

KOMANDINIO DARBO SPECIFIKA INOVACIJŲ SFEROJE

Irena ZABIELAVIČIENĖ

Socialinių mokslų daktarė,

Vilniaus Gedimino technikos universiteto

Pramonės įmonių valdymo katedros docentė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama inovacijų komandos formavimo specifika, atsižvelgiant į tai, kad veikla inovacijų sferoje reikalauja didelio komandos kūrybinio potencialo. Pateikiami metodiniai darbuotojų vertinimo siūlymai, sudarantys galimybę preliminariai numatyti jų vaidmenį komandos veikloje. Taip pat nagrinėjama vadovavimo inovacijų komandai specifika, įvertinamos sudarymos sąlygos, reikalingos darbuotojų kūrybiniam gebėjimams atsiskleisti ir jiems ugdyti. Pateikta inovacijų komandos elgsenos modifikavimo shema.

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

Ivadas

Organizacija suprantama kaip sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai tam, kad būtų įgyvendintas tikslas, turi būdingus formalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį ir vertybių sistemą. Organizacijos darbuotojai gali skatinti inovacijas arba tapti didžiausia kliūtimi jas diegiant. Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas (Maceika *et al.*, 2007), taigi priklausomai nuo darbuotojo jos yra skirtingo lygio. Šių savybių integravimas siekiant efektyvaus mokslo ir technikos žinių panaudojimo gamyboje priklauso nuo konkrečios situacijos.

Daugumai Lietuvos pramonės įmonių kūrybiškumas yra latentinė vertybė. Siekiant, kad ji pradėtų veikti įmonės, kaip organizacijos, elgesį visose jos veiklos sferose, reikalingas aiškus jos prasmės suvokimas. Žmogus realizuoja save tik tiek, kiek įgyvendina prasmę: savirealizacija įvyksta savai-

me kaip prasmės įgyvendinimo pasekmė, o ne tikslas. Vertybės skleidžiasi kasdieniniais reikalavimais ir asmeniniais uždaviniais, todėl reikalingas aiškus kūrybiškumo svarbos suvokimas įmonės vertybių hierarchijoje.

Naujos psichologijos krypties – egzistencinės analizės – pradininkas Frankl, 2007 išskiria tris vertybių kategorijas: kūrybines, išgyvenimo ir nuostatos. Kūrybines vertybes galima įgyvendinti aktyvia veikla; išgyvenimo vertybes – ką nors išgyvenant, taigi išgyvenimas inovacinėje veikloje pasireiškia kaip savirealizacija ką nors kuriant; nuostatos vertybių įgyvendinimas priklauso nuo žmogaus santykio su jo gyvenimo apribojimais. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje turėtų būti siejama su kūrybinių ir nuostatų vertybių derinimu. Organizacija inovacijų komandai teikia galimybę įgyvendinti ir vienos, ir kitos kategorijos vertybes. Dažnai iš komandos reikalaujama įgyvendinti kūrybines vertybes ir verčia atsigręžti į nuostatos vertybes sukeltiant kūrybinio darbo dirgiklius ir ribojimus.

Išskirtinis kūrybos bruožas yra naujovė. Kiekvienoje kūryboje slypi naujovė, tačiau ne kiekvienoje naujovėje slypi kūryba. Tatarkiewicz, 2007 teigia, kad intelektualinė energija, panaudota kuriant naują daiktą, yra ne mažesnis už naujovę kūrybos matas.

Šiandien įvairiose veiklos sferose kyla kūrybos garbinimo banga. Anot Tatarkiewicz, 2007, kūryba vertinama mažiausiai dėl dviejų priežasčių: pirma, pateikdama naujus daiktus ji praplečia mūsų gyvenimo rėmus, antra, ji yra žmogaus intelekto galios ir nepriklausomybės išraiška. Kūryba daro laimingesnius įmonių savininkus, kurie naudojami jos rezultatais, ir pačius kūrėjus. Kūrybiškumo puoselėjimas įmonėje nėra įmanomas tik mokant naudojant 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 kūrybiškumo principų taikymą kasdieniniame įmonės gyvenime. Tai reikštų įmonės, kaip organizacijos, vystymą rekonceptualizacijos kryptimi keičiant vadovų požiūrį į individualios ir kolektyvinės minties panaudojimą ir mąstymo logiką, veikiančią visus įmonėje vykstančius procesus. Kolektyvinės minties

panaudojimas inovacinėje veikloje siejamas su komandiniu darbu. Inovacijų komanda formuojama iš įvairių sričių specialistų, dažnai priklausančių įvairiems įmonės padaliniams. Ši komanda, dėdama koordinuojamas pastangas naujovei sukurti, skleisti ir naudoti, turėtų sukurti pozityvią sinergiją.

Tyrimo objektas – komandinis darbas inovacijų sferoje.

Problema. Komandinis darbas inovacijų sferoje yra specifiškas. Jis reikalauja didesnio kūrybinio komandos potencialo. Todėl sudarant inovacijų komandas reikia vadovautis mokslinių tyrimų teiginiais, sudarančiais galimybes preliminariai numatyti komandos narių pageidaujamą vaidmenį jos veikloje. Vadovavimas tokioms komandoms tampa sudėtingesnis. Reikalinga sudaryti sąlygas komandos narių kūrybiniams gebėjimams atsiskleisti ir juos ugdyti. Kūrybiškos asmenybės jautresnės organizacijos psichologiniam klimatui ir kūrybiškumo vidinės motyvacijos dirgikliams. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje mažai nagrinėta. Leidiniuose, skirtuose inovacijų tematikai, aptariami tik bendrieji komandinio darbo principai. Tai reiškia, kad yra tikslinga plėtoti teoriškai mažai nagrinėjamus komandos formavimo ir jos elgsenos modifikavimo specifikos inovacijų sferoje tyrimus. Jų rezultatai turėtų sudaryti sąlygas metodiškai tobulinti inovacijų komandos formavimą ir valdymą.

Tyrimų tikslas yra metodiškai, remiantis įvairių sričių žiniomis, išnagrinėti komandinio darbo inovacijų srityje specifiką ir pateikti potencialių problemų bei jų sprendimo alternatyvų analizę.

Tyrimas atliktas remiantis bendraisiais mokslinio tyrimo metodais. Straipsnyje suformuluoti teiginiai remiasi įvairių mokslo sričių teorinių teiginių, inovacinio darbo stebėjimo rezultatų, anketinių apklausų duomenų sisteminė ir logine analize.

Tyrimų naujumas. Mokslinėje literatūroje mažai nagrinėti komandinio darbo inovacijų sferoje valdymo metodiniai teiginiai, paremti sisteminiu požiūriu bei integruojant įvairių mokslo sričių žinias ir praktikos stebėjimus.

1. Inovacijų komandos formavimo specifika

Telkiant inovacinės veiklos kolektyvą, reikia įvertinti grupinio darbo privalumus ir trūkumus, komandos formavimosi psichologines problemas ir vadovavimo specifiką.

Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Inovacijų darbo grupė – tai junginys, kuriame darbuotojai pirmiausia bendradarbiauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savo srities užduotis. Inovacijų komanda, koordinuodama kūrybines pastangas, sukuria pozityvią sinergiją.

Kai galvojama apie komandos formavimą, dėmesys dažniausiai koncentruojamas į funkcinis narių vaidmenis ir specialistai parenkami remiantis jų gebėjimais ir žiniomis profesinės kompetencijos srityje. Komandinis vaidmuo taip pat svarbus. Mokslinėje literatūroje nėra vienos nuomonės, kiek vaidmenų reikia komandos darbui, kurie vaidmenys yra būtini ir kuriuos vaidmenis galima kompensuoti. Tai priklauso nuo komandos vykdomų užduočių – žmonės komandoje gali vaidinti keletą vaidmenų. Reikia turėti omenyje ir tai, kad tas pats žmogus skirtingoje aplinkoje elgiasi nevienodai, tik dirbant išryškėja kai kurių komandinių vaidmenų perteklius ar trūkumas, ir komandos elgseną tenka koreguoti. Inovacinio darbo specifikai reikėtų priskirti didelį kūrybinio potencialo poreikį. Todėl inovacijų komandai geriausiai tiktų devynių vaidmenų komandos sąrašas (Margerison, McCann, 2001), kuriuo remiasi Robbins, 2003 analizuodamas komandinių vaidmenų klausimus. Šiame sąrašė 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 ryšininkai.

Svarbu ne tik kokius komandinius vaidmenis užima darbuotojai, bet ir tai, kaip jie mąsto, kaip toleruoja neapibrėžtumą. Įtaką atliekamiems tyrimams

turi ir tai, kiek darbuotojai orientuoti į visumą ar į dalinį problemos sprendimą, į ką nukreipta jų veikla – į artimiausių uždavinių sprendimą ar į tolimą perspektyvą. Inovacijų komandai reikalingas įvairiai mąstančių narių derinys, kurį sudarytų specialistai, mąstantys intuityviai, pastebėdami „šeštuoju“ jutu tai, kas galėtų įvykti, ir mąstantys racionaliai, pirmenybę teikiantys informacijos tvarkymo ir struktūros sudarymo būdai, lemiančiam logiškus ir objektyvius sprendimus.

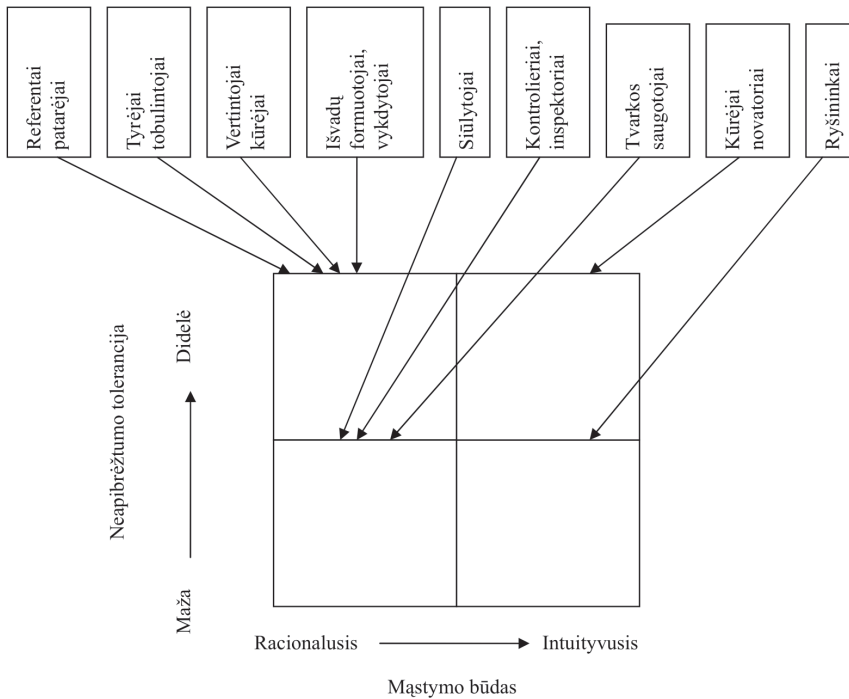
Nagrinėjant galimybes priimti sprendimus reikėtų atsižvelgti į komandinių vaidmenų sudėtį ir atkreipti dėmesį į komandoje vyraujančią mąstymo būdą. Taip pat reikėtų paanalizuoti, kaip komanda vertina neapibrėžtumą, kokie susidaro mąstymo būdo ir neapibrėžtumo deriniai, kada yra vertinami atskiri jos nariai.

Atlikus analizę pagal 1 paveiksle pateiktą loginę schemą galima numatyti, kurie komandos vaidmenys reikalauja tokio pat mąstymo būdo, panašios neapibrėžtumo tolerancijos, ir tik po to daryti išvadas apie komandinių vaidmenų jungimą.

Racionalus mąstymas ir didelė neapibrėžtumo tolerancija reikalingi 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. Turėdami tokias savybes, jie sugeba racionaliai taikyti situacinio valdymo metodus sprenddami konkrečias problemas, 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. Asmeniui, turinčiam didelę neapibrėžtumo toleranciją, būtų sunkiai priimtinas reglamentavimas, o taip pat ir kontrolės prasmė. Intuityvusis mąstymas taip pat netiktų minėtoms funkcijoms atlikti, nes toks darbuotojas pirmenybę teiktų

tokiam informacijos tvarkymo ir struktūros sudarymo būdui, kuris leidžia spręsti asmeniškai orientuojantis į vertybes. Jeigu jo vertybinė orientacija sutampa su kitų narių orientacija, jis tampa puikiu koordinatoriumi, vieni-jančiu komandą. Intuityvaus mąstymo komandos nariai instinktyviai reaguoja į naujas idėjas.



1 pav. Inovacijų komandos vaidmenims tinkamo mąstymo būdo ir neapibrėžtumo tolerancijai analizės loginė schema

Intuityvaus mąstymo komandos nariai jas plėtoja, o ne deformuoja dalinai pritaikydami esamoms sąlygoms. Todėl šie komandos nariai gali būti geri pagalbininkai kūrėjams novatoriams, kurie paprastai yra intravertiški. Kūrėjai novatoriai rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais, tačiau jie nėra geriausi žmonės įgyvendinant idėjas praktiškai. Jeigu tokia asmenybė nepatenka į komandą, kuri jo idėjas konkretizuotų 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. Kūrybinį darbą dirbančių specialistų stebėjimai rodo, kad žmonių, sugebančių ir jaučiančių malonumą generuoti idėjas, yra nedaug, o ir tie patys kartais žlunga kaip kūrėjai, jeigu jiems nesudaromos tinkamos sąlygos. Jie sunkiai prisitaiko vartotojiškoje aplinkoje, nes kelia problemas, į kurias pastaroji nekreipia arba nepakankami kreipia dėmesį, ir didelius reikalavimus. Jie puoselėja vertybes ir teises, nepaisydami daugumos nuomonių. Tokie komandos nariai gali prieštarauti organizacijos veiklos praktikai, kuri, jų nuomone, yra neteisinga. Apklausos duomenų analizė rodo, kad kūrėjai novatoriai daugiausia sudaro sunkumų komandai siekiant palaikyti ryšį su organizacija, bet kartu ir padeda praplėsdami komandai nustatytas darbo ribas.

Inovacijų komandos veikloje gali susidaryti tokia padėtis, kai organizacija varžo jos pasirinkimą – komandai nustatomi rėmai, kuriuose ji gali dirbti, ir tie rėmai yra per siauri, kad būtų galima išspręsti esmines problemas. Kai organizacijos ir komandos situacija yra konfliktinė, pastarosios vadovas, derindamas nuomones, gali susidurti su skirtingais komandos narių etiniais standartais, rodančiais skirtingus žmonių moralinės raidos lygius. Įtikinti organizacijos vadovybę keisti nustatytas komandai darbo ribas ir suteikti galimybę iš esmės spręsti problemas gali tik asmenybės, pasiekusios moralinės raidos principų lygmenį, puoselėjančios organizacijoje nepriimtas ar pakankamai „neįsitvirtinusias“ vertybes ir teises, nepaisydamos daugumos nuomonės.

Formuojant komandą, reikia parinkti žmones taip, kad jie atitiktų pageidaujamus funkcinius ir komandinius vaidmenis. Todėl reikalinga atlikti analizę pagal pateiktą moralinės raidos schemą (2 pav.) vadovaujantis išvadamis (Robbins, 2003), teigiančiomis, kad:

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

Vadovas formuodamas inovacijų komandą turėtų atkreipti dėmesį į priimamų specialistų moralinės raidos lygį – natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma, ir kokią statusą ir vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Nuo to priklauso ne tik tai, 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 ir jo rezultatus kriterijus. Vadovas turi stebėti ir įtakoti komandos narių moralinę raidą, nes ji gali baigtis bet kurioje stadijoje.

2. Vadovavimas inovacijų komandai

Komandinio darbo inovacijų sferoje plėtrą didele dalimi lemia organizavimo ir vadovavimo principai. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama organizacinių skirtumų (Tvaronavičienė *et al.*, 2007) ir pokyčių (Todnem, 2005) įtaka sprendimų priėmimui. Teigiama, kad būtina sukurti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus (Chlivickas, 2006).

Komandos vaidmenų sąrašas	Moralinės raidos stadija ir komandos nario elgesys	Moralinės raidos lygmuo	
Kūrėjai novatoriai	6 Laikosi principų, net jei jie prieštarauja įstatymams, o priimdami sprendimus jais vadovaujasi.	3	Principų
Tyrėjai tobulintojai	5 Vertina kitų žmonių teises. Puoselėja vertybes ir teises nepaisydami daugumos nuomonės, o priimdami sprendimus gina vertybes ir teises.		
Vertintojai kūrėjai	4 Laikosi tradicinės organizacijoje nusistovėjusios tvarkos. Priima sprendimus atsižvelgdami į organizacijos interesus.	2	Konvencinis
Referentai patarėjai			
Siūlytojai	3 Elgiasi pagal komandos narių lūkesčius. Priima sprendimus atsižvelgdami į komandos interesus.	1	Prieškonvencinis
Išvadų formuotojai	2 Laikosi taisyklių tik tada, kai tai atitinka jų tiesioginius interesus. Priima sprendimus atsižvelgdami į savo interesus.		
Kontrolieriai inspektorai	1 Įsikibę laikosi taisyklių, kad išvengtų pareigų paėmimo, papeikimo ar bausmės. Priimdami sprendimus viską aukoja savo saugumui užtikrinti.		
Ryšininkai			
Tvarkos saugotojai			

2 pav. Inovacijų komandos vaidmenims pageidaujamo moralinio elgesio analizės loginė schema

Sprendimų priėmimas susijęs su vadovų vertybine orientacija ir moraline elgsena; daugelis sprendimų turi etikos elementų. Skirtingi žmonės savo sprendimams taiko skirtingus etinius standartus. Tai priklauso nuo to, koki moralinės raidos lygmenį ir stadiją jie užima. Iš šešių moralinės raidos stadijų vadovas turi pasiekti penktąją, kad būtų pajėgus kelti ir ginti iš esmės naujas, organizacijoje dar nepripažintas vertybes ar idėjas. Tai paaiškina, dėl ko taip lėtai keičiasi intelektualio potencialo panaudojimas įmonėse.

Nagrinėjant vadovavimą reikėtų atkreipti dėmesį į dabartinę biheavioristinio požiūrio vadybos teorijoje atgimimą. Inovacijų tyrimams įdomi „Kelio – tikslo“ teorija (House, 1996). Ši teorija stengėsi integruoti pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir vadovavimo stilių į bendrą sistemą. Robbins, 2003 teigia, kad yra įrodymų, patvirtinančių „kelio – tikslo“ teoriją grindžiančią logiką. Vienas naujausių požiūrių į vadovavimo teoriją, išplėtotas iš „kelio – tikslo“ teorijos, yra nagrinėtas Bass, 1985, supriešinusio du elgesio tipus: transakcinį ir transformacinį. Autorius nagrinėjo transakcinio (sąveikinio) ir transformacinio (pakeitimų) vadovavimo skirtumus (Bass, 1985).

Transformacinio vadovo tikslas yra ne tik paaiškinti ar parodyti kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet ir motyvuoti darbuotojus, kad jie pakiltų aukščiau turimų asmeninių interesų.

Transformacinis vadovas motyvuoja padaryti daugiau, negu darbuotojai tikisi. Norint būti transformaciniu vadovu ir daryti įtaką inovacijų komandos darbui reikia išnaudoti visą savo energiją ir išvalgumą, kad būtų įkvėptas pavaldinių entuziazmas, pasitikėjimas ir lojalumas. Robbins, 2003 teigia, jog daugelis vadovų nesugeba pasikeisti, kad galėtų vadovauti komandoms. Jie turi išmokti tokių įgūdžių: kantriai pasikeisti informacija; pasitikėti kitais; atsisakyti valdžios; žinoti, kada reikia įsiterpti, todėl labai svarbiu tampa vadovo emocinio intelekto lygis.

Emocinis intelektas apibrėžiamas kaip nekognityvių įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijos rinkinys, darantis įtaką žmogaus gebėjimui susidoroti su aplinkos reikalavimais (Goleman, 2007). Vadovas turi būti komandos problemų diagnozuotojas. Jis turi pastebėti kylančių komandos problemų požymius,

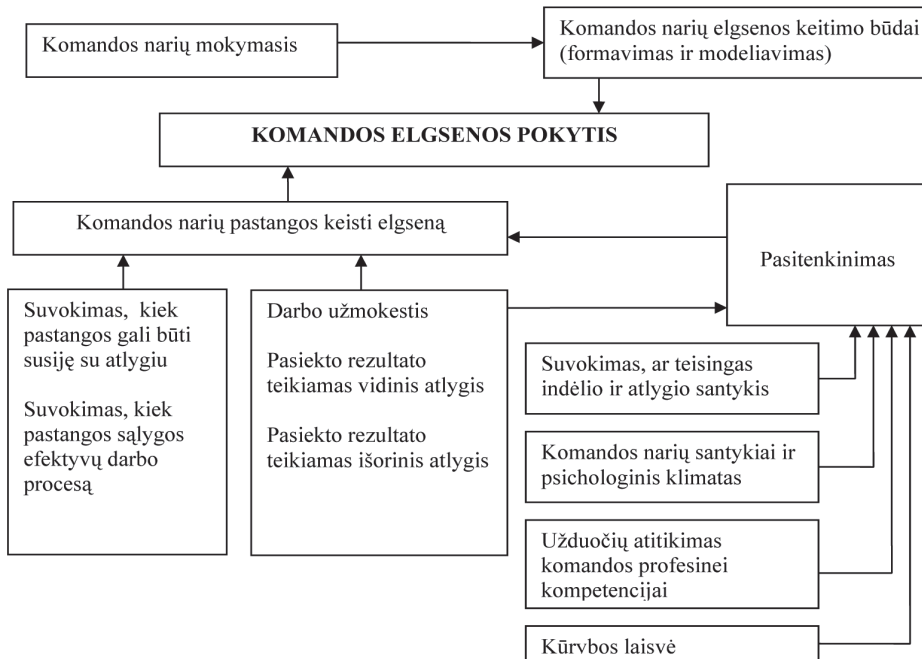
nustatyti jų priežastis ir padėti jas spręsti. Tai gali būti problemos dėl komandos narių suderinamumo profesinės kompetencijos srityje. Tačiau daugiausia problemų kyla dėl komandos narių asmeninio suderinamumo. Komandai per einant įvairias formavimosi stadijas kyla jos narių tarpusavio priklausomybės, atsakomybės, atvirumo, pasitikėjimo problemos. Efektyviai dirbantys vadovai jaučia, kada komandai reikalinga visa ar dalinai apribota laisvė ir kada reikalinga organizacijos pagalba. Kartais komandos plėtra įstringa ir reikalinga modifikuoti jos elgseną. Komandos elgsenos modifikavimo darbų grandinę turėtų sudaryti šie etapai:

1. Su darbo produktyvumu susijusių elgsenos elementų išsiaiškinimas.
2. Elgsenos elementų pokyčių įvertinimas komandos formavimo, diferenciacijos, integracijos, brandos stadijose.
3. Elgsenos pokyčių priežasčių nustatymas funkcinės analizės pagalba, remiantis „pasekmių dėsnio“.
4. Intervencijos priemonių parengimas ir aprobacija.
5. Pageidaujamos elgsenos rėmimas naudojant veiksmingas intervencines priemones.

Inovacijų komandos elgsenos įvertinimas atliekant funkcinę analizę pateiktas 3 paveiksle.

Komandos narius motyvuoja ne tik tikėjimas, kad pastangos bus susietos su atlygiu, bet ir suvokimas, kiek teisingas indėlio ir atlygio santykis. Įvertinimas savo ir kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykio priklauso nuo vertinančio asmens suvokimo. Tarp komandos narių gali būti suvokimo iškreipimai. Pavyzdžiui, jei darbuotojas pakankamai neįvertina gebėjimų, reikalingų kūrybiniam darbui, ir neatsižvelgia į jų įtaką komandos darbo rezultatams, tai jam gali atrodyti, kad kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykis yra mažesnis. Todėl vadovai turi suprasti, jog svarbu ne tik objektyviai įvertinti komandos narių darbą, bet ir tai, kad jie tai teisingai suvoktų. Jei komandos narys mano, kad jo indėlio ir atlygio santykis yra mažesnis negu kitų narių, jis traktuoja tai kaip neteisybę ir dažniausiai jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Darbuotojas, pajutęs

neteisybę, gali pradėti gintis ir psichologinėmis priemonėmis, mėgindamas iškreiptai suvokti savo indėlį ir taip sumažinti vidinę įtampą. Toks indėlio ir atlygio pusiausvyros darbuotojo mintyse atstatymo būdas slegia jo psichiką, skatina nepilnaverčio komandos nario jausmą.



3 pav. Inovacijų komandos elgsenos įvertinimas atliekant funkcinę analizę

Reikalinga aiškiai apibrėžti komandos materialinio skatinimo kriterijus ir jų laikytis. Taip galima sumažinti nevienodo suvokimo tarp komandos narių pasekmes. Dažnai problemas, kylančias dėl neteisingo ar neteisingai suvokto darbuotojų atlygio, stengiamasi spręsti slepiant darbo užmokestį. Tokiu atveju organizacija praranda galimybę motyvuoti darbuotojus darbo užmokesčiu ir skatina abejones dėl neteisingumo ir ten, kur jo nėra.

Komandos narių vidinę kūrybingumo motyvaciją (troškimo kažką daryti, nes tai įdomu, teikia pasitenkinimą, vilioja asmeniškai) neigiamai gali veikti psichologinė rutina, kurią sukelia jos ryšiai su organizacija (pavyzdžiui, pastarajai reguliuojant kūrybinį darbą). Vidinei kūrybingumo motyvacijai gali kliudyti šios priežastys:

1. Suvaržytas pasirinkimas. Šiuo atveju komandai nustatomi rėmai, kuriuose ji gali dirbti.

2. Priežiūra, kurią vykdo administracija, prižiūradama ir kontroliuodama komandos darbą.

3. Konkurencija. Administracija skatina lenktyniavimą tarp komandų ar organizacijos padalinių. Lenktyniaujant problemos sprendžiamos paviršutiniškai ir mažai dėmesio kreipiama 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.

Paminėti aplinkos veiksniai veikia komandos narių santykius ir darną kaip dirgikliai. Kai komandos darna yra prasta, o normų orientacija į pastangas ir darbo rezultatus – didelė, galimos šios inovacijų komandos produktyvumo didinimo priemonės:

1. Sumažinti komandą, išsaugant profesinės kompetencijos poreikius užduotims įvykdyti.

2. Siekti, kad komandos tikslai būtų priimtini visiems nariams.

3. Sutvirtinti komandos statusą organizacijoje ir įsitikinimą, kad patekti į ją sunku.

4. Ugdyti komandos narių empatijos ir refleksijos įgūdžius.

5. Siekti, kad susilpnėtų kūrybingumo vidinės motyvacijos dirgikliai (suvaržytas pasirinkimas, priežiūra, konkurencija, akcentuojamas atlygis).

Kai komandos darna yra 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. Įvertinant kiekvieno komandos nario pastangas ir rezultatus, iki minimumo sumažinti socialinio dykinėjimo poveikį.

3. Pakeisti komandos narius, turinčius lyderio savybių ir silpną orientaciją

į pastangas ir darbo rezultatus, kitais tokios pat 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.

Išvados

Straipsnyje naujai pažvelgta į komandinį darbą inovacijų sferoje. Komandinis darbas inovacijų sferoje – tai kolektyvinis kūrybos procesas. Mokslinėje literatūroje mažai nagrinėta komandinio darbo specifika inovacijų sferoje. Darbuose, skirtuose inovacijų tyrimui, nenagrinėjami kūrybos proceso klausimai. Straipsnyje komandinio darbo inovacijų sferoje valdymo metodiniai teiginiai formuluojami remiantis sisteminiu požiūriu, integruojant įvairių mokslo sričių žinias ir kūrybinio proceso praktinius stebėjimus.

Naujai (kolektyvinės kūrybos proceso kontekste) pažvelgus į komandinį darbą inovacijų sferoje nustatyta, kad nagrinėjant jo specifiką būtina analizuoti terpės, reikalingos kūrybai, klausimus, komandos vaidmenims reikalingus moralinės raidos lygius, pageidautinus mąstymo būdo ir tolerancijos neapibrėžtumui derinius.

Tinkamai kūrybos terpei inovacijų sferoje sudaryti reikalinga:

- kad aukščiausio lygio vadovai ir kapitalo savininkai suvoktų rekonceptualizacijos reikšmę ir psichologiškai būtų pajėgūs daryti veiksmus, skatinančius šį procesą;
- kad dauguma vadovų būtų pasiekę penktąją moralinės raidos stadiją ir psichologiškai būtų pajėgūs kelti ir ginti iš esmės naujas idėjas;
- kad visapusiškai įvertinus situaciją organizacijos padaliniuose ir vyraujančią vertybių sistemą būtų parinkta tinkama kūrybiškumo, kaip vertybės, pristatymo būdo darbuotojams forma ir jos palaikomumo priemonės;

- kad vadovavimas sukeltų pavaldiniams pasitenkinimo, priklausančio nuo jų darbo rezultatų, poveikį ir kad būtų tobulinamas kreipiant daugiau dėmesio į transformacinio vadovavimo principų taikymą praktikoje.

Dauguma specialistų dar nesupranta, kaip yra sunku suformuoti brandžią inovacijų komandą ir jai vadovauti. Vadovas negali tiesiogiai pakeisti nei komandos formavimosi proceso, kuris užtrunka gana ilgai ir susijęs su įvairiomis psichologinėmis problemomis, nei komandos normų, nei psichologinio klimato.

Jis turi rūpintis, kad iki minimumo būtų sumažintas kūrybingumo vidinės motyvacijos dirgiklių (sugaržyto pasirinkimo, priežiūros, konkurencijos, laukiamo įvertinimo ir akcentuojamo atlygio) veikimas.

Generuojant idėjas ir priimant sprendimus reikėtų pasirūpinti, kad būtų išvengta grupinio mąstymo. Taip pat reikalinga atkreipti dėmesį į socialinio dykinėjimo poveikį komandos darbui, išsiaiškinti ir pašalinti jo priežastis bei stebėti naujų darbuotojų integraciją, nes dauguma darbuotojų perėję apmąstymo laikotarpį sumažina pastangas nuoširdžiai dirbti. Vadovas turėtų būti geras ne tik savo profesinės srities specialistas, bet ir turėtų puikius bendravimo su žmonėmis įgūdžius, kurie, savo ruožtu, kitiems padėtų tapti efektyviais komandos nariais. Empatijos įgūdžiai reikalingi ne tik teigiamam psichologiniam klimatui komandoje palaikyti, bet ir sprendžiant sunkiausią inovacinės veiklos problemą – atsisakyti tradicinio mąstymo. Socialinės refleksijos įgūdžiai taip pat reikalingi. Kai inovacijų komandą sudaro įvairių sričių specialistai, neturintys refleksijos įgūdžių, daug laiko sugaištama tam, kad būtų suprasta problemos visuma ir rasti bendri sąlyčio taškai integruojant žinias konkretiems uždaviniams spręsti.

Formuojant komandą reikalinga atlikti darbuotojų mąstymo būdo ir tolerancijos neapibrėžtumui analizę ir tik po to daryti išvadas apie tai, kokią vaidmenį jie galėtų užimti komandoje ir kokios galėtų būti komandinių vaidmenų jungimo alternatyvos. Tai būtina, bet nepakankama komandos, dirbančios inovacijų sferoje, formavimo sąlyga. Vadovas, formuodamas komandą, turėtų atkreipti dėmesį į priimamų specialistų moralinės raidos lygį. Ginti naujas idėjas gali tik asmenybės, pasiekusios moralinės raidos principų lygmenį,

puoselėjančios organizacijoje nepriimtas ar nepakankamai „įsitvirtinusias“ vertybes, nepaisydamos daugumos nuomonės. Natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma ir kokį statusą ir vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai.

Literatūra

1. Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 14, 26 – 40.
2. Chlivickas, E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(2), 98 – 107.
3. Frankl, V. E. (2007). *Sielogyda*. Vilnius: Vaga. 354 p.
4. Goleman, D. (2007). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika. 361 p.
5. House, R. J. (1996). A path – goal theory of leadership: lessons. legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, autumn, 323 – 352.
6. Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciulevičienė, L. (2007). Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 8(1), 44 – 50.
7. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
8. Tatarikiewicz, W. (2007). *Šešių sąvokų istorija*. Vilnius: Vaga. 488 p.
9. Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369 – 380.
10. Tvaronavičienė, 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.

Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje

Irena Zabelavičienė

Santrauka

Komandinis darbas inovacijų sferoje yra specifiskas. Jis reikalauja didelio komandos kūrybinio potencialo. Todėl, sudarant tokias komandas, reikia atlikti išsamią darbuotojų analizę. Reikalinga atsižvelgti į jų suderinamumą profesinės kompetencijos srityje, mąstymo būdą, toleranciją neapibrėžtumui bei moralinės raidos lygį. Inovacijų komandos sudėtyje turi būti asmenybių, pasiekusių moralinės raidos principų lygmenį, puoselėjančių organizacijoje dar „neįsitvirtinusias“ kūrybines vertybes nepaisant daugumos nuomonės. Komandoje susidaro įvairių moralinės raidos lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma ir kokį statusą ir vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Straipsnyje pateiktos inovacijų komandos vaidmenims pageidaujamų mąstymo būdo ir tolerancijos neapibrėžtumui derinių, moralinės raidos lygio analizės loginės sche-

mos. Tokie analizė sudarytų sąlygas tinkamai inovacijų komandos sudėčiai parinkti.

Dauguma specialistų dar nesupranta, kaip yra sunku suformuoti brandžią inovacijų komandą ir jai vadovauti. Komandos vadovas turi sudaryti sąlygas atsiskleisti komandos narių kūrybiškumams ir juos ugdyti. Kūrybiškos asmenybės jautresnės psichologiniam klimatui ir kūrybiškumo vidinės motyvacijos dirgikliams: suvaržytam pasirinkimui, priežiūrai, konkurencijai ir akcentuojamam atlygiui. Vadovas negali tiesiogiai pakeisti nei komandos formavimosi proceso, kuris užtrunka gana ilgai ir susijęs su įvairiomis psichologinėmis problemomis, nei komandos normų, nei psichologinio klimato. Jis priimdamas sprendimus turi įvertinti komandos darną ir jos normų orientaciją į pastangas ir darbo rezultatus. Straipsnyje nagrinėjamos produktyvumo didinimo priemonių alternatyvos atsižvelgiant į komandos darnos ir jos normų orientacijos į pastangas ir darbo rezultatus derinius.

Komandinio darbo plėtrai inovacijų sferoje reikalinga:

- kad aukščiausio lygio vadovai ir kapitalo savininkai suvoktų rekonceptualizacijos reikšmę ir psichologiškai būtų pajėgūs daryti veiksmus, skatinančius šį procesą;
- kad dauguma vadovų būtų pasiekę penktąją moralinės raidos stadiją ir psichologiškai būtų pajėgūs kelti ir ginti iš esmės naujas idėjas;
- kad visapusiškai įvertinus situaciją organizacijos padaliniuose ir vyraujančią vertybių sistemą būtų parinkta tinkama kūrybiškumo, kaip vertybės, pristatymo būdo darbuotojams forma ir jos palaikomumo priemonės;
- kad vadovavimas sukeltų pavaldiniams pasitenkinimo, priklausančio nuo jų darbo rezultatų, poveikį ir kad būtų tobulinamas daugiau dėmesio kreipiant į transformacinį vadovavimo principų taikymą praktikoje.

Specific Features of Teamwork in an Innovation Field

Irena Zabelavičienė

Summary

Teamwork in an innovation field is specific. It requires a large creative potential of a team. Therefore, a detailed staff analysis is necessary when such team is formed. One has to consider their compatibility in a professional competence area, way of thinking, tolerance of uncertainty, and level of moral development. In the innovation team, it is necessary to have individuals that have reached moral development principles level and foster creative values, which are not yet established in the organisation, regardless the opinion of the majority. A mix of moral development levels exists in the team. It is important at what level the majority is and what is the status of members of higher moral development level. The article presents logical schemes of the desirable combinations of ways of thinking and uncertainty tolerance and moral development level analysis. Such analysis would facilitate a selection of proper innovation team.

Most experts still do not understand how hard it is to form a mature innovative team and lead it. A team leader has to provide conditions for the team members to discover and develop

their creative abilities. The creative individuals are more sensitive to the psychological climate and obstacles for inner motivation for creativity: constrained choice, surveillance, competition and emphasis on reward. The team leader cannot change directly neither the process of team building, which takes quite long time and is related to various psychological problems, nor the norms of the team or psychological climate. He or she has to evaluate the team cohesion and orientation to efforts and work results when taking decisions. The article analyses the alternative means to increase productivity taking into account the combinations of team cohesion and orientation to efforts and work results.

Necessary conditions for teamwork development in innovation field are as follows:

- the senior management and shareholders have to understand the meaning of re-conceptualisation and be psychologically ready to take actions fostering this process;
- most managers have to reach the fifth level of moral development and be mentally ready to raise and defend new ideas;
- the management has to evaluate the situation in organisation divisions and dominating value system, and select a proper way of presentation of creativity as a value, which would be acceptable to the employees, and means to support it;
- the management has to create a feeling of contentment depending on the work results and be improved when applying principles of transformational leadership.

Keywords: innovations, team, innovation management, teamwork.

Informacija apie autorių

Irena Zabelavičienė - socialinių mokslų daktarė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Pramonės įmonių valdymo katedros docentė. Tyrimų sritis: inovacijos, organizacinė elgsena, sprendimų priėmimas, valdymo apskaita.