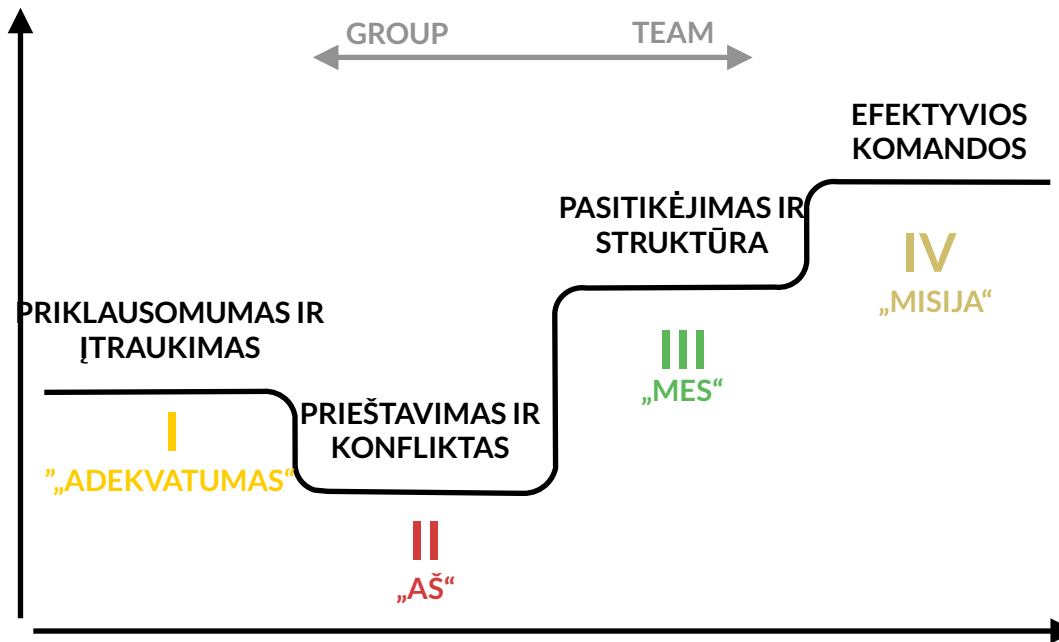




Mokslinis komandos
raidos modelis

Integrative Model of Group Development



IMGD sukūrė amerikiečių psichologijos profesorė dr. Susan A. Wheelan, kuri surinko ankstesnes teorijas ir išanalizavo tūkstančius komandų. Jos modelis yra pirmasis, patvirtintas mokslškai ir statistiškai.

IMGD apibūdina keturis komandos raidos etapus bei galimą pertrauką. Visi keturi etapai pasižymi skirtingu

elgesiu komandoje ir skirtingais poreikiais. Ketvirtajame etape esančios komandos veikia efektyviausiai, nepriklausomai nuo sektoriaus.

Kiekviename etape kyla jam būdinti klausimai, kuriuos reikia spręsti. Antrasis etapas yra kritiškiausias iš visų. Daugelis komandų rizikuoja strigti jame, nebent susidoroja su konkurencija ir galimai kylančiais

konfliktais. Ketvirtąjį etapą pasiekia tik apie 20 proc. visų komandų.

Naudojant savęs vertinimo įrankį GDQ galima išmatuoti, kuriame raidos modelyje yra komanda ir kiek ji yra efektyvi.

Skirtingi raidos etapai

Kas yra komanda?

Komanda turi bendrų tikslų ir užduočių.

Komanda reguliariai susitinka.

Komandoje visi yra lyderiai.

Svarbus kiekvieno reikšmingumas. Komandoms sunku pasiekti ketvirtąjį etapą, jei jose daugiau nei 14 narių.

Svarbiausi raidos klausimai:

Bendri tikslai

Veiksmingos struktūros

Atvira sąveika

Komandos narių troškimas perimti vadovavimą ir komandos lyderio noras pavesti šį vadovavimą.

Dešimt raidos įsakymų

Iškilus problemų nekaltink kitų.

Palaikyk tai, kas išgrynina tikslus, funkcijas ir užduotis.

Palaikyk atvirą bendravimą.

Leisk kiekvienam imtis atsakomybės / užduočių.

Palaikyk produktyvumą, kokybę, naujoves ir atvirumą.

Atmesk nereikalingas / neproduktyvias normas.

Palaikyk efektyvius sprendimų priėmimo būdus.

Matyk konfliktuose galimybę augti.

Palaikyk bendrumą ir prisidėk palaikant vienas kitą.

Bendradarbiauk su kitais.

Pirmasis etapas. Priklausomumas ir įtraukimas

Komanda priklauso nuo lyderio.

Svarbu būti komandos dalimi.

Saugumas yra svarbus, o santykiai kuriami bandymų keliu.

Kodėl esu čia? Ko iš manęs tikimaši?

Žmonės yra mandagūs ir kalba saugiomis temomis.

Jie taip pat nori aiškių užduočių ir prašo jiems leidimo.

Patarimai komandai

Pažinkite vienas kitą.

Papasakokite apie save ir užduokite klausimų kitiems.

Nebūkite pernelyg asmeniškai, gerbkite atsargumą.

Pasidalinkite savo asmeniniais tikslais.

Papasakokite kitiems, kaip suprantate darbo

klausimus.

Siūlykite atsakomybę.

Patarimai komandos lyderiui

Taikykite valdantį ir struktūrizuotą vadovavimo būdą.

Aiškiai įvardinkite tikslus, užduotis ir lūkesčius.

Įvardinkite vertybes ir normas.

Kurkite galimybes kontaktui užmegzti.

Supraskite struktūros poreikį.

Būkite realistai: ar visi yra komandoje?

Siekiami tikslai

Įvardinkite tikslus ir funkcijas.

Priklausomumo jausmas.

Bendradarbiavimui naudingas bendravimas.

Lojalumas komandai.

Aplinka, kurioje kiekvienas jaučiasi saugus dalintis

idėjomis ir pasiūlymais.

Antrasis etapas. Prieštaravimas ir konfliktas

Kritiškiausias etapas, apimantis emancipaciją ir

konfliktus. Likimas, grįžimas arbaėjimas toliau. Aiškiai

įvardinti individualūs poreikiai. Konfliktai svarbiais

klausimais ir nesutarimai dėl tikslų. Atviras

rungtyniavimas komandoje. Komanda meta iššūkį tiek

lyderiui, tiek vienas kitam. Jie bando įtikinti vienas kitą

apie tai, kas „yra teisinga“. Nuobodžios diskusijos apie nereikalingus dalykus.

Patarimai komandai

Matykite konfliktuose galimybę augti. Teigiamai

vertinkite su užduotimis susijusius konfliktus.

Palaikykite konstruktyvius konfliktų sprendimo

būdus. Būkite konkretus ir aiškus. Siūlykite priimti

atsakomybę.

Patarimai komandos lyderiui

Palaikykite, praktikuokite, treniruokite ir auklėkite.

Rinkitės bendradarbiavimą skatinančias veiklas.

Įtemptas grįžtamasis ryšys. Nepriimkite visko

asmeniškai... Būkite realistai: ar esantis konfliktas yra

svarbus? Būkite realistai: ar funkcijos paskirstytos ir

priimtose?

Siekiami tikslai

Tikras susikalbėjimas.

Bendri tikslai.

Bendros vertybės.

Bendri veiklos procesai.



Skirtingi raidos etapai

Trečiasis etapas. Pasitikėjimas ir struktūra

Komandos pergrupavimas.

Išaugusi tolerancija, intymumas ir atvirumas.

Iškilusių konfliktų sprendimas.

Troškimas pasiekti susitarimo.

Didžiąją laiko dalį džiaugimasis tuo, kas yra.

Funkcijos ir siekiai paskirstyti atsižvelgiant į siekiamus tikslus.

Sukurta produktyvumą palaikanti struktūra.

Patarimai komandai

Nelikite idealizuotame įsivaizdavime...

Susitelkimas į užduotį.

Teikdami atsiliepimą būkite dosnus.

Atsiverkite naujoms mintims ir idėjoms.

Veikite, o ne kalbėkite.

Siūlykite atsakomybę.

Patarimai komandos lyderiui

Bendradarbiaukite ir paskirkite.

Maksimaliai išnaudokite patyrusius komandos narius.

Skirkite žmones ir apdovanokite jų iniciatyvą prisiimti atsakomybę.

Pasinaudokite kitų komandų darbu ir patirtimi.

Skatinkite abejoti tuo, kas trukdo efektyvumui.

Siekiami tikslai

Pasitikėjimas ir struktūra.

Stiprinkite pozityvius santykius komandoje.

Brandžios diskusijos apie funkcijas ir organizacinius procesus.

Konstruktivus konfliktų valdymas.

Ketvirtasis etapas. Efektyvumas

Komanda dirba efektyviai ir kūrybiškai.

Kiekvienas komandos narys atpažįsta komandos tikslus.

Visos komandos narių funkcijos ir pareigos yra žinomos ir priimtinos.

Atviras bendravimas: daug su užduotimi susijusių atsiliepimų.

Konfliktais dalinamasi, jie skatina darbą grupėje.

Lengvai dalinamasi vadovavimu.

Komanda bendradarbiauja su kitais.

Patarimai komandai

Sustiprinkite plėtrą.

Prisiimkite dar didesnę asmeninę atsakomybę.

Išbandykite naujus būdus, ištyrinėkite juos ir išplėtokite.

Mokykitės vieni iš kitų.

Sąmoningai dirbkite su naujomis idėjomis, jausmais ir elgesiu.

Patarimai komandos lyderiui

Laikykitės vizijų ir tobulėkite.

Išorinė stebėseną yra labai svarbi.

Darbui naudokite tik geriausią.

Meskite komandai iššūkį nubrėždami naujus tikslus / užduotis.

Siekiami tikslai

Mesti iššūkį ir tobulėti.

Ilgalaikiai sąmoningi sprendimai.

Išnaudokite konfliktus kaip raidos priemones.

Penktasis lygis - Komandos iširimas

Komandos užduotis atlikta arba komanda

reorganizuota.

Kaip tai bus sprendžiama, priklauso nuo to, kuriame etape yra komanda ją likviduojant. Tai svarbus darbo etapas, kad komandos nariai vėliau galėtų panaudoti savo patirtį kitoje komandoje.

Komandos panaikinimas gali būti labai varginantis ir kelti sielvartą.

Sąmoningiems ir sąmoniniams jausmams reikia erdvės.

Patarimai komandai

Įvertinkite

Pasisakykite

Renkite „ceremonijas“

Lyginamųjų tyrimų pavyzdžiai



Pardavimai ir ekonomika, draudimo bendrovė

Grupės	Komandos
34,2	28 (+50%)
35	25
6	2,8

Didelė JAV draudimo kompanija sukūrė komandą, kurią sudarė šešios darbo grupės, per metus išaugusios į komandas.

Buvo atliktas didelis rezultatų palyginimas: grupių priešraidą ir po metų nuo šios iniciatyvos pradžios.

Vidutinis „naujo kliento apdorojimo“ laikas, t. y. laikas nuo pardavimo pasiūlymo pateikimo pradžios ir sandorio sudarymo truko nuo 34,2 dienų iki 28,0 dienų. 20-ies procentų padidėjimas. Be to, beveik 50 procentų padidėjo sudarytų sandorių skaičius.

Draudimo atvejų nagrinėjimas truko nuo 35 iki 25 dienų (28 % greičiau). Vidutinis sąskaitų faktūrų išrašymo laikas ir „atsiskaitymo laikotarpis“ truko nuo 6 iki 2,8 dienų. Tai 53-ų procentų padidėjimas.

„Facilitating Team development, communication and performance“ (Susan A. Wheelan and Sharon Furbur, 2006) Visas straipsnis Visas straipsnis buvo paskelbtas „Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups“, Vol. 2.

Mokytojai, pradinės mokyklos

Grupės	Komandos
Iš viso	+20-25%
„Sunkios užduotys“	+50%

1999–2001 m. GDQ tyrime dalyvavo apie 2 300 mokytojų 61-oje Ohajo pradžios mokykloje. Tuomet šie matavimai buvo lyginami su valstybiniu mastu atliktais ketvirtų klasių mokinių vertinimais.

Moksleiviai, kurių mokytojų komandos dirbo gerai, atlikdami penkių mokomųjų dalykų testus pasiekė 20–25 proc. aukštesnius rezultatus.

Didžiausias skirtumas buvo pastebėtas tose 34-ųjų mokyklų srityse, kurios buvo apibūdintos kaip prastos. Čia aukštų rezultatų pasiekusių mokytojų komandų mokiniai pasiekė daugiau nei 50 procentų geresnių rezultatų nei kiti.

„Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests“, Susan A. Wheelan, Jan Kesselring. Visas straipsnis buvo skelbiamas 2005 m. liepos mėnesį žurnale „Educational Research“.

Intensyvosios terapijos skyriai

Grupės	Komandos
1,10	0,3
Blogiausia:	Geriausia:
1,4	0,13

2000 m. pradžioje devyniose Amerikos rytinės pakrantės ligoninėse buvo palyginta septyniolika skirtingų komandų. Visi jie dirbo intensyvioje terapijoje, pacientų mirtingumas buvo lyginamas su SMK (standartiniu mirtingumo koeficientu).

Šešių efektyviausiai dirbusių komandų mirtingumo vidurkis siekė 0,32, palyginti su SMK. Šešių komandų, kurių bendradarbiavimo efektyvumas buvo mažiausias, mirtingumo vidurkis siekė 1,10, t. y. buvo daugiau nei tris kartus didesnis.

Skirtumas tarp blogiausios ir geriausios grupės buvo daugiau nei dešimt kartų didesnis: nuo 1,4 iki 0,13.

„The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units“, 2003 Susan A. Wheelan, Christian N. Burchill, Felice Tilin Visas straipsnis buvo skelbiamas 2003 m. lapkričio mėnesį žurnale „American Journal of critical care“.