

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VITA POPOVA

IDEALIAUS E-LYDERIO VEIKLOS ASPEKTŲ TAIKYMAS LIETUVOS
IT SEKTORIAUS VIRTUALIŲ KOMANDŲ VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. Brigita Žuromskaitė

Konsultantas
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VITA POPOVA

IDEALIAUS E-LYDERIO VEIKLOS ASPEKTŲ TAIKYMAS LIETUVOS
IT SEKTORIAUS VIRTUALIŲ KOMANDŲ VALDYME

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ prof. dr. Brigita Žuromskaitė

2019- -

Konsultantas

_____ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2019- -

Recenzentas

2019- -

Atliko

_____ stud. Vita Popova

2019-04-24

VILNIUS
2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIO TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. E-lyderio ir virtualių komandų samprata.....	10
1.2. E-lyderio vaidmuo virtualiose komandose	13
1.2.1. Virtualių ir tradicinių komandų skirtumai.....	14
1.2.2. E-lyderio iššūkiai virtualioje komandoje	16
2. IDEALUS E-LYDERIS KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS	22
2.1. Pagrindiniai e-lyderio asmenybės aspektai.....	22
2.2. Sėkmingo e-lyderio kompetencijos virtualioje komandoje.....	25
2.2.1. Komunikacija	28
2.2.2. Techninė kompetencija	30
2.2.3. Pasitikėjimas ir santykių kūrimas- socialinė kompetencija.....	32
2.2.4. Lyderystė.....	34
2.3. Idealaus e-lyderio modelis.....	36
3. IT SEKTORIAUS VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	40
3.1. Tyrimo metodologija	40
3.2. Tyrimo duomenų analizė	45
3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas su teoriniu e-lyderio modeliu	61
IŠVADOS.....	65
PASIŪLYMAI	67
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	68
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Virtualių komandų charakteristika	12
2 pav. Globalių/tarptautinių virtualių komandų charakteristika.....	13
3 pav. Virtualių komandų skirtumai nuo tradicinių komandų	15
4 pav. E-lyderio veiklos aspektai virtualios komandos valdymo cikle	19
5 pav. E-lyderio svarbiausios asmeninės savybės	24
6 pav. Efektyvaus virtualios komandos valdymo modelis	25
7 pav. Svarbiausi e-lyderio kompetencijų blokai	27
8 pav. Laikas ir vieta informacinėms technologijoms.....	31
9 pav. Socialinės kompetencijos svarbiausi aspektai	34
10 pav. Teorinis idealaus e-lyderio modelis.....	39
11 pav. Teorinė empirinio tyrimo schema	40
12 pav. Sprendimų priėmimo dėl techninių priemonių naudojimo seka.....	54
13 pav. Svarbiausi e-lyderių vadovavimo virtualiai komandai ciklai	58
14 pav. Empirinis e-lyderio modelis	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami virtualios komandos bruožai	11
2 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami e-lyderių iššūkiai virtualiose komandose	17
3 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriamos e-lyderių kompetencijos.....	25
4 lentelė. Virtualios komandos komunikacijos elementai.....	28
5 lentelė. Standartizuoto klausimyno klausimų pagrindimas.....	42
6 lentelė. Informantų pasiskirstymas pagal amžių, patirtį bei turimų virtualių komandų skaičių	46
7 lentelė. Informantų pasiskirstymas pagal vadovaujamų virtualių komandų tipus ir patirtį	46
8 lentelė. Svarbiausios informantų turimos kompetencijos	47
9 lentelė. Svarbiausios informantų turimos asmeninės savybės	49
10 lentelė. Didžiausi informantų iššūkiai vadovaujant virtualioms komandoms.....	51
11 lentelė. Svarbiausios efektyvios komunikacijos strategijos	53
12 lentelė. Technologijų įvedimas į virtualios komandos darbą.....	54
13 lentelė. Svarbiausi socialinės kompetencijos aspektai virtualiose IT sektoriaus komandose	56
14 lentelė. Informantų lyderystės stiliai	59
15 lentelė. Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų mokymo procesai	60

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Klausimynas	74
2 PRIEDAS Išsami kokybinių duomenų (klausimyno) analizės matrica su iliustruojančiais teiginiais.	77

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Virtuali komanda– komanda, kurios bent vienas narys dirba per atstumą, o bendradarbiavimas paremtas informacinių technologijų priemonėmis (Pullan 2016, 3).

Globali virtuali komanda- virtuali komanda, kurios nariai yra skirtingų kultūrų, dirba skirtingose šalyse ir skirtingu laiku.

Virtualus darbas- darbas, paremtas komunikacijos technologijomis (Pullan 2016, 3)

E-lyderis- lyderis, vadovaujantis virtualioms komandoms.

E-lyderystė- tai geografiškai nutolusių komandų, vadinamų virtualiomis komandomis, valdymas (Trivedi ir Desai 2012, 13)

Virtuali lyderystė- gebėjimas suvienyti žmones esančius toli vieni nuo kitų, kad siektų bendrą rezultatą (Pullan 2016, 3).

Kompetencija- gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą.

IT- informacinės technologijos

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacija įnešė esminių pakeitimų į pasaulinę ekonomiką ir padarė organizacinę lyderystę žymiai sudėtingesnę. Staigi globalinė plėtra ir greitai kintančios technologijos sukūrė sąlygas virtualiam bendradarbiavimui ir pasaulinėms organizacijoms (Manole 2014, 72). Dirbančiųjų per nuotolį yra beveik visose organizacijose- nuo vos vieno kito darbuotojo iki visų padalinių. „Nemertes tyrimų grupė“ nustatė, kad per pastaruosius penkerius metus dirbančiųjų per atstumą skaičius išaugo net 800 procentų (Dennis, Meola ir Hall 2013, 48). Dažnu klausimu tampa, kas apskritai yra virtualios komandos ir kaip joms vadovauti, koks turi būti virtualių komandų lyderis. Tyrimai apie virtualias komandas rodo, kad organizacijos sėkmė labai priklauso nuo lyderio, tačiau lieka neaišku, kokie lyderiai, o konkrečiau- kokie e-lyderių įgūdžiai, elgsena ar praktika prisideda prie virtualių komandų efektyvumo (Snellman 2014, 1252). Lietuvoje e-lyderio fenomenas naujas ir todėl aktualus mokslinis e-lyderio sąvokos, jo veiklos, iššūkių ir jiems įveikti reikalingų asmeninių savybių bei kompetencijų ištyrimas. Lietuvoje kasmet kuriasi nauji tarptautinių kompanijų technologijos, inžinerijos ir verslo centrai, vadovavimas virtualioms komandoms tampa kasdienybe, todėl svarbu iširti, kaip skiriasi Lietuvoje veikiančių virtualių komandų e-lyderių iššūkiai, savybės ir kompetencijos nuo teorijoje analizuojamų ir ko trūksta iki idealaus e-lyderio modelio.

Temos ištyrimo lygis. Nagrinėjant e-lyderystės fenomeną, svarbus aspektas yra iširti, kokia yra e-lyderystės samprata. Mokslinėje literatūroje randama daug e-lyderystės apibrėžimų (Savolainen 2014; Politis 2014; Barnwell ir kt. 2014). Tiriant e-lyderystę, neatsiejama tampa ir virtualios komandos samprata, kurią analizuoja tiek užsienio (Shikha 2013; Dulebohn ir Hoch 2017; Arslan 2016), tiek Lietuvos (Merkevičius 2005) autoriai. Kadangi virtualių komandų valdymas skiriasi nuo tradicinių (Shikha 2013; Arslan 2016; Hoch ir Kozlowski 2014, Dumitrascu ir Dumitrascu 2016, Kayworth ir Leidner 2015), būtina iširti, kokie yra pagrindiniai skirtumai ir kaip tai įtakoja būtinas e-lyderio savybes ir kompetencijas dirbant su jomis. Disertaciją „Virtualios komandos personalo valdymas“ (Merkevičius 2005) rašė tik vienas autorius, magistro darbų apie pasitikėjimą virtualioje komandoje, apie virtualios komandos valdymą bei virtualius projektus yra vos vienas kitas, tačiau apie joms vadovaujantį e-lyderį ir jo veiklos aspektus atliktų tyrimų nėra, todėl akivaizdu, jog temos iširtumas Lietuvoje yra žemas. Aktuali ir Lietuvoje veikiančių virtualių komandų turinčių organizacijų bei e-lyderių veiklos analizė. Kadangi nemažai užsienio autorių pabrėžia, kad tyrimai, susiję su e-lyderių veiklos aspektais, nėra išsamūs ir gali būti tiriami papildomai, gautus duomenis apie e-lyderių savybes ir kompetencijas virtualių komandų valdyje svarbu palyginti su teoriniais dažniausiai minimais e-lyderių veiklos aspektais.

Tyrimo objektas – svarbiausi idealaus virtualių komandų lyderio iššūkiai ir būtinos asmeninės savybės bei kompetencijos virtualių komandų valdymui.

Probleminis klausimas: Kaip skiriasi svarbiausi e-lyderių iššūkiai, savybės bei kompetencijos praktikoje nuo teorinio idealaus e-lyderio modelio.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – sudarius teorinį idealaus e-lyderio modelį, palyginti jį su empiriniu Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių tyrimo modeliu.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateiktą e-lyderio ir virtualių komandų sampratą ir išskirti svarbiausius e-lyderio veikos aspektus bei iššūkius virtualioje komandoje;

2. Išanalizuoti būtiniausias teorines virtualių komandų lyderio asmenines savybes ir kompetencijas bei sudaryti teorinį idealaus e-lyderio modelį;

3. Empiriškai ištirti Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų e-lyderių patirtį dirbant virtualioje komandoje ir sudaryti empirinį e-lyderio modelį;

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, palyginti idealaus teorinio e-lyderio modelį su empirinio tyrimo e-lyderio modeliu.

Darbo metodai. Mokslinėje literatūroje pateiktą virtualios komandos ir e-lyderio sampratą nagrinėjant pasitelktas sisteminės lyginamosios analizės, sintezės bei indukcijos metodai. Empiriniam tyrimui atlikti naudotas kokybinio tyrimo metodas, pagal struktūruotą klausimyną. Apklausos rezultatams analizuoti pasitelktas kokybinės turinio analizės metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai su poskyriais, išvados ir pasiūlymai, naudotų šaltinių sąrašas, santrauka bei priedai.

Pirmojoje dalyje analizuojama virtualių komandų ir e-lyderio samprata, išskiriami svarbiausi virtualių komandų skirtumai nuo tradicinių komandų, joms vadovaujančio e-lyderio svarbiausi veiklos aspektai ir iššūkiai. *Antrojoje dalyje* analizuojamos svarbiausios e-lyderio asmeninės savybės ir kompetencijos, būtinos efektyviam virtualios komandos valdymui bei sudaromas teorinis idealaus e-lyderio modelis. *Trečiojoje darbo dalyje* detalizuojama empirinio tyrimo eiga, aptariami rezultatai ir sudaromas empirinio e-lyderio modelis, kuris palyginamas su teoriniu idealaus e-lyderio modeliu ir pateikiamos empirinio tyrimo išvados. Išvadose apibendrinami magistro darbo rezultatai bei pateikiami pasiūlymai.

Darbo apimtis 72 lapai be priedų, 15 lentelių, 14 paveikslų, 46 literatūros šaltiniai, 2 priedai.

1. VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIO TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje nagrinėjama e-lyderio ir virtualių komandų samprata. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus virtualių komandų skirtumus nuo tradicinių komandų, nustatomi lyderio iššūkiai dirbant su virtualiomis komandomis. Identifikavus lyderio vaidmenį virtualioje komandoje, išryškunami bendrieji e-lyderio uždaviniai sėkmingam virtualios komandos valdymui.

1.1. E-lyderio ir virtualių komandų samprata

Komanda šiuolaikinėje organizacijoje yra pagrindinis, užduotis atliekantis vienetas, tačiau sparti informacinių komunikacinių technologijų pažanga, nuolatinė konkurencija ir plėtra suteikė organizacijoms naujų galimybių kurti naujas komandų formas, kurios pakeičia tradicines struktūras, todėl pasaulinėje rinkoje atsiranda vis daugiau virtualių komandų. Daugėjant virtualių komandų, didėja poreikis alternatyviai lyderystei virtualiame kontekste,- virtualių komandų lyderių poreikis.

Virtualių komandų apibrėžimų mokslinėje literatūroje yra nemažai, pavyzdžiui, Kozłowski su bendraautorais (2014, 390), Purvanova (2014, 2), Kayworth ir Leidner (2015, 1) teigia, kad šioms komandoms būdinga tai, kad jos dirba kartu skirtingu laiku ir skirtingose vietose tam, kad suvienytų pastangas ir pasiektų bendrų tikslų. Virtualios komandos gali būti apibrėžiamos ir kaip komandos, kurių nariai savo darbe naudoja technologijas įvairiais aspektais, taikydami vietos, laiko ir santykių ribas, kad atliktų bendrą užduotį (Shikha 2013; Kayworth ir Leidner 2015). Kiti autoriai šias komandas apibrėžia kaip darbo organizavimą, kai komandos nariai yra išsibarstę geografiškai, turi ribotą tiesioginį kontaktą ir dirba savarankiškai naudodamiesi elektroninėmis komunikacijos priemonėmis tam, kad pasiektų bendrus tikslus (Dulbohn ir Hoch, 2017; Hertel ir Geister 2005; Arslan 2016).

Mokslinėje literatūroje virtualios komandos vadinamos ir kibernetinėmis komandomis, išsiskirsčiusiomis komandomis, nuotolinėmis/ nutolusiomis ar interaktyviomis komandomis. Kartais tokie pavadinimai naudojami kaip sinonimai, tačiau yra autorių, kurie atskiria virtualių komandų sąvokas nuo nutolusių komandų sąvokos, teigdami, jog virtuali komanda yra individų grupė, dirbanti visose laiko, erdvės ir organizacinės struktūros ribose ir yra siejami informacinių ir telekomunikacinių technologijų ryšiais, o nuotolines organizacijas nuo virtualių skiria organizacijos struktūra (Rabotin 2014, 33).

Paminima, kad virtualios komandos tampa tarptautinėmis, jei jos nariai veikia tarp skirtingų valstybių ribų (Dumitrascu ir Dumitrascu 2016, 45). Žmonių grupė, turinti bendrą tikslą ar užduotį, bet dirbanti per atstumą arba skirtingu laiku bei pasikliaunanti tokiomis komunikacijos priemonėmis kaip telekonferencijos, video konferencijos, elektroninis paštas ar kitos kompiuterinės komunikacinės

technologijos, yra vadinama **globaliomis virtualiomis komandomis** (Morgan, Paucar-Caceres ir Wright 2014, 607). Apie globalias virtualias komandas rašo ir kiti autoriai, praplėsdami virtualios komandos sąvoką ir išskirdami, jog ji yra geografiškai išsibarsčiusi po visą planetą ir susiduria su kultūriniais iššūkiais (Rabotin 2014, 33). Tam, kad nustatytų, kas visgi labiausiai apibrėžia komandos virtualumą, buvo išskirti 6 bruožai virtualumo įvertinimui- geografija, laiko juosta, kultūra, darbo praktika, organizacija ir technologija- ir ištyrus virtualias komandas įvertinta, kad svarbiausios savybės yra komandos išsibarstymas, darbo vietos mobilumas ir skirtingos darbo praktikos (Chudoba ir kt. 2005, 28).

Išanalizavus pagrindinius virtualių komandų apibrėžimus, galima išskirti pagrindinius virtualios komandos bruožus. Apibendrintos mokslinėje literatūroje randamos virtualios komandos ypatybės pateiktos 1 lentelėje.

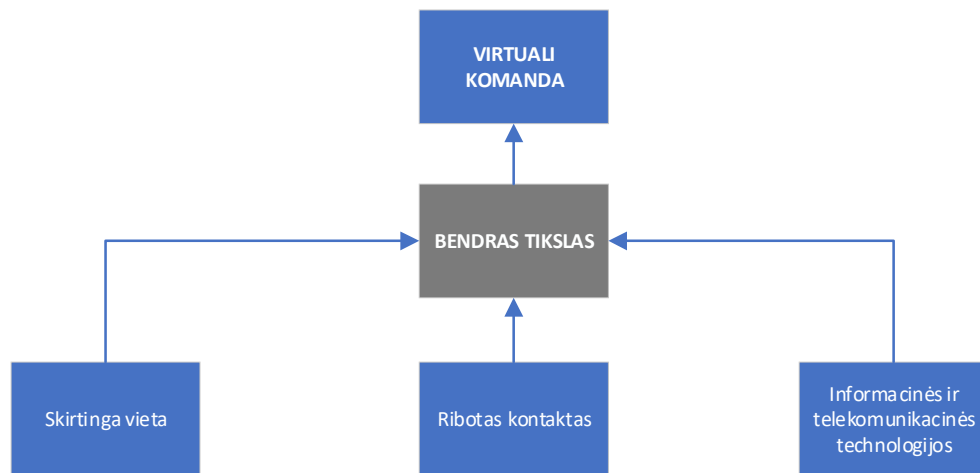
1 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami virtualios komandos bruožai

Virtualios komandos bruožai	Šaltinis
Skirtinga narių dislokacija	Arslan 2016; Hoch ir Kozlowski 2014; Purvanova 2014; Shikha 2013; Dulebohn ir Hoch 2017; Chudoba ir kt. 2005; Rabotin 2014; Dumitrascu ir Dumitrascu 2016; Margan ir kt. 2014
Darbas naudojant informacines ir telekomunikacines priemones	Shikha 2013; Dulebohn ir Hoch 2017; Arslan 2016; Morgan ir kt. 2014
Bendro rezultato siekimas	Arslan 2016; Dulebohn ir Hoch 2017; Shikha 2013; Hoch ir Kozlowski 2014; Purvanova 2014; Morgan ir kt. 2014
Darbo vietos mobilumas	Chudoba ir kt. 2015; Arslan 2016
Ribotas kontaktas	Arslan 2016; Rabotin 2014
Skirtingos laiko zonos	Hoch ir Kozlowski 2014; Purvanova 2014; Shikha 2013; Rabotin 2014; Morgan ir kt. 2014
Tarpkultūriniai aspektai	Dumitrascu ir Dumitrascu 2016; Rabotin 2014; Chudoba ir kt. 2005

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

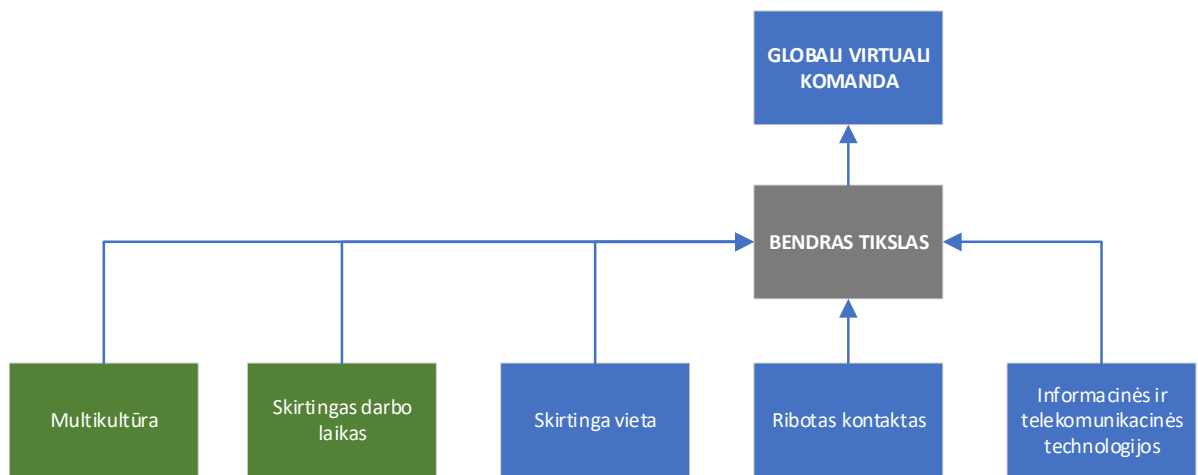
Apibendrinus autorių apibrėžimus, galima išskirti dažniausiai minimas virtualios komandos savybes, tokias kaip (žr. 1 pav.):

- informacinėmis technologijomis paremtas bendradarbiavimas (el.paštas, telekonferencijos, žinutės ir kt.),
- skirtingos darbo vietos;
- ribotas kontaktas (komandos nariai retai arba išvis nesimato su kitais komandos nariais/lyderiu);
- bendras tikslas, rezultato siekimas.



1 pav. Virtualių komandų charakteristika (sudaryta darbo autorės)

Išskyrus bendrą virtualių komandų charakteristiką, galima apibrėžti ir **globalias virtualias komandas**. Jų savybes daugelis autorių papildė skirtingu darbo laiku kartais skirtingose laiko juostose bei multikultūrą, kuri būdinga globalioms, tarptautinėms virtualioms komandoms, kurios, būdamos geografiškai išsibarsčiusios, gali dirbti 24/7 režimu bei apjungti skirtingų tautų, skirtingų kultūrų, skirtingų darbo kultūrų ir skirtingų organizacinių kultūrų virtualius komandos narius (Dumitrascu ir Dumitrascu 2016, 45; Rabotin 2014, 32). Tokiu atveju, apibendrintą virtualių komandų charakteristiką galima papildyti kaip pavaizduota 2 paveiksle. Šie bruožai svarbūs nagrinėjant e-lyderį tarptautiniame kontekste.



2 pav. Globalių/tarptautinių virtualių komandų charakteristika (sudaryta darbo autorės)

Išanalizavus pagrindinius virtualių komandų apibrėžimus iš išskyrus pagrindinius jų bruožus, galima identifikuoti, kas yra **virtualios komandos lyderis** ir kokie pagrindiniai jo apibrėžimai.

Kaip ir virtualių komandų, taip ir **e-lyderių apibrėžimų** mokslinėje literatūroje gausu ir dažniausiai jie apibrėžiami kaip lyderiai, turintys tam tikrą paketą požymių, būtinų virtualios komandos valdymui. Kiekvienu atveju e-lyderis yra konkrečios analizuojamos virtualios komandos, su jai būdingais bruožais, lyderis. DasGupta (2011, 29) ir Politis (2014, 254) teigia, kad e-lyderystė yra nauja lyderystės paradigma, kuri reikalauja, kad lyderis pasiektų tikslus kompiuteriniu būdu per virtualias komandas, kurios yra išsklaidytos erdvėje ir laike, tuo tarpu pagrindinė komunikavimo priemonė yra kompiuteris. Edwards ir Wilson (2016, 6) e-lyderį apibrėžia kaip asmenį, kuris valdo ribas ir sienas tarp komandos narių, ir teikia jiems atgalinį ryšį tiek apie individualius, tiek apie organizacinius pasiekimus.

Apibendrinant e-lyderio apibrėžimą, daroma išvada, kad **e-lyderis**- tai virtualių komandų lyderis, kuris valdo komandas, pasitelkdamas informacines komunikacijos priemones, ir siekia organizacijos tikslų, pasitelkdamas įtakojimo priemones santykiams su komandos nariais. Jis, skirtingai nei tradicinių komandų lyderis, vadovauja virtualioms komandoms, kurios yra geografiškai išsibarsčiusios, turi ribotą kontaktą tarp komandos narių, dirba skirtingu laiku ir skirtingose vietose bei darbui naudoja informacines bei telekomunikacines priemones.

1.2. E-lyderio vaidmuo virtualiose komandose

Kadangi virtualios komandos vis dažnesnės šiandienos verslo pasaulyje, todėl vis dažniau analizuojama, koks turi būti jai vadovaujantis e-lyderis. Lyderystė virtualioje aplinkoje iš tiesų yra sudėtingesnė nei tradicinėse grupėse, todėl tam, kad suprastume pagrindinius e-lyderio sėkmingos veiklos aspektus, šiame skyriuje bus analizuojama, kaip virtualios komandos skiriasi nuo tradicinių ir su

kokiais iššūkiais susiduria virtualių komandų lyderis bei kokie svarbiausi e-lyderio veiklos aspektai virtualios komandos gyvavimo cikle.

1.2.1. Virtualių ir tradicinių komandų skirtumai

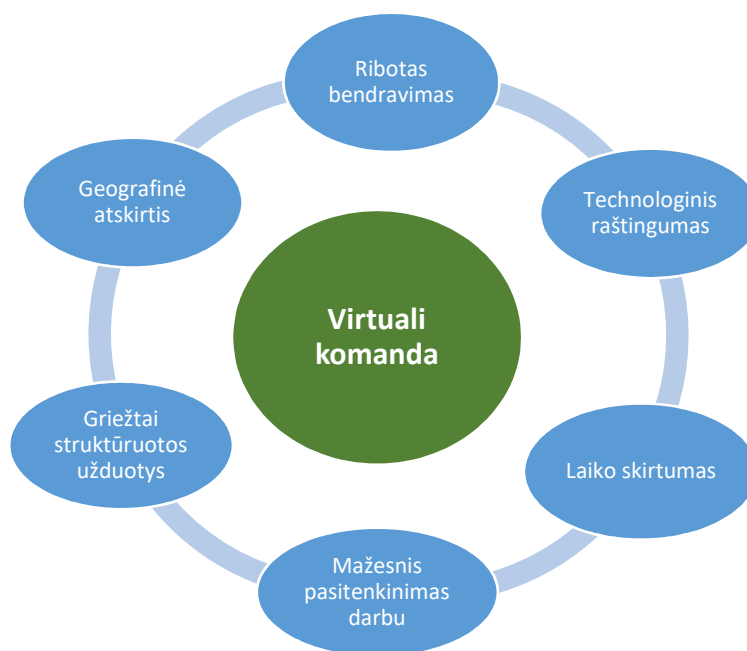
Virtualios komandos skiriasi nuo tradicinių pirmiausia tuo, kad pastarosios dirba „akis į akį“ fiziškai artimoje aplinkoje bendroje erdvėje, o virtualios komandos yra fiziškai atskirtos ir jų tarpusavio bendravimas priklauso nuo daugybės technologijų, kurios skirtos bendrauti ir keisti informacija. Virtualios komandos nariai naudoja tokias informacines technologijas ir komunikacijos priemones kaip mobiliuosius telefonus, tekstinius pranešimus, e-mokymosi modulius, debesų kompiuteriją ir bevielės technologijas. Kaip išanalizuota pirmajame poskyryje, virtualios komandos turi daug apibrėžimų, tačiau jas vienija bendra idėja- informacinių ir komunikacijos technologijų panaudojimas atstumo įveikimui.

Apžvelgus literatūrą (Hoch ir Kozlowski 2014; Dumitrascu ir Dumitrascu 2016; Shikha 2013; Arslan 2016; Kayworth ir Leidner 2015), galime išskirti ir daugiau **skirtumų tarp tradicinių ir virtualių komandų** (3 pav.):

- dėl geografinės sklaidos, elektroninės komunikacijos virtualios komandos neturi glaudaus fizinio artumo, rečiau bendrauja ir *neturi galimybės neverbalinei komunikacijai*, todėl bendravime trūksta emocijų, vaizdo ir garso ryšio, būdingas *lėtas grįžtamasis ryšys*. Dennis ir kt. (2013, 48) nustatė nustatė, kad 46 proc. virtualių darbuotojų jaučiasi atsiskyrę dėl per mažo tiesioginio kontakto su komandos nariais. Atstumas taip pat įtakoja darbo, paskirstyto po skirtingas vietas, vystymo strategijas (Barnwell ir kt. 2014, 2);
- užduotys yra griežtai struktūruotos, todėl virtualios komandos narių koordinavimas yra labai sunkus;
- dėl kultūros ir kalbos skirtumų virtualios komandos susiduria su sudėtingesniu ir *ribotu bendravimu*. Komandos nariai interpretuoja perduotą informaciją remdamiesi kultūriniais įpročiais, dėl kurių gali kilti nesusipratimas, neteisingos interpretacijos ar iškraipymai. Kalbos barjerai gali lemianti nesusikalbėjimą, skirtingą informacijos interpretavimą (Lee 2013, 101) ;
- virtualios komandos lengviau prisitaiko prie naujų technologinių pokyčių, kurie gali atsirasti naujuose projektuose ar užduotyse, išvengiant produktyvumo sumažėjimo. Tokiose komandose, palyginti su tradicinėmis, nauji komandos nariai greičiau integruojasi, nepaisant žemo jų socializacijos lygio;
- tradicinių komandų nariai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, siekiant saviraiškos, palaiko ir diegia savo darbe inovatyvius sprendimus. Virtualių komandų nariai yra labiau linkę į konfliktus,

mažiau patenkinti darbu ir priima prastesnius sprendimus dėl pasyvaus ir agresyvaus stiliaus (Shikha 2013, 3);

- laiko skirtumas tarptautinėse virtualiose komandose taip pat dažniausiai minimas kaip vienas iš didžiausių iššūkių virtualiems darbuotojams, kadangi tai trukdo bendradarbiauti ir gali įtakoti galutinių terminų pradelsimą bei su tuo susijusias problemas;
- ribota galimybė vystyti santykius tarp komandos narių, todėl kenčia kūrybiškumas, moralė, sprendimų priėmimo kokybė.



3 pav. Virtualių komandų skirtumai nuo tradicinių komandų (sudaryta darbo autorės)

Dažnai virtualios komandos gali atlikti tokias užduotis, kurių negali fiziškai kartu dirbančios komandos. Skirtingi autoriai- Arslan (2016, 137), (Shikha 2013, 2), (Hoch ir Kozłowski 2014, 391) (Dulebohn ir Hoch 2017, 571) įvardija tokius virtualių komandų privalumus:

- gebėjimas surinkti profesionalų, ekspertų komandas, kurie dirba skirtingose geografinėse vietose;
- užtikrinamas nenutrūkstantis produktyvumas dirbant skirtingose laiko juostose dvidešimt keturių valandų cikle;
- sumažinamos kelionių išlaidos;
- dalijamasi žiniomis, nepaisant geografinių ribų, organizacijos padalinių;
- personalo lankstumas, atitinkantis rinkos poreikius;
- laiko taupymas;
- galimybė pasiekti ir panaudoti sugebėjimus ir įgūdžius nesusitinkant asmeniškai;

- suteikta asmeninė nepriklausomybė;
- efektyvumo siekimas;
- sudarytos sąlygos turėti kūrybišką, novatorišką bei originalią komandą;
- skatina darbuotojų lyčių, rasių, tautų lygybę ir ugdo toleranciją.

Kiti mokslininkai teigia teigia, kad virtualios lyderystės modelis suteikia ir daugybę naujų galimybių (Trivedi ir Desai 2012, 1):

- nedelsiant individualiai bendradarbiauti su tūkstančiais darbuotojų, klientų ir tiekėjų;
- naudotis talentu nepriklausomai nuo to, kurioje pasaulio vietoje jis būtų;
- galimybė gerinti organizacijų rezultatus, surenkant geriausias daugiafunkcines komandas;
- galimybė patenkinti klientų poreikius teikiant 24/7 paslaugas;
- galimybė sumažinti organizacijos išlaidas;
- didesnės galimybės žinių taikymo vadybai.

Būtent dėl išvardytų privalumų šiandieniniai lyderiai renkasi virtualias komandas, kad efektyviai atliktų tam tikras užduotis ar įgyvendintų projektus, kuriems tinkama tokių komandų darbo specifika.

Apibendrinant virtualių komandų skirtumus nuo tradicinių, galima teigti, kad nepaisant to, kaip virtualios komandos prisideda prie organizacijų galimybių gerinti rezultatus ir plėsti organizacijos mastus ir galimybes, virtualios komandos turi ir nemažai skirtumų nuo tradicinių komandų, kuriuos e-lyderis turi įvertinti, norėdamas sėkmingai valdyti virtualią komandą.

1.2.2. E-lyderio iššūkiai virtualioje komandoje

Lyderiai, vadovaujantys virtualioms komandoms, turi plačias technologines galimybes pasiekti komandos narius, organizuoti nenutrūkstamą darbą, bendradarbiauti su darbuotojais visame pasaulyje net neišeidami iš savo darbo vietos, tačiau, nepaisant visko, tokie lyderiai susiduria ir su iššūkiais, kuriuos jie turi žinoti ir užkirsti jiems kelią (Trivedi ir Desai 2012, 1).

Skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus lyderio iššūkius (2 lentelė), tačiau dažniausiai autoriai mini pasitikėjimo ir narių tarpusavio ryšio stoką, kuriuos e-lyderis turi nuolat kurti ir vystyti (Snellman 2014; Shikha 2013; Trivedi ir Desai 2012; Liao 2017; Ford ir kt. 2017). Settle- Murphy (2013, 3) teigia, kad sukurti pasitikėjimą ir patikimumą tarp lyderio ir komandų narių kainuoja daugiau darbo, planavimo ir laiko.

Papildomas iššūkis virtualiems lyderiams yra tas, kad subtiliai perduodami ženklai, kurie atpažįstami dažnai matomose ir pažįstamose veido išraiškose, balso tone ar veiksmuose, nematomi virtualių komandų lyderiams (Gilson ir kt. 2015, 1314). Tiesioginio kontakto nebuvimas apsunkina ir

kitus e-lyderio veiksmus- sukurti atvirą, palankią aplinką, kuri skatintų bendradarbiavimą komandos viduje ir kurioje komandos nariai jaustųsi gerbiami (Settle-Murphy 2013, 4). Hertelis ir Geisteris (2005, 73) be didesnės nesusipratimų ir konfliktų tikimybės virtualiose grupėse pabrėžia, jog lyderiai taip pat turi susidoroti su komandos narių problemomis, tokiomis kaip atskirties jausmas ir sumažėjęs tarpasmeninis ryšys.

Kiti virtualaus lyderio iššūkiai yra bendravimo ir bendradarbiavimo taisyklių nustatymas komandos viduje (Settle-Murphy 2013, 4), kadangi virtualioje komandoje gali būti skirtingų tautybių, skirtingomis kalbomis kalbančių narių. Kultūrinių skirtumų iššūkius mini ir Gheni (2013), akcentuodamas, kad „kultūrinis sklandumas“ turi būti kritinis elementas multikultūrinėje organizacinėje struktūroje.

Visi autoriai sutinka, kad prie esminių iššūkių e-lyderiui priskiriami bendravimo su virtualių komandų nariais iššūkiai- tai ne tik kalbos barjerai, bendravimo taisyklių nustatymas, bet kadangi bendravimas vyksta pasitelkiant informacines technologijas, tai ir jų puikus išmanymas ir tinkamų programų parinkimas taip pat itin svarbus e-lyderiui. Bendravimo iššūkiai papildomi ir e-lyderio grįžtamojo ryšio virtualios komandos nariams suteikimu. Dėl fizinio kontakto nebuvimo, jis gali būti netikslus ir lėtas, o tai sudaro erdvę neteisingoms interpretacijoms ir didina nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą tarp komandos narių.

Dėl virtualių komandų darbo specifikos- narių išsibarstymo ne tik šalies ribose, tačiau ir po skirtingus žemynus, laiko juostas- e-lyderiui yra iššūkis koordinuoti tokios komandos darbą, organizuoti bendrus susitikimus visiems tinkamu laiku ir priimtinu stiliumi bei parenkant tinkamiausias technologines priemones. 2 lentelėje pateikiami dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriami virtualių komandų lyderių iššūkiai dirbant nutolusiose komandose.

2 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami e-lyderių iššūkiai virtualiose komandose

E-lyderio iššūkis	Detalizavimas
Geografinė atskirtis	Neverbalinė komunikacija, lėtas ir retas grįžtamasis ryšys tarp narių ir e-lyderio, emocijų ir fizinio bendravimo trūkumas, komandos narių įsipareigojimo stygius
Pasitikėjimo kūrimas	Sukurti pasitikėjimą tarp lyderio ir komandos narių užimą daugiau laiko, planavimo ir darbo
Komunikacija	Sunkus bendravimas, informacijos interpretavimas, sudėtingi projektai, reikalaujantys informacinių ir telekomunikacinių technologijų išmanymo

E-lyderio iššūkis	Detalizavimas
Komandos koordinavimas nuotoliniu būdu	Sunkiau priskirti tinkamiausius žmones užduočių atlikimui. Negalima įvertinti komandos narių įgūdžių, kompetencijų, mėgstamų darbo stilių.
Komandos tikslų, atsakomybių užtikrinimas	Sunku užtikrinti, kad visi vienodai suprastų komandos tikslus, atsakomybes, rezultatus, atskaitomybę. Reikalingas dažnas tikrinimas
Komandos atmosferos kūrimas	Sunku sukurti atmosferą, kur visi komandos nariai jaustųsi lygiai vertinami, gerbiami ir galintys pilnai prisidėti prie komandos sėkmės. Tokią atmosferą sukurti reikia daug energijos, laiko, planavimo
Bendravimo ir bendradarbiavimo ugdymas tarp komandos narių	Dėl laiko trūkumo ir planavimo praleidžiamas itin svarbus aspektas. Sukurti komandos aplinką, skatinančią bendradarbiavimą ir bendravimą trukdo menkos socializacijos galimybės
Ribotas darbuotojo stebėjimas, netikslus grįžtamasis ryšys	Grįžtamojo ryšio ir užduočių atlikimo instruktažas reikalauja ypatingo planavimo ir specialių įgūdžių bendraujant tik virtualiai. Dėl nepakankamo darbuotojų stebėjimo sunku nustatyti tikrąjį darbuotojų darbą ir yra tikimybė pateikti nepakankamą ar netikslų atsiliepimą
Komandos susitikimų organizavimas ir vedimas	Palaikyti koncentruotą ir produktyvų pokalbį susitikimų (dažniausiai virtualių) metu reikalauja daug specialių įgūdžių, kurių daugelis lyderių neturi.
Kultūriniai skirtumai	Skirtingų kultūrinių aspektų, religijų, tradicijų išmanymas, kalbos žinojimas, žargonų vengimas;
E-etika	Komandos moralės valdymas, konfliktinių situacijų vengimas ir suvaldymas
Skirtingas laikas ir laiko samprata	Sąvokų "terminas" ir "skubumas" prasmė turi skirtingą supratimą daugelyje kultūrų ir etninių grupių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

E-lyderio vaidmuo virtualioje komandoje yra skirtingų autorių vertinamas per **virtualios komandos valdymo prizmę**- taip lengviau identifikuoti, kokiam komandos valdymo etape, kokie

aspektai turi būti įvertinti, kad būtų susidorota su iššūkiais ir panaudoti visi komandos valdymo privalumai.

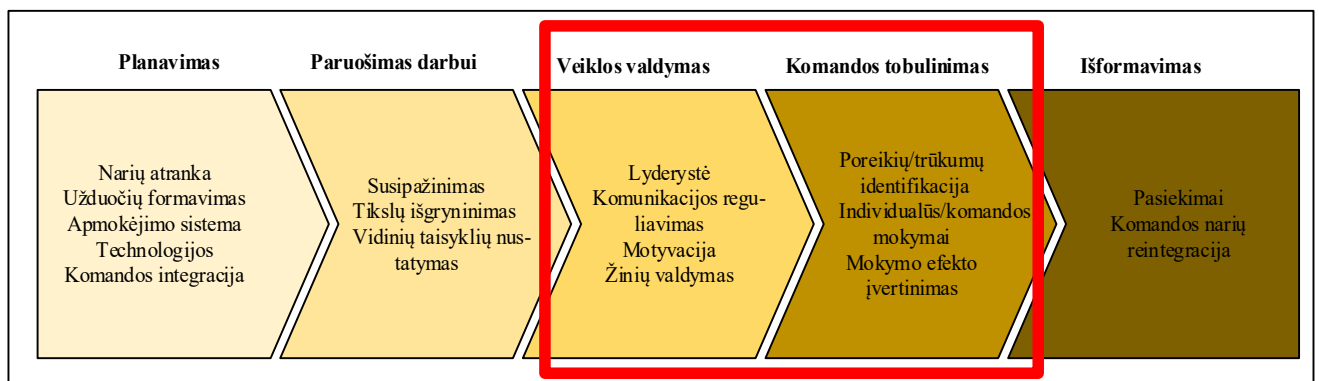
Furst ir kt. (2004, 8) išskyrė 4 etapus, kuriuose pagrindiniai virtualios komandos valdymo etapai yra:

1. Formavimas
2. Įsiveržimas
3. Normavimas
4. Atlikimas

Tuo tarpu Hertel ir Geister (2005, 73) virtualios komandos valdymą suskirstė į 5 etapus (4 pav.):

1. Pasiruošimas
2. Paleidimas
3. Atlikimo valdymas
4. Komandos tobulinimas
5. Išformavimas.

Remiantis virtualių komandų valdymo etapais, galima išskirti pagrindinius e-lyderio veiklos aspektus virtualios komandos valdymo cikle.



4 pav. E-lyderio veiklos aspektai virtualios komandos valdymo cikle (sudaryta darbo autorės pagal Hertel ir Geister 2005, 73)

Išanalizavus virtualios komandos valdymo etapus, galima detalizuoti lyderio vaidmenį kiekviename etape (Hertel ir Geister 2005, 73):

1. *Planavimas suburti komandą.* Šiame etape pagrindiniai e-lyderio uždaviniai yra komandos narių atranka, užduočių ir apmokėjimo sistemos sukūrimas, technologinių priemonių bendravimui ir darbui parinkimas, komandos integracijos planavimas, informacijos apsikeitimo, komunikacijos, koordinavimo, mokymosi, bendradarbiavimo technologijų parinkimas. Šiame etape e-lyderis susiduria su tokiais iššūkiais kaip: sujungti esmines specialistų iš viso pasaulio kompetencijas; derybiniai gebėjimai, rolių nustatymas, užduočių struktūravimas ir paskirstymas; technologinių

priemonių nusistatymas (pvz. elektroninės „brainstormingo“ sistemos); susijusių užduočių priskyrimas, kad skatintų bendradarbiavimą, komandos vienybę; technologinių priemonių informacijos apsisikeitimui, bendravimui, koordinavimui, mokymuisi parinkimas, išmanymas, diegimas ir fasilitavimas.

2. *Komandos paruošimas darbui.* Šiame etape svarbiausias e-lyderio vaidmuo yra komandos supažindinimas, komandos tikslų išgryninimas, narių rolių ir funkcijų iškomunikavimas, informacijos ir mokymų naudotis programomis užtikrinimas, bendrų komandos taisyklių nustatymas, komandos procesų nustatymas, pasitikėjimo kūrimas per komandos narių supažindinimą. Šiame etape svarbiausi virtualios komandos lyderio iššūkiai yra komandos narių integracija, pasitikėjimo tarp komandos narių kūrimas, tikslų nustatymas ir tinkamų priemonių darbui bei bendravimui tarp komandos narių parinkimas.
3. *Komandos veiklos valdymas.* Pasak autoriaus, šis etapas yra vienas svarbiausių virtualios komandos lyderiui, nes jo vaidmuo šiame etape svarbiausias- jis turi užtikrinti darbo efektyvumą, tinkamo komandos klimato palaikymą ir efektyvų komandos veiklos valdymą. Čia jo vaidmuo svarbiausias ir iššūkiai didžiausi, nes jis turi demonstruoti lyderystę, valdyti sklandų bendravimą tarp geografiškai nutolusių komandos narių, taip pat valdyti žinias. Šiame etape didžiausi iššūkiai lyderiui yra sklandus bendravimas su komandos nariais, komandos motyvavimas ir bendradarbiavimo skatinimas, komandos savarankiškumo skatinimas, atgalinio ryšio komandos nariams teikimas, taip pat galimų konfliktų tarp komandos narių eliminavimas, pasitikėjimo kūrimas, komandos narių vienijimas.
4. *Komandos tobulinimas.* Šiame etape virtualu lyderis užtikrina mokslus komandos nariams, jei tokie reikalingi. E-lyderio iššūkis šiame etape yra bendravimas ir mokymai per nuotolį.
5. *Komandos išformavimas baigus projektą.* Baigiant projektą ar pasiekus tikslą, kurio pagrindu virtuali komanda buvo suformuota, pagrindinė e-lyderio rolė yra išformuoti komandą, tačiau šiame etape jis gali susidurti su iššūkiu, kaip išlaikyti gerus santykius su komandos nariais ir kaip išlaikyti ryšį tam, kad būtų galima bendradarbiauti ateityje.

Ištyrus lyderio vaidmenį ir iššūkius virtualios komandos valdymo procese, galima teigti, kad virtualios komandos lyderio iššūkiai, dirbant su nutolusiomis komandomis, yra reikšmingi kiekviename komandos veiklos etape, visgi e-lyderio vaidmuo svarbiausias **veiklos valdymo ir komandos tobulinimo etape**, tačiau tie patys iššūkiai, tokie kaip bendravimas, pasitikėjimo kūrimas, bendradarbiavimo skatinimas ir tinkamų priemonių bendravimui užtikrinimas yra aktualūs ir kituose komandos valdymo etapuose.

Apibendrinant galima teigti, kad virtualios komandos turi privalumų prieš tradicines komandas, tačiau jų lyderis susiduria su daug iššūkių, kadangi esminiai virtualios komandos bruožai- geografinė atskirtis, laiko, kultūrų skirtumai ir elektroninis bendravimas,- tampa nemenku iššūkiu valdant virtualią

komandą. Nėra vieningo mokslininkų sutarimo, kurios lyderio rolės reikalingiausios, kurie iššūkiai didžiausi- e-lyderis turėtų įvertinti visus aspektus tam, kad sėkmingai valdytų virtualią komandą. Vertinant lyderio vaidmenį per virtualios komandos gyvavimo ciklo prizmę, galima teigti, kad svarbiausias vaidmuo yra virtualios komandos veiklos valdymas ir tobulinimas, todėl itin svarbu įvertinti šių etapų iššūkius ir žinoti, kaip juos įveikti.

Antrajame darbo skyriuje analizuosime, kokių asmeninių savybių ir kompetencijų reikia tam, kad iššūkiai būtų įveikti, o virtualios komandos valdymas būtų efektyvus.

2. IDEALUS E-LYDERIS KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Organizacijos sėkmė priklauso nuo lyderio efektyvumo. Išsiaiškinus, kas yra virtualios komandos, kokios jų ypatybės ir kas yra joms vadovaujantis e-lyderis bei su kokiais iššūkiais jam tenka susidurti, šioje darbo dalyje bus analizuojama, kokios yra būtinos asmeninės savybės ir kompetencijos tam, kad e-lyderis sėkmingai valdytų virtualią komandą. ASTD Forumo tyrimas nustatė, kad virtualiose komandose lyderio efektyvumas nukrenta net 50 procentų lyginant su tradicinių komandų lyderiais, todėl šiame skyriuje bus išanalizuota, kokios asmenybės bruožai ir kompetencijos būdingos idealiam teoriniam e-lyderiui (Dennis, Meola ir Hall 2013, 49). Išskyrus svarbiausius bruožus ir kompetencijas, bus sudarytas idealaus e-lyderio teorinis modelis.

2.1. Pagrindiniai e-lyderio asmenybės aspektai

Anksčiau buvo manyta, kad tai, kas tinka tradicinėms komandoms, dirbančioms „akis į akį“, gali tikti ir virtualioms komandoms, tačiau tik dabar organizacijos pradeda suprasti, kad efektyviam virtualios komandos valdymui reikalingas lyderis, turintis specialių savybių ir kompetencijų.

Kasdieniniame bendravime su kitais žmonėmis galime panaudoti tokias bendravimo priemones kaip kūno kalbą, emocines išraiškas. Tačiau virtualios komandos lyderis šių bendravimo būdų panaudoti negali. Geriausias dalykas, kurį gali padaryti e-lyderis, yra žinoti šį skirtumą. Nesvarbu, ar kuria didelę virtualią tarptautinio projekto komandą, ar sprendžia kultūrinius skirtumus komandoje visame projekto gyvavimo cikle, tačiau kuo labiau vadovas vengs papildomų kliūčių bendravime ir efektyvioje lyderystėje, tuo didesnė tikimybė įveikti iššūkius ir pasiekti projekto tikslus (Barnwell ir kt. 2014, 2).

Kouzes ir Posner (2004, 2) atlikę tyrimą, trukusį tris dešimtmečius, nustatė kad lyderiai, kuriais visi žavisi, yra:

- atviri,
- žvelgiantys į priekį,
- įkvepiantys
- kompetetingi.

Pullan (2016, 32) išskiria svarbiausius e-lyderio bruožus:

- Sąžiningumas
- Savivoka
- Apdairumas
- Išmintis
- Savikontrolė

- Empatija
- Altruizmas
- Socialumas.

Tačiau kuo skiriasi e-lyderiai ir kokios savybės jiems yra svarbiausios, galima įvertinti tik per svarbiausius virtualios komandos lyderio valdymo aspektus, iššūkius, su kuriais jis susiduria. Visų pirma, tai atstumas ir ryšio nebuvimas tarp komandos narių, todėl e-lyderiui itin svarbu suvienyti žmones. Asmeniniai bruožai itin svarbūs siekiant sukurti gerus santykius su komandos nariais ir palaikyti komandinę dvasią. **Atvirumas** formuoja pagrindą pasitikėjimui ir padeda komandai priimti informaciją, kurią lyderis nori perduoti (Pullan 2016, 32). Pasitikėjimo kūrimas yra absoliučiai esminė e-lyderio rolė, todėl atvirumas yra būtina savybė (Johnson 2010, 43). Johnson (2010, 43) taip pat išskiria **optimizmą**, būtiną pasitikėjimo puoselėjimui. Teigiama, kad būti **žvelgiančiam į priekį** lyderiui padeda skatinti žengti komandą bendro tikslo link. **Įkvepiantys** lyderiai padeda žmonėms stengtis padaryti viską, ką jie gali, o **savivoka** yra asmeninio tobulėjimo pagrindas.

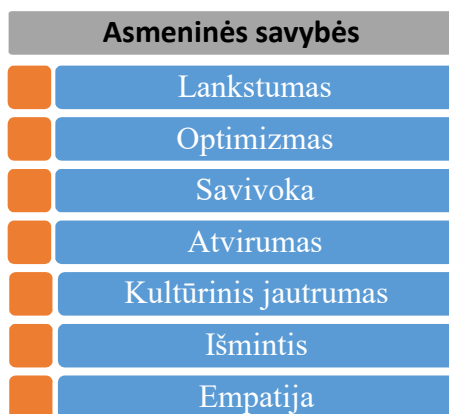
Kayworth ir Leidner (2015, 9) tyrimas atskleidė, kad efektyvūs virtualių komandų lyderiai turi susidoroti su keliomis lyderystės rolėmis vienu metu, todėl ypatingai efektyvūs e-lyderiai yra kartu ir **mentorai** bei demonstruoja aukštą **empatijos** lygį kitų komandos narių atžvilgiu. Settle-Murphy (2013, 6) efektyvų e-lyderį taip pat įvardina kaip gebantį pajauti, kada komandos nariai tampa demotyvuotais ir atitolusiais, bei jaučia, kada empatija reikalinga net būdami atskirai nuo komandos narių. Efektyvūs lyderiai demonstruoja autoritetą **vengdami nelankstumo** ir neprimesdami savo valios. Kaip išanalizuota pirmame skyriuje, virtualūs lyderiai turi susidoroti su daugybe iššūkių, kad sėkmingai valdytų nutolusią komandą, o tam jam reikalingos ir tokios savybės:

- **Lankstumas**
- Jautrumas skirtingoms kultūroms
- Optimizmas
- Atsparumas (Johnson 2010, 43).

Settle-Murphy (2013, 6) išskyrė tokius bruožus kaip **kantrybė**, kuri e-lyderiui padeda susitvarkyti su dviprasmybėmis bendraujant virtualiai ir pastoviu pokyčiu, o taip pat rodo ir komandos nariams pavyzdį savo elgesiu. Būtinai lyderio bruožas taip pat yra entuziazmas ir energija, kuri įkvepia visus komandos narius. Sėkmingo lyderio būtinai bruožas- jautrumas kultūriniais, kartos ir kitiems skirtumams. Settle-Murphy (2013, 6) ir Johnson (2010, 43) taip pat akcentuoja jautrumą skirtingoms kultūroms. Sveikas domėjimasis žmonėmis, jų gyvenimais ir darbu padeda lyderiams būti empatiškais ir gerai sutarti su kitas asmenimis. Johnson (2010, 43) taip pat pabrėžia, kad sėkmingas e-lyderis turi būti **kūrybiškas ir pozityvus**, nes tai padeda priimti svarbius iššūkius, o fizinė ir emocinė energija neįsivokiantis motyvacijos.

Kadangi labai mažai tyrimų atlikta virtualios lyderystės efektyvumo įvertinimui, kai kurie tyrėjai virtualios komandos efektyvumą lygina su tradicinės komandos efektyvumo vertinimo kriterijais, tokiais kaip bruožai, elgesys/stilius ir nenumatyti atvejai arba tiesiog lyderio elgesį ir bruožus (Gilson ir kt. 2015, 1320). Būdo bruožų teorijos šalininkai teigia, kad sėkmingi virtualių komandų lyderiai pozicionuoja tam tikras įgimtas savybes ir charakteristikas (tokias kaip išmintis, socialinė branda, vidinė motyvacija, žmonių santykių išmanymas). Remiantis tokiu požiūriu, lyderiais yra „gimstama, bet ne tampama“ ir daugelis tyrimų susifokusavo į lyderio savybių identifikavimą tam, kad numatytų potencialių lyderių sėkmę arba nesėkmę. Nors ir yra teigiamų šio požiūrio pusių, tačiau įgimtų bruožų teorija vertinama skeptiškai dėl to, kad ji neįvertina lyderio elgesio ir nenumatytų atvejų aspektų (Kayworth ir Leidner 2015, 11).

Išanalizavus literatūroje išskirtas virtualios komandos lyderiui būdingas asmenines savybes, tolimesniam idealaus e-lyderio modeliui bus panaudotos dažniausiai skirtingų autorių akcentuojamos asmeninės savybės, pavaizduotos 5 paveiksle. Išskirtos savybės padeda e-lyderiui sėkmingai valdyti komandą, kurios nariai yra ne tik skirtingose vietose, tačiau dažnai ir skirtingose laiko juostose, skirtingų kultūrų žmonės, kuriuos reikia suburti bendram darbui bei įkvėpti siekti bendrų tikslų.



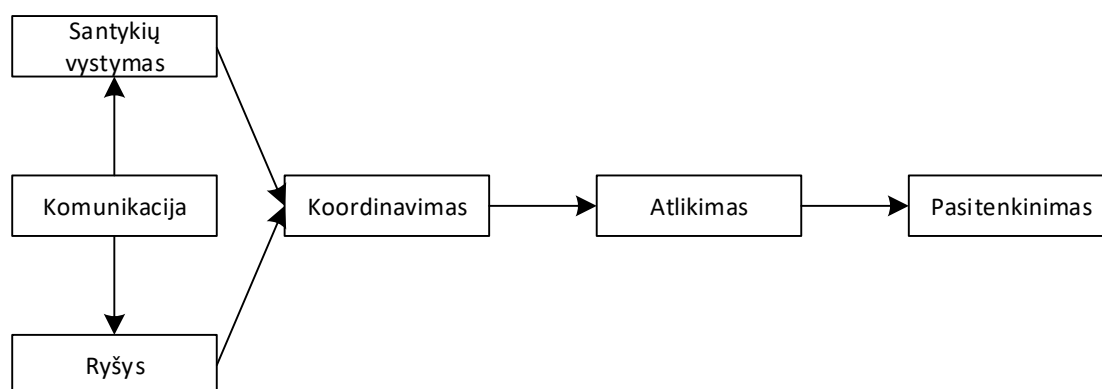
5 pav. E-lyderio svarbiausios asmeninės savybės (sudaryta darbo autorės)

Apibendrinant mokslinėje literatūroje išryškintus asmeninius bruožus, galima išskirti lankstumą, optimizmą, savivoką, atvirumą, jautrumą kultūroms, išmintį ir empatiją kaip pagrindinius, kurie padeda virtualių komandų lyderiui kurti pasitikėjimą tarp komandos narių ir taip užtikrinti santykių tarp komandos narių vystymą, tačiau asmeninius bruožus reikėtų vertinti kartu su e-lyderio elgesiu ir kompetencijomis, kad būtų galima sudaryti idealaus virtualių komandų lyderio modelį. Tam, kad būtų visapusiškai įvertintas e-lyderio efektyvumas, kitame poskyryje bus analizuojamos ir su virtualios komandos valdymo iššūkiais susidoroti reikalingos virtualaus lyderio kompetencijos, jo gebėjimas įvertinti visus valdymo aspektus ir sėkmingai juos suvaldyti.

2.2. Sėkmingo e-lyderio kompetencijos virtualioje komandoje

Išanalizavus pagrindinius e-lyderio iššūkius virtualioje komandoje ir nustčius, kokiomis asmeninėmis savybėmis jis turi pasižymėti tam, kad sėkmingai valdytų virtualią komandą, šiame skyriuje bus analizuojama, kokiomis svarbiausiomis kompetencijomis turi pasižymėti e-lyderis, kad efektyviai valdytų virtualią komandą.

Dar 2008 metais Lin ir kt. (2008, 1038) ištyrė virtualios komandos efektyvumo faktorius ir sąryšį, lemiantį virtualios komandos efektyvų darbą (6 pav.). Kaip pagrindinius faktorius jis išskyrė komunikaciją, santykių tarp komandos narių vystymą, ryšį tarp komandos narių, koordinavimą ir vykdymą. Tyrejai nustatė aiškias sąsajas tarp socialinių ir į užduotį orientuotų faktorių bei komandos efektyvumo.



6 pav. Efektyvaus virtualios komandos valdymo modelis (Lin, Standing ir Liu 2008, 1038)

Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad daugelis autorių visus paminėtus faktorius taip pat išskiria kaip vienus svarbiausių, kuriems valdyti reikalingi atitinkami virtualių komandų lyderio gebėjimai. Vėliau skirtingi autoriai tyrė lyderio vaidmenį virtualių komandų efektyvumui pasiekti ir nustatė, kad lyderiai turi pasižymėti tam tikru kompetencijų rinkiniu tam, kad sėkmingai valdytų virtualią organizaciją. Skirtingi autoriai išskiria daugybę kompetencijų, būtinų e-lyderiui, kurios analizuojamos per skirtingus tiek komandos valdymo, tiek iššūkių valdymo, tiek lyderio rolių ir atsakomybių aspektus. 3 Lentelėje išskirtos skirtingų autorių svarbiausios virtualios komandos lyderio kompetencijos.

3 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriamos e-lyderių kompetencijos

Autorius	Kompetencijos
Kayworth ir Leidner 2015	Komunikacija Supratimas Aiškūs rolių nustatymas Lyderio požiūris

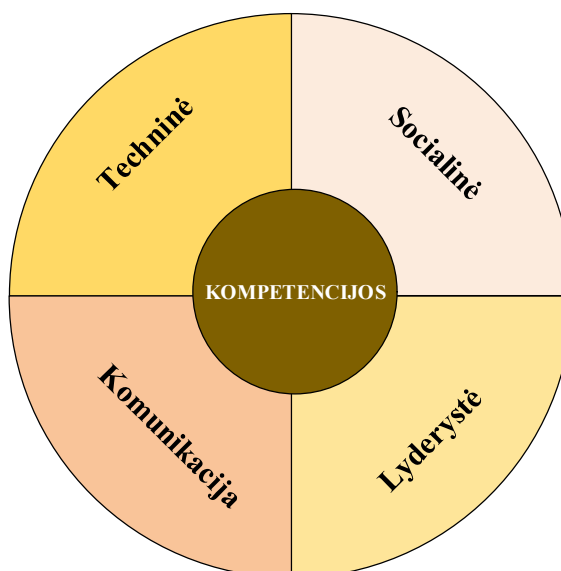
Autorius	Kompetencijos
Settle -Murphy 2013	Lyderystė Komunikacija „Koučingo“ (ugdymo/motyvacijos) įgūdžiai Technologiniai įgūdžiai
Barnwell ir kt. 2014	Komunikacija Koordinavimas Moralės valdymas Motyvacija Konfliktų valdymas Santykių kūrimas Narių įtraukimas į komandinę veiklą Aiškių tikslų nustatymas Atsakomybės prisiėmimas Technologiniai įgūdžiai
Edwards ir Wilson 2016	Aiškus tikslų formulavimas Komunikacija Problemų identifikavimas ir sprendimas Kultūros komandoje kūrimas
Dennis, Meola ir Hall 2013	Tikslų kūrimas ir įgyvendinimas Darbas su sudėtingomis užduotimis Įsipareigojimo skatinimas „Koučingas“ (ugdymo/motyvacijos) įgūdžiai Jautrumas skirtingoms kultūroms Komandos ugdymas Komunikacija Pasitikėjimo kūrimas Procesus palengvinančių priemonių naudojimas Gebėjimas palaikyti 24/7 darbo ir poilsio režimą
Trivedi 2012	Aiškus tikslų nustatymas Pasitikėjimo kūrimas Komunikavimo įgūdžiai Socialinių tinklų naudojimosi įgūdžiai
Quiros 2012	Vizijos kūrimas ir diegimas Tikslų kūrimas ir narių įtraukimas Komunikavimo įgūdžiai Asmeninių santykių puoselėjimas Pasiektų pergalių akcentavimas
Liao 2017	Pasitikėjimo kūrimas Konfliktų valdymas
Ford, Piccolo ir Ford 2017	Komunikacija Bendradarbiavimo skatinimas Įvykdytų užduočių šventimas Pasitikėjimu grįstų santykių kūrimas Tradicijų gerbimas Technologinių bendravimo aspektų pažinimas Bendradarbiavimo stiprinimas
Barnwell ir kt. 2014	Komunikacijos išmanymas Savarankiškumo tarp komandos narių ugdymas

Autorius	Kompetencijos
	Pasitikėjimo kūrimas
Snellman 2014	Pasitikėjimo tarp komandos narių gerinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad reikalingiausios virtualaus lyderio kompetencijos yra komunikacija ir pasitikėjimas bei santykių kūrimas, aiškus tikslų nustatymas, komandos narių motyvavimas bei ugdyimas, taip pat techninė kompetencija. Papildomos kompetencijos skiriasi priklausomai nuo autoriaus, tačiau svarbiausias kompetencijas, remiantis anksčiau aptartu Lin, Standing ir Liu (2008, 1038) modeliu, suskirstysime analizuojamas pagal rūšis (7 pav.):

- Komunikacija;
- Techninė kompetencija;
- Socialinė- pasitikėjimas ir santykių kūrimas;
- Lyderystė.



7 pav. Svarbiausi e-lyderio kompetencijų blokai (sudaryta darbo autorės)

Komunikacija bei techninė kompetencija išskirtos kaip atskiros kompetencijos, nors dažnai mokslinėje literatūroje techninė kompetencija papildo komunikacijos kompetenciją. Šiame darbe techninę kompetenciją analizuosime per e-lyderio gebėjimą tinkamą technologinę ir telekomunikacinę kompetenciją panaudoti efektyviam virtualios komandos valdymui, tinkamos technikos gebėjimą derinti kiekvienai situacijai pagal poreikį tam, kad būtų pasiektas geriausias valdymo efektyvumas. Socialinė kompetencija sugrupuota kaip bendra pasitikėjimo, darnos virtualioje komandoje kūrimo kompetencija, nes e-lyderis virtualioje komandoje yra atsakingas už emocinę komandos narių atmosferą tam, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas. Lyderystė gan plati sąvoka, bet idealaus e-lyderio kompetencijų sąrašė

ja pavadinti e-lyderio gebėjimai įtakoti komandos narius be valdžios demonstravimo, įkvepiant, ugdant komandą kaip sinerginį vienetą.

Detaliau apie kiekvieną kompetenciją kalbėsime atskiruose poskyriuose.

2.2.1. Komunikacija

Komunikacijos procesai yra svarbiausi ir dažniausiai tiriama per virtualios komandos valdymo prizmę. Virtualių komandų komunikacijai būdingas trūkumas- informacijos praleidimas, kuris atsiranda dėl to, kad kompiuterinėmis technologijomis negalima perduoti nei konteksto, nei emocijų. Tai labai įtakoja bendrus komandos rezultatus ir darbo našumą, nes kontekstinė informacija yra efektyvumo pagrindas (Davidekova ir Hvorecky 2017, 101).

Kaip jau ištirta ankstesniuose skyriuose, vienas pagrindinių lyderio iššūkių, dirbant virtualioje aplinkoje, yra komunikacija. Gebėjimas užtikrinti sėkmingą virtualios komandos bendravimą yra raktas į efektyvią lyderystę. Pagrindiniai efektyvios komunikacijos požymiai yra perduodamos informacijos kiekis, dažnumas ir tikslumas (Snellman 2014, 1254). Marlow su bendraautorais (2017, 577) susistemino ir išskyrė dažniausiai literatūroje aprašomus komunikacijos elementus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Virtualios komandos komunikacijos elementai

Komunikacijos elementai	Aprašymas
Komunikacijos dažnumas	komunikacijos intensyvumas bet kokiomis ryšio priemonėmis
Komunikacijos kokybė	aiškumas, veiksmingumas, tikslumas ir komunikacijos išsamumas
Komunikacijos savalaikiškumas	laiko apimtis, per kiek informacija pateikiama ar gaunama reikiamu laiku
Uždarojo ciklo komunikacija	a) komandos narys siunčia žinutę, b) kitas narys gauna žinutę; c) pradinis narys siunčia žinutę, siekiant įsitikinti, ar ji buvo gauta ir teisingai suprasta
Komunikacijos turinys	arba orientuotas į užduotį (t. y. komunikacija, skirta užduotims atlikti), arba orientuota į santykius (t. y. tarpasmeninio pobūdžio bendravimas)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Marlow, Lacerenza ir Salas (2017, 577)

Bendravimas virtualiose komandose skiriasi nuo bendravimo „akis į akį“, nes virtualioje komandoje komunikacija paprastai grindžiama kompiuteriu perduodama asinchronine informacija, kuri leidžia vienu metu atsirasti keletui pokalbio temų iš skirtingų komandos narių. Priešingai, sinchroninis tiesioginis bendravimas grindžiamas dėmesio sutelkimu į vieną komandos narį, kuris tuo metu kalba (Davidekova ir Hvorecky 2017, 101).

Virtualios komandos nariai, ir ypač e-lyderiai, susiduria su pagrindiniais komunikavimo iššūkiais dėl informacinių technologijų naudojimo. Komandai bendraujant nuotoliniu būdu, gali kilti problemų dėl neteisingo informacijos supratimo, informacijos sklaidos ir žinių valdymo. Kitos problemos gali atsirasti dėl technologinių problemų, tokių kaip nepakankamas ryšys ar lėtas duomenų perdavimas. Tuomet dažnai jos sprendžiamos naudojant asinchroninę komunikaciją (Davidekova ir Hvorecky 2017, 98), tačiau tai gali nukelti užduoties užbaigimą lyginant su sinchroniniu pagrindu grįsta komunikacija. Asinchroninis ir ypač rašytinis komunikavimas trunka ilgiau ir gali turėti neigiamos įtakos komandos veiklai, ypač tuomet kai ne visi komandos nariai gerai moka kalbą, vartojamą kaip "lingua franca"(dažniausiai tai anglų kalba).

Kitas faktorius, įtakojantis virtualių komandų komunikaciją – individualizmo ir kolektyvizmo supratimas skirtingose kultūrose. Individualistinės kultūros vertina savarankiškumą, siekia savirealizacijos ir todėl tokie komandos nariai nori dirbti vieni. Į individualizmą orientuoti asmenys geriau dalinasi tiksliais ir aiškiais žiniomis ir turi tendenciją labiau naudotis tokiomis komunikavimo priemonėmis kaip telefonu, elektroniniu paštu. Į kolektyvinę veiklą orientuoti asmenys labiau linkę dalintis neaiškiais, tuščiomis žiniomis, jie daugiausia informacijos ir žinių gauna per abipusius mainus iš kolegų ir ekspertų, remiantis jų patirtimi (Davidekova ir Hvorecky 2017, 101).

Kai kalbama apie sėkmingą virtualios komandos lyderį ir efektyvų virtualios komandos valdymą, svarbiausias veiksnys visuose moksliniuose straipsniuose išskiriamas kaip **gebėjimas komunikuoti**. Gebėjimas efektyviai bendrauti yra esminė kompetencija bet kuriam lyderiui, bet ypatingai reikšminga virtualiam lyderiui, kurio bendravimas yra apribotas technologinėmis priemonėmis.

Bendravimo dažnumas, įskaitant lyderio atsaką į klausimus ir problemas, yra svarbiausi kalbant apie komunikacijos efektyvumą. Settle-Murphy (2013, 5) taip pat komunikacijos efektyvumui priskiria e-lyderio gebėjimą **aiškiai artikuliuoti ir išsakyti viziją bei sudominti komandą**.

Dar vienas gebėjimas, ypač susijęs su komunikacija, yra e-lyderio **gebėjimas išklaudyti ir išgirsti** tai, kas nematoma ir negali būti perduota bendraujant virtualiai. Settle-Murphy (2013, 5) taip pat išskiria efektyvios komunikacijos visais būdais- **klausymo, rašymo, bendravimo, įtikinimo**- svarbą. Geras e-lyderis žino, kaip klausti teisingus klausimus bei supranta, kaip konkretūs klausimai gali išprovokuoti reikiamus atsakymus.

Komandos sąmoningumą, misiją, jos stiprybes ir silpnybes bei pačios komandos dinamiką svarbu valdyti efektyviai. Komandos veiklos žinojimas, pasak Johnson (2010, 42) skirstomas į 4 svarbias grupes:

1. Žinojimas, ką komandos nariai veikia ir su kokiomis užduotimis dirba;
2. Komandos narių darbo grafikų žinojimas;
3. Proceso žinojimas- žinoti pačią eigą ir kaip kiekvieno nario asmeninės užduotys veikia visą projektą;

4. Komandų narių ir jų socialinės aplinkos pažinimas.

Lyderiai turi gebėti valdyti informaciją apie komandą ir procesus, taip pat jie turi gebėti šią informaciją iškomunikuoti virtualios komandos nariams. Stebėdami, klausydamiesi ir vertindami komandos darbą virtualių komandų lyderiai galės efektyviai valdyti komandą. Lyderis taip pat virtualiai komandai turi padėti išsirinkti, kokias komunikacijos priemones naudoti, tai pat jo pareiga **laiku pastebėti ir likviduoti komunikacijos problemas**, kad komanda nesusidurtų su sunkumais (Edwards ir Wilson 2016, 6).

Apibendrinus autorių išskirtus kompetencijas efektyviam komunikavimui, galima daryti išvadą, kad pagrindinės kompetencijos yra gebėjimas bendrauti visais būdais- klausymas, rašymas, kalbėjimas, įtikinimas. Sėkmingas e-lyderis geba atskirti, kokios komunikavimo priemonės ir stilius geriausiai veikia kiekvienam komandos nariui, taip pat jis bendrauja dažnai ir gali spręsti klausimus bei problemas komunikacijos pagalba.

2.2.2. Techninė kompetencija

Informacinių technologijų naudojimo įgūdžiai yra vieni svarbiausių virtualių komandų lyderiams tam, kad sėkmingai valdytų virtualią komandą. Kadangi bendravimas ir bendradarbiavimas vyksta per nuotolį, svarbu identifikuoti, kokius technologinius gebėjimus turi turėti e-lyderis.

Rocco Baldasare (2015) teigia, kad tam, jog sėkmingai valdytų virtualias komandas, reikia naudoti keletą technologinių komunikavimo priemonių ir gebėti atskirti, kokios priemonės kokios situacijoje geriausiai padėtų sukurti komandos viduje bendrumo jausmą. Sėkmingas e-lyderis **geba atskirti, kokios komunikavimo priemonės ir stilius geriausiai veikia kiekvienam komandos nariui**. Pasak Settle-Murphy (2013, 5), virtualios komandos lyderis turi išmanyti daugelį komunikacijos priemonių ir žinoti, kaip kiekviena iš jų gali būti pritaikoma atskiram virtualios komandos tikslui pasiekti. Jis žino, **kurią priemonę, kaip ir kada naudoti**, kad pasiektų geriausią rezultatą. Negana to, e-lyderis pats **geba naudoti daug skirtingų technologinių ir telekomunikacinių įrankių** bei įkvepia kitus daryti tą patį. Pullan (2016, 32) siūlo naudotis lentele (8 pav.) tam, kad lyderis galėtų geriau įvertinti, kokias technologines priemones bendravimui geriausia pasirinkti. Kai e-lyderis ir virtualios komandos nariai yra toje pačioje vietoje ir tuo pačiu metu, geriausias sprendimas būtų tradicinis susitikimas. Kai laikas skirtingas, tačiau vieta ta pati, siūloma naudoti kompiuterio ekrano dalinimosi programomis. Kai laikas tas pats, o vietos skirtingos, yra siūloma naudotis sinchroniniais virtualaus darbo įrankiais, tokiais kaip:

- Susirašinėjimas- telefoninės žinutės;
- Audio- telefoniniai arba telekonferenciniai skambučiai;
- Ekrano vaizdo dalinimas ir audio skambutis;
- Tiesioginiai video;

- Virtualūs susitikimai 3D;
- Bendrakūrimo įrankiai (to paties dokumento taisymas virtualioje aplinkoje).

<p style="text-align: center;">Tas pats laikas, ta pati vieta <i>Tradiciniai susitikimai</i></p>	<p style="text-align: center;">Skirtingas laikas, ta pati vieta <i>Ekrano dalinimosi įrankiai</i></p>
<p style="text-align: center;">Tas pats laikas, skirtinga vieta <i>Sinchroniniai virtualaus darbo įrankiai</i></p>	<p style="text-align: center;">Skirtingas laikas, skirtinga vieta <i>Asinchroniniai virtualaus darbo įrankiai</i></p>

8 pav. Laikas ir vieta informacinėms technologijoms (Pullan 2016, 92)

Skirtingo laiko ir skirtingos vietos bendravimui siūlomos asinchroninės bendravimo priemonės:

- Korespondencija- virtualių komandų narių ir lyderių atveju tai galėtų būti rašytinė padėka, kaip asmeninis įvertinimas;
- Audio arba video įrašai;
- Projekto valdymo įrankiai;
- Socialinė media;
- Paieškos įrankiai;
- Idėjų generavimo įrankiai.

Svarbu sugebėti pasirinkti tinkamas priemones darbui. Trumposios žinutės tinka trumpoms pastaboms, tačiau norint sukurti patikėjimu grįstus santykius, sprendžiant konfliktus ar norint perduoti sudėtingą informaciją būtų netinkamos.

Teigiama, kad efektyviam virtualių komandų lyderiui būtina gebėti panaudoti turimą technologiją ir, kai reikalinga, mokyti komandos narius teisingai ja naudotis. Lyderystė virtualioje komandoje yra išreikšta per technologijas (Johnson 2010, 49). Kaip pasekmė, lyderiai ir virtualių komandų lyderiai ir nariai turi gebėti suprasti, kaip naudotis informacinės technologijos priemonėmis ir gebėti gauti iš to naudos. Kokius įrankius pasirinkti, turėtų būti nuspręsta kai vertinamos pastangos pagerinti darbą, pagerinti komandos santykius ir perduoti su projektu susijusią svarbią informaciją.

2.2.3. Pasitikėjimas ir santykių kūrimas- socialinė kompetencija

Visi sėkmingi lyderiai turi užtikrinti minimalią organizacinę paramą savo darbuotojams, tačiau ypatingai sėkmingi lyderiai taip pat **užtikrina pasitikėjimu grįstus santykius** (Ford, Piccolo ir Ford 2017, 30). Pasitikėjimas formuoja bendradarbiavimo pagrindą ir yra vis labiau tiriamas organizacijų valdymo srityje pastarąjį dešimtmetį (Savolainen 2014, 45). Virtualioje komandoje pasitikėjimas yra vienas pagrindinių efektyvios lyderystės elementų, tačiau jį užtikrinti yra labai sudėtinga. Dėl šios priežasties daugelis organizacijų netgi nekuria virtualių komandų (Dumitrașcu ir Dumitrașcu 2016, 50).

Pasitikėjimas yra efektyvaus virtualios komandos darbo ir bendradarbiavimo santykių pagrindas. Jis reikšmingas visose komandose, tačiau ypatingai reikšmingas virtualiose komandose, kadangi daug sunkiau vystyti pasitikėjimą, kai komandos nariai geografiškai išsibarstę ir bendrauja per informacines technologijas. Stiprūs komandų lyderiai užtikrina ne tik mechaninį komandos darbą, jie taip pat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo žmogiškuosius poreikius, skatindami motyvuotą elgesį ir savarankiškumą, atliekant sudėtingas užduotis. Siekdami pasitikėjimo, e-lyderiai skatina narių individualizmą, nustato grupinius tikslus ir atsižvelgia į kiekvieno nario norą įsipareigoti ir būti pripažintu. Efektyvūs lyderiai **sujungia komandos narių pastangas, skatina draugystes, švelnina konfliktus ir stiprina bendradarbiavimą** (Ford, Piccolo ir Ford 2017; Edwards ir Wilson 2016).

E-lyderiai, siekdami perduoti pasitikėjimo ženklus savo virtualios komandos nariams, turi skirti laiko ir energijos, kad prisitaikytų prie kiekvieno nario individualių aplinkybių ir įsitikintų, kad kiekvienas narys prie jo prisitaikė taip pat. Suderinti komandų susirinkimo laikai parodys, kad lyderiui rūpi komandos nariai. E-lyderis taip pat turi suprasti, kad darbuotojai iš skirtingų pasaulio vietų turi skirtingas šventes ir tradicijas. Mažas gestas, pagerbiantis vietines tradicijas, padeda kurti patikimus santykius komandoje. (Ford, Piccolo ir Ford 2017, 31)

Ferrel ir Kline (2018, 31) teigia, kad kurti pasitikėjimu grįstus santykius yra esminė sėkmingo virtualaus lyderio kompetencija, kadangi žmonės, kurie pasitiki savo vadovais, dažniau rizikuoja, kad užtikrintų sėkmingą komandos veiklą. E-lyderis turi organizuoti **akis į akį susitikimus** ankstyvoje komandos formavimo stadijoje, kadangi tokie susitikimai padeda virtualių komandų nariams pažinti vienas kitą ir sukurti pasitikėjimą vieni kitais. Dažnesnis bendravimas padeda palengvinti pasitikėjimo kūrimą. Apibendrinant galima teigti, kad dalinimasis žiniomis **skatina komandą bendrauti ir bendradarbiauti** efektyviais, o pasitikėjimas padeda sėkmingai komandai veikti palengvindamas bendravimą.

Kadangi tiesioginio bendravimo su pavaldiniais laikas yra ribotas, virtualus lyderis turi būti efektyvus komunikatorius ir kreipti dėmesį į nuotolinio darbuotojo informacijos poreikį. Net jei darbuotojų nėra pagrindiniuose kompanijos ofisuose, žmonės nori jaustis didesnės organizacijos dalimi. Be minėtų oficialių organizacinių strategijų **teikti įprastą informaciją nuotoliniams darbuotojams**,

komandos nariai priklauso nuo lyderio, kuris turi **praneši neoficialias naujienas ir įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą**. E-lyderis turi būti **dėmesingas ir suteikti visą reikalingą informaciją**.

E-lyderiui labai svarbu **drąsinti ir palaikyti veiklas, kurios skatintų komandos neformalų bendravimą**, nes toks bendravimas mažina įtampą ir didina tarpusavio pasitikėjimą (Edwards ir Wilson 2016, 6). Į pasitikėjimo svarbą komunikacijos efektyvumui atkreipia dėmesį ir kiti autoriai, kurie teigia, kad **reguliarius ir savalaikis bendravimas** skatina glaudesnius ryšius ir pasitikėjimą tarp komandos narių (Dangmei 2016, 31). Edwards ir Wilson (2010) bei Settle-Murphy (2013) teigia, kad e-lyderis randa kūrybiškų būdų išsiaiškinti virtualių komandų narių stiprybes ir įgūdžius, ir juos panaudoja tam, kad paskatintų efektyvų bendradarbiavimą. Pasitikėjimas- labai svarbus aspektas formuojant virtualią komandą. Žmonės, atrinkti būti virtualios komandos nariais, turi būti linkę pasitikėti kitais, kad galėtų **bendradarbiauti**, taip pat bendradarbiavimą ir pasitikėjimą visų pirma turi užtikrinti komandos lyderis.

Literatūroje lyderiams rekomenduojamos tokios strategijos, kad sukurtų pasitikėjimą virtualioje komandoje (Ford, Piccolo ir Ford 2017, 31): :

1. Pagerinti ir sustiprinti lyderio įgūdžius nustatant tikslus, apdovanojant individualius ir komandinius užduočių atlikimą, bendraujant, stiprinant komandą ir sprendžiant konfliktus;

2. Ugdyti tokias lyderio virtualias savybes kaip technologinių bendravimo aspektų atpažinimas, laiko juostų ir kultūrų skirtumai tarp komandos narių, svarbūs renginiai ir įvykiai komandos narių vietovėse, ankstyvi įspėjamieji ženklai apie komandos konfliktus ir komandos narių atskirtį/užsisklendimą;

3. Lyderiai turi inicijuoti tiesioginius susitikimus su visais komandos nariais bent kartą per metus ir susisiekti elektroniniu būdu bent kartą per savaitę;

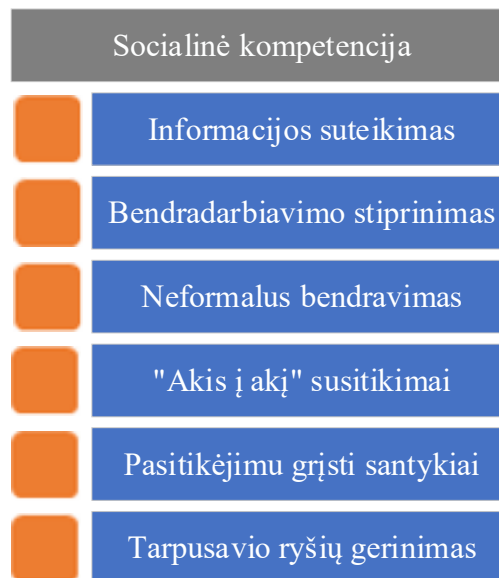
4. Ugdyti lyderio bendradarbiavimo įgūdžius, kad užtikrintų efektyvų komandų progresą ir valdymą;

5. Raginti lyderius organizuoti virtualius baigtų etapų ir įvykdytų užduočių šventimus;

6. Užtikrinti, kad visi komandų nariai dalyvautų organizacijos gyvenime tam, kad išvengtų atsiskyrimo jausmo ar kad darbuotojai nesijaustų nematomi ir nereikalingi.

Atsirinkti tinkamus narius į virtualią komandą yra vienas pagrindinių e-lyderio uždavinių, nes tik turėdamas tinkamą komandą lyderis galės efektyviai valdyti ir pasiekti organizacijos tikslus. Vienas iš sudėtingiausių iššūkių, su kuriais susiduria e-lyderiai - užtikrinti, kad kiekvienas narys komandinėje veikloje išnaudotų savo geriausius gebėjimus ir talentus. Lyderis turi padėti komandai savo individualias charakteristikas ir veikimo būdus paversti naujomis procedūromis kaip sinerginį vienetą, kuriame kiekvienas individas jausis tinklo dalimi (Edwards ir Wilson 2016, 6).

Apibendrinant svarbiausius pasitikėjimo ir santykių kompetencijos aspektus, galime išskirti svarbiausias socialinės kompetencijos aspektus (9 pav).



9 pav. Socialinės kompetencijos svarbiausi aspektai (sudaryta darbo autorės)

Iš pateiktos literatūros apžvalgos galime daryti išvadą, kad pasitikėjimu pagrįsti santykiai virtualioje komandoje vaidina didžiulį vaidmenį ir sukuria tvirtą pagrindą siekiant organizacijos tikslų. E-lyderis turi suprasti, kad tik turėdamas patikimus ir pasitikinčius darbuotojus gali efektyviau valdyti virtualią komandą ir pasiekti rezultatus. Pasitikėjimas ugdomas suteikiant komandos nariams visą reikalingą informaciją ne tik apie vykdomus darbus, bet ir apie organizacijos naujienas, taip pat skatindamas neformalų bendravimą, tarpusavio ryšių gerinimą, taip stiprindamas bendradarbiavimą ir pasitikėjimą virtualioje komandoje.

2.2.4. Lyderystė

Lyderystė yra pagrindinis virtualios komandos iššūkis. Visų rūšių tiesioginis kontroliavimas sudėtingas, kai e-lyderis yra skirtingoje vietoje nuo komandos narių. Kaip pasekmė, deleguojamojo valdymo principai pasitelkiami tam, kad klasikines lyderio funkcijas perkeltų komandos nariams. Komandos nariai tokias valdymo funkcijas priima tik tada, kai jie yra motyvuoti ir supažindinti su komanda ir jos tikslais.

Lyderis būna žymiai efektyvesnis tada, kai atlieka skirtingas lyderystės roles virtualioje komandoje (Chen ir kt. 2008, 306). Dėl fizinio bendravimo trūkumo virtualioje aplinkoje, e-lyderiai turi išsiugdyti naujus bendravimo įgūdžius, kad komandoje **užtikrintų socialinį aktyvumą ir bendrumo jausmą**. Taigi, vienas iš pagrindinių e-lyderių uždavinių yra **sugebėti įkvėpti ir motyvuoti komandos narius abipusiam, aktyviam ir tęstiniam bendravimui**, kuris, žinoma, gerina tarpusavio ryšį ir motyvaciją, didina pasitikėjimą ir galiausiai padeda sėkmingai dirbti komandoje (Snellman 2014, 1256).

Settle-Murphy (2013, 5) teigia, kad svarbiausios lyderystės kompetencijos aspektai virtualioje komandoje yra:

- Kai lyderis supranta, ką reiškia sukurti pasitikėjimą ir imasi veiksmų tam pasiekti. E-lyderis žino, kad patikimumas yra privilegija, bet ne teisė.
- E-lyderis žino, kaip įtakoti be valdžios demonstravimo ir stengiasi pasiekti ir įtraukti kiekvieną komandos narį į komandą.
- Sukuria saugią aplinką, kur komandos nariai žino, jog gali iškelti problemą, paprašyti pagalbos ir nebijo pasekmių.
- Randa kūrybiškų būdų išsiaiškinti stiprybes ir narių įgūdžius, kad paskatintų efektyvų bendradarbiavimą.
- Vertina galimybę matyti problemas skirtingais kampais, todėl skatina debatus ir diskusijas, kad gautų naujų idėjų ir sprendimų.
- Demonstruoja entuziazmą ir energiją. Yra įkvėpėjas tiek komandai, tiek nariams.
- Demonstruoja kultūrinį, kartų ir kitų skirtumų jautrumą.
- Supranta, kas motyvuoja komandą ir žino, kad skirtingą narį galima skirtingai motyvuoti.
- Įvertina situacijos emocinę pusę ir žino, kaip išnarplioti, išspręsti ir kitaip pakreipti problemą.

Kalbant apie lyderystę, svarbiausi išskiriami įgūdžiai, reikalingi e-lyderiui, yra:

- Gebėjimas nustatyti veiklos vykdymo tikslus ir vystyti strategiją
- Gebėjimas nustatyti komandos efektyvumo matavimo vienetus
- Galimybė teikti ir gauti neformalius ir formalius atsiliepimus apie vykdomą veiklą, t.y. grįžtamąjį ryšį
- Gebėjimas vystyti strategijas, kuriomis remiantis būtų teisingai atlyginta komandos nariams (Arslan 2016, 139).

Johnson (2010), Settle-Murphy (2013), Kayworth ir Leidner (2015) teigia, kad sėkmingi lyderiai turi nurodyti komandai **aiškiai kryptį ir nustatyti asmeniškus tikslus**, kurie būtų jiems suprantami, taip pat efektyviai išsakyti atsakomybes savo komandos nariams. Aiškų tikslų nustatymas skatina komandų narius tapti savarankiškesniais ir leidžia komandos nariams stebėti ir vertinti savo atliekamą darbą. Toks aiškumo išsakymas žymiai sudėtingesnis virtualiose komandose, todėl yra išskirtinės svarbos.

Kiti autoriai pozicionuoja e-lyderį kaip asmenį, kuris aiškiai nusako virtualios komandos narių misiją ir jos ryšį su organizacijos misija (Ford, Piccolo ir Ford 2017, 27). Šalia to, kad išaiškina komandos nariams jų indėlį į organizacijos vertę, e-lyderis apibrėžia užduočių tikslą ir rolių reikalavimus, taip paskirstydamas atsakomybes už misijos įvykdymą kiekvienam nariui asmeniškai. Lyderis išsklaido

visus užduočių neaiškumus teikdamas atitinkamą vykdymo **grįžtamąjį ryšį apie veiklos vykdymo progresą** bei skatina narių atsakomybę už veiklos vykdymą. **Tikslų nustatymas** taip pat yra svarbus aspektas lyderio veikloje, nes tam, kad komanda veiktų išvien, e-lyderis turi gebėti užtikrinti, kad visi nariai būtų vienodai įtraukti į komandinę veiklą.

Kai kalbama apie virtualių komandų efektyvumą, dažnai minima lyderio- kaip mentoriaus savybė, nes tyrimai parodė, kad itin efektyviose komandose lyderis yra ir mentorius ir demonstruoja aukštą empatijos lygį kitiems komandos nariams. Kaip išskirta ir kitų mokslininkų, tokiu atveju lyderiai geba demonstruoti autoritetą tuo pačiu būdami lankstūs ir ne vertinami kaip per daug valdingi ar įsiskūbėję. (Kayworth ir Leidner 2015, 7).

Atlikta literatūros analizė rodo, kad lyderystės kompetencija reikšminga virtualių komandų lyderiui ir išskiria jį nuo funkcinio vadovo rolės. Tokie svarbiausi aspektai kaip aiškus tikslų nustatymas, grįžtamojo ryšio teikimas komandų nariams apie vykdomą veiklą, skatina komandos narių atsakomybę ir pasitikėjimą lyderiu. Gebėjimas įtakoti nedemonstruojant valdžios, jo mentorystės gebėjimas skatina komandos efektyvumą bei įkvepia virtualių komandų narius.

2.3. Idealaus e-lyderio modelis

Atlikus teorinę svarbiausių e-lyderio veiklos virtualioje komandoje analizę, buvo išskirta, kokie e-lyderio veiklos aspektai svarbiausi efektyviam komandos valdymui. Tam, kad būtų galima sudaryti teorinį idealaus e-lyderio modelį, šiame skyriuje bus susisteminti svarbiausi teorinėje dalyje išanalizuoti punktai.

Analizuojant virtualios komandos skirtumus nuo tradicinių komandų, buvo išskirtos svarbiausi virtualių komandų lyderio iššūkiai, nes žinant su kokiais sunkumais susiduria daugelis mokslinių straipsnių tirtų e-lyderių, iššūkių analizė padėjo išryškinti sunkumus, kuriuos įveikdamas lyderis gali sėkmingai valdyti savo komandą bei pasiekti užsibrėžtus tikslus. Lyderio iššūkiai buvo įvertinti dvejopai- per bendruosius iššūkius, kurie būdingi ne tik pačiam e-lyderiui, bet bendrai visoms išsibarsčiusioms komandoms, taip pat atskirti ir paties tik tokių komandų lyderiui būdingi iššūkiai, apibendrinant sudarytas sąrašas:

- Geografinė atskirtis;
- Ribotas bendravimas;
- Laiko skirtumas;
- Technologijos;

- Kultūriniai skirtumai;
- Pasitikėjimas;
- Komandos koordinavimas;
- Tikslų ir atsakomybių paskirstymas;
- Sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimas;
- Darnios atmosferos kūrimas
- Grįžtamojo ryšio komandos nariams teikimas;
- E-etika.

Analizuojant iššūkius buvo pasitelktas virtualios komandos valdymo ciklas tam, kad būtų nustatyta, koks e-lyderio vaidmuo kuriame etape svarbiausias, bet taip pat kuriame etape iššūkiai didžiausi ir remiantis atliktais mokslininkų tyrimais buvo išsiaiškinta, kad vadovaujant virtualioms komandoms lyderio vaidmuo svarbiausias veiklos valdymo ir komandos tobulinimo etape. Būtent šiuose etapuose e-lyderio vaidmuo užtikrinti darbo efektyvumą, tinkamo komandos klimato palaikymą ir efektyvų komandos veiklos valdymą yra reikšmingiausi, nes jis turi demonstruoti lyderystę, valdyti sklandų bendravimą tarp geografiškai nutolusių komandos narių, taip pat valdyti žinias, o komandos tobulinimo etape- užtikrinti ir reikiamus mokymus tam, kad komanda dirbtų dar efektyviau.

Nustačius, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką efektyviam lyderio darbu, šioje darbo dalyje buvo analizuota, kokie e-lyderio asmeniniai bruožai ir kompetencijos reikalingi tam, kad įveiktų iššūkius ir sėkmingai valdytų virtualią komandą. Asmeninės savybės pagal tai, kaip dažnai jos minimos moksliniuose straipsniuose, buvo išskirtos šios:

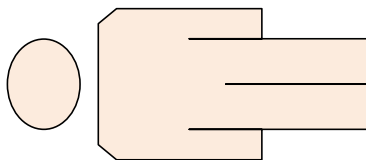
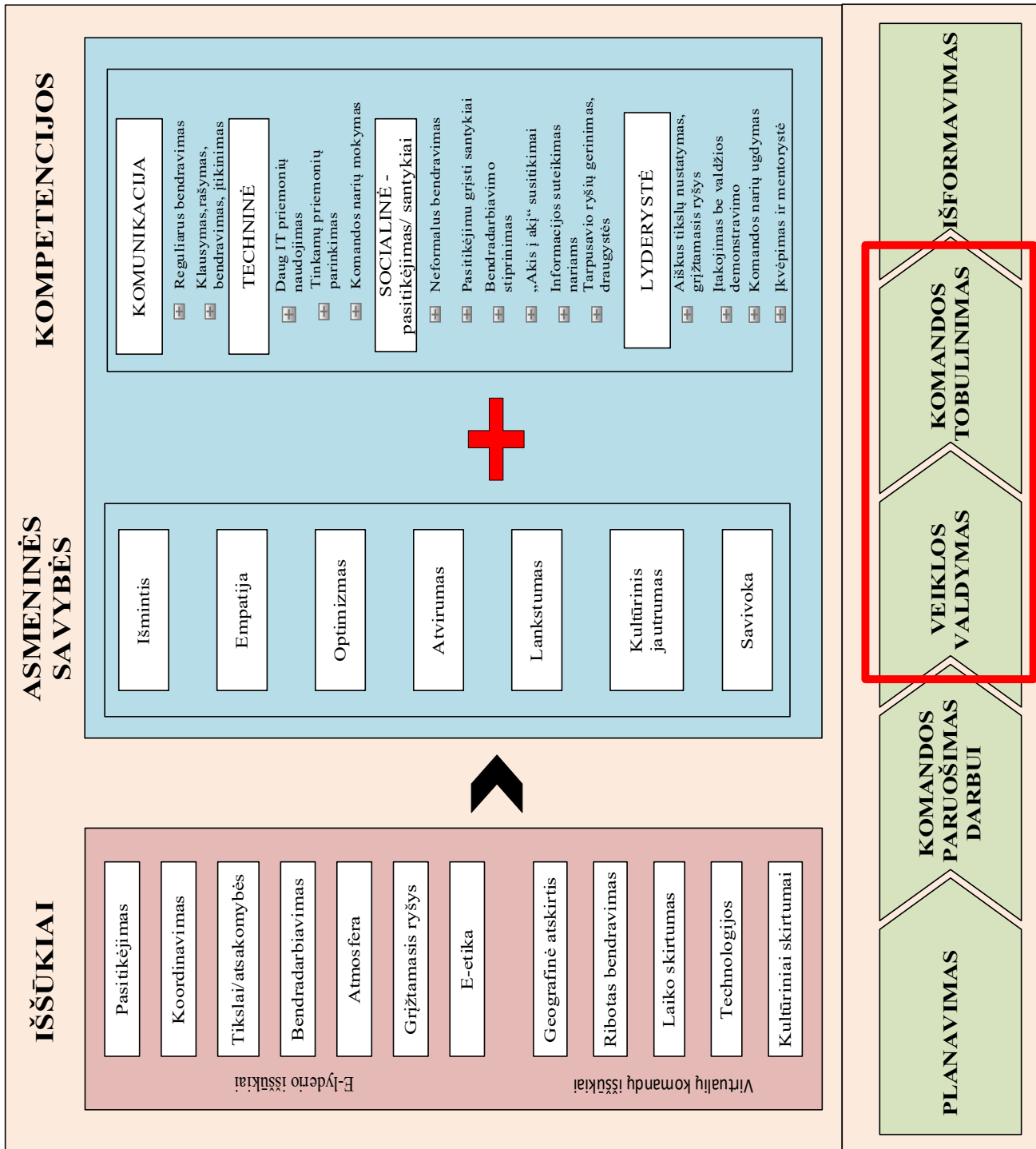
- Lankstumas;
- Atvirumas;
- Optimizmas;
- Empatija;
- Jautrumas skirtingoms kultūroms;
- Savivoka;
- Išmintis.

Žiūrint per veiklos vykdymo prizmę ir vertinant didžiausius iššūkius, buvo išskirtos 4 svarbiausios kompetencijos efektyviam komandos valdymui:

- Komunikacija;
- Techninė kompetencija;
- Socialinė kompetencija;

- Lyderystė.

Į idealaus e-lyderio modelį (10 pav.) buvo įtraukti visi teorijoje kaip svarbiausi išskirti aspektai ir, remiantis šiuo modeliu, empirinėje dalyje bus tiriama, kaip teorinis modelis atspindi realią virtualių komandų valdymo situaciją.

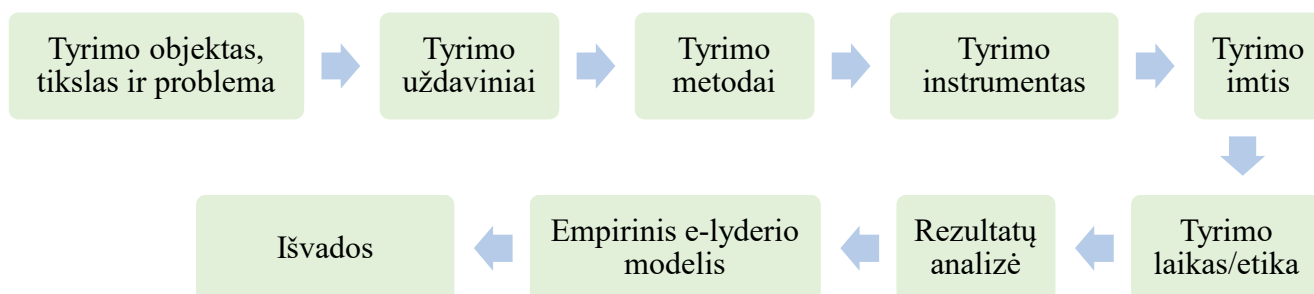


10 pav. Teorinis idealaus e-lyderio modelis (sudaryta darbo autorės)

3. IT SEKTORIAUS VIRTUALIŲ KOMANDŲ LYDERIŲ EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Teorinėje dalyje buvo išanalizuoti pagrindiniai e-lyderio iššūkiai dirbant virtualioje komandoje ir nustatyta, kokiomis asmeninėmis savybėmis ir kompetencijomis jis turi pasižymėti tam, kad sėkmingai valdytų virtualią komandą, bei sudarytas idealaus e-lyderio teorinis modelis. Kadangi virtualios komandos sparčiai plečiasi, įgauna vis naujų formų, joms vadovaujantis lyderis turi taikytis prie sparčiai besikeičiančių valdymo sąlygų, todėl svarbu patikrinti, kiek teorinis e-lyderio modelis skiriasi nuo realiai e-lyderiui keliamų reikalavimų, Norint patikrinti, kaip skiriasi idealus e-lyderio modelis nuo realaus, šioje darbo dalyje bus ištirtos Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių patirtys ir sudarytas empirinis e-lyderio modelis, o gauti rezultatai palyginti su teoriniu modeliu. Tyrimas bus atliekamas pagal 11 paveiksle nurodytą teorinę tyrimo schemą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, bus sudarytas empirinio e-lyderio modelis ir jis bus palygintas su teoriniu modeliu bei įvertinta, kiek skiriasi Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių modelis nuo teorinio idealaus modelio.



11 pav. Teorinė empirinio tyrimo schema

Tyrimo objektas- Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių iššūkiai ir savybės bei kompetencijos, reikalingos jiems įveikti.

Tyrimo tikslas. Nustatyti, su kokiais iššūkiais susiduria Lietuvoje veikiančių IT srities virtualių komandų lyderiai ir kokios asmeninės savybės, kompetencijos naudojamos iššūkiams įveikti bei sėkmingai vadovauti virtualiai komandai.

Tyrimo probleminis klausimas: Kaip Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių iššūkiai ir jiems įveikti reikalingos asmeninės savybės bei kompetencijos skiriasi nuo teorinio idealaus e-lyderio modelio?

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, su kokiais iššūkiais susiduria Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai;
2. Išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės ir kompetencijos naudojamos vadovaujant virtualioms komandoms;
3. **Ištirti, kiek teorinėje dalyje išskirtos kompetencijos reikalingos Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiams;**
4. Ištyrus svarbiausius Lietuvoje veikiančių virtualių komandų lyderių veiklos aspektus, sudaryti empirinį virtualaus lyderio modelį.

Tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, nes siekta išsiaiškinti, kokia yra virtualių komandų lyderių patirtis ir kaip ji atspindi teorinį idealaus e-lyderio modelį. Pasak Vilmos Žydžiūnaitės (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 21), kokybinio tyrimo metodai taikomi tuomet, kai tyrimo tema yra mažai ištyrinėta, o <...> surinkti kokybiniai duomenys (informacija) atskleidžia ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes, procesus. Kokybinio tyrimo atveju tiriama nedidelė aibė. Kokybinio tyrimo imties sudarymui panaudoti du metodai– *kriterinės atrankos* ir „*sniego gniūžtės*“. Kriterinės atrankos atveju imtis formuojama gretinant atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos. Tokia atranka padeda užtikrinti tyrimo duomenų kokybę. „Sniego gniūžtės“ imtis formuojama, pasitelkiant atvejus, nurodančius į kitus nagrinėjamą temą atitinkančius informatyvius atvejus, kuriuos verta įtraukti į tyrimą. (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 62) Kokybinio tyrimo duomenims analizuoti pasitelktas kokybinės turinio analizės metodas, kadangi „sistemiškai nagrinėjami tekstinių dokumentų turiniai“ (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 57). Tokios analizės pagrindą sudaro ne tyrėjo nuskaitytų požymių kokybinių įverčių (dažniausiai- nominaline skale) ir jų sutapimo dažnių aptarimas (neretai gana formalus, neįprasminamas teoriškai), o teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė 2008, 136 psl.). Gauti kokybiniai duomenys buvo perkelti į vieną bloką, analizuojant jie buvo skaidomi į prasminius vienetus, jiems suteikiami unikalūs kodai, susidedantys iš klausimo numerio (K1...Kn), informantus sunumeruojant R1..Rn ir jų atsakymus koduojant C1...Cn kodais. Gautas bendras numeris, pvz. Kn/Rn-Cn priskirtas kiekvienam prasminiam vienetui, prasminiai vienetai sugrupuoti į subkategorijas, o subkategorijos sugrupuotos į kategorijas. Visi užkoduoti informantų atsakymai pateikti 2 priede. Gavus faktus apie virtualių komandų valdymą iš patikimo šaltinio- virtualių komandų lyderių,- duomenys bus lyginami su iš mokslinių šaltinių

susistemintais duomenimis. Visi atsakymai sukelti į vieną bylą. Duomenų masyvas- perkelti visi atsakymai ir informantai sužymėti raidėmis ir skaičiais. Iš duomenų masyvo buvo išrinkti informaciniai vienetai, kuriems suteikti kodai ir sužymėti kodais lentelėje. Vienas dalykas- viena prasmė.

Tyrimo instrumentas. Pasirinktas duomenų surinkimo instrumentas- struktūruotas klausimynas raštu. Klausimynas sudarytas remiantis teorinėje dalyje išskirtais svarbiausiais idealaus e-lyderio torinio modelio aspektais- virtualaus lyderio iššūkiais ir reikalingomis asmeninėmis savybėmis bei kompetencijomis iššūkiams įveikti. Klausimynu siekta išsiaiškinti, koks lyderis vadovauja Lietuvoje veikiančioms IT sektoriaus virtualioms komandoms. Klausimai buvo pateikti raštu dėl specifinės grupės- IT sektoriaus virtualių komandų lyderių- riboto tiesioginio pasiekiamumo, o klausimynas patalpintas į profesionalią apklausų platformą (surveygizmo.com). Toks techninis sprendimas buvo priimtas dėl tikslinės grupės specifikos ir veiklos virtualioje erdvėje, IT sferoje. Kadangi tyrimui buvo naudoti nestandartiniai kokybiniam tyrimui sprendimai, buvo palikta galimybė pakartotinai kontaktuoti su informantais ir patikslinti gautus rezultatus, esant neaiškumams. Klausimyno nuoroda buvo siūsta kriterinės atrankos metodu atrinktiems informantams, prieš tai susisiekiant asmeniškai ir atsiklausiant leidimo ir įspėjant, kad klausimai atviri ir siekiama gauti kuo informatyvesnius ir išsamesnius atsakymus. „Sniego gniūžtės“ metodu naujai parinkti informantai nuorodą į klausimyną gaudavo iš ją jau užpildžiusių informantų. Klausimyną virtualių komandų vadovams sudarė uždari ir atviri klausimai (žr. 5 lentelę). Uždari klausimai buvo orientuoti į informacijos apie informantą surinkimą, o atviri- į patirtį su virtualiomis komandomis.

Klausimai buvo pateikti taip, kad pradžioje informantai apibendrintai išskirtų, su kokiais iššūkiais susiduria kasdienėje veikloje, kokios svarbiausias jų turimos asmeninės savybės ir kompetencijos, vadovaujant virtualioms komandoms, o kitais klausimais siekta patikrinti, kiek teorijoje išskirtos svarbiausios kompetencijos naudojamos informantų praktikoje.

5 lentelė. Standartizuoto klausimyno klausimų pagrindimas

Klausimai	Paskirtis
Klausimai 1;2;3;4;5;6;7;8;9	Bendroji informacija apie informantą, jo patirtį vadovaujant virtualioms komandoms. Šie klausimai skirti nustatyti, kokia informanto patirtis dirbant virtualiose komandose, kelioms komandoms jis šiuo metu vadovauja, kokio dydžio virtuali komanda. Ar virtuali komanda yra tarptautine (globali), ar ji yra laikina.

Klausimai	Paskirtis
Klausimai 10;13;14;15;16;17	Klausimai apie kompetencijas, asmenines savybes, iššūkius. Šie klausimai skirti išsiaiškinti, kokia informanto rolė virtualioje komandoje, su kokiais iššūkiais jis susiduria kasdienėje veikloje, kaip juo sprendžia, kokių tam reikia asmeninių savybių ir kompetencijų.
Klausimai 11;12;22	Klausimai apie lyderystę. Šiais klausimais buvo siekiama ištirti, koks lyderystės stilius labiausiai apibūdina informantą, kokios jo, kaip lyderio rolės. Taip pat buvo siekta išsiaiškinti, ar lyderis yra ir mentorius komandoje.
Klausimai 18;19	Klausimai apie komunikaciją. Šiais klausimais tirta, kaip e-lyderiai bendrauja su komandos nariais, kas padeda įveikti su komunikacija susijusius iššūkius bei klausama, kokias komunikacines priemones ir taisykles informantai naudoja savo darbe.
Klausimai 20;21	Klausimai apie socialinę kompetenciją. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip e-lyderiai palaiko gerą ir pasitikėjimą kuriančią atmosferą su nutolusiais darbuotojais, kokias praktikas tam renkasi.
Klausimas 23	Klausimai apie techninę kompetenciją. Šiais klausimais buvo siekta išsiaiškinti, kaip lyderis geba panaudoti IT priemones tam, kad pagerintų komandos darbą, ar moko narius jomis naudotis ir ar geba parinkti, kuri priemone kuriam atvejui ar nariui tinkamiausia.

Šaltinis: Sukurta darbo autorės.

Tyrimo dalyviai. Tyrimas buvo atliktas Lietuvoje veikiančiose IT sektoriuje virtualių komandų turinčiose įmonėse. Ruošiantis tyrimo atlikimui pirmas žingsnis buvo nustatyti tyrimo tikslinę grupę: Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų vadovai, šiuo metu vadovaujantys virtualiai komandai arba vadovavę tokiai komandai per paskutinius 6 mėnesius. Apklausos informantams buvo pateiktas atrankinis klausimas apie vadovavimą virtualioms komandoms. Virtualios komandos apibrėžtos kaip: *Virtuali komanda susideda iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie interaktyviai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų, kai bent vienas iš komandos narys nuolat ar didžiąją laiko dalį*

dirba skirtingoje vietoje, kartais skirtingoje šalyje ar skirtingu paros laiku, dėl ko komunikacija ir koordinavimas daugiausia paremtas elektroninėmis komunikavimo priemonėmis (el. paštu, telefonu, vaizdo konferencijomis ir t.t.).

Tyrimo metu buvo apklausta 12 virtualių komandų vadovų. 11 informantų baigė klausimyno pildymą, 1 neatitiko kriterijų ir klausimyno negalėjo baigti. Šiame tyrime juos įvardijome kaip virtualių komandų lyderius ir tikrinome visus teorinėje dalyje išskirtus idealaus e-lyderio valdymo aspektus, kaip jie realizuojami apklausoje dalyvaujančių e-lyderių praktikoje.

Tyrimo laikas. Tyrimas buvo vykdytas 2019 m. balandžio 5- 2019 m. balandžio 14 dienomis. Apklausos minimali trukmė 26 min., maksimali trukmė 1 val. 22 min.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas laikantis duomenų apsaugos reikalavimų. Klausimynas buvo įkeltas į patikimą mokamą apklausų portalą surveygizmo.com, atsakinėjant į klausimus buvo prašoma nurodyti tik savo amžių, pareigas, įmonę, kurioje dirbama. Informantų atsakymai buvo pažymėti tik identifikaciniu portalo sugeneruotu numeriu. Klausimyno pristatyme buvo nurodyta, kad informantų atsakymai bus konfidencialūs ir naudojami tik tyrimo ribose.

Tyrimo validumas. Tinkamumas ir patikimumas yra esminiai kiekvieno kokybinio tyrimo aspektai. (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017) Šiam kokybinio tyrimo validumui patikrinti buvo pasirinkta ekspertinė formuojamoji peržiūra- eksperto atliktas bandomasis klausimyno pildymas ir klausimų peržiūra bei tyrimo dalyvio patikra. Tyrimo dalyvių patikra buvo atliekama dvejopai- pirminė patikra, tai asmeninis susisiekimasis telefonu ar internetu, užduodami atrankiniai klausimai *Ar tyrimo dalyvis vadovauja virtualiai komandai?*, o antrinė atranka buvo pačiame klausimyne, kur neigiamai atsakius į klausimą, *Ar per pastaruosius 6 mėnesius vadovavote virtualiai komandai?* informantas buvo eliminuojamas iš tolimesnės apklausos. Ekspertinė peržiūra pasirinkta formuojamoji- *Kaip šis tyrimas gali būti patobulintas?* (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 304 psl.). Tyrimo klausimų tinkamumas buvo vertinamas eksperto, turinčio daugiau nei 5 metus patirties dirbant su virtualiomis komandomis- ir kaip komandos narys, ir kaip komandos vadovas. Kadangi pagal tyrimo dalyvaujančių informantų atrinkimo kriterijus jis negalėjo dalyvauti tyrime (ilgiau nei 6 mėnesius nedirba kaip e-lyderis), testinėje suprogramuotoje klausimyno nuorodoje peržiūrėjo tyrimo klausimus ir davė pastabas apie klausimų aiškumą bei galimas atsakymų interpretacijas. Atsižvelgus į pastabas, klausimai buvo pakoreguoti ir galutinis variantas perkeltas į realią surveygizmo.com platformą. Pagal pastabas, klausimai, skirti informanto asmeninei informacijai surinkti, buvo pakoreguoti į uždarus, kai kurių klausimų formulotės pakoreguotos, tam, kad nebūtų klausimų interpretavimo.

Tyrimo sunkumai. Daugelis kalbintų potencialių informantų dirba kaip virtualių komandų nariai, o ne lyderiai, todėl reikėjo taikyti „sniego gniūžtės“ duomenų rinkimo metodą tam, kad būtų pasiekti

reikiami informantai. Taip pat pagrindinė klausimyno dalis yra atviri klausimai, į kuriuos detaliai atsakyti užtrunka nemažai laiko, todėl ne visi potencialūs informantai pildė klausimyną.

Tyrimo apribojimas. Kadangi tyrime dalyvavo tik IT sektoriaus virtualių komandų vadovai, gauti tyrimo rezultatai negali būti generalizuojami ir taikomi visiems virtualių komandų lyderiams. Gauti rezultatai gali būti taikomi Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiams.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

Šiame skyriuje bus pateikiami ir analizuojami informantų atsakymai į klausimus, susietus su teorinėje darbo dalyje išanalizuotais aspektais. Prieš pradėdant analizuoti duomenis, buvo atliekami parengiamieji darbai- gauti atsakymai buvo peržiūrėti, įvertinamas jų pilnumas ir papildomai kontaktuojama su informantais dėl atsakymų patikslinimo. Iš viso papildomai elektroniniu paštu ir per socialines medijas buvo susisiekiama su 5 informantais. Papildyti duomenys buvo pridėti prie asmeninių klausimynų. Po duomenų surinkimo atsakymai buvo suskirstyti pagal prasminius vienetus į subkategorijas ir sustambinti į kategorijas, o prasminiams vienetais priskirti unikalūs kodai (žr. 2 priedą).

Informantų ir virtualių komandų charakteristika. Pirmoje klausimyno dalyje buvo pateikti klausimai apie respondentus: lytis, amžiaus grupės, darbovietės pavadinimas, užimamos pareigos, patirtis su virtualiomis komandomis metais, virtualių komandų, kurioms vadovauja, skaičius bei tipas (tarptautinė ar vietinė), pagrindinės komandos, kuriai vadovaujama, narių skaičius bei jos pobūdis (laikina/projektinė ar nuolatinė). Pagrindine virtuali komanda pasirenkama pagal jos apimtį, sudėtingumą, ilgalaikiškumą ar kitais kriterijais išsiskirianti, lyginant su kitomis komandomis, jei vadovaujamas daugiau nei vienai virtualiai komandai.

Tyrimo dalyvavo 11 informantų iš šių įmonių: Telia Lietuva, Alna Business Solutions (2 informantai), IBM, Adform, Dekbera, EIS Group Lietuva, Danske Group IT Lietuva (2 informantai), FICO, Fegda. Visi respondentai dirba virtualiose IT srityse komandose, pagal tai informantai ir buvo atrinkti, nes tyrimo tikslas nustatyti IT sektoriaus virtualių komandų lyderių patirtį.

Informantų amžius dažniausiai svyruoja nuo 30 iki 45 metų (6 lentelė). Tyrimo dalyvavusius informantus galima suskirstyti į ekspertus (turi daugiau nei 5 metų darbo su virtualiomis komandomis patirtį) ir specialistus (turi iki 5 metų darbo su virtualiomis komandomis patirtį) (7 lentelė). Didžioji dauguma tyrimo dalyvavusių informantų, nepriklausomai nuo turimos patirties metais, vadovauja

vidutiniškai 2 komandoms iki 10 narių. Taip pat informantus galima suskirstyti į vadovaujančius tarptautinėms bei tik Lietuvos ribose komandų narius turinčius vadovus.

6 lentelė. Informantų pasiskirstymas pagal amžių, patirtį bei turimų virtualių komandų skaičių

Nr.	Lytis	Amžius	Vadovavimo virtualioms komandoms patirtis	Virtualios komandos, kurioms vadovaujama
R1	Vyras	32-38	1-3 metai	1
R2	Vyras	39-44	1-3 metai	1
R3	Vyras	32-38	4-5 metai	3
R4	Moteris	25-31	1-3 metai	11
R5	Moteris	39-44	5 ir daugiau metų	2
R6	Moteris	45 ir daugiau	5 ir daugiau metų	2
R7	Moteris	32-38	4-5 metai	2
R8	Vyras	32-38	5 ir daugiau metų	3
R9	Vyras	32-38	1-3 metai	1
R10	Vyras	39-44	5 ir daugiau metų	3
R11	Vyras	39-44	5 ir daugiau metų	2

7 lentelė. Informantų pasiskirstymas pagal vadovaujamų virtualių komandų tipus ir patirtį

Nr.	Vadovaujama tarptautinei virtualiai komandai	Narių skaičius pagrindinėje virtualioje komandoje	Vadovaujama laikinai sudarytai (projektinei) virtualiai komandai
R1	Taip	Iki 5	Ne
R2	Taip	Iki 5	Taip
R3	Ne	11-20	Ne
R4	Taip	31+	Ne
R5	Taip	5-10	Taip
R6	Taip	5-10	Taip
R7	Taip	5-10	Taip
R8	Taip	5-10	Ne
R9	Ne	5-10	Taip
R10	Taip	5-10	Ne
R11	Taip	5-10	Taip

Turinio analizės metu analizuota, ar informantai pagal aukščiau minėtus pjuvius elgiasi kitaip nei kiti. Pastebėta, kad nei vienos iš informantų grupių atsakymai iš esmės nesiskiria. Tačiau, dėl mažos apimties kokybinio tyrimo, negalima priimti ar atmesti prielaidos, kad tokie skirtumai egzistuoja. Dėl šios priežasties rekomenduojama atlikti išsamesnius kiekybinius tyrimus.

Bendros turimos svarbiausios kompetencijos virtualių komandų valdyme. Teorinėje darbo dalyje buvo išanalizuota, jog sėkmingam virtualios komandos valdymui e-lyderiui reikia turėti tam tikrų

asmeninių savybių ir kompetencijų kompleksą. Tyrime buvo siekta išsiaiškinti, kokias svarbiausias kompetencijas nurodo informantai, kurios jiems padeda įveikti darbo virtualiose komandose iššūkius.

8 lentelė. Svarbiausios informantų turimos kompetencijos

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Organizuotumas	Užduočių valdymas	K3/R11-C3 Procesų ir procedūrų sekimas- daug lengviau dirbti, kai yra apibrėžtos procedūros ir nuostatos, kaip viena ar kita užduotis turi būti įgyvendinta.; K3/R10-C4<...>reikia visoms užduotims išlaikyti dėmesį, identifikuoti svarbesnes užduotis<...>
	Darbo organizavimas	K3/R7-C3 Užtikrinti, kad komandos nariai efektyviai dirbtų <...>Pvz., perskirstyti darbus tarp žmonių<...>; K3/R6-C2 <...>vykdant projektus dažnai tenka atlikti perplanavimą, resursų bei darbų keitimą
	Laiko organizavimas	K3/R7-C2 <...> mažinti virtualių susirinkimų skaičių didelėms komandoms iki minimumo. ; K3/R10-C1 <...> Svarbu rasti laiko visiems komandos nariams, susirinkimams, susitikimams<...>
Tolerancija/ Kultūrinis jautrumas	Kultūrinis adaptavimasis	K3/R2-C4 <...>gebėjimas adaptuotis, būtinas susiduriant su skirtingų kultūrų žmonėmis. ; K3/R4-C2 Gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų kultūrų - darbuotojams reikia, kad juos suprastų ir išklaustų.
	Kultūrinis intelektas	K3/R8-C4 <...>kultūrinis intelektas - ko gero svarbiausia<...> norint užtikrinti sklandų tarptautinės komandos darbą; K3/R11-C1 <...> labai svarbu suprasti ir perprasti tos šalies žmonių mentalitetą ir darbo principus, siekiant savo rezultato.
	Tolerancija	K3/R2-C3 tolerantiškumas

Taip pat informantų buvo paprašyta argumentuoti savo teiginius. Turinio analizė išryškino svarbiausias 5 svarbiausias kompetencijas, tačiau daugiausiai pasisakymų buvo apie organizuotumą ir kultūrinį jautrumą (8 lentelė), todėl lentelėje pateikiame 2 dažniausiai minimas kategorijas (visi atsakymai yra 2 priede):

1. Organizuotumas;
2. Kultūrinį jautrumas;
3. Komunikacija;
4. Konkretumas;
5. Techninė kompetencija.

Organizuotumas buvo paminėtas daugiau nei pusės apklaustųjų, kultūrinis jautrumas antras pagal dažnumą, o po vienodai informantų paminėjo komunikaciją, konkretumą bei techninę kompetenciją kaip itin svarbias dirbant su virtualiomis komandomis.

Kategoriją **organizuotumas** paaiškina subkategorijos **užduočių valdymas**, **darbo organizavimas** bei **laiko organizavimas**. Vieni informantai akcentuoja, kad efektyviam komandos darbui svarbu sumažinti susirinkimų skaičių ir trukmę: „<...>Užtikrinti, kad komandos nariai efektyviai dirbtų užuot dalyvautų jiems neaktualiuose ilguose susirinkimuose <...>mažinti virtualių susirinkimų skaičių didelėms komandoms iki minimumo“ [K3/R7]. Kiti, priešingai, akcentuoja, kad „<...>svarbu rasti laiko visiems komandos nariams, susirinkimams, susitikimams<...>“ [R10/C1]. Laiko valdymas ar tai būtų susirinkimų mažinimo sąskaita ar kaip tik skiriant dėmesio komandos narių susitikimams, kad būtų apibrėžtos komandinio darbo procedūros, nes „<...>vykdant projektus dažnai tenka atlikti perplanavimą, resursų bei darbų keitimą“ [K3/R6]. Efektyvumas pasiekiamas, kai darbas organizuotas ir nutolę komandos nariai aiškiai žino, už ką yra atsakingi bei siekia nustatyto rezultato.

Turinio analizė parodė, kad be kruopštaus darbo organizavimo ir gebėjimo suvaldyti laiką, aiškiai paskirstyti užduotis ir užtikrinti sklandų procesų vyksmą, virtualių komandų vadovui svarbu būti tolerantiškam dirbant su žmonėmis iš viso pasaulio, bei išmanyti skirtingų komandos narių kilmę ir jų kultūrų subtilybes, nes tai padeda pasiekti bendradarbiavimo rezultatų:

<...> kadangi komandos skirtingose šalyse, labai svarbu suprasti ir perprasti tos šalies žmonių mentalitetą ir darbo principus, siekiant savo rezultato<...> [K3/R11].

Kultūrinį jautrumą informantai aiškina kaip gebėjimą adaptuotis prie skirtingų kultūrų komandos narių: „gebėjimas adaptuotis, būtinas susiduriant su skirtingų kultūrų žmonėmis“ [K3/R2]; „Gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų kultūrų - darbuotojams reikia, kad juos suprastų ir išklaustų“ [K3/R4].

Informantai trečiąją pagal svarbą išskyrė 3 kompetencijas- **komunikaciją**, **konkretumą** bei **techninę kompetenciją** (2 priedas). Komunikacijos svarbiausi aspektai- kalbų mokėjimas, kuris ypač svarbus dirbant globalioje virtualioje komandoje, taip pat užduočių išaiškinimas, komandos narių išklausymas ir girdėjimas:

Klausyti ir girdėti: svarbu leisti pasisakyti kiekvienam ir išgirsti nuomonę. Ne gėda paklausti 2-ą kartą ir pakartoti, ar teisingai supratau/ ar mane suprato.[K3/R6]

[Komunikacija] užtikrina komandos narių motyvaciją ir sumažina kartais nereikalingas diskusijas [K3/R8].

Konkretumas aiškinamas keliomis subkategorijomis- tikslų ir prioritetų formavimu bei išaiškinimu, darbo struktūros laikymusi bei susitikimų moderavimu. Tai, informantų nuomone, padeda

lyderiams „išversti komandos einamuosius rezultatus į verslo kuriamą vertę“ [K3/R8]. Techninė kompetencija suprantama kaip įvairių IT produktų naudojimas bei jų diegimo skatinimas: „IT raštingumas, svarbu naudoti įvairius IT produktus bendravimui“ [K3/R2]; „Gebėjimas bendrauti virtualiomis priemonėmis“ [K3/R3]; „Įrankių valdymas - kanban board, chat, video call ir pan.“ [K3/R7].

Asmeninės savybės. Tiriant informantų atsakymus apie svarbiausias asmenines savybes („Išvardinkite 3 arba daugiau savo asmeninių savybių, kurios padeda sėkmingai valdyti virtualią komandą. Parašykite, kuo šios savybės išsiskiria iš kitų.“), dominavo tokios savybės (9 lentelė):

1. Operatyvumas
2. Patikimumas
3. Komunikabilumas
4. Lankstumas.

9 lentelė. Svarbiausios informantų turimos asmeninės savybės

Kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Operatyvumas	K4/R6-C3 <...>nelaukiu kol įvyks, jei įtariu kad "gali būti", imuosi veiksmų<...>; K4/R3-C3 Greitų sprendimų priėmimas; K4/R4-C2 Informacijos greitas apdorojimas - reikia daug ir greitai apdoroti informacijos, ir ja pasidalinti su darbuotojais<...> ; K4/R5-C4 susidūrus su sunkumais ieškoma išeičių <...>
Patikimumas	K4/R1-C4 <...>grindžiamus pasitikėjimu ir susitarimais, tai nuima bereikalingą mikro-valdymą ir mikro-kontrolę ; K4/R2-C2 pasitikėjimas komandos nariais; K4/R7-C3 Asmeninis pavyzdys - komandos pasitikėjimas ; K4/R11-C1 Pasitikėjimas - asmeninis tikėjimas sprendimais, kuriuos aš priimu, leidžia lengviau įtikinti ir komandų narius.
Komunikabilumas	K4/R2-C1 Komunikabilumas, ; K4/R7-C2 Komunikabilumas - tiesiog svarbu gebėt bendrauti ; K4/R9-C3 komunikacija
Lankstumas	K4/R3-C1 Lankstumas ; K4/R8-C2 Lankstumas - mokėjimas įtraukti visus komandos narius į plano sudarymą ; K4/R11-C3 Lankstumas - sugebėjimas prisitaikyti prie situacijos, įgalina greitai reaguoti į pokyčius.

Tyrimo duomenų analizės metu pastebėta, kad apklausos dalyviai į klausimus apie reikalingas vadovavimo, profesines kompetencijas ir asmenines savybes, reikalingas virtualios komandos valdymui, atsakinėjo panašiai: prie profesinių kompetencijų priskyrė asmenines kompetencijas ir atvirkščiai, prie asmeninių– profesines. Todėl matome, kad patikimumas (pasitikėjimas) e-lyderiu dominuoja prie asmeninių kompetencijų sąrašo, nors teorinėje dalyje ši kompetencija dominuoja kaip viena iš 4 pagrindinių vadybinių kompetencijų bloko, o prie bendrųjų kompetencijų sąrašo išskirtas konkretumas.

Gautas rezultatas rodo, kad didžiąją dalimi asmeninės savybės informantų yra minimos dažniau nei vadovavimo/ profesinės kompetencijos.

Informantai kaip svarbiausią asmeninę savybę išskyrė operatyvumą, nes dirbant greitai besikeičiančioje aplinkoje e-lyderio greita reakcija ir sprendimų priėmimas yra būtinas: „*Informacijos greitas apdorojimas [svarbiausias]- reikia daug ir greitai apdoroti informacijos, ir ja pasidalinti su darbuotojais, kad niekas nesijaustų pamirštas*“ [K4/R4]. Daugelis apklausos dalyvių pasitikėjimą kaip lyderio svarbią asmeninę savybę minėjo motyvuodami tuo, kad pasitikėjimas svarbus ir kaip savybė, kuri turi būti iš lyderio į virtualių komandų narius nukreipta: „*<...>pasitikėjimas komandos nariais*“ [K4R2], ir kaip savybė, kurią pats e-lyderis turi turėti ir demonstruoti: „*Pasitikėjimas - asmeninis tikėjimas sprendimais, kuriuos aš priimu, leidžia lengviau įtikinti ir komandų narius*“ [K4/R11].

Komunikabilumas, kaip ir komunikacija, tyrime išskirta kaip viena svarbiausių e-lyderio kompetencijų, detaliau ji analizuota prie vadovavimo kompetencijų- paminima, kad ne tik svarbu gebėti bendrauti su komandos nariais, bet ir girdėti juos, išklausti ir kalbėjimu įkvėpti bei motyvuoti. Kaip ir minėta teorinėje darbo dalyje, lankstumas taip pat ir informantų išskirtas kaip būtina asmeninė savybė, reikalinga vadovaujant virtualiai komandai. Informantai lankstumą įvardina kaip: „*mokėjimas įtraukti visus komandos narius į plano sudarymą*“ [K4/R8] bei „*sugebėjimas prisitaikyti prie situacijos, įgalina greitai reaguoti i pokyčius*“ [K4/R11].

Reikia paminėti, kad tokios savybės kaip empatija, pozityvumas bei tikslumas paminėti kaip būtinos virtualių komandų lyderių savybės. Draugiškumas, teigiamas nusiteikimas bei gebėjimas tiksliai bendrauti su nutolusiais darbuotojais yra svarbūs kuriant pasitikėjimą ir gerus santykius su komandos nariais, o tai padeda efektyviai vadovauti komandai. Tai įrodo tokie teiginiai:

Gebėjimas klausytis - darbuotojai žino, kad gali man bet kada skambinti ir pasitarti dėl skirtingų situacijų.<...> Orientacija i detales - užtikrinimas, kad bus pasiekti rezultatai visose šalyse [K4/R4].

Pozityvumas - leidžia išlaikyti gerą emocinį foną komandoje ir nedramatizuoti nesėkmių [K4/R1].

Didžiausi iššūkiai virtualių komandų valdyme. Virtualios komandos lyderio sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to, kaip jis geba įveikti darbo virtualioje komandoje iššūkius. Teorinėje darbo dalyje iššūkiai išskirti kaip virtualios komandos iššūkiai ir paties lyderio vadovavimo virtualiai komandai iššūkiai, bet akcentuota, jog ir virtualios komandos iššūkiai galioja pačiam jos lyderiui. Pagal informantų atsakymus į klausimą, su kokiais iššūkiiais jie dažniausiai susiduria dirbdami su virtualiomis komandomis (10 lentelė), informantų atsakymai pasiskirstė taip:

1. Komunikacija

2. Tikslai
3. Geografinė atskirtis
4. Kultūra
5. Laikas

10 lentelė. Didžiausi informantų iššūkiai vadovaujant virtualioms komandoms

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Komunikacija	Informacijos sklaida	K5/R5-C3 Abipusės komunikacijos savalaikiškumas; K5/R10-C1 Vienodas informacijos paskirstymas tarp visų komandos narių.
	Diskusija	K5/R4-C2 Tuomet reikia visus suburti diskusijai<...>
	Virtualus bendravimas	K5/R6-C1 Bendraujant virtualiai prarandami tokie svarbios komunikacijos sudedamosios dalys kaip "akių kontaktas" bei kūno kalba<...>
	Lingvistiniai nesusipratimai	K5/R7-C2 Nesusipratimai rašantis, o ne kalbantis<...>
Tikslai	Bendro tikslo siekimas	K5/R5-C2 Bendro tikslo matymas ir siekimas -
	Komandos formavimas	K5/R4-C1 <...> pamiršta, kad reikia orientuotis į viso departamento tikslus.
	Prioritetų nustatymas	K5/R4-C3 sudėlioti prioritetus.
	Susitarimų laikymasis	K5/R1-C1 Kad visi laikytųsi bendrų praktikų
Geografinė atskirtis	Darbo efektyvumas	K5/R9-C2 darbo efektyvumas.
	Atstumas	K5/R9-C1 Nutolę komandos nariai; K5/R11-C2 ir atstumas (kita valstybė).
Kultūra	Kultūriniai skirtumai	K5/R2-C1 Kultūriniai skirtumai, skirtingas požiūris darbo procesus; K5/R3-C1 Skirtingos "vietinės tradicijos" (pvz. pietų laikas, darbo pradžios laikas, noras atsakinėti/neatsakinėti į MR); K5/R11-C1 Pagrindiniai iššūkiai yra skirtingi požiūriai, mentalitetas
Laikas	Laiko skirtumai	K5/R7-C1 Laiko juostų skirtumai ; K5/R5-C1 Rezultatų pateikimas laiku
	Laiko stoka	K5/R8-C1 <...> laiko, norimo skirti kiekvienai komandai, stoka.

Daugiausiai apklaustųjų nurodė, kad didžiausias iššūkis dirbant virtualiai, yra bendravimas su komandų nariais- tai ir informacijos sklaida, ir darbuotojų subūrimas diskusijai, virtualus bendravimas, kai nesimato neverbalinės komunikacijos ženklų, o jei dar bendraujama raštu, kyla „*nesusipratimai rašantis, o ne kalbantis*“ [K5/R7]. Pagrindinis iššūkis, kalbant apie komunikaciją, yra tai, kad „*Bendraujant virtualiai prarandami tokie svarbios komunikacijos sudedamosios dalys kaip "akių kontaktas" bei kūno kalba. Lieka "gaudyti" emocijas balse, tone, kas sakoma*“ [K5/R6]. Valdymo

aspektu, didžiausias iššūkis bendraujant virtualiai yra „*Abipusės komunikacijos savalaikiškumas*“ [K5/R5] bei „*Vienodas informacijos paskirstymas tarp visų komandos narių*“ [K5/R10].

Turinio analizės metu buvo išskirtas ir kitas dažnai minimas iššūkis, tai tikslų nustatymas ir išaiškinimas visiems komandos nariams taip, kad kiekvienas žinotų, kokia kryptimi dirbama, o e-lyderis dar gebėtų ir motyvuoti savo komandą bendram tikslo siekimui, bei naudotų bendras praktikas tikslui pasiekti:

Bendro tikslo matymas ir siekimas – [padeda]gebėjimas motyvuoti, gebėjimas planuoti [K5/R5].

Prie tikslų siekimo buvo priskirtas ir komandos formavimo iššūkis, nes informanto teigimu esminis komandos formavimo aspektas- sudėlioti visiems tinkamus tikslus bei informuoti apie prioritetus savo komandos narius, tik taip bus užtikrintas efektyvus darbas:

Komandos formavimas yra sudėtinga, nes kiekvienas vadovas nori užtikrinti savo komandos geriausių rezultatų ir pamiršta, kad reikia orientuotis i viso departamento tikslus. Tuomet reikia visus suburti diskusijai ir sudėlioti prioritetus [K5/R4].

Kiti iššūkiai- geografinė atskirtis, kultūra ir laikas- teorinėje dalyje išskirti kaip bendrieji, virtualiai komandai būdingi, iššūkiai, kadangi dėl komandos narių išsibarstymo net ir už šalies ar kontinento ribų apsunkina ne tik komandos, bet ir vadovavimo komandai darbą: „*Pagrindiniai iššūkiai yra skirtingi požiūriai, mentalitetas ir atstumas (kita valstybė)*“ [K5/R11]; „*Laiko juostų skirtumai - organizuoja svarbiausius susitikimus atitinkamai*“ [K5/R7]. Kadangi dauguma informantų dirba globaliose virtualiose komandose, tai visi, vadovaujantys skirtingų kultūrų žmonėms, išskiria tai kaip iššūkį, kurį padeda spręsti lankstumas ir optimizmas, bei šiuolaikinės IT technologijos:

Šiuolaikinės technologijos kartu su patirtimi, lankstumu ir optimistiniu požiūriu leidžia sėkmingai išspręsti iškilusias problemas [K5/R11].

Komunikacija. Siekiant patikrinti, kiek teorijoje išskirta komunikacijos kompetencija aktuali Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių kasdieninėje veikloje, pirmiau klausimyne buvo užduotas bendrojo pobūdžio klausimas apie iššūkius ir jiems įveikti naudojamas asmenines savybes ir kompetencijas. Tokia strategija panaudota tam, jog atsakydami į šiuos klausimus respondentai be užuominų klausimo formuluotėje įvardintų svarbiausias jų turimas ir naudojamas, o tik vėliau buvo tikrinamos teorinėje dalyje išskirtos kompetencijos. Klausimu „*Kaip užtikrinate efektyvią/sklandžią komunikaciją su komandų nariais ir tarp komandos narių?*“ buvo siekta išsiaiškinti, kokias strategijas e-lyderiai naudoja efektyviam bendravimui. Kadangi, kaip jau ištirta ankstesniuose šios dalies poskyriuose, komunikacija paminėta ir kaip didžiausias iššūkis, ir kaip būtina kompetencija, tai šis

klausimas padėjo nustatyti naudojamą strategijas (11 lentelė). Kaip matoma iš susistemintų duomenų, svarbiausios efektyvios komunikacijos strategijos yra:

1. Kasdienė komunikacija
2. Organizuoti susirinkimai
3. Komunikacijos taisyklės

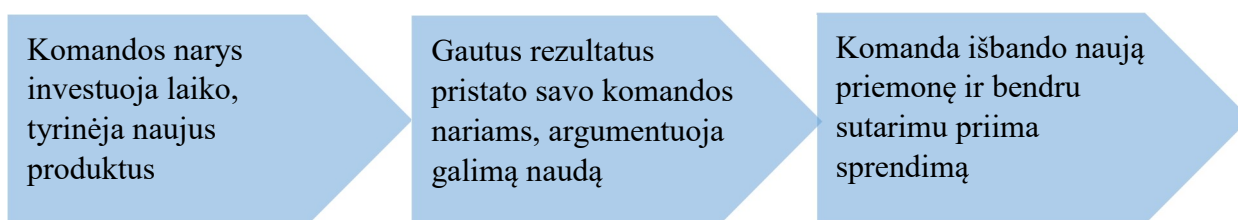
11 lentelė. Svarbiausios efektyvios komunikacijos strategijos

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Kasdieninė komunikacija	Skambučiai	K7/R4-C3. <...>skambučiai telefonu esant skubiems atvejams; K7/R6-C1. Rašytinę komunikaciją patikrinti žodžiu ir gauti patvirtinimus iš atsakingų, kad iškelti tikslai yra aiškūs.
	El. paštas	K7/R1-C3. <...>IM produktai, el. paštas - mūsų pagrindinis įrankis. <...>; K7/R2-C2. <...>susirašinėjimas el. paštu<...>
	Trumpi dienos susirinkimai (Stand-up)	K7/R3-C2. <...>dailly standup'ai<...>; K7/R7-C2. <...>taip pat trumpus susirinkimus vadinamus "stand up"
Organizuoti susirinkimai	Susirinkimai	K7/R1-C4. <...>Taip pat organizuojami gyvi komandos suvažiavimai; K7/R10-C3. <...>susirinkimų organizavimas visiems komandos nariams.
	Virtualūs susirinkimai	K7/R5-C1. Savalaikiai iš anksto suplanuoti periodiniai komunikacijos apsikeitimo susitikimai, su iš anksto paskelbta ir patvirtinta dienotvarka.
	WEB konferencijos	K7/R1-C1. <...>periodinės Web konferencijos<...>; K7/R2-C1. <...>Videokonferencijos kartą per savaitę<...>
Komunikacijos taisyklės	IT priemonės	K7/R8-C2. <...>Komunikacija turi būti nuolat skatinama ir jai turi būti užtikrinamos reikalingos techninės priemonės.
	Darbu planavimas	K7/R3-C1. Darbu planavimas sprintais <...> sprint retro
	Susitarimai	K7/R8-C1. Pirmas žingsnis yra darbo ir komunikacijos taisyklių sutarimas prieš pradėdant darbą, dažniausiai tokie dalykai nebūna "savaiame suprantami".<...>

Dažniausia strategija, kuri ir teorinėje dalyje išskirta kaip efektyviausia, dirbant su virtualiomis komandomis,- susitikimai, video konferencijos, kasdieniai trumpi virtualūs arba gyvi bendravimo epizodai. Kaip mini ir patys informantai, tokios bendravimo tarp e-lyderių ir virtualių komandų narių strategijos kaip „Kiekvieno atskirai komandos nario išklausymas“ [K7/R10] padeda kurti pasitikėjimą tarp komandos narių ir bendrą gerą bendradarbiavimo atmosferą. Kartais komunikacijos strategijos reikalingos sklandžiam procesui užtikrinti, tokiu atveju, informantai derina bendravimo strategiją iš

anksto, tai nebūna intuityvus procesas: „<...>komunikacijos taisyklių sutarimas prieš pradėdant darbą“ [K7/R8].

Techninė kompetencija. Mokslinėje literatūroje dažnai tarp visų kompetencijų yra minima ir techninė kompetencija, todėl tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas „...kaip į savo komandą įvedate naujų technologinių priemonių naudojimą <...> Kaip priimamas sprendimas naudotis vienomis ar kitomis technologinėmis priemonėmis“. Aštuoni informantai nurodė, kad sprendimų priėmimas dėl techninių priemonių naudojimo vyksta tokia schema (12 pav.):



12 pav. Sprendimų priėmimo dėl techninių priemonių naudojimo seka

Gauti rezultatai gali būti sugrupuoti į dvi pagrindines kategorijas (12 lentelė):

- Bendrą inovatyvumo skatinimą
- Šaltinį, iš kurio kyla naujų technologijų naudojimo iniciatyva.

12 lentelė. Technologijų įvedimas į virtualios komandos darbą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Inovatyvumas	Naujovių paieška	K12/R6-C1 Atsižvelgiant į projekto tikslus, tenka mokytis naujų dalykų ir tai "norma".<...>; K12/R9-C1. Kiekvienas komandos narys skatinamas ieškoti naujų įrankių<...>
Iniciatyva	Komandos	K12/R3-I1 Siūlyti gali komanda. Paprastai daromas pagrindimas ir POC (proof of concept); K12/R7-I1 <...>vienas kitam pasiūlome kažkokią naujieną, pabandome, jei tinka - netrunka ir naudojames<...>; K12/R10-I1 <...>nauja priemonė pristatoma visai komandai <...> kitų komandos narių pvz., per savaitinę mokymosi valandėlę, ir tada sprendžiama ar verta ją naudoti.; K12/R2-I2 Komandos nariai siūlo įvairus variantus<...>
	Rinkos pasiūlymai	K12/R5-I1 Sekamos tendencijos, ką siūlo gamintojai<...>; K12/R11-I1 <...>Pasiūlymų būna tiek po konferencijų, <...> tiek siekiant neatsilikti nuo naujausių industrijos tendencijų.
	Įmonės	K12/R4-I1 <...>turim naudoti tik tai, kas suteikiama įmonės dėl duomenų apsaugos.; K12/R8-I1. Šios iniciatyvos inicijuojamos kituose departamentuose (IT, DevOps)<...>
	Vadovo	K12/R2-I1 Visada išbandau pats. <...>sprendimą priimu pats išbandęs ir įvertinęs produktus.

Anot informantų, naujų technologijų įvedimas yra ir komandos atsakomybė, todėl į šį procesą žiūrima kaip į savaime suprantamą kiekvieno komandos nario ir bendrai komandos kaip vieneto funkciją: „Viena iš komandos bazinių vertybių yra inovatyvumas, todėl kiekvienas individualiai arba susitarę su kolegomis savo nuožiūra skiria tam laiko.<...>“ [K12/R1]; „Kiekvienas komandos narys skatinamas ieškoti naujų įrankių<...>“ [K12/R9]; „Kadangi aš ir mano komandos dirbame IT srityje, tai naujų technologijų diegimas ir pritaikymas yra mūsų kasdieninė duona.“ [K12/R11]. Šios atsakomybės perleidimas ar pasidalijimas skatina jau anksčiau minėtus pasitikėjimo, motyvacijos procesus, suteikiant sprendimų priėmimo galios ir procesų kontrolės. Be pačių komandos narių iniciatyvos naujovės dar yra inicijuojamos ir iš vadovo pusės: „sprendimą priimu pats išbandęs ir įvertinęs produktus“ [K12/R2] bei pasiūlą diktuoja ir rinkoje pasirodę nauji produktai „Sekamos tendencijos, ką siūlo gamintojai<...>“ [K12/R5]; „<...>Pasiūlymų būna tiek po konferencijų, <...> tiek siekiant neatsilikti nuo naujausių industrijos tendencijų“ [K12/R11]. Šiuo atveju tendencijų sekimas taip pat priklauso nuo komandos narių. Kai kuriais atvejais komandos yra apribotos įmonės politikos: „Nebuvo tokių atvejų, nes turim naudoti tik tai, kas suteikiama įmonės dėl duomenų apsaugos“ [K12/R4] ir technologijų įvedimo klausimo netenka spręsti.

Liberalus technologinių priemonių parinkimas, diegimas, priešingai, nei nurodyta teorinėje dalyje, nėra e-lyderio kompetencija, tai pagrinde visos komandos įgalinimo, laisvės ir atsakomybės suteikimo pasekmė.

Socialinė kompetencija. Vienas iš esminių literatūroje minimų virtualios komandos valdymo elementų yra pasitikėjimu grįsti santykiai. Toks požiūris grindžiamas tuo, kad virtualus bendravimas per informacines technologijas sukuria papildomų bendravimo trikdžių. Todėl tyrimo eigoje buvo keltas klausimas, kaip kuriama, jei kuriama, pasitikėjimo kultūra virtualioje komandoje. Visi informantai suvokia pasitikėjimo svarbą, todėl galima teigti, kad pasitikėjimui Lietuvoje veikiančiose IT sektoriaus virtualiose komandose yra skiriamas atitinkamas dėmesys.

Tyrimo metu gauta informacija apie pasitikėjimo kultūrą buvo sugrupuota į šias kategorijas (13 lentelė):

- Dalykinį bendravimą su virtualių komandų nariais,
- Asmeninio ryšio užmezgimą,
- Neformalaus bendravimo skatinimą
- Grįžtamojo ryšio svarbą.

13 lentelė. Svarbiausi socialinės kompetencijos aspektai virtualiose IT sektoriaus komandose

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Asmeninis ryšys	Asmeninis ryšys	K9/R3-C1 Asmeninio ryšio užmezgimas su kiekvienu.<...>
		K9/R8-C2 <...>vienus reikia skatinti teikti siūlymus, kitiems - tiksliai komunikuoti lūkesčius<...>
	Dovanos gimtadieniui	K9/R2-C3 <...>Gimtadienio proga nariams išsiunčiame dovanas.
	Empatija	K9/R1-C3 <...>Pagrindinės kompetencijos padedančios atmosferai yra empatija bei atvirumas
	Kultūrinis jautrumas	K9/R8-C1 Svarbu kažkiek suprasti kultūras, kurių atstovai sudaro komandą bei įvertinti kiekvieną narį individualiai.<...>
Pasiekimų šventimas	K9/R7-C4 Švenčiame savo pasiekimus - pagiriame vienas kitą už geras idėjas, greitas reakcijas, gerai atliktus darbus<...>	
Dalykinis bendravimas	Akis į akį susitikimai	K9/R5-C1 Kiekvienas komandos narys yra svarbus, ir skiriamas iš anksto suplanuotas laikas one-to-one aptarimams.<...>
		K9/R6-C2 <...>Kartais tet-a- tet atkreiptu dėmesį kas galėtų būti kitaip ar taisytina kolegės elgsenoje.
	Darbuotojų išklausymas	K9/R4-C2 <...>Darbuotojai turi galimybę pasisakyti ir išgirsti kitus.<...>
Neformalus bendravimas	Humoras	K9/R1-C1 <...> komandos narių humoro jausmas bei tam tikras neformalumas.<...>
	Neformalus renginiai	K9/R3-C4 <...>reguliarūs neformalus renginiai
		K9/R5-C2 <...>Planuojami ir dalyvaujama neformaliuose periodiniuose susitikimuose, kuriuos organizuoja kiekvienas komandos narys pagal eilę.
		K9/R9-C1 Team buildingai, vakarėliai, bendri pietūs, aktyvaus laisvalaikio organizavimas
Grįžtamasis ryšys	Asmenišką darbo vertinimas	K9/R10-C1 Metiniai Performance review susitikimai su kiekvienu komandos nariu, jo darbo įvertinimas<...>
	Dalinimasis atsiliepimais	K9/R7-C5 <...>dalinamės grįžtamuoju ryšiu.

Vienas svarbiausių pasitikėjimo kūrimo strategijų yra asmeninio ryšio užmezgimas. Tam yra naudojamos įvairios priemonės ir jos dažnai priklauso nuo paties e-lyderio. Pats paprasčiausias paminėtas būdas yra pirminis susipažinimas su komandos nariu: „Pradžioje susipažįstame. Naudojame tam video skambučius<...>“ [K9/R7]. Kitas labai svarbus aspektas yra kultūrinis jautrumas, kuris leidžia suprasti bendravimo skirtumus ir iš anksto išvengti komunikacijos problemų: „<...> tiek vienai, tiek kitai komandai suorganizavome mokymus apie tos šalies žmones, papročius, darbo niuansus ir bendrą požiūrį i viską“ [K11/R11]. Teorinėje dalyje jautrumas kultūroms buvo išskirtas kaip svarbi lyderio asmeninė kompetencija, tačiau nuo to jos svarba nesikeičia- ši savybė išskiria e-lyderį kaip efektyviai bendraujantį su savo komandos nariais ir skatina pasitikėjimą virtualioje komandoje. Informantų taip pat

dažnai yra minima empatija vertinant komandos bendravimą: „*Empatija - suprasti, kaip jaučiasi narys, užtikrinti pozityvią emocinę būseną*“ [K3/R1]. Taip pat svarbūs yra tokie maži gestai kaip gimtadienio dovanos ar kiti asmeninį dėmesį komandos nariams rodantys veiksniai.

Asmeniniam ryšiui užtvirtinti ir demonstruoti jo svarbą yra išskiriamas dalykinis bendravimas, kuris pasižymi savo apimtimi: „*Komunikacija! Jos daug ir įvairios!*“ [K10/R7], gyliu „*Mėgstu tartis su darbuotojais, išklaudyti jų pasiūlymus, kai reikia priimti sprendimus*“ [K1/R4]; „*Gebėjimas klausyti, išgirsti ir suprasti*“ [K2/R6], „*Klausyti ir girdėti: svarbu leisti pasisakyti kiekvienam ir išgirsti nuomonę. Ne gėda paklausti 2-ą kartą ir pakartoti, ar teisingai supratau/ ar mane suprato*“ [K3/R6] ir lygiu „*Kiekvienas komandos narys yra svarbus, ir skiriamas iš anksto suplanuotas laikas one-to-one aptarimams*“ [K9/R5]; „*Tačiau yra 1-1 pokalbiai suprasti kaip jaučiasi kiekvienas narys*“ [K10/R1].

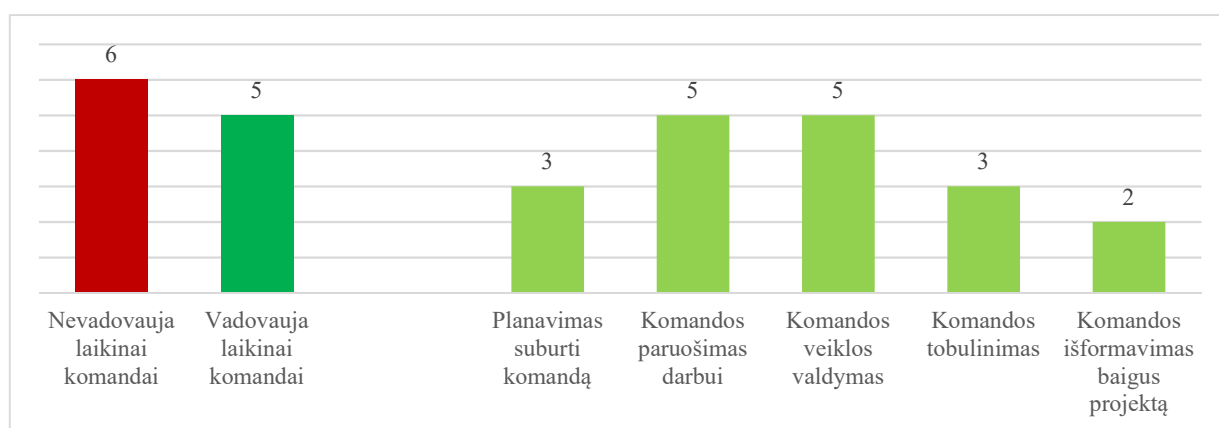
Kitas pasitikėjimą ir bendradarbiavimą skatinantis gebėjimas šiame tyrime yra išskirtas kaip atskira kategorija- neformalus bendravimas. Neformalus susitikimai šiuo atveju inicijuoja vidinius komandos procesus, kurie leidžia sukurti savitą bendravimo kultūrą komandoje. Šiam tikslui pasiekti yra taikomos įvairios priemonės kaip „*team buildingai, vakarėliai, bendri pietūs, aktyvaus laisvalaikio organizavimas*“ [K9/R9]. Informantų buvo išskirtas dar vienas svarbus neformalaus bendravimo aspektas – humoras. Humoro funkcija virtualiose komandose padeda atsipalaiduoti ir suartina, kuria ryšį tarp komandos narių ir e-lyderio: „*Labai padeda komandos narių humoro jausmas bei tam tikras neformalumas*“ [K9/R1]. Teorinėje dalyje kaip svarbus lyderystės kompetencijos aspektas paminėtas grįžtamojo ryšio teikimas komandos nariams, tyrime išskirtas prie socialinės kompetencijos.

Virtualiose komandose, kaip ir kiekvienoje profesinėje struktūroje, esant probleminėms situacijoms, ne visiškai sklandžioms situacijoms motyvacija dažnai susvyruoja, nes susidariusi situacija, joje jaučiamas diskomfortas nebeatitinka komandos narių poreikių. Motyvacijai skatinti gali būti pasitelkiami įvairūs būdai, o tyrimo informantai dažniausiai išskiria individualią komunikaciją, individualų ir komandinį įvertinimą, taip pat ir anksčiau minėtus neformalius renginius. Detalesnės motyvavimo kategorijos ir subkategorijos nurodytos prie K10 klausimo 2 priede.

Lyderystė. Viena iš teorinėje dalyje išryškintų idealaus e-lyderio kompetencijų yra lyderystė. Tam, kad būtų nustatyta, kaip ši kompetencija naudojama Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderio, buvo užduotas klausimas apie vadovavimo stilių. Vadovavimo stilius šio tyrimo rėmuose gali duoti naudingos informacijos apie informantų lyderystės pobūdį, priimamus sprendimus kebliose situacijose, formuojant komandą, motyvacinę sistemą ar kitus su virtualia komanda susijusius aspektus. Tyrimo klausimyne pirmieji klausimai buvo užduoti apie pagrindines informantų funkcijas, taip pat ir vadovavimo stilių. Analizėje apie vadovavimo, lyderystės stilių yra aptariamoms ne visos kategorijos, o tik tos, kurios informantų yra minimos dažniausiai. Detalūs informantų prasminiais vienetais suskirstyti pasisakymai yra 2 priede.

Informantų funkcijoms, vaidmeniui virtualiose komandose nustatyti, tyrimo metu buvo užduotas klausimas laikinoms (projektinėms) virtualioms komandoms vadovaujantiems lyderiams „*O kuriame komandos valdymo etape Jūsų vaidmuo svarbiausias?*“. Taip pat buvo užduotas klausimas apie atliekamas funkcijas „*Išskirkite svarbiausias savo, kaip nutolusios komandos lyderio, funkcijas dirbant virtualioje komandoje*“. Abu klausimai leido tiksliau suprasti, kokias funkcijas atlieka virtualių komandų vadovai ir kuriuose etapuose jų rolė svarbiausia. Šiuo klausimu siekta patikrinti, ar teorijoje išskirti lyderiui svarbiausi etapai- veiklos valdymas ir komandos tobulinimas- taip pat svarbiausi ir Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiams.

Ne visi virtualioms komandoms vadovaujantys informantai dalyvauja visuose penkiuose cikluose, tačiau komandos paruošime ir jos veiklos valdyme dalyvauja visi laikinų virtualių komandų vadovai, šie etapai išskirti kaip svarbiausi Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiams.



13 pav. Svarbiausi e-lyderių vadovavimo virtualiai komandai ciklai (N=5, laikinų virtualių komandų lyderiai)

Nepriklausomai nuo to, kokio tipo virtualiai komandai vadovauja informantas, esminės atsakomybės sritys kartojasi: tikslų ir užduočių komunikavimas: „*Būsimų darbų ir apimčių pristatymas, bendro plano parengimas*“ [K13/R5]; „*Projektų tikslų, uždavinių paaiškinimas ir susipažinimas*“ [K13/R6]; „*Tinkamai supažindinti su projektu ir veikla*“ [K13/R9], veiklos kontrolė „*Betarpiškas vadovavimas, nuo kurio priklauso rezultatai*“ [K13/R2] ir jos planavimas, atsižvelgiant į projekto, komandos procesų eigą „*Nuolatinė kontrolė pasiektų tarpinių tikslų bei koreguojantys veiksmai*“ [K13/R6]. Visų virtualių komandų lyderių funkcijos dažniausiai apima komandos paruošimą darbui bei veiklos valdymą. Šias dvi sritis galima suskirstyti į keletą kategorijų: atsakomybių delegavimas, komunikacija, kontrolė, veiklos valdymas, tikslų aiškumas (K2 klausimas 2 priede).

Siekiant nustatyti, koks lyderystės stilius labiausiai apibūdina Lietuvos IT sektoriaus e-lyderius, buvo paprašyta: „*Apibūdinkite savo vadovavimo stilių virtualiose komandose*“. Informantų pateiktus atsakymus apie vadovavimo stilių galima sugrupuoti į 5 pagrindines kategorijas (14 lentelė):

- Deleguojamasis,

- Demokratiškas,
- Kontroliuojamasis,
- Pasitikėjimu grįstas,
- IT priemonėmis grįstas komunikavimas.

14 lentelė. Informantų lyderystės stiliai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Demokratiškas	Bendradarbiaujantis	K1/R5-C3 <...> su tokiu kolektyvu būtina bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, atskleisti jų pagrindinį potencialą<...>
	Demokratija	K1/R2-C1 Demokratiškas<...>
	Skatina atsakomybę	K1/R5-C4 <...>komandos narius įtraukti į atsakomybių už sprendimus pasidalijimą; K1/R9-C2 <...>Sprendimai priimami bendru sutarimu. Taip labiau įtraukiami darbuotojai į projektą.
Kontroliuojamasis	Kontrolė	K1/R8-C1 <...> užtikrinanti sklandų užduočių vykdymą ir progreso sekimą<...>
	Mikro valdymas	K1/R3-C3 <...>šiek tiek linkęs mikromanagement'ą.
	Susitarimų laikymasis	K1/R1-C3 <...>Tačiau privalo 100% laikytis duotų įsipareigojimų<...>
Pasitikėjimu grįstas vadovavimas	Pasitikėjimą kuriančios asmeninės savybės	K1/R6-C4 <...>Atvirumas<...>; K1/R3-C2 <...>empatiškas<...>; K1/R3-C1 <...>Lankstus<...>; K1/R6-C5 <...>ir nuoširdumas; K1/R11-C1 Lyderystė grįsta abipusiu pasitikėjimu<...>
	Patarėjas	K1/R4-C4 <...>Stengiuosi būti daugiau patariamasis vadovas, o ne nurodantis ką ir kaip daryti.
Reguliarus bendravimas IT priemonių pagalba	IT bendravimas	K1/R4-C1. Dažni susitikimai skype/telepresence būdu, kad darbuotojai matytu vienas kita ir butu komanda<...>; K1/R8-C3. <...>per Microsoft Teams - yra tiek komandos pokalbių kambarys, tiek organizuojami skambučiai<...>

Dažniausi informantų apibūdinti stiliai yra demokratiškas, pasitikėjimu grįstas ir kontroliuojamasis, kurie 14 lentelėje padalinti į detaliau juos apibūdinančias subkategorijas. Iširta, kad kiekvienas informantas yra perėmęs keletą valdymo stilių. Pagal priskirtas kategorijas informantai vidutiniškai tarpusavyje derina 2 vadovavimo stilius. Palyginus informantų vadovavimo stilius (priskirtos kategorijos), pasitikėjimu grįstas vadovavimas dažnai formuojamas su IT priemonėmis grįsta komunikacija:

Dažni susitikimai skype/telepresence būdu, kad darbuotojai matytų vienas kitą ir būtų komanda. <...> Stengiuosi būti daugiau patariamasis vadovas, o ne nurodantis ką ir kaip daryti [K1/R4].

<...>darbu paskirstymas per Jira, komandos darbo organizavimas, scrum, review, retrospective meetingai, komandos narių darbo vertinimas [K1/R10].

Lyderystė grįsta abipusiu pasitikėjimu su reguliariais komandos susirinkimais nuotoliniu būdu, agile principu. [K1/R11].

Įdomu tai, kad pasitikėjimu grįstas vadovavimas dažnu atveju detalizuojamas ir sumaišomas su kontrole, o tai leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas svarbus aspektas, tačiau jo e-lyderiams visgi trūksta

Paremtas pasitikėjimu, <...> Tačiau privalo 100% laikytis duotų įsipareigojimų bei užtikrinti, kad darbas būtų padarytas kuo efektyviau“ [K1/R1];

Lankstus ir empatiškas, šiek tiek linkęs mikromanagement'q., [K1/R3].

Aiški, skaidri komunikacija. Reikalavimas suderintų tikslų, susitarimų laikymasis. Atvirumas ir nuoširdumas. [K1/R6].

<...>skirstau tiesiogines užduotis ir stebiu jų vykdymą. Stilius sakyčiau - konkretus, be užuolankų, tačiau ne griežtas, draugiškas [K1/R7].

Norint iširti, ar Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai ugdo darbuotojus, taip pat patikrinimui, kiek svarbus komandos tobulinimo ciklas e-lyderio realioje veikloje, buvo užduotas klausimas „Kokius komandos tobulinimo, mokymo procesus organizuojate (galbūt ir pats vedate) ir kuo remiantis nustatote, kad tai reikalinga komandai?“. Informantų atsakymai buvo suskirstyti į dvi kategorijas: orientuotas į individą ir orientuotas į komandą (15 lentelė).

15 lentelė. Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų mokymo procesai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Individualūs	Individualiai parinkti mokymai	K11/R1-C2. <...>yra metiniai tikslai kurie apima ir individualią kompetencijos tobulinimo programą, kuri parenkamą pagal specializaciją
		K11/R2-C2. <...>Jeigu trūkta kompetencijos (nariai neturi patirties - pvz. nedalyvavo arba mažai dalyvavo panašiuose projektuose) užsakome virtualius kursus pvz. Udemy.com ir pan. platformose.
	Konferencijos	K11/R9-C2. <...>komandiruojęs į konferencijas
	Sertifikavimas	K11/R9-C1. Sertifikatų laikymo programos<...>
Komandiniai	Įmonės programos	K11/R3-C1. <...>Mokymai skiriami bendra kompanijoje numatyta tvarka
	Kultūrinis švietimas	K11/R11-C1. <...> tiek vienai, tiek kitai komandai suorganizavome mokymus apie tos šalies žmones, papročius, darbo niuansus ir bendrą požiūrį į viską.<...>
	Vidinis žinių dalijimasis	K11/R2-C1. <...>labiausia kompetentingas reikalingoje srityje darbuotojas videokonferencijos metu paruošia pristatymą.<...>
		K11/R5-C1. Pagal siekiamas ir aptartas krypties kompetencijas, išgryninami ambasadoriai, kurie yra patys tam tikro lygio lyderiai.

Informantų dažniausiai minimos yra individualios mokymo programos ar kursai, tačiau neapsiriboja vien tokiomis tobulėjimo formomis: „<...>komandos narių klausinama, kaip įmonė, komandos vadovas gali prisidėti prie nario tobulėjimo, ar netrūksta mokymosi priemonių. Perkama literatūra, pagal išreikštus pageidavimus ir įvertinus reikalingumą, taip pat įvertinus poreikį užsakomi mokymosi kursai<...>“ [K11/R10]. Kitos populiarios formos yra konferencijos: „<...>perkami bilietai į su darbo sritimi susijusias konferencijas“ [K11/R10].

Komandinių mokymų tikslai iš dalies atlieka kiek kitokias mokymosi funkcijas. Jos dažnu atveju yra įmonės mokymų dalis, kuri nėra priklausoma nuo virtualios komandos lyderio sprendimų: „Yra korporatyvinės HR programos kurios yra privalomos<...>“ [K11/R1]. Taip pat informantai minėjo ir neprofesinius mokymus, kurie sudaro geresnes sąlygas tarpkultūriniam bendradarbiavimui: „<...>mokymus apie tos šalies žmones, papročius, darbo niuansus ir bendrą požiūrį į viską<...>“ [K11/R11]. Išskirtinas ir vidinis žinių dalijimasis, kuris padeda komandos nariams tobulėti.

Apibendrinant lyderystę Lietuvos IT sektoriaus virtualiose komandose, galima teigti, kad daugelis e-lyderių mano, jog jų vadovavimas yra demokratiškas, grįstas pasitikėjimu, tačiau dažnai paminėti teiginiai apie tikrinimą ir nurodymų laikymąsi visgi neleidžia daryti išvados, kad idealaus e-lyderio demokratiškas stilius, pasitikėjimas, atsakomybių delegavimas bei įtakojimas be valdžios demonstravimo yra dominuojantis tiriamųjų tarpe.

3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas su teoriniu e-lyderio modeliu

Tyrimo tikslas buvo nustatyti, su kokiais iššūkiais susiduria Lietuvoje veikiančių IT srities virtualių komandų lyderiai ir kokios asmeninės savybės, kompetencijos naudojamos iššūkiams įveikti bei sėkmingai vadovauti virtualiai komandai. Atlikus tyrimą ir apklausus 11 informantų, pagal gautus duomenis buvo sudarytas empirinis e-lyderio modelis (14 pav.).

Analizuojant bendrą gautą empirinį tyrimo modelį galima daryti išvadą, kad kai kurios empirinio tyrimo modelio dalys panašios į teorinį modelį, tačiau kai kurie e-lyderio svarbiausi veiklos aspektai skiriasi arba skiriasi aspektų svarba. Atskiri tyrimo klausimai leido susidaryti bendrą svarbiausių iššūkių, veiklos aspektų ir asmeninių bei veiklos kompetencijų sąrašą, o patikslinamieji klausimai apie teorijoje išskirtas svarbiausias kompetencijas dalinai patvirtino pagrindines teorijoje detalizuojamas kompetencijas.

Empirinio tyrimo metu išaiškėjo, kad iššūkiai, su kuriais susiduria Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai, yra identiški teorinėje dalyje išskirtiems iššūkiams, tik informantai labiau akcentavo su virtualių komandų specifika susijusius iššūkius- geografinę atskirtį,

komunikaciją, laiko skirtumą, kultūrinius skirtumus, tik vienas asmeninis e-lyderio iššūkis- tikslų nustatymas ir atsakomybių paskirstymas- buvo išskirtas kaip didžiausias kasdieninėje veikloje.

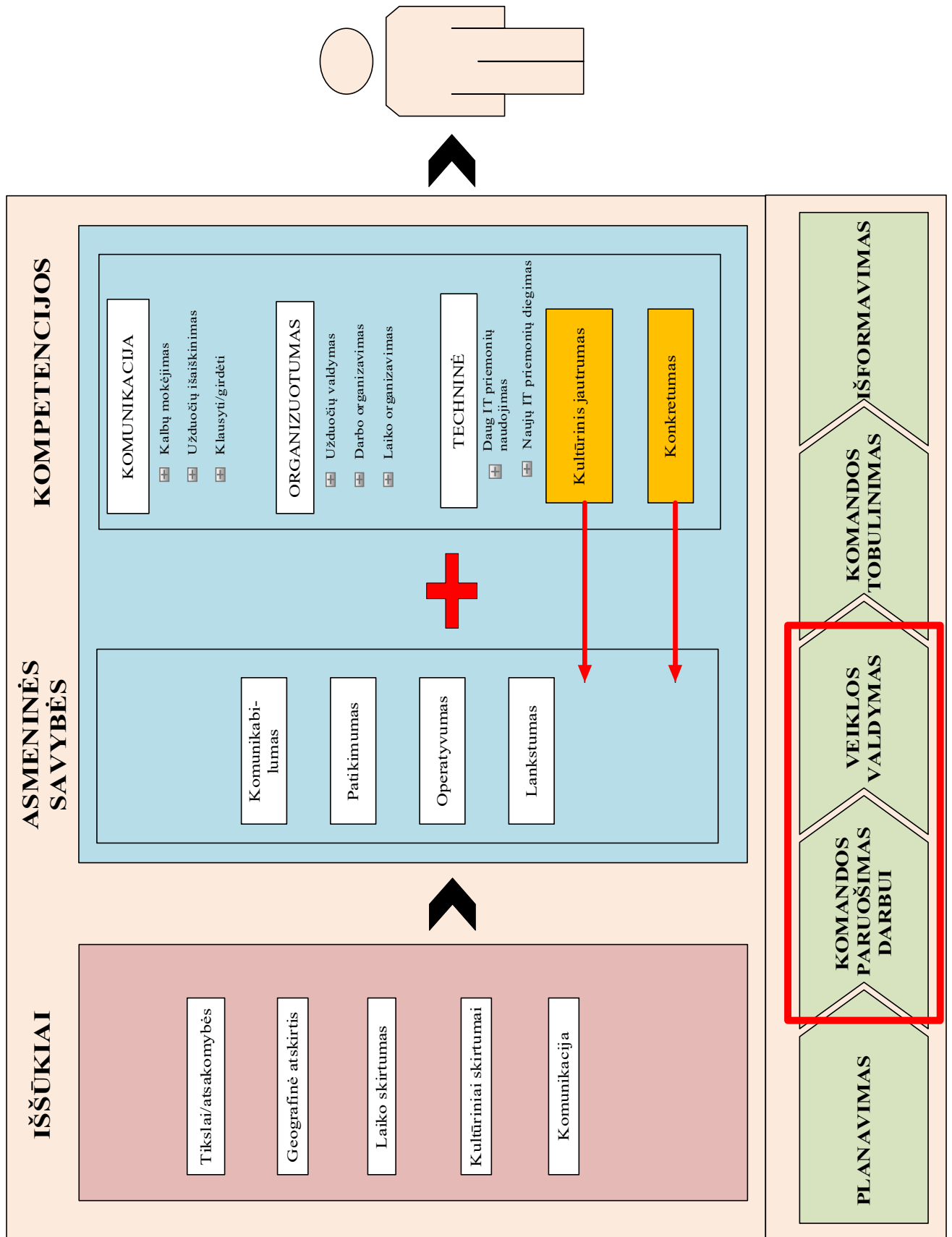
Teorinėje darbo dalyje buvo analizuota, kuriame virtualios komandos valdymo etape e-lyderio vaidmuo svarbiausias, kad būtų galima atkreipti dėmesį į svarbiausius tų etapų iššūkius ir roles. Empirinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai ne visada dalyvauja visuose penkiuose cikluose, o tie, kurie dalyvauja, išskyrė komandos paruošimą darbui ir veiklos valdymą kaip reikšmingiausius e-lyderio veikloje. Galima daryti išvadą, kad e-lyderio rolė svarbiausia virtualios komandos veiklos valdymo etape, dėl kitų ciklų reikšmingumo būtų tikslinga atlikti platesnio masto tyrimą ir įvertinti, ar lyderio įsitraukimas į kiekvieną virtualios komandos valdymo etapą yra reikšmingas. Pažymėtina, kad klausiant apie komandos tobulinimo priemones, naudojamas kasdieninėje veikloje, buvo įvardinti komandai skiriamų mokymų pavyzdžiai, tačiau dažniausiai tai organizacijos, bet ne lyderio iniciatyva rengiami mokymai.

Klausiant apie svarbiausias asmenines savybes, naudojamas darbe su virtualiomis komandomis, lyderiai išskyrė komunikabilumą, patikimumą, operatyvumą ir lankstumą, taip pat, kalbėdami apie kompetencijas, kaip itin svarbias pažymėjo ir kultūrinį jautrumą bei konkretumą. Dvi asmeninės savybės– lankstumas ir jautrumas skirtingoms kultūroms- atitiko teoriniame modelyje išskirtas asmenines savybes, tačiau būtų galima patikimumą sulygtinti su atvirumu, kuris e-lyderiui svarbus kuriant pasitikėjimą su komandos nariais. Empatija ir optimizmas, ypač empatija, kaip būdingiausia virtualių komandų lyderio savybė, buvo paminėta per retai, kad patektų į svarbiausių asmeninių savybių sąrašą.

Informantai prie svarbiausių turimų ir reikalingų kompetencijų priskyre tris- komunikaciją, organizuotumą ir techninę. Tai dalinai patvirtino svarbiausių teorinių kompetencijų svarbą. Komunikacija ir techninė kompetencija svarbios ir Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų valdyme, tačiau labiausiai akcentuota kompetencija- organizuotumas- gali būti paaiškinta tuo, kad visgi tyrime dalyvavę informantai yra labiau vadovai, o ne lyderiai, ir svarbiausia turima kompetencija yra orientuota į kasdienių darbų organizavimo, planavimo, laiko resursų paskirstymo veiklą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad techninė kompetencija yra savaime suprantama, e-lyderiams nebūtina gebėti žinoti, kurias technologines priemones taikyti skirtingoms situacijoms, nereikia mokyti ir virtualių komandų narių jomis naudotis.

Apibendrinant empirinio tyrimo išvalgas galima teigti, jog Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai iš dalies atitinka teorinį e-lyderio modelį. Bendrosios visiems virtualių komandų vadovams priskirtinos savybės ir kompetencijos iš dalies sutampa, tačiau iki idealaus teorinio e-lyderio modelio dar trūksta labiau išreikštų emocinių savybių- empatijos, optimizmo, veiklos valdymui priskirtinų kompetencijų- socialinių bei lyderystės. Taip pat trūksta tokių gebėjimų kaip tarpusavio santykių gerinimas ir bendradarbiavimas, pasitikėjimu grįstų santykių, komandos narių ugdymo,

įkvėpimo ir įtakojimo be valdžios demonstravimo. Tokie aspektai kaip „akis į akį“ susitikimai, neformalus bendravimas, pasitikėjimo svarba, aiškus tikslų nustatymas, informantų minimi tik užduodant papildomus, į konkrečias kompetencijas orientuotus klausimus.



14 pav. Empirinis e-lyderio modelis (sudaryta darbo autorės)

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktą informaciją apie virtualių ir tradicinių komandų skirtumus, jos privalumus ir iššūkius, virtualią komandą galima apibrėžti kaip komandą, kurios nariai yra išsibarstę geografiškai, turi ribotą tiesioginį kontaktą ir dirba savarankiškai naudodamiesi elektroninėmis komunikacijos priemonėmis tam, kad pasiektų bendrus tikslus. E-lyderis valdo virtualias komandas informacinių ir telekomunikacinių priemonių pagalba ir siekia organizacijos tikslų, pasitelkdamas įtakojimo priemones santykiams su komandos nariais.

E-lyderio svarbiausi veiklos aspektai tirti per virtualių komandų gyvavimo ciklo prizmę, kur nustatyta, kad virtualių komandų lyderio vaidmuo svarbiausias yra 2 etapuose- veiklos valdymo ir komandos tobulinimo. Šiuose etapuose pagrindinis tikslas yra užtikrinti darbo efektyvumą, tinkamą komandos klimato palaikymą, komandos mokymą bei tobulinimą. Tačiau susiduriama su daugeliu iššūkių, tokių kaip bendravimas, pasitikėjimo kūrimas, bendradarbiavimo skatinimas ir tinkamų priemonių bendravimui užtikrinimas. Virtualių komandų išskirtinumas- geografinė atskirtis, laiko, kultūrų skirtumai ir elektroninis bendravimas- taip pat tampa nemenku iššūkiu e-lyderiui valdant virtualią komandą.

2. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog tam, kad įveiktų iššūkius ir galėtų efektyviai valdyti virtualią komandą, e-lyderis turi pasižymėti tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir kompetencijomis. Išanalizuota, jog dažniausiai išskiriamos asmeninės savybės yra išmintis, savivoka, empatija, optimizmas, atvirumas, lankstumas, jautrumas skirtingoms kultūroms. Šios savybės padeda virtualių komandų lyderiui kurti darnią atmosferą, pasitikėjimą tarp komandos narių ir prisiimti nelengvus iššūkius. Daugelis autorių pripažįsta, kad virtualių komandų valdymo efektyvumui užtikrinti visgi neužtenka asmeninių savybių, reikia gebėti įvertinti ir suvaldyti daugybę veiksnių, įtakančių komandos efektyvumą. Remiantis efektyvaus virtualios komandos valdymo modeliu ir ten minimomis svarbiausiomis kompetencijomis, dažniausiai mokslininkų minimos e-lyderių kompetencijos buvo suskirstytos į komunikaciją, lyderystę, socialinę bei techninę kompetencijas. Nustačius svarbiausias asmenines savybes, kompetencijas, o pirmoje darbo dalyje išskyrus pagrindinius iššūkius ir veiklos aspektus svarbiausiuose virtualios komandos valdymo cikluose, buvo sudarytas teorinis idealaus e-lyderio modelis.

3. Atlikus kokybinę Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų e-lyderių apklausą, buvo nustatyti svarbiausi iššūkiai, su kuriais e-lyderiai susiduria kasdieninėje veikloje, taip pat ištirtos svarbiausios turimos asmeninės savybės bei kompetencijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad svarbiausi informantų iššūkiai yra komunikacija, kultūriniai skirtumai tarp komandos narių, geografinis išsibarstymas, laiko skirtumai bei tikslų nustatymas. Asmeninės savybės- komunikabilumas,

patikimumas, operatyvumas, lankstumas, kultūrinis jautrumas ir konkretumas- buvo paminėtos dažniausiai ir išskirtos kaip aktualiausios informantų veikloje. Komunikacija, organizuotumas ir techninė kompetencija buvo priskirtos prie svarbiausių turimų ir būtinų Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių kompetencijų. Rezultatai parodė, kad svarbiausias informantų vaidmuo yra komandos paruošimo darbui ir komandos valdymo etapuose. Visi gauti duomenys buvo panaudoti empirinio e-lyderio modeliui sudaryti.

4. Empiriškai ištyrus Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių patirtį ir sudarius e-lyderio modelį, jis palygintas su teoriniu idealaus e-lyderiu modeliu, o gauti rezultatai atskleidė esminius panašumus- iššūkius, dalinius panašumus- lankstumo, kultūrinio jautrumo ir komunikacijos kompetencijos turėjimą, bei esminius skirtumus- empatijos, optimizmo, bei socialinės ir lyderystės kompetencijų trūkumą.

Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai dažniau orientuojasi į vadovavimą nei lyderystę, tačiau suvokiama socialinių kompetencijų svarba ir jos dažniau pasitelkiamos komandos vadovavimui.

Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai labiau orientuojasi į komandos paruošimą darbui ir veiklos valdymą, kai tuo tarpu teorijoje vyrauja požiūris, kad virtualių komandų lyderių pagrindinis vaidmuo yra taip pat veiklos valdymas ir komandos mokymas bei tobulinimas. Šis palyginimas rodo, kad virtualių komandų vadovai vis dar laikosi tradicinio vadovavimo principų.

PASIŪLYMAI

1. Šiame darbe buvo atliktas tik Lietuvos IT sektoriaus empirinis tyrimas apie virtualių komandų vadovavimo patirtis, iššūkius. Aiškesniam vaizdui sudaryti būtina atlikti tolesnius kokybinius ir kiekybinius tyrimus. Kokybinių tyrimų tikslas būtų patikrinti iššūkius ir jų sprendimo būdus, reikalingas kompetencijas bei pasidalinti gerosiomis praktikomis, ir tai būtų atliekama su skirtingų sektorių e-lyderiais. Kiekybinių tyrimų tikslas būtų identifikuoti dažniausiai naudojamas ir, priešingai, nenaudojamas kompetencijas, kurios yra būtinos sėkmingam veiklos valdymui, tačiau tai būtų atlikta platesniu mastu, įtraukiant ir vadovus, ir komandų narius, taip pat atskiriant aukščiausio lygio bei funkcinis vadovus iš įvairių sektorių.

2. Rekomenduojama praplėsti tyrimą įtraukiant ir virtualių komandų narius, kurie duotų tikslesnės informacijos, kokios e-lyderių asmeninės savybės ir kompetencijos yra naudojamos, kurios yra būtinos, kurios yra perteklinės/ trūkstamos. Tik virtualių komandų nariai galėtų atsakyti į klausimą, ar taikomos priemonės ir kompetencijos yra efektyvios, kiek jie patenkinti taikomomis priemonėmis, suteikti grįžtamąjį ryšį apie savo komandų lyderius.

3. Ateityje taip pat būtų rekomenduojama tirti, ar egzistuoja skirtumai tarp skirtingą patirtį turinčių e-lyderių, kaip stiprėja ar, priešingai, nyksta socialinės kompetencijos vadovaujant kelioms virtualioms komandoms vienu metu arba vadovaujant globalioms virtualioms komandoms, nustatyti kokio dydžio/ tipo virtualiose komandose geriausia pritaikyti tyrime analizuotas kompetencijas.

4. Tyrimo metu paaiškėjo, kad techninė kompetencija yra savaime suprantama IT sektoriaus virtualiose komandose ir keblumo dėl jos taikymo nefiksuoja. Tai pat paaiškėjo, kad komunikacija yra suvokiama siaurąja prasme- kaip bendravimas pasitelkiant informacines technologijas. Rekomenduojama detaliau tirti komunikacijos strategijas, atsiribojant nuo technologinių sprendimų, taip pat motyvacinis procesus, giliau analizuoti socialines kompetencijas.

5. Virtualios komandos yra vis dažnesnė organizacinės struktūros dalis, todėl būsiami virtualių komandų lyderiai susidurs su tais pačiais iššūkiais, kompetencijų stoka. Detalesni tyrimai apie kompetencijų ugdymą ir kompetencijų ugdymo modelio sudarymas būtų naudingas esamiems ir būsiamiems e-lyderiams.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Arslan, Hasan. 2016. „Virtual Leadership at Distance Education Teams.“ *Turkish Online Journal of Distance Education* 17 (3): 15-35.
2. Baldassarre, Rocco. 2015. *www.entrepreneur.com*. Žiūrėta 2019 m. balandžio 1 d. <https://www.entrepreneur.com/article/244197>.
3. Barnwell, Dwayne, Shea Nedrick, Elizabeth Rudolph, Mohamed Sesay, ir William Wellen. 2014. „Leadership of International and Virtual Project Teams.“ *International Journal of Global Business* 7 (2): 1-8.
4. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė, ir Vilma Žydzūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S.Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Chen, Charlie C., Jjinpo Wu, Samuel C. Yang, ir Hsin-Yi Tsou. 2008. „Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment.“ *Educational Technology & Society* 11 (1): 304-321.
6. Chudoba, Katherine M., Eleanor Wynn, Mei Lu, ir Mary B. Watson-Manheim. 2005. „How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization.“ *Information Systems Journal* 15 (4): 279-306.
7. Dangmei, Jianguanglung. 2016. „Building Trust in a Virtual Team: A Conceptual Framework.“ *International Journal of Management and Social Science Research Review* 1 (29): 30-35.
8. DasGupta, Probal. 2011. "Literature Review: e-Leadership." *Emerging Leadership Journeys* (Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship) 4 (1): 1-36.
9. Davidekova, Monika, ir Jozef Hvorecky. 2017. „ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model.“ *International Journal of Engineering Pedagogy* 7 (1): 95-116.
10. Dennis, Donna. J, Deborah Meola, ir MJ Hall. 2013. „Effective Leadership in a Virtual Workforce.“ *T+D* 67 (2): 46-51.
11. Dulebohn, James H., ir Julia E. Hoch. 2017. „Virtual Teams in Organizations.“ *Elsevier, Human resource Management Review* 27 (4): 569-574.
12. Dumitrascu, Iulia, and Danut Dumitrascu. 2016. "Creating Effective International Virtual Project Team." *Revista Economica* 68 (3): 46-56.
13. Edwards, Abigail, ir John R. Wilson. 2016. *Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors*. Abingdon: Routledge.
14. Ferrel, Jared, ir Kelsey Kline. 2018. „Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams.“ *People & Strategy* 41 (2): 30-35.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134251023&site=ehost-live>.
15. Ford, Robert C., Ronald F. Piccolo, ir Loren R. Ford. 2017. „Strategies for building effective virtual teams: Trust is key.“ *Business Horizons* 60 (1): 25-34.
16. Furst, Stacie A., Martha Reeves, Benson Rosen, ir Richard S. Blackburn. 2004. "Managing the life cycle of virtual teams." *Academy of Management Executive* 18 (2): 6-20.

17. Gheni, Ali Yahya, Yusmadi Yah Jusoh, ir Marzanah A. Jabar. 2015. "The virtual Teams: E-Leaders Challenges." *IEEC Conference on E-Learning, E-Management and E-Services*.
18. Gilson, Lucy L., Travis M. Maynard, Nicole C. Jones Young, Matti Vartiainen, ir Marko Hakonen. 2015. „Virtual teams reserch: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities.“ *Journal of Management* 41 (5): 1313-1337.
19. Hertel, Guido, ir Susanne Geister. 2005. „Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research.“ *Human Resource Management Review* 15 (1): 69-95.
20. Hoch, Julia E., ir Steve W.J. Kozlowski. 2014. „Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership.“ *Journal of Applied Psychology* 99 (3): 390-403.
21. Johnson, Kurt. 2010. „Virtual Leadership: Required Competencies for Effective Leaders.“ *CAHRS* 37-52.
https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswhitepapers/9/?utm_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Fcahrswhitepapers%2F9&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.
22. Kayworth, Timothy R., ir Dorothy E. Leidner. 2015. „Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams.“ *Journal of Management Information Systems* 18 (3): 7-40.
23. Kouzes, James M., ir Barry Posner. 2004. "A Prescription for Leading in Cynical Times." *Ivey Business Journal* 68 (6): 1.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=14504894&site=ehost-live>.
24. Lee, Margaret R. 2013. *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. Edited by Auerbach Publications. <http://www.ittoday.info/ITPerformanceImprovement/Articles/2013-08Lee.html>.
25. Liao, Ch. 2017. "Leadership in virtual teams: A multilevel perspective." *Human Resource Management Review* 27: 648-659.
26. Lin, Chad, Craig Standing, ir Ying-Chieh Liu. 2008. „A model to develop effective virtual teams.“ *Decision Support Systems* 45 (4): 1031-1045.
27. Manole, Ioana. 2014. "Virtual Teams and E-Leadership in the Context of Competitive Environment - Literature Review." *Journal of Economic Development, Environment & People* 3 (3): 72-76.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119369243&site=ehost-live>.
28. Marlow, Shannon L., Christina N. Lacerenza, ir Eduardo Salas. 2017. „Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda.“ *Human Resources Management Review*, 27 (4): 575-589.
29. Meredith, Jack R., ir Samuel J. Jr. Mantel. 2012. *Project Management: A Managerial Approach*. Hoboken: John Wiley& Sons, Inc.
30. Merkevičius, Juozas. 2005. „Virtualios organizacijos personalo valdymas.“ *Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas*. <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2037228/datastreams/MAIN/content>.

31. Morgan, Lisa, Alberto Paucar-Caceres, ir Gillian Wright. 2014. "Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication." *Systemic Practice & Action Research* 27 (6): 607-624.
32. Morley, Sandra, Kathryn Cormican, ir Paul Folan. 2015. "An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers." *Journal of Technology Management and Innovation* 10 (1): 188-203.
33. Politis, John. 2014. "The Effect of e-Leadership on Organisational Trust and Commitment of Virtual Teams." 254-261.
34. Pullan, Penny. 2016. *Virtual Leadership : Practical Strategies for Getting the Best Out of Virtual Work and Virtual Teams*. Londonas: Kogal Page.
35. Purvanova, Radostina R. 2014. "Face-to-Face Versus Virtual Teams: What Have We Really Learned?" *The Psychologist-Manager Journal* 17 (1): 2-29.
36. Quiros, Esteban. 2012. "Remote Leadership Can Bring Out Your Best." *Strategic Finance* 93 (2): 16-18.
37. Rabotin, Maureen Bridget. 2014. "The Intracite Web Connecting Virtual Teams." *T+D* 68 (4): 31-35.
38. Savolainen, Taina. 2014. "Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction." *Journal of Global Business Issues* 8 (2): 45-56.
39. Settle-Murphy, Nancy M. 2013. *Leading Effective Virtual Teams*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
40. Shen, Zixing, Kalle Lyytinen, ir Youngjin Yoo. 2014. "Time and information technology in teams: a review of empirical research and future research directions." *European Journal of Information Systems* 1-27.
41. Shikha, Gera. 2013. „Virtual teams versus face to face teams: A review of literature.“ *IOSR Journal of Business and Management* 11 (2): 01-04.
42. Snellman, Carita Lilian. 2014. „Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders.“ *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 110: 1251-1261. <https://core.ac.uk/download/pdf/82050664.pdf>.
43. Snowdown, Claire, ir Mark Bouch. 2018. „Teams- Remote and virtual".Alchemy for managers. <https://www.alchemyformanagers.co.uk/topics/whKJy23z8nHLAFhf.html>.
44. Tamkin, Penny, Gemma Pearson, Wendy Hirsh, ir Susie Constable. 2010. *Exceeding Expectation: the principles of outstanding leadership*. London. http://www.theworkfoundation.com/wp-content/uploads/2017/05/233_leadershipFINAL.pdf
45. Trivedi, Arti, ir Jay Desai. 2012. *Review of Literature on E-Leadership*. Working Paper, Shri Chimanbhai Patel Institute of Managemnt & Research. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2172577.
46. Žydžiūnaitė, Vilma, and Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

SANTRAUKA

Popova V. Idealaus e-lyderio veiklos aspektų taikymas Lietuvos IT sektoriaus virtualių komandų valdyme/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Brigita Žuromskaitė, konsultantė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2019. – 86 p.

Staigi globalinė plėtra ir greitai kintančios technologijos sukūrė sąlygas virtualiam bendradarbiavimui ir pasaulinėms organizacijoms. Tyrimai apie virtualias komandas rodo, kad organizacijos sėkmė labai priklauso nuo lyderio, tačiau lieka neaišku, kokie lyderiai, o konkrečiau- kokie e-lyderių įgūdžiai, elgsena ar praktika prisideda prie virtualių komandų efektyvumo. Lietuvoje kasmet kuriasi nauji tarptautinių kompanijų technologijos, inžinerijos ir verslo centrai, vadovavimas virtualioms komandoms tampa kasdienybe, todėl svarbu iširti, kaip skiriasi Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų e-lyderių pagrindiniai veiklos aspektai nuo teorijoje analizuojamų ir ko trūksta iki idealaus e-lyderio modelio.

Darbo objektas – svarbiausi idealaus virtualių komandų lyderio iššūkiai ir būtinos asmeninės savybės bei kompetencijos virtualių komandų valdymui.

Darbo tikslas – sudarius teorinį idealaus e-lyderio modelį, palyginti jį su empiriniu Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderių tyrimo modeliu. Šiam tikslui įgyvendinti numatyti tokie **uždaviniai**: išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateiktą e-lyderio ir virtualių komandų sampratą ir išskirti svarbiausius e-lyderio veikos aspektus bei iššūkius virtualioje komandoje; išanalizuoti būtiniausias teorines virtualių komandų lyderio asmenines savybes ir kompetencijas bei sudaryti teorinį idealaus e-lyderio modelį; empiriškai iširti Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų e-lyderių patirtį dirbant virtualioje komandoje ir sudaryti empirinį e-lyderio modelį; remiantis empirinio tyrimo rezultatais, palyginti idealaus teorinio e-lyderio modelį su empirinio tyrimo e-lyderio modeliu.

Darbo metodai. Sisteminės lyginamosios analizės, sintezės bei indukcijos, kokybinio tyrimo, kokybinės turinio analizės metodai .

Rezultatai. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė esminius e-lyderio panašumus į teorinio idealaus e-lyderio modelį- iššūkius, dalinius panašumus- lankstumo, kultūrinio jautrumo ir komunikacijos kompetencijos turėjimą, bei esminius skirtumus- empatijos, optimizmo, bei socialinės ir lyderystės kompetencijų trūkumą. Lietuvoje veikiančių IT sektoriaus virtualių komandų lyderiai dažniau orientuojasi į vadovavimą nei lyderystę, tačiau suvokiama socialinių kompetencijų svarba ir jos dažniau pasitelkiamos komandos vadovavimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotų šaltinių sąrašas, santrauka ir priedai.

Raktiniai žodžiai: virtuali komanda, globali virtuali komanda, virtualus darbas, e-lyderis, e-lyderystė, virtuali lyderystė, kompetencija

SUMMARY

Popova V. Ideal E-leadership Implementation Within Virtual Teams in Lithuanian IT Industry/ Master Thesis in Leadership and Innovation management. Supervisor Prof. Dr. Brigita Žuromskaitė, consultant Assoc. Prof. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Institute of Leadership and Strategic Management, Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University, 2019. – 86 p.

Globalization, accelerated movement of technology and information transformed organizations and created virtual teams. The success of organization depends directly on successful leadership of virtual teams, emphasizing the effective leadership competencies, practice and e-leader traits. A range of international companies establish business, technology and engineering centers in Lithuania every year, so managing virtual teams becomes ever more crucial. It is important to make researches on key aspects and qualities of successful e-leadership and compare them with theoretical ideal e-leadership model.

Research object – most important challenges, competencies and traits of e-leader.

Purpose of this paper- to create theoretical ideal e-leader model and to compare it with empirical Lithuanian IT sector e-leader model. **Research task are:** to analyze the most significant e-leadership aspects and challenges in virtual teams; to analyze most significant e-leader traits and competencies and to make theoretical ideal e-leader model; to make empirical research of Lithuanian IT sector e-leaders' experience and to make empirical e-leader model; to compare the results of empirical research with theoretical e-leader model.

Methods used. Methods of systematic comparative analysis, synthesis and induction, qualitative research and qualitative content analysis.

Results. The results of qualitative research revealed that only challenges of e-leader are identical to theoretical ideal e-leader model. E-leaders in Lithuanian IT industry are similar to theoretical e-leader model by being flexible, sensitive towards other cultures and having developed communication competence. The main difference is lack of empathy, optimism and insufficient social and leadership competence. E-leaders in Lithuanian IT sector focus on managerial and organizational aspect more.

Master thesis structure. Introduction, three sections, conclusions, recommendations, references, summary and appendixes.

Key words: virtual team, global virtual team, virtual work, e-leader, e-leadership, virtual leadership, competencies.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Vita Popova. Baigiamajam magistro darbui vykdu tyrimą, kurio tikslas nustatyti, kokiomis savybėmis ir kompetencijomis vadovaujasi Lietuvoje veikiančių įmonių virtualių (nutolusių) komandų vadovai.

Kviečiu Jus, kaip virtualios komandos vadovą, dalyvauti šioje apklausoje, pasidalinti savo patirtimi bei išvalgomis apie virtualių komandų valdymą.

Visi Jūsų pateikti duomenys apie Jūsų asmenį ir patirtį yra konfidencialūs ir naudojami tik šio tyrimo ribose.

Atsakymams sugaišite apie 10 minučių laiko. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką!

Q1. Jūs esate:

1. Vyras
2. Moteris

Q2. Jūsų amžius:

1. Iki 24
2. 25-31
3. 32-38
4. 39-44
5. 45 ir daugiau

Q3. Įmonė, kurioje dirbate: _____

Q4. Jūsų pareigos _____

Q5. Virtuali komanda susideda iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie interaktyviai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų, kai bent vienas komandos narys nuolat ar didžiąją laiko dalį dirba skirtingoje vietoje, kartais skirtingoje šalyje ar skirtingu paros laiku, dėl ko komunikacija ir koordinavimas daugiausia paremtas elektroninėmis komunikavimo priemonėmis (el. paštu, telefonu, vaizdo konferencijomis ir t.t.)

Remiantis pateiktu apibūdinimu nurodykite, kiek metų patirties Jūs turite vadovaujant virtualioms komandoms?

1. Iki 1 metų
2. 1-3 metų
3. 4-5 metus
4. Daugiau nei 5 metus
5. Neturiu tokios patirties **NUTRAUKTI APKLAUSĄ**

Q6. Kelioms virtualioms komandoms šiuo metu vadovaujate? _____

JEI Q6=0

Q6A. Ar per paskutinius 6 mėnesius teko vadovauti virtualiai komandai ar komandoms?

1. Taip
2. Ne **NUTRAUKTI APKLAUSĄ**

Q7. Ar Jūs vadovaujate/vadovavote *tarptautinei* virtualiai komandai (Jūsų komandoje yra/buvo užsieniečių)?

1. Taip
2. Ne

JEI Q6A = 1

Toliau anketoje prašysime Jūsų galvoti apie paskutinę virtualią komandą, kuriai vadovavote paskutinių 6 mėnesių laikotarpyje.

JEI Q6 > 1

Toliau anketoje prašysime Jūsų galvoti apie savo pagrindinę komandą. Pagrindine komanda galite laikyti tą, kuri kitas lenkia savo apimtimi, sudėtingumu, ilgalaikiškumu ir pan.

Q8. Kiek žmonių dirba/dirbo jūsų vadovaujamoje virtualioje komandoje?

1. Iki 5
2. 5-10
3. 10-20
4. 20-30
5. 30 ir daugiau

Q9. Ar Jūs vadovaujate laikinai (dažniausiai projekto įvykdymo ciklui suburtai) virtualiai komandai?

1. Taip
2. Ne

JEI Q9=1

Q10. Prašome pažymėti, kuriuose virtualios komandos gyvavimo ciklo etapuose dalyvaujate.

	Dalyvauju	Nedalyvauju
1. Planavimas suburti komandą	1	2
2. Komandos paruošimas darbui	1	2
3. Komandos veiklos valdymas	1	2
4. Komandos tobulinimas	1	2
5. Komandos išformavimas baigus projektą	1	2

JEI Q10.1/2/3/4/5=1

Q13. O kuriame komandos valdymo etape jūsų vaidmuo svarbiausias?

1. Planavimas suburti komandą
2. Komandos paruošimas darbui
3. Komandos veiklos valdymas
4. Komandos tobulinimas
5. Komandos išformavimas baigus projektą

Tolesni klausimai bus apie Jūsų, kaip virtualios komandos lyderio, patirtį. Kadangi patirčių būna labai skirtingų, norėtume paprašyti savo atsakymus pateikti kuo daugiau.

Q11 – Q23 klausimai yra atviri.

Q11. Apibūdinkite savo vadovavimo stilių virtualiose komandose.

Q12. Išskirkite svarbiausias savo, kaip virtualios komandos lyderio, funkcijas dirbant virtualioje komandoje.

Q14. Įvardinkite 3 arba daugiau savo kompetencijas ir įgūdžius, kurie Jums, kaip virtualios komandos lyderiui, reikalingiausi. Pakomentuokite, kodėl išskyrėte kiekvieną iš savybių.

Q15. Išvardinkite 3 arba daugiau savo asmeninių savybių, kurios padeda sėkmingai valdyti virtualią komandą. Parašykite, kuo šios savybės išsiskiria iš kitų.

Q16. Su kokiais iššūkiais susiduriate vadovaudami virtualiai komandai ir kokios savybės bei kompetencijos padeda juos įveikti?

Q17. Dabar paprašysime prisiminti kebliausią situaciją/problemą, su kuria teko susidurti per pastaruosius 24 mėnesius vadovaujant virtualiai komandai. Kaip Jūs ją išsprendėte?

Q18. Kaip užtikriniate efektyvią/sklandžią komunikaciją su komandų nariais ir tarp komandos narių?

Q19. Kokias komunikavimo priemones dažniausiai naudojate bendravimui su virtualios komandos nariais?

Komunikavimo priemonės šiuo atveju neapsiriboja vien technologinėmis priemonėmis. Tai gali būti įvairios taisyklės, procedūros ir pan.

Q20. Prašau pasidalinti savo patirtimi, kaip kuriate ir palaikote tinkamą komandos atmosferą, kultūrą. Kokias savo turimas kompetencijas panaudojate?

Q21. O kokius įrankius/būdus/praktikas naudojate komandos motyvacinių ir emocinių procesų valdymui?

Q22. Kokius komandos tobulinimo, mokymo procesus organizuojate (galbūt ir pats vedate) ir kuo remiantis nustatote, kad tai reikalinga komandai?

Q23. Papasakokite kaip į savo komandą įvedate naujų technologinių priemonių naudojimą. Ar prieš pasiūlant savo komandai patys išbandote, ar priemonės pasiūlo komandos nariai. Kaip priimamas sprendimas naudotis vienomis ar kitomis technologinėmis priemonėmis.

Tai buvo visi tyrimui naudojami klausimai. Dėkoju, kad skyrėte laiko.

IŠSAMI KOKYBINIŲ DUOMENŲ (KLAUSIMYNO) ANALIZĖS MATRICA SU
ILIUSTRUOJANČIAIS TEIGINIAIS

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Kodas</i>	<i>Iliustruojantys teiginiai</i>
K1 Apibūdinkite savo vadovavimo stilių virtualiose komandose			
Deleguojamasis	Delegavimas	K1/R10-C2	darbų paskirstymas per Jira, komandos darbo organizavimas, scrum, review, <...>, komandos narių darbo vertinimas
		K1/R2-C3	deleguoju atsakomybes.
		K1/R7-C2	Kitoms komandoms vadovauju projektuose, kuomet skirstau tiesiogines užduotis
	Tradicinis stilius	K1/R10-C1	Tradicinis komandos vadovavimo stilius
Demokratiškas	Bendradarbiaujantis	K1/R5-C2	kooperatinis.
		K1/R5-C3	<...> su tokiu kolektyvu būtina bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, atskleisti jų pagrindinį potencialą,
	Demokratija	K1/R2-C1	Demokratiškas
		K1/R5-C1	Demokratinis
		K1/R9-C1	Demokratinis.
	Draugiškumas	K1/R7-C5	tačiau ne griežtas, draugiškas.
	Skatina atsakomybę	K1/R2-C2	skatinu komandos narių iniciatyvą
		K1/R4-C2	Megstu tartis su darbuotojais, isklausti jų pasiūlymus, kai reikia priimti sprendimus.
		K1/R5-C4	komandos narius įtraukti į atsakomybių už sprendimus pasidalijimą.
		K1/R9-C2	Sprendimai priimami bendru sutarimu. Taip labiau įtraukiami darbuotojai į projektą.
Tobulėjimo skatinimas	K1/R7-C1	<...>Su jais bendrauju apie kompetencijos augimą bei bendrus rezultatus.	
Kontroliuojamasis	Atstovas tarpininkavimui	K1/R8-C4	Nutoliusiuose ofisuose pasirenku savo lokalų atstovą, su kuriuo palaikau reguliariesni ryšį - chat, email, detalesni status reports.
	Efektyviai atliktas darbas	K1/R1-C4	bei užtikrinti, kad darbas būtų padarytas kuo efektyviau
	Konkretumas	K1/R7-C4	Stilius sakyčiau - konkretus, be užuolankų,
	Kontrolė	K1/R7-C3	ir stebiu jų vykdymą.
		K1/R8-C1	<...> užtikrinanti sklandų užduočių vykdymą ir progreso sekimą.
	Mikro valdymas	K1/R3-C3	šiek tiek linkęs mikromanagement'ą.
	Susitarimų laikymasis	K1/R1-C3	Tačiau privalo 100% laikytis duotų įsipareigojimų
		K1/R6-C3	susitarimų laikymamsis.
		K1/R8-C2	<...>kiekvienoje nutolusioje komandoje, ypač laikinai sukurtoje, pirmiausia suderinu komunikacijos taisykles,
Tikslų aiškumas	K1/R6-C2	Reikalavimas suderintų tikslų ,	
Pasitikėjimu grįstas vadovavimas	Atvirumas	K1/R6-C4	Atvirumas
	Empatija	K1/R3-C2	empatiškas
	Lankstumas	K1/R3-C1	Lankstus
	Narių laisvė	K1/R1-C2	nariai turi pilną laisvę pasirinkti iš kur dirbti ir planuoti savo laiką atsižvelgiant į aplinkybes.

Pasitikėjimu grįstas vadovavimas	Nesikišimo politika	K1/R8-C6	Be to pagrįsde laikausi nesikišimo politikos jei komanda nekomunikuoja rizikų/vykdyimo problemų.
	Nuoširdumas	K1/R6-C5	ir nuoširdumas.
	Pasitikėjimas	K1/R1-C1	Paremtas pasitikėjimu
		K1/R11-C1	Lyderystė grįsta abipusiu pasitikėjimu
	Patarėjas	K1/R4-C4	Stengiuosi buti daugiau patariamasis vadovas, o ne nurodantis ka ir kaip daryti.
		K1/R8-C7	Tokioms atsirandant, jos pirmiausia diskutuojamos ir bandomos spręsti visoje komandoje, jei problma tęsiasi, toliau sprendžiama iš akies į akį.
	Skaidrumas	K1/R6-C1	Aiški, skaidri komunikacija.
Susitikimai akis į akį	K1/R8-C5	Su nuolatinėmis nutolusiomis komandomis reguliariai rengiame susitikimus gyvai (leidžiant biudžetui) arba retesnius workshop'us su daugiau dalyvių.	
Reguliarus bendravimas IT priemonių pagalba	IT bendravimas	K1/R10-C3	retrospective meetingai
		K1/R11-C2	su reguliariais komandos susirinkimais nuotoliniu budu, agile principu.
		K1/R4-C1	Dazni susitikimai skype/telepresence budu, kad darbuotojai matytu vienas kita ir butu komanda.
		K1/R8-C3	kiekvienai užduočiai sukviečiu "kick-off" call, daromi reguliarūs catch-up, aptariamasis progresas ir iššūkiai (per Microsoft Teams - yra tiek komandos pokalbių kambarys, tiek organizuojami skambučiai).
K2 Išskirkite svarbiausias savo, kaip nutolusios komandos lyderio, funkcijas dirbant virtualioje komandoje.			
Atsakomybių delegavimas	Atsakomybių delegavimas	K2/R2-C2	atsakomybių delegavimams nariams
	darbų skirstymas	K2/R7-C1	Užtikrinti sklandų užduočių vykdymą, skirstant darbus komandos nariams.
		K2/R11-C1	Teisingas darbų padalinimas remiantis komandos narių kompetencijomis,
Kokybės stebėseną	Kokybės ir sprendimų vientisumas	K2/R1-C3	užtikrinant kokybės bei sprendimų vientisumą.
	kokybės gerinimas	K2/R9-C3	darbo kokybės gerinimas
Komandos formavimas	Samdymas	K2/R3-C5	samdymas
	komandos formavimas	K2/R4-C3	komandos formavimas;
Komunikacija	grįžtamasis ryšys	K2/R7-C2	Būtinai naudoti / gauti grįžtamąjį ryšį ne tik apie atliktas užduotis, bet ir galimus trukdžius.
	Informacijos dalinimas darbuotojams	K2/R4-C2	dalintis informacija (visose salyse turi darbuotojai buti tuo paciu metu informuoti);
	Periodinė komunikacija	K2/R5-C1	Savalaikė periodinė komunikacija,
	Klausti, išgirsti, suprasti	K2/R6-C1	Gebėjimas klausyti, išgirsti ir suprasti.
	susitikimai	K2/R10-C2	retrospective meetingai,
Kontrolė	vykdymo kontrolė	K2/R2-C3	Užduočių vykdymo kontrolė.
		K2/R5-C2	užduočių periodinė kontrolė,
	sekimas	K2/R3-C4	ir sekimas,
	veiklos analizė	K2/R9-C2	veiklos analizė, ataskaitų rengimas
Motyvavimas	motyvavimas	K2/R3-C2	motyvavimas
	komandos narių motyvavimas	K2/R7-C3	Rasti būdus motyvuoti komandos narius net ir fiziškai su jais nesimatant / nesusitinkant
Pasitikėjimas	Pasiekiamumas	K2/R4-C1	Uztikrinti, kad esu pasiekiamas (dirbame skirtingomis valandomis skirtingose salyse);

Tikslų aiškumas	tikslų išaiškinimas	K2/R1-C1	Užtikrinti, kad komanda suprastų bendrą tikslą,
		K2/R8-C1	<...> užtikrinti kad visa komanda vienodai supranta keliamą tikslą ir sieka būtent jo.
	tikslų išskėlimas	K2/R2-C1	Tikslų išskėlimas
	tikslų išsikėlimas	K2/R3-C3	tikslų išsikėlimas
	užduočių formavimas	K2/R9-C1	Užduočių specifikavimas ir formavimas, ,
Konfliktų sprendimas	konfliktų stebėjimas	K2/R8-C2	<...> svarbu stebėti ar neatsiranda miskomunikacija / tylūs konfliktai.
Veiklos valdymas	Darbų planavimas	K2/R3-C1	Darbų planavimas (long term and short term),
	Darbų paskirstymas	K2/R10-C1	Darbų paskirstymas per Jira, komandos darbo organizavimas, scrum, review,
	Rezultatų priėmimas	K2/R5-C3	rezultatų priėmimas.
	Susitarimų laikymasis	K2/R1-C2	kad laikytųsi susitartu standartu
		K2/R4-C4	uztikrinti, kad visi lsikosi susitarimu.
	darbo vertinimas	K2/R10-C3	komandos narių darbo vertinimas
K2/R11-C2		nuolatinis ir pastovus pasiekimų aptarimas ir įvertinimas.	
K3 Įvardinkite 3 arba daugiau savo kompetencijas ir įgūdžius, kurie Jums, kaip virtualios komandos lyderiui, reikalingiausi.			
Atvirumas	Idėjų reiškimas	K3/R1-C3	Atvirumas - komandos narys turi turėti galimybę reikšti savo idėjas ir įtakoti komandos raidą
Empatija	pozityvi emocinė būsena	K3/R1-C1	Empatija - suprasti, kaip jaučiasi narys, užtikrinti pozityvią emocinę būseną
Greita reakcija	Greita reakcija	K3/R3-C1	Gebėjimas greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją
Komunikacija	Kalbų mokėjimas	K3/R2-C2	kalbų mokėjimas
	Klausyti, girdėti	K3/R6-C4	Klausyti ir girdėti: svarbu leisti pasisakyti kiekvienam ir išgirsti nuomonę. Ne gieda paklausti 2-a karta ir pakartoti, ar teisingai supratau/ ar mane suprato.
	aiški komunikacija	K3/R7-C1	Efektyvi komunikacija - užsitikrinti, kad žmogus Supranta užduotį, Gali ją atlikti, Nori ją atlikti, Įsipareigoja ją atlikti.
	Bendravimas	K3/R8-C2	ir komunikavimas užtikrina komandos narių motyvaciją ir sumažina kartais nereikalingas diskusijas
Konkretumas	Užduočių išaiškinimas	K3/R8-C3	Produkto valdymas - mokėjimas išversti verslo poreikį į komandai suprantamų, mažų užduočių aibę ir atvirksčiai - išversti komandos einamuosius rezultatus į verslo kuriamą vertę -
	Tikslų ir prioritetų formavimas	K3/R1-C2	Konstruktivumas - tai leidžia suformuluoti tikslus ir prioritetus
	struktūros laikymasis	K3/R4-C1	Struktūros laikymasis - labai svarbu, kad darbuotojai žinotu ko tiketis is manes.
	susitikimų moderavimas	K3/R6-C1	Susitikimo moderatorius: gebėjimas paruošti susitikimo/ pokalbio dienotvarkę, žinoti kokie šios pokalbio / susitikimo tikslai, bei auditorijos kontrolė dirbti apibrėžtame kontekste.;
„Koučingas“/Mentorystė	patirties pasidalinimas	K3/R9-C2	Mokymo - patirties pasidalinimas siekiant gretesnių rezultatų
Lankstumas	Problemų sprendimas	K3/R5-C1	Įgūdžiai spręsti ne standartines problemas <...>
	lankstumas	K3/R6-C3	labai svarbu turėti lankstumą ir kuo mažiau išankstinių nuostatų;
	Derinimasis prie situacijos	K3/R11-C2	Lankstumas - gebėjimai staigiai keisti darbo kryptį esant kardinaliam situacijos pasikeitimui.

Lyderystė	Patirtis	K3/R8-C1	Įtaka ir poveikis - ilgametė patirtis ir verslo aplinkos / klientų poreikių suvokimas
	Būti autoritetu	K3/R5-C2	Gebėjimas susiderinti ir sulaukti savalaikių rezultatų - gebėjimas būti autoritetu, reiklumas<... >
		K3/R5-C3	Lyderystė ir autoriteto turėjimas, pasiekimas - turi būti autoritetas, kad komandos nariai tikėtų ir siektų bendrų tikslų.
	vadovavimas	K3/R9-C1	Vadovavimo - komandinio darbo efektyvumui siekti.
Motyvavimas	darbo įvertinimas	K3/R10-C3	Komandos narių motyvavimas - komandos narių darbo įvertinimas, tobulinimosi plano sudarymas, komandos vizijos pristatymas, motyvavimas ir t.t.
Multitasking	Multitaskingas	K3/R3-C3	Multitasking'as
	Daug užduočių vienu metu valdyti	K3/R10-C2	Sugebėjimas vienu metu dirbti prie daug užduočių - komandos nariai dirba prie daug užduočių vienu metu,
Organizuotumas	Efektyvaus darbo organizavimas	K3/R7-C3	Užtikrinti, kad komandos nariai efektyviai dirbtų užuot dalyvautų jiems neaktualiuose ilguose susirinkimuose. Pvz., perskirstyti darbus tarp žmonių, jei kažkas iš komandos negali jų atlikti ir pan.
	Svarbių užduočių valdymas	K3/R10-C4	reikia visoms užduotims išlaikyti dėmesį, identifikuoti svarbesnes užduotis, esant reikalui permesti kelis žmones prie vienos užduoties.
	darbų organizavimas	K3/R6-C2	Darbų organizavimas: vykdam projektus dažnai tenka atlikti perplanavimą, resursų bei darbų keitimą,
	Laiko ir resursų valdymas	K3/R7-C2	Laiko ir resursų valdymas - pvz., mažinti virtualių susirinkimų skaičių didelėms komandoms iki minimumo.
	Laiko organizavimas	K3/R10-C1	Laiko organizavimas - Svarbu rasti laiko visiems komandos nariams, susirinkimams, susitikimams su klientais ir t.t.
	Procedūrų valdymas	K3/R11-C3	Procesų ir procedūrų sekimas - daug lengviau dirbti, kai yra apibrėžtos procedūros ir nuostatos, kaip viena ar kita užduotis turi būti įgyvendinta.
Pasitikėjimas	pasitikėjimo mokymasis	K3/R4-C3	Pasitikėjimas - kai dirbi per atstuma nematai ka visa diena veikia darbuotojai, reikia mokytis pasitikėti darbuotojais.
Techninė	Įvairių IT produktų naudojimas	K3/R2-C1	IT raštingumas, svarbius naudojanti įvairiais IT produktai bendravimui,
		K3/R3-C2	Gebėjimas bendrauti virtualiomis priemonėmis
		K3/R7-C4	Įrankių valdymas - kanban board, chat, video call ir pan
Naujų technologijų diegimas	K3/R9-C3	Technologinis - skatinimas naujų technologijų diegime	
Tolerancija	Kultūrinis adaptavimasis	K3/R2-C4	gebėjimas adaptuotis, būtinas susiduriant su skirtingų kultūrų žmonėmis.
	Tolerancija	K3/R2-C3	tolerantiškumas
	Prisitaikymas prie kultūrų	K3/R4-C2	Gebejimas prisitaikyti prie skirtingu kulturu - darbuotojams reikia, kad juos suprastu ir isklausytu.
	Kultūrinis intelektas	K3/R8-C4	/ kultūrinis intelektas - ko gero svarbiausia šiame sąraše norint užtikrinti sklandų tarptautinės komandos darbą

	skirtingų kultūrų išmanymas	K3/R11-C1	"People management" - kadangi komandos skirtingose šalyse, labai svarbu suprasti ir perprasti tos šalies žmonių mentalitetą ir darbo principus, siekiant savo rezultato.
K4 Išvardinkite 3 arba daugiau savo asmeninių savybių, kurios padeda sėkmingai valdyti virtualią komandą.			
Aiškumas		K4/R7-C1	Struktūruotumas / aiškumas - kad visiems būtų aišku, kokie yra lūkesčiai ir galimi būdai jiems įgyvendinti.
Atsakingumas		K4/R5-C2	Atsakingumas, duoto žodžio laikymasis - suteikia pasitikėjimo informacijos pateikimo, priėmimo faktinėse aplinkybėse.
Drąsa		K4/R5-C3	Iššūkių nebijojimas
Empatija		K4/R4-C1	Gebejimas klausytis - darbuotojai žino, kad gali man bet kada skambinti ir pasitarti dėl skirtingų situacijų.
		K4/R10-C2	Komunikacija - įsiklausyti į komandos narių pageidavimus, skundus, parodyti, kad kažkaip reguojama
Inovatyvumas		K4/R2-C3	inovatyvumas
Komunikabilumas		K4/R2-C1	Komunikabilumas,
		K4/R7-C2	Komunikabilumas - tiesiog svarbu gebėti bendrauti.
		K4/R9-C3	komunikacija
Lankstumas		K4/R3-C1	Lankstumas
		K4/R8-C2	Lankstumas - mokėjimas įtraukti visus komandos narius į plano sudarymą -
		K4/R11-C3	Lankstumas - sugebėjimas prisitaikyti prie situacijos, įgalina greitai reaguoti į pokyčius.
Liberalumas		K4/R1-C1	1. Liberalumas - leidžia išlaikyti santykius
Lyderystė		K4/R6-C1	Lyderis: daugiau iniciatyvos, savarankiškų sprendimų.
Operatyvumas		K4/R6-C3	Proactive: nelaukiu kol įvyks, jei įtariu kad "gali būti", imuosi veiksmų.
		K4/R3-C3	Greitų sprendimų priėmimas
		K4/R4-C2	Informacijos greitas apdorojimas - reikia daug ir greitai apdoroti informacijos, ir ją pasidalinti su darbuotojais, kad niekas nesijaustu pamiršti.
		K4/R5-C4	susidūrus su sunkumais ieškoma išeičių (dažniausiai ir jos randamos).
Organizuotumas		K4/R8-C1	Organizaciniai gebėjimai - dekonstruoti ir organizuoti sudėtingas situacijas / problemas -
Pagarba		K4/R7-C4	pagarba.
Patikimumas		K4/R1-C4	grindžiamus pasitikėjimų ir susitarimų, tai nuima bereikalingą mikro-valdymą ir mikro-kontrolę
		K4/R2-C2	pasitikėjimas komandos nariais,
		K4/R7-C3	Asmeninis pavyzdys - komandos pasitikėjimas,
		K4/R11-C1	Pasitikėjimas - asmeninis tikėjimas sprendimais, kuriuos as priimu, leidžia lengviau įtikinti ir komandų narius
Patirtis		K4/R9-C1	Patirtis,
		K4/R11-C2	Patirtis - kritinis faktorius, priimant teisingus sprendimus.
Pozityvumas		K4/R1-C2	2. Pozityvumas - leidžia išlaikyti gerą emocinį foną komandoje ir nedramatizuoti nesėkmių
		K4/R6-C2	Pozityvi: lengviau bendrauti nedramatizuojant ir neieškant kaltų.

Smalsumas		K4/R10-C3	Smalsumas - mokymasis naujų dalykų, taikymas naujovių komandoje
Tikslumas		K4/R4-C3	Orientacija į detales - užtikrinimas, kad bus pasiekti rezultatai visose salyse.
		K4/R5-C1	Struktūriškumas, tikslumas - padeda taupyti laiko visuose etapuose.
Tolerancija		K4/R3-C2	Tolerancija
Žingeidumas		K4/R9-C2	žinios,
		K4/R8-C3	Noras pastoviai mokytis - iš praeities projektų, tarpkultūrių patirčių, dabartinės komandos narių
Asmeninis tobulėjimas		K4/R10-C1	Tobulėjimas - leidžia tobulėti komandos nariams, pvz duodant naujas užduotis, nes dirbant prie tų pačių užduočių krenta motyvacija, produktyvumas ir t.t.
		K4/R1-C3	3. Forward-thinking - energiją nukreipiamą į ateitį ir tobulėjimą iš klaidų, nei ieškojimą kaltų dėl nesėkimų
K5 Su kokiais iššūkiais susiduriate vadovaudami virtualiai komandai ir kokios savybės bei kompetencijos padeda juos įveikti?			
Komunikacija	Informacijos sklaida	K5/R5-C3	Abipusės komunikacijos savalaikiškumas;
		K5/R10-C1	Vienodas informacijos paskirstymas tarp visų komandos narių.
	Diskusija	K5/R4-C2	Tuomet reikia visus suburti diskusijai<...>
	Virtualus bendravimas	K5/R6-C1	Bendraujant virtualiai prarandami tokie svarbios komunikacijos sudedamosios dalys kaip "akių kontaktas" bei kūno kalba<...>
	Lingvistiniai nesusipratimai	K5/R7-C2	Nesusipratimai rašantis, o ne kalbantis<...>
Tikslai	Bendro tikslo siekimas	K5/R5-C2	Bendro tikslo matymas ir siekimas -
	Komandos formavimas	K5/R4-C1	<...> pamiršta, kad reikia orientuotis į viso departamento tikslus.
	Prioritetų nustatymas	K5/R4-C3	sudėlioti prioritetus.
	Susitarimų laikymasis	K5/R1-C1	Kad visi laikytųsi bendrų praktikų
Geografinė atskirtis	Darbo efektyvumas	K5/R9-C2	darbo efektyvumas.
	Atstumas	K5/R9-C1	Nutolę komandos nariai;
K5/R11-C2		ir atstumas (kita valstybė).	
Kultūra	Kultūriniai skirtumai	K5/R2-C1	Kultūrinai skirtumai, skirtingas požiūris darbo procesus;
		K5/R3-C1	Skirtingos "vietinės tradicijos" (pvz. pietų laikas, darbo pradžios laikas, noras atsakinėti/neatsakinėti į MR);
		K5/R11-C1	Pagrindiniai iššūkiai yra skirtingi požiūriai, mentalitetas
Laikas	Laiko skirtumai	K5/R7-C1	Laiko juostų skirtumai ;
		K5/R5-C1	Rezultatų pateikimas laiku
	Laiko stoka	K5/R8-C1	<...> laiko, norimo skirti kiekvienai komandai, stoka.
K7 Kaip užtikriname efektyvią/sklandžią komunikaciją su komandų nariais ir tarp komandos narių?			
Kasdieninė komunikacija	el.paštas	K7/R4-C2	elektroniniai laiškai;
		K7/R11-C4	elektroniniai laiškai,
		K7/R1-C3	IM produktai, el. paštas - mūsų pagrindinis įrankis.
	K7/R2-C2	susirašinėjimas el., paštu,	
	Skambučiai	K7/R11-C3	konferenciniai skambučiai,

		K7/R6-C1	Rašytinė komunikaciją pasitikrinti žodžiu ir gauti patvirtinimus iš atsakingų, kad iškelti tikslai yra aiškūs.
		K7/R4-C3	skambučiai telefonu esant skubiems atvejams
		K7/R1-C2	telefono pokalbiai pagal poreikį,
	standup	K7/R7-C2	taip pat trumpus susirinkimus vadinamus "stand up"
		K7/R3-C2	dailly standupai
		K7/R11-C2	gyvi susirinkimai, trumpi dienos susibėgimai.
		K7/R9-C1	Kasdieniai meetai,
Komunikacijos taisyklės	darbų planavimas	K7/R3-C1	Darbų planavimas sprintais, , sprint retro
	IT priemonės	K7/R2-C3	failų saugojimas bendroje cloud saugykloje.
		K7/R8-C2	Komunikacija turi būti nuolat skatinama ir jai turi būti užtikrinamos reikalingos techninės priemonės.
		K7/R10-C2	komunikacijos priemonių pristatymas (skype, slack, tele konferencijos) bendravimui tarp narių
		K7/R9-C2	komunikavimo įrankių naudojimas
		K7/R7-C1	Naudojame įvairius įrankius, pvz.: kanban board, chats, video calls etc.,
	Susitarimai	K7/R8-C1	Pirmas žingsnis yra darbo ir komunikacijos taisyklių sutarimas prieš pradėdant darbą, dažniausiai tokie dalykai nebūna "savaiame suprantami".
Organizuoti susirinkimai	susirinkimai	K7/R10-C3	susirinkimų organizavimas visiems komandos nariams.
		K7/R11-C1	Visi įmanomi komunikacijos kanalai - virtualūs susirinkimai,
		K7/R1-C4	Taip pat organizuojami gyvi komandos suvažiavimai
	virtualūs susirinkimai	K7/R5-C1	Savalaikiai iš anksto suplanuoti periodiniai komunikacijos apsikeitimo susitikimai, su iš anksto paskelbta ir patvirtinta dienotvarke.
		K7/R4-C1	Virtualus susitikimai kelis kartus per savaitę, kurie yra nustatyti kalendoriuose metams i prieki;
	web konferencijos	K7/R1-C1	<...> periodinės Web konferencijos,
K7/R2-C1		Videokonferencijos kartą per savaitę,	
K9 Prašau pasidalinti savo patirtimi, kaip kuriate ir palaikote tinkamą komandos atmosferą, kultūrą. Kokias savo turimas kompetencijas panaudojate?			
Asmeninis ryšys	Asmeninis ryšys	K9/R3-C1	Asmeninio ryšio užmezgimas su kiekvienu.
	Asmeninis santykis	K9/R8-C2	<...>vienus reikia skatinti teikti siūlymus, kitiems - tiksliai komunikuoti lūkesčius).
	Dovanos gimtadieniui	K9/R2-C3	Gimtadienio proga nariams išsiunčiame dovanas.
	Empatija	K9/R10-C2	, įvertinimas nuotaikų, reagavimas į problemas.
		K9/R1-C3	Pagrindinės kompetencijos padedančios atmosferai yra empatija bei atvirumas
	Kultūrinis jautrumas	K9/R8-C1	Svarbu kažkiek suprasti kultūras, kurių atstovai sudaro komandą bei įvertinti kiekvieną narį individualiai.
	Pasiekimų šventimas	K9/R7-C4	Švenčiame savo pasiekimus - pagiriame viens kitą už geras idėjas, greitas reakcijas, gerai atliktus darbus<...>
Susipažinimas	K9/R7-C1	Pradžioje susipažįstame. Naudojame tam video skambučius.	

Bendradarbiavimo skatinimas	Tarptautinis bendradarbiavimas	K9/R11-C3	užduočių išskirstymas tuo principu, kad komanda Lietuvoje turėtų bendradarbiauti su komanda kitoje šalyje.
Dalykinis bendravimas	Akis į akį aptarimas	K9/R5-C1	Kiekvienas komandos narys yra svarbus, ir skiriamas iš anksto suplanuotas laikas one-to-one aptarimams.
	Akis į akį susitikimai	K9/R10-C3	Tarpiniai trumpesni susitikimai per metus (2-3 kartai).
		K9/R11-C1	Reguliarus gyvi susitikimai
		K9/R2-C1	Du kartus per metus susitinkame gyvai,
		K9/R3-C2	Reguliarūs (individualiu periodiškumu one to one susitikimai),
		K9/R4-C1	Karta per ketvirtį organizuojamas bendras susitikimas LT arba Danijoje, kuomet turime 1,5 dienos darbines sesijas bei vakarienes.
		K9/R4-C3	Telepresence susitikimai, kai yra svarbus klausimai.
		K9/R6-C2	Kartais tet-a-tet atkreipiu dėmesį kas galėtų būti kitaip ar taisytina kolegų elgsenoje.
	K9/R7-C2	<...> nuolat susiskambiname stand up susirinkimuose	
	Dažnas bendravimas	K9/R8-C4	skatinant reguliarius skambučius aptarti iššūkiams, jų sprendimo būdams, komandos rezultatų pagerinimo pasiūlymams išgirsti.
Išklausymas	K9/R4-C2	Darbuotojai turi galimybę pasisakyti ir irgirsti kitus.	
	K9/R7-C3	<...>kiekvienam pakalbėti ir būti išgirstam.	
Grįžtamasis ryšys	Asmenišką darbo vertinimą	K9/R10-C1	Metiniai Performance review susitikimai su kiekvienu komandos nariu, jo darbo įvertinimas
	Grįžtamasis ryšys	K9/R7-C5	dalinamės grįžtamojo ryšiu.
Informacija santykiams kurti	rezultatų pristatymas	K9/R3-C3	mėnesio rezultatų pristatymai komandoms,
Kultūra	Kultūringas elgesys	K9/R6-C1	Kultūringo elgesio taisyklės galioja visur.
Mokymai	Konferencijos	K9/R2-C2	organizuojame konferencijas.
Neformalus bendravimas	Humoras	K9/R1-C1	<...> komandos narių humoro jausmas bei tam tikras neformalumas.
		K9/R10-C4	Komandos teambuilding renginių organizavimas.
		K9/R11-C2	komandos formavimo renginiai nuskrendant/atsiskraidinant komandas,
		K9/R3-C4	reguliarūs neformalūs renginiai
		K9/R5-C2	Planuojami ir dalyvaujama neformaliuose periodiniuose susitikimuose, kuriuos organizuoja kiekvienas komandos narys pagal eilę.
K9/R9-C1	Team buildingai, vakarėliai, bendri pietūs, aktyvaus laisvalaikio organizavimas		
Savarankiškumo skatinimas	Įgalinimas	K9/R8-C3	Taip pat svarbu leisti komandai kažkiek reguliuotis pačiai,
Tikslų išsakymas	Tikslų formavimas	K9/R4-C4	Vadovu itraukimas formuojant tikslus
Vertybių demonstravimas	Įmonės kultūra	K9/R1-C2	Kultūra paremta tam tikromis korporacijos vertybėmis ir vidiniais komandos susitarimais, kurių prasmė visi supranta.
K10 O kokius įrankius/būdus/praktikas naudojate komandos motyvacinį ir emocinį procesų valdymui?			
	Akis į akį pokalbiai	K10/R10-C1	Metiniai Performance review susitikimai<...>

Individuali komunikacija		K10/R11-C1	"face2face" ilgi susirnikimai, kur atvirai išdęstome będas/problemas ir ieškome sprendimų.
		K10/R1-C1	Formalių procedūrų bei įrankių nėra. Tačiau yra 1-1 pokalbiai suprasti kaip jaučiasi kiekvienas narys.
		K10/R3-C1	<...> Reguliarūs one to one
		K10/R8-C3	<...>1:1 pokalbiai<...>
	Asmeninis dėmesys	K10/R5-C1	Dėmesys kiekvienam atskirai<...>
	grįžtamasis ryšys	K10/R6-C3	<...>feedback
	komunikacija	K10/R7-C1	Komunikacija! Jos daug ir įvairios!
	virtualūs sveikinimai	K10/R7-C2	<...>virtualūs sveikinimai<...>
Įvertinimas	Apdovanojimai	K10/R4-C2	<...>apdovanojimai kai pasiekiami tam tikri rezultatai<...>
		K10/R7-C3	<...> įmonės teikiami bonusų taškai, kuriuos galima iškeisti į pasirinktas dovanas ir pan.
	Atsakomybių suteikimas	K10/R5-C3	<...>atsakomybių suteikimas-perleidimas pagal išsakytus poreikius
	idėjų skatinimas	K10/R9-C1	Pasitelkiami ir skatinami patys darbuotojai, kad teiktų pasiūlymus ir idėjas
	kompetencijų tobulinimas	K10/R10-C2	<...>įvertinti esamas kompetencijas, kiek jos pasikeitė per metus, kurias reikia tobulinti.
	Mokymai	K10/R4-C1	Suteikiame profesinius mokymus<...>
Neformalūs renginiai	bendri sprendimai	K10/R5-C2	<...>bendri komandiniai užduočių sprendimai<...>
	komandos susibūrimai	K10/R8-C4	team buildings
Pasiekimų minėjimas	Šventimas	K10/R8-C5	, iteracijų pabaigos paminėjimai,
	Viešas pagyrimas	K10/R8-C6	vieša komunikacija apie komandos pasiekimus
Pasitikėjimas	Lankščios darbo sąlygos	K10/R4-C3	<...>galimybė dirbti is namu<...>
	Lankščios darbo sąlygos	K10/R4-C4	<...>lankstus grafikas.
	ramybė	K10/R6-C1	<...>ramybė<...>
Taisyklės	aiškios taisyklės	K10/R8-C1	Darbo taisyklių apsašymas<...>
K11 Kokius komandos tobulinimo, mokymo procesus organizuojate (galbūt ir pats vedate) ir kuo remiantis nustatote, kad tai reikalinga komandai?			
Individualūs	Individualiai parinkti mokymai	K11/R10-C1	Performance review metu komandos narių klausiama, kaip įmonė, komandos vadovas gali prisidėti prie nario tobulėjimo, ar netrūksta mokymosi priemonių. Perkama literatūra, pagal išreikštus pageidavimus ir įvertinus reikalingumą, taip pat įvertinus poreikį užsakomi mokymosi kursai
		K11/R11-C2	Poreikis konkretiems mokymams išryškėja iš nesusikalbėjimo ir skirtingų požiūrių į problemos sprendimą.
		K11/R1-C2	yra metiniai tikslai kurie apima ir individualią kompetencijos tobulinimo programą, kuri parenkama pagal specializaciją
		K11/R2-C2	Jeigu trūkta kompetencijos (nariai neturi patirties - pvz. nedalyvavo arba mažai dalyvavo panašiuose projektuose) užsakome virtualius kursus pvz. Udemy.com ir pan. platformose.
		K11/R8-C3	Komandos nariai tobulina asmeninius techninius įgūdžius.

	Konferencijos	K11/R10-C2	perkami bilietai į su darbo sritimi susijusias konferencijas.
		K11/R9-C2	komandiruotės į konferencijas
	Sertifikavimas	K11/R9-C1	Sertifikatų laikymo programos
Komandinis	Įmonės programos	K11/R1-C1	Yra korporatyvinės HR programos kurios yra privalomos.
		K11/R3-C1	Mokymai skiriami bendra kompanijoje numatyta tvarka
		K11/R8-C1	Šios iniciatyvos ateina iš HR
	Kultūrinis švietimas	K11/R11-C1	ties vienai, tiek kitai komandai suorganizavome mokymus apie tos šalies žmones, papročius, darno niuansus ir bendrą požiūrį į viską.
	Vidinis žinių dalijimasis	K11/R2-C1	labiausia kompetetingas reikalingoje srityje darbuotojas videokonferencijos metu paruošia pristatymą.
		K11/R5-C1	Pagal siekiamas ir aptartas krypties kompetencijas, išgryninami ambasadoriai, kurie yra patys tam tikro lygio lyderiai.
K12 Papasakokite kaip į savo komandą įvedate naujų technologinių priemonių naudojimą. Ar prieš pasiūlant savo komandai patys išbandote, ar priemones pasiūlo komandos nariai. Kaip priimamas sprendimas naudotis vienomis ar kitomis technologinėmis priemonėmis.			
Inovatyvumas	Naujovių paieška	K12/R6-C1	Atsižvelgiant į projekto tikslus, tenka mokytis naujų dalykų ir tai "norma".<...>
		K12/R9-C1	Kiekvienas komandos narys skatinamas ieškoti naujų įrankių<...>
Iniciatyva	Komandos	K12/R3-I1	kitų komandos narių pvz., per savaitinę mokymosi valandėlę, ir tada sprendžiama ar verta ją naudoti.
		K12/R2-I2	Komandos nariai siūlo įvairus variantus<...>
	Rinkos pasiūlymai	K12/R5-I1	Sekamos tendencijos, ką siūlo gamintojai<...>;
		K12/R11-I1	<...>Pasiūlymų būna tiek po konferencijų, <...> tiek siekiant neatsilikti nuo naujausių industrijos tendencijų.
	Įmonės	K12/R4-I1	<...>turim naudoti tik tai, kas suteikiama įmonės dėl duomenų apsaugos.;
		K12/R8-I1	Šios iniciatyvos inicijuojamos kituose departamentuose (IT, DevOps)<...>
Vadovo		K12/R2-I1	Visada išbandau pats. <...>sprendimą priimu pats išbandęs ir įvertinęs produktus.