



## INOVACIJŲ KOMANDOS FORMAVIMASIS IR JOS ELGSENOS MODIFIKAVIMAS

Irena Zabelavičienė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lietuva  
El. paštas i-z@mail.lt*

*Įteikta 2007-08-27; priimta 2008-07-17*

**Santrauka.** Straipsnyje nagrinėjama inovacijų komandos formavimasis ir jos elgsenos modifikavimas remiantis organizacinės elgsenos ir vadovavimo psichologijos teiginiais.

Sudaryta inovacijų komandos formavimosi loginė schema, atspindinti komandoje vykstančius procesus jos formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos etapais, taip pat procesų sąsajas su komandos efektyvumo veiksniais ir potencialias psichologines problemas.

Analizuojama komandos narių suderinamumo problemos ir kūrybingumo vidinės motyvacijos dirgiklių įtaka jos darnai. Nagrinėjamos darbo produktyvumo didinimo priemonių alternatyvos, atsižvelgiant į komandos darną ir jos normas.

Pateikta inovacijų komandos vaidmenims tinkamų mąstymo būdo ir neapibrėžtumo tolerancijos derinių analizė. Nagrinėjami inovacijų komandos vaidmenims pageidaujamo moralinio elgesio analizės klausimai.

Analizuojama darbo aplinkos suvokimo veiksniai ir jo įtaka inovacijų komandos charakteristikoms. Pateikta inovacijų komandos elgsenos įvertinimo, atliekant funkcinę analizę, loginė schema ir nagrinėjami elgsenos modifikavimo etapai.

**Reikšminiai žodžiai:** inovacijos, komanda, elgsena, inovacijų vadyba, komandinis darbas.

## INNOVATION TEAM FORMING AND THE MODIFICATION OF ITS BEHAVIOUR IN AN ENTERPRISE

Irena Zabelavičienė

*Vilnius Gediminas Technical University, J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lithuania  
E-mail: i-z@mail.lt*

*Received 27 August 2007; accepted 17 July 2008*

**Abstract.** The present paper is concerned with forming of an innovation team and the modification of its behaviour in conformity with the main statements of organizational behaviour and management psychology.

The drawn up logical scheme of forming an innovation team embraces the active processes of its formation, differentiation, integration and its mature stage as well as its correlation processes with the team's effectiveness factors and the potential psychological problems.

The problems of the inner compatibility of the individual members as well as their personal creativity, the stimuli for their private motivation and their impact on the general record are taken into account.

The alternatives of the productivity increase means, taking into consideration the concord of the team and its rate, are also looked into. The analysis of the appropriate ways of thinking and the tolerance of indeterminate combinations are also dealt with. The desirable aspects of the ethical behaviour of the team members are analysed as well in the given paper.

The aspects of the perception of the working environment and its impact on the records of the innovation team are fully considered. Side by side with the innovation team behaviour assessment, resulting from the functional analysis, the logical scheme and the behaviour modification stages of the team are presented.

**Keywords:** innovation, team, behaviour, innovation management, team work.

## 1. Įvadas

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vyksta tarptautinės integracijos procesai ir formuojasi žinių visuomenė, vis didesnę svarbą įgauna žmogiškųjų galimybių panaudojimo inovacinėje veikloje tyrimai. Nagrinėjami organizacinių pokyčių (Todnem 2005) ir žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros klausimai. Teigiama, kad žmogiškųjų išteklių sistemos strategijai rengti būtina sukurti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus, kuriais remdamasi organizacija sieks įgyvendinti savo tikslus (Chlivickas 2006). Nagrinėjamas darbuotojų inovatyvumas kaip vertybė ir teigiama, kad jis įvairiose įmonėse užima skirtingą hierarchinį lygį vertybių sistemoje (Maceika *et al.* 2007).

Daugumoje šalies pramonės įmonių inovatyvumas yra latentinė vertybė. Jei norime, kad ši vertybė veiktų įmonės kaip organizacijos elgesį visose jos veiklos sferose, reikia aiškiai suvokti jos svarbą įmonės vertybių hierarchijoje ir būti pasiryžusiems ją apginti ir palaikyti įvairiomis priemonėmis. Vertybinėms orientacijoms keisti reikia skirti daug pastangų. Neužtenka inovatyvumą kaip vertybę propaguoti. Ji turi atsiskleisti per darbuotojų elgesį konkrečiais veiksmais. Inovatyvumo kaip vertybės negalima dirbtinai sureikšminti ir piršti darbuotojams. Išorinis, formalus vertybių priėmimas, geriau jų neįsisąmoninus, iš esmės nekeičia padėties ir gali būti tik konkrečių poreikių ar reikalavimų tenkinimo išraiška.

Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas. Skirtingi darbuotojai gali būti įvairaus kūrybiškumo ir verslumo. Šių savybių integravimas, siekiant efektyvaus mokslo ir technikos žinių naudojimo gamyboje, priklauso nuo konkrečios situacijos.

Inovatyvumo kaip vertybės įsitvirtinimas įmonėje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus, kuriuose kūrybiškumas ir verslumas turi nevienodą reikšmę. Be to, šios vertybės „įsitvirtinimas“ atskirose įmonės veiklos sferose ar jos organizacinės struktūros lygiuose dažniausiai yra nevienodas. Daugelyje įmonių žemiausiuose jų organizacinės struktūros lygiuose (pagrindiniuose gamybiniuose ir aptarnaujančiuose padaliniuose) inovatyvumas kaip vertybė turi

pereiti pristatymo stadiją. Šiuo etapu ypač svarbus vadovų įžvalgumas. Inovatyvumo tapimas darbuotojų vertybe turi būti natūralus. Tik išsamiai įvertinus situaciją padalinyje ir vyraujančią vertybių sistemą, galima parinkti tinkamą inovatyvumo kaip vertybės pristatymo būdą priimtina darbuotojams forma. Inovatyvumo kaip vertybės pristatymo etapu kūrybiškumo skatinimo rezultatai turėtų būti siejami ne su darbo rezultatais, o su darbuotojo požiūriu į darbą pokyčiais, jo potencialių galimybių atsiskleidimu. Šios vertybės įtaka darbo rezultatams pasireiškia vėlesniais jos gyvavimo ciklo etapais – įsigyvenimo ir klestėjimo etapais.

Pagrindiniuose gamybiniuose ir aptarnaujančiuose padaliniuose pagrindinis dėmesys pirmiausia turėtų būti skiriamas kūrybiškumui skatinti. Šiuo įmonės organizacinės struktūros lygmeniu darbuotojai ne visuomet turi galimybių įgyvendinti potencialias verslumo galimybes.

Inovatyvumo puoselėjimas įmonėje nėra įmanomas tik mokymu pagal įvairias programas. Žmonės suvokia ir vertina situacijas, suteikdami joms emocinį turinį, kuris turi reikšmingą įtaką pastangoms. Todėl vadovai turi formuoti tokį psichologinį klimatą, kuris skatintų inovatyvumo principus taikyti kasdieniame įmonės gyvenime. Tai reikėtų įmonės kaip organizacijos plėtotę rekonceptualizacijos kryptimi, keičiant vadovų požiūrį į individualios ir kolektyvinės minties naudojimą ir mąstymo logiką, veikiančią visus įmonėje vykstančius procesus. Kolektyvinės minties naudojimas inovacinėje veikloje siejamas su komandiniu darbu. Inovacijų komanda formuojama iš įvairių sričių specialistų, dažnai priklausančių įvairiems įmonės padaliniais. Ji, dėdama koordinuojamas pastangas naujovei sukurti, skleisti ir naudoti, turėtų sukurti pozityvią sinergiją. Inovacijų komanda pagal komandų tipų charakteristikas (Kasiulis, Barvydienė 2005) priklausytų aukščiausio lygio komandoms, vadinamoms superkomandomis, kurios sudaromos sudėtingoms, neeilinėms problemoms spręsti ar „prasimušti“ pro administravimo grandis, stabdančias pažangą ir mintį.

**Tyrimo objektas** – inovacijų komandos formavimasis įmonėje.

**Problema.** Geresnis kolektyvinės minties naudojimas įmonės inovacinėje veikloje gali būti pasiektas vystant ko-

mandinį darbą. Tyrimai rodo, kad įmonėse mažai gilinamasi į inovacijų komandos formavimosi procesą. Apsiribojama darbuotojų atranka vadovaujantis profesinės kompetencijos poreikiais. Plėtojant inovacijas įmonėse, būtina remtis komandinio darbo šioje srityje moksliniais tyrimais bei jų rezultatais. Tai reiškia, kad yra tikslinga plėtoti šiuo metu teoriškai mažai nagrinėjamus komandos formavimosi ir jos elgsenos modifikavimo specifikos inovacijų sferoje tyrimus. Jų rezultatai turėtų sudaryti metodiško inovacijų komandos valdymo tobulinimo sąlygas.

**Tyrimų tikslas.** Pagrindinis tyrimų tikslas – metodiškai išnagrinėti inovacijų komandoje vykstančius reiškinius, remiantis organizacinės elgsenos ir vadovavimo psichologijos teiginiais, ir pateikti potencialių problemų bei jų sprendimo alternatyvų analizę.

Tyrimas atliktas remiantis bendraisiais mokslinio tyrimo metodais: sisteminė analize, logine analize ir anketinės apklausos duomenų regresine analize.

## 2. Inovacijų komandos formavimasis

### 2.1. Komandos formavimosi etapai

Komandos formavimasis – tai procesas, kurio valdymas yra sudėtingas ir reikalingas patirties bei žinių. Formuojant inovacijų komandą, reikia atsižvelgti į pagrindinius komponentus, lemiančius jos darbo efektyvumą.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad inovacijų komanda gali tobulėti visą savo gyvavimo laikotarpį. Jos vystymasis gali būti suskirstytas į keletą stadijų. Tai formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos stadijos. S. P. Robbins (2003) pagrindinius komponentus, skatinančius kurti efektyvią komandą, sugrupuoja į keturias kategorijas: darbo dizainas, sudėtis, kontekstas, procesas. Kiekvienu komandos formavimosi etapu reikalavimai darbuotojams turi būti skirtingi. Vadovavimas įvairiais etapais labai skiriasi. Todėl, sprendžiant komandos darbe kilusias problemas, būtina žinoti, kuriuo etapu komanda yra konkrečiu momentu, ir numatyti, kaip ji pagal tikimybę formuosis.

Atliktas problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino, konteksto ir darbo proceso įtakos inovacijų komandos darbo efektyvumui įvairiais jos formavimosi taptais, tyrimas. Tyrimas remiasi anketinės ir verbalinės apklausos duomenimis. Komandos darbo efektyvumas  $y$  ir problemos, kylančios dėl komandos sudėties  $x_1$ , darbo dizaino  $x_2$ , konteksto  $x_3$ , darbo proceso  $x_4$  buvo vertinami balais nuo 1 iki 5. Nustatytos inovacijų komandų darbo efektyvumą aproksimuojančios funkcijos formavimo  $y_1$ , diferenciacijos  $y_2$ , integracijos  $y_3$  ir brandos  $y_4$  stadijos:

$$\begin{aligned} y_1 &= 5,432 - 0,132x_1 - 0,145x_2 - 0,154x_3 - 0,001x_4, \\ y_2 &= 5,418 - 0,084x_1 - 0,126x_2 - 0,092x_3 - 0,118x_4, \\ y_3 &= 5,301 - 0,030x_1 - 0,075x_2 - 0,061x_3 - 0,135x_4, \\ y_4 &= 5,098 - 0,008x_1 - 0,022x_2 - 0,014x_3 - 0,056x_4. \end{aligned}$$

Funkcijų parametru analizė rodo, kad, inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos ir integracijos stadijas, problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino ir konteksto neigiama įtaka darbo efektyvumui mažėja. Problemų, kylančių dėl darbo proceso priežasčių, neigiama įtaka komandos efektyvumui didėja nuolat, komandai pereinant nuo formavimo iki integracijos stadijos. Komandai pasiekus integracijos stadiją šios rūšies problemos pradeda mažėti. Komandos formavimo etapu panašiai reikšmingos problemos kyla dėl sudėties ( $a_1 = -0,132$ ), darbo dizaino ( $a_2 = -0,145$ ), ir konteksto ( $a_3 = -0,154$ ). Šiuo etapu dar mažai neigiamos įtakos turi darbo proceso problemos. Diferenciacijos etapu didžiausią neigiamą įtaką komandos darbui turi problemos, kylančios dėl darbo dizaino. Integracijos etapu svarbiausiomis tampa darbo proceso problemos. Brandos stadijoje neigiama šių problemų įtaka komandos darbo efektyvumui smarkiai sumažėja (ją rodo parametro  $a_4$  reikšmė, lygi  $-0,056$ ), bet išlieka svarbiausia.

Remiantis S. P. Robbins (2003) pateiktais pagrindiniais komponentais (veiksniais), skatinančiais efektyvių komandų kūrimą, J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) teiginiais apie komandų formavimosi stadijas bei darbuotojų integraciją ir inovacijų komandų apklausos duomenimis, sudaryta inovacijų komandos formavimosi loginė schema, atspindinti komandoje vykstančius procesus jos formavimo (1 lentelė), diferenciacijos (2 lentelė), integracijos (3 lentelė) ir brandos (4 lentelė) etapais, taip pat procesų sąsajas su komandos efektyvumo veiksniais ir potencialias psichologines problemas.

### 2.2. Preliminarus vaidmenų nustatymas

Komandos poreikiai yra skirtingi. Kai galvojama apie komandos formavimą, dėmesys dažniausiai koncentruojamas į funkcinius narių vaidmenis, ir specialistai parenkami, remiantis jų gebėjimais ir žiniomis profesinės kompetencijos srityje. Komandinis vaidmuo taip pat svarbus. Tai vaidmuo, kurį komandos narys priima, išreiškdamas savo įnašą ir santykius su kitais komandos nariais. Vaidmuo susijęs su komandos nario individualybe ir jo charakterio savybėmis. Literatūroje nėra vieningos nuomonės, kiek vaidmenų reikia komandos darbui, kurie vaidmenys yra būtini ir kuriuos vaidmenis galima kompensuoti. Tai priklauso nuo komandos vykdomų užduočių. Ir pagaliau ar įmanoma, formuojant komandą, taip gerai pažinti žmones, kad būtų galima tiksliai numatyti jų komandinius vaidmenis. Žmonės komandoje gali turėti keletą vaidmenų. Formuojant komandą, reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad tas pats žmogus skirtingoje aplinkoje gali elgtis nevienodai. Tik dirbant išryškėja kai kurių komandinių vaidmenų perteklius ar trūkumas ir komandos elgseną tenka koreguoti.

1 lentelė. Inovacijų komandos formavimas. Pirmąją stadiją – formavimas

Table 1. Forming innovation team. Stage one – forming

Vykstančių procesų sąsajos su komandos efektyvumo veiksniais	Vykstantys procesai	Potencialios psichologinės problemos
Komandos sudėtis	Komandos dydžio ir reikalingų gebėjimų, įgūdžių nustatymas. Asmeninių savybių įvertinimas ir preliminarus vaidmenų nustatymas.	Tarpusavio priklausomybės problema. Komandos nariai išgyvena pripažinimo ieškojimų etapą: - stebi vieni kitus, vertina; - tikruosius jausmus dažnai slepia; - stengiasi didinti savo autoritetą.
Darbo dizainas	Užduočių svarbos ir apibrėžtumo nustatymas. Galimybės naudoti įvairius gebėjimus nustatymas ir preliminarus darbo pasidalijimas. Kūrybos laisvės ir komandos autonomijos sąlygų nustatymas.	
Kontekstas	Aprūpinimo ištekliais numatymas. Darbo įvertinimo ir atlygio sistemos nustatymas. Komunikavimo su įmonės padaliniais nustatymas.	

2 lentelė. Inovacijų komandos formavimas. Antrąją stadiją – diferenciacija

Table 2. Forming innovation team. Stage two – differentiation

Vykstančių procesų sąsajos su komandos efektyvumo veiksniais	Vykstantys procesai	Potencialios psichologinės problemos
Darbo procesas	Uždavinių konkretinimas ir sprendimas. Komandos normų formavimas ir vaidmenų pasiskirstymas. Bendrų ir individualių tikslų derinimas. Konfliktų dėl darbo turinio ir komandos narių asmeninio nesuderinamumo sprendimas.	Atsakomybės ir nepasitenkinimo problema. Žinojimu pagrįsto pasitikėjimo problema. Komandos nariai išgyvena kovos ir pripažinimo, konsolidacijos etapus: - išryškėja narių privalumai ir silpnybės; - pasireiškia nesupratimų, prieštaravimų; - formuojasi grupuotės; - paskirstomi, priimami, tikslinami, bandomi perskirstyti vaidmenys; - pasireiškia kova dėl lyderavimo; - komanda dirba protriukiais, tačiau kyla interesas suprasti, kaip geriau dirbti.
Komandos sudėtis	Komandos narių suderinamumo profesinės kompetencijos srityje problemų sprendimas.	
Darbo dizainas	Preliminaraus darbo pasidalijimo koregavimas.	

3 lentelė. Inovacijų komandos formavimas. Trečiąją stadiją – integracija

Table 3. Forming innovation team. Stage three – integration

Vykstančių procesų sąsajos su komandos efektyvumo veiksniais	Vykstantys procesai	Potencialios psichologinės problemos
Darbo procesas	Uždavinių konkretinimas ir sprendimas. Darbo metodų tobulinimas. Konfliktų dėl darbo turinio sprendimas. Sprendimų priėmimo ir bendravimo įgūdžių tobulinimas. Kūrybiniam darbui palankaus psichologinio klimato sudarymas. Grupinio mąstymo efekto sumažinimas. Socialinio dykinėjimo sumažinimas.	Atvirumo problema. Žinojimu pagrįsto pasitikėjimo problema. Komandos nariai, perėję kovos, pripažinimo ieškojimo, konsolidacijos etapus, išgyvena pervertinimo etapą ir pastangas pradeda derinti su nusistovėjusiomis normomis. Gali kilti pastangų sumažinimo problema. Vadovavimo funkcijos, atsižvelgiant į kylančius uždavinius ir kompetencijos poreikį, po truputį perleidžiamos kitiems nariams. Komanda, įgijusi sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių naudojimo patirties, pradeda kelti kūrybinio potencialo išlaisvinimo problemų.
Kontekstas	Kūrybinio potencialo išlaisvinimo problemų sprendimas, tobulinant komandos santykius su įmonės administracija.	

4 lentelė. Inovacijų komandos formavimasis. Ketvirta stadija – branda

Table 4. Forming innovation team. Stage four – maturity

Vykstančių procesų sąsajos su komandos efektyvumo veiksniais	Vykstantys procesai	Potencialios psichologinės problemos
Darbo procesas	Komanda sėkmingai sprendžia problemas. Pasiiekti rezultatai stiprina jos pasitikėjimą. Ji ir toliau ugdo gebėjimus integruoti įvairių sričių žinias, sprendimų priėmimo ir bendravimo įgūdžius. Stiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje komandos pasekmės bus sėkmingos.	Atpažinimu pagrįsto pasitikėjimo problema. Komandos nariai išgyvena valdymo meno laikotarpį. Jie daugiau pastangų skiria ne sau, o ugdyti kitų gebėjimams, reikalingiems komandos narių suderinamumui profesinės kompetencijos srityje. Visi nariai turi lyderiavimo ir narystės įgūdžių. Santykiai įgauna neformalų pobūdį. Lyderystė perduodama komandos nariams pagal profesinės kompetencijos poreikį. Susiformuoja komandos santykiai, kuriems būdinga: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertybinių orientacijų vienovė;</li> <li>- emocinė identifikacija;</li> <li>- kolektyvinis apsisprendimas išvengiant grupinio mąstymo efekto.</li> </ul>

Inovacinio darbo specifikai reikėtų priskirti didelį kūrybinio potencialo poreikį. Todėl inovacijų komandai geriausiai tiktų C. Margerison ir D. McCann (Robbins 2003) sudarytas komandos devynių vaidmenų sąrašas. Šiame sąrašo yra trys vaidmenys, kurie, autorės nuomone, turėtų užsiimti idėjų generavimu, jų analize ir tobulinimu. Tai būtų kūrėjai novatoriai, tyrėjai tobulintojai ir vertintojai kūrėjai. Kiti vaidmenys būtų daugiau susiję su idėjų įgyvendinimu ir inovacinės veiklos organizavimu. Tai siūlytojai, išvadų formuotojai vykdytojai, kontrolieriai inspektoriai, tvarkos saugotojai, referentai patarėjai ir ryšinininkai. Idėjų generavimas, jų analizė ir tobulinimas yra svarbiausios inovacinės veiklos sritys, reikalaujančios didžiausio komandos narių kūrybingumo. Todėl formuojant komandą, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas kūrėjų vaidmenims. Kitus vaidmenis galima jungti. Tai priklauso nuo komandos darbo pobūdžio.

Tyrimams turi įtakos tai, kiek juos atliekantys specialistai orientuoti į visumą ar į dalinį problemos sprendimą, į ką nukreipta jų veikla – ar į artimiausių uždavinių sprendimą, ar į tolimą perspektyvą. Inovacijų komandos tyrimų spektras gali būti labai platus. Todėl komandai reikalingi specialistai, kurie:

- mąsto racionaliai, pirmenybę teikia informacijos tvarkymo ir struktūros sudarymo būdai, lemiančiam logiškus ir objektyvius sprendimus;
- mąsto intuityviai, žvelgia į reiškinius kūrybiškai, iš visumos pozicijų, pajausdami „šeštuoju“ jutimu tai, kas galėtų įvykti.

Vieni komandos nariai labai nori struktūrizuoti informaciją taip, kad neapibrėžtumas būtų sumažintas iki minimumo. Kiti nariai vienu metu gali svarstyti daug minčių.

Nagrindžiant galimybes priimti sprendimus, reikėtų atsižvelgti į komandinių vaidmenų sudėtį ir atkreipti dėmesį

į komandoje vyraujančią mąstymo būdą. Taip pat reikėtų paanalizuoti ir tai, kaip komanda toleruoja neapibrėžtumą ir kokie susidaro mąstymo būdo ir neapibrėžtumo deriniai, vertinant atskirus jos narius.

Tyrėjams tobulintojams, kurie tobulina pasiūlytas idėjas, vertintojams kūrėjams, kurie analizuoja sprendimo variantus, išvadų formuotojams vykdytojams, kurie pasiūlo veiklos kryptį ir ją vykdo, ir referentams patarėjams, kurie stengiasi gauti visą informaciją, reikalingą racionalus mąstymas ir didelė neapibrėžtumo tolerancija. Turėdami tokių savybių, jie sugeba racionaliai taikyti situacinio valdymo metodus konkrečioms problemoms spręsti, įvertinti visą turimą informaciją ir galimas alternatyvas. Tokie žmonės – tai grandis, kuri kūrėjų novatorių idėjas paverčia nustatytais ir valdomais uždaviniais.

Siūlytojams, kurie užtikrina struktūrą, kontrolieriams inspektoriams, kurie tikrina detales, ir tvarkos saugotojams, kurie vykdo vidaus kovas, reikalingas racionalus mąstymas ir maža neapibrėžtumo tolerancija. Minėtų savybių turintys komandos nariai linkę naudotis minimalia informacija ir įvertina tik kelias alternatyvas. Šio tipo žmonės greitai priima sprendimus ir orientuojasi į trumpalaikę perspektyvą. Dėl intuityvaus mąstymo ryšinininkai instinktyviai reaguoja į naujas idėjas ir jas plėtoja, o ne deformuoja, iš dalies pritaikydami esamoms sąlygoms. Todėl jie gali būti geri pagalbininkai kūrėjams novatoriams, kuriems būdinga didelė neapibrėžtumo tolerancija ir kurie turi intuityvųjį mąstymą, kurie paprastai būna labai plačių pažiūrų ir išnagrinėja daugelį alternatyvų. Jie gali neatsižvelgti į detales, tuo pridarydami klaidų. Jeigu tokia asmenybė nepatenka į komandą, kuri jo idėjas konkretintų iki praktinio įgyvendinimo, tai dažnai jos ir lieka neįgyvendintos iki tol, kol kas nors iš praktiškesnių asmenybių „pagaus“ jas ir įgyvendins.

Atidžiau stebint aukštos kompetencijos specialistus, galima atskleisti, kurie iš jų lengvai generuoja idėjas ir jas

„barsto“ neįgyvendinę. Kiti gi „gaudo“ tas „barstomas“ idėjas ir sugeba jas įgyvendinti. Stebėjimai rodo, kad specialistų, sugebančių ir jaučiančių malonumą generuoti idėjas, yra nedaug, o ir tie patys kartais žlunga kaip kūrėjai, jeigu jiems nesudaromos tinkamos sąlygos. Jie sunkiai prisitaiško vartotojiškoje aplinkoje, nes kelia problemas, į kurias aplinka nekreipia dėmesio arba kreipia mažai, ir didelius reikalavimus. Jie puoselėja vertybes ir teises, nepaisydami daugumos nuomonių. Tokie komandos nariai gali prieštarauti įmonės veiklos praktikai, kuri, jų nuomone, yra neteisinga. Jie gali sudaryti sunkumų komandos ryšiuose su įmonės administracija, bet kartu ir padėti, praplečiant komandai nustatytas darbo ribas.

Inovacijų komandos veikloje gali susidaryti tokia padėtis, kada įmonės administracija varžo jos pasirinkimą – kai komandai nustatomi rėmai, į kuriuos išprausta ji gali dirbti, ir kai tie rėmai yra per siauri, kad būtų galima išspręsti esmines problemas. Konfliktinėje įmonės ir komandos situacijoje jos vadovas, derindamas nuomones, gali susidurti su skirtingais komandos narių etiniais standartais, rodančiais skirtingus žmonių moralinės raidos lygius. Įtikinti įmonės vadovybę keisti nustatytas komandai darbo ribas ir suteikti galimybę iš esmės spręsti problemas gali tik asmenybės, kurios yra pasiekusios moralinės raidos principų lygmenį ir puoselėja įmonėje „neįsitvirtinusias“ vertybes ir teises, nepaisydamos daugumos nuomonės.

Vadovas, formuodamas inovacijų komandą, turėtų atkreipti dėmesį į priimamų specialistų moralinės raidos lygį. S. P. Robbins (2003) išskiria tris moralinės raidos lygmenis: prieškonvencinį, konvencinį ir principų. Kiekvieną lygmenį autorius skirsto dar į dvi stadijas. Inovacijų komandoje kūrėjai novatoriai, tyrėjai tobulintojai, vertintojai kūrėjai ir referentai patarėjai turėtų būti pasiekę aukščiausio moralinės raidos lygmens – pirmąją principų stadiją. Šią stadiją pasiekę specialistai vertina kitų žmonių teises, bet nepaisydami daugumos nuomonės, puoselėja vertybes ir priimdami sprendimus jas gina. Siūlytojams, išvadų formuotojams, kontrolieriams inspektoriams ir ryšinkams, autorės nuomone, būtų pageidautina konvencinio moralinės raidos lygmens antra stadija. Šios stadijos darbuotojai laikosi tradicinės įmonėje išgalėjusios tvarkos. Jie priima sprendimus atsižvelgdami į įmonės interesus. Tvarkos saugotojai turėtų būti konvencinio moralinės raidos lygmens pirmos stadijos darbuotojai. Jie turėtų elgtis pagal komandos narių lūkesčius ir, priimdami sprendimus, atsižvelgti į komandos interesus. Toks inovacijų komandos narių moralinės raidos derinys būtų tinkamas komandos ir įmonės lūkesčiams derinti ir skirtas naujovėms diegti bei joms ieškoti.

Inovacijų komandoje neturėtų būti prieškonvencinio moralinės raidos lygmens darbuotojų, kurie priima sprendimus atsižvelgdami į savo interesus arba viską aukoja savo saugumui užtikrinti.

Formuojant inovacijų komandą reikėtų vadovautis S. P. Robbins (2003) išvadomis, kad:

- žmonės pereina moralinės raidos stadijas tarsi žengdami koja kojoni ir tolydžio kyla šiomis stadijomis aukštyn, neperšokdami nė per vieną iš jų;
- nėra jokių garantijų, kad raida vyks toliau, nes ji gali baigtis bet kuriuo etapu.

Natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma, kokį statusą ir vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Nuo to priklauso, ne tik kokiais kriterijais remsis komandos nariai, priimdami sprendimus profesinės kompetencijos srityje, bet ir kaip bendraus, kokios susiformuos normos. Nereikia turėti vilčių greitai pakeisti komandos orientacijos į darbą kriterijus. Vadovas turi stebėti ir daryti įtaką komandos narių moralinei raidai, nes ji gali baigtis bet kuriuo etapu.

### 2.3. Komandos narių suderinamumo įvertinimas

Formuojant inovacijų komandą, reikia įvertinti, kad įmonės struktūra, personalo politika ir praktika, kultūra, technologiniai procesai veikia komandos narių nuostatas bei elgesį. Darbuotojų suderinamumas priklauso nuo veiklos pobūdžio. Darbo rezultatai inovacijų komandoje priklauso nuo jos narių kūrybos potencialo išlaisvinimo. Komandos darną gali neigiamai veikti psichologinė rutina, kurią sukelia jos ryšiai su įmonės administracija (pavyzdžiui, kada ši stengiasi reguliuoti kūrybinį darbą).

Inovacinėje veikloje dažniausiai reikalingos įvairių sričių žinios ir patirtis. Komandos darbuotojai turi būti ne tik kompetentingi savo srityje, bet ir privalo turėti pakankamą kiekį žinių kitose srityse, kad galėtų rasti sąlyčio taškus kūrybos procese. Tai reiškia, kad profesinės kompetencijos srityje reikalingas komandos narių suderinamumas.

Ne mažiau svarbus ir komandos narių asmeninių savybių suderinamumas. Inovacijų sferoje dirbančios komandos išskirtinumą lemia tai, kad jos narių suderinamumą apsunkina tokios kūrėjams būdingos savybės: noras siekti nepriklausomybės, didelis pasitikėjimas savimi, noras imtis rizikos, tolerancija dviprasmybėms. Todėl aktualesniu tampa komandos narių psichologinis suderinamumas – atitikimas pagal analogišką situacijų suvokimą, vertinimą, adekvačias emocijas, jausmus, panašią vaizduotę ir mąstymą.

Sudarant komandą, reikėtų atkreipti dėmesį ir į darbuotojų socialinį bei psichologinį suderinamumą – atitikimą pagal pasaulėžiūrą, įsitikinimus, vertybinę orientaciją.

Ryšys tarp komandos darnos ir produktyvumo priklauso nuo joje susiformavusių normų. Darna, kai vyrauja normos, skatinančios rezultatyviai dirbti, komandos produktyvumą veikia teigiamai. Kai komandoje veikia normos, silpnai orientuotos į darbo rezultatus ir pastangas, susidaro

socialinio dykinėjimo sąlygos. Vieni darbuotojai nesisten-gia ar nesugeba gerai dirbti, o kiti, kurį laiką nuoširdžiai dirbę, pervertina savo pastangų tikslingumą ir atkuria so-cialinį teisingumą, sumažindami savo indėlį. Kuo darnesnė komanda, tuo sunkiau keisti joje susiformavusias normas. Galime daryti įtaką komandos normoms, jei lyderio savy-bėmis pasižyminčius, bet nekonstruktyvų požiūrį į darbą ir pastangas turinčius narius keisime naujais, panašios kom-petencijos darbuotojais. Apklausos duomenys rodo, kad pasiekti suderinamumą profesinės kompetencijos srityje yra lengviau, negu pasiekti komandos darnos su stipriai į darbo rezultatus ir pastangas orientuotomis normomis.

Darbuotojas, tobulai įvaldęs savo profesiją, nori kom-forto sąlygų. Jų negalima sukurti tik materialiniais ištekliais. Intelektualiam darbuotojui neužtenka tik gerų daiktinių sąlygų. Jam būtinas teigiamas psichologinis klimatas. Psichologinis klimatas yra emocinis nusiteikimas, vyrau-jantis komandoje. Tai psichinė komandos būseną, kuri integruotai rodo jos veiklos sąlygas. Ji aprėpia kognityvinį ir emocinį komponentus. Kognityvinis komponentas lemia tai, kad psichologinį klimatą veikia ne tik santykiai komandoje, bet jis turi įtakos komandos narių elgesiui, o kartu ir santykiams.

Teigiamą psichologinį klimatą lengviau palaikyti, kada komandos nariai turi empatijos – sugebėjimo „atsistoti į kito vietą ir žiūrėti jo akimis“ įgūdžių. Lengviau tai sekasi asmenims, turintiems didelę patirtį. Kai komandos nariai jaučia tai, ką išgyvena kolega, kitaip klostosi santykiai ir jų subjektyvus atspindys – psichologinis klimatas. Empatijos principas labai sėkmingai gali būti taikomas ir profesinėje srityje. Tai vienas iš būdų sprendžiant sunkiausią inova-cinės veiklos darbo problemą, kaip atsisakyti tradicinio mąstymo.

Socialinės ir psichologinės refleksijos įgūdžiai taip pat reikalingi, bendraujant su kitais komandos nariais. Tai su-pratimas, kaip kitas suvokia tave. Tai gebėjimas pasižiūrėti į save iš šalies. Pasižiūrėjus į savo elgesį, kalbą, teiginius iš šalies, suprantama kitų reakcija dėl tam tikro poelgio, nustatomas neatitikimas tarp kalbos turinio ir pateikimo formos, padaromos išvados, ar teiginiai pateikiami įtaigiai, ir t. t. Kai inovacijų komandą sudaro įvairių sričių specia-listai, neturintys refleksijos įgūdžių, daug laiko sugaištama norint suprasti problemos visumą ir rasti bendrus sąlyčio taškus, integruojant įvairių sričių žinias konkrečioms už-daviniams spręsti.

Siekiant, kad komanda būtų produktyvi, reikia atkreipti dėmesį į psichologines lyderiauti siekiančių asmenų savy-bes. Kartais lyderiai užduotis sprendžia, tik privertę paklusti kitus komandos narius. Keli asmenys, turintys stiprių lyderio savybių, pakliuvę į vieną komandą, dažnai sukelia konfliktų. Tai gali tapti komandos tolesnio formavimosi kliūtimi.

Viena iš svarbiausių komandos brandos sąlygų yra ta, kad visi jos nariai turi būti įgiję lyderiaavimo ir narystės įgūdžių bei sugebėtų ne tik lyderiauti, bet ir galėtų lyde-rio pozicijas lengvai perduoti kitam komandos nariui. Komandoje negali būti vieno aiškaus lyderio. Lyderystė turi pasiskirstyti nariams pagal profesinės kompetencijos poreikį. Kuris komandos narys yra kompetentingiausias spręsti konkretų problemos aspektą, tas ir perima lyderiavi-mą. Brandžioje komandoje nereikia net diskutuoti apie tai, į kieno nuomonę reikia orientotis ir kas vadovaus darbiui konkrečiu atveju.

### 3. Inovacijų komandos elgsenos modifikavimas

Komandos formavimas yra lėtas procesas, reikalaujantis kantrybės ir atkaklumo. Kartais komandos plėtra įstrin-ga ir reikia modifikuoti jos elgseną. Į inovacijų komandą ateina specialistai su jau nusistovėjusiomis vertybinėmis orientacijomis ir nuostatomis. Tai, kaip jie suvokia ir in-terpretuoja darbo aplinką ir savo padėtį joje, turi įtakos jų elgesio pokyčiams.

Komandos elgsenos modifikavimo darbų grandinę su-daro šie etapai:

1. Išsiaiškinimas elgsenos elementų, susijusių su darbo produktyvumu.
2. Elgsenos elementų pokyčių įvertinimas komandos formavimo, diferenciacijos, integracijos, brandos eta-pais.
3. Elgsenos pokyčių priežasčių nustatymas naudojant funkcinę analizę, remiantis pasekmių dėsnium.
4. Intervencijos priemonių parengimas ir aprobacija.
5. Pageidaujamos elgsenos rėmimas, naudojant veiksming-gas intervencines priemones.

Elgesio modifikavimas remiasi pastiprinimo teorija (Robbins 2003; Stoner *et al.* 1999). Požiūris į motyvaciją grindžiamas pasekmių dėsnium, tvirtinančiu, kad elgesys yra sukeltų pasekmių funkcija – idėja, kad teigiamus re-zultatus duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elge-sio, sukeliančio neigiamų pasekmių, stengiamasi išvengti. Pasekmės čia yra atpildas asmeniui. Inovacijų komandoje pasekmėmis galima laikyti atlygį darbo užmokesčio for-ma ir darbo rezultatų teikiamą vidinį (kompetentingumo jausmas, savigarba, pasitikėjimas) bei išorinį (vadovo ir komandos narių pagyrimą, dėmesį, pripažinimą, premiją, pareigų paaukštinimą) atlygį.

Komandos nario elgesys priklauso nuo suvokimo, kiek pastangos nuoširdžiai dirbti gali būti susijusius su atly-giu, bet ši priklausomybė nėra tiesioginė. Ją įvertinti ir ja remiantis keisti komandos požiūrį į darbą yra sudėtinga. Komandos narius motyvuoja ne tik tikėjimas, kad pastan-gos bus susietos su atlygiu, bet ir suvokimas, kiek teisingas indėlio ir atlygio santykis. Darbuotojas įvertina tai, ką jis

įdeda į konkretų darbą (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykiais. Savo ir kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykio įvertinimas priklauso nuo vertinančio asmens suvokimo. Tarp komandos narių gali būti suvokimo iškraipymų. Pavyzdžiui, jei darbuotojas pakankamai neįvertina gebėjimų, reikalingų kūrybiniam darbui, ir neatsižvelgia į jų įtaką komandos darbo rezultatus, jam gali atrodyti, kad kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykis yra mažesnis. Tai jis traktuoja kaip neteisybę ir dažniausiai jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Teisingumo jausmą jis gali patirti, pakeitęs pastangų lygį arba bandydamas keisti gaunamo atlygio dydį. Darbuotojas, pajutęs neteisybę, gali pradėti gintis ir psichologinėmis priemonėmis, mėgindamas iškreiptai suvokti savo indėlį ir taip sumažinti vidinę įtampą. Toks indėlio ir atlygio pusiausvyros darbuotojų mintyse atkūrimo būdas slegia jų psichiką, skatina nevisaverčio komandos nario jausmą ir nieko bendro neturi su pozityvia elgsenos motyvacija. Todėl vadovai turi suprasti, kad svarbu ne tik objektyviai įvertinti komandos narių darbą, bet ir tai, jog jie tai teisingai suvoktų. Reikia aiškiai apibrėžti komandos materialinio skatinimo kriterijus ir jų laikytis. Taip galima sumažinti nevienodo suvokimo tarp komandos narių pasekmes.

Problemas, dažnai kylančias dėl neteisingo ar neteisingai suvokto darbuotojų atlygio, stengiamasi spręsti, slepiant darbo užmokestį. Tokiu atveju įmonė praranda galimybę motyvuoti darbuotojus darbo užmokesčiu ir skatina abejones dėl neteisingumo ir ten, kur jo nėra.

Darbuotojai indėlio ir atlygio teisingumą apmąsto, remdamiesi ne tik „kiti“ analogu, t. y. vertina savo indėlio ir santykio teisingumą ne tik komandos viduje. Jie naudoja ir „sistema“, ir „aš“ analogus. Pagal „sistemos“ analogą vertina, kokią vietą inovacijų komanda turi ir kokia, jų nuomone, turėtų būti įmonės algų vietoje ar numatomoje hierarchijoje. „Aš“ analogas reiškia indėlio ir atlygio santykį, kuris kiekvienam žmogui yra unikalus ir kuriam turi įtakos tokie kriterijai, kaip ankstesni darbai, įsipareigojimai, susiję su materialine šeimos padėtimi.

Vidinę komandos narių kūrybingumo motyvaciją (troškimo kažką daryti, nes tai įdomu, teikia pasitenkinimą, asmeniškai vilioja) neigiamai gali veikti psichologinė rutina, kurią sukelia jos ryšiai su įmonės administracija. Vidinę kūrybingumo motyvaciją gali mažinti kelios priežastys:

1. Suvaržytas pasirinkimas. Šiuo atveju komandai nustatomi rėmai, kuriuose ji gali dirbi.
2. Priežiūra, kurią vykdo administracija, prižiūradama ir kontroliuodama komandos darbą.
3. Konkurencija. Administracija skatina lenktyniavimą tarp komandų. Lenktyniaujant problemos sprendžiamos paviršutiniškai ir mažai dėmesio kreipiamą į esminius klausimus.

4. Laukiamas įvertinimas ir akcentuojamas atlygis. Specialistai gali siūlyti ir bandyti naujas idėjas tik tada, kai yra saugūs dėl darbo vietos ir atlygio. Jų pastangos turėtų būti deramai atlygintos pastoviu darbo užmokesčiu.

Pagrindiniai elgsio modifikavimo metodai – tai teigiamas pastiprinimas, mokymasis vengti, slopinimas ir bausmė (Stoner *et al.* 1999). Inovacijų komandai galėtų būti priimtini šie trys metodai:

1. Teigiamas pastiprinimas (teigiamų pasekmių naudojimas skatinti norimą elgesį).
2. Mokymasis vengti (mokymasis vyksta tada, kai pavieniai asmenys keičia elgesį, kad išvengtų nemalonių aplinkybių).
3. Slopinimas (nepageidaujamo elgsio pastiprinimo nebuvimas, kol toks elgsys galiausiai nebesikartoja).

Rengiant inovacijų komandos elgsio kontrolės priemones, reikia įvertinti šio tipo komandų specifika, pasireikšiančią didesniu poreikiu laisvai pasirinkti savo veiksmus ir jautresne reakcija į vidinės kūrybiškumo motyvacijos dirgiklius. Elgsio modifikavimo sistema turi būti sukurta taip, kad teigiamo pastiprinimo, mokymosi vengti, slopinimo metodai veiktų neprieštaraudami įsitikinimui, kad komandos nariai laisvai pasirenka savo veiksmus. S. P. Robbins (2003) teigia, jog daugelis vadovų nesugeba pasikeisti, kad galėtų vadovauti komandai. Jie turi lavinti tokius įgūdžius: kantriai keisti informaciją; pasitikėti kitais; atsisakyti valdžios; žinoti, kada reikia įsikišti. Todėl inovacijų komandos vadovui labai svarbus jo emocinio intelekto lygis, pasireiškiantis savo jausmų pažinimu (savimone), emocijų valdymu (savitvarda), gebėjimu siekti tikslo (saviskata), gebėjimu įžvelgti kitų žmonių jausmus (empatija) ir gebėjimu elgtis su kitų emocijomis (socialiniai įgūdžiai).

Inovacijų komandos darbo sėkmė priklauso nuo gebėjimo naudoti jos narių žinias ir įgūdžius. Tik darni, tinkamai vadovaujama komanda, kurioje nėra emocinio ir socialinio sąstingio, gali išnaudoti kūrybiškiausių narių gabumus. Efektyviai dirbantys vadovai jaučia, kada komandai reikalinga visiška arba iš dalies apribota laisvė ir kada reikalinga pagalba. Nepatyrę vadovai gali stengtis per daug kontroliuoti tada, kai komandai reikalinga laisvė, arba apšalti ją tada, kai reikia paramos ir pagalbos. Vadovas turėtų užtikrinti kūrybiniam komandos darbui reikalingą laisvę ir plėsti jos neoficialių ryšių tinklą. Oficialieji organizaciniai ryšiai padeda spręsti nesudėtingas problemas. Kilus netikėtoms problemoms, padeda neoficialieji organizaciniai ryšiai. Inovacijų komandoje ryšiai su išore – tai pirmiausia ryšiai su įmonės administracija ir įmonės struktūrinių padalinių darbuotojais. Vadovas turi atstovauti komandai, išsiaiškinti įmonės lūkesčius, komandai keliamus uždavinius ir rūpintis, kad komandos profesinė kompetencija atitiktų jos užduočių sudėtingumą, kad būtų tinkamas materiali-



nis aprūpinimas. Ne mažiau svarbu užtikrinti kūrybiniam darbui tinkamas sąlygas, įtvirtinant neoficialius profesinius komandos ryšius su reikiamos krypties įvairių institucijų specialistais ir iki minimumo sumažinant darbuotojų vidinės motyvacijos dirgiklius, kuriuos sukelia įmonės administracijos pastangos reguliuoti komunikavimo būdus. Išskiriamos trys neoficialių ryšių tinklų rūšys: komunikaciniai, t. y. bendravimo tinklai, profesiniai tinklai ir pasitikėjimo tinklai (Goleman 2007).

Vadovas turi skatinti komandos narius mokytis profesinės kompetencijos dalykų, tobulinti bendravimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius (Tvaronavičienė, Degutis 2007). Čia kalbama ne apie tai, ar komandos nariai nuolat darbe mokosi. Svarbiausias klausimas – ar vadovas leis darbuotojams mokytis atsitiktinai, ar jis vadovaus mokymuisi, skatins ir rodys pavyzdį. Vadovas turi būti ir komandos problemų diagnozuotojas. Jis turi pastebėti kylančių komandos problemų požymius, nustatyti jų priežastis ir padėti jas spręsti. Nedidelių, vidutinių užduoties konfliktus, susijusius su darbo turiniu ir tikslais, ir nedidelių proceso konfliktus, susijusius su darbo atlikimu, inovacijų komandoje galima laikyti funkciniais konfliktais. Jie gali skatinti naujų idėjų paiešką, mažinti grupinio mąstymo efektą priimant sprendimus. Dideli užduoties ar vidutiniai ir dideli proceso konfliktai turėtų būti priskiriami prie disfunkcinių konfliktų rūšies, darančių neigiamą įtaką komandos produktyvumui. Praktikos tyrimai rodo, kad proceso konfliktai dažnai būna susiję su santykių konfliktais. Komandai pereinant įvairias formavimosi stadijas, kyla jos narių tarpusavio priklausomybės, atsakomybės, atvirumo ir pasitikėjimo problemų.

Pasitikėjimas yra svarbiausias inovacijų komandos sutelktumo veiksnys. Atliktas komandos narių pasitikėjimo tyrimas. Jis remiasi anketinės ir verbalinės apklausos duomenimis. Tyrime išskirtos trys pasitikėjimo rūšys: pasiti-

kėjimas, pagrįstas nuobaudų, įgyvendinamų psichologinio spaudimo priemonėmis, grėsme, žinojimu pagrįstas pasitikėjimas ir atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas. Pasitikėjimas ( $y$ ) buvo vertinamas balais nuo 1 iki 5.  $x$  – komandos formavimosi etapai, kurie kinta nuo 1 iki 16. Kiekvieną komandos formavimosi stadiją apklausiamieji susiskirstė į keturis etapus. Įvairiose komandose formavimosi stadijų ir jų etapų trukmė nevienoda. Tai priklauso nuo to, kaip greitai vyksta komandos formavimosi procesas konkrečiu atveju. Remiantis apklausos duomenimis, nustatytos inovacijų komandos narių pasitikėjimo funkcijos (5 lentelė). Trapiausi santykiai būna tada, kai pasitikėjimas pagrįstas kokių nors nuobaudų grėsme. Jei pasitikėjimas yra laikomas komandos norma ir dar yra stiprus spaudimas laikytis normų, tai nariui, pažeidusiam šią normą, gresia nuobauda, įgyvendinama psichologinio spaudimo priemonėmis – pažeminimu, pašaipą, kritika ir t. t. Jei komandos narį veikia psichologinio spaudimo priemonės, jis stengiasi nepažeisti šios normos. Sumažėjus komandos spaudimui laikytis šios normos, ji gali būti nevykdoma.

Žinojimu pagrįstas pasitikėjimas egzistuoja tada, kai komandos nariai turi pakankamai informacijos, kad galėtų gerai suprasti ir nuspėti vienas kito poelgius. Tyrimai rodo, kad žinojimu pagrįstas pasitikėjimas pradeda reikštis inovacijų komandai esant diferenciacijos stadijos ir įsitvirtina integracijos stadijos. Atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas – tai aukščiausias pasitikėjimo lygmuo, pasiekiamas tada, kai tarp komandos narių yra emocinis ryšys. Komandos nariai supranta ir vertina vienas kito ketinimus bei troškimus, gerai jaučiasi būdami kartu. Jie gali iš anksto numatyti vienas kito veiksmus ir laisvai veikti, kai kurio nors nėra. Tyrimai rodo, kad toks pasitikėjimo lygis gali būti pasiekiamas tik tada, kai inovacijos yra komandos brandos stadijos.

5 lentelė. Inovacijų komandos narių pasitikėjimo dinamikos funkcijos

Table 5. Functions of confidence dynamics of innovation team

Pasitikėjimo rūšis ir jį aproksimuojanti funkcija	Aproksimacijos intervalas	Aproksimacijos intervalas pagal komandos formavimosi stadijas
Pasitikėjimas pagrįstas nuobaudų, įgyvendinamų psichologinio spaudimo priemonėmis, grėsme $y_1 = 4,984 - 0,968x_1$ $y_1 = 1,503 - 0,251x_1$	1–4 4–6	Formavimosi stadijos 1, 2, 3, 4, etapai. Diferenciacijos stadijos 1, 2 etapai.
Žiniomis pagrįstas pasitikėjimas $y_2 = -2,001 + 0,667x_1$ $y_2 = 1,382 + 0,291x_1$ $y_2 = 4,188 + 0,049x_1$	3–9 9–11 11–16	Formavimo stadijos 3 ir 4 etapai, diferenciacijos stadijos 1, 2, 3, 4 etapai, integracijos stadijos 1 etapas. Integracijos stadijos 2, 3 etapai. Integracijos stadijos 4 etapas, brandos stadijos 1, 2, 3, 4 etapai
Atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas $y_3 = -13,508 + 1,501x_1$ $y_3 = 0,491 + 0,307x_1$ $y_3 = 4,489 + 0,031x_1$	9–12 12–14 14–16	Integracijos stadijos 2, 3, 4 etapai. Brandos stadijos 1, 2 etapai. Brandos stadijos 3, 4 etapai.

Galima daryti išvadą, kad pasitikėjimo problema inovacijų komandoje sprendžiama nuosekliai artėjant nuo grėsme ir žinojimu pagrįsto iki atpažinimu pagrįsto pasitikėjimo lygio.

#### 4. Išvados

Inovacijų komandos formavimasis – tai procesas, kurio valdymas yra sudėtingas ir reikalingas patirties bei žinių. Komandos formavimasi veikia ne tik vidiniai veiksniai, priklausantys nuo jos narių elgesio, bet ir išoriniai kūrybingumo vidinės motyvacijos dirgikliai. Būtina analizuoti inovacijų komandoje vykstančius procesus jos formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos etapais, jų sąsajas su komandos efektyvumo veiksniais, lemiančiais jos kūrybinio potencialo naudojimą bei vystymą ir potencialias psichologines problemas.

Apklauso duomenų regresinė analizė parodė, kad komandos formavimo etapu panašiai reikšmingos problemos, kylančios dėl komandos sudėties, darbo dizaino ir konteksto. Diferenciacijos etapu didžiausią neigiamą įtaką komandos darbo efektyvumui turi problemos, kylančios dėl darbo dizaino. Integracijos etapu svarbiausiomis tampa problemos, kylančios dėl darbo proceso. Brandos etapu šių problemų neigiama įtaka komandos darbo efektyvumui labai sumažėja, bet išlieka svarbiausia.

Vadovas, formuodamas inovacijų komandą, turėtų vertinti ne tik priimamų specialistų profesinę kompetenciją. Jis turėtų analizuoti ir jų mąstymo būdą, ir toleranciją neapibrėžtumui, nes skirtingiems komandiniamis vaidmenims reikalingi skirtingi šių savybių deriniai. Svarbu įvertinti ir būsimų komandos narių moralinės raidos lygį. Natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma ir kokį statusą bei vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Nuo to priklauso, ne tik kokiais kriterijais remsis komandos nariai, priimdami sprendimus profesinės kompetencijos srityje, bet ir kaip bendraus, kokios susiformuos normos. Inovacinio darbo specifikai reikėtų priskirti didelį kūrybinio potencialo poreikį. Todėl inovacijų komandai geriausiai tiktų C. Margerison ir D. McCann sudarytas komandos devynių vaidmenų sąrašas, kuriame išskirti trys vaidmenys, kurie turėtų užsiimti idėjų generavimu, jų analize ir tobulinimu. Tai būtų kūrėjai novatoriai, tyrėjai tobulintojai ir vertintojai kūrėjai. Šiems trims vaidmenims atlikti reikalingi specialistai, pasižymintys ne tik dideliu kūrybiškumu ir tolerancija neapibrėžtumui, bet ir pasiekę gana aukštą moralinės raidos principų lygmenį, puoselėjantys vertybes bei teises ir jas ginantys, nepaisydami daugumos nuomonės. Taip pat reikia numatyti, kad šių trijų vaidmenų derinį sudarytų asmenybės, turinčios nevienodą mąstymo būdą. Dauguma kitų komandos narių turėtų būti pasiekę konvencinio moralinės raidos lygmens antrąją stadiją.

Inovacijų komandoje neturėtų būti prieškonvencinio moralinės raidos lygmens darbuotojų, nes negalima garantuoti, kad raida vyks toliau.

Pasitikėjimas yra svarbiausias komandos sutelktumo veiksnys. Apklauso duomenų regresinė analizė parodė, kad pasitikėjimo problema inovacijų komandoje sprendžiama nuosekliai artėjant nuo grėsme ir žinojimu pagrįsto iki atpažinimu pagrįsto pasitikėjimo lygio. Pasitikėjimas pagrįstas grėsme nuobaudų, įgyvendinamų psichologinio spaudimo priemonėmis, vyrauja komandos formavimo ir pirmu bei antru diferenciacijos stadijų etapais. Žiniomis pagrįstas pasitikėjimas atsiranda trečiu etapu komandos formavimo ir tęsiasi diferenciacijos, integracijos ir brandos etapais. Atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas atsiranda integracijos stadijos antru etapu ir įsitvirtina brandos etapais.

Kartais komandos plėtra įstringa, tad reikia modifikuoti jos elgseną. Rengiant inovacijų komandos elgesio kontrolės priemones, reikia įvertinti šio tipo komandų specifika, pasireiškiančią didesniu poreikiu laisvai pasirinkti savo veiksmus ir jautresne reakcija į vidinės kūrybiškumo motyvacijos dirgiklius. Elgesio kontroliavimas turi būti sukurtas taip, kad teigiamo pastiprinimo, mokymosi vengti, slopinimo metodai veiktų, neprieštaraudami įsitikinimui, jog komandos nariai laisvai pasirenka savo veiksmus. Todėl inovacijų komandos elgsenos modifikavimas yra sudėtingas, reikalaujantis vadovo aukšto emocinio intelekto lygio.

Komandos elgsenos modifikavimo darbų grandinę turėtų sudaryti šie etapai:

1. Išsiaiškinimas su darbo produktyvumu susijusių elgsenos elementų.
2. Elgsenos elementų pokyčių įvertinimas komandos formavimo, diferenciacijos, integracijos, brandos etapais.
3. Elgsenos pokyčių priežasčių nustatymas taikant funkcinę analizę, remiantis pasekmių dėsniumi.
4. Intervencijos priemonių parengimas ir aprobacija.

Vadovas, siekdamas padidinti inovacijų komandos produktyvumą, gali taikyti įvairias jos elgsenos modifikavimo priemones. Konkretų priemonių parinkimas priklausys nuo komandos normų ir darnos. Kai komandos darna prasta, o normų orientacija į pastangas ir darbo rezultatus – dideli, galimos šios inovacijų komandos produktyvumo didinimo priemonės:

1. Sumažinti komandą, bet išsaugoti profesinės kompetencijos poreikių užduotims įvykdyti patenkinimą.
2. Siekti, kad komandos tikslai būtų priimtini visiems nariams.
3. Sutvirtinti komandos statusą įmonėje ir įsitikinimą, kad patekti į ją sunku.
4. Lavinti komandos narių empatijos ir refleksijos įgūdžius.
5. Siekti, kad susilpnėtų kūrybingumo vidinės motyvacijos dirgikliai (sugaržytas pasirinkimas, priežiūra, konkurencija, atlygio akcentavimas).

Kai komandos darna – gera, o normų orientacija į pastangas ir darbo rezultatus – silpna, galimos šios inovacijų komandos produktyvumo didinimo priemonės:

1. Vadovai turi aiškiai pasakyti, kokie poelgiai yra pageidautini, ir siekti, kad jie būtų įtvirtinti, susiejant motyvacijos priemones su norimomis elgesio normomis.
2. Iki minimumo sumažinti socialinio dykinėjimo poveikį, įvertinant kiekvieno komandos nario pastangas ir rezultatus.
3. Komandos narius, turinčius lyderio savybių ir silpną orientaciją į pastangas ir darbo rezultatus, pakeisti naujais panašios kompetencijos specialistais.
4. Stebėti naujų narių integraciją komandoje ir siekti, kad jie, perėję pervertinimo etapą, nesumažintų pastangų nuoširdžiai dirbti.
5. Iki minimumo sumažinti grupinio mąstymo efektą, taikant sprendimų priėmimo metodus, kurie mažintų spaudimą komandos nariams siekti vieningos nuomonės.

## Literatūra

- Chlivickas, E. 2006. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, *Verslas: teorija ir praktika* 7(2): 98–107.
- Goleman, D. 2007. *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika. 361 p.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p.
- Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. 2007. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Verslas: teorija ir praktika* 8(1): 44–50.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, J. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p.
- Todnem, R. 2005. Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management* 5(4): 369–380.
- Tvaronaviciene, M.; Degutis, M. 2007. If approach to innovations differs in locally and foreign-owned firms: case of Lithuania, *Journal of Business Economics and Management* 8(3): 195–203.

**Irena ZABIELAVIČIENĖ.** Doctor of Social Sciences, Associate Professor, Department of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: management accounting, decision making, innovation, organizational behaviour.