia vadovas ir jos nariai, turintys techninę patirtį, gebantys spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su kitais, pasižymintys gerais ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo bei emocinio stabilumo asmenybės rodikliais.

SUMMARY

TOPIC: ANALYSIS OF TEAM LEADERS' PHENOMENOLOGICAL EXPERIENCE IN THE PROCESS OF BUILDING AND MANAGING THE TEAM

Contemporary literature of management and organizational psychology is abundant with very different team forming and management definitions, organizational management theories, concepts and organizational philosophies.

The role of the team leader in the organization and his/ her capacity to form and manage the team is also a very popular and widely analyzed topic. The relevance of this study is based on the (impact) of unidentified links between management theories, team work concepts and team leaders (the one carrying most of the responsibility) experiences in the process of team work.

The goal of the master paper is to identify, describe and analyze the experiences of the team leader in building and managing the team. This will be done through the analysis of team work and leaders' role and experiences with the help of qualitative research. In order to reach goals and objectives of the research the phenomenological analysis method was chosen. The data will be explicated using A. Giorgi's method. 8 team leaders (5 men and 3 women) from 28 to 58 years of age took part in the research.

According to the data of phenomenological analysis the common definition of leaders' subjective experience in the process of team building and management was formulated. This definition reflects the following experiences: emotional experiences in the primary stage of working with the team; feeling proud of the team and its capacity to work together; responsibility for achievement of common goal and results; feedback (both positive and negative) in relations to the team members; full self-realization and satisfaction with the activity; and negative feelings in team work.

Based on the literature reviewed and the results of the research, the presumption drawn is that those team leaders who are capable of organizing team work also create a friendly environment and stand for the example of respect, helping out and cooperation for others. They encourage others to enthusiastically join the team and participate in the forming of its identity. Next to their primary functions (responsibilities) they also foster good inter-relationship, reveal hidden problems and create harmonious teams in which staff members act together. The added value of the team is created by the leader and its members who have technical experience, are capable to solve problems, make decisions, communicate with others, and who have good personality indexes (rates) of extroversion, compliancy, diligence and emotional stability.

PRIEDAI

Tyrimo dalyvis F

Tekstas pirmuoju asmeniu:

Tyrėja: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis F: Taip, žinoma, galim kalbėti. Manau kažką atrasiu Jums naudingo.

Tyrėja: *Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis F: Su įvairių komandų formavimu, valdymu ir išformavimu aš susiduriu labai dažnai. Jau 15 metų dirbu su europiniais projektais įvairiose šalyse, kurie tęsiasi dažniausiai apie metus ir apima 4-12 žmonių grupes. Ne visas grupes galėčiau pavadinti komandomis, bet, dažniausiai, jei projektinėje grupėje yra seniau „susidirbę“ 2-3 asmenys, bendrą mūsų visų darbą tikrai galėčiau pavadinti komandiniu. Kai aš galvoju apie tai, kokie mano jausmai, susiję su komandos formavimu ir valdymu, sieja mano profesinę patirtį šiandien ir mano patirtį prieš daugelį metų, vis tik turėčiau pasakyti, kad dominuojantis jausmas, kurį aš patiriu pačiose pirmose komandos „sulipdymo“ stadijose yra jaudulys. Jaudulys dažniausiai susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą. Susijaudinimas susijęs su vadovavimo ir darbo su naujais žmonėmis perspektyva, ypač kai tai liečia naujas aplinkas ir teritorijas. Dažniausiai jaučiu nerimą ieškodamas tinkamų galimybių priderinti savo komandą kiekvienai specifinei rinkai ir naujiems produktams, kurie siejasi su nauja strategija ir metodais. Visi šie nauji elementai turi būti priimtini ir suprantami komandai, kitaip, tikėtina, nebus pasiektas geras rezultatas.

Praėjęs šią stadiją, aš jaučiuosi turintis didelius įgaliojimus ir atsakomybę toliau koordinuoti komandos narius. Ypač jaučiu didelę atsakomybę už komandos narių „suderinimą“ ir teisingų užduočių kiekvienam individui parengimą. Man svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu. Kai darbas vyksta pilnu tempu, man vis tiek svarbu savo komandą prižiūrėti ir valdyti betarpiškai. Kasdieninė emocijų sritis yra ganėtinai plati, apimanti kelias stadijas, dažniausiai prasidedančias nuo nusivylimo, blogo komunikavimo ir nesusipratimų ir einančių link pasiekimo, pasididžiavimo ir pasitenkinimo jausmų. Turbūt vienas

geriausių jausmų ateina tada, kai pagaliau viskas einasi sklandžiai ir kiekvienas komandos narys vertina atskirus tikslus ir bendrą tikslą artimesniu ir pasiekiamu.

Reziumuodamas visą komandos formavimo ir vadovavimo patirtį aš jaučiu, kad galimybių dirbti ir susitelkti ties komandos nariais turėjimas yra viena iš didžiausios ir labiausiai praturtinančios patirties, kurią tik gali įgyti vadovas. Kiekvieno komandos nario gebėjimų ir jų vystymosi stebėjimas man suteikia didelį pasitenkinimą. Per jų pasiekimus aš jaučiu, kad pats daugiau pasiekiu. Tai man leidžia labiau suvokti, kad komandos narys, tiek kaip individas, tiek kaip komandos žaidėjas, yra vertybė. Dažniausiai komandinio darbo rezultatas iššaukia pasididžiavimo ir pasitenkinimo pasiekimais jausmą. Vėliau tie patys jausmai tampa varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

F su įvairių komandų formavimu, valdymu ir išformavimu jis susidūrė labai dažnai. Jis 15 metų dirbu su europiniais projektais įvairiose šalyse, kurie tęsiasi dažniausiai apie metus ir apima 4-12 žmonių grupes. Ne visas grupes F galėtų pavadinti komandomis, tačiau, pasak jo, jei jei projektinėje grupėje yra 2-3 senbuviai, bendrą jų visų darbą F įvardina komandiniu. F analizuoja ir lygina savo jausmus, susijusius su komandos formavimu ir valdymu, jo profesinėje patirtyje šiandien ir patirtyje prieš daugelį metų, ir atranda, kad dominuojantis jausmas, kurį jis patiria pačiose pirmose komandos „sulipdymo“ stadijose yra jaudulys. Jam jaudulys dažniausiai susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą. F susijaudinimas susijęs su vadovavimo ir darbo su naujais žmonėmis perspektyva, ypač kai tai liečia naujas aplinkas ir teritorijas. F dažniausiai jaučia nerimą ieškodamas tinkamų galimybių priderinti savo komandą kiekvienai specifinei rinkai ir naujiems produktams, kurie siejasi su nauja strategija ir metodais. Pasak F, visi šie nauji elementai turi būti priimtini ir suprantami komandai, kitaip, tikėtina, nebus pasiektas geras rezultatas.

Praėjęs šią stadiją, F jaučiasi turintis didelius įgaliojimus ir atsakomybę toliau koordinuoti komandos narius. Ypač didelę atsakomybę F jaučia už komandos narių „suderinimą“ ir teisingų užduočių kiekvienam individui parengimą. Jam svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu. Kai darbas vyksta pilnu tempu, F vis tiek svarbu savo komandą prižiūrėti ir valdyti betarpiškai. Pasak F, jam kasdieninė emocijų sritis yra ganėtinai plati, apimanti kelias stadijas, dažniausiai prasidedančias nuo nusivylimo, blogo komunikavimo ir nesusipratimų ir einančių link pasiekimo, pasididžiavimo ir pasitenkinimo

jausmų. Vienas geriausių jausmų F ateina tada, kai pagaliau viskas einasi sklandžiai ir kiekvienas komandos narys vertina atskirus tikslus ir bendrą tikslą artimesniu ir pasiekiamu.

Reziumuodamas visą komandos formavimo ir vadovavimo patirtį F jaučia, kad galimybių dirbti ir susitelkti ties komandos nariais turėjimas yra viena iš didžiausios ir labiausiai praturtinančios patirties, kurią tik gali įgyti vadovas. Kiekvieno komandos nario gebėjimų ir jų vystymosi stebėjimas jam suteikia didelį pasitenkinimą. Per jų pasiekimus F jaučia, kad pats daugiau pasiekia. Tai jam leidžia labiau suvokti, kad komandos narys, tiek kaip individas, tiek kaip komandos žaidėjas, yra vertybė. Dažniausiai komandinio darbo rezultatas jam iššaukia pasididžiavimo ir pasitenkinimo pasiekimais jausmą. Vėliau tie patys jausmai jam tampa varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.

3 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio F tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
F su įvairių komandų formavimu, valdymu ir išformavimu jis susidūrė labai dažnai. Jis 15 metų dirbu su europiniais projektais įvairiose šalyse, kurie tęsiasi dažniausiai apie metus ir apima 4-12 žmonių grupes. Ne visas grupes F galėtų pavadinti komandomis, tačiau, pasak jo, jei jei projektinėje grupėje yra 2-3 senbuviai, bendrą jų visų darbą F įvardina komandiniu.	Ilgalaikė darbo su įvairiomis žmonių grupėmis patirtis įgalino grupinio darbo procese atpažinti komandas. Jautė, kad kelių susidirbusių asmenų dalyvavimas bendroje veikloje gali teigiamai įtakoti komandinio darbo eigą ir sėkmingus rezultatus.
F analizuoja ir lygina savo jausmus, susijusius su komandos formavimu ir valdymu, jo profesinėje patirtyje šiandien ir patirtyje prieš daugelį metų, ir atranda, kad dominuojantis jausmas, kurį jis patiria pačiose pirmose komandos „sulipdymo“ stadijose yra jaudulys.	Analizuodamas savo jausmus skirtingais patirties etapais, dominuojančiu jausmu įvardino jaudulį. Jaudulys ypač pasireiškė pirminėje komandos formavimo stadijoje.
Jam jaudulys dažniausiai susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą.	Jo susijaudinimas dažniausiai buvo susijęs su perspektyvoje numatomais naujais iššūkiais, kurie neišvengiami norint suformuoti naują specifinę profesionalų komandą.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

F susijaudinimas susijęs su vadovavimo ir darbo su naujais žmonėmis perspektyva, ypač kai tai liečia naujas aplinkas ir teritorijas. F dažniausiai jaučia nerimą ieškodamas tinkamų galimybių priderinti savo komandą kiekvienai specifinei rinkai ir naujiems produktams, kurie siejasi su nauja strategija ir metodais. Pasak F, visi šie nauji elementai turi būti priimtini ir suprantami komandai, kitaip, tikėtina, nebus pasiektas geras rezultatas. Praėjęs šią stadiją, F jaučiasi turintis didelius įgaliojimus ir atsakomybę toliau koordinuoti komandos narius.	Jis išgyveno nerimą, susijusį su naujais komandos žmonėmis, nauja aplinka ir teritorijomis. Jautė atsakomybę už komandos narių ir jų galimybių suderinamumą, bei šio derinio pritaikymą specifinei rinkai ir jos elementams. Suvokė, kad naujovių priimtinumas komandai, jos išitraukimas ir užduoties supratimas tiesiogiai įtakoja bendro komandinio darbo rezultatus. Jautė poreikį pats būti procese ir koordinuoti komandos veiksmus.
Ypač didelę atsakomybę F jaučia už komandos narių „suderinimą“ ir teisingų užduočių kiekvienam individui parengimą. Jam svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu.	Jis jautė atsakomybę už teisingą užduočių komandos nariams parinkimą. Jam buvo svarbu, kad kiekvieno nario tikslas ar tikslai sutaptų tiek su jų individualiais siekiais, tiek su jų jėgomis ir gabumais, tiek pačios kompanijos politikos ir strategijų atžvilgiu.
Kai darbas vyksta pilnu tempu, F vis tiek svarbu savo komandą prižiūrėti ir valdyti betarpiškai.	Net ir sklandžios ir sėkmingos komandinio darbo eigos procese turėjo poreikį prižiūrėti komandą ir ją betarpiškai valdyti.
Pasak F, jam kasdieninė emocijų sritis yra ganėtinai plati, apimanti kelias stadijas, dažniausiai prasidedančias nuo nusivylimo, blogo komunikavimo ir nesusipratimų ir einančių link pasiekimo, pasididžiavimo ir pasitenkinimo jausmų.	Valdydamas komandą išgyveno ir neigiamus jausmus: nusivylimą, komunikavimo stoką, nesusipratimus. Suvokė negatyvių jausmų neišvengiamumą ir fokusavo pozityvius jausmus ties pasiekimais, pasididžiavimu komanda ir pasitenkinimu rezultatais.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Vienas geriausių jausmų F ateina tada, kai pagaliau viskas einasi sklandžiai ir kiekvienas komandos narys vertina atskirus tikslus ir bendrą tikslą artimesniu ir pasiekiamu.	Didžiausią pasitenkinimą išgyveno matydamas kaip komandos nariai patys patiki siekiamo tikslo realumu ir pasiekiamumu. Tokiais momentais išgyveno sėkmingo savo patyrimo perdavimo komandos nariams rezultatą.
Režiumuodamas visą komandos formavimo ir vadovavimo patirtį F jaučia, kad galimybių dirbti ir susitelkti ties komandos nariais turėjimas yra viena iš didžiausios ir labiausiai praturtinančios patirties, kurią tik gali įgyti vadovas. Kiekvieno komandos nario gebėjimų ir jų vystymosi stebėjimas jam suteikia didelį pasitenkinimą.	Galimybes dirbti komandoje ir su komanda vertino kaip neįkainojamą patirtį, labai svarbią vadovui. Išgyveno savirealizacijos pilnatvę ir pasitenkinimą savo veikla.
Per jų pasiekimus F jaučia, kad pats daugiau pasiekia. Tai jam leidžia labiau suvokti, kad komandos narys, tiek kaip individas, tiek kaip komandos žaidėjas, yra vertybė.	Patyrė, kad komandos narių pasiekimai padeda ugdyti jo paties pasiekimus. Dėl to suvokė kiekvieno komandos nario svarbą, unikalumą ir vertę.
Dažniausiai komandinio darbo rezultatas jam iššaukia pasididžiavimo ir pasitenkinimo pasiekimais jausmą. Vėliau tie patys jausmai jam tampa varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.	Pasididžiavimo ir pasitenkinimo rezultatais jausmas jam tapo varikliu į naujus iššūkius, naujus tikslus, ir neišvengiamai į naujas komandas.

Tyrimo dalyvis G

Tekstas pirmuoju asmeniu:

Tyrėja: Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?

Tyrimo dalyvis F: Šiais laikais kitą kartą lengviau dirbti vienam nei su komanda. Nežinau ar su savo patirtim galėsiu Jums kuo padėti.. Bet galiu trumpai savo nuomonę pasakyti.

Tyrėja: *Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis G: Man nėra geresnio jausmo formuoti ir valdyti komandą, kai ji susitelkusi ties tuo pačiu tikslu. Geras jausmas, kai žmonės, kuriems aš vadovauju, žiūri su manim viena kryptim, vertina mano patirtį ir gerbia mane kaip vadovą. Aš jaučiu didelį pasitenkinimą, kai visiems komandos nariams galiu pranešti žinią, kad mes judam visi bendro tikslo link, kad jie dirba gerai ir matosi kad jiems ir toliau seksis gerai. Mane visada jaudina, kai pamatau šypsenas ir jų veidų švytėjimą, ypač tuo metu kai jie yra giriami už pastangas ar už pasiektus rezultatus. Kai jų savijauta gera, - mano savijauta taip pat gera. Tačiau.. ne visada taip lengva ir gražu kaip gali atrodyti... Kai kurie komandos nariai nėra tikri komandos nariai... ir tai tampa dideliu nusivylimu, kai tą konstatuoju. Kai jie nesugeba ar nenori su visais eiti viena kryptimi, tai kelia pyktį tiek man, tiek kitiems komandos nariams. Tada aš klausi: ką šis darbuotojas mano, kad nesiteikia laikytis bendrų taisyklių? Šiaip aš visada bandau rasti kuo švelnesnių būdų kaip tokių žmogų grąžinti į komandą.. žodžiu, švelniai jį „vairuoju“. Gerai, jei tai suveikia. Tada aš jaučiuosi supastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda. Bet jei jis nepasiduoda grąžinamas į teisingą kryptį, tada, aišku, rezultate turime konfrontaciją. Tai dažniausiai man visų pirma sukelia nerimą. Kai matau, kad mano pastangų nepakanka, jų nevertina – mane tikrai siutina. Tačiau vis tiek aš dar suteikiu šansą pasitaisyti. Dažniausiai tai būna žodiniai įspėjimai ir duodamas terminas pasitaisyti ir pagaliau pradėti rodyti pastangas ir rezultatus. Po 3 įspėjimo....ką gi - mes neturime jokio pasirinkimo, kaip tik atleisti komandos narį tiek iš komandos, tiek iš darbo. Man tai visada sukelia pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus. Bet komanda turi judėti pirmyn. Tas narys turi judėti pirmyn taip pat.. tik jau už durų...!

Tekstas trečiuoju asmeniu:

Pasak G, jam nebuvo geresnio jausmo formuoti ir valdyti komandą, kai jis jautė ją susitelkus ties tuo pačiu tikslu. Geru jausmu G įvardijo tą momentą, kai žmonės, kuriems jis vadovavo, žiūrėjo su juo viena kryptim, vertino jo patirtį ir gerbė jį kaip vadovą. G jautė didelį pasitenkinimą, kai visiems komandos nariams galėjo pranešti žinią, kad jie juda visi bendro tikslo link, kad jie dirba gerai ir matosi kad jiems ir toliau seksis gerai. G visada jaudino, kai jis pamatydamo šypsenas ir darbuotojų veidų švytėjimą, ypač tuo metu kai darbuotojai būdavo giriami už pastangas ar už pasiektus rezultatus. Kai darbuotojų savijauta būdavo gera, - G savijauta taip pat būdavo gera. Tačiau.. ne visada taip lengva ir gražu kaip gali atrodyti... Pasak

G, kai kurie komandos nariai nebuvo tikri komandos nariai... ir tai tapo dideliu nusivylimu, kai jis tą konstatavo. Kai G komandos nariai nesugebėdavo ar nenorėdavo su visais eiti viena kryptimi, tai kėlė pyktį tiek G, tiek kitiems komandos nariams. Tada G klausė: ką tas darbuotojas mano, kad nesiteikia laikytis bendrų taisyklių? Šiaip G visada bandė rasti kuo švelnesnių būdų kaip tokį žmogų grąžinti į komandą.. žodžiu, švelniai jį „vairavo“. G džiaugdavosi kai tai suveikdavo. Tada G jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda. Bet jei komandos narys nepasiduodavo grąžinamas į teisingą kryptį, tada, aišku, rezultate G suvokdavo turįs konfrontaciją. Tai dažniausiai G visų pirma sukeldavo nerimą. Jei G matė, kad jo pastangų nepakanka, jų nevertina – jį tai labai siutino. Tačiau vis tiek G dar suteikė šansą komandos nariui pasitaisyti. Dažniausiai naudojamu būdu G įvardino žodinių įspėjimų pateikimo ir duodamas terminą pasitaisyti ir pagaliau pradėti rodyti pastangas ir rezultatus. Pasak G, po 3 įspėjimo nėra jokio kito pasirinkimo, kaip tik atleisti komandos narį tiek iš komandos, tiek iš darbo. G tai visada sukeldavo pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus. Bet, pasak G, komanda turi judėti pirmyn. Tas narys turi judėti pirmyn taip pat.. tik jau už durų...!

4 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio G tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
Pasak G, jam nebuvo geresnio jausmo formuoti ir valdyti komandą, kai jis jautė ją susitelkus ties tuo pačiu tikslu. Geru jausmu G įvardijo tą momentą, kai žmonės, kuriems jis vadovavo, žiūrėjo su juo viena kryptim, vertino jo patirtį ir gerbė jį kaip vadovą.	Jautė didelį malonumą formuoti ir valdyti darnią, to paties tikslo siekiančią komandą. Ypač jis išgyveno pasitenkinimą, kai žmonės, kuriems jis vadovavo, žiūrėjo su juo viena kryptim, vertino jo patirtį ir gerbė jį kaip vadovą.
G jautė didelį pasitenkinimą, kai visiems komandos nariams galėjo pranešti žinią, kad jie juda visi bendro tikslo link, kad jie dirba gerai ir matosi kad jiems ir toliau seksis gerai. G visada jaudino, kai jis pamatydavo šypsenas ir darbuotojų veidų švytėjimą, ypač tuo metu kai darbuotojai būdavo giriami už pastangas ar už pasiektus rezultatus.	Jam buvo malonu girti komandos narius tiek už sėkmingą komandinio darbo procesą, tiek už numatomus puikius rezultatus. Tai jį jaudino ir taip pat kėlė pasitenkinimą.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Kai darbuotojų savijauta būdavo gera, - G savijauta taip pat būdavo gera.	Jo gerą savijautą įtakojo gera komandos savijauta.
Tačiau.. ne visada taip lengva ir gražu kaip gali atrodyti... Pasak G, kai kurie komandos nariai nebuvo tikri komandos nariai... ir tai tapo dideliu nusivylimu, kai jis tą konstatavo.	Rūpėjo komandos darba ir vientisumas, todėl jausmas, kad kažkas elgiasi „ne komandiškai“ kėlė pyktį ir nusivylimą.
Kai G komandos nariai nesugebėdavo ar nenorėdavo su visais eiti viena kryptimi, tai kėlė pyktį tiek G, tiek kitiems komandos nariams. Tada G klausė: ką tas darbuotojas mano, kad nesiteikia laikytis bendrų taisyklių?	Juto pyktį ir suvokė, kad negali toleruoti veiksmų, galinčių pakenkti komandiniam darbui ir klimatui.
Šiaip G visada bandė rasti kuo švelnesnį būdą kaip tokį žmogų gražinti į komandą, žodžiu, švelniai jį „vairavo“.	Buvo kantrus ir atviras pokyčiams. Suvokė, kad gali padaryti teigiamą įtaką tolesniam „nusižengusio“ komandos nario elgesiui.
G džiaugdavosi kai tai suveikdavo. Tada G jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda.	Jeigu tai pavykdavo – jautėsi suprastas ir vėl įkvėptas toliau dirbti su komanda.
Bet jei komandos narys nepasiduodavo gražinamas į teisingą kryptį, tada, aišku, rezultate G suvokdavo turįs konfrontaciją. Tai dažniausiai G visų pirma sukeldavo nerimą.	Jeigu nepavykdavo – jautėsi nesuprastas, kas sukeldavo nerimą.
Jeigu G matė, kad jo pastangų nepakanka, jį nevertina – jį tai labai siutino.	Galiausiai suvokęs, kad nevertinamos jo pastangos, - jautė didelį apmaudą ir pyktį.
Tačiau vis tiek G dar suteikė šansą komandos nariui pasitaisyti. Dažniausiai naudojamu būdu G įvardino žodinių įspėjimų pateikimo ir duodamas terminą pasitaisyti ir pagaliau pradėti rodyti pastangas ir rezultatus.	Vis tik, tokiu atveju, vertindamas ir norėdamas išlaikyti komandos narį, suteikė paskutines pasitaisymo šanso galimybes.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Pasak G, po 3 įspėjimo nėra jokio kito pasirinkimo, kaip tik atleisti komandos narį tiek iš komandos, tiek iš darbo.	Nesugebėjus komandos nariui jomis pasinaudoti, jis priėmė sprendimą dėl jo pašalinimo tiek iš komandos, tiek iš kompanijos.
G tai visada sukeldavo pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus. Bet, pasak G, komanda turi judėti pirmyn. Tas narys turi judėti pirmyn taip pat.. tik jau už durų...!	Nors tai sukėlė pasipiktinimo, liūdesio, nusivylimo ir nesėkmės jausmus, tačiau neleido pamiršti likusios komandos, suvokti jos svarbą, pademonstruoti tikėjimą ja ir tęsti savo indėlį joje.

Tyrimo dalyvis H

Tyrėjas: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis H: Taip, kiekvienam vykdomam tyrimui ar projektui reikėjo suformuoti komandą ir jai vadovauti.

Tyrėjas: *Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis H: Savo praktikoje susidūriau su kelių tipų komandomis ir situacijomis. Pavyzdžiui, prisimenu, kai teko formuoti komandą projektui, kurio specifika labai gerai žinojau, ir pažinojau būsimus komandos narius. Tada jaučiausi labai pakylėtai. Žinojau, kad projektas bus nelengvas dėl įvairių biurokratinių trukdžių, tačiau su malonumu ėmiausi jo įgyvendinimo, nes pasitikėjau ir savo jėgomis ir jau išbandyta komanda. Jaučiau malonumą kiekvieną kartą juos sukviesdama veiklų aptarimui, nes buvo jausmas, kad dirbome kaip darni šeima - visi komandos nariai laiku atliko jiems skirtus darbus. Džiugino bendras visų komandos narių tikslo siekimas, nes projektui buvo surinkti savo dalyko entuziastai. Visai kita situacija susiklostė, kai teko imtis vykdyti projektą, kurio specifika man buvo visiškai nauja ir šiam projektui jau buvo suformuota komanda. Pradžioje buvau šoko būsenoje, kol neišsiaiškinau projekto dalyko specifikos ir kas yra kas projekto komandoje. Jaučiau nerimą tiek dėl savo sugebėjimų, įtartinau žiūrėjau į nepažįstamus komandos narius, jaučiau didelį nerimą dėl būsimo produkto rezultatų. Dalis komandos žmonių į savo darbą projekte žiūrėjo labai formaliai, nepadarydavo jiems numatytų darbų (nors atlyginimą už tai gaudavo), todėl jutau didelį nepasitenkinimą, kad tenka dirbti su

tokiais žmonėmis ir kad jų negaliu pakeisti kitais. Buvau „blogietė“, kuri vis kažko nori. Jaučiau didelę įtampą, kai teko versti žmones dirbti, tai kas jiems ir taip priklausė dirbti ir už ką gavo pinigus. Tačiau, iš kitos pusės, džiaugiausi, kad tarp komandos narių buvo ir tokių, kurie „sirgo“ už projektą ir dirbo dvigubai, kad tik laiku padarytume numatytus darbus. Tie žmonės labai įkvėpė darbui, padėjo koncentruotis ties tikslu ir „atidirbti“ už kitus nejaučiant didelio moralinio nuostolio. Vykdamas projektą, šiais komandos nariais ir rėmiausi, jaučiau malonumą su jais bendraudama ir dirbdama.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

H savo praktikoje susidūrė su kelių tipų komandomis ir situacijomis. Ji prisiminė situaciją, kai jai teko formuoti komandą projektui, kurio specifiką labai gerai žinojo, ir pažinojo būsimus komandos narius. Tada H jautėsi labai pakylėtai. Ji žinojo, kad projektas bus nelengvas dėl įvairių biurokratinių trukdžių, tačiau su malonumu ėmėsi jo įgyvendinimo, nes pasitikėjo savo jėgomis ir jau išbandyta komanda. H jautė malonumą kiekvieną kartą sukviesdama komandos narius veiklų aptarimui, nes jai buvo jausmas, kad komanda dirbo kaip darni šeima - visi jos nariai laiku atliko jiems skirtus darbus. Pasak H, ją džiugino bendras visų komandos narių tikslo siekimas, nes projektui buvo surinkti savo dalyko entuziastai. H prisiminė ir kitą susiklosčiusią situaciją, kai jai teko imtis vykdyti projektą, kurio specifiškai jai buvo visiškai nauja ir susidūrė su tam projektui jau suformuota komanda. H pradžioje buvau šoko būsenoje, kol neišsiaiškino projekto dalyko specifikos ir kas yra kas projekto komandoje. Ji jautė nerimą tiek dėl savo sugebėjimų, įtartinais žiūrėjo į nepažįstamus komandos narius, jautė didelį nerimą dėl būsimo produkto rezultatų. Pasak H, tada dalis komandos žmonių į savo darbą projekte žiūrėjo labai formaliai, nepadarydavo jiems numatytų darbų (nors atlyginimą už tai gaudavo), todėl H juto didelį nepasitenkinimą, kad tenka dirbti su tokiais žmonėmis ir kad jų H negali pakeisti kitais. Pasak H, ji jautėsi kaip „blogietė“, kuri vis kažko nori. Ji jautė didelę įtampą, kai jai teko versti žmones dirbti, tai kas jiems ir taip priklausė dirbti ir už ką gavo pinigus. Tačiau, iš kitos pusės, H džiaugėsi, kad tarp komandos narių buvo ir tokių, kurie „sirgo“ už projektą ir dirbo dvigubai, kad tik laiku bendrai padarytų numatytus darbus. Tie žmonės H labai įkvėpė darbui, jie jai padėjo koncentruotis ties tikslu ir „atidirbti“ už kitus nejaučiant didelio moralinio nuostolio. Vykdamas projektą, tais komandos nariais H ir rėmėsi, jautė malonumą su jais bendraudama ir dirbdama.

5 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio H tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
--	---

H savo praktikoje susidūrė su kelių tipų komandomis ir situacijomis. Ji prisiminė situaciją, kai jai teko formuoti komandą projektui, kurio specifiką labai gerai žinojo, ir pažinojo būsimus komandos narius. Tada H jautėsi labai pakylėtai.	Dirbdama su projektais, kurių specifiką gerai žinojo ir su komandos nariais, kuriuos prieš tai pažinojo, jautėsi pakylėtai.
Ji žinojo, kad projektas bus nelengvas dėl įvairių biurokratinių trukdžių, tačiau su malonumu ėmėsi jo įgyvendinimo, nes pasitikėjo savo jėgomis ir jau išbandyta komanda.	Pasitikėjimas savo jėgomis ir jau išbandyta komanda įkvėpė užduočiai, nors ir labai sunkiai.
H jautė malonumą kiekvieną kartą sukviesdama komandos narius veiklų aptarimui, nes jai buvo jausmas, kad komanda dirbo kaip darni šeima - visi jos nariai laiku atliko jiems skirtus darbus.	Jautė malonumą matyti komandos narius darbo procese. Jų gerai ir savalaikiai atliktos užduotys teikė džiaugsmą.
Pasak H, ją džiugino bendras visų komandos narių tikslo siekimas, nes projektui buvo surinkti savo dalyko entuziastai.	Bendras visų komandos narių tikslo siekimas ir tikėjimas jų profesionalumu leido tikėtis gerų rezultatų.
H prisiminė ir kitą susiklosčiusią situaciją, kai jai teko imtis vykdyti projektą, kurio specifiką jai buvo visiškai nauja ir susidūrė su tam projektui jau suformuota komanda. H pradžioje buvau šoko būsenoje, kol neišsiaiškino projekto dalyko specifikos ir kas yra kas projekto komandoje.	Tuo tarpu nepažįstamos specifikos projektas ir susidūrimas su nepažįstama jau iš anksto suformuota komanda iššaukė stresą. Nerimas tęsėsi tol, kol neišsiaiškino projekto specifikos ir nesusipažino su komandos nariais.
Ji jautė nerimą tiek dėl savo sugebėjimų, įtartinai žiūrėjo į nepažįstamus komandos narius, jautė didelį nerimą dėl būsimo produkto rezultatų.	Jautė nerimą tiek dėl savo sugebėjimų, nepasitikėjo nepažįstamais komandos nariais, pergyveno ir juto atsakomybę dėl būsimo produkto rezultatų.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Pasak H, tada dalis komandos žmonių į savo darbą projekte žiūrėjo labai formaliai, nepadarydavo jiems numatytų darbų (nors atlyginimą už tai gaudavo), todėl H juto didelį nepasitenkinimą, kad tenka dirbti su tokiais žmonėmis ir kad jų H negali pakeisti kitais.	Juto atsakomybę dėl sėkmingo bendro tikslo pasiekimo, patyrė neigiamus jausmus, bijojo, kad susidariusi situacija gali turėti neigiamos įtakos rezultatams.
Pasak H, ji jautėsi kaip „blogietė“, kuri vis kažko nori. Ji jautė didelę įtampą, kai jai teko versti žmones dirbti, tai kas jiems ir taip priklausė dirbti ir už ką gavo pinigus.	Ypač didelę įtampą jautė versdama žmones dirbti, kurie privalėjo dirbti bet koku atveju, nes jiems buvo mokamas atlyginimas.
Tačiau, iš kitos pusės, H džiaugėsi, kad tarp komandos narių buvo ir tokių, kurie „sirgo“ už projektą ir dirbo dvigubai, kad tik laiku bendrai padarytų numatytus darbus. Tie žmonės H labai įkvėpė darbui, jie jai padėjo koncentruotis ties tikslu ir „atidirbti“ už kitus neįsijaučiant didelio moralinio nuostolio. Vykdamas projektą, tais komandos nariais H ir rėmėsi, jautė malonumą su jais bendraudama ir dirbdama.	Situacija privertė pasitikėti ir pasikliauti savo jėgomis ir keliais gerai dirbančiais komandos nariais, kurie įkvėpė darbui ir padėjo koncentruotis ties tikslu. Jausdama jų palaikymą ir paramą patyrė malonumą su jais dirbti ir bendrauti.

Tyrimo dalyvis J

Tyrėjas: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis J: Na taip. Situacijų buvę kelios ir aš turiu savo filosofinę nuostatą apie tai.

Tyrėjas: *Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis J: Formuodamas komandą ir dirbdamas joje stengiausi laikytis tokio komandinio darbo modelio: komandoje lyderiai visi. Šis variantas man labiausiai patiko, nes jis buvo labiausiai reikalaujantis realaus bet tylaus lyderio, kuris atliktų priežiūros ir (esant reikalui)

sustiprinto veiklos koordinavimo darbus. Pilkasis kardinolas?... – taip, bet tuomet aš jaučiau, kad mano padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliavimu ar galia, o pagarba ir pripažinimu. Aš dirbau ne mažiau (netgi daugiau) už kitus komandos narius ir mano reikalavimai pačiam sau buvo netgi didesni nei aplinkiniams. Man buvo malonu jaustis, kad lyg ir esu pavyzdys kitiems. Tuomet jaučiau, kad pats tobulėjau daug sparčiau nei dalyvaujantys šiose „nekenksmingose varžybose“ galėtų pasiekti mano lygį. Vadovaudamas komandai neskiepiju noro būti panašioms į mane, ar tapti geresniais už mane lygiai taip, kaip nemaniau, kad aš esu etalonas, o kiti privalo norėti ir galėti tapti tokiais pat. Svarbiausia – aš nedemonstravau savo pranašumų – mano pranašumus įvertino kiti. Jei nebūtų taip atsitikę – būčiau jautęsis vidutinybe. Bijojau tokios situacijos ir jaučiau, kad man būtina išlikti stabiliai lygesniu už lygius. Suvokiau, kad „lyderių“ komandos tarpusavio konkurencija gali tapti nesveika (netgi destruktivi) ir man tai kėlė nerimą. Supratau, kad aukščiau esantys reikalavimai man pačiam nebuvo baigtiniai, kaip tik jaučiau, kad noriu „kartelę“ kilstelėti dar aukščiau. Žodžiu, kažkaip su tuo susitvarkiau. Ir kai pastebėjau, kad kiekvienas komandos narys savąjį darbą siekė atlikti kiek galima geriau, norėdamas ne vien realizuoti save, bet ir pateisinti kitų lūkesčius – jaučiausi nuostabiai. Džiaugiausi savo komanda ir pasitikėjau ja, o pats, kaip „pilkasis kardinolas“ stengiausi nei vienam jų netrukdyti (galbūt nereikalingais) patarimais, o koncentravau į kuo geresnį darbo atlikimą, kurį delegavau sau... Man dirbti komandoje reiškia dirbti tikint ir pasitikint.. gal tai ir lozungas, bet man jis padeda.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

J formuodamas komandą ir dirbdamas joje laikėsi komandinio darbo modelio: komandoje lyderiai visi. Šis variantas J labiausiai patiko, nes jis buvo labiausiai reikalaujantis realaus bet tylaus lyderio, kuris atliktų priežiūros ir (esant reikalui) sustiprinto veiklos koordinavimo darbus. Pasak J, tai panašu į „pilkąjį kardinolą“, tačiau tuomet jis jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliavimu ar galia, o pagarba ir pripažinimu. J dirbo ne mažiau (netgi daugiau) už kitus komandos narius ir jo reikalavimai pačiam sau buvo netgi didesni nei aplinkiniams. Jam buvo malonu jaustis pavyzdžiu kitiems. Tuomet J jautė, kad pats tobulėja daug sparčiau nei dalyvaujantys „nekenksmingose varžybose“ galėtų pasiekti jo lygį. Vadovaudamas komandai J neskiepijo noro būti panašioms į jį, ar tapti geresniais už jį lygiai taip, kaip nemanė, kad jis yra etalonas, o kiti privalo norėti ir galėti tapti tokiais pat. Svarbiausia, pasak J, - jis nedemonstravo savo pranašumų – jo pranašumus įvertino kiti. Jei J nebūtų taip atsitikę – jis būtų jautęsis vidutinybe. J bijojo tokios situacijos ir jautė, kad jam stabiliai būtina išlikti lygesniu už lygius. Jis suvokė, kad „lyderių“ komandos tarpusavio

konkurencija gali tapti nesveika (netgi destruktivi) ir jam tai kėlė nerimą. J suprato, kad aukščiau esantys reikalavimai jam pačiam nebuvo baigtiniai, kaip tik jis jautė, kad nori „kartelę“ kilstelėti dar aukščiau. J kažkaip su tuo susitvarkė. Ir kai jis pastebėjo, kad kiekvienas komandos narys savąjį darbą siekė atlikti kiek galima geriau, norėdamas ne vien realizuoti save, bet ir pateisinti kitų lūkesčius – J jautėsi nuostabiai. Jis džiaugėsi savo komanda ir pasitikėjo ja, o pats, kaip „pilkasis kardinolas“ stengėsi nei vienam jų netrukdyti (galbūt nereikalingais) patarimais, o koncentravosi į kuo geresnį darbo atlikimą, kurį delegavo sau... J dirbti komandoje reiškia dirbti tikint ir pasitikint.. Jam ši nuostata padeda.

6 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio J tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
J formuodamas komandą ir dirbdamas joje laikėsi komandinio darbo modelio: komandoje lyderiai visi. Šis variantas J labiausiai patiko, nes jis buvo labiausiai reikalaujantis realaus bet tylaus lyderio, kuris atliktų priežiūros ir (esant reikalui) sustiprinto veiklos koordinavimo darbus.	Priimtinausias komandos formavimo, darbo ir valdymo modelis – komandoje lyderiai visi. Tai įgalino būti realiu, tyliu lyderiu, kuris tik prižiūri ir koordinuoja komandinę veiklą.
Pasak J, tai panašu į „pilkąjį kardinolą“, tačiau tuomet jis jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliacija ar galia, o pagarba ir pripažinimu.	Jautė, kad jo padėtis komandoje buvo užsitarnauta ir pagrįsta ne manipuliacija ar galia, o pagarba ir pripažinimu.
J dirbo ne mažiau (netgi daugiau) už kitus komandos narius ir jo reikalavimai pačiam sau buvo netgi didesni nei aplinkiniams. Jam buvo malonu jaustis pavyzdžiu kitiems.	Nevengė atsakomybės, daug dirbo, kėlė didelius reikalavimus sau ir jautė malonumą būdamas pavyzdžiu kitiems.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Tuomet J jautė, kad pats tobulėja daug sparčiau nei dalyvaujantys „nekenksmingose	Jautė savęs tobulėjimą, viduje jautėsi pranašesniu už kitus, nors stengėsi to
---	---

varžybose“ galėtų pasiekti jo lygi. Vadovaudamas komandai J neskiepijo noro būti panašioms į jį, ar tapti geresniais už jį lygiai taip, kaip nemanė, kad jis yra etalonas, o kiti privalo norėti ir galėti tapti tokiais pat. Svarbiausia, pasak J, - jis nedemonstravo savo pranašumų – jo pranašumus įvertino kiti.	nedemonstruoti. Jam buvo svarbu, kad pranašumus suvoktų ir įvertintų kiti.
Jei J nebūtų taip atsitikę – jis būtų jautėsis vidutinybe. J bijojo tokios situacijos ir jautė, kad jam stabiliai būtina išlikti lygesniu už lygius.	Jei nebūtų kitų įvertintas – būtų jautėsis vidutinybe. Jis bijojo tokios situacijos ir jautė, kad jam būtina stabiliai išlikti pavyzdžiu.
Jis suvokė, kad „lyderių“ komandos tarpusavio konkurencija gali tapti nesveika (netgi destruktivi) ir jam tai kėlė nerimą. J suprato, kad aukščiau esantys reikalavimai jam pačiam nebuvo baigtiniai, kaip tik jis jautė, kad nori „kartelę“ kilstelėti dar aukščiau.	Galima vidinė komandos konkurencija kėlė nerimą. Atsakomybė dėl komandos ir nerimas dėl asmeninio stabilumo sustiprino dar didesnius reikalavimus sau.
J kažkaip su tuo susitvarkė. Ir kai jis pastebėjo, kad kiekvienas komandos narys savąjį darbą siekė atlikti kiek galima geriau, norėdamas ne vien realizuoti save, bet ir pateisinti kitų lūkesčius – J jautėsi nuostabiai.	To pasekoje buvo pasiekti geri rezultatai ir pateisinti komandos narių lūkesčiai. Tai sukėlė didelį pasitenkinimą.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Jis džiaugėsi savo komanda ir pasitikėjo ja, o pats, kaip „pilkasis kardinolas“ stengėsi nei	Jis džiaugėsi savo komanda ir pasitikėjo ja. Pats išgyveno savo, kaip nematomo
--	--

vienam jų netrukdyti (galbūt nereikalingais) patarimais, o koncentravosi į kuo geresnį darbo atlikimą, kurį delegavo sau... J dirbti komandoje reiškia dirbti tikint ir pasitikint. Jam ši nuostata padeda.	komandos vedlio, svarbą bendram tikslui pasiekti ir suvokė, kad svarbiausia komandos formavime ir valdyme yra dirbti tikint ir pasitikint.
---	--

Tyrimo dalyvis K

Tyrėjas: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis J: O taip. Mano patirtis siekia keletą metų ir yra įvairiapusė. Galėčiau pasidalinti mintimis apie „šviežiausią“ mano kūdikį – naują verslą ir jame dirbančią komandą.

Tyrėjas: *Labai gerai. Kaip suprantu – tai konkreti situacija. Taigi, prašau kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote formuojant ir valdant komandą.*

Tyrimo dalyvis K: Kai pradėjom dirbti naujoje sferoje nei iki šiol mano įmonė dirbo – reikėjo suformuoti visiškai naują kolektyvą. Turėjau patirties didmeninėje prekyboje, gamyboje, o mažmeninėje prekyboje – jokios. Buvo daug darbo, nerimo, rūpesčių, nes nebuvau tikra, kad pavyks surasti tinkamus žmones. Norėjau surinkti ne tik žmonių grupę, bet ir efektyviai dirbančią komandą. Tai buvo svarbu todėl, kad tie žmonės tarpusavyje keitėsi, dirbo su pinigais ir nešė bendrą atsakomybę. Pirmi du mėnesiai buvo labai įtempti, bet tiesą sakant nebuvo tokio momento, kad galėčiau pradėjusi šį verslą, nesuprasčiau ko nors, atsidurčiau aklavietėje ar pan. Visada tikėjau savim ir stengiausi tikėjimo įkvėpti savo merginoms. Praėjus pirmiems dviems mėnesiams pradėjo matytis rezultatai – tiek pardavimo rezultatai, tiek bendro komandinio darbo rezultatai. Ir ką: - viskas klostėsi puikiai ! Merginos buvo draugiškos, atsakingos. Džiaugiausi ir didžiavausi jomis. Nors visko jos mokėsi iš naujo, bet žinojo, kad iš manęs bet kada gali sulaukti patarimo ir pagalbos. Man buvo malonu jausti jų pasitikėjimą manimi ir tuo pačiu džiaugiausi galėdama joms būti naudinga. Kai viskas klostėsi puikiai – buvo pasitenkinimo savimi ir komandos nariais metas. Abipusis supratimas ir pasitikėjimas labai svarbu dirbant kartu. Aš nedemonstravau savo direktorės pozicijos ir dirbau taip pat sunkiai ir ilgai. Manau jos tai įvertino, o jų pasiekti rezultatai buvo kaip atlygis už mano elgesį su jomis ir požiūrį į jas. Pasiekusi aukštą pasitikėjimo komanda lygį pagaliau galėjau atsipūsti pati, atsipalaiduoti ir pagaliau pradėti skirti daugiau laiko ateities planams, kitų prekybos taškų

atidarymui. Manau, kad man tiesiog nusišypsojo sėkmė sutikti ir kolektyve išlaikyti tokius žmones, kokius aš turiu. Aš juos labai branginu. Jei nebūtų jų – nebūtų manęs šiame versle.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

Kai K pradėjo dirbti naujoje sferoje, negu iki tol jos įmonė dirbo – jai reikėjo suformuoti visiškai naują kolektyvą. K turėjo patirties didmeninėje prekyboje ir gamyboje, o mažmeninėje prekyboje – jokios. Buvo daug darbo, nerimo, rūpesčių, nes K nebuvo tikra, kad pavyks surasti tinkamus žmones. K norėjo surinkti ne tik žmonių grupę, bet ir efektyviai dirbančią komandą. Tai K buvo svarbu todėl, kad tie žmonės tarpusavyje keitėsi, dirbo su pinigais ir nešė bendrą atsakomybę. Pirmi du mėnesiai K buvo labai įtempti, bet nebuvo tokio momento, kad K gailėtųsi pradėjusi šį verslą, nesuprastų ko nors, atsidurtų aklavietėje ar pan. K visada tikėjo savim ir stengėsi įkvėpti tikėjimo savo merginoms. Praėjus pirmiems dviems mėnesiams pradėjo matytis rezultatai – tiek pardavimo rezultatai, tiek bendro komandinio darbo rezultatai. Viskas klostėsi puikiai ! Merginos buvo draugiškos, atsakingos. K džiaugėsi ir didžiavosi jomis. Nors visko jos mokėsi iš naujo, bet žinojo, kad iš K jos bet kada gali sulaukti patarimo ir pagalbos. K buvo malonu jausti jų pasitikėjimą ja ir tuo pačiu džiaugėsi galėdama joms būti naudinga. Kai viskas klostėsi puikiai – pasak K, buvo pasitenkinimo savimi ir komandos nariais metas. Abipusis supratimas ir pasitikėjimas dirbant kartu buvo labai svarbu. K nedemonstravo savo direktorės pozicijos ir dirbo taip pat sunkiai ir ilgai. K manymu, jos tai įvertino, o jų pasiekti rezultatai buvo kaip atlygis už K elgesį su jomis ir požiūrį į jas. Pasiekusi aukštą pasitikėjimo komanda lygį K pagaliau galėjo atsipūsti pati, atsipalaiduoti ir pagaliau pradėti skirti daugiau laiko ateities planams, kitų prekybos taškų atidarymui. K manymu, jai tiesiog nusišypsojo sėkmė sutikti ir kolektyve išlaikyti tokius žmones, kokius ji turi. K juos labai brangina. Pasak K, jei nebūtų jų – nebūtų jos šiame versle.

7 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio K tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
Kai K pradėjo dirbti naujoje sferoje, negu iki tol jos įmonė dirbo – jai reikėjo suformuoti	Susidūrė su naujos sferos išvystymo ir komandos surinkimo situacija, kas sukėlė

visiškai naują kolektyvą. K turėjo patirties didmeninėje prekyboje ir gamyboje, o mažmeninėje prekyboje – jokios. Buvo daug darbo, nerimo, rūpesčių, nes K nebuvo tikra, kad pavyks surasti tinkamus žmones.	daug rūpesčių ir nerimo. Ypač didelę atsakomybę jautė dėl tinkamų žmonių į kolektyvą pritraukimo.
K norėjo surinkti ne tik žmonių grupę, bet ir efektyviai dirbančią komandą. Tai K buvo svarbu todėl, kad tie žmonės tarpusavyje keitėsi, dirbo su pinigais ir nešė bendrą atsakomybę.	Suvokė, kad nuo būsimos komandos bendro darbo sėkmės priklauso ir jos įmonės sėkmė.
Pirmi du mėnesiai K buvo labai įtempti, bet nebuvo tokio momento, kad K gailėtųsi pradėjusi šį verslą, nesuprastų ko nors, atsidurtų aklavietėje ar pan. K visada tikėjo savim ir stengėsi įkvėpti tikėjimo savo merginoms.	Pasiryžimas ir pasitikėjimas savimi leido objektyviai vertinti iškilusius sunkumus, įkvėpti tikėjimo sėkme ir komandos narius.
Praėjus pirmiems dviems mėnesiams pradėjo matytis rezultatai – tiek pardavimo rezultatai, tiek bendro komandinio darbo rezultatai. Viskas klostėsi puikiai ! Merginos buvo draugiškos, atsakingos. K džiaugėsi ir didžiavosi jomis.	Pasirodžius pirmiesiems tiek pardavimo, tiek komandinio darbo rezultatams jautėsi nuostabiai. Komandos narių atsakingumas ir tarpusavio santykiai kėlė pasididžiavimą.

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Nors visko jos mokėsi iš naujo, bet žinojo, kad iš K jos bet kada gali sulaukti patarimo ir pagalbos. K buvo malonu jausti jų pasitikėjimą ja ir tuo pačiu džiaugėsi galėdama joms būti naudinga. Kai viskas klostėsi puikiai – pasak K, buvo	Kompetencija ir nuolatinė pagalba užsitarnavo komandos narių pasitikėjimą, kas sukėlė malonius jausmus ir leido pasijusti svarbia ir naudinga. Palankiai besiklostanti situaciją leido išgyventi pasitenkinimo savimi ir komanda jausmus.
---	---

pasitenkinimo savimi ir komandos nariais metas.	
Abipusis supratimas ir pasitikėjimas dirbant kartu buvo labai svarbu. K nedemonstravo savo direktorės pozicijos ir dirbo taip pat sunkiai ir ilgai. K manymu, jos tai įvertino, o jų pasiekti rezultatai buvo kaip atlygis už K elgesį su jomis ir požiūrį į jas.	Suvokė abipusio supratimo ir pasitikėjimo dirbant kartu vertę. Atsidavimo darbui ir lygiateisiškumo dirbant komandoje principo demonstravimas leido sulaukti teigiamo grįžtamo ryšio iš komandos narių.
Pasiekusi aukštą pasitikėjimo komanda lygį K pagaliau galėjo atsipūsti pati, atsipalaiduoti ir pagaliau pradėti skirti daugiau laiko ateities planams, kitų prekybos taškų atidarymui. K manymu, jai tiesiog nusišypsojo sėkmė sutikti ir kolektyve išlaikyti tokius žmones, kokius ji turi. K juos labai brangina. Pasak K, jei nebūtų jų – nebūtų jos šiame versle.	Visiškas pasitikėjimas komandos nariais ir savo sugebėjimais leido kurti ateities verslo planus. Didžiausia vertybė ir savo verslo sėkmė laikė suburtus žmones, už ką juos labai vertino, brangino, jautė dėkingumą jiems.

Tyrimo dalyvis L

Tekstas pirmuoju asmeniu:

Tyrėja: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis L: Prieš kelis metus man teko sugalvoti, inicijuoti, suplanuoti ir įgyvendinti investicinį projektą. Projekto įgyvendinimui reikėjo suburti tinkamą komandą. Deja, potencialius komandos narius paskyrė firmos direktorius, o man teko jiems vadovauti.

Tyrėja: *Prisiminkite, prašau, šią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką patyrėte / išgyvenote joje.*

Tyrimo dalyvis L: Patirties komandos valdyme neturėjau, todėl nesijaučiau tvirtai pradėdama projektą. Nors darbai ir užduotys visiems komandos nariams buvo iš anksto suplanuoti, tačiau dėl didelio darbo krūvio vėluodavom darbus atlikti. Aš stengiausi visiems padėti - atlikdavau ir savo, ir komandos narių darbus, kad galėtumėm laiku atsiskaityti projektą prižiūrinčiai institucijai. Buvo sunku, sėdėdavau darbe per naktis, tačiau jaučiau didelę

atsakomybę už patikėtą darbą. Taip pat didžiavausi, kad susitvarkau su dideliu darbo krūviu. Tačiau... įvertinimo nesulaukiau. Ilgainiui tai tapo paranku visai projekto komandai – niekas net nesistengė savo užduočių atlikti laiku, nes viską pabaigdavau aš, projekto vadovė. Kai planuodavom kitą projekto etapą, komandos nariai pradėdavo išsisukinėti, ieškoti pateisinamų priežasčių, kodėl negalės vienos ar kitos užduoties atlikti laiku. Pajutau, kad mano komanda tampa nevaldoma, aš nebeturiu autoriteto, niekas nenori dirbti su manim kartu, niekam nerūpi projekto įgyvendinimas. Tada jaučiau didelį nusivylimą ir nuoskaudą, pradėjau nepasitikėti bendradarbiais. Ypač skaudino jų išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Projekto darbai vėlavo, aš nebepajėgiau susitvarkyti su darbo krūviu, direktorius man priekaištaudavo, bet aš nenorėjau skusti komandos narių. Mano savijauta buvo baisi – pakriko nervai, nuo bemiegių naktų pablogėjo sveikata, tačiau nebuvo laiko sirgti, nes reikėjo rūpintis projektu. Direktorius pastebėjo mano būseną ir pradėjo gilintis į projekto įgyvendinimą. Jo reakcija buvo drastiška – visi komandos nariai, išskyrus mane, gavo nuobaudas. Projekto darbai sparčiai pajudėjo, tačiau aš nebejaučiau džiaugsmo vadovauti projektui. Tiesiog pabaigėm savo darbus ir išsiskirstėm. O aš gavau gerą pamoką –buriant projekto komandą reikia įvertinti žmonių sugebėjimus, o vadovavimo jiems procese turėjau parengti jiems konkrečias užduotis ir reikalauti rezultatų.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

L neturėjo patirties komandos valdyme, todėl ji nesijautė tvirtai pradėdama projektą. Nors darbai ir užduotys visiems komandos nariams buvo iš anksto suplanuoti, tačiau dėl didelio darbo krūvio L komanda vėluodavo juos atlikti. L stengėsi visiems padėti - atlikdavo ir savo, ir komandos narių darbus, kad jie galėtų laiku atsiskaityti projektą prižiūrinčiai institucijai. L buvo sunku, ji sėdėdavo darbe per naktis, tačiau ji jautė didelę atsakomybę už patikėtą darbą. L taip pat didžiavosi, kad susitvarkė su dideliu darbo krūviu. Tačiau... L nesulaukė įvertinimo. Ilgainiui tai tapo paranku visai projekto komandai – niekas net nesistengė savo užduočių atlikti laiku, nes viską pabaigdavau L, projekto vadovė. Pasak L, kai jie planuodavo kitą projekto etapą, komandos nariai pradėdavo išsisukinėti, ieškoti pateisinamų priežasčių, kodėl negalės vienos ar kitos užduoties atlikti laiku. L pajutau, kad jos komanda tampa nevaldoma, kad ji nebeturi autoriteto, niekas nenori dirbti su ja kartu, niekam nerūpi projekto įgyvendinimas. Tada L jautė didelį nusivylimą ir nuoskaudą, pradėjo nepasitikėti bendradarbiais. Ypač ją skaudino komandos narių išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Projekto darbai vėlavo, L nebepajėgė susitvarkyti su darbo krūviu, direktorius jai priekaištaudavo, bet L nenorėjo skusti komandos narių. L savijauta buvo baisi – pakriko nervai, nuo bemiegių naktų pablogėjo sveikata, tačiau, pasak L, nebuvo laiko sirgti, nes reikėjo rūpintis projektu. Direktorius pastebėjo L būseną ir pradėjo gilintis į

projekto įgyvendinimą. Jo reakcija buvo drastiška – visi komandos nariai, išskyrus L, gavo nuobaudas. Projekto darbai sparčiai pajudėjo, tačiau L nebejautė džiaugsmo vadovauti projektui. Tiesiog jie pabaigė savo darbus ir išsiskirstė. Pasak L, ji gavo gerą pamoką – buriant projekto komandą reikėjo įvertinti žmonių sugebėjimus, o vadovavimo jiems procese turėjo parengti jiems konkrečias užduotis ir reikalauti rezultatų.

8 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio L tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
L neturėjo patirties komandos valdyme, todėl ji nesijautė tvirtai pradėdama projektą. Nors darbai ir užduotys visiems komandos nariams buvo iš anksto suplanuoti, tačiau dėl didelio darbo krūvio L komanda vėluodavo juos atlikti.	Nepatirta ir neišbandyta situacija sukėlė nerimą. Ypač jį sustiprino tai, kad tiek darbai ir užduotys, tiek ir projekte dirbantys žmonės buvo suplanuoti prieš jai įsiliejant į bendrą veiklą.
L stengėsi visiems padėti - atlikdavo ir savo, ir komandos narių darbus, kad jie galėtų laiku atsiskaityti projektą prižiūrinčiai institucijai. L buvo sunku, ji sėdėdavo darbe per naktis, tačiau ji jautė didelę atsakomybę už patikėtą darbą.	Jausdama didelę atsakomybę dėl savo, kaip vadovės veiklos ir dėl būsimų rezultatų, - neadekvačiai reagavo į darbų kiekį.
L taip pat didžiavosi, kad susitvarkė su dideliu darbo krūviu.	Nors susitvarkymas su dideliu darbo krūviu kėlė vidinį pasitenkinimą.

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Tačiau... L nesulaukė įvertinimo. Ilgainiui tai tapo paranku visai projekto komandai – niekas net nesistengė savo užduočių atlikti laiku, nes viską pabaigdavau L, projekto vadovė. Pasak L, kai jie planuodavo kitą projekto etapą, komandos nariai pradėdavo išsisukinėti, ieškoti pateisinamų priežasčių, kodėl negalės vienos ar kitos užduoties atlikti laiku.	Jai buvo apmaudu, kad komanda jos pastangų neįvertino ir ja naudojosi.
---	--

L pajutau, kad jos komanda tampa nevaldoma, kad ji nebeturi autoriteto, niekas nenori dirbti su ja kartu, niekam nerūpi projekto įgyvendinimas. Tada L jautė didelį nusivylimą ir nuoskaudą, pradėjo nepasitikėti bendradarbiais.	To pasekoje atėjo jausmas ir supratimas, kad komanda nebevaldoma. Apėmė neviltis, kad nebeturi autoriteto, įgalinančio vesti komandą bendro tikslo link. Tai sukėlė didelį nusivylimą ir nuoskaudą, nepasitikėjimą komandos nariais.
Ypač ją skaudino komandos narių išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Projekto darbai vėlavo, L nebepajėgė susitvarkyti su darbo krūviu, direktorius jai priekaištaudavo, bet L nenorėjo skųsti komandos narių.	Ypač skaudino komandos narių išsisukinėjimas ir pasiteisinimai. Nevaldoma situacija neigiamai įtakojo projekto rezultatus, ko pasekoje teko susidurti su neigiama tiesioginio vadovo reakcija.
L savijauta buvo baisi – pakriko nervai, nuo bemiegių naktų pablogėjo sveikata, tačiau, pasak L, nebuvo laiko sirgti, nes reikėjo rūpintis projektu.	Visos atsakomybės tik sau prisiėmimas ir per didelis darbo krūvis sukėlė somatinius sutrikimus, tačiau tai neturėjo įtakos požiūriui į pavestą darbą.
Direktorius pastebėjo L būseną ir pradėjo gilintis į projekto įgyvendinimą. Jo reakcija buvo drastiška – visi komandos nariai, išskyrus L, gavo nuobaudas. Projekto darbai sparčiai pajudėjo, tačiau L nebejautė džiaugsmo vadovauti projektui.	Vėliau, dėl susiklosčiusių aplinkybių, darbai pajudėjo sparčiau, tačiau tai nebekėlė džiaugsmo ir nebegrąžino pasitikėjimo komanda.

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Tiesiog jie pabaigė savo darbus ir išsiskirstė. Pasak L, ji gavo gerą pamoką – buriant projekto komandą reikėjo įvertinti žmonių sugebėjimus, o vadovavimo jiems procese turėjo parengti jiems konkrečias užduotis ir reikalauti rezultatų.	Patirtį ir patyrimus įvertino kaip pamoką buriant, formuojant ir valdant komandą, leido suvokti svarbius šio proceso etapus, įvertinti jų svarbą.
---	---

Tyrimo dalyvis M

Tekstas pirmuoju asmeniu:

Tyrėja: *Kalbėsime apie vadovus ir komandas. Kadangi Jūs dirbate vadovaujantį darbą, noriu paklausti ar esate patyręs situaciją, kai reikia (reikėjo) formuoti ir valdyti komandą ?*

Tyrimo dalyvis M: Vadovavimas komandai ir sugebėjimas ją pakreipti teisinga linkme yra labai vertinga patirtis, tačiau aš tikrai galiu prisiminti keletą epizodų, kur gavau visiškai kitokias pamokas.

Tyrėja: *Būtų labai įdomu tą patirtį išgirsti. Prisiminkite, prašau, konkrečią situaciją ir kuo nuoširdžiau ir plačiau papasakokite ką tuomet patyrėte / išgyvenote.*

Tyrimo dalyvis M: Nėra nieko blogiau nei dirbti komandoje, kuri, pradėjusi darbus, nesutaria dėl bendro tikslo, nesugeba bent minimaliai koncentruotis ties jiems pavestomis užduotimis ir blogiausia – nuklysta nuo parametrų, kuriuos mes buvome nusistatę užduoties pradžioje. Turėjau tokią situaciją ir suprantu ką reiškia susidurti su problema pačioje komandinio darbo pradžioje, kurios neišsprendimas praktiškai neleidžia pajudėti iš vietos. Tada turėjau šešių naujų pardavėjų grupę, su kuriais turėjome išvystyti naujo produkto įvedimo į rinką strategiją. Jau nuo pat pradžių pastebėjau, kad nėra tarp mano komandos nei tarpusavio “chemijos”, nei susidomėjimo skirta užduotimi. Mane jau nuo pat pradžių erzino situacija, kad aš buvau priverstas turėti reikalų su žmonėmis, kurie nejautė jokios bendros atsakomybės ir nuolat nedarė jiems skirtų darbų tam skirtu laiku. Svarbiausia, kad iš jų pusės nuolat buvo kažkokie pasiaiškinimai. Man tiesiog kėlė pyktį kai reikėjo klausytis pasiaiškinimų, kad jis, neva, negalėjo aplankyti visų savo klientų pagal sąrašą todėl, kad būtent tą dieną turėjo susitvarkyti keletą asmeninių reikalų! Ir tai kartojosi nuolat, kas man visiškai buvo nepriimtina! Žodžiu, praėjus kelioms savaitėms pamačiau, kad pardavėjų komanda dirba neproduktyviai ir galėjau sau įvardinti tik dvi to priežastis: 1- aš prastai vadovauju; 2- komanda sudaryta iš vidutiniškų arba blogų profesionalų. Galėjau prisiimti visą atsakomybę sau, tačiau man buvo ne pirma komanda ir ne pirmas produktas, kas leido savęs nenumenkinti. Bet turiu pasakyti, kad tokios darbo sąlygos kainavo daug nervų ir pastangų. Bandžiau dažniau organizuoti susitikimus, tačiau mačiau, kad sėdėdavome susitikime po susitikimo, kuriuose buvo viskas tik teorija – nieko konkretaus, nieko naudingo nei klientams, nei pardavėjams. Jaučiau, kad tie susitikimai buvo tik tuščias laiko eikvojimas, dar blogiau – vis baigdavosi dar su didesne painiava ir nežinomybe dėl bendros krypties, kuri turėtų gerinti padėtį be išeities. Dauguma į komandą įtrauktų žmonių pasirodė neteikiantys didelės svarbos tam, kad galėtų bent išreikšti savo nuomonę, kuri akivaizdu skyrėsi nuo mano išreikštos. Ir kas blogiausia – iš karto po susitikimų jie grįždavo prie tų pačių savo darbo principų ir rezultatų. Po tokio užburto rato supratau, kad geriausia nieko nesitikėti ir

nelaukti, o kuo griečiau pakeisti komandos narius, kurie nenori ar nesugeba suprasti komandos strategijos, negu nuolat nervuotis, pykti, nusivilti ir bejėgiškai bandyti su jais ko nors pasiekti. Bloga patirtis palieka geras pamokas, tik būtų gerai, kad jos daugiau nesikartotų.

Tekstas trečiuoju asmeniu:

Pasak M, jam nėra nieko blogiau nei dirbti komandoje, kuri, pradėjusi darbus, nesutaria dėl bendro tikslo, nesugeba bent minimaliai koncentruotis ties jiems pavestomis užduotimis ir blogiausia – nuklysta nuo parametrų, kuriuos jie buvo nusistatę užduoties pradžioje. M turėjo tokią situaciją ir suprato ką reiškia susidurti su problema pačioje komandinio darbo pradžioje, kurios neišsprendimas praktiškai neleidžia pajudėti iš vietos. M prisiminė, kai turėjo šešių naujų pardavėjų grupę, su kuriais jie turėjo išvystyti naujo produkto įvedimo į rinką strategiją. Jau nuo pat pradžių M pastebėjo, kad tarp jo komandos nebuvo nei tarpusavio “chemijos”, nei susidomėjimo skirta užduotimi. Jį jau nuo pat pradžių erzino situacija, kai jis buvo priverstas turėti reikalų su žmonėmis, kurie nejautė jokios bendros atsakomybės ir nuolat nedarė jiems skirtų darbų tam skirtu laiku. Svarbiausia, pasak M, iš jų pusės nuolat buvo kažkokie pasiaiškinimai. M kėlė pyktį kai reikėjo klausytis pasiaiškinimų, kad neva vienas komandos narių negalėjo aplankyti visų savo klientų pagal sąrašą todėl, kad būtent tą dieną turėjo susitvarkyti keletą asmeninių reikalų! Pasak M, tai kartojosi nuolat, kas jam visiškai buvo nepriimtina! Žodžiu, praėjus kelioms savaitėms M pamatė, kad pardavėjų komanda dirba neproduktyviai ir galėjo sau įvardinti tik dvi to priežastis: 1- jis prastai vadovavo; 2- komanda buvo sudaryta iš vidutinių arba blogų profesionalų. M galėjo priiimti visą atsakomybę sau, tačiau, pasak jo, jam buvo ne pirma komanda ir ne pirmas produktas, kas leido savęs nenumenkinti. Bet pasak M, tokios darbo sąlygos kainavo daug nervų ir pastangų. M bandė dažniau organizuoti susitikimus, tačiau jis matė, kad sėdėdavo susitikime po susitikimo, kuriuose buvo viskas tik teorija – nieko konkretaus, nieko naudingo nei klientams, nei pardavėjams. M jautė, kad tie susitikimai buvo tik tuščias laiko eikvojimas, dar blogiau – vis baigdavosi dar su didesne painiava ir nežinomybe dėl bendros krypties, kuri turėtų gerinti padėtį be išeities. Dauguma į komandą įtrauktų žmonių pasirodė neteikiantys didelės svarbos tam, kad galėtų bent išreikšti savo nuomonę, kuri akivaizdu skyrėsi nuo M išreikštos. Ir kas blogiausia – iš karto po susitikimų jie grįždavo prie tų pačių savo darbo principų ir rezultatų. Po tokio užburto rato M suprato, kad geriausia nieko nesitikėti ir nelaukti, o kuo griečiau pakeisti komandos narius, kurie nenori ar nesugeba suprasti komandos strategijos, negu nuolat nervuotis, pykti, nusivilti ir bejėgiškai bandyti su jais ko nors pasiekti. Pasak M, bloga patirtis paliko geras pamokas, tik jis pageidautų, kad jos daugiau nesikartotų.

9 Lentelė. Transformuotas tyrimo dalyvio M tekstas

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą
Pasak M, jam nėra nieko blogiau nei dirbti komandoje, kuri, pradėjusi darbus, nesutaria dėl bendro tikslo, nesugeba bent minimaliai koncentruotis ties jiems pavestomis užduotimis ir blogiausia – nuklysta nuo parametrų, kuriuos jie buvo nusistatę užduoties pradžioje.	Blogai jaučiasi dirbdamas su nedarnia, neprofesionalia ir nekompetentinga komanda.
M turėjo tokią situaciją ir suprato ką reiškia susidurti su problema pačioje komandinio darbo pradžioje, kurios neišsprendimas praktiškai neleidžia pajudėti iš vietos.	Suvokia, kad neišspręstos problemos komandinio darbo pradžioje neigiamai įtakoja tolimesnę darbų eigą.
M prisiminė, kai turėjo šešių naujų pardavėjų grupę, su kuriais jie turėjo išvystyti naujo produkto įvedimo į rinką strategiją. Jau nuo pat pradžių M pastebėjo, kad tarp jo komandos nebuvo nei tarpusavio “chemijos”, nei susidomėjimo skirta užduotimi.	Sugebėjo atpažinti situaciją, kai jau nuo pat pradžių tarp komandos narių nėra savitarpio supratimo ir bendro tikslo siekio.

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Jį jau nuo pat pradžių erzino situacija, kai jis buvo priverstas turėti reikalų su žmonėmis, kurie nejautė jokios bendros atsakomybės ir nuolat nedarė jiems skirtų darbų tam skirtu laiku. Svarbiausia, pasak M, iš jų pusės nuolat buvo kažkokie pasiaiškinimai. M kėlė pyktį kai reikėjo klausytis pasiaiškinimų, kad neva vienas komandos narių negalėjo aplankyti visų savo klientų pagal sąrašą todėl, kad būtent tą dieną turėjo susitvarkyti keletą asmeninių reikalų! Pasak M, tai kartojo nuolat, kas jam visiškai buvo	Dėl to jautė pyktį ir susierzinimą. Jam kėlė nepasitenkinimą neatsakingas komandos narių požiūris į jiems pavestas užduotis. Besikartojanti situacija jam tapo nepriimtina.
---	---

nepriimtina!	
Žodžiu, praėjus kelioms savaitėms M pamatė, kad pardavėjų komanda dirba neproduktyviai ir galėjo sau įvardinti tik dvi to priežastis: 1- jis prastai vadovavo; 2- komanda buvo sudaryta iš vidutiniškų arba blogų profesionalų.	Jautėsi atsakingas už susidariusią situaciją ir analizavo to priežastis.
M galėjo prisiimti visą atsakomybę sau, tačiau, pasak jo, jam buvo ne pirma komanda ir ne pirmas produktas, kas leido savęs nenumenkinti.	Vis tik nesumenkino savęs ir savo sugebėjimo vadovauti komandai, nes pasitikėjo savo jėgomis ir patirtimi.

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Bet pasak M, tokios darbo sąlygos kainavo daug nervų ir pastangų. M bandė dažniau organizuoti susitikimus, tačiau jis matė, kad sėdėdavo susitikime po susitikimo, kuriuose buvo viskas tik teorija – nieko konkrečiau, nieko naudingo nei klientams, nei pardavėjams. M jautė, kad tie susitikimai buvo tik tuščias laiko eikvojimas, dar blogiau – vis baigdavosi dar su didesne painiava ir nežinomybe dėl bendros krypties, kuri turėtų gerinti padėtį be išeities. Dauguma į	Nors išgyveno negatyvius jausmus, bet bandė visais būdais spręsti susidariusią situaciją. Jausdamas atsakomybę ir poreikį judėti pirmyn taikė įvairius komandinio valdymo būdus, tačiau patyrė komandos „sustingimą“, grįžtamo ryšio nebuvimą ir suvokė darbo su ja beprasmiškumą.
---	--

komandą įtrauktų žmonių pasirodė neteikiantys didelės svarbos tam, kad galėtų bent išreikšti savo nuomonę, kuri akivaizdu skyrėsi nuo M išreikštos. Ir kas blogiausia – iš karto po susitikimų jie grįždavo prie tų pačių savo darbo principų ir rezultatų.	
Po tokio užburto rato M suprato, kad geriausia nieko nesitikėti ir nelaukti, o kuo griečiau pakeisti komandos narius, kurie nenori ar nesugeba suprasti komandos strategijos, negu nuolat nervuotis, pykti, nusivilti ir bejėgiškai bandyti su jais ko nors pasiekti.	Nepasitenkinimo komanda išgyvenimas ir pokyčių nebuvimas vertė darytis kardinalius sprendimus. Taip jis galėjo save apsaugoti nuo negatyvių pojūčių: pykčio, nusivylimo, bejėgiškumo, streso.
Pasak M, bloga patirtis paliko geras pamokas, tik jis pageidautų, kad jos daugiau nesikartotų.	Suvokė, kad bloga patirtis duoda geras pamokas ateičiai.
