

KOMANDOS VEIKLOS EFEKTYVUMO VEIKSNIAI IR TEORINIS JŲ SAŲEIKOS MODELIS

Vita Mikuličiūtė, Gintautas Valickas

Vilniaus universiteto Bendrosios psichologijos katedra

Anotacija. Straipsnyje pristatomi kintamieji, leidžiantys prognozuoti karių komandos veiklos efektyvumą. Išskiriami svarbiausieji: sutelktumas, kolektyvinis efektyvumas, pasitikėjimas komanda ir patiriamas stresas. Siūlomas modelis, leidžiantis paaiškinti svarbiausių komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo sąsajas.

Esminiai žodžiai: karių komanda, komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo ryšiai, komandos sutelktumas, pasitikėjimas komanda, suvoktas *Aš* efektyvumas ir kolektyvinis efektyvumas, stresas.

Įvadas

Darbo aktualumas. Kariuomenė – ypatinga žmonių grupė. Ji ypatinga ne tik tuo, kad dažnai susiduria su sveikatai ar gyvybei pavojingomis situacijomis, bet ir tuo, kad kariuomenės veiklos principas paremtas komandiniu darbu (Blascowich, Hartel, 2008). Šiuolaikinė karyba remiasi vis mažesnių itin gerai organizuotų vienetų veikla, nes tik tokie vienetai gali veikti greitai, lanksčiai ir netikėtai, o tai yra pagrindinės karinei operacijai keliamos sąlygos (*Society for Military Psychology*, 2007). Svarbiausia komanda kariuomenėje galima vadinti skyrių, t. y. 8–12 žmonių grupę, kurios kiekvienas narys turi savo pareigas ir atlieka tam tikrą kovinę užduotį (*Lietuvos krašto apsaugos ministerija*, 2011).

Psichologiniai grupių tyrimai vyksta jau ilgiau nei vieną amžių (Forsyth, Burnette, 2005), tačiau komandų tyrimais labiau susidomėta tik praėjusio amžiaus 9-ąjį dešimtmetį (Jordan, Troth, 2004). Pastaruoju metu daugiausia pastangų skiriama

ieškant kintamųjų, nuo kurių priklauso komandos veiklos efektyvumas. Žinant tokius kintamuosius, juos galima nuolat stebėti, vertinti ar skatinti jų raidą, kad būtų galima išlaikyti arba užtikrinti didesnę komandos veiklos efektyvumą. Tai leistų kariuomenei ar kitoms organizacijoms ne tik kurti veiksmingesnius struktūrinius vienetus, bet ir efektyviau organizuoti bei kontroliuoti jų atliekamą veiklą.

Analizuojant karių veiklos efektyvumą ilgą laiką buvo plačiai vartojamas terminas „moralė“, kuris apėmė labai įvairius (tiek individualius, tiek grupinius) psichologinius kintamuosius: suvoktą individualų ir grupės efektyvumą, karių pasitikėjimą vienas kitu ir vadais, entuziazmą, optimizmą, lyderiavimą, sutelktumą, atsidavimą, bendrą patirtį, žinias, identifikaciją su grupe ir kt. (Manning, 1991; Britt, Dickinson, 2006). Laikyta, kad moralė yra vienas iš pagrindinių veiksnų, nuo kurių priklauso ne tik atskiro asmens, bet ir grupės veiklos efektyvumas (Peterson et al., 2008). Tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje, kai karo psichologai ėmė labiau domėtis komandomis, buvo pradėta ieškoti konkretesnių ir tikslesnių karių veiklos efektyvumo veiksnų (Manning, 1991; Labuc, 1991; Britt, Dickinson, 2006; Wilson et al., 2007; Blascovich, Hartel, 2008).

Nors grupių tyrimų iki šiol atlikta nemažai, tačiau juos nagrinėjant susiduriama su keliais sunkumais. Pirmiausia dažnai lieka neaišku, kas buvo tirta: grupė ar komanda. Paprastą grupę galima apibūdinti kaip du ar daugiau žmonių, kurie galvoja vienas apie kitą kaip apie grupę, yra santykinai tarpusavyje priklausomi ir bendrauja vienas su kitu

(Blascowich, Hartel, 2008). Tuo tarpu komanda – tai grupė, kuriai būdingas aukštas autonomijos laipsnis ir gebėjimas atlikti užduotį, reikalaujančią jos narių tarpusavio priklausomybės bei vaidmenų pasiskirstymo (Rasmussen, Jeppesen, 2006). Taigi galima sakyti, kad kiekviena komanda kartu yra ir grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Todėl ne visais atvejais rezultatai, gauti tiriant paprastas grupes, gali atitikti komandos funkcionavimo ypatumus (pvz., kintantis sutelktumo lygis gali būti būdingas grupėms, tačiau toks sutelktumo kintamumas visai nebūdingas komandoms).

Antra, dažniausiai tiriamos dirbtinai, vienai užduočiai atlikti, sudarytos komandos, todėl gauti rezultatai ne visada atspindi realiomis sąlygomis dirbančių ilgalaikių komandų ypatumus (DeJong, Elfring, 2010). Trečia, paprastai vertinamas ribotas komandos veiklos efektyvumo kintamųjų skaičius, ignoruojant labai svarbius emocinius kintamuosius (Jordan, Troth, 2004). Ketvirta, dėl specifinio karinių grupių pobūdžio (ilga gyvavimo trukmė, sąlyginė izoliacija, aukštas kontrolės ir hierarchijos lygis, ilga kartu praleidžiamo laiko trukmė, grėsmė grupės narių sveikatai ir gyvybei) kyla klausimas, ar visus mokslinėje literatūroje pateikiamus duomenis galima pritaikyti ir karinėms grupėms (komandoms) (Siebold, 2006). Galiausiai dėl plačiai karo psichologijoje taikyto jau minėto „moralės“ termino sunku panaudoti anksčiau gautus duomenis, nes „moralė“ yra daugiaprasmis ir labiau „literatūrinis“, o ne mokslinis terminas.

Taigi nepaisant to, kad vis plačiau pripažįstama, jog komandos įvairiose organizacijose atlieka labai svarbias funkcijas (Hirschfeld, Jordan, 2005; Gorman et al., 2006), o priklausymas komandai yra susijęs su įvairiais teigiamais padariniais (pvz., įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu, saugiu elgesiu, atliekamos veiklos efektyvumu) (Rasmussen, Jeppesen, 2006), iki šiol trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų ilgalaikes realiomis sąlygomis veikiančias komandas. Be to, nėra aišku, kokie veiksniai geriausiai prognozuoja komandos veiklos efektyvumą, stokojama duomenų apie atskirų veiklos efektyvumo veiksmų tarpusavio sąveiką, nepakankamai dėmesio skiriama emociniams komandos kintamiesiems, taip pat karinių komandų funkcionavimo ypatumams. Atsižvelgiant į tai, yra keliami tokie pagrindiniai šio straipsnio **tiksai**:

– pristatyti dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamus karių komandos kintamuosius;

– išskirti svarbiausius kintamuosius, kurie yra aiškiai susiję su karių komandos veiklos efektyvumu;

– aprašyti galimus svarbiausių kintamųjų tarpusavio, taip pat šių kintamųjų ir karių komandos veiklos efektyvumo ryšius;

– pasiūlyti komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo sąveikos modelį.

Iškelti tikslai įgyvendinti taikant mokslinės literatūros analizės **metodą**.

Komandos veiklą apibūdinantys kintamieji

Kalbant apie komandos veiklos efektyvumo veiksmus, dažnai iškyla jų analizės lygio problema (Feltz et al., 2006; Blascowich, Hartel, 2008). Pavyzdžiui, į komandą galima žiūrėti kaip į atskirų individų „sumą“ arba kaip į vienetą, kuriam būdingos kitokios savybės nei kiekvienam jos nariui atskirai (Gorman et al., 2006). Kadangi egzistuoja skirtingi analizės lygiai, tai komandas gali apibūdinti tiek atskiriems individams tinkami kintamieji (pvz.: patiriamo streso lygis, suvoktas *Aš* efektyvumas), tiek ir komandoms būdingi kintamieji (pvz.: sutelktumas, pasitikėjimas komanda).

Siekdami susisteminti skirtingo lygmens kintamuosius, kai kurie autoriai skirsto juos į tris grupes: kognityvinius, emocinius ir elgesio (Rasmussen, Jeppesen, 2006; Blascovich, Hartel, 2008). Kognityviniams kintamiesiems priskiriama: komandos bendri psichiniai modeliai (*shared mental models*), komandos situacijos įsisąmonimas (*team situation awareness*), kolektyvinis efektyvumas (*collective efficacy*), komandos suvoktas pajėgumas (*team perceived potency*) bei sutelktumas (*cohesion*) (Hirschfeld et al., 2005; Gorman et al., 2006; Espevik et al., 2006; Blascovich, Hartel, 2008; Salmon et al., 2010). Emociniams kintamiesiems priskiriama: patiriamas stresas, komandos patrauklumas, pasitenkinimas ir pasitikėjimas komanda (Lahno, 2001; Baranski et al., 2007; Blascovich, Hartel, 2008). Galiausiai elgesio kintamiesiems priskiriama komandos komunikacijos, koordinacijos ir kooperacijos ypatumai (Britt, Dickinson, 2006; Siebold, 2006; Wilson et al., 2007; Blascovich, Hartel, 2008). Be abejonės, toks skirstymas yra santykinis, nes kai kurie kintamieji (pvz.: sutelktumas ar pasitikėjimas

komanda), turi tiek emocinį, tiek ir kognityvinį aspektą (Lahno, 2001; Siebold, 2007). Kita vertus, galima manyti, kad pateiktas kintamųjų sąrašas nėra baigtinis, komandai svarbių kintamųjų gali būti ir daugiau. Tačiau įvertinti visus kintamuosius gali būti labai sunku (pvz., tam gali prireikti daug laiko ir kitų išteklių), todėl neišvengiamai kyla būtinybė atsirinkti svarbiausius, kurie suteiktų daugiausia informacijos ir leistų pakankamai tiksliai prognozuoti komandos veiklos efektyvumą. Kartu reikia pridurti, kad išskirti svarbiausius kintamieji turėtų turėti teorinį pagrindimą, būti aiškiai apibrėžiami ir nesunkiai įvertinami.

Kognityviniai kintamieji

Komandos bendri psichiniai modeliai – tai bendros komandos narių vidinės objektų, veiksmų, situacijų ar žmonių reprezentacijos, paremtos patirtimi ir stebėjimu (Espevik et al., 2006). Kuo šie bendri psichiniai modeliai yra tikslesni ir detalesni, tuo panašesnius užduoties paaiškinimus ir lūkesčius turi komandos nariai, tuo geriau koordinuojami tarpusavio veiksmai bei labiau prisitaikoma prie užduoties ir aplinkos reikalavimų (Langan-Fox et al., 2004). Komandos situacijos įsisąmoninimą (įvairių aplinkos objektų suvokimas, jų reikšmės supratimas ir padėties / būsenos artimiausioje ateityje numatymas) (Lichacz, Farrell, 2005) galima laikyti tam tikra bendrų psichinių modelių dalimi. Tik jeigu bendri psichiniai modeliai apima visas komandai svarbias žinias apie bendrą ankstesnę patirtį, dabartinę situaciją ir bendrus ateities lūkesčius, tai komandos situacijos įsisąmoninimas koncentruojasi į „čia ir dabar“ bei atspindi tai, kiek atskiri komandos nariai panašiai supranta susiklosčiusią situaciją (Gorman, 2006).

Nepaisant to, kad bendri psichiniai modeliai ir komandos situacijos įsisąmoninimas tiesiogiai susiję su atliekamos veiklos efektyvumu, praktika rodo, kad tiriamiesiems sunku įvardyti visai komandai bendras vidines reprezentacijas, trūksta patikimų ir validžių jų įvertinimo metodų, todėl kol kas dažniausiai apsiribojama tik teoriniu šių kintamųjų nagrinėjimu (Langan-Fox et al., 2004; Wilson et al., 2007; Salmon et al., 2010). Kita vertus, komandos bendri psichiniai modeliai ir bendras situacijos įsisąmoninimas apima daug įvairių procesų (pvz., informacijos apdorojimą, lūkesčių kūrimą, žinių

kaupimą, nuostatų formavimą) (Langan-Fox et al., 2004), kurie daugiau ar mažiau susiję su kitais kognityviniais kintamaisiais (pvz.: įsitikinimais apie komandos gebėjimą atlikti tam tikras užduotis arba suvoktu kolektyviniu efektyvumu).

Kiti du minėti kognityviniai kintamieji – suvoktas komandos pajėgumas ir suvoktas kolektyvinis efektyvumas – iš pirmo žvilgsnio atrodo labai panašūs. Suvoktas komandos pajėgumas – tai komandos narių įsitikinimas apie tai, kaip ji gali veikti apskritai, nepriklausomai nuo vietos ir situacijos (Hirschfeld et al., 2005). Kolektyvinį efektyvumą A. Bandura (1995, 2006) apibūdina kaip asmens įsitikinimą apie komandos, kurios narys jis yra, gebėjimus pasiekti iškeltus tikslus. Kai kurie autoriai nurodo, kad šie kintamieji skiriasi dviem aspektais (Hirschfeld et al., 2005): a) suvoktas komandos pajėgumas yra bendras visoms užduotims („Mes apskritai galime efektyviai veikti kartu“), o suvoktas kolektyvinis efektyvumas susijęs su konkrečios užduoties atlikimu („Mes galime šią užduotį atlikti efektyviai“); b) suvoktas komandos pajėgumas atspindi visos komandos įsitikinimą apie savo veiklą, tuo tarpu suvoktas kolektyvinis efektyvumas parodo, kiek individas yra įsitikinęs, kad jo komanda gerai atliks užduotį. Mūsų manymu, pateikti argumentai nėra pakankami, kad šiuos du kintamuosius būtų galima vertinti kaip iš esmės besiskiriančius. Tarkim, kolektyvinis efektyvumas gali apimti tiek labai siaurą specifinę veiklą (pvz., kaip gerai mano skyrius gali apšaudyti taikinį), tiek ir platesnę veiklą (pvz., kaip mano skyrius gali vykdyti karinės tarnybos reikalavimus). Be to, kolektyvinis efektyvumas gali būti vertinamas įvairiai: galima matuoti atskirų grupės narių suvoktą kolektyvinį efektyvumą ir po to apskaičiuoti bendrą rodiklį, tačiau kolektyvinio efektyvumo lygį galima įvertinti ir prašant dėl jo sutarti visiems grupės nariams (Bandura, 2000, 2006; Feltz et al., 2008). Remiantis tuo, kad suvoktas kolektyvinis efektyvumas, palyginti su suvoktu komandos pajėgumu, turi daug solidesnį teorinį ir empirinį pagrindimą (pvz., gausūs tyrimų rezultatai rodo, kad kolektyvinis efektyvumas yra susijęs su komandos narių įdedamomis pastangomis siekiant iškeltų tikslų, turimų išteklių panaudojimu, atkaklumu įveikiant iškilusius sunkumus ir pan. (Bandura, 1994, 2000; Goddard et al., 2004; Jex, Thomas, 2003),

manytume, kad šiuo atveju prasminga pasirinkti A. Banduros pasiūlytą kolektyvinio efektyvumo kintamąjį. Dar daugiau, kolektyvinis efektyvumas turi ir pakankamai platų praktinį pritaikomumą. Pavyzdžiui, nustatyta, kad organizuojant specialius mokymus komandos nariai gali nesunkiai išsiugdyti aukštesnį kolektyvinio efektyvumo lygį, o labiau savo gebėjimais pasitikinčios komandos pasiekia ir žymiai geresnių veiklos rezultatų (Eden, Zuk, 1995).

Vienas iš labiausiai tyrinėjamų ir bene daugiausiai diskusijų sukeliančių kognityvinių kintamųjų yra komandos sutelktumas. Remiantis E. Durkheimio ir K. Lewino idėjomis, sutelktumas yra apibūdinamas kaip „jėgų laukas“, skatinantis individą likti grupėje (Moran, 2004; Siebold, 2007). Kitų autorių manymu, sutelktumą galima apibūdinti kaip dinaminį procesą, kuris atspindi grupės tendenciją laikytis kartu ir išlikti vieningai siekiant savo tikslų (Carron et al., 2002; Kirke, 2010). Šis požiūris dar gali būti skirstomas į objektyvųjį ir subjektyvųjį. Objektyvioji sutelktumo samprata susijusi su sociometrijos idėjomis, kurios pastaraisiais dešimtmečiais buvo išplėtos, pritaikytos didelėms žmonių grupėms analizuoti ir peraugo į socialinių tinklų analizės teoriją (Gečienė, 2009). Objektyvus sutelktumas – tai egzistuojantis abipusių ryšių skaičius grupėje. Sutelktumo indeksas – egzistuojančių ir visų galimų abipusių ryšių grupėje santykis (Lee et al., 2010b). Nustatyti šį indeksą galima panaudojus klasikinius sociometrinius arba naujesnius socialinių tinklų analizės metodus. Tuo tarpu subjektyvi sutelktumo samprata apima individo įsitikinimą, kad jis priklauso komandai, taip pat malonumą, kuris patiriamas žinant, kad esi tam tikros komandos narys (Bollen, Hoyle, 1990; Moran, 2004). Taigi sutelktumo negalima vienareikšmiškai laikyti vien tik kognityviniu kintamuoju, nes jis apima ir emocinius aspektus. Net ir objektyvusis sutelktumas yra susijęs su patikimumu, prielankumu ir pan. (Siebold, 2007), kadangi rinkdamasis kitą grupės narį / narius kažkokiai užduočiai atlikti, asmuo ne tik racionaliai apsvarsto jų pranašumus ir trūkumus, bet, priskirdamas juos „mes“ kategorijai, išgyvena teigiamas emocijas (Smith, Mackie, 2008).

Daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad komandos sutelktumas yra susijęs su tokiais svarbiais rodi-

kiais kaip darbo atlikimas, pasitenkinimas darbu ir subjektyvi savijauta (Lent et al., 2006; Ahronson, Kameron, 2007; Siebold, 2007; Kirke, 2010). L. W. Oliver ir bendraautoriai (1999), atlikę 39 iki 2000-ųjų metų paskelbtų mokslinių straipsnių apie kariuomenę metaanalizę, pažymi, kad egzistuoja vidutinė statistiškai reikšminga karinių vienetų sutelktumo ir jų veiklos efektyvumo ($r = 0,4$, $p \leq 0,01$), taip pat sutelktumo ir pasitenkinimo karine tarnyba ($r = 0,47$, $p \leq 0,01$) koreliacija. Be to, karių skyriaus sutelktumas yra neigiamai susijęs su atskirų komandos narių patiriamu streso lygiu ir potrauminio streso sutrikimo pasireiškimo tikimybe (Ahronson, Kameron, 2007).

Apibendrinant galima pasakyti, kad psichologinėje literatūroje išskiriama nemažai komandą apibūdinančių kognityvinių kintamųjų, tačiau kai kuriuos iš jų nėra lengva apibūdinti ir aiškiai atskirti nuo kitų. Diskutuojama, ar suvoktas komandos pajėgumas skiriasi nuo suvokto kolektyvinio efektyvumo, koks komandos bendrų psichinių modelių ir komandos situacijos įsisąmoninimo ryšys, nemažai klausimų kyla dėl komandos sutelktumo sampratos ir jo įvertinimo būdų. Toks daugiaprasmiškumas skatina išskirti kintamuosius, kuriuos būtų galima pakankamai aiškiai apibūdinti, nesunkiai įvertinti, be to, kurie būtų susiję tarpusavyje ir leistų prognozuoti komandos veiklos efektyvumą. Kadangi tiek kolektyvinis efektyvumas, tiek komandos sutelktumas daugiau ar mažiau atitinka šiuos reikalavimus (Kozub, McDonnel, 2000; Heuze et al., 2006), manytume, kad šiuo metu juos galima laikyti svarbiausiais kognityviniais komandą apibūdinančiais kintamaisiais.

Emociniai kintamieji

Kalbant apie emocinius komandos kintamuosius, visų pirma, reikia pabrėžti, kad jiems iki šiol yra skiriama labai mažai dėmesio (Jordan, Troth, 2004; Reus, Liu, 2004; Blascovich, Hartel, 2008; Smith, Mackie, 2008). Pavyzdžiui, T. H. Rasmussenas ir H. J. Jeppesenas (2006), išanalizavę 2000–2005 m. psichologijos žurnaluose paskelbtus mokslinius straipsnius, nurodo, kad dažniausiai buvo tyrinėjami kognityviniai komandos kintamieji, o emociniai – tik atskirais atvejais (kognityviniai komandos kintamieji buvo nagrinėjami mažiausiai 28 tyrimuose, o emociniai – vos trijuose). Antra,

analizuojant emocinius komandos kintamuosius apibūdinančias sąvokas kyla dar daugiau painiavos nei analizuojant kognityvinius veiksnius. Apskritai kyla sunkumų atskiriant emocinius komandos kintamuosius nuo kognityvinių. Ir tai yra natūralu nes, viena vertus, emociniai išgyvenimai yra kognityvinių procesų (pvz.: vieno arba kito įvykio interpretacijos, situacijos įvertinimo, standartų formavimo, elgesio padarinių numatymo ir pan.) padarinys (Mischel, Shoda, 1995; Bandura et al., 1999), o iš kitos pusės, socialinių sąveikų metu kilę emociniai išgyvenimai veikia šių sąveikų pobūdį, socialinės informacijos apdorojimą, iškeltų tikslų siekimą, savireguliacijos ypatumus, padeda arba trukdo komandos atliekamai veiklai ir t. t. (Mischel, Shoda, 1995; Reus, Liu, 2004). Galima sakyti, kad žmogui svarbios informacijos apdorojimas yra tarytum „pakrautas“ emocijomis (pvz., žinios apie save ar savo ateitį visada yra „karštos ir emocionalios“). Be to, emociniai išgyvenimai gali atspindėti biologinį pagrindą turinčius individualius skirtumus ir dėl to daryti skirtingą poveikį informacijos apdorojimo strategijoms. Atsižvelgdami į šiuos argumentus, kai kurie autoriai nurodo, kad mes turime analizuoti ne kognicijas ir emocinius išgyvenimus atskirai, bet bendrus kognityvinius-afektyvius asmenybės sistemos vienetus ir jų organizaciją, kuri atspindi bendrą žmogaus patirtį, socialinio mokymosi istoriją bei paveldėtus genetinius-konstitucinius pagrindus (Mischel, Shoda, 1995). Analizuojant karių komandos kognityvinius ir emocinius kintamuosius tokio sisteminio požiūrio kol kas akivaizdžiai trūksta.

Kita vertus, įsigilinus į kai kurių emocinių komandos kintamųjų apibūdinimą, galima pastebėti itin glaudžią emocijų ir kognicijų sąveiką. Pavyzdžiui, kaip vienas iš svarbiausių komandos emocinių kintamųjų išskiriamas pasitikėjimas komanda, kuris siejamas su veiklos efektyvumu ne tik įprastomis (DeJong, Elfring, 2010; Lee et al., 2010), bet ir ekstremaliomis situacijomis (Campbell et al., 2010). Manoma, kad pasitikėjimas komanda apima pozityvius asmens lūkesčius ir emocijas, kylančias žinant, kad esi priklausomas nuo kitų žmonių veiksmų. Ši pasitikėjimo komanda samprata atspindi tris aspektus (Sweeney et al., 2009; Lee et al., 2010): a) tikrumą dėl to, kad komandos nariai linkę bendradarbiauti; b) įsitikinimą, kad komandos nariai turi pakankamai kompetencijos atlikti

savo vaidmenis; c) teigiamas emocijas, susijusias su priklausomybe nuo kitų komandos narių. Kaip matome, du pirmieji šio vadinamojo „emocinio“ kintamojo aspektai iš tikrųjų yra kognityviniai dariniai. Palyginus pasitikėjimo komanda ir anksčiau minėto sutelktumo apibūdinimą, galima įžvelgti panašumų, nes sutelktumas suprantamas kaip savęs priskyrimas komandai ir malonumas žinant, kad esi komandos dalis (t. y. ir šiuo atveju apjungiami tiek emociniai, tiek ir kognityviniai aspektai).

Kitų dažnai išskiriamų emocijų komandos kintamųjų taikymas taip pat sukelia daugiau ar mažiau problemų. Tarkim, komandos patrauklumas kai kurių autorių yra laikomas vienu iš identifikacijos su komanda aspektų (Grossbard et al., 2009) ir apibūdinamas kaip emocinis susietumas su komanda, atsirandantis dėl komandos nario panašumo su kitais komandos nariais (Lea et al., 2007). Remiantis šiuo požiūriu galima sakyti, kad komanda tampa patraukli tada, kai asmuo kitus jos narius vertina kaip turinčius panašias vertybes, siekiančius panašių tikslų ir pan. Suvokus minėtus panašumus, išgyvenamos teigiamos emocijos. Dar vienas emocinis komandos kintamasis – pasitenkinimas komanda – kartais laikomas vienu iš sutelktumo (Moran, 2004), o kartais – vienu iš identifikacijos su komanda aspektų (Blaskovich, Hartel, 2008). Iš pateiktų apibūdinimų darosi aišku, kad komandos patrauklumas ir pasitenkinimas komanda turėtų apimti tiek kognityvinius, tiek emocinius aspektus, be to, abi šios sąvokos pasižymi nepakankamai apibrėžtu turiniu, todėl jas sunku atskirti nuo kitų sąvokų bei atlikti atitinkamus empirinius tyrimus.

Mūsų manymu, bene aiškiausias emocinis komandos funkcionavimo aspektas susijęs su patiriamu stresu ir jo įveika. Kariuomenė yra neatskiriama nuo streso patyrimo. Dar Pirmojo pasaulinio karo metu buvo pastebėta, kad vieniems kariams po patirto mūšio streso išsivysto įvairių sutrikimų simptomai, o kitų karių funkcionavimas išlieka nepakitęs arba net pagerėja. Vėliau buvo nustatyta, kad šie skirtumai susiję su tam tikromis individualiomis savybėmis, viena iš kurių – atsparumas stresui (Lazarus, 2006). Atsparumą stresui galima apibūdinti kaip gebėjimą kontroliuoti savo emocijas, mintis ir elgesį susidūrus su stresoriais, kitaip tariant, tai gebė-

jimas nepatirti neigiamų streso padarinių (Lee et al., 2011). Ne tik atskiras asmuo, bet ir komanda gali būti atsparesnė patiriamam stresui, jeigu probleminę situaciją interpretuos kaip negrėsmingą arba vertins save kaip galinčią įveikti situacijos keliamus reikalavimus (Lazarus, 2006). Tai rodo, kad tiek patiriamas stresas, tiek atsparumas stresui taip pat yra susijęs ne tik su emociniais, bet ir su kognityviniais aspektais. Kita vertus, kas yra labai svarbu, tyrimų rezultatai rodo, kad atsparumas stresui ir patiriamo streso lygis yra tiesiogiai susijęs tiek su atskiro individo, tiek su žmonių grupės atliekamos veiklos efektyvumu (Lazarus, 1993; Chang, Fong, 2007; Lee et al., 2011). Taip pat nustatyta, kad komandos narių patiriamas stresas yra susijęs su pasitikėjimu komanda. Pavyzdžiui, A. Costa ir bendraautorai (2001), ištyrę organizacijose realiai veikiančias komandas, atskleidė, kad pasitikėjimas komanda, viena vertus, yra teigiamai susijęs su atliekamos veiklos rezultatais, o kita vertus, neigiamai siejasi su patiriamu stresu (kitaip tariant, kuo mažesnis pasitikėjimas komanda, tuo daugiau streso patiria komandos nariai). Panašius rezultatus gavo ir kiti autoriai (žr. Chang, Fong, 2007; Lee et al., 2010).

Apibendrinant galima pasakyti, kad nors pastaruoju metu susidomėjimas emocinių veiksnių įtaka komandos veiklos efektyvumui didėja, tačiau kol kas trūksta empirinių tyrimų, kurių atlikimą, be abejonės, ap sunkina nepakankamas emocinių komandos kintamųjų apibrėžtumas. Tokia situacija neturėtų stebinti, nes tik pastaraisiais metais imta kalbėti apie tai, kad emociniai išgyvenimai gali skirtis atsižvelgiant į tai, ar situaciją vertina atskiras asmuo, ar jis yra grupės / komandos narys (Iyer, Leach, 2008). Santykinai aiškesniais ir šiuo metu geriau ištyrinėtais komandos emociniais kintamaisiais galima laikyti komandos patiriamą stresą ir pasitikėjimą komanda. Taip pat reikia pažymėti, kad tarp šių kintamųjų nustatytas pakankamai stiprus tarpusavio ryšys. Tai, mūsų manymu, leidžia išskirti patiriamą stresą ir pasitikėjimą komanda kaip svarbiausius emocinius komandos kintamuosius. Tiesa, lieka nepakankamai aišku, koks šių ir kitų emocinių komandos kintamųjų santykis su kognityviniais veiksniais, taip pat kaip emociniai kintamieji yra susiję su komandos veiklos efektyvumu.

Elgesio kintamieji

Elgesio kintamieji apima tris pagrindinius komandose vykstančius procesus: komunikaciją, koordinaciją ir kooperaciją (Wilson et al., 2007). Komunikacija – tai vienu komandos narių informacijos perdavimas kitiems (informacijos siuntėjo ir gavėjo tarpusavio sąveika). Koordinacija atspindi pastangas, dėl kurių komandos nariai tarpusavyje suderina savo veiksmus siekdami iškeltų bendrų tikslų. Kooperacija – prosocialus elgesys, kuriuo komandos nariai padeda vienas kitam siekdami bendro tikslo. Manoma, kad komunikacijos, koordinacijos ir kooperacijos ypatumai gali prognozuoti komandos veiklos efektyvumą (Blascowich, Hartel, 2006; Espevik et al., 2006). Tačiau kadangi žmonių elgesio ypatumai priklauso nuo suaktyvintų kognityvinių ir emocinių kintamųjų (Mischel, Shoda, 1995), kitaip tariant, yra kognityvinių ir emocinių kintamųjų padarinys, toliau šiame straipsnyje mes apsiribosime tik kognityviniais ir emociniais, o elgesio kintamųjų neanalizuosime.

Galimos komandos kintamųjų tarpusavio sąsajos

Aišku, kad norint numatyti komandos veiklos efektyvumą, reikia įvertinti ne tik atskirus šio efektyvumo veiksnius, bet ir jų tarpusavio sąveiką. Tačiau, kaip jau buvo minėta, informacijos apie komandos kintamųjų tarpusavio sąsajas trūksta. Paprastai tyrinėjamas veiklos efektyvumo ir kokio nors pavienio arba keleto komandos kintamųjų (pvz.: sutelktumo, kolektyvinio efektyvumo, pasitikėjimo komanda, patiriamo streso) ryšys (Bandura et al., 1980; Carron et al., 2002a; Jex, Thomas, 2003; Katz-Navon, Erez, 2005; Lee et al., 2010). Kitais atvejais ieškoma sąsajų tarp įvairių komandos kintamųjų: komandos sutelktumo ir kolektyvinio efektyvumo (Kozub, McDonnell, 2000; Heuze et al., 2006; Lent et al., 2006; Alavi, McCormick, 2008), komandos sutelktumo ir patiriamo streso (Ahronson, Kameron, 2007), pasitikėjimo komanda ir sutelktumo (Sweeney et al., 2009).

Gauti rezultatai leidžia manyti, kad komandos veiklos efektyvumas ir įvairūs kintamieji gali būti susiję ne tik tiesioginiais, bet ir netiesioginiais ryšiais. Pavyzdžiui, remdamiesi atlikto metaanalitinio tyrimo duomenimis, A. V. Carron ir bendraautorai (2002a) nurodo, kad komandos

sutelktumo ir veiklos efektyvumo ryšį gali lemti tokie tarpiniai kintamieji kaip *Aš* efektyvumas ir / ar kolektyvinis efektyvumas. Šią prielaidą patvirtina ir empirinių tyrimų duomenys, kurie liudija, kad komandos sutelktumas veikia kolektyvinį efektyvumą, o šis – veiklos efektyvumą (Carron et al., 2002b). Minėto tyrimo autoriai pažymi, kad sunku vienareikšmiai paaiškinti, kodėl kolektyvinis efektyvumas veikia sutelktumo ir veiklos efektyvumo ryšį. Remiantis socialinės identifikacijos požiūriu (Stets, Burke, 2000), galima kelti prielaidą, kad esant žemam komandos sutelktumui, t. y. kai abipusių ryšių komandoje yra mažai, daugiausia bendraujama mažomis grupėmis (pvz.: diadomis ar triadomis), dėmesys kreipiamas į šių grupių narių turimas kompetencijas ir jų gebėjimą susidoroti su iškeltomis užduotimis. Kiti komandos nariai, kurie nepriklauso tokioms mažosioms grupėms, yra daugiau ar mažiau ignoruojami arba nuvertinami kaip išorinės grupės atstovai. Tokiu atveju komandos kolektyvinis efektyvumas bus santykinai žemas. Ir priešingai, kuo abipusių ryšių tinklas komandoje yra platesnis, t. y. kuo daugiau visi komandos nariai bendrauja tarpusavyje, tuo aukštesnis yra komandos kolektyvinis efektyvumas (Hirschfeld et al., 2005; Alavi, 2008). Kadangi ne vieno empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad didesnis suvoktas kolektyvinis efektyvumas yra susijęs su geresniais veiklos rezultatais (Bandura, 1980; Heuze et al., 2006; Lent et al., 2006; Feltz et al., 2008), galima pagrįstai manyti, kad sutelktumas gali skatinti aukštesnio kolektyvinio efektyvumo formavimąsi, o šis – didesnę veiklos efektyvumą.

Kiti autoriai, apklausę JAV karius, dalyvavusius mūšiuose Irake, nustatė, kad pasitikėjimas komanda skatina komandos sutelktumą ir yra statistiškai reikšmingai susijęs su veiklos (problemų sprendimo) efektyvumu (Sweeney et al., 2009). Taigi tam, kad atsirastų sutelktumas, kiekvienas komandos narys pirmiausia turi pasitikėti savo komanda (Reus, Liu, 2004; Ryan, 2008; Siebold, 2007; Sweeney et al., 2009). Tiesa, kai kurie autoriai nurodo, kad aukštas sutelktumas gali atsirasti ir žemo pasitikėjimo sąlygomis (Kirke, 2010). Tačiau tai būdinga trumpalaikėms, į vienkartinės užduoties atlikimą orientuotoms komandoms. O kuo ilgiau komanda veikia kartu, tuo pasitikėjimo komanda reikšmė yra didesnė (DeJong, Elfring, 2010). Tokią

tendenciją galima paaiškinti tuo, kad pasitikėjimas sumažėja, kada komanda turi atlikti visiškai naują užduotį ir / ar atsiduria daugiaprasmiškoje situacijoje (Lee et al., 2010). Tais atvejais, kai komanda ilgai veikia kartu ir turi sukaupusi pakankamai patirties, mažėja tikimybė, kad ji susidurs su visiškai nepažįstama situacija arba nauja užduotimi. Tokios komandos nariai linkę daugiau paremti vienas kitą, o tai skatina tarpusavio pasitikėjimą. O kada pasitikima komanda ir jos nariai vertinami kaip bendradarbiaujantys, komandoje atsiranda ir palaikoma daugiau tarpusavio ryšių, todėl didėja ir komandos sutelktumas.

Kita vertus, kuo daugiau laiko komandos nariai praleidžia kartu, tuo labiau didėja ir suvokto kolektyvinio efektyvumo lygis (Shamir et al., 2000). Be abejo, suvoktą kolektyvinį efektyvumą lemia ne tik kartu praleistas laikas, bet ir didėjantis pasitikėjimas komanda (Alavi, McCormick, 2008) bei mažėjantis tarpasmeninių konfliktų skaičius (Jex, Thomas, 2003). Kolektyvinis efektyvumas taip pat susijęs su suvoktu *Aš* efektyvumu, nes komandos narys, vertindamas komandos gebėjimą atlikti užduotį, įvertina ir galimą savo indėlį. Apie tai leidžia kalbėti tyrėjų nustatoma statistiškai reikšminga ir aukšta suvokto *Aš* efektyvumo bei kolektyvinio efektyvumo koreliacija (Goddart et al., 2004; Alavi, McCormick, 2008). Be to, prognozuojant komandos veiklos efektyvumą yra svarbus ne tik kolektyvinis, bet ir *Aš* efektyvumas. Kai komanda turi atlikti užduotį, reikalaujančią didelės jos narių tarpusavio priklausomybės, kolektyvinis efektyvumas išryškėja kaip pagrindinis veiksnys, leidžiantis prognozuoti komandos veiklos efektyvumą (Katz-Navon, Erez, 2005). *Aš* efektyvumas būna reikšmingas tada, kai komandai skiriama užduotis, kurią atlikdami jos nariai neprivalo koordinuoti savo pastangų. Tai leidžia kelti prielaidą, kad tada, kai komandos sutelktumas yra žemas, veiklos efektyvumą geriau prognozuoja *Aš* efektyvumas, o kai komandos sutelktumas aukštas, svarbesnis tampa kolektyvinis efektyvumas.

Kartu reikia pridurti, kad suvoktas individualus ir kolektyvinis efektyvumas gali būti susijęs su veiklos efektyvumu ne tik tiesiogiai, bet ir tarpininkaujant patiriamo streso lygiui. Stresas kaip tarpinis kintamasis veikia daugelyje socialinių situacijų: tarp komandos sutelktumo ir potrauminio streso

sutrikimo formavimosi atskiriems jos nariams (Orsillo et al., 1998), tarp artimųjų priėmimo grįžus po tarnybos tarptautinėse operacijose ir karių psichologinės gerovės (Bolton et al., 2002), tarp lyderystės formos ir komandos veiklos efektyvumo (Boies, Howell, 2009), be to, stresas yra pagrindinis neurofiziologinių, imuninių procesų ir ligos tarpinis kintamasis (Lazarus, Folkman, 1984; Steptoe, 1997; Lazarus, 2006).

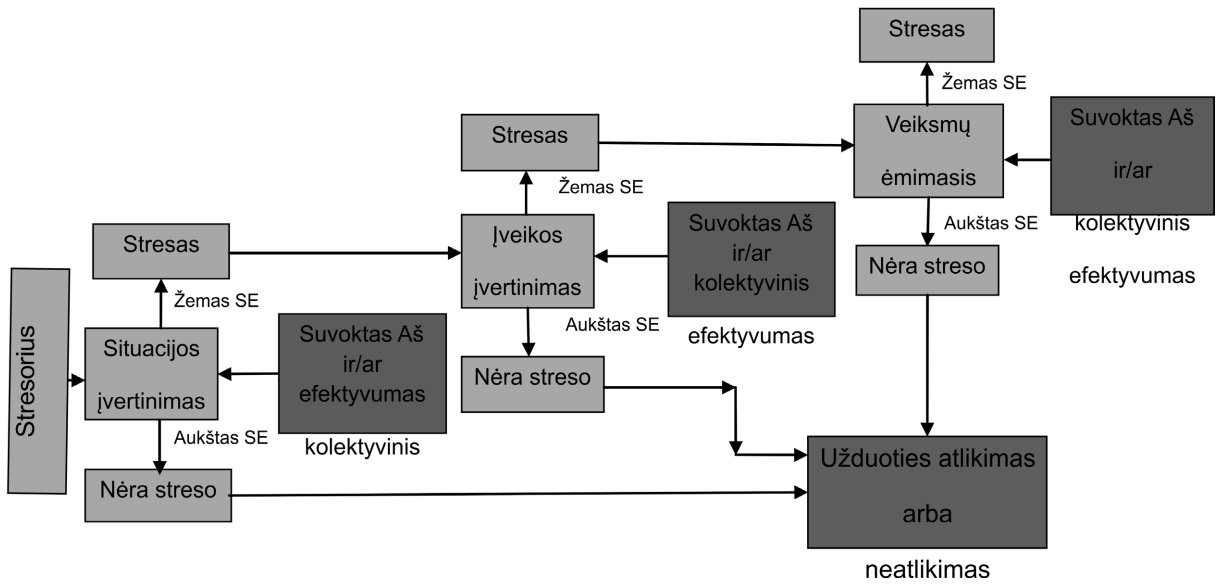
A. Bandura (1994), kalbėdamas apie streso, suvokto *Aš* ir kolektyvinio efektyvumo, taip pat veiklos efektyvumo ryšius, nurodo tris pagrindines šių kintamųjų sąveikos sritis. Pirmiausia, labai svarbu, kaip žmogus supras ir interpretuos potencialias grėsmes, kurios gali trukdyti pasiekti iškeltą tikslą. Jei suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas atlikti tam tikrą veiklą yra žemas, potencialios grėsmės interpretuojamos kaip neįveikiamos, be to, žemu efektyvumu pasižymintys žmonės didina galimas grėsmes ir nerimauja dėl dalykų, kurie gali niekuomet neįvykti (Bandura, 1994). Toks galvojimo būdas sukelia stiprų stresą ir pablogina veiklos atlikimą (Lazarus, Folkman, 1984). Ir priešingai, žmonės, kurie pasižymi aukštu suvoktu *Aš* ir / ar kolektyvinio efektyvumu, būna įsitikinę, kad jie gali įveikti galimas grėsmes, jiems nebūdingos įkyrios save menkinančios mintys, todėl veiklos efektyvumas būna aukštas (Bandura, 1994).

Gebėjimas kontroliuoti neigiamas, įkyrias mintis yra antra sritis, kuri sieja stresą bei suvoktą *Aš* ir / ar kolektyvinį efektyvumą. Svarbu pažymėti, kad paprastai ne pačios mintys, o nesugebėjimas jas kontroliuoti sukelia stiprų stresą (Bandura et al., 1980). Žmogus, kuris nėra įsitikinęs, kad gali įveikti įkyrias nemalonias mintis, patiria stresą ne tik todėl, kad susidūrė su grėsminga situacija, bet ir todėl, kad nesijaučia galintis kontroliuoti savo savijautos (Bandura, 1984). O padidėjęs stresas savo ruožtu dar labiau pablogina atliekamos veiklos efektyvumą.

Trečia sritis, kurioje suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas gali padidinti arba sumažinti patiriamą stresą, yra susijusi su veiksmais, kurių žmogus imasi patekęs į grėsmingą situaciją. Kuo didesnis suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas įgyvendinant veiksmus, kurie galėtų pašalinti grėsmingą situaciją, tuo drąsiau žmonės atlieka iškeltas užduotis, ir tuo didesnė tikimybė, kad jie

patirs mažesnį stresą. Tačiau jeigu suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas kontroliuoti grėsmingą situaciją yra žemas, žmogus nesiima veiksmų, kurie leistų įveikti iškilusią grėsmę, todėl veiklos efektyvumas mažėja arba užduotis iš viso neatliekama (Bandura, 1994).

Remiantis įvairių autorių sukauptais duomenimis apie suvokto *Aš* ir / ar kolektyvinio efektyvumo, streso ir veiklos efektyvumo ryšius, galima pateikti modelį (žr. 1 pav.), kuris padėtų paaiškinti, kodėl vieni žmonės veikia adaptyviai ir efektyviai net itin grėsmingomis aplinkybėmis, o kitų veiklos efektyvumas tokiais atvejais labai sumažėja, jie apskritai dažniau patiria nesėkmę arba vengia sudėtingų užduočių. Mūsų manymu, šis modelis gali būti taikomas siekiant paaiškinti tiek pavienių asmenų, tiek grupės arba komandos elgesį. Tarkime, komanda, susidūrusi su sudėtinga užduotimi, atsižvelgiant į suvoktą kolektyvinį efektyvumą, ją gali įvertinti kaip grėsmingą ir neįveikiamą arba kaip grėsmingą, tačiau įveikiamą (tokiu atveju patiriamas stresas bus daug mažesnis). Net jeigu užduotis vertinama kaip neįveikiama, svarbus komandos suvoktas efektyvumas kontroliuoti netinkamas mintis, kurios trukdo susikoncentruoti į užduoties atlikimą. Jeigu ir šioje srityje suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas yra žemas, žymiai padidėja patiriamas stresas bei iki minimumo sumažėja užduoties atlikimo tikimybė. Tuo atveju, kai, komandos manymu, užduotis yra grėsminga, bet įveikiama, ji turi įvertinti savo gebėjimą susidoroti su užduotimi. Jeigu *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas įveikti užduotį yra žemas, jos tiesiog gali būti vengiama arba imamasi neadekvačių veiksmų. Be abejo, išskirtos suvokto *Aš* ir / ar kolektyvinio efektyvumo sąveikos sritys nebūtinai laipsniškai pasireiškia viena po kitos. Pavyzdžiui, gali būti, kad žmogus ar komanda iš pradžių užduotį įvertina kaip grėsmingą ir neįveikiamą, tačiau vėliau po pakartotinio įvertinimo nusprendžia, kad ji vis dėlto yra įveikiama, ir sėkmingai išsprendžia užduotį. Be to, svarbu pažymėti, kad veiklos rezultatai taip pat gali veikti suvoktą *Aš* ir / ar kolektyvinį efektyvumą bei patiriamą stresą, todėl ryšys tarp šių kintamųjų gali būti abipusis (kad būtų lengviau suprasti, 1 pav. pavaizduota tik vienos krypties sąveika).



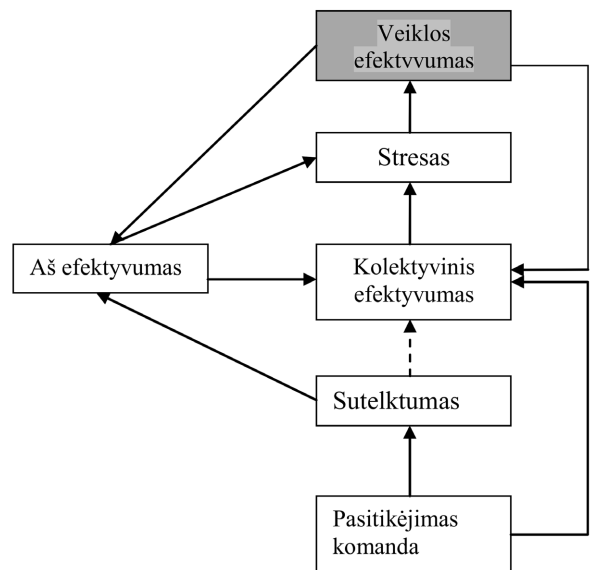
*SE – suvoktas Aš ir / ar kolektyvinis efektyvumas

1 pav. Aš ir / ar kolektyvinio efektyvumo, streso ir veiklos efektyvumo ryšiai

Taigi norint prognozuoti komandos veiklos efektyvumą neužtenka įvertinti tik atskirus kintamuosius, taip pat reikia atsižvelgti ir į jų tarpusavio sąveiką bei poveikio pobūdį (pvz., ar kintamasis daro veiklos efektyvumui tiesioginį, ar netiesioginį poveikį). Pastaruoju metu jau galima rasti nemažai tyrimų, kurių autoriai nagrinėja atskirų komandos kintamųjų tarpusavio ryšius, taip pat šių kintamųjų ir Aš efektyvumo arba patiriamo streso sąsajas (Kozub, McDonnell, 2000; Heuze et al., 2006; Lent et al., 2006; Ahronson, Kameron, 2007; Alavi, McCormick, 2008; Rennesund, Saksvik, 2010). Kita vertus, kadangi atskiruose tyrimuose nagrinėjama tik kelių komandos kintamųjų sąveika, o įvairūs autoriai skirtingai apibūdina naudojamus kintamuosius, tokių tyrimų rezultatus sunku palyginti. Ši problema tampa ypač aktuali tada, kai analizuojamas komandos sutelktumas arba pasitikėjimas komanda. Pavyzdžiui, P. J. Sweeney ir bendraautoriai (2009) apibūdina pasitikėjimą kaip pasitenkinimą (kuris kyla tada, kai asmuo yra priklausomas nuo kitų komandos narių) ir randa reikšmingas pasitikėjimo ir sutelktumo bei veiklos efektyvumo sąsajas. Tuo tarpu kiti autoriai (pvz., Lee et al., 2010a) apibūdina pasitikėjimą kaip teigiamus lūkesčius, susijusius su komandos narių elgesiu, ir nurodo, kad su geresniais veiklos rezultatais yra susijęs nepasitikėjimas, pasireiš-

kiantis vienas kito elgesio kontroliavimu (t. y. akcentuojama priešingo kryptingumo sąsaja). Taigi skirtinga kintamųjų samprata ir prieštaringi tyrimų rezultatai, kuriuos sunku palyginti tarpusavyje, gali sukelti nemažai painiavos.

Mūsų manymu, sprendžiant minėtas problemas, galima pasiūlyti tokį svarbiausių komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo sąveikos modelį (žr. 2 pav.).



2 pav. Pasitikėjimo komanda, sutelktumo, suvokto Aš efektyvumo, kolektyvinio efektyvumo ir patiriamo streso ryšys su veiklos efektyvumu

Kaip matyti pateiktame modelyje, iš pirmojo kintamojo – pasitikėjimo komanda – kyla komandos sutelktumas. Daugelis autorių pažymi, kad sutelktumas realiomis sąlygomis funkcionuojančiose komandose gali kilti tik tada, kai komandos nariai pakankamai pasitiki vienas kitu (Reus, Liu, 2004; Ryan, 2008; Siebold, 2007; Sweeney et al., 2009). Jau anksčiau buvo minėta, kad tiek pasitikėjimas komanda, tiek sutelktumas nelemia veiklos efektyvumo tiesiogiai (DeJong, Elfring, 2010; Carron et al., 2002a). Deja, kol kas neaišku, kiek tarpinių kintamųjų gali veikti pasitikėjimo komanda ir veiklos efektyvumo ryšį. Gali būti, kad pasitikėjimas komanda veikia kolektyvinį efektyvumą ne tik per sutelktumą, bet ir tiesiogiai (Yang et al., 2010). Vis dėlto gana vienareikšmiai sutinkama, kad pasitikėjimo bei sutelktumo ryšį su veiklos efektyvumu lemia suvoktas *Aš* ir / ar kolektyvinis efektyvumas (Carron et al., 2002b). Savo ruožtu, *Aš* ir kolektyvinio efektyvumo ryšys su veiklos efektyvumu taip pat pakankamai sudėtingas – šioje sąveikoje svarbų vaidmenį atlieka patiriamas stresas (Bandura, 1994, 1999; Lazarus, 2006; Rennesund, Saksvik, 2010). Taigi galima sakyti, kad tarp veiklos efektyvumo ir įvairių komandos kintamųjų egzistuoja sudėtinga tarpusavio sąveika.

Ši sąveika sudėtinga dar ir todėl, kad komandos kintamieji (pvz., sutelktumas) gali veikti individualius kintamuosius (pvz., suvoktą *Aš* efektyvumą), o šie per patiriamą stresą – veiklos efektyvumą (Blascowich, Hartel, 2008). Jau buvo minėta, kad esant žemam komandos sutelktumui veiklos efektyvumą geriau prognozuoja suvoktas *Aš* efektyvumo lygis, o kada sutelktumas aukštas, svarbesnis tampa kolektyvinis efektyvumas (Alavi, McCormick, 2008). Todėl modelyje sutelktumą ir suvoktą kolektyvinį efektyvumą jungia punktyrinė rodyklė, rodanti, kad ryšys yra santykinis. Be to, tarp kai kurių modelyje nurodytų kintamųjų egzistuoja abipusis ryšys. Pavyzdžiui, ne tik suvoktas *Aš* ir / arba kolektyvinis efektyvumas lemia veiklos efektyvumą. Savo ruožtu veiklos efektyvumas taip pat veikia suvoktą *Aš* ir / arba kolektyvinį efektyvumą: prasti veiklos rezultatai gali sumažinti pasitikėjimą savo arba komandos jėgomis, o geri, priešingai, padidinti (Bandura et al., 1988). Tačiau kartu reikia pažymėti, kad kol kas

trūksta informacijos apie tai, ar iš tikrųjų veiklos efektyvumas veikia kitus komandos kintamuosius, ir kaip pasireiškia šis poveikis.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog duomenys, paremiantys mūsų siūlomą modelį, kol kas fragmentiški ar kai kuriais atvejais net prieštaringi, mūsų manymu, jis gali būti naudingas dėl keleto priežasčių. Pirmiausia modelis apima svarbiausius su komandos veiklos efektyvumu susijusius kintamuosius (emocinius ir kognityvinius) ir leidžia paaiškinti santykinai didelę skirtingų tyrėjų gautų duomenų įvairovę. Antra, mūsų siūlomas modelis gali būti naudojamas atliekant empirinius tyrimus ir prognozuojant komandos veiklos efektyvumą. Trečia, modelis gali turėti praktinį pritaikomumą, nes jis nurodo, kuriuos komandos kintamuosius reikėtų stebėti, vertinti ir tobulinti siekiant, kad komanda veiktų efektyviai.

Nors daugiausia rėmėmės karinių komandų tyrimais, tačiau tikėtina, kad panaši kintamųjų sąveika gali egzistuoti ir kitokio pobūdžio komandose. Tam, kad komanda pasiektų aukštų veiklos rezultatų, pirmiausia reikėtų skatinti komandos narių pasitikėjimą vienas kitu. Pasitikėjimas didina komandos sutelktumą, o sutelkta komanda pasižymi aukštesniu suvoktu kolektyviniu efektyvumu ir patiria mažiau streso. Kita vertus, pasiūlytas modelis padeda paaiškinti ir komandos narių savijautos vaidmenį. Patiriamo streso lygį veikia ne tik suvoktas *Aš* efektyvumas, bet ir komandos kintamieji. Kada komandos narys pasitiki komanda, suvokia ją kaip sutelktą ir pasižyminčią aukštu kolektyviniu efektyvumu, jis patiria mažiau streso. O žemesnis streso lygis darbo vietoje yra susijęs su mažesniais nerimo, depresijos, nuobodulio, nuovargio išgyvenimais, geresne dėmesio koncentracija, aukštesniu kūrybiškumu, taip pat didesniu pasitenkinimu darbu (McDougall, Drummond, 2010). Be to, nedaug streso patiriantys komandos nariai nori rečiau palikti komandą, jiems būdingi mažesni perdegimo požymiai ir geresni darbo rezultatai (Day et al., 2009). Taigi organizacijų vadovai turėtų žinoti, kad siekiant komandos veiklos efektyvumo ir jos narių geros savijautos, reikėtų užtikrinti komandos sutelktumą, skatinti didesnį suvoktą *Aš* ir kolektyvinį efektyvumą, taip pat pasitikėjimą savo komanda.

Išvados

1. Svarbiausiais kintamaisiais, leidžiančiais prognozuoti komandos veiklos efektyvumą, galima laikyti komandos sutelktumą ir kolektyvinį efektyvumą (kognityviniai kintamieji), taip pat pasitikėjimą komanda ir patiriamą stresą (emociniai kintamieji).

2. Komandos kintamuosius ir veiklos efektyvumą sieja sudėtingi (tiesioginiai ir / ar netiesioginiai) tarpusavio ryšiai (pvz., komandose, pasižyminčiose

santykinai žemu sutelktumu, prognozuojant veiklos efektyvumą svarbesnis gali būti ne kolektyvinis, o Aš efektyvumas, kuris savo ruožtu gali daryti poveikį suvoktam kolektyviniam efektyvumui). Tikslinant komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo ryšių pobūdį reikalingi tolesni tyrimai.

3. Pasiūlytas svarbiausių komandos kintamųjų ir veiklos efektyvumo sąsajų modelis gali būti naudojamas atliekant empirinius tyrimus, prognozuojant ir kontroliuojant komandos veiklos efektyvumą.

LITERATŪRA

- Alavi S. B., McCormick J. The roles of perceived task interdependence and group members' interdependence in the development of collective efficacy in university student group contexts. *British Journal of Educational Psychology*, 2008, Vol. 78, p. 375–393.
- Bandura A., Adams N. E., Hardy A. B., Howells G. N. Tests of the Generality of Self-Efficacy Theory. *Cognitive Therapy and Research*, 1980, Vol. 4 (1), p. 39–66.
- Bandura A. Self-Efficacy. In: *Encyclopedia of Human Behavior*. New York: Academic Press, 1994.
- Bandura A. Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. In: *Self – Efficacy in Changing Societies*. Ed. A. Bandura. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Bandura A., Pastorelli C., Barbaranelli C., Caprara G. V. Self-Efficacy Pathways to Childhood Depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, Vol. 76 (2), p. 258–269.
- Bandura A. Exercise of Human Agency through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 2000, Vol. 1, p. 75–81.
- Bandura A. Guide for Constructing Self-Efficacy Scales. *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*. New York: Information Age Publishing, 2006.
- Blascovich J., Hartel J. J. *Human Behavior in Military Contexts*. Washington: The National Academic Press, 2008.
- Boies K., Howell J. M. Leading Military teams to Think and Feel: Exploring the Relations Between Leadership, Soldiers' Cognitive and Affective Processes, and Team Effectiveness. *Military Psychology*, 2009, Vol. 21 (2), p. 216–232.
- Bolton E. E., Litz B. T., Glenn D. M., Orsillo S., Roemer L. The Impact of Homecoming Reception on the Adaptation of Peacekeepers Following Deployment. *Military Psychology*, 2002, Vol. 14 (3), p. 241–251.
- Britt T. W., Dickinson J. M. Morale during Military Operations: A Positive Psychology Approach. In: *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat*, Vol. 1. Ed. T. W. Britt C. A. Castro, Adler A. B. Westport, CT: Praeger Security International, 2006.
- Campbell D. J., Hannah S. T., Matthews M. D. Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology*, 2010, Vol. 22 (1), p. 2–15.
- Carron A. V., Colman M. M., Wheeler J., Stevens D. Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 2002a, Vol. 24, p. 168–188.
- Carron A. V., Bray S. R., Eys M. A. Team Cohesion and Team Success in Sport. *Journal of Sports Sciences*, 2002b, Vol. 20 (2), p. 119–127.

- Chang L. Y., Fong E. *Collective Efficacy, Trust, and Reciprocity: A Case Study of SARS in Taiwan*. Paper presented in American Sociological Association Conference, 2007.
- Costa A. C., Roe R. A., Taillieu T. Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2001, Vol. 10 (3), p. 225–245.
- Day A. L., Sibley A., Scott N., Tallon J. M., Ackroad-Stolarz S. A. Workplace Risks and Stressors as Predictors of Burnout: The Moderating Impact of Job Control and Team Efficacy. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2009, Vol. 26, p. 7–22.
- DeJong B. A., Elfring T. How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53 (3), p. 535–549.
- Eden D., Zuk Y. Seasickness as a self-fulfilling prophecy: raising self-efficacy to boost performance at sea. *The Journal of Applied Psychology*, 1995, Vol. 80 (5), p. 628–635.
- Espevik R., Johnsen B. H., Eid J., Thayer J. F. Shared Mental Models and Operational Effectiveness: Effects on Performance and Team Processes in Submarine Attack Teams. *Military Psychology*, 2006, Vol. 18, p. 23–36.
- Feltz D. L., Short S. E., Sullivan P. J. Measuring Efficacy Beliefs. In: *Self-Efficacy in Sport*. Champaign: Human Kinetics, 2008.
- Forsyth D. R., Burnette J. L. The History of Group Research. In: *The Handbook of Group Research and Practice*. Ed. S. A. Wheelan. London: Sage Publications, 2005.
- Gečienė I. Socialinių tinklų analizė migracijos studijose. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2009, Vol. 2 (25), p. 130–144.
- Goddard R. D., Hoy W. K., Hoy A. W. Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions. *Educational Researcher*, 2004, Vol. 33 (3), p. 3–13.
- Gorman J. C., Cooke N. J., Winner J. L. Measuring team situation awareness in decentralized command and control environments. *Ergonomics*, 2006, Vol. 49 (12), p. 1312–1325.
- Heuze J. P., Raimbault N., Fontayne P. Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 2006, Vol. 24 (1), p. 59–68.
- Hirschfeld R. R., Jordan M. H., Feild H. S., Giles W. F., Armenakis A. Teams' Female Representation and Perceived Potency as Inputs to Team Outcomes in a Predominantly Male Field Setting. *Personnel Psychology*, 2005, Vol. 58, p. 893–924.
- Yang Q., Wang R., Shi B., Zhang W., Ke T., Yang Y., Chen X.J., Coa B., Liu X. Effects of Plateau Environment on Social Interaction. *Journal of Society*, 2010, Vol. 4 (2), p. 32–42
- Jex S. M., Thomas J. L. Relations between stressors and group perceptions: main and mediating effects. *Work & Stress*, 2003, Vol. 17 (2), p. 158–169.
- Johnston M. K. The Influence of Team-building Exercises on Group Attraction. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 2007, Vol. 11 (1), p. 43–55.
- Jordan P. J., Troth A. C. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 2004, Vol. 17 (2), p. 195–218.
- Katz-Nevo T. Y., Erez M. When Collective and Self Efficacy Affect Team Performance. *Small Group Research*, 2005, Vol. 36 (4), p. 437–465.
- Kirke C. Military Cohesion, Culture and Social Psychology. *Defense & Security Analysis*, 2010, Vol. 26 (2), p. 143–159.
- Kozub S. A., McDonnell J. F. Exploring the Relationship between Cohesion and Collective Efficacy in Rugby Teams. *Journal of Sport Behavior*, 2010, Vol. 23 (2), p. 121–131.

- Klassen R. M. Optimism and realism: A review of self-efficacy from a cross-cultural perspective. *International Journal of Psychology*, 2004, Vol. 39 (3), p. 205–230.
- Labuc S. Cultural and Societal Factors in Military Organizations. *Handbook of Military Psychology*. Ed. R. Gal, A.D. Mangelsdorff. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1991.
- Lahno B. On the Emotional Character of Trust. *Ethical Theory and Moral Practice*, 2001, Vol. 4, p. 171–189.
- Langan-Fox J., Anglim J., Wilson J.R. Mental Models, Team Mental Models, and Performance: Process, Development and Future Directions. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 2004, Vol. 14 (4), p. 331–352.
- Lazarus R. S., Folkman S. The Stress Concept in Life Sciences. In: *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc., 1994.
- Lazarus R. S. From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 1993, Vol. 44, p. 44–62.
- Lazarus R. S. The Cognition – Emotion Debate: A Bit of History. In: *Handbook of Cognition and Emotion*. Ed. T. Dalgleish, M. Power. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- Lazarus R. S. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company, Inc., 2006.
- Lea M., Spears R., Watt S. E. Visibility and anonymity effects on attraction and group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 2007, Vol. 37, p. 761–773.
- Lee A. Y., Bond G. D., Russell D. C., Tost J., Gonzalez C. Team Perceived Trustworthiness in a Complex Military Peacekeeping Simulation. *Military Psychology*, 2010a, Vol. 22, p. 237–261.
- Lee Y. H., Yang L. S., Wan K. M., Chen G. H. Interactive Effects of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance. *Social Behavior and Personality*, 2010b, Vol. 38 (2), p. 197–208.
- Lee J. E. C., Sudom K. A., McCreary D. R. Higher – Order Model of Resilience in the Canadian Forces. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2011, Vol. 43 (3), p. 222–234.
- Lent R. W., Schmidt J., Schmidt L. Collective Efficacy Beliefs in Student Work Teams: Relation to Self-Efficacy, Cohesion, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, Vol. 68 (1), p. 73–84.
- Lichacz F. M. J., Farrell P. S. E. The Calibration of Situation Awareness and Confidence Within a Multinational Operational Net Assessment. *Military Psychology*, 2005, Vol. 17 (4), p. 247–268.
- Lietuvos krašto apsaugos ministerija. *Kariuomenės vienetai* [žiūrėta 2011 m. rugėjo 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/kariuomenes_vienetai.html>.
- Manning F. J. Morale, Cohesion, and Esprit de Corps. In: *Handbook of Military Psychology*. Ed. R. Gal, A. D. Mangelsdorff. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1991.
- McDougall L., Drummond P. D. Personal Resources Moderate the Relationship between Work Stress and Psychological Strain of Submarines. *Military Psychology*, 2010, Vol. 22, p. 385–398.
- Melnick M. J., Chemers M. M. Effects of Group Social Structure on the Success of Basketball Teams. *Research Quarterly*, 1974, Vol. 45 (1), p. 1–18.
- Mischel W., Shoda Y. A Cognitive – Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions Dynamics, and Invariance in Personality Structure. *Psychological Review*, 1995, Vol. 102 (2), p. 246–268.
- Moran A. P. Team Cohesion. In: *Sport and Exercise Psychology – a Critical Introduction*. New York: Routledge, 2004.

- Oliver L. W., Marman J., Hoover E., Hayes S. M., Pandhi N. A. A Quantitative Integration of the Military Cohesion Literature. *Military Psychology*, 1999, Vol. 11 (1), p. 57–83.
- Orsillo S. M., Roemer L., Litz B.T., Ehlich P., Friedman M. J. Psychiatric Symptomatology Associated with Contemporary Peacekeeping: An Examination of Post-Mission Functioning Among Peacekeepers in Somalia. *Journal of Traumatic Stress*, 1998, Vol. 11 (4), p. 611–627.
- Peterson C., Park N., Sweeney P. J. Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 2008, Vol. 57, p. 19–36.
- Rasmussen T. H., Jeppesen H. J. Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work & Stress*, 2006, Vol. 20 (2), p. 105–128.
- Rennesund A. B., Saksvik P. Work performance norms and organizational efficacy as cross-level effects on the relationship between individual perceptions of self-efficacy, overcommitment, and work-related stress. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2010, Vol. 19 (6), p. 629–653.
- Reus T. H., Liu Y. Rhyme and Reason: Emotional Capability and Performance of Knowledge-Intensive Work Groups. *Human Performance*, 2004, Vol. 17 (2), p. 245–266.
- Salmon P. M., Stanton N. A., Walker G. H., Jenkins D. P., Rafferty L. Is it really better to share? Distributed situation awareness and its implications for collaborative system design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2010, Vol. 11 (1–2), p. 58–83.
- Sakai R. R., Tamashiro K. L. K. Social Hierarchy and Stress. In: *Handbook of Stress and the Brain*. Ed. T. Steckler, N. H. Kalin, J. M. Reul. Amsterdam: Elsevier, 2005.
- Shamir B., Brainin E., Zakay E., Popper M. Perceived Combat Readiness as Collective Efficacy: Individual-and Group Level Analysis. In: *Military Psychology*, 2000, Vol. 12 (2), p. 105–119.
- Siebold G. L. Military Group Cohesion. In: *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat* (1 Vol.). Ed. A. B. Adler, T. W. Britt, C. A. Castro. Westport, CT: Praeger Security International, 2006.
- Society for Military Psychology: Strategic Plan 2007–2012*, 2007 [žiūrėta 2011 m. spalio 10 d.] Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/divisions/div19/images/StratPlan2007_2012_DOC.pdf>.
- Steptoe A. Stress and Disease. In: *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine*. Eds. A. Baum, S. Newman, J. Weinman, R. West, C. McManus. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- Stets J. E., Burke P. J. Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 2000, Vol. 63 (3), p. 224–237.
- Sweeney P. J., Thompson V., Blanton H. Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, Vol. 39 (1), p. 235–264.
- Wilson K. A., Salas E., Priest H. A., Andrews D. Errors in the Heat of Battle: Taking a Closer Look at Shared Cognition Breakdowns Through Teamwork. *Human Factors*, 2007, Vol. 49 (2), p. 243–256.

SUMMARY

FACTORS INFLUENCING TEAM PERFORMANCE: THE MODEL OF INTERACTION

Vita Mikuličiūtė, Gintautas Valickas

Even though it is widely established, that teams in organizations (as well as in the military) execute very important functions, and belonging to the team is related to various positive findings, there is still a lack of information about the long term teams, performing in a real life situations. Besides it is still not clear, which factors are the most important in predicting team performance and what kinds of relations exist between them. The main aim of this article is to present the most common used variables, describing the team, to distinguish the most important ones, and to indicate possible relations between the variables and the team performance.

All the team variables can be divided into several groups depending on the level of analysis: individual variables, describing the person, but very important for the functioning of the team, e.g. resistance to stress or self efficacy, or team variables, describing the team as the unit: team trust, cohesion, and etc. Some authors distinguish three groups of variables, according to their psychological origin: cognitive (shared mental models, team situation awareness, collective efficacy), emotional (perceived stress, attraction to the team, satisfaction, team trust) and behavioral (the properties of team communication, cooperation and coordination) variables. Of course, this list of variables is not final.

Since one of the main aims of this paper has been to distinguish the main team variables, we argue that the most theoretically and empirically based variables, predicting the team performance, are such: team cohesion, self and collective efficacy (cognitive variables), team trust and perceived stress (emotional variables). The theoretical analysis shows that team variables and team performance are related through complicated (direct and indirect) links. In order to explain the most important relations between the team variables and team performance the new model is presented. The model infers, that team trust influences the development of cohesion between team members. Cohesion, on one hand has a positive affect on perceived self and collective efficacy, on the other hand, there is a difference between highly and low coherent teams. We assume, that in the teams of high cohesion, collective efficacy is the most important variable in predicting the team performance, and in the contrary, then the cohesion in the team is low, self efficacy should be the main variable in prediction of performance. Besides, very important role in the relation between perceived efficacy and performance plays stress. This theoretical model could be applied for the further empirical researches or practical purposes, because it helps to explain a huge amount of conflicting scientific data and provides ways to raise the efficacy of the teams.

Keywords: military team, variables relating to team performance, cohesion, self efficacy and collective efficacy, team trust, stress.

Įteikta 2012 m. rugsėjo mėn.

Copyright of Educational Psychology / Ugdymo psichologija is the property of Lithuanian University of Educational Sciences and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.