

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

AGNĖ VAITKEVIČIŪTĖ

**DXC TECHNOLOGY VIRTUALIŲ KOMANDŲ
LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas



Vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS, 2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

**DXC TECHNOLOGY VIRTUALIŲ KOMANDŲ
LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ**

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX072

Vadovas



prof. dr. Andrius Valickas

2018-11-19

Recenzentas

Atliko

PVvmns17-1 gr. stud.

A. Vaitkevičiūtė

2018-11-19

VILNIUS, 2018

TURINYS

IVADAS.....	6
1. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Kompetencijų samprata ir skirstymas.....	9
1.2. Virtualios komandos samprata ir savybės	22
1.3. Lyderystės sąvoka ir rūšys.....	29
2. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODIKA	40
2.1. Tyrimo metodų aprašymas	40
2.2. Tyrimo respondentai ir tyrimo eiga	41
3. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO REZULTATAI.....	46
3.1. Virtualių komandų lyderio kompetencijų analizavimas	48
3.2. Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų palyginimas	55
3.3. Tyrimų apžvalga ir jų rezultatų palyginimas	57
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	70
SUMMARY.....	71
PRIEDAI	72
1 PRIEDAS Lomingerio kompetencijų aprašas.....	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	lentelė. Kompetencijos apibrėžimai.....	9
2	lentelė. Lyderystės apibrėžimai	30
3	lentelė. Tyrime dalyvavusių lyderių charakteristikos	42
4	lentelė. Virtualių komandų lyderių iššūkių matrica.....	54
5	lentelė. Virtualių ir tradicinių lyderių kompetencijų palyginimas	56
6	lentelė. Idealaus vadovo ir virtualių komandų lyderio kompetencijų blokų palyginimas	58
7	lentelė. Svarbiausios virtualių komandų lyderio ir idealaus vadovo kompetencijos	59
8	lentelė. Realus 2002 metų vadovo ir šiuolaikinio virtualių komandų lyderio kompetencijų blokų palyginimas	60
9	lentelė. Svarbiausių šiuolaikinio virtualių komandų lyderio ir realaus 2002 metų vadovo kompetencijų palyginimas.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	pav. Kompetencijų grupių svarba idealaus vadovo darbe	16
2	pav. Lankasterio vadovų kompetencijų modelis.....	18
3	pav. Lomingerio kompetencijų aprašas	21
4	pav. Inovacijų pokytis operacijų valdyme	29
5	pav. Hillo komandinės lyderystės modelis	36
6	pav. McGratho svarbiausios lyderystės funkcijos	37
7	pav. Margerisono ir McCanno komandos valdymo sistema.....	38
8	pav. DXC Technology veikimo sritys	42
9	pav. Lyderių darbo su virtualiomis komandomis patirtis metais.....	46
10	pav. Virtualių komandų, su kuriomis dirba respondentai, dydis.....	47
11	pav. Kompetencijos, reikalingos virtualių komandų lyderiui	49
12	pav. Lyderio kompetencijų ugdymas	53
13	pav. Virtualių komandų lyderių kompetencijų grupavimas pagal R. P. Tett	58

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Laikais, kai kiekvienas iš mūsų, įskaitant ir organizacijas, tampa vis labiau priklausomi nuo (informacinių) technologijų, vienu didžiausiu organizacijų iššūkiu tampa išsilaikyti rinkoje. Tai yra, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų bei tinkamai ir greitai reaguoti į vykstančius aplinkos pokyčius. Šios priežastys nulemia, kad viena svarbiausių organizacijos grandžių tampa – komanda. Nuo komandos dalyvių profesionalumo, patirties, bendradarbiavimo įgūdžių, gebėjimo greitai reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, priklauso organizacijos sėkmė. Sėkmingos organizacijos komandos dalyvius vienija bendro tikslo siekimas, profesinės kvalifikacijos skirtumai, skirtingos pažiūros ir patirtys. Šiuolaikinėse organizacijose vis labiau populiarėja darbas virtualiose komandose, kadangi jos padeda organizacijai greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir netgi teikti paslaugas nenutrūkstamai, t. y., 24 val. per parą. Organizacijos formuoja komandas taip, kad šios dirbdamos įprastu darbo laiku, iš skirtingų laiko zonų, užtikrintų nenutrūkstamą įmonės paslaugų teikimą, taip suteikiant vartotojui galimybę gauti paslaugas bet kuriuo paros metu.

Siekdamos suformuoti ir išlaikyti sėkmingas virtualias komandas, organizacijos turi investuoti ne tik į pačius specialistus, bet ne mažiau svarbu yra surasti profesionalų lyderį šioms komandoms valdyti. Kad ir kokie stiprūs būtų komandos nariai, neturėdami prieš akis lyderio, jie nesugebėtų veikti sėkmingai. Sėkmingas lyderis privalo turėti tam tikrą kompetencijų rinkinį, kuris padėtų suvaldyti virtualią komandą bet kokioje situacijoje ir bet kokiomis sąlygomis. Tačiau, iki šiol Lietuvoje nebuvo atlikti tyrimai, siekiant ištirti tarptautinių organizacijų veikiančių Lietuvoje virtualių komandų lyderio kompetencijų ypatumus. Todėl pasirinkta darbo tema yra aktuali, siekiant išskirti Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių virtualių komandų lyderių kompetencijas organizacijos mastu (tai yra, ne tik Lietuvos mastu).

Komandinio darbo organizavimas, ypatumai bei bruožai nagrinėjami daugelio Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimuose. Efektyvios komandos formavimosi principus, metodus ir įgūdžius nagrinėjo Raižienė ir Endriulaitienė (2008), idealios komandos prototipą sudarinėjo Leventry (2012), Dulebohn ir Hoch (2017) bei Breitenoder (2009) tyrinėjo virtualių komandų veiklą organizacijose, Seilius ir Šimanskienė (2008) identifikavo grupės ir komandos panašumus bei skirtumus. Komandinio darbo organizavimo ypatumų tematika skirtingų organizacijų atžvilgiu yra pakankamai mažai nagrinėta, tačiau aptinkama lietuvių mokslininkų Šalkauskienės ir Vveinhardt (2008) atliktuose tyrimuose. Komandų lyderio kompetencijų modelius nagrinėjo lietuvių mokslininkai Masiulis ir Sudnickas (2007). Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2002) bandė ištirti idealaus komandos vadovo darbe reikalingas kompetencijas ir jų svarbą. Šiame darbe taip pat bus aptariami Burgoyne ir Stuart (1976) bei Lombardo ir Eichinger (1991) sukurti lyderių kompetencijų modeliai.

Baigiamasis tyrimas aktualus tuo, kad jo metu bus išsiaiškinta, kokių kompetencijų reikia sėkmingam virtualių komandų lyderiui. Be to, bus nustatyta, kokias kompetencijas išskiria skirtingų šalių lyderiai dirbdami su virtualiomis komandomis, kurias skiria geografiniai, laiko zonų, kultūriniai ir kiti barjerai. Atkreiptinas dėmesys, kad projektų vadovų ir lyderių kompetencijos buvo tiriamos ir anksčiau, tačiau būtent virtualių komandų lyderių kompetencijos iki šiol beveik neanalizuojamos, nors dabar tai ypač aktualu.

Tyrimo problema. Virtualias komandas sudaro skirtingo intereso, požiūrio, kvalifikacijos, patirties ar net tautybės, kultūros žmonės. Sugebėti suvaldyti visiškai skirtingas asmenybes, atrasti jų stipriąsias puses ir sugebėti jas maksimaliai išnaudoti komandinio darbo metu yra vienas iš svarbiausių komandos lyderio uždavinių. Tad kyla klausimas, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti sėkmingas virtualių komandų lyderis?

Tyrimo objektas. Virtualios komandos lyderių kompetencijos.

Tyrimo tikslas. Identifikuoti ir įvertinti kompetencijas, reikalingas tarptautinės organizacijos virtualių komandų lyderiui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti kompetencijos, lyderystės ir virtualių komandų sampratas;
2. Išanalizuoti virtualių komandų lyderio kompetencijų teorinius aspektus;
3. Parengti tyrimo metodiką;
4. Atlikti sėkmingo virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinio vertinimą (kokybinį tyrimą);
5. Atskleidus virtualių komandų lyderių kompetencijų ypatumus, lyginant nustatyti virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų skirtumus.

Tyrimo strategija ir metodai. Tyrimo metu numatoma naudoti kokybinius tyrimo metodus. Tokia tyrimo strategija pasirinkta siekiant surinkti išsamią informaciją apie tyrimo objektus, tyrimo rezultatus pagrįsti faktiniais duomenimis apie esamą situaciją, siekiant išvengti tyrimo klausimo interpretacijos. Taikant kokybinius tyrimus bus atliekamas struktūrizuotas atviras interviu. Jo metu respondentams klausimai bus pateikiami pagal iš anksto pasirošą planą, nuosekliai ir nuo jo nenukrypstant. Siekiant susidaryti kuo aiškesnį tyrimo objekto vaizdą, visiems tiriamiesiems bus užduodami tie patys klausimai ir ta pačia seka.

Tyrimo metu bus naudojami šie metodai:

- Mokslinės literatūros analizė – bus atliekama aktualiausių mokslinių šaltinių, susijusių su virtualių komandų lyderių kompetencijomis, sisteminė analizė.

- Dokumentų analizė – bus atliekama atliktų tyrimų susijusių su kompetencijomis palyginamoji analizė
- Kokybinių tyrimų metodų taikymas – bus inicijuojamas tiesioginis interviu su tiriamaisiais (t. y., virtualių komandų lyderiais).
- Abstrakcijos metodo taikymas – tyrimo metu bus atskleidžiamos organizacijos virtualių komandų lyderių esminės kompetencijos.
- Analogijos metodo taikymas – analizuojant skirtingų virtualių komandų lyderių išskiriamus kompetencijų ypatumus, bus vertinami objektų ypatumų panašumai su kitais požymiais, siekiant juos palyginti.

Darbo struktūra ir tyrimo rezultatų taikymo sritis. Darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedas. Pirmajame skyriuje identifikuojamos kompetencijos, virtualios komandos ir lyderystės sampratos bei analizuojami virtualių komandų lyderio teoriniai aspektai. Antrame skyriuje aprašomi tyrimo metodai, apibūdinami respondentai nusakoma tyrimo eiga. Trečiajame skyriuje virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinio vertinimas, analizuojami kokybinio tyrimo metu gauti ekspertų interviu duomenys. Bendra darbo apimtis – 69 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 9 lentelės, 13 paveikslų. Panaudoti 35 literatūros šaltiniai.

Šiame darbe nebuvo analizuojamos visos egzistuojančios lyderystės teorijos, kompetencijų modeliai, tradicinės komandos. Šio darbo tikslas nėra sukurti naują virtualių komandų lyderio kompetencijos modelį.

Šis darbas buvo parengtas padedant mentorei - DXC Technology Allianz Account PMO lyderei Agnei Tarailei.

1. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgsime kompetencijų, virtualios komandos, lyderystės sąvokas ir jų atsiradimo priežastis, panagrinėsime virtualių komandų lyderiams būdingas kompetencijas ir jų ypatumus.

1.1. Kompetencijų samprata ir skirstymas

Šiuolaikiniame pasaulyje tam, kad žmogus galėtų dirbti tam tikros profesijos darbą, jam yra keliami gan aukšti reikalavimai. Vienas iš reikalavimų yra turėti tam tikras kompetencijas, kurios įrodytų, kad žmogus turi pakankamai įgūdžių, savybių, žinių bei vertybių atlikti paskirtą darbą. Norint nagrinėti, kokios kompetencijos yra reikalingos tam tikros srities atstovams, pirmiausiai reikia išsiaiškinti pačios kompetencijos sampratą.

Kompetencijos sąvoka apibrėžiama ne tik mokslininkų darbuose, bet ir įvairiuose aiškinamuosiuose žodynuose. Žemiau esančioje lentelėje yra pateikiamos įvairių autorių nagrinėjamos ir žodynuose apibrėžtos kompetencijos sampratos.

1 lentelė. Kompetencijos apibrėžimai

Autorius, šaltinis	Apibrėžimas
Lietuvių kalbos žodynas	Kompetencija tai: Klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano. Darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis.
Tarptautinių žodžių žodynas	Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos.
Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas	Kompetencija - buvimas produktyviu, sugebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis.
Oksfordo elektroninis žodynas	Kompetencija - gebėjimas atlikti darbą sėkmingai ir efektyviai.
K. Pukelis (2009)	Kompetencija – tai asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte.

J. Moon (2002)	Kompetencija - griežtais standartais apibrėžtas profesijos standarto elementas.
C. V. Good (1959)	Kompetencija, tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.
A. Ivanovic, P. Collin (1997)	Kompetencija - rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
J. Sokol (2001)	Kompetencija - būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
J. Gonzalez, R. Wagenaar (2008)	Kompetencija, tai dinamiškas kognityvinių ir metakognityvinių gebėjimų, žinojimo ir supratimo, tarpasmeninių, intelektualinių ir praktinių įgūdžių, bei etinių vertybių derinys.
K. Masiulis, T. Sudnickas (2007)	Kompetencija - tai esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.
S. Paloniemi (2006)	Kompetencija ir patirtis yra vertinami kaip vienas vertingiausių individo, organizacijos ar visuomenės resursų.

Sudaryta darbo autoriaus

Kompetencijos sąvoka tiek įvairiuose mokslininkų darbuose, tiek ir akademinėje literatūroje įprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapozono sugebėjimus, kurie vienaip ar kitaip atskleidžia žmogaus patirtį, yra susiję su specializacija, meistriškumu, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.

Įvairūs literatūros šaltiniai kompetencijos sąvoką pateikia ir interpretuoja skirtingai. Tačiau net ir skirtinguose apibrėžimuose galima išvelgti bendrų bruožų. Peržiūrėjus visus aukščiau siūlomus kompetencijų apibrėžimus, apibendrinant galima pateikti vieningą apibrėžimą:

Kompetencija - tai asmens teorinių žinių, praktinių įgūdžių ir vykdomos veiklos įvaldymo lygio atspindys.

K. Masiulis ir T. Sudnickas (2007) išskiria penkis kompetencijų tipus:

1. **Motyvai** – tai dalykai, apie kuriuos žmogus nuolat galvoja ir ko trokšta. Tai yra tai, kas lemia individo veiksmus. Motyvai nukreipia žmogaus elgseną siekiant tikslų.
2. **Savybės, bruožai.** Fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos. Pavyzdžiui, greita reakcija ir geras regėjimas yra fizinės lėktuvų pilotų savybės.

3. **Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas.** Pavyzdžiui, pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose, yra sudėtinė savęs suvokimo dalis. Šiai kategorijai priklauso asmeninių individo vertybių sistema.
4. **Žinios.** Informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pavyzdžiui, chirurgo žinios apie žmogaus kūno raumenis ir nervus. Žinios yra ganėtinai sudėtinga kompetencija. Žinių testai leidžia nustatyti, ar asmuo pasirenka teisingą atsakymą, tačiau visiškai nenusako, ar žmogus gali veikti remdamasis savo žiniomis. Žinios labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, o ne ką jis, labiausiai tikėtina, padarys.
5. **Įgūdžiai.** Sugebėjimas atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį. Pavyzdžiui, dantų gydytojo sugebėjimas užplombuoti dantį nepažeidžiant nervo.

Kompetencijos, pagal tai kokius kriterijus nuspėja, yra skirstomos į dvi kategorijas (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2007):

Ribinės kompetencijos – tai esminės charakteristikos, tokios kaip žinios ir įgūdžiai, kurios yra būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti. Tačiau ribinių kompetencijų turėjimas nepadedą atskirti vidutinių darbuotojų nuo puikių. Tokios kompetencijos pavyzdžiu gali būti sugebėjimas skaityti ar rašyti.

Atskiriančios kompetencijos – tai kompetencijos, kurios padeda atskirti vidutinį darbuotoją nuo puikaus. Pavyzdžiui, orientacija į pasiekimus, iškeliant pačiam sau aukštus veiklos tikslus, gali būti kompetencija, padedančia atskirti puikų vadovą nuo vidutinio.

Kompetencijų kategorijos. Bendrųjų kompetencijų samprata ir skirstymas

Šiuolaikiniame pasaulyje kur mokslas ir technologijos vystosi itin sparčiai, o informacinė ir žinių visuomenė įgauna vis didesnę svarbą, darbuotojui atsiranda poreikis nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją ar pakeisti turimus įgūdžius naujais, o kartais net ir persikvalifikuoti. Informacinių technologijų apsuptame pasaulyje darbo vaidmuo ir poreikis tampa vis lankstesnis, organizacijos siekdamos išlikti konkurencingos optimizuoja resursus ir kaštus, pakeičia eilinių darbuotojų darbą automatizuotais, technologiniais sprendimais. Darbuotojai supranta, kad norėdami išsaugoti savo darbo vietą turi turėti tam tikrą kompetencijų rinkinį, kuriuo galėtų disponuoti pagal poreikį ir situaciją, aplinką ar darbovietę, kurioje dirba. Organizacijos tuo tarpu ieško puikių savo srities specialistų, kurie padėtų organizacijai įveikti bet kokias kliūtis ir išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje.

Asmens turimas kompetencijų rinkinys yra įvairialypis, plačiai suvokiamas ir skirstomas į tam tikras kategorijas, kurios padeda susiaurinti kompetencijų reikšmę ir kryptį. Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, kompetencijas galima suskirstyti į tris pagrindines kategorijas:

1. **Instrumentinės kompetencijos (arba bendrosios kompetencijos)** – jungia pažinimo, metodologinius, technologinius ir kalbinius gebėjimus.
2. **Tarpasmeninės kompetencijos (arba asmeninės kompetencijos)** – tai individualūs gebėjimai, tokie kaip socialiniai įgūdžiai (socialinė integracija ir bendradarbiavimas).
3. **Sisteminės kompetencijos (arba profesinės kompetencijos)** – tai su sistemomis susiję įgūdžiai ir gebėjimai (supratimo, suvokimo ir žinių derinimas, kurio lavinimui būtina prieš tai įgyti instrumentines ir tarpasmenines kompetencijas).

Visos kompetencijų kategorijos yra vienodai svarbios, nes jos koreliuoja tarpusavyje ir yra neatsiejama viena kitos dalis.

Minėtų kompetencijų kategorijų pagrindas yra bendrosios kompetencijos. Jos veikia kaip jungiamasis elementas, sujungiantis žmogaus profesinę veiklą su jo socialiniu gyvenimu. Vienas svarbiausių Europos Sąjungoje dokumentų apie bendrąsias kompetencijas yra Europos Parlamento ir Tarybos 2006 m. gruodžio 18 d. išleista rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. Šiame dokumente buvo apibrėžta bendrųjų kompetencijų samprata visoms ES šalims vienodai. Taip pat orientaciniuose matmenyse buvo nustatyti aštuoni bendrieji gebėjimai, reikalingi žmonių asmeniniam pasitenkinimui ir vystymuisi, aktyviam pilietiškumui, socialinei integracijai ir užimtumui:

1. Bendravimas gimtąja kalba;
2. Bendravimas užsienio kalbomis;
3. Matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse;
4. Skaitmeninis raštingumas;
5. Mokymasis mokytis;
6. Socialiniai ir pilietiniai gebėjimai;
7. Iniciatyva ir verslumas;
8. Kultūrinis sąmoningumas ir raiška.

Visi bendrieji gebėjimai laikomi vienodai svarbiais, kadangi jie gali padėti orientuotis žmonių visuomenėje.

Kompetencijų modeliai

Pagrindinis organizacijos konkurencinis pranašumas ne tik galimybė maksimaliai išnaudoti moderniausių technologijų privalumus ar aukščiausios kokybės produktus. Vienas pagrindinių bendrovės konkurencinių pranašumų yra gebėjimas nustatyti darbuotojų įgūdžius ir juos tinkamai išnaudoti. Siekiant nustatyti pagrindines žinias, savybes, įgūdžius ir kitus atributus reikalingus darbuotojui siekiant sėkmingai dirbti, daugelis organizacijų sukūrė tam skirtus kompetencijų modelius. Kompetencijų modelis apibūdina žinių derinį, įgūdžius ir savybes reikalingas sėkmingai atlikti savo vaidmenį organizacijoje. Kitaip sakant, kompetencijų modelis nustato, aprašo bei integruoja į personalo valdymo procesus svarbiausias kompetencijas reikalingas tam tikroms pareigoms, siekiant įgyvendinti konkrečios organizacijos strategiją ir tikslą.

Kompetencijų modeliai gali būti naudojami planuojant pokyčius, personalo atrankos ar mokymo metu, kaip vertinimo įrankiai. Kompetencijų nustatymo procesas yra gana sudėtingas. Kadangi kompetencijos reikalingos atlikti tam tikrą darbą gali būti nuo labai konkrečių sugebėjimų, tokių kaip gebėjimas dirbti su konkrečiu aparatu, ar mokėjimas rašyti tam tikra kalba, iki kur kas materialesnių galimybių, kaip gebėjimas strategiškai mąstyti ar daryti įtaką kitiems.

Kompetencijų modeliuose pateikiamos kompetencijos ir apibendrintas jų aprašymas. Atkreiptinas dėmesys, kad kompetencijų modeliuose išvardintos kompetencijos gali būti panaudojamos bet kokioje veikloje, tačiau konkretūs kompetencijų modeliai yra sukuriami ir suformuojami kiekvienai veiklos sričiai atskirai.

Anot, K. Masiulio ir T. Sudnicko (2007), vienas plačiai paplitęs ir naudojamas kompetencijų rinkinys buvo sukurtas L. M. Spencer ir S. M. Spencer. Kompetencijų rinkinį sudaro 20 bendriausių ir dažniausiai vartojamų kompetencijų, kurios yra suskirstytos į šešias kompetencijų grupes:

I. Laimėjimai ir veikla:

- Orientavimasis į laimėjimus;
- Rūpinimasis tvarka ir kokybe;
- Inicijatyva;
- Informacijos siekis.

II. Pagalba ir paslaugos kitiems:

- Tarpasmeninis supratimas;
- Orientavimasis į klientus.

III. Įtaka ir poveikis:

- Poveikis ir įtaka;
- Organizacijos supratimas;

- Ryšių užmezgimas.

IV. Vadyba:

- Kitų tobulinimas / ugdymas;
- Nurodymų teikimas;
- Darbas komandoje ir bendradarbiavimas;
- Lyderystė komandoje.

V. Pažinimo:

- Analitinis mąstymas;
- Konceptualus mąstymas;
- Profesionalumas.

VI. Asmeninis efektyvumas:

- Savikontrolė;
- Pasitikėjimas savimi;
- Lankstumas;
- Lojalumas organizacijai.

Daugelis organizacijų atrinkdamos vadovus, ugdydamos lyderio savybes ir vertindamos jų veiklą naudoja šį šiek tiek pakoreguotą kompetencijų modelį.

Vadybinės kompetencijos samprata

Mokslininkai įvairiuose darbuose nemažai kalba apie vadybinės kompetencijos sampratą, tačiau iki šiol nėra priimtas vieningas šios sąvokos apibrėžimas. „Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas, o kompetencijos – įgūdžių, žinių, požiūrių arba asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2002, 65).

Mokslinėje literatūroje yra išskirti du vadybinės kompetencijos požiūriai:

- **Funkcinis, analinis** – tai Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūris;
- **Asmeninių charakteristikų** – tai Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) mokslininkų požiūris.

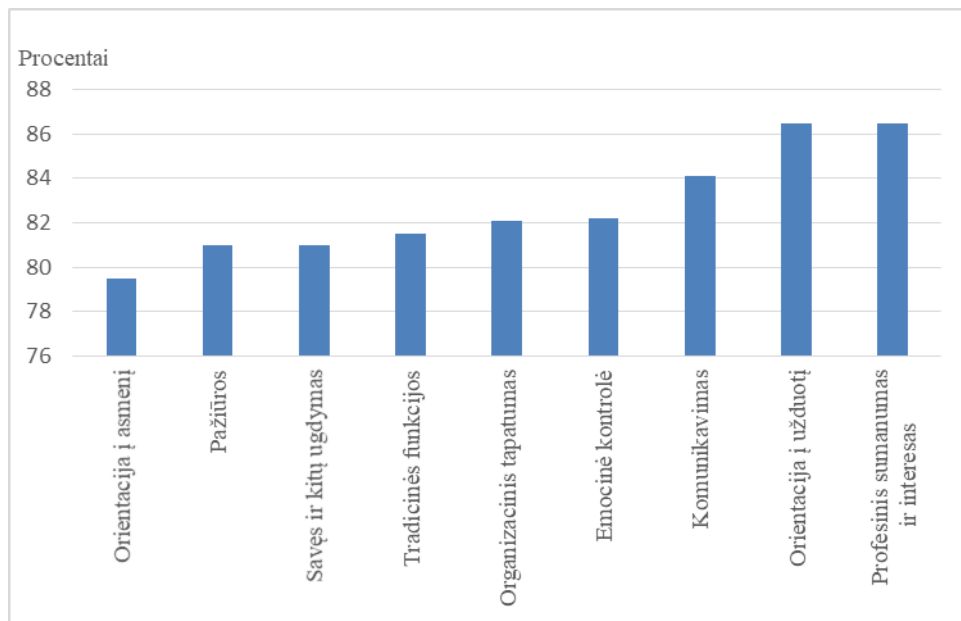
Jungtinės Karalystės mokslininkai vadybinę kompetenciją išskiria kaip trijų sudedamųjų savybių (įgūdžių, žinių ir požiūrių (nuostatų)) derinį, kuris yra siejamas su organizacijos rezultatyvia veikla, naudingais rezultatais.

JAV mokslininkai vadybinę kompetenciją įvardina kaip esmines asmenines žmogaus savybes (bruožus, tipinę charakteristiką), kurios yra stabilesnės ir ilgalaikės.

Mokslininkams kritikuojant plačiai paplitusius vadybinės kompetencijos modelius, R. P. Tett (2002) ir kiti mokslininkai į vientisą modelį sujungė 12 prieš tai plačiai analizuotų kompetencijų sistemų. Šiame taip vadinamame apibendrinančiame modelyje yra išskiriamos 53 kompetencijos, kurios yra suskirstytos į 9 grupes:

1. Tradicinės funkcijos – tai tikslų nustatymas, kontroliavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, problemų supratimas, sprendimų priėmimas, sprendimų delegavimas, komandos būrimas, motyvavimas įtikinimu, motyvavimas valdžia ir rezultatyvumas.
2. Orientacija į užduotį – tai susitelkimas užduočiai, skubumas, iniciatyvumas, ryžtingumas.
3. Orientacija į asmenį – tai susitelkimas į vartotoją, politinis nuovokumas, indėlio siekimas, kategoriškumas, kooperacija, užuojauta, socialumas ir mandagumas.
4. Organizacinis tapatumas – tai lojalumas, patikimumas, asmeninė atsakomybė, profesionalumas, drausmingumas, orientacija į taisykles ir darbo limitų laikymasis.
5. Pažiūros – tai kultūrinis supratimas, tolerancija, kūrybinis mąstymas ir prisitaikymas.
6. Emocinė kontrolė – tai stresų valdymas ir tvirtumas.
7. Komunikavimas – tai rašytinė komunikacija, verbalinė komunikacija, klausymo įgūdžiai ir vieši pristatymai.
8. Savęs ir kitų ugdymas – tai tikslų kėlimas, savęs ugdymas, darbo praturtinimas, darbo atlikimo įvertinimas ir grįžtamasis ryšys.
9. Profesinis sumanumas ir interesas – tai kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai, organizacinis sąmoningumas ir techninė patirtis.

Siekiant nustatyti vadovų vadybinės raiškos kompetencijas buvo atliktas žvalgybinis tyrimas (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2002). Tyrimo metu buvo ištirta idealaus vadovo kompetencijų kategorijų išsidėstymas pagal atliekamo darbo svarbą (žr. 1 pav.).



Cituota pagal N. Petkevičiūtę, E. Kaminskytę (2002)

1 pav. Kompetencijų grupių svarba idealaus vadovo darbe

Išanalizavus tyrimo rezultatus matyti, kad idealaus vadovo kompetencijų grupes pagal jų atliekamo darbo svarbą, galima išdėstyti taip:

- profesinis sumanumas ir interesas;
- orientacija į užduotį;
- komunikavimas;
- emocinė kontrolė;
- organizacinis tapatumas;
- tradicinės funkcijos;
- savęs ir kitų ugdymas;
- pažiūros;
- orientacija į asmenį.

Organizacijos turi tikslingai taikyti vadybinės kompetencijos modelius, tai yra, savo poreikių ir esamos situacijos pagrindu turi prisitaikyti jau esamus arba plėtoti naujus modelius.

Kompetencijos samprata projektų valdyme

Kompetenciją galima apibūdinti kaip gebėjimą ar savybę būti pakankamai adekvačiam, ar kvalifikuotam atlikti tam tikrą, specifinę užduotį. Kompetencijos yra grupė susijusių gebėjimų, žinių ir

įgūdžių, kuri padeda žmogui sėkmingai veikti įvairiose situacijose, atlikti jam patikėtas užduotis. Projektų vadovui svarbių kompetencijų sąrašas yra išsamus ir ilgas. Vadovavimo ir asmeniniai įgūdžiai pagal pasaulinę lyderystės plėtros organizaciją „Center for Creative Leadership“ yra laikomi svarbiausiais komandos lyderio įgūdžiais. Ši organizacija savo tyrimuose nustatė, kad didžiausią procentą įgūdžių, reikalingų komandų valdymui, sudaro vadovavimo įgūdžiai, į kuriuos įeina organizavimas, sprendimų priėmimas ir darbų prioritetizavimas projekto metu. Taip pat jie nustatė, kad antra didžiausia kategorija savybių reikalingų komandų lyderiui yra asmeniniai įgūdžiai, tokie kaip bendravimas, klausymas ir diplomatija. Dauguma savybių reikalingų tradicinių komandų vadovui yra panašios kaip ir virtualių komandų lyderiui, tai:

- Vadovavimas;
- Išteklių valdymas;
- Komunikacija;
- Techniniai įgūdžiai;
- Sprendimų priėmimas;
- Problemų sprendimas;
- Administravimas.

Tačiau, asmeninių savybių sąrašas, svarbus dirbant su virtualiomis komandomis, yra kur kas įvairesnis:

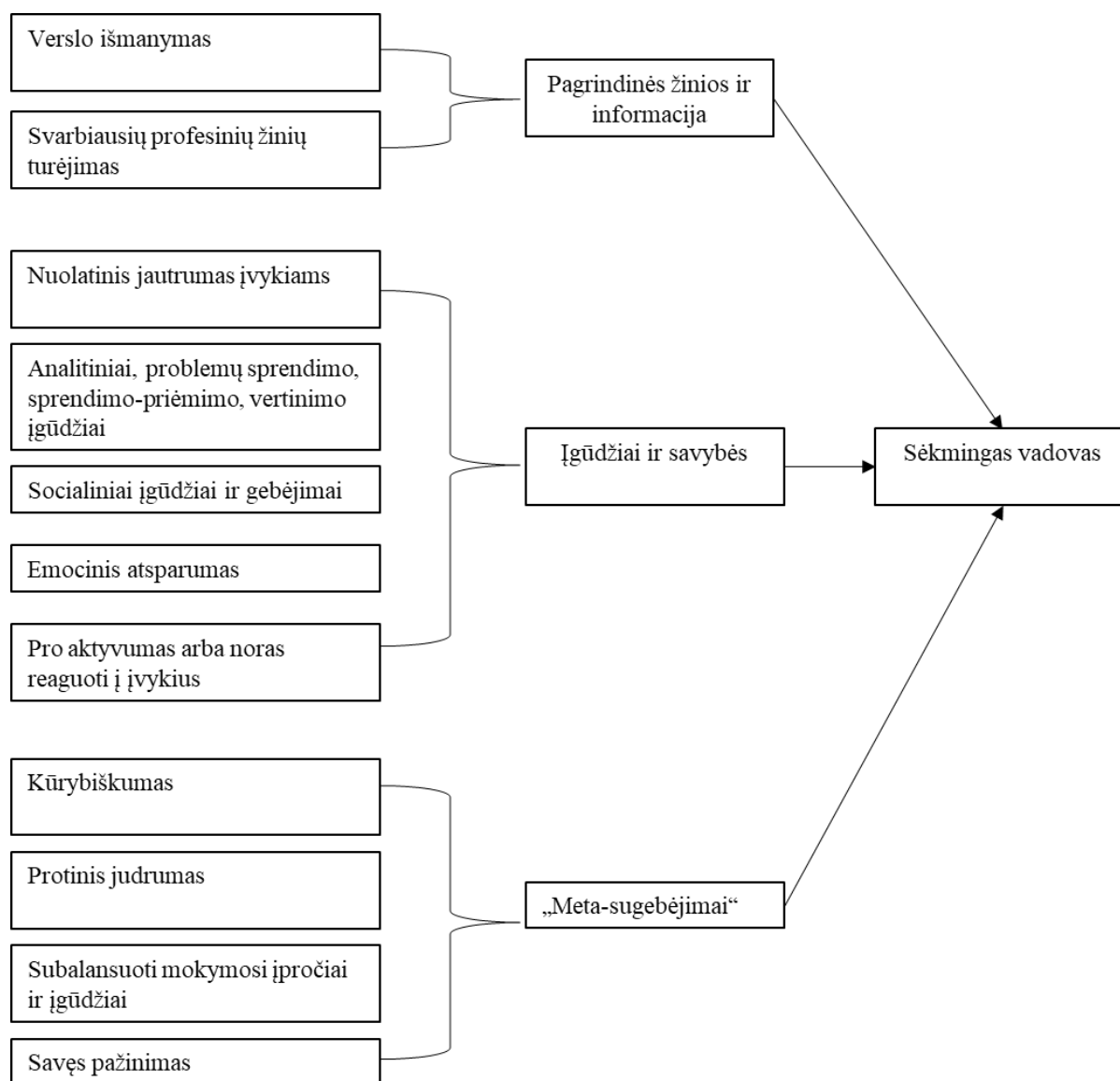
- Lyderystė;
- Komandos formavimas;
- Motyvacija;
- Vidinė komunikacija;
- Gebėjimas daryti įtaką;
- Politinis ir kultūrinis sąmoningumas;
- Gebėjimas derėtis;
- Pasitikėjimo kūrimas;
- Konfliktų valdymas;
- Mentorystė.

Sėkmingas virtualių komandų lyderis turi turėti visas šias savybes ir dar daugiau. Virtualių komandų lyderis turi būti patikimas, gebėti sukurti pasitikėjimą komandos viduje ir būti puikus komunikatorius, nusakantis aiškiai suformuotą viziją ir projekto tikslus, roles ir atsakomybes, bei lūkesčius komandos nariams; turi gebėti sukurti darnią virtualią komandą; gebėti motyvuoti žmones dirbti kartu tam, kad sukurtų kokybiškus rezultatus.

Projektų vadovams pritaikyti kompetencijų modeliai

Sparčiai augant profesijų skaičiui tampa vis svarbiau, kad konkrečios profesijos asmuo turėtų tam tikrą, jo atliekamam darbui reikalingą kompetencijų rinkinį. Atsirado poreikis sukurti kompetencijų modelius, kurie būtų lengvai pritaikomi prie specifinių profesijų veiklos funkcijų. Mokslininkai sukūrė daug įvairių kompetencijų modelių, tačiau šiame darbe bus aptariami plačiausiai virtualių komandų vadovų naudojami Lankasterio kompetencijų modelis ir Lomingerio kompetencijų aprašas.

Lankasterio vadovų kompetencijų modelis yra universali vadovų kompetencijų struktūra sukurta Burgoyne ir Stuart (1976). Lankasterio vadovų kompetencijų modelį sudaro 11 savybių padalintų į tris grupes, vaizduojančias tris atskirus lygius (žr. 2 pav.).



Cituota pagal Sanghi Seema (2016)

2 pav. Lankasterio vadovų kompetencijų modelis

Pirmas kompetencijų rinkinio lygis formuoja pagrindą, jis sudarytas iš dviejų kompetencijų:

- Verslo išmanymas – ši kompetencija parodo, kad sėkmingas vadovas turi išmanyti verslą, turėti bendrą supratimą apie tai kas supa verslą, pavyzdžiui, žinoti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, produkto specifikacijas bei vaidmenis, santykius tarp skirtingų departamentų.
- Svarbiausių profesinių žinių turėjimas – ši kompetencija susideda iš specifinių dalykų žinojimo, pavyzdžiui, įstatymų, vadovavimo stilių, finansavimo šaltinių ar pagrindinių vadovavimo principų žinojimo, įskaitant planavimą, organizavimą ir kontrolę.

Antras lygis sudarytas iš specifinių įgūdžių ir savybių, kurios tiesiogiai paveikia elgesį ir pareigų atlikimą. Šis lygis sudarytas iš penkių kompetencijų:

- Nuolatinis jautrumas įvykiams – tai reiškia, kad vadovas žino apie tai kas vyksta organizacijoje ir už jos ribų, yra nuovokus ir atviras informacijai: sunkiai informacijai, tokiai kaip skaičiai ir faktai, bei jautriai informacijai, tokiai kaip kitų žmonių jausmai. Apibendrinant sėkmingas vadovas yra pasiruošęs tinkamais būdais reaguoti į įvairias atsirandančias situacijas.
- Analitiniai, problemų sprendimo, sprendimų priėmimo, vertinimo įgūdžiai – vadovas turi priimti daugybę sprendimų – kartais jie gali būti priimti naudojant logiškas, optimizuotas technikas. Kitais atvejais vadovas turi sugebėti pasverti privalumus ir trūkumus įvairiose neaiškiose ir dviprasmiškose situacijose, reikalaujančiose aukšto sprendimų priėmimo lygio ar net gebėjimo pasikliauti intuicija. Vadinasi, vadovas privalo nuolatos tobulinti sprendimų priėmimo įgūdžius.
- Socialiniai įgūdžiai ir gebėjimai – sėkmingas vadovas turi tobulinti įvairius įgūdžius, tokius kaip bendravimas, delegavimas, mokėjimas derėtis, konfliktų sprendimas, gebėjimas daryti įtaką, naudoti ir reaguoti į valdžią bei galią, visa tai yra būtina tarpasmeninei veiklai.
- Emocinis atsparumas – tai gebėjimas atlaikyti emocinį stresą ir įtampą, atsirandančią kaip darbo su valdžia, vadovavimo, galios, tikslų ir terminų, pasekmė.
- Pro aktyvumas arba noras reaguoti į įvykius – kartais vadovai turi reaguoti akimirksniu į situaciją, tačiau kol yra priimami tokie sprendimai, sėkmingas vadovas atsižvelgia į trumpalaikes ir ilgalaikes tokių neatidėliotinių sprendimų pasekmes. Ši kompetencija apima ir tokias savybes kaip atsidavimas ir įsipareigojimas, misijos jautimas ir atsakomybės prisiėmimas.

Trečias lygis susideda iš savybių, kurios leidžia vadovui vystyti ir panaudoti antrame lygyje nurodytus įgūdžius. Šis lygis sudarytas iš keturių kompetencijų:

- Kūrybiškumas – ši kompetencija padeda atrasti unikalias idėjas ar sprendimus, išvelgti naudingas idėjas – netgi savo paties sugalvotas ar idėjas iš kitų šaltinių.
- Protinis judrumas – ši kompetencija yra susijusi su gebėjimu greitai suvokti problemas, vienu metu galvoti apie kelis dalykus, greitai suprasti visą situaciją ir į įvykius reaguoti ryžtingai, efektyviai, be išankstinių nuostatų.
- Subalansuoti mokymosi įpročiai ir įgūdžiai – sėkmingi vadovai turi galimybę naudotis įvairiais mokymosi procesais, įskaitant mokymąsi, atradimą iš asmeninės patirties ir apmastymų, išanalizuoti bei pagal poreikį pertvarkyti ankstesnes patirtis, tyrimus.
- Savęs pažinimas – paskutinė kompetencija susijusi su tuo, kiek vadovas žino apie savo paties įsitikimus, tikslus, vertybes, jausmus, įpročius ir veiksmus įtakojančius jo elgesį.

Apibendrinant Lankasterio modelis nurodo, kad vadovas turi ne tik turėti profesinių žinių, gerai išmanyti verslą, problemų sprendimą, bet ir gebėti pažinti save.

Lomingerio kompetencijų aprašas buvo sukurtas 1991 m. Mike Lombardo ir Bob Eichinger. Lomingerio pavadinimas buvo sudarytas iš šio kompetencijų modelio autorių pavardžių kombinacijos. M. Lombardo buvo kūrybinės lyderystės centro mokslinių tyrimų centro direktorius. Jis daugelį metų stebėjo pačius išsamiausius tyrimus, kurie buvo atlikti siekiant išsiaiškinti vadovavimo sėkmę. Eichinger buvo Pepsi organizacinės plėtros skyriaus direktorius bei sėkmingas tarptautinis konsultantas.

Lombardo ir Eichinger sukurtas Lomingerio kompetencijų aprašas yra orientuotas į tris pagrindinius lyderystės ir talentų mokymo poreikius:

- Strateginis ir organizacinis suderinimas;
- Lyderystė ir vykdomoji plėtra;
- Talento ir veiklos valdymas.

Lomingerio kompetencijų aprašą sudaro 67 kompetencijos, kurios yra suskirstytos į šešis blokus. Žemiau esančiame paveiksle yra pateikiamas Lomingerio kompetencijų aprašas, pilnas kompetencijų sąrašas yra pateikiamas 1 priede.

STRATEGINIAI ĮGŪDŽIAI Verslo supratimas 5 Verslo išmanymas 24 Funkciniai / techniniai įgūdžiai 61 Techninis mokymasis Kompleksinių sprendimų priėmimas 17 Kokybiškų sprendimų priėmimas 30 Intelektinė galia 32 Greitas mokymasis 51 Problemų sprendimas Naujovių ir įvairovių kūrimas 2 Dviprasmybių įveikimas 14 Kūrybiškumas 28 Novatoriškas vadovavimas 46 Perspektyvumas 58 Strateginis mąstymas	DRĄSUMAS Problemų sprendimas 9 Vadovavimo įgūdžiai 12 Konfliktų valdymas 13 Problemų sprendimas 34 Drąsus vadovavimas 57 Nepriklausomumas Svarbių pokalbių vedimas 25 Personalo samdymas 56 Geba perprasti žmones	ASMENINIAI IR TARPASMENINIAI ĮGŪDŽIAI Santykinės savybės 3 Pasieliamumas 31 Tarpasmeninės savybės Rūpinimasis kitais 7 Rūpinimasis tiesioginiais pavaldiniais 10 Supratingumas Įvairių santykių valdymas 4 Santykiai su valdžia 15 Orientuotas į klientą 21 Įvairovės valdymas 23 Teisingumas 42 Tarpusavio santykiai 64 Kitų supratimas Gebėjimas įkvėpti kitus 36 Kitų motyvavimas 37 Derėjimasis 60 Efektyvios komandos kūrimas 65 Vizijos ir tikslų valdymas Veikimas su humoru ir charakteriu 22 Morale ir vertybės 29 Sąžiningumas ir pasitikėjimas Atvirumas ir iimlumas 11 Susitvardymas 26 Humoro jausmas 33 Klausymasis 41 Kantrumas 44 Asmeninis atsiskleidimas Asmeninio lankstumas demonstravimas 40 Kovojimas su paradoksu 45 Asmeninis mokymasis 54 Savęs ugdymas 55 Savęs pažinimas Balansas tarp darbo ir gyvenimo 66 Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas
TECHNINIAI ĮGŪDŽIAI Tikslų laikymasis 16 Sprendimų priėmimas laiku 50 Prioritetų nustatymas Organizavimas 39 Organizuotumas 47 Planavimas 62 Laiko valdymas Darbų delegavimas ir atlikimas 18 Darbų paskirstymas 19 Tiesioginių atskaitų rengimas 20 Vadovavimas kitiems 27 Informavimas 35 Pamatuojamas vadovavimas Procesų valdymas 52 Procesų valdymas 59 Sisteminimas vadovavimas 63 Bendras kokybės vertinimas	ENERGINGUMAS IR UŽSIVEDIMAS Susikonsultavęs į svarbius įvykius 1 Orientuotas į veiksmą 43 Atkaklumas 54 Vedamas rezultatų	
	ORGANIZACINIAI ĮGŪDŽIAI Organizuotumas 38 Organizacinis judrumas 48 Politinis raštingumas Komunikacinis efektyvumas 49 Pristatymo įgūdžiai 67 Rašytinė komunikacija Vadovavimo siekimas 6 Karjeros siekimas 8 Gerai jaučiasi tarp vyresniųjų vadovų	

Cit. pagal M. Lombardo, R. Eichinger (2004)

3 pav. Lomingerio kompetencijų aprašas

Lomingerio kompetencijų aprašas parodo, kad sėkmingas (virtualių) komandų vadovas privalo turėti daugybę įvairių kompetencijų, gebėti išsiklausyti, laiku ir tinkamai priimti sprendimus, bei svarbiausia mokėti atskirti asmeninį gyvenimą nuo darbo.

Išanalizavus įvairią literatūrą galima teigti, kad kompetencijos yra vienas svarbiausių dalykų, kurį privalo turėti kiekvienas specialistas atsižvelgdamas į savo darbą. Kompetencijos tai yra rinkinys įgūdžių ir savybių, kurios reikalingos norint tinkamai atlikti savo darbą. Virtualių komandų valdyje vieni plačiausiai naudojamų kompetencijų modelių yra Lankasterio vadovų kompetencijų modelis ir Lomingerio kompetencijų aprašas.

1.2. Virtualios komandos samprata ir savybės

Globalizacija, sparčiai auganti technologijų pažanga ir bendravimas informacinėmis technologijomis, akivaizdžiai padidino virtualių komandų poreikį versle. Augant konkurencijai, bendradarbiavimas versle užima vis svarbesnę vietą. Virtualios organizacijos tampa vis populiareesnės, o daugelis organizacijų reaguodamos į dinamišką aplinką vis dažniau pereina nuo tradicinių prie virtualių komandų. Be to spartus naujų komunikacinių technologijų vystymasis, tokių kaip internetas, dar labiau padidino šios tendencijos plėtrą. Tikriausiai visi sutiksime su teiginiu, kad šiandien didžioji dalis organizacijų vis dažniau, tam tikru mastu, dirba su virtualiomis komandomis. Augantis lanksčių ir prisitaikančių organizacijų skaičius itin išplėtė virtualią aplinką, kuri tampa vienas priimtinausių būdų pasiekti vartotojus visame pasaulyje. Įprastų informacinių technologijų ir interneto platformų pagalba, virtuali aplinka gali būti naudojama siekiant išlaikyti įmonės pažangą virtualios sąveikos ir komunikacijos būdu.

Kalbant apie virtualią komandą, pirmiausiai, reikėtų apibrėžti pačios komandos sąvoką. *Komanda* – tai nedidelė grupė žmonių, kurie pasižymi vienas kitą papildančiomis savybėmis, yra pasiaukoję bendram tikslui, bendriems veiklos uždaviniams, bendram požiūriui ir jaučiasi atsakingi už savo įsipareigojimus, taip pat ir už kitus komandos narius (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2007).

Komandomis grindžiama organizacinė struktūra yra svarbus būdas išlikti konkurencingiems, greitai reaguojant ir prisitaikant prie nuolatinių ir sparčių pokyčių (P. G. Northouse, 2009).

Analizuojant įvairius literatūros šaltinius pastebima, kad mokslininkai sąvoką *virtuali* supranta įvairiai, todėl nenuostabu, kad daugelis mokslininkų savo darbuose pateikia vis kitokį virtualios komandos apibrėžimą.

N. Ale Ebrahim ir kiti mokslininkai (2011) savo darbuose teigė, kad terminas virtuali komanda yra naudojamas padengti daugybei organizacijos veiklos sričių, kurios atliekamos informacinių technologijų pagalba. Taip pat paaiškino, kad virtuali komanda yra grupė laikinai suburtų individų, bendradarbiaujančių dirbant su specifiniu projektu, kai tuo metu juos skiria geografiniai barjerai. Bei priminė visiems priimtinausią virtualios komandos apibrėžimą: virtuali komanda tai grupė geografiniu, organizaciniu ir / ar laiko dimensijos išskirtų individų, kurie suburti informacinių technologijų pagalba atlikti vieną ar daugiau organizacijos užduočių.

Tuo tarpu M. Ulterior, R. Unland (2002), virtualios komandos sampratą apibrėžė taip: tai laikinai suburta grupė, kurios nariai bendradarbiaudami dirba kartu, dalinasi įgūdžiais ar esminėmis kompetencijomis ir ištekliais tam, kad įgyvendintų organizacijos išskeltus tikslus. Toks

bendradarbiavimas yra paremtas kompiuteriniais tinklais ir kooperacija, bei netgi paskirstyta informacinės sistemos struktūra.

Mokslinėje literatūroje virtuali komanda (dar žinoma, kaip plataus geografinio pasiskirstymo komanda ar paskirstyta komanda) apibrėžiama kaip grupė individų, kuriuos skiria laikas, erdvė ir organizacijos ribos, bet jų ryšius palaiko komunikacijos technologijų tinklai. Darbuotojus jungia vienas ar daugiau organizacinių tikslų ir naudodami informacijos ir telekomunikacijos technologijas, jie įveikia tarp jų esančias laiko, vietos ar organizacijos atskirtis.

Virtualių komandų nariai dažniausiai bendrauja nesusitikdami gyvai, elektroniniais laiškais, internetu, konferencinių skambučių pagalba. Dėka virtualių komandų, organizacijos gali išnaudoti geriausius turimus žmogiškuosius išteklius nepaisydamos geografinių suvaržymų.

Norint užtikrinti virtualių komandų sėkmę, reikia rasti naujus būdus apeiti geografinius, laiko ir kitus suvaržymus, pasinaudojant technologijomis, sistemomis, procesais bei žmogiškaisiais ištekliais. Tačiau atkreiptina, kad visiems jiems reikia gero ir efektyvaus vadovavimo. Nepaisant pasaulinio virtualių komandų skaičiaus augimo, vis dar mažai dėmesio skiriama virtualių komandų lyderio vaidmeniui.

Kadangi virtuali komanda yra laikinai suburta grupė, dažnai pasitaiko atvejų, kai virtualių komandų nariai kartu dirba pirmą kartą. Dėl šios priežasties jie nėra tikri dėl savo komandos narių ir ko iš jų galima tikėtis. Todėl virtualiose komandose pasitikėjimas, kuris yra reikalingas siekiant sukurti gerą komandą, formuojasi daug lėčiau nei tradicinėse komandose.

M. Ulieru ir R. Unland (2002) išskyrė keturias būtinas virtualios organizacijos savybes:

1. Tikslo vedama – virtuali organizacija yra suformuluota dėl konkrečių priežasčių (priežasties), siekiamų bendrų tikslų (tikslų) ir uždavinių (uždavinio). Visi nariai sutinka ir noriai siekia iškeltų bendrų tikslų, nustatytų uždavinių.
2. Lanksti organizacinė struktūra – virtualios organizacijos struktūra gali būti gana dinamiška, t. y., organizacijos struktūra gali pasikeisti daugybę kartų per visą virtualios organizacijos gyvavimo ciklą. Organizacija gali kisti tiek iš išorės (pavyzdžiui, gali būti prailgintas virtualios organizacijos gyvavimo laikas, jei nustatomos papildomos užduotys), tiek ir iš vidaus (pavyzdžiui, prireikus gali būti keičiami organizacijos nariai).
3. Narių savarankiškumas – nariai į organizaciją įstoja apgalvotai, o tai reiškia, kad jie bus savarankiški ir nepriklausomi. Kiekvienas narys yra atsakingas už savo veiksmus ir paskirtų užduočių įgyvendinimą bei savo vaidmens atlikimą organizacijoje.

4. Laikina narystė – virtuali organizacija yra laikinas nepriklausomų organizacijų tinklas. Terminas laikinas reiškia tai, kad virtualios organizacijos dažniausiai turi savo gyvavimo limitą; virtuali organizacija yra panaikinama, kai yra pasiektas užsibrėžtas bendras tikslas.

Anot M. Ulieru ir R. Unland (2002), Camarinha ir Afsarmanesh išskyrė skirtingas virtualios organizacijos rūšis ir lygius, žvelgiant penkiais skirtingais požiūriais:

- *Gyvavimas* – vienas verslas ir ilgalaikis susivienijimas. Pirmu atveju reikalinga tokia struktūra, kuri palaiko greitus ir dinamiškus laikinai sukurtos organizacijos iššūkius.
- *Tipologija* – įvairi / dinamiška struktūra ir iš anksto nustatyta / fiksuota struktūra. Pirmu atveju organizacijos nariai gali laisvai prisijungti arba palikti laikiną organizaciją, t. y., priklausomai nuo verslo procesų fazių ir kitų rinkos veiksnių.
- *Dalyvavimas* – vienas aljansas ir daugialypis aljansas. Daugialypis aljansas privalo įgyvendinti, siekti visų virtualios organizacijos, į kurią yra įtrauktas, tikslų.
- *Koordinavimas* – centralizuota koordinavimo struktūra, demokratinis aljansas ir federacija. Centralizuoto koordinavimo struktūros organizacijoje yra dominuojantis narys, kuris nustato virtualios organizacijos taisykles ir atitinkamai koordinuoja jos veiksmus. Demokratinės struktūros atveju, visi organizacijos nariai yra įtraukiami lygiomis teisėmis, išsaugant jų nepriklausomumą, bet sujungiant pagrindines kompetencijas. Federacinėje struktūroje vyrauja demokratija, jos nariai tiki, kad jie gali netgi pagerinti savo rezultatus sukurdami bendrą koordinavimo struktūrą.
- *Matomumas* – vientisas ir daugiafunkcinis. Matomumas priklauso nuo to, kaip organizacijos nariai leidžia matyti savo virtualios organizacijos struktūrą: ar tik tiesioginiams kaimynams (vientisas), ar ir kitiems (daugiafunkcinis).

Virtualios komandos, priešingai nei tradicinės, dirbdamos privalo įveikti geografinius, laiko ir / ar organizacinius barjerus, naudodamos technologijas skirtas bendrauti ir bendradarbiauti. D. L. Duarte ir N. T. Snyder (2006) išskyrė septynis pagrindinius virtualios komandos tipus:

- Tarptinklinės komandos;
- Paralelinės komandos;
- Projektinės arba produkto sukūrimo komandos;
- Darbo arba produkcijos komandos;
- Paslaugų komandos;
- Vadovavimo komandos;
- Veiksmo komandos.

Tarptinklinės komandos susideda iš individų, kurie bendradarbiauja siekdami bendro tikslo. Tokias komandas skiria laiko, atstumo ir organizaciniai barjerai. Tipiškai, tokio tipo komandose nėra aiškiai apibrėžtų ribų tarp tarptinklinės komandos ir organizacijos. Komandos nariai yra rotuojami į ir iš tarptinklinės komandos, priklausomai nuo to, kokios patirties specialistai yra reikalingi. Komandos nariai gali netgi nežinoti apie visus asmenis, darbo komandas ar organizacijas tinkle.

Tarptinklinių organizacijų pavyzdžių dažniausiai galime rasti konsultacijų ir aukštųjų technologijų įmonėse. Pavyzdžiui, viena Pricewaterhouse-Coopers grupės įmonė gavo iš kliento prašymą greitai iširti ir nustatyti geriausios praktikos pavyzdžius, susijusius su didelės tiekimo grandinės pertvarkymo projekto įgyvendinimu. Nors konsultantai patys neturi visų atsakymų, jie gali prisijungti prie savo išorinių partnerių tinklo vidinių ir išorinių duomenų bazių ir pateikti geriausios praktikos pavyzdžius savo klientui iki nustatyto termino pabaigos.

Paralelinės komandos – atlieka specialias užduotis, darbus ar funkcijas, kurių įprastai organizacijos nenori, arba nėra pajėgios atlikti. Tokias komandas skiria laiko, atstumo ir organizaciniai barjerai. Paralelinės komandos nuo tarptinklinių komandų skiriasi tuo, kad jos turi atskiras narystes, kurias identifikuoja iš likusios organizacijos dalies. Šio tipo komandose yra aišku kas yra komandos nariai, o kas nėra. Paralelinių komandų nariai paprastai dirba kartu trumpalaikėse užduotyse, kad pateiktų rekomendacijas, kaip pagerinti organizacinius procesus ar išspręstų konkrečius verslo klausimus.

Virtualios projektinės produkto kūrimo komandas – skiria laiko, atstumo ir organizaciniai barjerai. Komandos nariai per tam tikrą numatytą laiką, vykdo projektus skirtus vartotojams ar klientams, tačiau dažniausiai projektų įvykdymo laikas būna pratęsiamas. Jų vykdomos užduotys dažniausiai yra nerutininės, o rezultatai specifiniai ir pamatuojami. Paprastai projektų rezultatas yra sukurtas naujas produktas, informacinė sistema ar organizacinis procesas. Projektinės komandos nuo paralelinių komandų skiriasi tuo, kad projektinės komandos dažniausiai egzistuoja ilgiau, turi teisę priimti sprendimus, ne tik teikti rekomendacijas. Projektinės komandos panašios į tarptinklines komandas tuo, kad jose komandos nariai gali būti rotuojami priklausomai nuo reikalingos patirties. Esminis projektinių ir tarptinklinių komandų skirtumas tas, kad projektinėse komandose narystė iš likusios organizacijos yra daug aiškiau apibūdinta, o galutinis produktas yra aiškiai apibrėžtas.

Darbo arba produkcijos komandos – reguliariai atlieka einamuosius darbus. Tokios komandos paprastai egzistuoja atliekant vieną funkciją, pavyzdžiui, apskaitos, finansų, mokymų ar tyrimų ir plėtros. Tokiose komandose narystė yra aiškiai apibrėžta ir gali būti atskirta nuo kitų organizacijos dalių. Dauguma darbo arba produkcijos komandų pradeda veikti virtualiai ir tampa atskirtos laiko bei atstumo barjerų.

Paslaugų komandos – pradeda dirbti peržengdamos laiko ir atstumo barjerus. Pavyzdžiui, tinklo palaikymas įmonėje Anderson Consulting yra tęstinis procesas, su technikais dirbančiais visame pasaulyje, kurie tvarko tinklo problemas ir atnaujinimus. Technikai dirba „sekdami saulę“, tai reiškia, kad jų teikiamos paslaugos yra pasiekiamos 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Kiekviena komanda dirba savo darbo valandas įprastu laiku, tačiau komandos yra išdėstytos taip pagal laiko zonas, kad vienu metu dirbtų bent viena komanda.

Vadovavimo komandos – gali būti atskirtos atstumo ir laiko. Šiandien dauguma vadovavimo komandų yra išskirstytos per šalį ar per visą pasaulį, bet dirba bendradarbiaudamos kasdieniais klausimais. Nors šias komandas dažnai skiria nacionaliniai barjerai, bet jų beveik niekada neskiria organizaciniai barjerai. Tokios įmonės kaip Eli Lilly ir Whirpool turi vadovaujančias komandas, kurių nariai yra skirtingų tautybių ir gyvena išsibarstę per visą pasaulį. Kaip dauguma aukščiausių vadovavimo komandų kitose pasaulinėse ar tarptautinėse organizacijose, jie bendradarbiauja kasdieniais klausimais audio ar video konferencijų pagalba, taip siekdamos įgyvendinti organizacijos iškeltus tikslus ir nustatytas užduotis.

Veiksmo komandos – taip pat dirba virtualiai. Tokios komandos sprendžia neatidėliotinas užklausas, dažniausiai kritiškas situacijas. Komandas skiria atstumo ir organizaciniai barjerai. Orų komanda Huntsvilo televizijoje, Alabamoje, yra puikus virtualios veiksmo komandos pavyzdys. Įvykus ekstremaliai orų situacijai, veiksmo komandos nariai yra išskirstomi per ekstremalią zoną. Orų pranešėjas televizijoje naudoja radarų informaciją nurodydamas komandos nariams, kurioje vietoje formuojasi tornadas ar nurodo tornado judėjimo trajektoriją. Taip bendradarbiaudami orų komandos nariai užfiksuoja tornadą, tai yra įvykdo užduotį.

Virtualių komandų privalumai ir trūkumai

Galimybė naudotis lanksčia ir konfigūruojama bazine infrastruktūra yra vienas iš pagrindinių virtualių komandų pranašumų. Virtualios mokslinių tyrimų ir plėtros komandos, kurių nariai neveikia tuo pačiu metu ar vietoje, dažnai susiduria su griežtais terminais, todėl vos tik gavus darbus jiems reikia juos pradėti nedelsiant. Kita vertus, virtualios komandos mažina laiko pasiūlą rinkoje. Vykdyto laikas arba laikas skirtas rinkai buvo laikomas vienu svariausių sėkmės faktorių gamybos įmonėse. Todėl pateikiami apibendrinti N. Ale Ebrahim ir kitų mokslininkų (2011) išskirti virtualių komandų privalumai ir trūkumai.

Virtualių komandų privalumai:

- Sumažina darbuotojų, darbų perkėlimo laiką ir kaštus, kelionės kaštus;

- Sumažina patekimo į rinką laiką;
- Suteikia galimybę pasirinkti geriausius ekspertus, nepriklausomai nuo jų buvimo vietos;
- Didesnis našumas, mažesnis vystymosi laikas;
- Asmenims dalyvaujantiems plėtos projektuose suteikiama didesnė laisvė;
- Geresnių darbuotojų pritraukimas, geresnis rezultatų kūrimas;
- Suteikia organizacijai lankstumo;
- Greitesnė reakcija į besikeičiantį verslą;
- Dalijimasis patirtimi, žiniomis;
- Leidžia organizacijoms greičiau reaguoti į didėjančią konkurenciją;
- Geresni komandos rezultatai (kokybė, našumas, pasitenkinimas);
- Veiksmingas sprendimų priėmimas;
- Didesnis komandos efektyvumas ir veiksmingumas;
- Kūrybiškumo ugdymas ir valdymas.

Keletas virtualių komandų trūkumų:

- Fizinės sąveikos stoka;
- Viskas yra labai struktūrizuota, formalesnis procesas;
- Projektų valdymo iššūkiai labiau susiję su atstumu tarp komandos narių, o ne jų kultūriniais ar kalbiniais skirtumais;
- Tinkamų užduočių nustatymo technologijomis iššūkiai;
- Virtualių komandų kultūrinė ir funkcinė įvairovė lemia narių minčių procesų skirtumus. Sunkiau įgaunamas komandos pasitikėjimas;
- Komandos nariams reikia papildomų mokymų ir nuolatinio skatinimo.

N. T. Snyder (2006) taip pat išskyrė septynis kritinius virtualios komandos sėkmės veiksniai:

- Žmogiškųjų išteklių politika;
- Karjeros ugdymo sistema;
- Standartiniai organizacijos ir komandos procesai;
- Naudojimasis elektroninėmis bendradarbiavimo ir bendravimo technologijomis;
- Organizacinė kultūra;
- Lyderystės palaikymas virtualiose komandose;
- Komandos lyderio ir komandos nario kompetencijos.

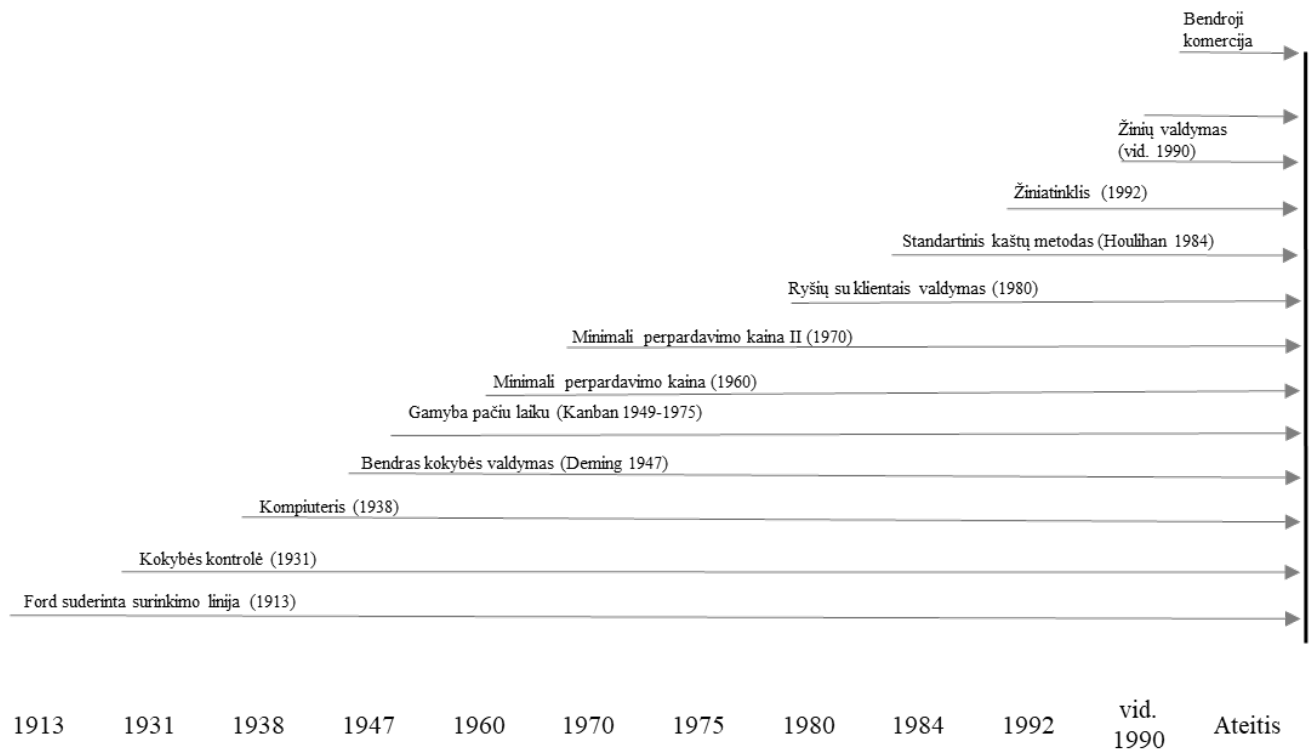
Išanalizavus visus D. L. Duarte ir N. T. Snyder (2006) išskirtus pagrindinius virtualios komandos tipus, galima pastebėti, kad visų tipų organizacijas sieja bendras bruožas – geografiniai, laiko ir organizaciniai barjerai. Vienas didžiausių virtualių komandų privalumų yra gebėjimas sutelkti geriausius

specialistus nepatiriant didelių kaštų, o trūkumas tai, kad tarp komandos narių nėra fizinės sąveikos, todėl daug sunkiau sukuriamas pasitikėjimas tarp komandos narių.

Virtualių komandų valdymo iššūkiai

Vis daugiau ir daugiau įmonių susiduria su būtinybe įgyti žinių ir patirties, reikalingos įvairiuose skirtingų veiklos sferų ir sričių projektuose. Tuo tikslu žmonės iš skirtingų organizacijų, departamentų, skyrių yra suburiami dirbti kartu tam, kad vienoje vietoje būtų sutelkti specialistai kartu turintys visas žinias ir patirtis reikalingas naujo produkto, proceso ar paslaugos sėkmei. Virtuali komanda yra didelis „know-how“, kuris atrodo yra perspektyvus įmonių augimo šaltinis. Šiuo metu, išskyrus atvirojo kodo programinę įrangą kuriančias komandas, yra mažai žinoma kaip efektyviai panaudoti virtualių komandų praktinę patirtį. Vadinasi, įmonių vadovai turėtų užmegzti ryšį su skirtingų departamentų ir virtualių komandų vadovais tam, kad išnaudotų jų galimybes informacinių technologijų srityje. Remiantis laiko grafiku 4 paveiksle pateikiamos reikšmingos naujovės, kurios turėjo įtakos operacijų valdymui. Per pastarąjį dešimtmetį ryšių pokyčiai labiausiai grįsti informacinių ryšių technologijomis, kurios sukūrė naują pagrindą operacijų valdymui. Sukurta platforma skirta įmones ir klientus sujungti į vientisą informacijos tinklą.

Atsiranda nuolatinis spartus informacijos apie projektą apimties augimas, todėl vykstant projektui vis sunkiau rasti, tvarkyti, pasiekti ir palaikyti projektą naudotojų reikalaujamą informaciją. Ši problema turėtų būti apibrėžta dviem atvejais – dokumentų valdymu vietoje ir informacijos valdymu įrenginių valdymo etape. Darbas su keliais kryžminiais funkciniais žmonėmis ir komandomis, išryškino valdymo problemą. Tai reiškia, kad virtualios komandos vadovas turėtų įveikti valdomą konfliktą, virtualių komandų kultūrinę ir funkcinę įvairovę bei nepasitikėjimą komandos nariais.



Cit. Pagal N. Ale Ebrahim ir kiti mokslininkai (2011)

4 pav. Inovacijų pokytis operacijų valdyme

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje kur technologijos sparčiai vystosi ir užima vis didesnę reikšmę, organizacijos vis dažniau pradeda teikti paslaugas nepertraukiamai. Tai yra, organizacijos vis dažniau kuria virtualias komandas, kurios informacinių technologijų pagalba dirbdamos įprastu darbo laiku, globaliai teikia paslaugas 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Virtualios komandos dirba bendradarbiaudamos visame pasaulyje lengvai įveikdamos geografinius, kultūrinius, laiko ir kitus barjerus tam, kad būtų įgyvendintos organizacijos numatytos užduotys ir pasiektas nustatytas tikslas.

1.3. Lyderystės sąvoka ir rūšys

Lyderystės užuomazgos egzistuoja nuo pat žmonijos susikūrimo pradžios. Gentys to nepajausdamos visados turėdavo lyderį paskui kurį sekėdavo, kuriuo pasitikėdavo ir tikėdavo. Vėliau atsiradus civilizacijos užuomazgoms iškilo tokie lyderiai kaip Gajus Julijus Cezaris, Aleksandras Makedonietis ir kiti, kuriems pavyko suburti minias žmonių ir sukurti milžiniškas imperijas. Nors

pirmieji lyderiai atsirado dar prieš mūsų erą, tačiau pati lyderystės sąvoka nagrinėti buvo pradėta tik XX a. viduryje. Žavėjimasis lyderyste ir jos tyrinėjimas prasidėjo ne tik dėl to, kad lyderių veikla turi įtakos kiekvienam asmeniui, bet ir dėl pačios lyderystės fenomeno mistiškumo. Pats terminas lyderystė anglų kalboje atsirado visai neseniai, tik prieš keletą šimtų metų (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2007). Stogdillas (1974) lyderystės mokslinių tyrimų apžvalgoje nurodė, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderystės apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių ją apibrėžti. Žemiau esančioje 2 lentelėje pateikiami įvairių autorių lyderystės sąvokos apibrėžimai.

2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
P. G. Northouse (2009)	Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.
W. Bennis, B. Nanus (1997)	Lyderystė yra tarsi baisusis sniego žmogus, kurio pėdsakus matė visi, tačiau jo paties – niekas.
W. Bennis (1989)	Lyderystė (pasak Johno Sculley) sukasi aplink viziją, idėjas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmonių įkvėpimu, kryptių ir tikslų nustatymu nei su kasdieniniu veikla ir planų įgyvendinimu. Lyderis privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Jis privalo įkvėpti kitus žmones atlikti darbus užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašėlį.
J. F. Kennedy (1961)	Lyderystė ir mokymasis yra vienas be kito negalintys egzistuoti dalykai.
J. D. Batten (1989)	Lyderystė – tai aiškos ir užbaigtos lūkesčių sistemos sukūrimas siekiant nustatyti, sužadinti ir išnaudoti visus pagrindinius organizacijos išteklius, iš kurių pats svarbiausias – žmonės.
J. H. Donnelly (1985)	Lyderystė – tai bendravimo procese dedamos pastangos daryti įtaką pasekėjų veiksmams siekiant vieno ar kelių tikslų.
J. J. Cribbin (1981)	Lyderystė yra įtaka, leidžianti vadovui pasiekti, kad jo žmonės noriai ir gerai vykdytų tai, kas turi būti įvykdyta.
E. Jaques, S. D. Clement (1994)	Lyderystė – tai procesas, kurio metu vienas asmuo nustato kryptį arba tikslą kitam ar kitiems asmenims, ir drauge su jais kompetentingai ir atsidadę eina viena kryptimi.
W. C. H. Prentice (1961)	Lyderystė yra tikslų pasiekimas vieniems žmonėms nukreipiant kitus. Lyderis yra asmuo, kuris sėkmingai sutelkia savo šalininkus, kad tikslai būtų pasiekti.
W. A. Cohen (1990)	Lyderystė - tai menas daryti įtaką kitiems taip, kad jie maksimaliai atiduotų savo jėgas tikslams, užduotims ar projektams įvykdyti.

J. M. Kouzes, B. Z. Posner (1995)	Lyderystė – tai menas sutelkti kitus ir sužadinti jiems norą kautis už bendrus siekius.
S. Ward (2018)	Lyderystė tai menas motyvuoti žmones taip, kad jie veikdami kartu siektų bendro tikslo.
Forbes (2013)	Lyderyste tai socialinės įtakos procesas, kurio metu yra maksimizuojamos kitų pastangos, siekiant pasiekti tikslą.

Sudaryta darbo autoriaus

Išanalizavus įvairią mokslinę literatūrą pastebima, kad autoriai neranda vieningo lyderystės sampratos apibrėžimo. Tačiau, nors kiekvienas autorius savaip pateikia lyderystės apibrėžimą, galima išskirti svarbiausias šio reiškinių sudedamąsias dalis (P. G. Northouse, 2009):

- a) lyderystė yra procesas;
- b) lyderystės susijusi su įtaka;
- c) lyderystė atsiranda grupės kontekste;
- d) lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu.

Apibrėžiant lyderystę kaip procesą reiškia, kad lyderystė nėra bruožas ar savybė, tai įvykis, kuris vyksta tarp lyderio ir jo pasekėjų. Lyderis daro poveikį savo pasekėjams, o jie veikia lyderį. Tai reiškia, kad lyderystė neapsiriboja tik formaliai paskirtu grupės lyderiu, o lyderiu gali būti kiekvienas.

Lyderystės siejimas su įtaka reiškia, kad įtaka yra būtina lyderystės sąlyga. Jei lyderis negali daryti įtakos grupei žmonių, jis nėra lyderis.

Tai, kad lyderystė atsiranda grupės kontekste reiškia, kad vienas žmogus negali būti lyderiu sau pačiam. Lyderystė tai yra poveikis grupei žmonių siekiančių to paties tikslo. Tai gali būti maža, užduočiai atlikti suburta grupė, arba didelė grupė, apimanti visą organizaciją.

Lyderystės siejimas su tikslų siekimu reiškia, kad lyderis privalo suvienyti, motyvuoti žmones siekti bendro tikslo, tai yra, atlikti konkrečią užduotį. Todėl lyderis privalo griežtai kontroliuoti pavaldinių emocijas (R. W. Giuliani, 2006).

Lyderystės teorijas galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Teorijas, kurių centre yra vadovas, lyderis, išsiskiriantis iš kitų savo gebėjimais ir asmenybe.
2. Teorijas, kuriose didžiausias dėmesys yra skiriamas lyderio / sekėjų tarpusavio priklausomybei ir santykiams.

Jokinen (2004) lyderystės teorijas suskirstė dar vienu pjūviu:

- Instrumentinės teorijos - akcentuoja lyderio elgesį ir savybes, kurios padeda efektyviai vadovauti;
- Inspiracinės teorijos – akcentuoja viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save ir kitus siekti pokyčių.

Nepaisant to, kaip mokslininkai suskirsto lyderystės teorijas, kiekviena lyderystės teorija pateikia lyderystės sampratą ir idėjų apie tai, kaip vystyti lyderystę.

Analizuojant įvairius mokslinius literatūros šaltinius, galima pastebėti, kad autoriai išskiria kelias pagrindines lyderystės teorijas:

- Stiliaus teorijos;
- Situacijų teorijos;
- Aplinkybių teorija;
- Kelio-tikslo teorija;
- Lyderio-nario mainų teorija;
- Psichodinaminės teorijos;
- Bruožų teorijos;
- Įgūdžių teorijos;
- Transformacinė lyderystė;
- Komandinė lyderystė.

Žemiau pateikiamas kiekvienos teorijos aprašymas, išskiriami glaudžiai su nagrinėjama tema susijusių teorijų privalumai ir trūkumai.

Situacijų teorijos – vienos labiausiai pripažintų lyderystės teorijų, kurias, anot P. G. Northouse (2009), pagrindė Hersey ir Blanchardas, remdamiesi Reddino trijų matavimų vadovavimo stiliaus teorija. Šios teorijos sutelkia dėmesį į lyderio veiksmus konkrečiose situacijose. Teorijos teigia, kad kiekvienoje situacijoje lyderis pirmiausia turėtų išsiaiškinti kelis esminius klausimus: *Kokią užduotį turi atlikti jo pavaldiniai? Ar užduotis yra sudėtinga? Ar pavaldiniai turi pakankamai įgūdžių užduočiai atlikti? Ar pavaldiniai trokšta pabaigti darbą, jį pradėti?*

Aplinkybių teorija – teigia, kad lyderio efektyvumas priklauso nuo to, kaip jo vadovavimo stilius atitinka kontekstą, situacijas, kuriose jie vadovauja. Ši teorija nagrinėja lyderystės stilius ir situacijas, pateikia sistemą, leidžiančią efektyviai priderinti lyderį prie situacijos.

Kelio-tikslo teorija – literatūroje pradėta nagrinėti XX a. aštuntajame dešimtmetyje. Anot P. G. Northouse (2009), šią teoriją pirmieji pradėjo nagrinėti Evansas, House, House ir Dessleris, House ir Mitchellis savo darbuose. Teorija nagrinėja, kaip lyderiai motyvuoja pavaldinius atlikti tam tikrus

darbus, kad būtų įgyvendinti išskirti tikslai. Teorijos tikslas – gerinti darbuotojų darbo, veiklos rezultatus bei pasitenkinimą skiriant dėmesį jų motyvacijai.

Lyderio-nario mainų teorija – formuluoja lyderystės sampratą kaip procesą, kuris yra sutelktas ties lyderių ir sekėjų sąveika. Ši teorija svarbiausiu lyderystės proceso dalyku laiko diadinį ryšį tarp lyderių ir sekėjų. Naujausiuose šios teorijos tyrimuose yra akcentuojamas lyderystės kūrimas pabrėžiant tai, kad lyderiai turėtų stengtis sukurti labai kokybiškus mainus su savo pavaldiniais.

Psichodinaminės teorijos - pabrėžia asmenybės tipus ir pateikia duomenis, kurie rodo, jog kai kurie asmenybės tipai geriau tinka konkrečioms lyderio pareigoms ar situacijoms. Teorijų tikslas – atkreipti lyderių ir jų pavaldinių dėmesį į asmenybės tipus ir šių tipų daromą poveikį darbui ir santykiams, kad geriau suprastų savo elgesį ir reakciją, kurios sulaukia iš kitų.

Transformacinė lyderystė – viena naujausių ir išsamiausių lyderystės teorijų, nagrinėjanti lyderių gebėjimo motyvuoti sekėjus ir atlikti reikšmingus darbus procesą. Teorija pabrėžia tai, kad lyderiai privalo suprasti bei prisitaikyti prie sekėjų poreikių ir motyvų. Pasak P. G. Northouse (2009, 153) „transformacinė lyderystė nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus bei ilgalaikius tikslus ir apima sekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą“.

P. G. Northouse (2009) išskiriami transformacinės lyderystės privalumai:

- Teorija susilaukė daugelio mokslininkų dėmesio, buvo plačiai ištirtinėta vadovaujantis skirtingais požiūriais;
- Teorija yra intuityviai patraukli, pabrėžianti sekėjų svarbą lyderystės procese, praplečianti lyderystės sampratą, įtraukiant į ją sekėjų tobulėjimą.

P. G. Northouse (2009) kritikuojami transformacinės lyderystės aspektai:

- Teorijai trūksta conceptualaus aiškumo;
- Teorija sukuria sistemą, teigiančią, kad transformacinė lyderystė yra bruožas;
- Kartais ši teorija yra laikoma elitine ir nedemokratiška;
- Išlieka pavojus, kad lyderiai gali neteisingai pritaikyti šią teoriją ir susilaukti neigiamų padarinių.

Bruožų teorijos – yra vienos pirmųjų lyderystės teorijų, kurios plačiau nagrinėti buvo pradėtos XX amžiaus mokslininkų. Bruožų teorijos atsiradimo pagrindas buvo lyderystės teorijos, teigiančios, kad kai kurie žmonės gimsta turėdami tam tikrų ypatingų savybių, dėl kurių jie tampa puikiais lyderiais. Bruožų teorijos esmė – išnagrinėti, kokios savybės būdingos lyderiams ir kas pasižymi šiomis savybėmis (P. G. Northouse, 2009).

P. G. Northouse (2009) išskiriami bruožų teorijos privalumai:

- Teorijos yra intuityviai patrauklios, kadangi jos sutampa su visuomenės plačiai suprantama samprata, kad lyderiai nuo kitų skiriasi savo ypatingomis savybėmis;
- Teorijos yra pagrįstos moksliniais tyrimais;
- Teorijos pabrėžia lyderio elementą lyderystės procese;
- Teorijos nubrėžė lyderystės gaires, atskleidė kokias savybes turi turėti lyderiai, ir kokios asmenų turimos savybės yra geriausios.

P. G. Northouse (2009) kritikuojami bruožų teorijos aspektai:

- Teorijos negali apriboti lyderystės bruožų sąrašo, t. y., nesukūrė galutinio lyderio bruožų sąrašo;
- Teorijos nėra pritaikytos atsižvelgti į aplinkybių poveikį;
- Teorijos subjektyviai apibrėžia svarbiausius lyderio bruožus, kurie nėra pagrįsti patikimais, tvirtais moksliniais tyrimais;
- Teorijų pagrindu atlikti bruožų moksliniai tyrimai nėra pajėgūs įvertinti bruožų santykio su lyderystės rezultatais.

Įgūdžių teorijos – nagrinėja lyderio įgūdžius ir sugebėjimus, kurie nėra įgimti, o kuriuos galima išsiugdyti ir išmokyti. Šios teorijos yra daugiau aprašomojo pobūdžio, jos aprašo lyderystę įgūdžių, reikiamų kompetencijų prasme. Kaip teigia P. G. Northouse (2009, 43) „įgūdžių teorijos pateikia savotišką žemėlapi, kuriame nurodyta, kaip organizacijoje pasiekti efektyvios lyderystės: lyderiai privalo turėti problemų sprendimo bei socialinio vertinimo įgūdžių, žinių“.

P. G. Northouse (2009) išskiriami įgūdžių teorijos privalumai:

- Tai į lyderį orientuotas modelis, pabrėžiantis lyderio įgūdžių svarbą ir nurodantis, kad veiksmingai lyderystei pasiekti svarbiausi yra išmokyti įgūdžiai;
- Teorijos aiškiai apibūdina lyderystę, todėl ji tampa prieinama kiekvienam;
- Teorijos pateikia lyderystės mokymo bei tobulinimo programų struktūrą, apimančią kūrybišką problemų ir konfliktų sprendimą, klausymąsi ir komandinį darbą.

P. G. Northouse (2009) kritikuojami įgūdžių teorijos aspektai:

- Teorijos peržengia lyderystės ribas ir apima konfliktų valdymą, kritinį mąstymą, motyvacijos teoriją ir asmenybės teoriją;
- Menkavertė įgūdžių modelio prognostinė vertė, ji nepaaiškina, kaip asmens kompetencija lemia veiksmingus lyderystės rezultatus;

- Įgūdžių modelį sunku taikyti, kadangi jis sukurtas daugiau remiantis tik duomenimis apie kariškių personalą.

Stiliaus teorijos – kilo iš trijų skirtingų mokslinių tyrimų krypčių: Ohajo, Mičigano universitetinių tyrimų ir Blake bei Mounon darbų kuriant vadovų tinklėlį (P. G. Northouse, 2009). Šios teorijos pabrėžia lyderio elgesį, apibūdina pagrindines elgesio sudedamąsias dalis. Stiliaus teorijos pateikia sistemą, pagal kurią galima plačiai įvertinti lyderystę elgesio, orientuoto į užduotį ir į santykius su darbuotojais, aspektais.

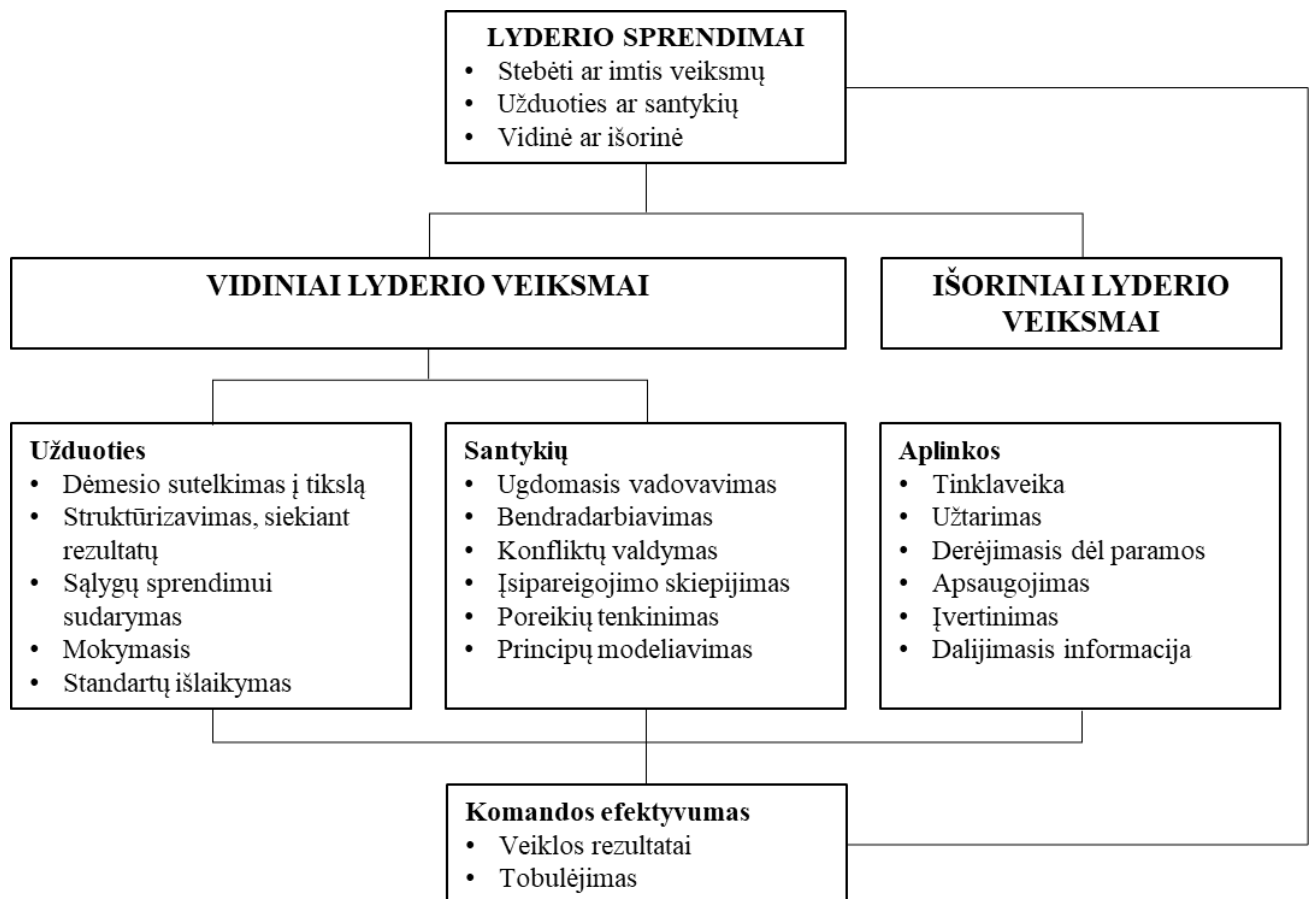
P. G. Northouse (2009) išskiriami stiliaus teorijų privalumai:

- Teorijos praplėtė lyderystės mokslinius tyrimus, įtraukdamos į juos lyderių elgsenos, o ne tik bruožų ar savybių nagrinėjimą;
- Teorijos yra patikimos, pagrįstos gausybe atliktų tyrimų;
- Teorijos yra vertingos, kadangi pabrėžia du pagrindinius lyderių elgsenos aspektus: į užduotį ir į santykius orientuotą elgesį;
- Teorijos turi euristinę vertę, nes pateikia platų konceptualų žemėlapi, kuris padeda suprasti ir paaiškina lyderystės poelgius.

P. G. Northouse (2009) kritikuojami įgūdžių teorijos aspektai:

- Teorijose nėra susietas lyderio elgesys (vykdant užduotį ir bendraujant su pavaldiniais) su tokiais rezultatais, kaip moralinis klimatas, pasitenkinimas darbu ir produktyvumas;
- Teorijose nėra atrastas universalus lyderių poelgių rinkinys, kuris visada užtikrintų veiksmingą lyderystę;
- Teorijos nepateikia tvarkingai surikiuotų efektyvaus lyderio elgesio receptų.

Komandinė lyderystė – XX a. trečiajame ir ketvirtajame dešimtmečiuose sutelkus dėmesį į bendras, o ne į individualias pastangas darbe, smarkiai išaugo organizacijų komandų poreikis. Mokslininkai pradėjo išsamiau analizuoti komandinę lyderystę ir ši tapo viena populiariausių lyderystės teorijų. Kaip teigia P. G. Northouse (2009, 181) „komandinės lyderystės modelis pateikia įsivaizduojamą kelių žemėlapi, kuris turėtų padėti lyderiui (ar bet kuriam komandos nariui, atliekančiam lyderio vaidmenį) išsiaiškinti komandos problemas ir imtis atitinkamų veiksmų joms ištaisyti“.



Cit. pagal P. G. Northouse (2009)

5 pav. Hillo komandinės lyderystės modelis

Komandinės lyderystės modelis – tai priemonė, padedanti aiškiai suprasti komandinės lyderystės reiškinį, pradedant nuo lyderio sprendimų, pereinant prie veiksmų ir baigiant dėmesiu komandos efektyvumo rodikliams.

Hillo komandinės lyderystės modelis išskiria sprendimus, kuriuos lyderis turi padaryti sprendžiamas, ar reikia imtis veiksmų, ir jei reikia tai, kaip tą padaryti, kad pagerėtų komandos veikla. Modelyje taip pat galima rasti išvardintas konkrečias lyderio funkcijas, tiek vidines (užduoties, santykio), tiek ir išorines (aplinkos). Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad modelyje įvardinti sąrašai nėra galutiniai, o tik sudaromi remiantis komandos meistriškumo ir veiklos rezultatų atliktais moksliniais tyrimais. Komandinės lyderystės modelis dėmesį sutelkia į komandos efektyvumą arba į pageidaujamus komandinės lyderystės rezultatus. Modelis išskiria dvi pagrindines komandinės lyderystės efektyvumo funkcijas: veiklos rezultatai (užduoties įvykdymas) ir tobulėjimas (komandos išsaugojimas). Apibendrinant Hillo komandinės lyderystės modelis svarbiausia lyderystės funkcija išskiria pagalbą grupei įgyvendinant savo tikslus, ją stebint, diagnozuojant jos būklę bei imantis reikalingų veiksmų.

McGrathas sukūrė strateginių sprendimų modelį (P. G. Northouse, 2009), kuriame atskleidė įvairius sprendimus, kuriuos privalo priimti lyderis tam, kad pagerintų grupės efektyvumą (žr. 6 pav.).

	STEBĖJIMAS	VEIKSMAS
VIDINĖS	Išsiaiškinti grupės trūkumus 1	Imtis veiksmų padėčiai ištaisyti 2
IŠORINĖS	Numatyti aplinkos pokyčius 3	Užkirsti kelią bloginantiems pokyčiams 4

Cit. pagal P. G. Northouse (2009)

6 pav. McGratho svarbiausios lyderystės funkcijos

Sukurtame modelyje McGrathas apibūdino pagrindines grupės efektyvumo siekiančio lyderio funkcijas, atsižvelgiant į vidinių bei išorinių aplinkybių analizę bei įvertinant, ar lyderis turi stebėti (diagnozuoti, analizuoti, numatyti problemas), ar nedelsiant imtis veiksmų problemai spręsti.

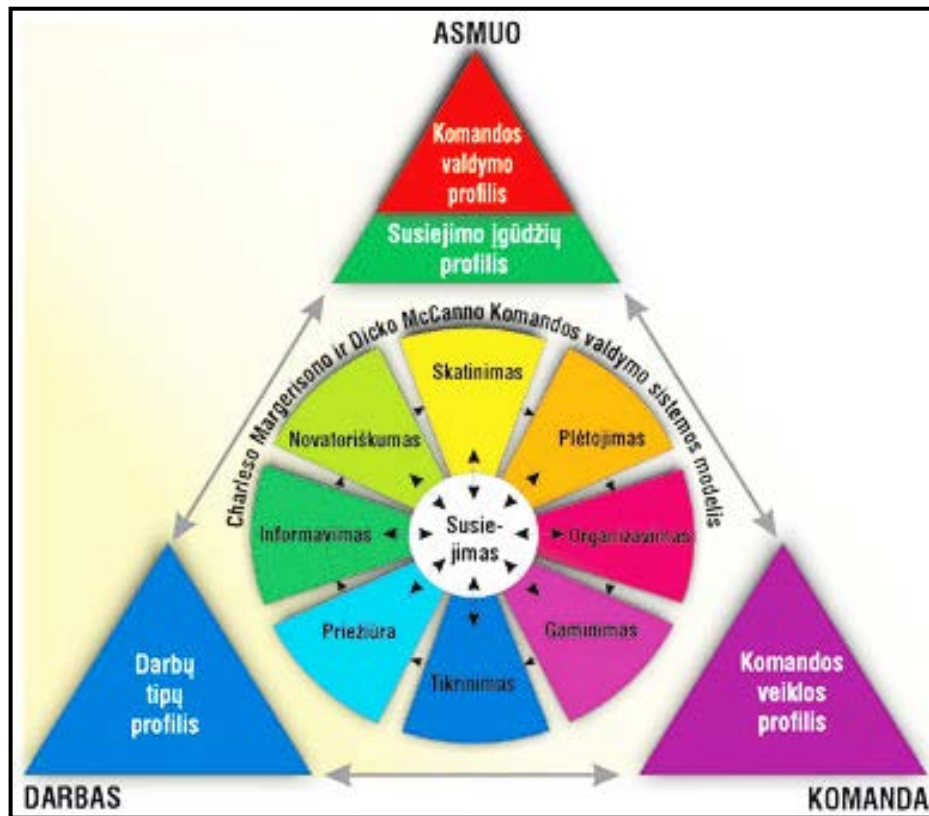
P. G. Northouse (2009) išskiriami komandinės lyderystės privalumai:

- Modelis atsako į daugelį klausimų, į kuriuos ankstesnės teorijos nebuvo atsakiusios, sutelkiant dėmesį į tikras organizacijų darbo grupes ir jose reikalingą lyderystę.
- Sukurti komandos nariams ir lyderiams skirti klausimynai, kurie gali padėti nustatyti konkrečias komandos problemų sritis ir pasiūlyti, ką komanda turėtų daryti, kad jas įveiktų.
- Modelis yra tarsi pažintinis lyderių vadovas, padedantis sukurti ir išlaikyti efektyvias komandas, ypač kai jų veikla neatitinka standartų.
- Modelis įvertina kintantį lyderių ir sekėjų vaidmenį organizacijose.

P. G. Northouse (2009) kritikuojami komandinės lyderystės aspektai:

- Modelis nėra iki galo patvirtintas ar patikrintas,
- Modelis yra painus ir nepateikia lengvų atsakymų lyderiui, kaip priimti sudėtingus sprendimus.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad mokslininkai vieną iš komandinės lyderystės priemonių išskyrė komandos valdymo sistemą. K. Masiulo, T. Sudnicko (2007) teigimu, 1990 m. vadybos konsultantai, psichologai dr. Charlesas Margerisonas ir dr. Dickas McCannas, remdamiesi darbo su tūkstančiais vadybininkų rezultatais, sukūrė priemonių sistemą, vadinamą „Komandos valdymo sistema“.



Cit. pagal K. Masiulis, T. Sudnickas (2007)

7 pav. Margerisono ir McCanno komandos valdymo sistema

Kaip teigė K. Masiulis ir T. Sudnickas (2007), komandos valdymo sistema buvo pagrįsta britų mokslininko Meredith Belbin vaidmenų paskirstymo komandose teorija ir amerikiečių psichologų Isabel Myers ir Katherine Cook Briggs sukurta asmenybių tipologija, kuri plėtojo Jungo teoriją.

Sudarytoje komandos valdymo sistemoje C. Margerinsonas ir D. McCannas akcentuoja:

- asmeninį polinkį atlikti tam tikrą vaidmenį komandoje;
- įvairių vaidmenų derinį, kad komandos sėkmingai funkcionuotų;
- sugebėjimą susieti ir koordinuoti komandos darbą;
- našiai dirbančių komandų sukūrimą ir palaikymą.

Be to, po kruopščių tyrimų C. Margerinson ir D. McCannas išskyrė 9 skirtingas veiklas, lemiančias sėkmingą komandos darbą (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2007):

- Informavimas – informacijos surinkimas ir paskirstymas;
- Novatoriškumas – eksperimentavimas ir idėjų kūrimas;
- Skatinimas – naujų galimybių paieška ir kitų įtikinimas tą daryti;
- Plėtojimas – naujų metodų įvertinimas ir pritaikomumo patikrinimas;
- Organizavimas – būdų, kad darbai nestrigtų, sukūrimas ir įdiegimas;
- Gaminimas – nustatytų sistemų eksploatavimas;
- Tikrinimas – tikrinimas ir auditas siekiant užtikrinti kad viskas veiktų;
- Aptarnavimas – užtikrinimas, kad laikomasi nustatytų standartų;
- Susiejimas – koordinacinė ir integracinė komandos veikla.

Ši komandos valdymo sistema leidžia kiekvienam individui atskirai išsiaiškinti savo vaidmenį komandoje. Vaidmenį galima būtų apibrėžti kaip elgsenos tendenciją, savo indėlio į komandinį darbą įnešimą ar bendravimą su kitais tam tikru ypatingu būdu.

Organizacijoms kuriant laikinas, konkrečiai užduočiai atlikti skirtas komandas, kurios bendradarbiaudamos įveiktų geografinius, laiko ir organizacinius barjerus, svarbu joms vadovauti paskirti lyderį, kuris turėtų pakankamai įgūdžių, patirties, žinių atlikti tokį darbą. Koordinuoti virtualių komandų narių darbą gali būti tikras iššūkis, tačiau lyderiui turint reikiamas kompetencijas, toks iššūkis gali būti lengvai įveikiamas. Tačiau išlieka klausimas, kokias kompetencijas naudoja lyderiai siekdami įveikti sunkumus atsirandančius dirbant su virtualiomis komandomis?

2. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodų aprašymas

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokios kompetencijos yra reikalingos sėkmingam (tarptautinių) virtualių komandų lyderiui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti virtualių komandų lyderio kompetencijas.
2. Nustatyti bendrųjų kompetencijų vietą virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje.
3. Išsiaiškinti, kaip virtualių komandų lyderiai ugdo savo kompetencijas.
4. Nustatyti, su kokiais iššūkiais susiduria virtualių komandų lyderiai.
5. Išsiaiškinti virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų skirtumus.

Tyrimo metodas. Atliekant tyrimą buvo pasirinkta taikyti kokybinį tyrimo metodą, kadangi jis leidžia išsamiai ir detalai suformuoti tyrimo vaizdą (R. Tidikis, 2003), labiau įsigilinti ir suvokti tyrinėjamą reiškinį. Be to, kokybinis tyrimas padeda atskleisti tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste, tai yra jis pateikia kasdienį vaizdą, kuris yra įprastas tiriamiesiems (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016).

Kokybinių tyrimų svarbą atskleidžia ir pats sąvokos „kokybė“ išskyrimas, kuri kaip teigia R. Tidikis (2003, 358) „apibrėžiama kaip esminis daikto apibrėžimas, dėl kurio objektas yra tas, o ne kitas daiktas, ir skiriasi nuo kitų daiktų; objekto santykyje su kitais išryškėja įvairios jo savybės“.

Socialinio pasaulio tyrinėjimo prielaidos ir idėjos kokybiniu požiūriu iš esmės skiriasi nuo kiekybinio požiūrio į tyrimo prielaidas (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016). Galima išskirti tokias kokybinio tyrimo skiriamąsias savybes (Bryman, 2008):

- Kokybinio tyrimo atlikimo metu dominuoja indukcinė logika, tai reiškia, kad teorija yra generuojama iš surenkamų tyrimo duomenų;
- Atliekant kokybinį tyrimą laikomasi interpretatyvinės pozicijos, tai reiškia, kad tyrimo metu yra siekiama suprasti pasaulį taip, kaip šį supranta tiriamieji;
- Kokybinio tyrimo atlikimo metu yra laikomasi konstrukcionistinio požiūrio – teigiama, kad socialinė realybė yra sąveikų tarp individų rezultatas, o ne atskira, socialinės sąvokos dalyviams „išoriška“ duotybė.

Atsižvelgiant į tyrimo ypatybes ir į tiriamųjų imlumą kokybiniam tyrimui, tikslinės atrankos būdu buvo pasirinkti respondentai. Tyrimo metu buvo nuspręsta apklausti asmenis, kurie turi daugiausia žinių darbe nagrinėjama tematika, tai yra, pasitelkti ekspertus, kurie yra gerai susipažinę su analizuojama tema bei yra virtualių komandų lyderiai. Atitinkamai pasirinkti kriterijai, leidžiantys atrinkti respondentus ir priskirti juos tyrimo ekspertų grupei, tai yra žinios ir darbo patirtis su virtualiomis komandomis. Tokiu būdu buvo atrenkami asmenys dirbantys toje pačioje organizacijoje, tačiau iš įvairių pasaulio šalių, priklausomai nuo jų patirties dirbant su virtualiomis komandomis (tokiu būdu buvo siekiama išvengti galimo šališkumo aspekto, kylančio dėl tarpkultūrinių skirtumų).

Tyrimo metu buvo pasirinkta atlikti struktūrizuotą interviu, kadangi, anot R. Tidikio (2003) interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Kokybinio tyrimo pagrindas yra atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma atviresnius, išsamesnius ir platesnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio (respondento), atspindžius jo perspektyvą (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016). Tokio interviu metu yra gilinamasi į respondentų nuomonę, nuostatas, išsiaiškinama jų patirtis, motyvai bei jausmai.

Struktūrizuoto atvirojo interviu metu yra laikomasi griežtų taisyklių, tai yra tiriamasis negali keisti klausimų ir žodžių tvarkos. Toks interviu metodas yra vienas veiksmingiausių, kai siekiama sumažinti tiriamųjų šališkumą ir palyginti respondentų atsakymus (B. Bitinas, 2008). Struktūrizuoto atviro interviu metu respondentams iš anksto yra pateikiami interviu klausimai, kurių eiliškumas ir turinys interviu metu nėra keičiamas.

2.2. Tyrimo respondentai ir tyrimo eiga

Tyrimo respondentai (ekspertai - lyderiai). Tyrimo metu buvo apklausti 9 ekspertai, kurie buvo atrinkti remiantis šiais kriterijais:

1. Turi eksperto žinių dirbant su virtualiomis komandomis;
2. Turi bent 5 metų patirtį dirbant su virtualiomis komandomis;
3. Yra dirbęs / dirba su virtualiomis komandomis, kuriose buvo bent vienas ekspertas iš Lietuvos.

Tyrimo objektas ir tiriamųjų charakteristika. Tyrimas buvo atliktas pasaulyje pirmaujančioje nepriklausomoje informacinių paslaugų įmonėje DXC Technology (toliau – „DXC“). DXC aptarnauja beveik 6 tūkst. privataus ir viešo sektoriaus įmones, kurios veikia įvairiose pramonės šakose ir yra išsidėsčiusios per 70 pasaulio šalių (žr. 8 pav.). DXC turi 134 tūkst. darbuotojų visame pasaulyje, todėl dažniausiai DXC komandose dirba ekspertai iš įvairių pasaulio šalių.

Interviu klausimai. Ruošiantis interviu, iš anksto, remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais, aptartais virtualių komandų lyderio kompetencijų teorinių aspektų dalyje, buvo parengta 11 atvirų klausimų. Pirmieji klausimai yra bendro pobūdžio tam, kad susipažintume su respondentais ir jų patirtimi dirbant su virtualiomis komandomis, o toliau seka gilesni klausimai, reikalaujantys pateikti išsamias įžvalgas ir atskleisti nuomonę bei pasidalinti patirtimi. Interviu metu buvo užduodami tokie klausimai:

1. Kiek metų dirbate su virtualiomis komandomis?
2. Kokio dydžio virtualių komandų: mažų (iki 5 žmonių), vidutinių (nuo 5 iki 15 žmonių) ar didelių (daugiau nei 15 žmonių), lyderiu dažniausiai esate?
3. Dirbant su virtualiomis komandomis, ar pasitaiko atvejų, kai su savo komandos nariais susitinkate „gyvai“?
4. Kokios, Jūsų nuomone, kompetencijos yra reikalingos virtualios komandos lyderiui? Įvardinkite svarbiausias kompetencijas ir papasakokite kaip jas naudojate dirbdami su virtualiomis komandomis.
5. Analizuodama daugelio autorių mokslinę literatūrą pastebėjau, kad bendrosios kompetencijos (tai yra, bendravimas gimtąja, užsienio kalbomis, skaitmeninis raštingumas, socialiniai ir pilietiniai gebėjimai ir pan.) turi būti visų profesijų kompetencijų pagrindas. Jūsų nuomone, kokią dalį virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje turi užimti bendrosios kompetencijos?
6. Kaip manote, ar lyderis turi nuolatos ugdyti savo kompetencijas? Kaip ugdote savo komandinio darbo ir lyderystės kompetencijas?
7. Kokios virtualių komandų lyderių kompetencijos yra ugdomos mokymų metu Jūsų organizacijoje?
8. Analizuojant įvairius literatūros šaltinius pastebėjau, kad daugelis autorių vieną iš iššūkių, su kuriais susiduria virtualių komandų lyderiai, įvardina nepasitikėjimą savo komandos nariais. Ar Jums teko susidurti su tokia situacija, kai nepasitikėjote vienu ar keliais savo komandos nariais? Jei taip, kaip elgiatės tokioje situacijoje?
9. Papasakokite apie iššūkius su kuriais dar susiduriate dirbdami su virtualiomis komandomis ir kaip juos įveikiate.
10. Lyginant virtualių ir tradicinių komandų lyderio kompetencijas, kuo jos skiriasi? Įvardinkite esminius skirtumus.
11. Jūsų nuomone, ar geras tradicinių (ne virtualių) komandų lyderis gali būti geru virtualių komandų lyderiu? Savo nuomonę pagrįskite.

Išankstinis respondentų informavimas apie interviu. Kokybinio tyrimo metu, prieš atliekant interviu, paprastai vyksta susipažinimas su respondentais, tokiu būdu yra sumažinama respondentų nepasitikėjimo problema. Atlikus tikslinę respondentų – ekspertų atranką, buvo kontaktuojama su respondentais, paaiškinamos tyrimo priežastys ir tikslas, bei supažindinama su tuo, kad interviu bus įrašinėjamas.

Pasirengimas tyrimui ir interviu eiga. Išanalizavus virtualių komandų lyderių kompetencijų teorinius aspektus buvo pradėtas pasiruošimas tyrimui. Buvo iškeltas tyrimo tikslas ir nustatyti tyrimo uždaviniai. Vėliau sekė tyrimo klausimų parengimas, respondentų paieška ir atranka, bei galiausiai buvo organizuojami interviu su respondentais. Kadangi interviu vyko su ekspertais iš įvairių pasaulio šalių, buvo nuspręsta organizuoti konferencinius skambučius (programos „Skype for business“ pagalba). Tokiu būdu artimiau susipažįstant su virtualių komandų lyderių kasdiene veikla – virtualiu bendravimu su komandos nariais. Respondentams iš anksto buvo išsiunčiami pakvietimai su prisijungimo prie konferencinio skambučio nuorodomis. Interviu trukmė su kiekvienu respondentu atskirai buvo planuojama apie valandą, tačiau faktiškai buvo užtrunkama nuo 37 iki 75 min. Interviu metu respondentai dar kartą trumpai buvo supažindinami su tyrimo tematika ir tyrėja, vėliau respondentams buvo pateikiami klausimai, pagal iš anksto pasirengtą atvirų klausimų sąrašą. Buvo taikoma pokalbio forma, dalyviai buvo skatinami laisvai reikšti savo mintis, išdėstyti požiūrį bei pasidalinti patirtimi. Atliekant interviu, tuo pačiu metu buvo fiksuojami ekspertų atsakymai įrašant juos informacinių technologijų pagalba.

Tyrimo etika - pradėta rūpintis visai neseniai - tik XX a. devintajame dešimtmetyje įvairios tyrėjų profesinės organizacijos pradėjo rūpintis tyrimų etika. Iki tol klaidingai buvo manyta, kad taikiai nusiteikusiems tyrėjams nereikia laikytis jokių etikos principų. Tyrimo etikos plėtra negali būti atskiriama nuo supratimo, kad žmonės tyrimuose turi dalyvauti tik laisvanoriškai, nieko neverčiami, būtina ginti jų teises bei saugoti juos nuo galimų neigiamų padarinių (B. Bitinas, 2008).

Atliekant tyrimą labai svarbu atsižvelgti į tris pagrindinius bendruosius tyrimo etikos principus, kuriuos galima sugrupuoti taip (B. Bitinas, 2008):

- Tyrėjų etika tiriamųjų požiūriu;
- Tyrėjų etika užsakovų požiūriu;
- Užsakovų etika tyrėjų ir tiriamųjų požiūriu.

Kadangi šiame magistro baigiamajame darbe tyrimas buvo atliktas tyrėjo laisvu noru, tai yra nebuvo užsakytas trečiosios šalies, atliekant tyrimą buvo atsižvelgiama į tyrėjų etiką tiriamųjų požiūriu.

Tyrimo metu buvo laikomasi šių tyrimo etikos principų:

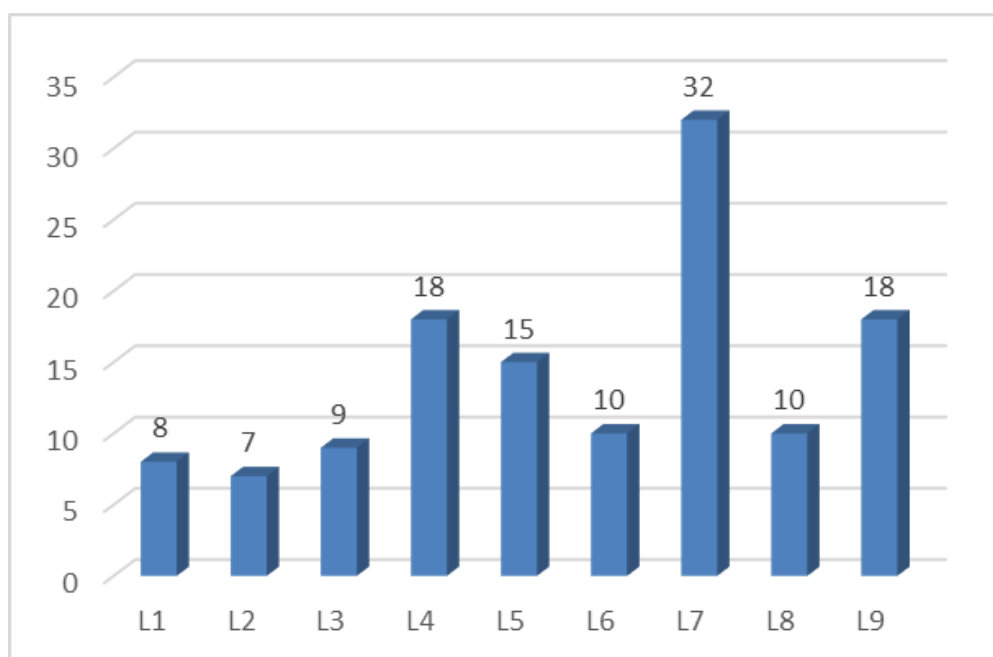
- ✓ Tiriameji tyrime dalyvavo savanoriškai ir nieko neverčiami;
- ✓ Prieš pradedant tyrimą (interviu) tiriameji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, esme, buvo informuoti apie tai, kad tyrimo metu interviu bus įrašomas. Buvo gaunamas žodinis tiriamojo sutikimas dalyvauti tyrime bei leidimas įrašyti interviu;
- ✓ Tyrėjas patikino tiriamuosius apie tyrimo metu surinktos informacijos konfidencialumą. Taip pat paaiškino, kad tyrimo metu gaunami duomenys bus panaudoti tik rašant magistro baigiamąjį darbą ir nebus niekur kitur publikuojami ar viešinami.
- ✓ Tyrimo metu tyrėjas užtikrina tiriamojo anonimiškumą, tai yra neatskleidžia tiriamojo identifikacinių duomenų, iš kurių kiti asmenys galėtų juos identifikuoti.

3. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO REZULTATAI

Šioje dalyje bus aprašomi struktūrizuoto atviro interviu metu gauti duomenys, taikant aprašomąjį – interpretacinį kokybinio duomenų analizės metodą. Pateikiami apibendrinti ekspertinio tyrimo rezultatai pagal ekspertams iš anksto pateiktus klausimus, kuriuos galima suskirstyti į kelias dalis:

- 1) Kompetencijos reikalingos virtualių komandų lyderiui;
- 2) Bendrųjų kompetencijų vieta virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje;
- 3) Virtualių komandų lyderių kompetencijų ugdymas;
- 4) Iššūkiai, su kuriais susiduria virtualių komandų lyderiai;
- 5) Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų palyginimas.

Pažymėtina, kad tyrimo metu respondentams iš pradžių buvo pateikiami bendrojo pobūdžio klausimai, siekiant išsiaiškinti kokią metų patirtį turi ir su kokiomis komandomis yra dirbę apklausti lyderiai.

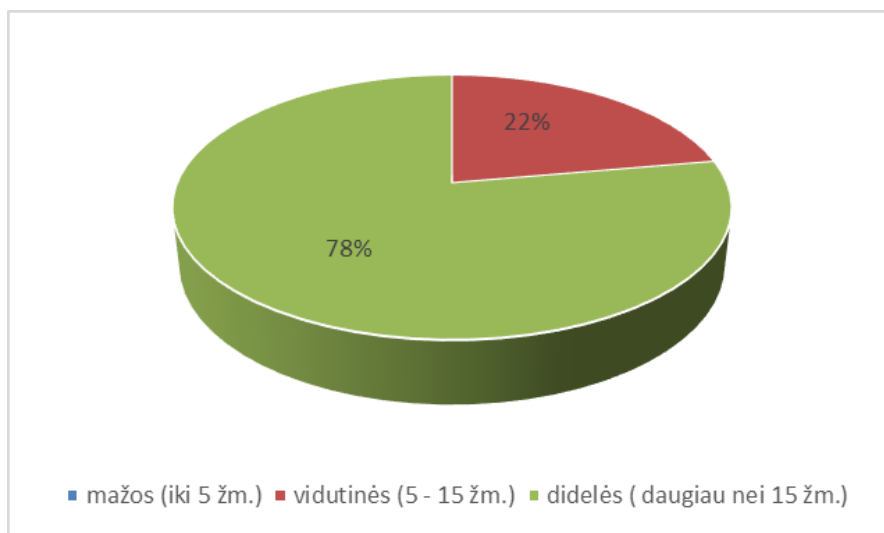


9 pav. Lyderių darbo su virtualiomis komandomis patirtis metais

Tyrimo metu paaiškėjo, kad apklaustų lyderių patirtis dirbant su virtualiomis komandomis yra įvairi, svyruojanti nuo 7 iki 32 metų (žr. 9 pav.). Tai reiškia, kad darbas su virtualiomis komandomis

prasidėjo anksčiau nei buvo išvystytos informacinės technologijos. Interviu metu ekspertas akcentavo tai, kad „pirmaisiais darbo su virtualiomis komandomis metais, bendrauti su savo komandos nariais tekdavo laiškas. Tuo metu pašto laišakai buvo pristatomi du kartus per dieną“ (L7).

Siekiant išsiaiškinti su kokio dydžio komandomis dirba respondentai, interviu metu ekspertų buvo prašoma įvardinti, kiek žmonių dažniausiai sudaro jų komandą.



10 pav. Virtualių komandų, su kuriomis dirba respondentai, dydis

Kaip matyti iš 10 pav. duomenų, dauguma lyderių dirba su didelėmis komandomis, kurias sudaro daugiau nei 15 narių. Įdomu tai, kad, kaip tyrimo metu buvo nustatyta - didžiausią patirtį turintys lyderiai dirba su didžiausiomis komandomis, kurias sudaro apie 700 - 800 žmonių (įskaitant tiesiogiai ir netiesiogiai atskaitingus komandos narius).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar virtualių komandų lyderiai susitinka su savo komandos nariais gyvai. Ekspertų teigimu, susitikimai gyvai su komandos nariais yra organizuojami, tačiau jie susitinka ne su visais komandų nariais ir ne visada, tai priklauso nuo geografinės vietos, kurioje yra išsidėstę nariai ir nuo projekto svarbumo, kliento poreikių ir kitų įtakančių veiksnių. Aptariant virtualių komandų poreikį turėti gyvus susitikimus, ekspertai akcentavo tai, kad „projektų vadovai siekdami užtikrinti projekto sėkmingumą, turi investuoti ir suorganizuoti, kad bent kartą virtualios komandos nariai susitiktų gyvai, artimiau pabendrautų, užmegztų ryšį, aptartų iškilusias problemas, projekto kryptis, tikslus ir kitą svarbią informaciją“ (L5). Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad gebėjimas dirbti virtualiose komandose nesusitinkant gyvai priklauso ir nuo lyderio bei komandos narių amžiaus.

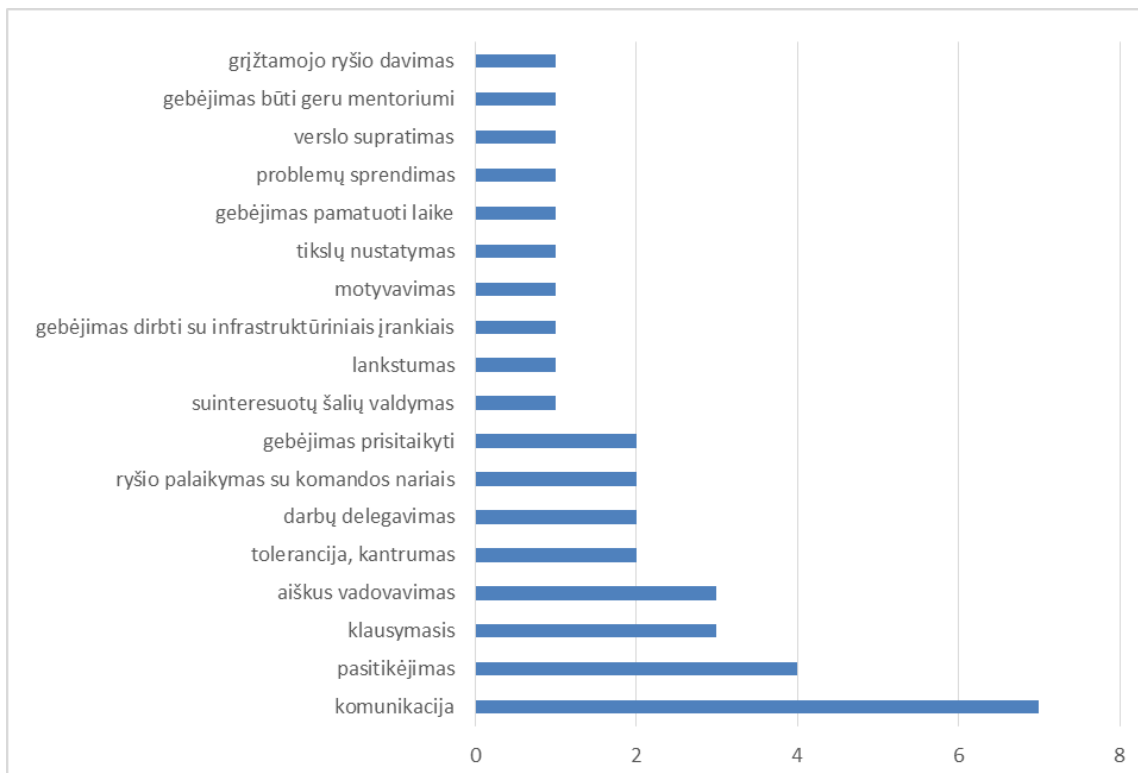
Ekspertai nurodė, kad „jaunesni inžinieriai, projektų vadovai, lyderiai geba greičiau prisitaikyti prie virtualios aplinkos ir dirbti vien tik informacinių technologijų pagalba“ (L5).

Apibendrinant galima teigti, kad dirbti su komandos nariais virtualiai, nesusitinkant gyvai yra įmanoma, tačiau „visas komunikacijos procesas virtualiame pasaulyje yra dešimt kartų sudėtingesnis“ (L6). Pavyzdžiui, komunikacijos procesas užtrunka ilgiau: „komandos nariai gavę užduotį ir bandydami išsiaiškinti jos atlikimą bendraujant laiškais gali užtrukti dieną ar kelias - parašyti keliolika laiškų, nors susitikus gyvai užtektų penkių minučių išsiaiškinti užduotį“ (L1). Akivaizdu, kad galimybė susitikti su komandos nariais gyvai suteikia daug pridėtinės vertės virtualių komandų kasdieninėje veikloje, o svarbiausia - taip užmezgamas stipresnis ryšys tarp lyderio ir komandos narių bei sukuriamas pasitikėjimas.

Išsiaiškinus virtualių komandų lyderių patirtį, identifikavus virtualių komandų dydį, toliau interviu metu buvo užduodami klausimai susiję su virtualių komandų lyderio kompetencijomis.

3.1. Virtualių komandų lyderio kompetencijų analizavimas

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti virtualių komandų lyderis. Ekspertai išskyrė ganėtinai daug kompetencijų, kurias turėtų turėti virtualių komandų lyderis, apibendrintas kompetencijų sąrašas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle.



11 pav. Kompetencijos, reikalingos virtualių komandų lyderiui

Siekiant apibendrinti ir atrinkti svarbiausias virtualių komandų lyderio kompetencijas, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, buvo atliktas virtualių komandų lyderio kompetencijų vertinimas. Tai yra, išskiriamos pagrindinės kompetencijos, jos aprašomos bei pridedami ekspertų pastebėjimai.

- I. Komunikacija - Virtualių komandų lyderį dažnai nuo jo komandos narių skiria ne tik tūkstančiai kilometrų, bet ir skirtingos kalbos, kultūros, tradicijos bei laiko zonos, todėl lyderiui ypač svarbu gebėti tinkamai, aiškiai ir laiku komunikuoti. Taip pat svarbu gebėti išklaudyti, išsiaiškinti, ar komandos nariai tinkamai suprato jiems paskirtus darbus. Virtualių komandų lyderis privalo nuolatos palaikyti ryšį su savo komandos nariais, organizuoti savaitinius skambučius, siekiant išsiaiškinti darbų atlikimo procesus ir stadijas, organizuoti konferencinius skambučius, kurių metu būtų aptariami atlikti darbai, bendras projekto vaizdas ir pan. Lyderis turi ne tik tinkamai iškomunikuoti darbus, išgirsti savo komandos narius, bet ir sugebėti laiku ir tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį – atsiliepimą apie darbą – savo komandos nariams. Tad akivaizdu, kad kasdienėje virtualių komandų lyderio veikloje komunikacija yra pagrindinis įrankis, kurios pagalba yra užtikrinamas sėkmingas projekto vykdymas. Įsivaizduokite virtualią komandą, kurią skiria ne tik tūkstančiai kilometrų, skirtingos laiko zonos, bet ir komunikacijos stoka. Akivaizdu, kad tokia komanda yra pasmerkta žlugti, kadangi komandos nariai nebus tinkamai informuoti apie jiems paskirtus darbus, negalės

išsiaiškinti, ar teisingai suprato jiems paskirtus uždavinius, iškeltus tikslus, todėl gali nesugebėti tinkamai ir laiku įvykdyti projektą. Virtualios komandos lyderis privalo gebėti aiškiai nustatyti savo komandos tikslus, prioritetus, tinkamai paskirstyti darbus ir juos aiškiai iškomunikuoti, be to, jis turi sugebėti įvertinti darbus ir juos pamatuoti laike.

Ekspertų pastebėjimai:

- „Vadovas turi gebėti aiškiai komunikuoti, aiškiai išsakyti lūkesčius, informuoti komandą apie ateinančius darbus, turimus trukdžius, bei lygiai tą patį darant su klientu, lyderis užtikrina savo komandos sėkmę. Jei lyderis negeba komunikuoti, pirmiausiai nukenčia suinteresuotųjų šalių valdymas, bei projektas yra pasmerkiamas žlugti“ (L1).
- „Lyderis turi gebėti ne tik išsakyti aiškiai informaciją, bet ir gebėti įsiklausyti, aiškiai išdėstyti nurodymus, paskirstyti darbus, turi gebėti pamatuoti kaip dirba jų komandos nariai, o ne tik stebėti ką tiksliai jie daro“ (L5).
- „Lyderis turi aiškiai išsakyti ko jis nori, ko jam reikia ir kaip tą reikia padaryti, bei turi įsitikinti, kad jo komandos nariai suprato užduotį, tą galima išsiaiškinti nuolat bendraujant su komandos nariais“ (L8).
- „Virtualių komandų lyderiui yra svarbu gebėti nustatyti tikslus ir juos iškomunikuoti, aiškiai išsakyti lūkesčius, žmonėms turintiems mažesnę patirtį išskaidyti darbus, struktūrizuoti juos ir gebėti paaiškinti taip, kad jie tiksliai žinotų ką ir kada turi padaryti. Tuomet lyderiui belieka tik pasitikėti savo komandos nariais, juos motyvuoti darbui, nes lyderis negali jų kontroliuoti virtualioje aplinkoje“ (L3).

- II. Pasitikėjimas – Virtualių komandų darbas turi būti pagrįstas pasitikėjimu ir atsakomybių perdavimu. Tiesa ta, kad virtualių komandų lyderis negali stebėti savo komandos narių darbo, o dar ypač jei jo komandą sudaro keliasdešimtys ar šimtai narių. Todėl lyderiui belieka tik pasitikėti savo komandos nariais, tikėti, kad jie efektyviai dirba, tinkamai išnaudoja laiką ir neužsiima jokia pašaline veikla. Kiekvienas virtualios komandos lyderis privalo ne tik sugebėti pasitikėti savo komandos nariais, bet ir vadovauti taip, kad komandos nariai pasitikėtų juo. Kuriant abipusį pasitikėjimą tarp lyderio ir komandos narių, lyderis privalo būti tolerantiškas, kantrus, suprasti, kad mažesnę patirtį turintys darbuotojai ne visada viską iš pirmo karto geba padaryti tinkamai. Tačiau lyderis turi išlikti budrus, kad komandos nariai suprastų, jog jei neįdės pastangų, nerodys iniciatyvos ir pažangos, jie gali būti pakeisti kitais žmonėmis.

Sukurti pasitikėjimą tradicinėje komandoje, kurioje žmonės bendrauja kiekvieną dieną, gali matyti ką kiti veikia (kontroliuoti) yra daug paprasčiau. Tačiau, virtuali komanda priešingai nei tradicinė, negalėtų dirbti, jei tarp lyderio ir komandos narių nebūtų sukurtas pasitikėjimo jausmas.

Ekspertų pastebėjimai:

- „Jei lyderis dirba su virtualiomis komandomis, jis turi pasitikėti savo komandos nariais, tikėti tuo ką jie daro ir kaip kuria pridėtinę vertę. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad tie lyderiai, kurie turi nuolatos stebėti savo pavaldinių darbą, jį kontroliuoti, niekada negalės būti gerais virtualių komandų lyderiais, kadangi jie pasitiki žmonėmis tik tada, kai gali juos matyti“ (L5).
- „Vadovauti žmonėms virtualioje aplinkoje yra šiek tiek sudėtingiau, nes lyderis turi pasitikėti savo komandos nariais, nors jis ir negali matyti ką jis veikia, kiek laiko užtrunka atlikdamas specifines užduotis. Lyderis turi jausti kaip dirba jo komandos nariai ir gebėti pasitikėti jais“ (L6).

III. Gebėjimas prisitaikyti - Virtualių komandų lyderis turi būti lankstus, gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų, savo komandos narių poreikių, jų tautinių bei kultūrinių skirtumų. Virtualių komandų lyderis, priešingai negu tradicinių, turi turėti tarpkultūrinį supratimą bei gebėti tinkamai bendrauti su įvairių tautybių žmonėmis. Dirbant su virtualiomis komandomis, dažnai pasitaiko atvejų, kai lyderis turi svarbių konferencinių skambučių anksti ryte arba vėlai vakare, kai tuo tarpu kitose pasaulio šalyse yra dienos metas. Todėl virtualių komandų lyderis turi gebėti planuoti savo laiką, bei gebėti išlaikyti tam tikrą balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Be to, pats virtualių komandų lyderio lyderystės stilius negali būti pastovus, kadangi jis turi prisitaikyti prie organizacijos, komandos ar projekto poreikių. Lyderis turi turėti stiprias pamatines vertybes, kuriomis būtų grindžiamas jo darbas, tačiau reikalui esant jis taip pat turi gebėti prisitaikyti ir panaudoti unikalias, tam tikrai situacijai reikalingas ir pritaikomas kompetencijas, įgūdžius bei gebėjimus.

Ekspertų pastebėjimai:

- „Globalios virtualios komandos lyderis turi dirbti su skirtingomis laiko zonos, skirtingų tautybių žmonėmis, todėl lyderis turi gebėti prisitaikyti prie šių skirtumų“ (L8).

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad virtualių komandų lyderis pirmiausiai turi turėti puikiai išvystytus komunikacijos gebėjimus, mokėti nustatyti tikslus, prioritetus ir juos aiškiai iškomunikuoti savo komandos nariams. Taip pat svarbu, kad lyderis pasitikėtų savo komandos nariais,

deleguotų jiems darbus, perleistų atsakomybes. Ir galiausiai, virtualių komandų lyderis turi gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų bei būti lankstus.

Bendrųjų kompetencijų reikšmė virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje

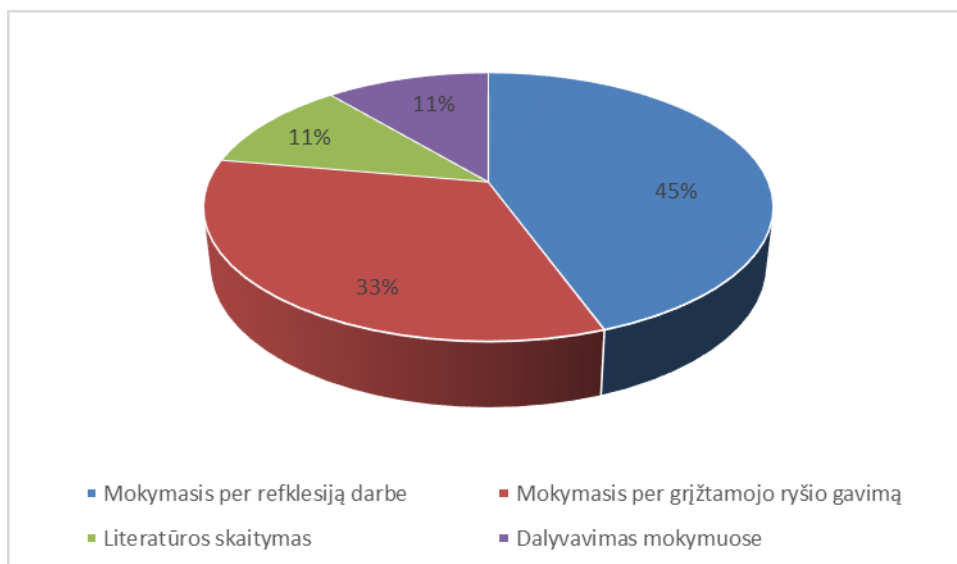
Europos Parlamento ir Tarybos išleistose rekomendacijose dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų, buvo nustatyti bendrieji gebėjimai, reikalingi žmonių profesinės veiklos ir socialinio gyvenimo vystymuisi, visoms ES šalims vienodi. Be to, analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad bendrosios kompetencijos (t. y., bendravimas gimtąja ir užsienio kalbomis, skaitmeninis raštingumas, socialiniai ir pilietiniai gebėjimai, ir kt.) turi būti visų profesijų kompetencijų pagrindas. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią dalį virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje turi sudaryti bendrosios kompetencijos.

Ekspertų vertinimu visos bendrosios kompetencijos yra svarbios virtualios komandos lyderiui (L2, L7, L4), tačiau tai priklauso nuo lyderio patirties, kompetencijų ir logikos (L8). „Bendrosios kompetencijos yra vienodos daugumai profesijų, tačiau skiriasi jų taikymas“ (L6). Atkreiptinas dėmesys, kad „bendrosios kompetencijos yra labai artimos virtualių komandų lyderio kompetencijų sąrašui“ (L1). „Bendrosios kompetencijos daugiau ar mažiau yra bet kurio sėkmingo lyderio „privalai turėti“ sąrašė“ (L5). Ekspertų teigimu, „iš bendrųjų kompetencijų virtualių komandų lyderiui būtų galima išskirti komunikacijos gebėjimus“ (L9), o „bendravimas užsienio kalbomis yra labai svarbi kompetencija virtualių komandų lyderiui“ (L3).

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad bendrosios kompetencijos yra būtinos virtualių komandų lyderiui ir privalo būti lyderio kompetencijų rinkinyje. Apibendrinant, kaip buvo išskirta anksčiau, gebėjimas bendrauti yra viena svarbiausių virtualių komandų lyderio kompetencijų.

Virtualių komandų lyderio kompetencijų ugdymas

Tyrimo metu visiems be išimties ekspertams nurodžius, kad lyderis turi nuolatos ugdyti savo kompetencijas, buvo bandoma išsiaiškinti, kaip respondentai ugdo savo kompetencijas.



12 pav. Lyderio kompetencijų ugdymas

Beveik pusė – 45% respondentų nurodė, kad geriausia ugdyti savo kompetencijas per refleksiją darbe, tai yra, lyderis nuolatos mokosi per atliekamą darbą, reflektuodamas per patirtį, analizuodamas situacijas, dirbdamas su savimi. 33 % respondentų nurodė, kad geriausia mokytis yra per grįžtamojo ryšio iš komandos narių, aukštesniųjų vadovų gavimą. Naudingiausia tiek lyderiui, tiek jo komandos nariams gauti grįžtamąjį ryšį iškart po projekto, darbo užbaigimo. Tokiu būdu lyderis ar komandos narys gali priimti kritiką, analizuoti nesėkmes ir siekti ateityje jų išvengti. Tyrimo metu 11 % respondentų nurodė, kad vienas iš būdų kaip galima ugdyti savo kompetencijas yra literatūros skaitymas ar dalyvavimas įvairiuose bendrųjų gebėjimų tobulinimo, nišinių kompetencijų ugdymo, ar kitokiuose mokymuose. Ekspertai taip pat akcentavo tai, kad mokytis reikia bendraujant su kitais, tokias pat (ar nebūtinai) pareigas užimančiais lyderiais, nes tik per dalinimąsi patirtimi galima įgyti naujų žinių, sužinoti kaip reikėtų reaguoti, kokių veiksmų reikėtų imtis vienoje ar kitoje situacijoje, ar tiesiog ugdyti jau išvystytas kompetencijas.

Iššūkiai, su kuriais susiduria virtualių komandų lyderiai

Virtualių komandų lyderių kasdienėje veikloje iššūkių pasitaiko įvairių - nuo smulkesnių techninių trikdžių iki nesusikalbėjimo su komandos nariais. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais lyderiai susiduria dirbdami su virtualiomis komandomis. Remiantis tyrimo metu surinktais duomenimis, žemiau esančioje lentelėje pateikiama virtualių komandų lyderių patiriamų iššūkių matrica, nurodant iššūkius, juos paaiškinant bei nurodant kokias kompetencijas turi turėti lyderis, kad galėtų suvaldyti minėtus iššūkius.

4 lentelė. Virtualių komandų lyderių iššūkių matrica

Iššūkiai	Apibūdinimas	Kompetencijos reikalingos iššūkių įveikimui
Techniniai iššūkiai	Smulkūs techniniai gedimai, valdymo įrankių gedimai, ryšio sutrikimai ir kitos techninės kliūtys.	Techniniai įgūdžiai, racionalumas, greitas sprendimų priėmimas, gebėjimas greitai atrasti alternatyvius komunikavimo būdus / sprendimus, jei techninių kliūčių nepavyksta pašalinti
Nesusikalbėjimas	Komunikuojant virtualiai pasitaiko atvejų, kai lyderis nesusikalba su savo komandos nariais. Tokie atvejai pasitaiko, kai mažai komunikuojama, arba, kai susidūrę su problema darbuotojai bando suprasti ir išspręsti problemą patys, projekto pradžioje, ar prieš pradėdant vykdyti projektą nebuvo iškomunikuojami laukiami rezultatai, lūkesčiai.	Komunikacija, racionalumas, emocijų valdymas, konstruktyvumas
Žmonių ugdymas	Naujų darbuotojų apmokymas, pakartotinis komunikavimas dėl užduoties, jos sprendimo būdų, nesėkmingos pradžios suvaldymas.	Pasitikėjimas, užduočių delegavimas, tikslų nustatymas, kitų mokymas
Prioritetų nustatymas	Lyderis turi nuolat informuoti savo komandos narius apie dabartinius organizacijos tikslus, sudėlioti prioritetus, nurodyti darbuotojams ko iš jų yra tikimasi, bei laiku pranešti apie prioritetų pasikeitimą.	Komunikacija, tikslų nustatymas, grįžtamojo ryšio davimas
Darbo krūvio suvaldymas	Vienas sunkiausių iššūkių suvaldyti darbuotojų darbo krūvį esant maksimaliam žmonių apkrovimui. Lyderis turi sugebėti motyvuoti darbuotojus net ir esant dideliame spaudime organizacijos viduje	Motyvacija, komunikavimas, problemų sprendimo įgūdžiai
Darbas su tarpkultūrinėmis komandomis	Virtualių komandų lyderiai dažnai dirba su komandomis, kuriose yra žmonės iš skirtingų pasaulio šalių, todėl lyderiui dažnai gali būti sunku motyvuoti ir suburti skirtingų kultūrų žmones siekti bendro tikslo.	Tarpkultūrinė kompetencija, komunikacija, motyvacija
Nepasitikėjimas (naujais) komandos nariais	Virtualių komandų lyderiai dažniausiai nepasitiki tais komandos nariais, kurie neįvykdo užduočių taip, kaip buvo iš jų tikimasi, nuolat kartoja tas pačias klaidas ir nesistengia jų ištaisyti, tobulėti. Taip pat pastebima, kad lyderiai dažnai nepasitiki naujais komandos nariais, kadangi jie nežino ko gali iš jų tikėtis.	Kantrumas, pasitikėjimas, kitų mokymas
Komandos formavimas	Suformuoti komandą, suvienyti skirtingų kultūrų, tautybių, tipų žmones, bendradarbiauti siekiant bendro tikslo virtualiai yra žymiai sudėtingiau, kadangi pasitikėjimas kitais komandos nariais ir lyderiu virtualiai yra kur kas sunkiau sukuriamas.	Pasitikėjimas, komunikacija, komandos formavimo įgūdžiai, kūrybiškumas, alternatyvių komandos formavimo būdų ieškojimas bei taikymas

Darbas su skirtingomis laiko zonomis	Lyderiai dirbantiems su skirtingomis laiko zonomis susiduria su iššūkiais dalyvaujant virtualiuose susitikimuose su komandos nariais, kadangi pasitaiko atvejų kai lyderis susitikimus turi anksti ryte arba vėlai vakare. Lyderiams dažnai būna sunku atrasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.	Gebėjimas prisitaikyti, lankstumas, laiko planavimas
Komunikacija	Bendraujant virtualiai yra prarandamas kūno kalbos matymas, todėl suprasti žmonių reakcijas į tam tikrus dalykus tampa kur kas sudėtingiau.	Komunikacija, gebėjimas perprasti žmones
Drausmės nebuvimas susitikimų metu	Virtualiose susitikimuose, kur žmonės negali matyti ką veikia kiti komandos nariai, pasitaiko atvejų, kai vienas ar keli komandos nariai susitikimų metu užsiima kita veikla, praleidžia svarbius dalykus ar nesugeba sutelkti dėmesio į susitikimą.	Susitikimų organizavimas, žmonių valdymas, pasitikėjimas

Aukščiau esančioje 4 lentelėje pateiktas iššūkių sąrašas yra nebaigtinis, kadangi lyderiai dirbdami su virtualiomis komandomis su didesniais ar mažesniais iššūkiais susiduria kasdien. Nors virtualių komandų lyderiai dažnai susiduria su panašiais iššūkiais, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad patys iššūkiai gali būti patiriami vis kitame kontekste. Todėl prieš priimant sprendimus reikia atidžiai įvertinti esamą situaciją, o nesistengti akylai pritaikyti anksčiau pasitvirtinusias praktikas, pritaikytas priemones ar vadovautis anksčiau pasiteisinusiomis kompetencijomis.

3.2. Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų palyginimas

Išsiaiškinus kompetencijas, kurios yra reikalingos virtualių komandų lyderiui, išanalizavus iššūkius, su kuriais jie susiduria, kilo klausimas, kuo skiriasi virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijos. Todėl tyrimo pabaigoje ekspertų buvo prašoma įvardinti esminius tradicinių ir virtualių komandų lyderių kompetencijų skirtumus. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami respondentų palyginimai.

5 lentelė. Virtualių ir tradicinių lyderių kompetencijų palyginimas

Ekspertas	Palyginimas
L1	Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijos yra vienodos, lyderiai dirba su tomis pačiomis komandomis tik skiriasi aplinka, kurioje jie dirba.
L2	Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijos yra vienodos. Kompetencijas lyginti reikėtų per komandų prizmę, tai yra, dirbant su mažomis efektyvių inžinierių komandomis nėra didelio skirtumo kokioje aplinkoje jūs dirbsite. Tačiau, jei dirbtumėte su didele, mažai patirties turinčia komanda tada jau atsirastų skirtumų. Taigi, viskas priklauso ne nuo lyderio kompetencijų skirtumų, o nuo komandų su kuriomis dirba lyderiai.
L3	Virtualių ir tradicinių komandų lyderio kompetencijos nesiskiria, tik virtualių komandų lyderiui yra sunkiau sukurti komandos pasitikėjimą, kai žmonės nemato vienas kito gyvai.
L4	Virtualių ir tradicinių komandų lyderiui reikalingos kompetencijos yra vienodos, tačiau tradicinių komandų lyderis turėtų įsisavinti naujus techninius įgūdžius.
L5	Idealiame pasaulyje nėra skirtumų tarp virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų, kadangi komanda vis tiek yra ir bus komanda, nesvarbu kokioje aplinkoje ji būtų virtualioje ar ne.
L6	Virtualių ir tradicinių komandų lyderiams reikalingos pagrindinės kompetencijos yra vienodos, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad virtualiame pasaulyje viskas yra dešimt kartų sunkiau pritaikoma. Sugebėjimas valdyti virtualią komandą yra tradicinės komandos lyderio papildymas, o ne visiškai naujas vertybių ir kompetencijų rinkinys. Pasibaigus dienai, žmonės daro verslą, o technologijos yra tik priemonė skirta sumažinti atstumą be keliavimo. Pasitikėjimas, geri komunikaciniai įgūdžiai, užsienio kalbų mokėjimas, kultūrinių skirtumų supratimas, geras humoro jausmas gali būti naudingas, bet tai yra pagrindinės kompetencijos, reikalingos kiekvienam sėkmingam lyderiui.
L7	Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijos nesiskiria, tuos pačius įgūdžius, kuriuos naudoja virtualios komandos lyderis, naudoja ir tradicinės.
L8	Virtualių ir tradicinių komandų lyderiai turi tas pačias kompetencijas, įgūdžius, tačiau skiriasi jų pritaikymas.
L9	Tradicinis komandos vadovas paprastai yra vietinis lyderis, kuris vadovauja komandos nariams toje pačioje vietoje ar šalyje, kur reikiamas kompetencijos lygis yra vienodas, be specializacijų specialioje srityje. Tuo tarpu, virtualių komandų lyderis paprastai specializuojasi arba fokusuojasi vienoje srityje su panašiomis kompetencijomis. Virtualių komandų lyderis turi patirties su skirtingų šalių kultūromis, socialiniais įgūdžiais ir skirtingomis kompetencijomis.

Apibendrinant, respondentų nuomone, geras tradicinės komandos lyderis ne tik galėtų būti, bet ir turėtų būti geru virtualių komandų lyderiu. Tik virtualios komandos lyderis turėtų prisitaikyti prie virtualios aplinkos, prie darbo joje bei būti lankstus.

Atlikus tyrimą ir pateikus apibendrintą tyrimo analizę galima teigti, kad:

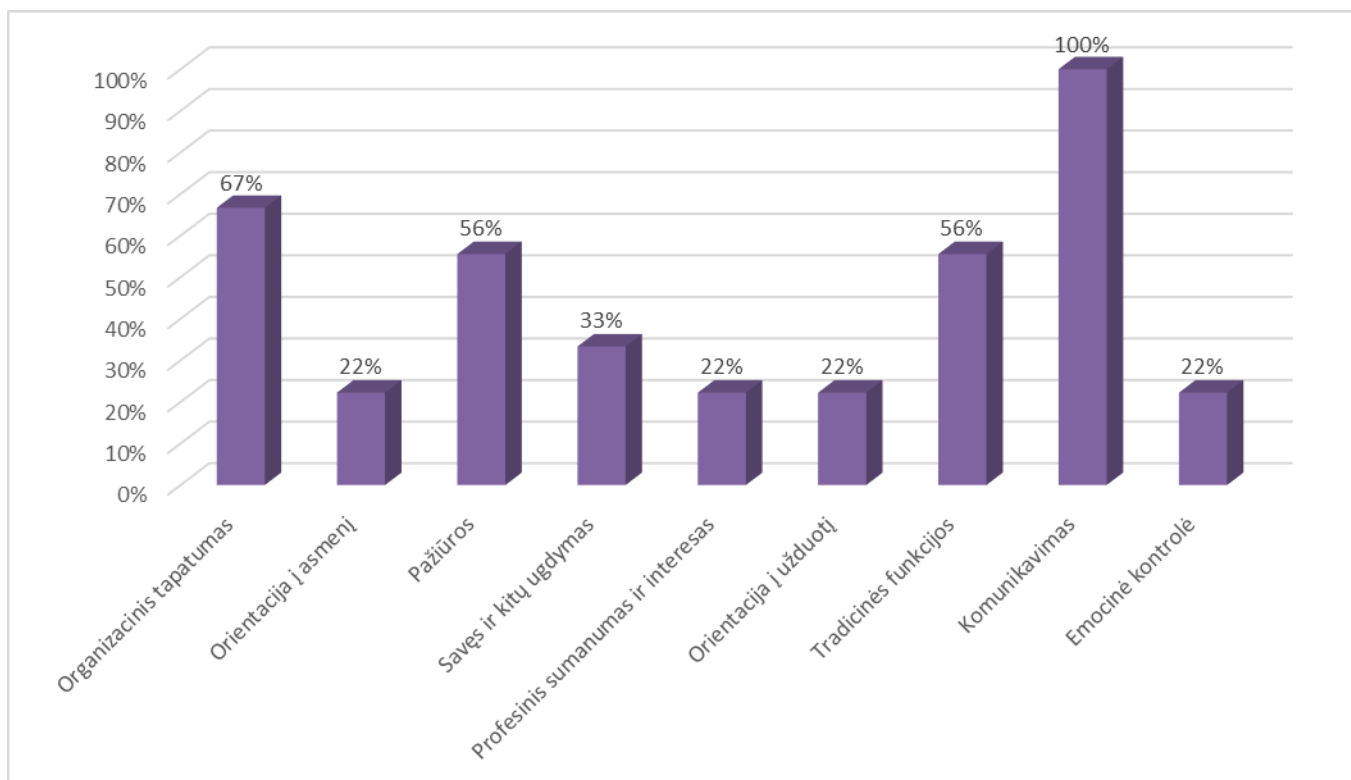
- Tyrime dalyvavo ekspertai – lyderiai turintys 7 – 32 metų patirtį dirbant su virtualiomis komandomis, kurių narių skaičius įvairus, svyruoja nuo 15 iki 700 - 800 narių (įskaitant tiesiogiai ir netiesiogiai atskaitingus darbuotojus).
- Pagrindinės kompetencijos, kurios yra reikalingos virtualių komandų lyderiui yra komunikacija, pasitikėjimas bei gebėjimas prisitaikyti.
- Virtualių komandų lyderiai ugdo savo kompetencijas per refleksiją darbe ir per grįžtamąjį ryšį.
- Virtualių komandų lyderiai susiduria su įvairiais iššūkiais, nuo smulkesnių techninių trikdžių iki nepasitikėjimo savo komandos nariais.
- Virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijos yra vienodos, skiriasi tik jų pritaikymas ir aplinka kurioje jie dirba.

3.3. Tyrimų apžvalga ir jų rezultatų palyginimas

Siekiant nustatyti atlikto tyrimo validumą, patikimumą buvo nuspręsta palyginti gautus tyrimo rezultatus su kitų panašių tyrimų, aprašytų pirmajame skyriuje, gautais rezultatais. I skyriuje buvo analizuotas ir aprašytas N. Petkevičiūtės ir N. Kamiskytės (2002) atliktas vadovų raiškos kompetencijų žvalgybinis tyrimas (žr. poskyrį „Kompetencijų samprata ir skirstymas“). Minėtas tyrimas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- 1) Palyginti virtualių komandų lyderio kompetencijų ir tradicinio vadovo kompetencijas;
- 2) Palyginti, kaip laikui bėgant kito vadovo kompetencijų svarbumas.

Siekiant palyginti tyrimo metu nustatytas kompetencijas, kuriomis turi pasižymėti virtualių komandų lyderis (žr. 3 pav.) buvo nuspręsta jas sugrupuoti pagal R. P. Tett (2002) ir kitų mokslininkų apibendrinančiame modelyje suskirstytas 9 kompetencijų grupes (žr. 15 psl.). Apibendrintas tyrimo metu nustatytų kompetencijų grupavimas, pateikiamas žemiau esančiame 13 paveiksle.



13 pav. Virtualių komandų lyderių kompetencijų grupavimas pagal R. P. Tett

Sugrupavus ekspertų nurodytas kompetencijas pagal R. P. Tett (2002) ir kitų mokslininkų sudarytą kompetencijų grupavimą, nustatyta, kad virtualių komandų lyderiui svarbiausi kompetencijų blokai yra komunikavimas, organizacinis tapatumas, pažiūros ir tradicinės funkcijos. Visi kiti kompetencijų blokai, ekspertų nuomone, užima beveik vienodas pozicijas.

Pirmiausia buvo nuspręsta palyginti žvalgybinio tyrimo metu nustatytas idealaus vadovo kompetencijų blokų su tyrimo metu nustatytų kompetencijų blokų išsidėstymu (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Idealaus vadovo ir virtualių komandų lyderio kompetencijų blokų palyginimas

Virtualių komandų lyderio kompetencija	Procentai	Idealaus vadovo kompetencija	Procentai
Komunikavimas	100	Profesinis sumanumas ir interesas	87
Organizacinis tapatumas	67	Orientacija į užduotį	87
Pažiūros	56	Komunikavimas	84
Tradicinės funkcijos	56	Emocinė kontrolė	82
Savęs ir kitų ugdymas	33	Organizacinis tapatumas	82

Orientacija į asmenį	22	Tradicinės funkcijos	82
Profesinis sumanumas ir interesas	22	Savęs ir kitų ugdymas	81
Orientacija į užduotį	22	Pažiūros	81
Emocinė kontrolė	22	Orientacija į asmenį	79

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad:

- Idealiai vadovui svarbiausi yra profesinio sumanumo ir interesų, orientacijos į užduotį, komunikavimo, emocinės kontrolės kompetencijų blokai;
- Virtualių komandų lyderių kompetencijos mažiausiai išreikštos orientacijos į asmenį, profesinio sumanumo ir intereso, orientacijos į užduotį ir emocinės kontrolės blokuose.

Palyginus virtualių komandų lyderio ir idealaus vadovo kompetencijų blokus, buvo nuspręsta palyginti, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti vadovai.

Svarbiausios virtualių komandų lyderio ir idealaus vadovo kompetencijos yra pateiktos žemiau esančioje lentelėje.

7 lentelė. Svarbiausios virtualių komandų lyderio ir idealaus vadovo kompetencijos

Virtualių komandų lyderio kompetencijos	Idealaus vadovo kompetencijos
Komunikacija	Patikimumas
Pasitikėjimas	Iniciatyva
Gebėjimas prisitaikyti	Problemų supratimas
Klausymasis	Sprendimų priėmimas
Aiškus vadovavimas	Skubumas
Tolerancija, kantrumas	Asmeninė atsakomybė
Darbų delegavimas	Organizacinis sąmoningumas
Ryšio palaikymas su komandos nariais	Lojalumas
Suinteresuotų šalių valdymas	Kūrybinis mąstymas
Lankstumas	Techninė patirtis

Apibendrinant 7 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad:

- Virtualių komandų lyderiui svarbiausios kompetencijos yra komunikacija, pasitikėjimas ir gebėjimas prisitaikyti. Kai tuo tarpu,
- Idealiai vadovui svarbiausios kompetencijos yra patikimumas, iniciatyva, problemų supratimas ir sprendimas.
- Kadangi buvo lyginami skirtingų laikotarpių (2002 ir 2018 metų), prototipų (realus ir idealus) bei skirtingose aplinkose (virtualioje ir tradicinėje) dirbantys vadovai, pastebimas reikalingų kompetencijų skirtumas.

Palyginus virtualių komandų lyderio ir idealaus vadovo kompetencijų blokus ir pačias kompetencijas, toliau buvo nuspręsta paanalizuoti, kaip skiriasi 2002 metų realaus vadovo ir šiuolaikinio virtualių komandų lyderio kompetencijų blokai ir pačios kompetencijos.

8 lentelė. Realaus 2002 metų vadovo ir šiuolaikinio virtualių komandų lyderio kompetencijų blokų palyginimas

Šiuolaikinio virtualių komandų lyderio kompetencija	Procentai	Realaus 2002 metų vadovo kompetencija	Procentai
Komunikavimas	100	Profesinis sumanumas ir interesas	80
Organizacinis tapatumas	67	Orientacija į užduotį	79
Pažiūros	56	Organizacinis tapatumas	77
Tradicinės funkcijos	56	Savęs ir kitų ugdymas	74
Savęs ir kitų ugdymas	33	Pažiūros	74
Orientacija į asmenį	22	Orientacija į asmenį	73
Profesinis sumanumas ir interesas	22	Komunikavimas	73
Orientacija į užduotį	22	Tradicinės funkcijos	72
Emocinė kontrolė	22	Emocinė kontrolė	68

Apibendrinant 8 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad:

- Šiuolaikiniam, virtualių komandų lyderiui svarbiausi kompetencijų blokai yra komunikavimas, organizacinis tapatumas bei pažiūros.
- Realiam 2002 metų vadovui mažiausiai svarbūs yra komunikavimo, tradicinių funkcijų ir emocinės kontrolės kompetencijų blokai.
- Akivaizdu, kad keičiantis lyderystės aplinkai ir laikui keičiasi ir lyderiui reikalingos kompetencijos. Šiuolaikiniam virtualių komandų lyderiui svarbiausias kompetencijų blokas – komunikavimas, anksčiau buvo laikomas vienu iš mažiausiai svarbių blokų.

Svarbiausios virtualių komandų lyderio ir realaus 2002 metų vadovo kompetencijos yra pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. Svarbiausių šiuolaikinio virtualių komandų lyderio ir realaus 2002 metų vadovo kompetencijų palyginimas

Šiuolaikinių virtualių komandų lyderio kompetencijos	Realaus 2002 m. vadovo kompetencijos
Komunikacija	Patikimumas
Pasitikėjimas	Iniciatyva
Gebėjimas prisitaikyti	Susitelkimas į vartotoją
Klausymasis	Asmeninė atsakomybė
Aiškus vadovavimas	Techninė patirtis
Tolerancija, kantrumas	Organizacinis sąmoningumas
Darbų delegavimas	Lojalumas
Ryšio palaikymas su komandos nariais	Kūrybinis mąstymas
Suinteresuotų šalių valdymas	Savęs ugdymas
Lankstumas	Finansinis interesas

Apibendrinus aukščiau esančios lentelės rezultatus, galima padaryti tokias išvadas:

- Šiuolaikiniam virtualių komandų lyderiui svarbiausios kompetencijos: komunikacija, pasitikėjimas ir gebėjimas prisitaikyti, 2002 m. realaus vadovo kompetencijų rinkinyje nebuvo išskiriamos kaip svarbiausios.
- Tuo tarpu, svarbiausios 2002 metų realaus vadovo kompetencijos: patikimumas, iniciatyva, susitelkimas į vartotoją, šiuolaikinio virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinyje pasireiškia per kitas kompetencijas.

Atlikto tyrimo ir tyrimų rezultatų palyginimų analizės išvados

- 1) Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad virtualių komandų lyderis pirmiausiai turi turėti puikiai išvystytus komunikacijos gebėjimus, mokėti nustatyti tikslus, prioritetus ir juos aiškiai iškomunikuoti savo komandos nariams. Taip pat svarbu, kad lyderis pasitikėtų savo komandos nariais, deleguotų jiems darbus, perleistų atsakomybes. Ir galiausiai, virtualių komandų lyderis turi gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų bei būti lankstus.

- 2) Tyrimo metu apklausus ekspertus paaiškėjo, kad bendrosios kompetencijos yra būtinos virtualių komandų lyderiui ir privalo būti lyderio kompetencijų pagrindas. Pavyzdžiui, bendroji kompetencija bendravimas gimtąja ir užsienio kalbomis yra viena pagrindinių virtualių komandų lyderio kompetencijų. Tai reiškia, kad be šios ir kitų bendrųjų kompetencijų virtualių komandų lyderis negalėtų būti sėkmingu.
- 3) Atlikus virtualių komandų lyderio kompetencijų vertinimą, nustatyta, kad lyderiams ugdyti savo kompetencijas reikia per refleksiją darbe, tai yra, lyderis turi nuolatos mokytis per atliekamą darbą, reflektuodamas per patirtį, analizuodamas situacijas, dirbdamas su savimi. Taip pat svarbu mokytis per grįžtamojo ryšio iš komandos narių, aukštesniųjų vadovų gavimą.
- 4) Lyderiai dirbdami su virtualiomis komandomis su didesniais ar mažesniais iššūkiais susiduria kasdien. Pradedant techniniais iššūkiais, kurie gali kilti organizuojamų virtualių susitikimų metu, nesusikalbėjimu su savo komandos nariais, nepasitikėjimo barjeriais, tęsiant komandos formavimo ir darbo su tarpkultūrinėmis komandomis iššūkiais.
- 5) Tyrimo metu apklausus ekspertus paaiškėjo, kad šiuolaikiniam tradicinių ir virtualių komandų lyderiui reikalingos kompetencijos yra panašios, tačiau skiriasi jų pritaikymas. Be to, virtualiame pasaulyje, kai lyderį ir jo komandos narius skiria tūkstančiai kilometrų ir skirtingos laiko zonos, suvaldyti komandą reikia daug daugiau pastangų nei reikėtų įprastai. Pabrėžtina, kad geras tradicinės komandos lyderis ne tik galėtų būti bet ir turėtų būti geru virtualių komandų lyderiu. Tik tradicinės komandos lyderis turėtų prisitaikyti prie virtualios aplinkos, prie darbo joje, bei būti lankstus.
- 6) Palyginus tyrimo metu nustatytas virtualių komandų lyderio kompetencijas su N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2002) atlikto tyrimo metu gautais rezultatais, teigiama, kad keičiantis lyderystės aplinkai ir laikui keičiasi ir lyderiui reikalingos kompetencijos. Šiuolaikiniam virtualių komandų lyderiui svarbiausias kompetencijų blokas – komunikavimas, anksčiau buvo laikomas vienu iš mažiausiai svarbių blokų.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo identifikuota, kad:
 - Kompetencijos sąvoka tiek įvairiuose mokslininkų darbuose, tiek ir akademinėje literatūroje įprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapozono sugebėjimus, kurie vienaip ar kitaip atskleidžia žmogaus patirtį, yra susiję su specializacija, meistriškumu, inteligentiškumu, problemų sprendimu. Išanalizavus įvairius mokslininkų siūlomus kompetencijų apibrėžimus, priimtas vieningas apibrėžimas: Kompetencija – tai asmens teorinių žinių, praktinių įgūdžių ir vykdomos veiklos įvaldymo lygio atspindys.
 - Virtuali komanda (dar žinoma, kaip plataus geografinio pasiskirstymo komanda ar paskirstyta komanda) apibrėžiama kaip grupė individų, kuriuos skiria laikas, erdvė ir organizacijos ribos, bet jų ryšius palaiko komunikacijos technologijų tinklai.
 - Mokslininkai neranda vieningo lyderystės sampratos apibrėžimo, tačiau apibendrinant autorių pateikiamas lyderystės sąvokas galima teikti, kad lyderystė yra procesas, lyderystė yra susijusi su įtaka, lyderystė atsiranda grupės kontekste ir lyderystė yra susijusi su tikslo pasiekimu.
2. Išanalizavus virtualių komandų lyderio kompetencijų teorinius aspektus buvo nustatyta, kad nors ir mokslininkai sukūrė daug įvairių kompetencijų modelių, tačiau plačiausiai virtualių komandų vadovų naudojami yra:
 - Lankasterio vadovų kompetencijų modelis – universali vadovų kompetencijų struktūra sudaryta iš 11 savybių padalintų į tris grupes, vaizduojančias tris atskirus lygius.
 - Lomingerio kompetencijų aprašas – orientuotas į tris pagrindinius lyderystės ir talentų mokymo poreikius: strateginis ir organizacinis suderinimas, lyderystė ir vykdomoji plėtra, talento ir veiklos valdymas. Aprašą sudaro 67 kompetencijos, kurios yra suskirstytos į šešis blokus.
3. Parengus tyrimo metodiką tyrimo metu buvo nuspręsta naudoti tokį metodą, kuris leistų išsamiai ir detaliam suformuoti tyrimo vaizdą, labiau įsigilinti ir suvokti tyrinėjamą reiškinių, atskleisti tiriamojo visybę jo įprastame kontekste, todėl pasirinkta taikyti kokybinį tyrimo metodą bei atlikti struktūrizuotą interviu. Tyrimą buvo nuspręsta atlikti pirmaujančioje nepriklausomoje informacinių paslaugų organizacijoje DXC Technology. Tyrimo respondentais pasirinkti virtualių komandų lyderiai – ekspertai, dirbantys DXC Technology, tačiau esantys iš įvairių pasaulio šalių.
4. Atlikus sėkmingo virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinio vertinimą kokybinio tyrimo metu buvo nustatyta:

- Virtualių komandų lyderis pirmiausiai turi turėti puikiai išvystytus komunikacijos gebėjimus, mokėti nustatyti tikslus, prioritetus ir juos aiškiai iškomunikuoti savo komandos nariams. Taip pat svarbu, kad lyderis pasitikėtų savo komandos nariais, deleguotų jiems darbus, perleistų atsakomybes. Ir galiausiai, virtualių komandų lyderis turi gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų bei būti lankstus.
 - Bendrosios kompetencijos yra būtinos virtualių komandų lyderiui ir privalo būti lyderio kompetencijų pagrindas. Pavyzdžiui, bendroji kompetencija bendravimas gimtąja ir užsienio kalbomis yra viena pagrindinių virtualių komandų lyderio kompetencijų. Tai reiškia, kad be šios ir kitų bendrųjų kompetencijų virtualių komandų lyderis negalėtų būti sėkmingu.
 - Lyderiams ugdyti savo kompetencijas reikia per refleksiją darbe, tai yra, lyderis turi nuolatos mokytis per atliekamą darbą, reflektuodamas per patirtį, analizuodamas situacijas, dirbdamas su savimi. Taip pat svarbu mokytis per grįžtamojo ryšio iš komandos narių, aukštesniųjų vadovų gavimą.
 - Keičiantis lyderystės aplinkai ir laikui, keičiasi ir lyderiui reikalingos kompetencijos. Šiuolaikiniam virtualių komandų lyderiui svarbiausia kompetencija – komunikavimas, anksčiau buvo laikoma viena iš mažiausiai svarbių kompetencijų.
5. Analizuojant virtualių komandų lyderio ir tradicinių komandų lyderio kompetencijas buvo atliktas kokybinis tyrimas ir palyginamoji tyrimų rezultatų analizė, kurių metu nustatyta, kad:
- Virtualios komandos lyderiui svarbiausios kompetencijos yra komunikavimas, pasitikėjimas, gebėjimas prisitaikyti. Į šių kompetencijų apibrėžimus patenka ir kitos ne ką mažiau svarbios kompetencijos kaip klausymasis, aiškus vadovavimas, tolerancija, kantrumas, darbų delegavimas.
 - Tuo tarpu tradicinių komandų lyderio svarbiausios kompetencijos išsidėsto kiek kita tvarka: profesinis sumanumas, orientacija į užduotį, organizacinis tapatumas, savęs ir kitų ugdymas, pažiūros, orientaciją į asmenį, komunikavimas.
 - Akivaizdu, kad virtualių ir tradicinių komandų lyderiams reikalingos kompetencijos yra panašios, tačiau skiriasi jų pritaikymas, svarbumas bei išsidėstymas kompetencijų rinkinyje.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus virtualių komandų lyderių kompetencijų teorinius aspektus, kokybinio tyrimo metu išsiaiškinus kompetencijas reikalingas virtualių komandų lyderiui bei palyginus tyrimo rezultatus su ankstesnių tyrimų rezultatais pateikiamos apibendrintos rekomendacijos. Šios rekomendacijos yra patarimo pobūdžio ir gali būti naudingos jaunesniesiems projektų vadovams, norintiems pradėti dirbti su virtualiomis komandomis, virtualių komandų lyderiams arba žmonėms besidomintiems ar bandantiems suprasti virtualių komandų lyderio darbo svarbą.

- 1) Vienas iš virtualių komandų lyderio darbo skiriamųjų ypatumų yra darbas su skirtingų kultūrų, tautybių, požiūrių, įgūdžių žmonėmis virtualioje aplinkoje. Siekiant sutvirtinti virtualių komandų darbą ir sumažinti esančius skirtumus rekomenduojama investuoti į komandos ryšių stiprinimą ir bent kartą per projektą suorganizuoti komandos narių susitikimą gyvai. Pabrėžtina, kad komandos narių susitikimų organizavimas turi koreliuoti su projekto svarbumu. Gyvi susitikimai su komandos nariais yra rekomenduojami, kadangi jie didina pasitikėjimą vienas kitu, padeda užmegzti ryšį, kas gali įtakoti projekto sėkmingumą.
- 2) Virtualių komandų lyderis informacinių technologijų pagalba paskirstydamas ir deleguodamas darbus komandos nariams negali būti tikras, kad visi komandos nariai tinkamai suprato paskirtas užduotis. Siekiant išvengti nesusikalbėjimo, kuris gali turėti skaudžias pasekmes projektui, rekomenduojama, delegavus darbus komandos nariams suorganizuoti su jais virtualų (ar gyvą – priklausimai nuo poreikio) susitikimą, kurio metu būtų išsiaiškinami darbo ypatumai, identifikuojami keliami lūkesčiai, apibūdinamas galutinis produkto vaizdas, pakartojami nustatyti terminai. Taip pat rekomenduojama nuolat palaikyti ryšį, organizuoti savaitinius skambučius, siekiant stebėti projekto vystymosi stadijas, fiksuoti atliktus darbus, laiku identifikuoti iškilusias arba galimas problemas.
- 3) Siekiant sumažinti kultūrinius ir geografinius skirtumus, kurie apsunkina virtualių komandų lyderio darbą, rekomenduojama prieš pradėdant dirbti su komandos nariais pasidomėti apie jų kultūrinius skirtumus, ypatumus, tradicijas. Komandos lyderiui rekomenduojama susidaryti sąrašus, kuriuose būtų aprašyti skirtingų kultūrų ypatumai, tradicijos, metinės šventės, stiprybės ir silpnybės. Žinodamas esminius komandos nario kultūrinius aspektus lyderis gali greičiau užmegzti ryšį su komandos nariu.
- 4) Dirbdami su virtualiomis komandos lyderiai dažnai susiduria su įvairiais techniniais trukdžiais, nesklandumais. Technologiniai trikdžiai dažniausiai nepriklauso nuo lyderio darbo, tačiau gali sutrikdyti virtualios komandos darbą ir turėti neigiamų pasekmių projektui. Lyderiui rekomenduojama turėti pasirengus veiksmų planą: ką reikėtų daryti, į ką kreiptis

nutikus minėtai situacijai, jis taip pat visada turi būti nusimatęs galimas alternatyvas. Numatyti visų galimų sutrikimų ar jų išvengti yra neįmanoma, todėl svarbu, kad lyderis gebėtų greitai priimti sprendimus, atrasti alternatyvius sprendimus, jei techninių kliūčių nepavyksta pašalinti operatyviai.

- 5) Virtualių komandų lyderiai susiduria su komandos narių darbo krūvio suvaldymo problemomis, ypač esant dideliame darbuotojų apkrovimui. Tokiomis įtemptomis situacijomis, lyderiui rekomenduojama kuo daugiau komunikuoti su savo komandos nariais. Tai reiškia, kad lyderis turi paaiškinti esamą situaciją, sudėlioti darbus prioritetine tvarka, motyvuoti bei nuteikti darbuotojus, kad toks organizacijos spaudimas yra laikinas ir pasibaigus įtemptai situacijai darbai vyks įprastu tempu. Tokiose situacijose lyderiui rekomenduojama išlikti racionalu bei svarbiausia valdyti savo emocijas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Batten J. F., *Though-Minded Leadership*, New York: Amacom, 1989, p. 35.
2. Bennis W., Nanus B., *Lyderiai: atsakomybės strategija*, Vilnius: Algarvė, 1998, p. 24.
3. Bennis W., *On becoming a leader reading*, MA: Addison-Wesley Publishing, 1989, p. 139.
4. Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008, p 14-156.
5. Breitenöder, A. F. *Knowledge Sharing in Cross-Cultural Virtual Teams : A Study Based on the Grounded Theory Method*. Hamburg: Diplomica Verlag. eBook Academic Collection, 2009.
6. Bryman A., *A social research methods*, 3rd ed., Oxford: Oxford university press, 2008, p. 23.
7. Cohen W. A., *The art of a leader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990, p. 9.
8. Cribbin J. J., *Leadership: strategies for organizational effectiveness*, New York: Amacom, 1981, p. 8.
9. Donnely J. H., et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 5th ed., Plano TX: Business publications Inc., 1985, p. 362.
10. Dulebohn, J. H., Hoch J. E., *Virtual teams in organizations*. Human Resource Management Review, Vol. 27 (4). Business Source Complete, 2017, p. 569-574.
11. Ebrahim A. N., et al., Virtual teams and management challenges, *Academic leadership journal*, 2011, 9(3), prieiga per internetą <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00690027/document>>, (žiūrėta 2018 10 06).
12. Gaižauskaitė I., Valavičienė N., *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016, p. 14-15.
13. Giuliani R. W., *Lyderis*, Vilnius: Eugrimas, 2006, p. 11.
14. Gonzalez J., Wagenaar R., *Universities' contribution to the Bologna Process. An introduction*, 2nd ed., prieiga per internetą <http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/ENGLISH_BROCHURE_FOR_WEBSITE.pdf>, (žiūrėta 2018 09 28).
15. Good C. V., *Dictionary of Education*, N. Y., Toronto, London: Mcdraw-Hill Book Company, 1959.
16. Ivanovic A., Collin P. H., *Dictionary of human resources and personnel management*, London: Pete Collon Publishing, 1997.
17. Jaques E., Clement S. D., *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*, Cambridge, MA: Carson-Hall and Co. Publishers, 1994, p. 4.
18. Kouzes J. M., Posner B. Z., *The Leadership challenge*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 30.

19. Kruse K., What is leadership, *Forbes*, prieiga per internetą <<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#1c9fb3ca5b90>>, (žiūrėta 2018 10 07).
20. Leventry, J. *The Recipe for Perfect Teams*. 2012 Chief Learning Officer, Vol. 11 (6), p. 78. Business Source Complete, EBSCOhost, prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ee5c4407-8b2f-4107-afc3-c1b1167e83dd%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=75346682&db=bth>, (žiūrėta 2018 01 05).
21. Margaret R. Lee, *Leading virtual project teams*, Boca Raton: CRC Press, 2014, p. 143-173.
22. Masiulis K., Sudnickas T., *Elitas ir lyderystė*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, p 172-236.
23. Northouse P. G., *Lyderystė. Teorija ir praktika*, Poligrafija ir informatika, 2009, p. 15-230.
24. Paloniemi S., Experience, competence and workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, 2006, No. 7/8, Vol. 18, prieiga per internetą <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13665620610693006>>, (žiūrėta 2018 10 09).
25. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*, 2002, prieiga per internetą <http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf>, (žiūrėta 2018 10 01).
26. Prentice . C. H., Understanding Leadership, *Harward business review September / October*, No. 5, Vol. 39, p. 143.
27. Pukelis K., Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija, prieiga per internetą <https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/676/ISSN2345-0258_2009_N_6.PG_12-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (žiūrėta 2018 10 10).
28. Raižienė S., Endriulaitienė A., *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
29. Seema S., *The handbook of competency mapping*, 2nd ed., Los Angelas: Sage publications, 2016, p. 20-41, prieiga per internetą < <https://epdf.tips/the-handbook-of-competency-mapping-understanding-designing-and-implementing-comp.html>>, (žiūrėta 2018 10 06).
30. Seilius, A., Šimanskienė, L. *Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.

31. Sokol J., *Idealaus vadybininko portretas*. Vadovo pasaulis, Nr. 9, 2001, prieiga per internetą <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=35>>, (žiūrėta 2018 10 01).
32. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. *Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
33. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 358-464.
34. Ulieru M., Unland R., On emergence of virtual organizations: a multi-agent problem solving approach, prieiga per internetą <<http://www.theimpactinstitute.org/Publications/HMS-MAPS-Paper.pdf>>, (žiūrėta 2018 10 09).
35. Ward S., What is leadership? Can you learn to be a good leader?, prieiga per internetą <<https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>>, (žiūrėta 2018 10 04).
36. Woodcock M., Dave F., *Team Metrics: resources for measuring and improving team performance*. Massachusetts, Amherst: HRD Press Inc., 2008.

Kiti šaltiniai:

37. *Lietuvių kalbos žodynas* (t. I-XX, 1941-2002): elektroninis variantas, Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2005 (atnaujinta versija, 2008), prieiga per internetą <www.lkz.lt>, (žiūrėta 2018 09 16).
38. Kaulakienė A., et al., *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius: Alma litera, 2013.
39. Oksfordo elektroninis žodynas, prieiga per internetą <https://en.oxforddictionaries.com/definition/competence?fbclid=IwAR0q5I24n1g8Jr74VHUEFhZT3_c139ApkXw4MbZJnQ8E4ETkuSIJa4d6Zoo>, (žiūrėta 2018 09 16).

SANTRAUKA

Raktiniai žodžiai: Lyderis, lyderystė, komanda, virtuali komanda, tarpkultūrinės komandos, kompetencijos, kompetencijų modeliai.

Magistro baigiamo darbo tema aktuali organizacijoms, siekiančios suformuoti ir išlaikyti sėkmingai veikiančias virtualias komandas. Kadangi organizacijos turi investuoti ne tik į pačius specialistus, bet ne mažiau svarbu yra surasti profesionalų lyderį šioms komandoms valdyti. Sėkmingas lyderis privalo turėti tam tikrą kompetencijų rinkinį, kuris padėtų suvaldyti virtualią komandą bet kioje situacijoje ir bet kokiomis sąlygomis. Nors anksčiau buvo atlikti projektų vadovų ir lyderių kompetencijų vertinimo tyrimai, tačiau iki šiol virtualių komandų lyderių kompetencijų ypatumai nebuvo plačiai analizuoti. Pasirinkta darbo tema yra naudinga, siekiant iširti Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių virtualių komandų lyderių kompetencijas organizacijos mastu.

Darbo tikslas – identifikuoti ir įvertinti kompetencijas, reikalingas tarptautinės organizacijos virtualių komandų lyderiui. Darbo uždaviniai: 1) identifikuoti kompetencijos, lyderystės ir virtualių komandų sampratas; 2) išanalizuoti virtualių komandų lyderio kompetencijų teorinius aspektus; 3) parengti tyrimo metodiką; 4) atlikti virtualių komandų lyderio kompetencijų rinkinio vertinimą (kokybinį tyrimą); 5) atskleidus virtualių komandų lyderių kompetencijų ypatumus, lyginant nustatyti virtualių ir tradicinių komandų lyderių kompetencijų skirtumus. Tyrimo metu buvo naudojami mokslinės literatūros analizės, kokybinių tyrimų (struktūrizuotas interviu), abstrakcijos ir analogijos metodų taikymas.

Darbo metu nustatyta, kad 1) virtualių komandų lyderis pirmiausiai turi turėti puikiai išvystytus komunikacijos gebėjimus, mokėti nustatyti tikslus, prioritetus ir juos aiškiai iškomunikuoti savo komandos nariams; 2) bendrosios kompetencijos yra būtinos virtualių komandų lyderiui ir privalo būti lyderio kompetencijų pagrindas; 3) lyderiams ugdyti savo kompetencijas reikia per refleksiją darbe, tai yra, lyderis turi nuolatos mokytis per atliekamą darbą, reflektuodamas per patirtį, analizuodamas situacijas, dirbdamas su savimi; 4) keičiantis lyderystės aplinkai ir laikui, keičiasi ir lyderiui reikalingos kompetencijos. Šiuolaikiniam virtualių komandų lyderiui svarbiausia kompetencija – komunikavimas, anksčiau buvo laikoma viena iš mažiausiai svarbių kompetencijų; 5) Analizuojant virtualių komandų lyderio ir tradicinių komandų lyderio kompetencijas buvo atliktas kokybinis tyrimas ir palyginamoji tyrimų rezultatų analizė, kurių metu nustatyta, kad virtualių ir tradicinių komandų lyderiams reikalingos kompetencijos yra panašios, tačiau skiriasi jų pritaikymas, svarbumas bei išsidėstymas kompetencijų rinkinyje.

Darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, bei priedas. Bendra darbo apimtis – 69 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 9 lentelės, 13 paveikslų, panaudoti 35 literatūros šaltiniai.

SUMMARY

Main words: Leader, leadership, team, virtual team, cross-cultural teams, competencies, models of competencies.

The master thesis is relevant to organizations seeking to form and maintain successful virtual teams. As organizations need to invest not only in the specialists, but not least it is important to find a professional leader to manage these teams. A successful leader must have a set of competencies that will help manage a virtual team in any situation and under any circumstances. Although earlier studies have been carried out on project management and leadership competencies, the peculiarities of virtual team leadership competencies have not been widely analysed. The selected theme is useful for exploring the competencies of the virtual team leaders of international companies operating on an organization wide scale in Lithuania.

The aim of the work is to identify and evaluate the competencies required for the leadership of the virtual teams of the international organization. Tasks of the work: 1) to identify concepts of competence, leadership and virtual teams; 2) analyse the theoretical aspects of virtual team leader competences; 3) to prepare the research methodology; 4) to perform a virtual team leader's competence assessment (qualitative research); 5) revealing the peculiarities of the competencies of virtual team leaders by comparing the differences between virtual and traditional team leaders competencies. During the research methods were used: scientific literature analysis, qualitative research (structured interviews), abstraction and analogical methods.

During the work it was determined that: 1) the leader of virtual teams must first have well-developed communication skills, be able to set goals, priorities and communicate clearly with their team members; 2) general competences are essential for the leadership of virtual teams and must be the basis of leadership competences; 3) Leaders need to develop their competencies through reflection at work, that is, the leader must constantly study through work, reflecting through experience, analysing situations, working with oneself; 4) when changing the environment of leadership and time, the competences necessary for a leader are also changing. The most important competence of the modern virtual team leader is communication, previously regarded as one of the least important competencies; 5) Analysing the competencies of the virtual team leader and the traditional team leader, a qualitative research and a comparative analysis of the research results were conducted, in which it was found that the competences required for virtual and traditional team leaders are similar, but their application, importance, and distribution in the set of competences are different.

Structure: introduction, teaching part (3 chapters), conclusion, recommendations, references, and appendix. Total volume of work - 69 pages (without appendixes). The paper presents 9 tables, 13 illustrations, 35 literature sources.

PRIEDAI

Lomingerio kompetencijų aprašas

Nr.	Kompetencija	Aprašymas
1	Orientuotas į veiksmą	Mėgsta sunkiai dirbti; jei orientacija į veiksmą gali pareikalauti visų jėgų, jis priima tai kaip iššūkį; nebijo veikti turėdamas minimalų planą; išnaudoja daugiau galimybių nei kiti.
2	Dviprasmybes įveikimas	Gali veiksmingai susitvarkyti su pokyčiais; gali lengvai pakeisti požiūrį; gali nuspręsti ir veikti nežinodamas visos situacijos; nepasiduoda kai viskas vyksta „ore“; neprivalo baigti dalykų prieš pradėdamas judėti toliau; gali lengvai susitvarkyti su įvairiomis situacijomis.
3	Pasiekiamumas	Lengvai atranda bendrą kalbą; stengiasi, kad kiti pasijaustų laisvai; gali būti geraširdis, malonus ir gailestingas; yra jautrus ir kantriai reaguoja į kitų tarpusavio nerimą; sukuria gerus tarpusavio santykius; yra geras klausytojas; iš anksto sužino, laiku gauna neformalią nors ir neišsamią informaciją apie tai, kad kažkas buvo padaryta.
4	Santykiai su valdžia	Palaiko gerus santykius ir yra atskaitingas valdžiai; yra pasiruošęs dirbti sunkiau už vadovą; yra pasirengęs mokytis iš vadovų, kurie yra geri mokytojai ir suteikia laisvę; mėgsta mokytis iš tų, kurie anksčiau yra buvę tokioje pat situacijoje; lengvai priima iššūkius; yra lengvai mokomas.
5	Verslo išmanymas	Žino kaip veikia verslas; gerai išmano esamą ir tikėtiną ateities politiką, praktiką, tendencijas ir informaciją, kuri gali paveikti jo verslą ar organizaciją; žino konkurenciją; nusimano kaip strategijos ir taktikos veikia rinkoje.
6	Karjeros siekimas	Žino ko nori iš karjeros ir intensyviai dirba ties tuo; yra profesionalus; atlieka darbus savarankiškai; ieško galimybių rinkoje, nelaukia kol kiti pateiks pasiūlymus.
7	Rūpinimasis tiesioginiais pavaldiniais	Susidomėjęs tiesioginių pavaldinių darbine ir ne darbo patirtimi; klausia apie planus, problemas ir norus; žino apie susirūpinimą ir klausimus; gali išklausti asmenines problemas; stebi darbo krūvius ir vertina papildomas pastangas.
8	Gerau jaučiasi tarp vyresniųjų vadovų	Gali laisvai jaustis tarp vyresniųjų vadovų; geba pristatyti vyresniems vadovams be pernelyg perdėtos įtampos ir nervų; supranta ką vyresnieji vadovai galvoja ir kaip dirba; gali nustatyti geriausią būdą pasiekti tikslams, kalbėdamas jų kalba ir atsižvelgdamas į jų poreikius; gali sukurti tokius metodus, kurie bus laikomi tinkamais ir teigiamais.
9	Vadovavimo įgūdžiai	Turi potraukį vadovauti; prireikus užima nepopuliarias pozicijas; skatina tiesiogines ir sunkias diskusijas, bet nebijo kai jos baigiasi ir juda toliau; ieško kelių kaip įveikti krizę, susiduria su nelaimėmis; semiasi energijos susidurdamas su sunkiais iššūkiais.

10	Supratingumas	Nuoširdžiai rūpinasi kitais žmonėmis; rūpinasi darbinėmis ir ne darbinėmis problemomis; yra pasiruošęs padėti; yra jautrus kitų žmonių padėčiai, ne tik sėkmės atvejais; įsijaučia į kitų žmonių džiaugsmus ir skausmus.
11	Susitvardymas	Išlieka ramus net ir spaudžiamas; nepuola ir nesusierzina kai būna sunkus metas; yra subrendęs; sunkiu metu geba išlaikyti šaltą protą; gali susitvarkyti su stresu; netikėtumai neišmuša jo iš vėžių; neparodo susierzinimo kai kiti priešinasi ar trukdo.
12	Konfliktų valdymas	Kovoja su konfliktais, mato juos kaip galimybes; greitai perpranta situaciją; geba gerai įsiklausyti; gali sudaryti sunkius susitarimus ir teisingai išspręsti ginčus; gali rasti bendrą išeitį ir bendradarbiauti su minimaliu nepasitenkinimu.
13	Problemų sprendimas	Sprendžiant problemas laiku pateikia ataskaitą apie esamą padėtį; neleidžia problemoms įsigalėti; reguliariai peržiūri charakteristikas ir laiku surengia diskusijas; kai visi kiti nesugeba, gali priimti neigiamus sprendimus; efektyviai kovoja su problemomis.
14	Kūrybiškumas	Pateikia daug naujų ir unikalių idėjų; greitai atranda ryšį tarp ankstesnių nesusijusių idėjų; siekia būti matomas kaip originalus ir kuriantis pridėtinę vertę.
15	Orientuotas į klientą	Paskirtas įgyvendinti vidinių ir išorinių klientų lūkesčius ir reikalavimus; gauna naudingos informacijos apie klientus ir naudoja ją paslaugų ir produkcijos tobulinimui; dirba su klientais; sukuria ir palaiko gerus santykius su klientais ir užsitarnauja jų pasitikėjimą ir pagarbą.
16	Sprendimų priėmimas laiku	Sprendimus priima laiku, kartais neturėdamas išsamios informacijos, esant spaudimui ir terminams; geba greitai priimti sprendimus.
17	Kokybiškų sprendimų priėmimas	Neatsižvelgiant į tai, kiek reikia laiko, geba priimti gerus sprendimus, remiantis analize, išmintimi, patirtimi ir nuomone; dauguma sprendimų ir pasiūlymų yra teisingi ir tikslūs, pateikiami laiku; ieško sprendimų ir patarimų kitiems.

18	Darbų paskirstymas	Aiškiai ir tinkamai paskirsto tiek įprastas, tiek ir svarbias užduotis bei sprendimus; plačiai dalinasi atsakomybe ir atskaitomybe; linkęs pasitikėti žmonėmis; leidžia tiesioginiams pavaldiniams baigti savo darbą.
19	Tiesioginių ataskaitų rengimas	Teikia sudėtingas ir užsitetusias užduotis ir susitarimus; rengia diskusijas; žino apie kiekvieno tiesioginio pavaldinio karjeros tikslą; rengia įtikinamus plėtros planus ir juos įgyvendina; pakoreguoja tiesiogines ataskaitas, kad būtų priimti reikalingi veiksmai; parengia ataskaitas tiems, kuriems jų reikia dirbant.
20	Vadovavimas kitiems	Tinkamai nustato aiškias kryptis; nustato ilgalaikius tikslus; tinkamai paskirsto darbo krūvį; gerai suplanuoja ir organizuoja darbą; palaiko dvipusį dialogą su kitais dėl darbo ir rezultatų; atskleidžia geriausius darbuotojus; aiškiai bendrauja.
21	Įvairovės valdymas	Vadovauja visų tipų ir klasių žmonėms vienodai; tinkamai bendrauja su visų rasių, tautybių, kultūrų, turinčiais negalę, įvairaus amžiaus ir lyties žmonėmis; samdo įvairius žmones nekreipdamas dėmesio į jų klasę; palaiko vienodą ir teisingą elgesį bei vienodas galimybes visiems.
22	Moralė ir vertybės	Tiek geru, tiek ir blogu metu laikosi iš anksto nustatyto vienodo pagrindinių vertybių ir įsitikimų rinkinio; veikia pagal tas nustatytas vertybes ir įsitikinimus; priima teisingas vertybes ir nepritaria tiems, kurie tik pamokslauja.
23	Teisingumas	Tiesioginius pranešimus traktuoja teisingai; veikia sąžiningai; atvirai diskutuoja; neturi paslėptos darbotvarkės; nesuteikia pirmenybės.
24	Funkciniai / techniniai įgūdžiai	Turi funkcinį ir techninį žinių ir įgūdžių, geba atlikti aukštos kvalifikacijos darbą.
25	Personalo samdymas	Jaučia talentingus žmones; samdo geriausius profesionalus pasiekiamus tiek viduje, tiek išorėje; nebijo pasirinkti stiprių žmonių; surenka talentingą komandą.

26	Humoro jausmas	Turi teigiamą ir konstruktyvų humoro jausmą; gali pats juoktis iš savęs arba juoktis kartu su kitais; yra priimtai linksmas ir gali panaudodamas humorą sumažinti įtampą.
27	Informavimas	Teikia informaciją žmonėms, kuriems reikia dirbant, kad jie jaustųsi gerai būdami komandos nariais; teikia kiekvienam individualiai informaciją tam, kad galėtų priimti teisingus sprendimus; informaciją pateikia laiku.
28	Novatoriškas vadovavimas	Parenka įdomias idėjas iš rinkos; turi tvirtą, gerą nuomonę; nujaučia kokios idėjos ir pasiūlymai yra veiksmingi; gali tinkamai suvaldyti ir panaudoti kitų kūrybinį proveržį; gali apibūdinti kaip potencialios idėjos veiktų patekusios į rinką.
29	Sąžiningumas ir pasitikėjimas	Yra patikimas; laikomas patikimu, teisingu asmeniu; gali tinkamai ir naudingai pristatyti visiems nesuvokiamą dalyką; išlaiko konfidencialumą; pripažįsta klaidas; nepainioja savo asmeninės naudos su nauda organizacijai.
30	Intelektinė galia	Yra gabus ir protingas; lengvai priima idėjas, net ir sudėtingas; apibūdinamas kaip intelektualus, galingas ir judrus.
31	Tarpasmeninės savybės	Palaiko gerus santykius su visų tipų žmonėmis, užimančiais lygiavertes, aukštesnes, žemesnes pareigas organizacijoje ir už jos ribų; sukuria tinkamus ryšius; palaiko naudingus santykius; yra diplomatiškas ir taktiškas; gali įveikti net didelės įtampos situacijas.
32	Greitas mokymasis	Greitai mokosi susidūręs su naujomis problemomis; yra lankstus mokiny; atviras pokyčiams; analizuoja sėkmę ir nesėkmę, tam kad galėtų tobulėti; eksperimentuoja ieškodamas sprendimų; mėgaujasi galimybe įveikti neįprastas užduotis; greitai supranta esmę ir perpranta bet kokią struktūrą.
33	Klausymasis	Dėmesingai išklauso; turi kantrybės išklausyti žmones iki galo nepertraukdamas; gali perteikti, performuluoti kitų nuomonę, net jei jie nesutinka.

34	Drąsus vadovavimas	Pasako viską ką reikia, nieko nenuslėpdamas; teikia tiesmukiškus, išsamius, „tinkamai“ teigiamus ir tobulintinus atsiliepimus kitiems; leidžia žmonėms suprasti koks yra jų darbas; greitai ir tinkamai priima bet kokias žmonių ar situacines problemas; prireikus nebijo imtis neigiamų veiksmų.
35	Pamatuojamas vadovavimas	Aiškiai paskirsto atsakomybes, užduotis ir sprendimus; nustato aiškius tikslus ir priemones jiems pasiekti; stebi procesą, pažangą ir rezultatus; siekia į darbą įtraukti grįžtamąjį ryšį.
36	Kitų motyvavimas	Sukuria aplinką, kurioje žmonės gali atskleisti geriausias savo savybes; gali motyvuoti skirtingų lygių pavaldinius, komandos ar projekto narius; gali nustatyti žmogaus kritines emocijas ir prireikus jas panaudoti, kad jį paskatintų; perleidžia užduotis ir sprendimus kitiems; suteikia galią kitiems; kviečia kiekvieną prisidėti ir pasidalinti savo mintimis, tapti matomais; leidžia kiekvienam asmeniui jausti, kad jo darbas yra svarbus; žmonės mėgsta su juo dirbti ir nori dirbti toliau.
37	Derėjimasis	Yra įgudęs derybininkas net ir sunkiose situacijose, grupės viduje ar už jos ribų; gali išspręsti nesutarimus su minimaliu nepasitenkinimu; gali laimėti ginčus nesugadindamas santykių; yra diplomatiškas; greitai įgauna kitų šalių pasitikėjimą; žino kada reikia derėtis.
38	Organizacinis judrumas	Žino kaip organizacija veikia; žino kaip įvykdyti užduotis tiek per oficialius kanalus, tiek ir per neformalų tinklą; supranta pagrindines politikas, praktiką ir procedūras; gerai išmano organizacinę kultūrą.
39	Organizuotumas	Gali sutelkti reikalingus resursus (žmones, finansavimą, techniką, palaikymą) įvykdyti užduočiai; gali vienu metu organizuoti kelias veiklas, kad būtų pasiektas tikslas; veiksmingai naudoja išteklius, efektyviai ir naudingai tvarko informaciją ir failus.

40	Kovojimas su paradoksu	Gali veikti taip, kaip atrodo prieštaringa; yra labai lankstus ir greitai prisitaiko susidūrus su sunkiomis užduotimis; gali sujungti iš šono atrodančius prieštarigus dalykus, pavyzdžiui, nustatyti tvirtus, bet kartu ir lanksčius standartus; gali veikti skirtingai, atsižvelgdamas į esamą situaciją.
41	Kantrumas	Yra tolerantiškas žmonėms ir procesams; įsiklauso ir patikrina prieš veikdamas; stengiasi suprasti žmones ir duomenis prieš veikdamas ar kaltindamas; bando perprasti kitus prieš pradėdamas veikti; laikosi sukurtų procesų.
42	Tarpusavio santykiai	Gali su visais greitai rasti bendrą kalbą ir išspręsti problemas; gali atstovauti savo interesus ir išlikti sąžiningu kitų atžvilgiu; gali išspręsti problemas su kuo mažesniu nepasitenkinimu; yra laikomas komandos nariu ir koordinatoriumi; lengvai įgauna kitų pasitikėjimą ir palaikymą; skatina bendradarbiavimą; yra sąžiningas kitiems komandos nariams.
43	Atkaklumas	Stengiasi viską atlikti energingai, su užsidegimu ir iki galo; retai pasiduoda, ypač jei atsiduria nesėkmingose ir nepalankiose situacijose.
44	Asmeninis atsiskleidimas	Dalinasi savo mintimis apie asmenines stiprybes, silpnybes ir apribojimus; pripažįsta klaidas ir trūkumus; lengvai priima asmeninius įsitikinimus ir jausmus; lengvai susibendrauja su tais, su kuriais reguliariai bendrauja.
45	Asmeninis mokymasis	Prireikus greitai pakeičia asmeninį, tarpasmeninį ir valdymo požiūrį; darydamas įtaką kitiems stebi jų reakciją ir veiksmus; priima atsiliepinimus; reaguoja į besikeičiančius asmeninius poreikius ir reikalavimus bei atitinkamai keičiasi.

46	Perspektyvumas	Į problemą / iššūkį žvelgia turėdamas platų vaizdą / požiūrį; turi didelius asmeninius ir verslo interesus bei siekius; gali lengvai numatyti ir pateikti ateities scenarijų; gali mąstyti globaliai; gali diskutuoti įvairiais aspektais ir numatyti projektų problemų poveikį ateityje.
47	Planavimas	Tiksliai nustato užduočių ir projektų trukmę ir galimus sunkumus; nustato tikslus ir uždavinius; suskirsto darbą į procesinius etapus; rengia darbų planus pavaldiniams; numato problemas, kliūtis ir parengia problemų sprendimo planą; vertina rezultatus.
48	Politinis raštingumas	Greitai susigauja įvairiose politinėse situacijose ir geba jose tinkamai manevruoti; reaguoja į žmonių ir organizacijos funkcinis veiksmus; numano kur yra politiškai palanki situacija ir atitinkamai dėlioja darbus; organizacinę politiką laiko būtina organizacijos dalimi.
49	Pristatymo įgūdžiai	Geba įvairiose situacijose pristatyti vienodai efektyviai, nesvarbu ar tai būtų pristatymas vienas prieš vieną, prieš mažą ar didelę grupę žmonių, lygiaverčiams kolegoms, tiesioginiams pavaldiniams ar vadovams; organizacijos viduje ir už jos ribų geba tinkamai ir vienodai pristatyti įprastas, jautrias ir prieštaringas temas; pristatymo viduryje pastebėjęs, kad kažkas ne taip geba pakeisti pristatymo taktiką.
50	Prioritetų nustatymas	Savo ir kitų laiką naudoja pagal užduoties svarbumą; geba greitai nustatyti kas padeda, o kas trukdo pasiekti tikslą; pašalina trukdžius; sutelkia dėmesį į svarbius dalykus.
51	Problemų sprendimas	Spręsdamas sudėtingas problemas naudoja griežtus metodus su efektyviais sprendimais; analizuoja visas galimas problemų sprendimo galimybes; puikiai atlieka galias analizes; nenustoja ieškojęs gavęs pirmą teisingą atsakymą.

52	Procesų valdymas	Gerai išmano procesus, reikalingus tikslams pasiekti; žino kaip organizuoti žmonių darbą ir veiklas; supranta kaip atskirti ir sujungti užduotis veiksmingam darbui; žino ką ir kaip reikia pamatuoti, įvertinti; gali pamatyti sinergijos ir integracijos galimybes, kai kiti negali; gali sudėtingus procesus pateikti paprastai ir aiškiai, suprantamai visiems; sugeba su mažais ištekliais daug padaryti.
53	Vedamas rezultatų	Gali sėkmingai viršyti numatytus tikslus; nuolatos yra vienas iš geriausių; orientuotas į pasiekimus; skatina kitus siekti rezultatų.
54	Savęs ugdymas	Nuolat tobulėja; supranta, kad skirtingos situacijos ir užduotys gali reikalaus skirtingų įgūdžių ir požiūrių; daug dirba; dirba nepaisydamas sunkumų ir apribojimų.
55	Savęs pažinimas	Žino savo asmenines stiprybes, silpnybes, galimybes ir apribojimus; priima atsiliepimus; mokosi iš klaidų; yra atviras kritikai; sugeba kalbėti apie savo trūkumus.
56	Geba perprasti žmones	Yra geras talentų kritikas; pastebėjęs žmonių savybes gali suformuluoti jų stiprybes ir trūkumus organizacijoje ir už jos ribų; gali tiksliai prognozuoti žmonių poelgius įvairiose situacijose.
57	Nepriklausomas	Gali kovoti pats už save; prisiima asmeninę atsakomybę; sunkiose situacijose gali išlikti tvirtas ir ramus; siekia, kad jo idėja būtų vienintelė ir geriausia; jaučiasi gerai dirbdamas sunkiose situacijose vienas.
58	Strateginis mąstymas	Turi aiškią viziją; gali tiksliai numatyti būsimas pasekmes ir tendencijas; turi daug žinių ir perspektyvos; yra orientuotas į ateitį; gali aiškiai apibūdinti ateities galimybes ir tikimybes; gali sukurti konkurencingas ir ambicingas strategijas bei planus.
59	Sisteminis vadovavimas	Gali per atstumą sukurti praktiką, procesus ir procedūras; leidžia dalykams veikti patiems į juos nesikišdamas; gali priversti dalykus dirbti nebūdamas šalia; gali per atstumą paveikti žmones ir rezultatus.

60	Efektyvios komandos kūrimas	Įtraukia žmones į komandą kai jų reikia; sukuria komandai tvirtą moralę ir charakterį; dalinasi sėkme ir laimėjimais; skatina atvirą dialogą; leidžia žmonėms būti atsakingiems ir užbaigti savo darbus; apibrėžia visos komandos sėkmę; sukuria jausmą, kad visi vienodai yra reikalingi komandai.
61	Techninis mokymasis	Greitai susirenka technines žinias; gali greitai išmokyti naujų įgūdžių ir įgyti žinių; gerai perpranta naujas rinkas, įmones, produktus ir technines žinias; puikiai sekasi mokytis techniniuose seminaruose ir kursuose.
62	Laiko valdymas	Laiką naudoja efektyviai ir veiksmingai; vertina laiką; savo pastangas sukoncentruoja daug svarbesniems dalykams; per trumpesnę laiką sugeba padaryti daugiau nei kiti; gali veikti įvairiose veiklose.
63	Bendras kokybės valdymas	Siekia teikti aukščiausios kokybės gaminius ir paslaugas, atitinkančius vidinių ir išorinių klientų poreikius ir reikalavimus; įsipareigojęs nuolat atnaujinti ir tobulinti procesus; yra atviras pasiūlymams ir eksperimentams; sukuria aplinką, kurioje sukuriama efektyvūs ir veiksmingi darbo procesai.
64	Kitų supratimas	Supranta, kodėl grupės daro tai kas jiems patinka; vertina grupės požiūrį į pozicijas, ketinimus ir poreikius; žino ką kiti vertina ir kaip juos reikia motyvuoti; gali nuspėti kaip grupė dirbs skirtingose situacijose.
65	Vizijos ir tikslų valdymas	Dalyvauja kuriant viziją ar pagrindinius tikslus; kalba apie tai kas vyksta čia ir dabar; kalba apie galimybes; yra optimistas; sukuria ženklus ir simbolius palaikančius viziją; su visais dalinasi vizija; gali įkvėpti ir motyvuoti kiekvieną atskirai ar visą organizaciją.
66	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansavimas	Palaiko sąmoningą pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo taip, kad nei vienas nebūtų dominuojantis; žino kaip atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, kad jie nesusitapatintų; iš darbo ir asmeninio gyvenimo gauna tai ko nori.

67	Rašytinė komunikacija	Gali aiškiai ir glaustai rašyti pagal įvairias komunikacijos nuostatas ir stilius; gali sukurti pranešimus taip, kad jie gautų norimą efektą.
----	-----------------------	---