



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų  
intrapreneriškumu**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Augustinas Laimonas Bytautas**

Projekto autorius

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų intrapreneriškumu**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Augustinas Laimonas Bytautas**

Projekto autorius

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

**Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Augustinas Laimonas Bytautas

## **Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų intraprenerišku**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Augustinas Laimonas Bytautas

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Bytautas, Augustinas Laimonas. Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų intraprenieriškumu. Magistro baigiamasis projektas, vadovė prof. dr. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: savivaldžios komandos, darbuotojų intraprenieriškumas, Agile, Scrum.

Kaunas, 2022. 72 p.

## Santrauka

Baigiamasis projektas nagrinėja savivaldžių komandų sąsajas su darbuotojų intraprenieriška elgsena. Savivaldžių Agile komandų veikla itin paplitusi versle, ypač informacinių technologijų versle. Be to, savivaldžios komandos vis dažniau kuriamos ir viešojo sektoriaus įstaigose. Agile metodologija akcentuoja lankstumą, tiesioginį bendravimą su užsakovu ir trumpalaikį darbo planavimą. Agile skatina kurti komandas, kurios turėtų didesnę autonomiją, prisiimtą atsakomybę už save ir atliktų savo paties priežiūrą. Nauji veiklos principai reikalauja ir naujos, t.y. intraprenieriškos darbuotojų elgsenos. Intraprenerystė tampa vis svarbesne šiuolaikinėms organizacijoms, veikiančioms turbulentiškoje verslo aplinkoje. Intraprenerystė yra procesas, leidžiantis darbuotojui atpažinti ir išnaudoti savo galimybes būti inovatyviu, proaktyviu, prisiimti rizikas, kurios leistų organizacijai kurti naujus produktus, procesus ir paslaugas. Visa tai formuoja prielaidas kurti naujas verslo galimybes, kurios leidžia organizacijai tapti konkurencingesnė. Ankstesnių tyrimų problematikos analizė leidžia teigti, kad savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškos elgsenos ryšys tirtas nebuvo, todėl keliamas **probleminis klausimas**: *kas sieja organizacijos savivaldžias komandas ir darbuotojų intraprenieriškumą*. Tyrimo **tikslas** – atskleisti savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškumo sąsajas. Tyrimo tikslui pasiekti suformuluoti keturi **uždaviniai**: 1) išanalizuoti savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškumo tyrimų problematiką; 2) atlikti teorinę savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškumo analizę; 3) parengti savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškumo sąsajų tyrimo metodologiją ir 4) ištirti savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškumo sąsajas IT sektoriaus organizacijoje.

Baigiamąjį projektą sudaro 4 dalys. 1-oje dalyje, skirtoje ankstesnių savivaldžių komandų ir intraprenieriškos elgsenos tyrimų problematikos analizei, konstatuojama, kad intraprenerystės, intraprenieriškos elgsenos, Agile ir savivaldžių komandų tyrimai nagrinėja darbuotojų proaktyvumą, komunikaciją, autonomiją, autentiškosios ir tarnystės lyderystės rūšis, darbuotojų įgalinimą, organizacijos palaikymą, vadovybės vaidmenį šiuose procesuose ir kt. kaip savarankiškus tyrimo objektus. Tai atskleidžia savivaldžių komandų ir intraprenieriškos elgsenos sąsajų žinių spragą ir leidžia suformuluoti baigiamojo projekto probleminį klausimą. 2-oje – teorinėje – dalyje atskleista savivaldžių komandų prigimtis, charakteristikos, privalumai ir ribotumai, apibendrintos intraprenerystės būdingos savybės, išanalizuotos darbuotojų intraprenieriškos elgsenos paskatos, pagrįsta žinių valdymo ir lyderystės svarba intraprenieriškai elgsenai. Teorinės analizės rezultatas – parengtas Agile savivaldžių komandų ir intraprenieriškos elgsenos sąveikos modelis. 3-oje dalyje pagrįsta empirinio tyrimo metodologija: argumentuotas kokybinio tyrimo ir atvejo studijos tyrimo strategijos pasirinkimas, iškeltas empirinis tikslas ir uždaviniai, pasirinkti duomenų rinkimo instrumentai, metodai (dokumentų analizės, fokus grupių diskusijos) ir duomenų analizės (kokybinės turinio analizės) metodų pasirinkimas. Empirinis tyrimas atliktas tarptautinės korporacijos „U.S. Bancorp“ kompanijos „Talech“ Lietuvos padalinyje. Tyrimo dalyvavo dvi „Talech“ kompanijos

Lietuvos padalinyje veikiančios Agile savivaldžios komandos. 4-oje dalyje pristatyti empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys savivaldžių Agile komandų ir jų darbuotojų intrapreneriškos elgsenos sąsajas. Autonomiškos ir organizacijos palaikymą jaučiančios Agile savivaldžios komandos yra labiau linkusios į darbuotojų intraprenerišką elgseną, proaktyvumą ir atsakomybės prisiėmimą. Savivaldžių komandų veiklai ir jų polinkiui inovuoti būtinas organizacijos palaikymas, todėl darbuotojų iniciatyvoms ir saviraiškai įveiklintos įvairios platformos. Vadovai, dirbantys pagal Scrum metodologinę sistemą, propaguoja tarnystės ir autentišką lyderystę, todėl labiau įgalina savo darbuotojus, suteikia jiems daugiau autonomijos, kas skatina jų intraprenerišką elgseną. Vis dėlto empirinio tyrimo rezultatai yra nevienareikšmiški – proaktyvi savivaldžių komandų elgsena aiškinama nevienodai. Kelios to priežastys – nevienoda darbuotojų darbo savivaldžioje Agile komandoje trukmė, veikianti proaktyvumą ir norą inovuoti, bei efektyvus Scrum komandos rolių išpildymas, kuris verčia prisiimti atsakomybę ir dirbti proaktyviai. Gilesniam savivaldžių komandų ir jų narių intrapreneriškos elgsenos supratimui būtini tolesni tyrimai.

Bytautas, Augustinas Laimonas. Connections Between Self-Managing Teams and Employee Intrapreneurship. Master's Final Degree / supervisor prof. dr Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: self-managing teams, employee intrapreneurship, Agile, Scrum.

Kaunas, 2022, 72.

### Summary

This research paper analyses the connections between Agile self-managing teams and employee intrapreneurship. Self-managing Agile teams are extremely prevalent in business, especially in the information technology business. Additionally, self-managing teams are also gaining traction in the public sector. Agile methodologies emphasize flexibility, direct communication with the client and a short planning cycle. Agile promotes creating teams, which have autonomy, take responsibility for themselves and carry out their own supervision. New work principles require new – intrapreneurial – employee behaviors. Intrapreneurship is becoming more and more important for contemporary organizations in turbulent business environments. Intrapreneurship is a process, which allows the employee to discover and take advantage of opportunities to be proactive, take on risks that would allow the organization to create new products, services or processes. These are the prerequisites for creating new business ventures, which help organizations keep their competitive edge. The analysis of previous research papers shows that the connection between self-managing teams and employee intrapreneurship has not been explored, therefore the **research problem** is formulated: *what links self-managing teams and employee intrapreneurship*. The **aim of the research** – reveal the connections between self-managing teams and employee intrapreneurship. To reach this aim, four **objectives** were formed: 1) analyze the research problems of self-managing teams and employee intrapreneurship; 2) perform a theoretical analysis of self-managing teams and employee intrapreneurship; 3) prepare the methodology to research the connections between self-managing teams and employee intrapreneurship and 4) investigate the connections between self-managing teams and employee intrapreneurship in an IT organization.

The thesis consists of 4 parts. The first part, designated to analyze the problems of previous self-managing team and intrapreneurial behavior research papers, states that intrapreneurship, intrapreneurial behavior, Agile and self-managing teams research papers focus on the topics of employee proactivity, communication, autonomy, authentic and servant leadership, employee empowerment, organizational support, the role of the executives in these processes etc. This shows the lack of knowledge in exploring the connection of the two topics and allow to form the research problem. The second – theoretical – part explores the nature of self-managing teams, their characteristics, advantages, and insufficiencies, summarizes the characteristics of intrapreneurship, analyzes the incentives of employee intrapreneurial behavior, and bases the importance of knowledge management and leadership to intrapreneurial behavior. A model for the connection of Agile self-managing teams and employee intrapreneurial behavior is provided as a result of the theoretical analysis. The third part grounds the need for the methodology: arguments are given for conducting a qualitative case study research, the aim and objectives of the research are provided, the instruments for data collection (document analysis, focus groups) and data analysis (qualitative content analysis) are chosen. The empirical research is conducted in the Lithuanian branch of “Talech”, a U.S. Bancorp

company. Two self-managing Agile teams participated in the research. The fourth part provides the results of the research, showcasing the connections of self-managing Agile teams and intrapreneurial behaviors. Teams that perceive organizational support and have autonomy are more inclined to intrapreneurial behaviors, proactivity and taking up responsibility. Self-managing teams require organizational support to innovate, therefore various platforms are provided for employee self-actualization and initiatives. Managers, working by the Scrum framework, advocate servant and authentic leadership, which causes employee empowerment, provide teams with more autonomy, which determines intrapreneurial behavior. Nevertheless, the results of the empirical research are not one-sided – proactive behaviors of self-managing teams are explained differently. A few reasons for this are the difference in time spent working in an Agile self-managing team, which encourages proactivity and innovativeness, and effective Scrum role performance, which compels employees to take up responsibility and work proactively. For a more comprehensive understanding of self-managing teams and their member intrapreneurial behaviors, further research is required.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo tyrimų problematikos analizė ...</b>	<b>12</b>
1.1. Savivaldžių komandų tyrimų analizė .....	12
1.2. Intraprenerystės ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos tyrimų analizė .....	14
<b>2. Teorinės savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajos .....</b>	<b>19</b>
2.1. Agile kaip savivaldžių komandų prigimtis ir savybės.....	19
2.1.1. Agile savivaldžių komandų apibrėžtis ir charakteristikos.....	22
2.1.2. Agile savivaldžių komandų privalumai ir ribotumai.....	25
2.2. Intraprenerystė ir jai būdingos savybės .....	27
2.2.1. Darbuotojų intrapreneriškos elgsenos paskatos.....	28
2.2.2. Intrapreneriška elgsena ir žinių valdymas .....	31
2.3. Intrapreneriška elgsena ir lyderystė.....	33
2.4. Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų intrapreneriškumu.....	35
<b>3. Tyrimo metodologija .....</b>	<b>38</b>
<b>4. Empirinio tyrimo dėl savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos sąsajų rezultatai.....</b>	<b>42</b>
4.1. Scrum metodologinės sistemos kaip savivaldžios komandos veikimo pagrindo analizės rezultatai .....	42
4.2. Fokus grupių diskusijų rezultatų analizė .....	45
4.3. Rezultatų aptarimas ir mokslinė diskusija.....	62
4.4. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams .....	64
<b>Išvados .....</b>	<b>66</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>68</b>



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Agile principų pabrėžiamos savybės (Laanti et al., 2013) .....	21
<b>2 lentelė.</b> Savivaldžių komandų charakteristikos (Kaikkonen et al., 2018) .....	23
<b>3 lentelė.</b> Tyrimo prielaidos ir sietini klausimai.....	40
<b>4 lentelė.</b> Kokybinės turinio analizės temos, potemės ir patvirtinantys teiginiai.....	45
<b>5 lentelė.</b> Fokus grupių minėtų potemių dažnumas.....	60

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> SECI modelis (Nonaka & Konno, 1998) .....	32
<b>2 pav.</b> Lyderystės tipų poveikis suvokiamam organizacijos palaikymui ir Agile kultūrai (Kim et al., 2021).....	35
<b>3 pav.</b> Agile sąveika su proaktyvumu ir efektyvumu (Junker et al., 2021) .....	36
<b>4 pav.</b> Agile savivaldžių komandų ir intrapreneriškos elgsenos sąsajų konceptualus modelis .....	37
<b>5 pav.</b> Scrum veikimo modelis ( <i>Scrum.Org</i> , 2020) .....	43

## Įvadas

Organizacijų dizaino ir darbuotojų savybių sąveika yra gana intriguojanti tema verslo organizacijoms. Tam tikri organizaciniai pokyčiai – skyrių ar verslo vienetų skirstymas, veiklos filosofijos ar metodologijos, komandų autonomijos didinimas ar mažinimas – gali turėti abipusę įtaką darbuotojui, jo elgsenai ar veiklos charakteristikoms. Skirtingos darbo aplinkos turi skirtingą poveikį darbuotojams. To pavyzdys – didelio populiarumo sulaukęs organizacijų ir komandų veiklos principas Agile (*Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile*, 2018) (*Success Rates Rise 2017 9th Global Project Management Survey*, 2017). Įprastinė projektų vadyba vadovaujasi *krioklio* (angl. *Waterfall*) principais, kurie produkto gamybą traktuoja kaip tiesinį procesą, kuriame produktas turi praeiti tam tikras suplanuotas fazes vieną po kitos. Agile metodologija akcentuoja lankstumą, tiesioginį bendravimą su užsakovu ir trumpalaikį darbo planavimą. Nors abi metodologijos turi teigiamus ir neigiamus aspektus, darančius įtaką projekto, komandos ar organizacijos valdymo veikloms, darbas pagal specifinę metodologiją, galima manyti, formuoja ir darbuotoją, veikiantį pastarojoje aplinkoje.

Vienas didžiausių ir svarbiausių Agile skirtumų nuo įprastinės projektų vadybos ir produktų kūrimo procesų – savivaldžios komandos. Savivaldžios komandos yra nedidelės darbuotojų grupės, kurioms nereikalingas vadovas, jos prisiima pilną atsakomybę už produkto ar paslaugos išvystymą ir galutinio rezultato pateikimą klientui, pasitelkiant tarpusavio bendradarbiavimą (Waters, 2021). Tokios komandos prisiima atsakomybę prieš aukštesnes organizacines struktūras ir savo užsakovus, veikia savitarpio atsakomybės principu. Jų nariai pasižymi visomis reikiamomis kompetencijomis ir savybėmis funkcionuoti be išorės pagalbos, tarpdiscipliniškumu ir informacijos pasidalinimu tarpusavyje bei horizontalia demokratine valdymo struktūra. Šios savybės yra kritiškai svarbios Agile filosofijai ir jos įgyvendinimui. Jos manifeste teigiama: (a) žmonės ir jų bendravimas yra svarbiau už procesus ir įrankius, (b) veikianti programinė įranga yra svarbiau už išsamią dokumentaciją, (c) bendravimas su klientu yra svarbiau už derybas dėl kontraktų ir (d) reagavimas į pokyčius yra svarbiau už plano vykdymą (Beck et al., 2001). Taigi, Agile yra filosofija, kurioje svarbiausia yra rezultatas, atviras bendravimas ir bendradarbiavimas bei lankstumas projekto vykdymo procese. Agile filosofija teigia, kad komandos turėtų būti saviorganizuojančios (angl. *Self-organizing*), nes tik tokiu būdu yra sukuriamas kokybiškiausias ir geriausias produktas ar rezultatas. Specifinės Agile metodologijos, pavyzdžiui, Scrum, pakeičia saviorganizuojančių komandų sąvoką į savivaldžių (angl. *Self-managing*) (Schwaber & Sutherland, 2020).

Agile skatina kurti komandas, kurios turėtų didesnę autonomiją, prisiimtą atsakomybę už save ir atliktą savo paties priežiūrą. Galima daryti prielaidą, kad tokios komandos dalyviai bus savarankiškesni ir nebijantys rizikos, kadangi tam tikra prasme jie rizikuoja kasdien savo darbo aplinkoje, kartu su komanda prisiimdami kolektyvinę atsakomybę už produktą ar konkrečius rezultatus. Agile komandos taip pat propaguoja mokymąsi iš proceso, tobulėjimą ir inovacijas eigoje. Pavyzdžiui, naudojant Scrum metodologinę sistemą, produktai yra kuriami trumpais laiko periodais, kurie dažniausiai neviršija mėnesio trukmės, o per kiekvieną iš jų komanda turi sukurti bent minimaliai veikiantį produktą, kurį pristato savo užsakovui. Taigi, Agile metodologija taip pat skatina darbuotojus eksperimentuoti ir užsiimti inovacijomis kasdieniniame darbo procese. Trečioji ryški Agile savybė yra užsakovo (kliento) poreikių atitikimas – Agile komanda reguliariai palaiko ryšį su užsakovu ir gilinasi į jo lūkesčius, padeda lūkesčius išgryninti ir taip kartu kurti aukščiausią pridėtinės vertės pasiūlymą užsakovui. Taigi, galima teigti, kad Agile komandos verčia darbuotojos pirmiausia atsižvelgti į galutinį vartotoją ir jo lūkesčius. Ši metodologija suteikia galimybę organizacijoms

reaguoti į sparčiai besikeičiančią aplinką, užtikrina reikiamą lankstumą, pastovų mokymąsi ir inovatyvumą. Galima daryti prielaidą, kad Agile metodologija kuria palankią terpę darbuotojų intrapreneriškumui.

Intraprenerystė yra antreprenerystei giminingas konceptas, tačiau su tam tikrais skirtumais. Tai yra organizacijai neįprastų veiklų vykdymas, kuris vyksta specifiskai organizacijos viduje. Intraprenerystė nebūtinai reiškia naujo verslo kūrimą, bet apima ir tokias inovatyvias veiklas kaip naujų produktų, technologijų ar paslaugų kūrimą, naujų administracinių ar strateginių technikų atradimą ir naujų konkuravimo būdų sukūrimą (Antoncic & Hisrich, 2003). Iš organizacijos perspektyvos šis procesas apibrėžiamas kaip korporatyvinis atsinaujinimas ar veiklos, kurios skirtos inovacijoms, naujų produktų ar paslaugų kūrimui Neessen et al. (2019). Intrapreneriškų darbuotojų sukuriami inovatyvūs aukštos kokybės produktai ir paslaugos yra svarbūs organizacijos konkurencingumo ir efektyvumo išlaikymui (Hashemi et al., 2012). Darbuotojas, naudodamas organizacijos resursus ir savo žmogiškąjį kapitalą, per inovatyvias veiklas, kuria vertę savo organizacijai. Tačiau intrapreneriška veikla yra darbuotojų elgsenos lemiamas procesas, kuris vyksta būtent iš individų iniciatyvos ir proaktyvumo siekti naujų galimybių, panaudoti savo kompetencijas ir veiklumą (Neessen et al., 2019). Intrapreneriški darbuotojai kuria tiesioginę naudą savo organizacijoms, todėl natūralu manyti, kad organizacijos gali siekti tokios elgsenos skatinimo. Tiesa, skatinti intraprenerišką veiklą nėra tokia lengva užduotis – organizacijos vadovybė turi ribotas galimybes, kadangi intraprenerystė atsiranda būtent iš darbuotojų. Šiai elgsenai būdingos tokios savybės kaip rizika, kūrybinis mąstymas, aktyvi informacijos paieška, iniciatyva, proaktyvumas (Bosma et al., 2010). Kadangi intrapreneriška elgsena tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų savybių, motyvacijos ir veiklumo, organizacija, tikėtina, gali to pasiekti tik netiesiogiai. Tačiau šios elgsenos užtikrinimui organizacija turi labai svarbų vaidmenį: darbuotojų intrapreneriškumui reikia tam tikrų sąlygų – vertybėmis grįstos lyderystės (Edú Valsania et al., 2016), autonomijos ir įgalinimo (Rigtering & Weitzel, 2013), vadovybės palaikymo (Farrukh et al., 2022) ir kitų paskatų. Įdomu tai, kad savivaldžios komandos turi labai panašias būtinausias sąlygas. Tai verčia užduoti klausimą, ar šie du procesai – savivaldžios komandos ir intrapreneriška elgsena – yra susiję tarpusavyje.

**Probleminis klausimas:** kas sieja organizacijos savivaldžias komandas ir darbuotojų intrapreneriškumą.

Tyrimo **objektas** – savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajos.

Tyrimo **tikslas** – atskleisti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajas.

Tyrimo **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo tyrimų problematiką.
2. Atlikti teorinę savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo analizę.
3. Parengti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajų tyrimo metodologiją.
4. Ištirti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajas IT sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo **metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, dokumentų analizė, fokus grupės diskusija, kokybinė turinio analizė.

## 1. Savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo tyrimų problematikos analizė

Norint išanalizuoti šio tyrimo problemą, reikia įvertinti anksčiau atliktų tyrimų rezultatus, jų vykdytojų įvardytus ribotumus ir suformuluotas rekomendacijas būsimiems tyrimams. Šis skyrius sudarytas iš dviejų poskyrių: pirmajame nagrinėjami savivaldžių komandų tyrimų probleminiai aspektai, antrajame – darbuotojų intrapreneriškumo ankstesnių tyrimų rezultatai.

### 1.1. Savivaldžių komandų tyrimų analizė

Ankstesniuose tyrimuose išnagrinėta nemažai Agile savivaldžių komandų dimensijų. Savivaldžios komandos savo struktūroje neturi formalių monitoringo, bausmių ar priežiūros mechanizmų, kadangi jos vadovaujasi ne vadovo nuostatomis, bet bendrai išskeltomis ir nusistovėjusiomis normomis ir bendra atsakomybe. Dėl šių priežasčių svarbus tampa pasitikėjimas. Aukštą autonomijos lygį turinčios komandos turi pačios atlikti kontrolės ir atskaitomybės funkciją, priskirtą organizacijos ar užsakovo. Tačiau per didelis pasitikėjimo lygis labai autonomiškoje komandoje gali būti kenksmingas (Langfred, 2004). Svarbu pabrėžti, kad šie rezultatai yra aktualūs tik savivaldžioms komandoms – įprastose komandose aukštas pasitikėjimo lygis tradiciškai vertinamas teigiamai. Šio Langfred (2004) tyrimo rezultatai nereiškia, kad pasitikėjimas yra blogai ir turėtų būti vengtinas savivaldžiuose komandose – pasitikėjimas yra vienas iš galimų savivaldžios komandos sėkmės veiksnių. Tačiau pasitikėjimas gali būti kenksmingas esant tam tikroms aplinkybėms, pavyzdžiui, jeigu komanda neturi formalių monitoringo mechanizmų (Langfred, 2004). Tai leidžia manyti, kad autonomija ir pasitikėjimas yra susieti veiksniai, kurių tam tikra kombinacija gali turėti tiek neigiamą, tiek teigiamą įtaką savivaldžios komandos sėkmingumui. Dar vienas su autonomija sietinas veiksnys yra abipusė priklausomybė. Autonomija turi teigiamą poveikį, kai abipusė priklausomybė yra aukšta, ir neigiamą poveikį, kai abipusė priklausomybė yra maža (Langfred, 2004). Taigi, didelis autonomijos lygis gali būti itin kenksminga tomis aplinkybėmis, kai pasitikėjimas yra labai aukštas, o komandos nariai turi visus reikiamus įgūdžius užduotis atlikti individualiai. Galima matyti, kad autonomija yra itin svarbus veiksnys savivaldžioms komandoms, tačiau problema siejama su tuo, kokia autonomija yra tinkama kokiai komandai ir kontekstui bei kaip autonomiją reiktų matuoti.

Savivaldžioje komandoje, kaip ir bet kokioje kitoje komandoje, komandos nariai turi adaptuotis prie kitų komandos narių ir prisitaikyti prie neįprastos sąlygos – aukštesnio autonomijos lygio. Naujai suformuotos komandos turinčios valdymo struktūrą ar mechanizmą, galima teigti, nėra tokios imlios konfliktams kaip savivaldžios komandos dėl jau minėtos autonomijos bei abipusės priklausomybės. Aiški hierarchinė struktūra sąlygoja aiškias roles ir aiškias atsakomybes. Dėl šių elementų (aiškių vaidmenų ir aiškios atsakomybės) trūkumo naujai suformuotoje savivaldžioje komandoje dažnai gali kilti konfliktai (Stray et al., 2018). Hoda et al. (2013) nurodo, kad kuriamos neformalios rolės komandos nariams – *mentorius*, *koordinatorius*, *vertėjas*, *čempionas*, *rėmėjas*, *naikintojas*, kurios ir išryškina funkcijų neaiškumą, taip pat gali būti konfliktų priežastimi. Vadinasi, Agile metodų siūloma autonomiška komandos struktūra įgalina komandą pačiai valdyti savo procesą, tačiau tai generuoja naujus iššūkius tarp individų. Aukščiau paminėti tyrimai teikia rekomendaciją savivaldžioms komandoms, nepaisant savo autonomijos, tam tikrais atvejais, pavyzdžiui, sprendžiant konfliktus, turėti aiškias formalias struktūras. Kitas svarbus aspektas – kaip darbuotojai adaptuojasi savivaldžioje komandoje: darbuotojai linkę rūpintis savo gebėjimais prisitaikyti ir dirbti savivaldžioje komandoje, tačiau tai jie vertina pagal savo asmenybę ir požiūrį į darbą (Thoms et al., 2002). Iš to galima daryti išvadą, kad vienas iš svarbių veiksnių savivaldžiose komandose yra darbuotojo psichologinė būseną ir darbuotojo sugebėjimas prisitaikyti prie kitokio darbo atlikimo principo. Thoms et al. (2002) tyrimo

rezultatas sąlygoja būtinybę svarstyti ir organizacijos rolę darbuotojų adaptacijos savivaldžioje komandoje procese. Darbuotojų įgalinimas (angl. *Empowerment*) arba darbuotojų psichologinis įgalinimas (angl. *Psychological empowerment*) gali būti reikšmingas reiškinys Agile procesui. Tuuli & Rowlinson (2009) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad psichologinis įgalinimas turi tiesioginį pozityvų poveikį darbuotojų darbo rezultatams. Tyrimo autorius pabrėžia, kad tikėtina, jog tokios išvados yra tyrimo subjektų ir jų aplinkybių padarinys – tiriama darbo aplinka buvo neapibrėžta ir kompleksiška, darbo pobūdis dinamiškas, reikalaujantis aukšto kompetencijos lygio ir motyvacijos individų. Nėra minima, kad šis tyrimas vyko Agile aplinkoje, tačiau kontekstas ir aplinkybės leidžia palyginti Agile esmines nuostatas ir išvelgti jų panašumus. Malik et al. (2021) siūlo modelį, kuriame psichologinį įgalinimą sukuria Agile antecedentai: komandos autonomija, komandos įvairumas, iteratyvus ir inkrementalus vystymas. Agile komunikacija sąlygoja psichologinį įgalinimą, o pastarasis skatina inovatyvų elgesį ir dėl to projekto vykdoma veikla tampa sėkminga. Šių autorių modelyje minėtos 4 veiklos buvo patvirtintos kaip dedamosios, sąlygojančios psichologinį įgalinimą. Vis dėlto tik komandos autonomija ir Agile komunikacija turi tiesioginį ir reikšmingą poveikį inovatyviam komandos elgesiui. Inovatyvus elgesys, anot (Thoms et al., 2002), turi poveikį komandos projekto efektyvumui. Taigi autonomija ir sparti bei dažna komunikacija turi stiprų poveikį inovatyvumui, o tai yra galimas sąsajų su intrapreneryste taškas. Šie Agile antecedentai galimai turi poveikį darbuotojų intrapreneriškumui, todėl tai galėtų būti tolimesnių tyrimų taikyns.

Verta giliau pažvelgti į Agile vykstančią komandos narių komunikaciją ir jos tyrimus. Pasitikėjimas, manoma, turi teigiamą įtaką komunikacijai bei komandos narių bendradarbiavimui. Kai komandoje yra aukštas individų tarpusavio pasitikėjimo lygis ir komandos nariai mano, kad kolegos yra padedantys ir atviri, yra didesnė tikimybė, kad programinės įrangos kūrėjai bendradarbiaus ir komunikuos efektyvesniais būdais (Rezvani et al., 2018). Taigi, jeigu Agile komandoje yra aukštas pasitikėjimo lygis, tikėtina, kad jie efektyviau išnaudos Agile siūlomus komunikacijos metodus. Tokiu būdu komanda gali pasiekti inovatyvų elgesį. Tokia prielaida galėtų reikšti, kad tarpusavio pasitikėjimo komandoje sintezė su Agile siūlomais komunikacijos principais ir metodais lemia intraprenerišką elgesį. Tai reikėtų įrodyti empiriniais tyrimais.

Kitas savivaldžių komandų tyrimų laukas – lyderystė. Agile komandos savo progimtimi turi būti demokratiškos – visi komandos nariai yra lygūs ir turintys tiek pat galios, be konkrečios ir griežtos hierarchijos (Hoda et al., 2013). Nors savivaldžios komandos neturi formalios hierarchijos, vadinasi ir formalios lyderystės, galima numanyti, kad jose atsiranda neformali lyderystė. Empatija yra pagrindas kognityviniams veiksams ir elgsenai, kurie ir padeda atsirasti lyderiui (Wolff et al., 2002). Žvelgimas iš kito individo perspektyvos, kaip empatijos dedamoji, taip pat turi aiškų sąsają su neformalaus lyderio atsiradimu. Komandos narių ugdymas netiesiogiai prisideda prie neformalaus lyderio atsiradimo per komandos užduočių koordinavimą (Wolff et al., 2002). Galima teigti, kad užduotimis grįsta elgsena (angl. *Task-focused behaviors*) yra labiausiai nurodanti lyderio atsiradimą. Tačiau nėra aišku, ar į komandos narius sutelktas elgesys, pavyzdžiui, pagalba arba ugdymas, padeda ugdyti užduotimis grįstos elgsenos įgūdžius ir dėl to padidina neformalaus lyderio atsiradimo galimybes. Neformalus lyderis turėtų pagerinti ne tik užduočių atlikimą, bet ir sukurti priklausomumo, palaikymo ryšius komandoje, kad komanda galėtų pilnai susitelkti į užduoties atlikimą (Wolff et al., 2002). Tai inspiruoja klausimą, kaip neformali lyderystė sąveikauja su intrapreneriška komandos narių elgsena.

Agile komanda ir jos narių proaktyvumas yra dar vienas tyrimų laukas. Junker et al. (2021) atliko tyrimą su 114 komandų, dirbančių didelėje vokiško kapitalo transporto ir logistikos įmonėje. Tyrimo

atlikimo metu ši organizacija vykdė transformaciją į Agile. Nustatyta, kad daugiau patyrimo su Agile metodologija turinčios komandos yra efektyvesnės, produktyvesnės, geriau dirba komandoje ir svarbiausia rodo didesnę proaktyvumą, negu komandos nesusidūrusios arba mažai susidūrusios su Agile darbo principais (Junker et al., 2021). Itin svarbi tyrimo įžvalga – komandos pasiekia minėto produktyvumo ir efektyvumo būtent per proaktyvumo normas, kurios yra komandos išvystytos ir priimtos taisyklės ar standartai, kurie diktuoja Agile komandos veiklą (Junker, 2019). Šis reiškinys pastebimas tiek naujose Agile komandose, tiek patyrusiose. Šios normos yra įdomus savivaldžių komandų autonomijos pavyzdys – komandos pačios suformuoja šias taisykles, jos nėra gaunamos ir priimamos iš organizacijos ar vadovybės. Įdomu tai, kad tai yra bendra tyrimo įžvelgta tendencija, todėl galima daryti prielaidą, kad Agile komandos yra linkusios iškelti sau normas, kurios dažniausiai skatina proaktyvumą. Tai galėtų būti Agile metodologijų, principų ir teorinės medžiagos pasekmė. Šis tyrimas taip pat rodo, kad Agile metodologiją taikančiose komandose, komandos nariai gaudavo daugiau naudos užsiimdami rizikinga proaktyvia veikla, pavyzdžiui, intrapreneryste (Junker et al., 2021). Taigi, galima teigti, kad Agile komandos padidina savo sėkmingumą būtent dėl proaktyvumo, kurį skatina metodologija, individų tarpusavio bendravimas bei komandos vidaus kultūra. Tyrimo rezultatai rodo, jog Agile veikla skatina proaktyvumo normų kūrimą komandose, o šios normos teigiamai veikia komandos sėkmingumą bei padidina individualių darbuotojų proaktyvią elgseną (Junker et al., 2021). Tyrėjai tiesiogiai panaudoja intrapreneriškumą kaip proaktyvumo pavyzdį, kartu su darbų kūrimu (angl. *Job crafting*). Nors nėra pagrindo absoliutinti ir lyginti proaktyvumą su intrapreneriškumu, kadangi tai yra du, nors ir susiję, bet skirtingi reiškiniai, yra pagrindo matyti sąsajas tarp dviejų reiškinų. Kiti svarbūs Junker et al. (2021) rezultatai rodo, kad Agile komandos, kurios retai naudoja Agile metodologiją ir neskatina proaktyvumo, pasižymi mažesniu darbuotojų intrapreneriškumu, kuris taip pat yra suprantamas kaip rizikingas ir todėl nepalaikomas organizacijoje. Bendroji tyrėjų išvada – proaktyvumas yra privalomas tam, kad Agile metodologija veiktų. Tiesa, šis sąryšis galimai yra tiesiogiai susijęs su Agile komandos proaktyvia elgsena, todėl ir normomis, kurias sukuria ir patvirtina autonomiškos komandos. Šios normos kiekviename komandoje gali būti skirtingos. COVID-19 pandemija ženkliai pakoregavo darbo metodiką ir padidino virtualių ar virtualiai dirbančių komandų poreikį, todėl tai taip pat gali būti kintamasis, kuris keičia Agile ir intraprenerystės sąsajas. Apibendrinant gali įžvelgti sąryšius tarp Agile komandų darbo rezultatų ir proaktyvumo. Komandinis proaktyvumas ir proaktyvumą skatinanti kultūra didina komandos intrapreneriškumą ir rezultatyvumą. Tačiau tyrimas neteikia išvadų, kad tai didina ir individų intrapreneriškumą, kai šis yra atskiriamas nuo komandinių veiklų. Šie klausimai turėtų būti toliau tiriami, pagrindžiant arba paneigiant šiame poskyryje atrastas preliminarias sąsajas.

## **1.2. Intraprenerystės ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos tyrimų analizė**

Intraprenerystė, kaip minėta anksčiau, yra vidinis organizacijos procesas, kuris kuria vertę organizacijai. Kaip ir Agile filosofija, intraprenerystė turi tiesioginę sąsają su organizacijos decentralizavimu ir darbuotojų savarankiškumu, šį konceptą būtų galima suprasti kaip vykstantį „iš apačios į viršų“ (Neessen et al., 2019). Intrapreneriškumo apibrėžtis vis dar diskutuotina ir yra tyrimų objektas. Neessen et al. (2019) mokslinių publikacijų sisteminės analizės rezultatai rodo, kad šiek tiek daugiau negu pusė intrapreneriškumo apibrėžimų koncentruojasi į organizacijos vaidmenį, pavyzdžiui, *korporatyvinis atsinaujinimas, organizacijos veiklos, skirtos skatinti inovacijoms*, o ne individo, pavyzdžiui, *veiklos iš apačios į viršų, individų iniciatyvos, kuriomis jie siekia naujų galimybių*.

Nepaisant skirtumų apibrėžiant ir aiškinant intraprenerystės sąvoką, tyrimo autoriai atrado vienijančias šio reiškinio charakteristikas, kurios leidžia jį paaiškinti šitaip: *intraprenerystė – tai procesas, kurio metu darbuotojas atpažįsta ir išnaudoja galimybes būdamas inovatyvus, proaktyvus, prisiimdamas rizikas, kurios leidžia organizacijai kurti naujus produktus, procesus ir paslaugas, inicijuoti organizacijos atsinaujinimą arba leidžia kurti naujas verslo galimybes, kurios organizacijai leidžia tapti konkurencingesnei ir efektyvesnei* (Neessen et al., 2019). Šis apibrėžimas leidžia laikyti intraprenerystę procesu, kuris kyla iš darbuotojų iniciatyvos, o tai ir sukuria pridėtinę vertę organizacijai ir jos veikloms.

Turint tai omenyje, svarbu suprasti ir kaip formuojama intraprenerystė, kas ją kuria ar skatina. Edú Valsania et al. (2016), Farrukh et al. (2017) tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų intraprenerystei didelę įtaką daro organizacinis įsipareigojimas (angl. *Organizational commitment*). Darbuotojai, kurie yra įsipareigoję organizacijai, bus labiau linkę būtų intrapreneriškais, užsiimti intrapreneriška veikla ir ją puoselės organizacijoje. Be to, jeigu darbuotojas identifikuoja save su organizacija, laiko save organizacijos dalimi, yra didesnė tikimybė, kad toks darbuotojas užsiims intrapreneriška veikla, kuri kurtų organizacijai pridėtinę vertę. Organizacinis įgalinimas arba, kitaip tariant, individo galimybė veikti savarankiškai, dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, jam suteikiama autonomija (Francescato & Aber, 2015). Organizacinis įgalinimas skatina darbuotojus užsiimti individualia intrapreneriška veikla (Edú Valsania et al., 2016). Taigi, galima teigti, kad yra sąsaja tarp organizacinio darbuotojų įgalinimo ir jų organizacinio įsipareigojimo. Dėl šios sąsajos galima matyti ir organizacijos indėlį skatinant intraprenerišką veiklą, nors pati intrapreneriška veikla vyksta *iš apačios į viršų*, organizacija gali kurti tam palankią terpę.

Organizacinis įsipareigojimas gali būti sukuriamas pasitelkiant tam tikras dedamąsias. Suprantamas organizacinis palaikymas ir psichologinis įgalinimas sąlygoja pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą, o šie skatina darbuotojo intraprenerystę (Hashemi et al., 2012). Šis modelis leidžia manyti, kad organizacija gali skatinti intraprenerystę sukurdamą tam terpę: darbuotojams turi būti suteiktos galimybės dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje, jie turi gauti tam tikrą autonomijos laipsnį, juos ir jų idėjas turi palaikyti organizacija. Tokiu būdu darbuotojai jaus pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Šie veiksniai taip pat labai susiję su organizacinio įsipareigojimo tipais: emociniu (angl. *Affective*), normatyviniu (angl. *Normative*) ir tęstiniu (angl. *Continuance*). Kuo labiau darbuotojas prisirišęs prie organizacijos emociškai, pavyzdžiui, gali prilyginti savo buvimą organizacijoje su buvimu šeimos dalimi, jaučia prierašumą, organizacija turi asmeninę reikšmę, tuo jo organizacinis įsipareigojimas bus didesnis, o tai skatins ir individo intrapreneriškumą (Farrukh et al., 2017). Analogišką teiginį galima naudoti ir normatyviniam įsipareigojimui, pavyzdžiui, individas jaučia ištikimybę organizacijai ir jaučiasi esąs jai *skolingas*. Vienintelė organizacinio įsipareigojimo dedamoji, kuri stabdo intrapreneriškumą, yra tęstinis įsipareigojimas. Pavyzdžiui, individas lieka organizacijoje, nes yra priverstas likti, nes neturi alternatyvų, kitos organizacijos negalėtų pasiūlyti tokių pat teikiamų naudų. Iš šio Farrukh et al. (2017) tyrimo galima daryti prielaidą, kad organizacija turėtų suteikti organizacinį palaikymą ir psichologinį įgalinimą. Tai leidžia darbuotojui jausti didesnę pasitenkinimą darbu, o tai, tikėtina, lemia emocinį ir normatyvinių prisirišimą.

Kita svarbi tyrimų kryptis yra autentiškoji lyderystė (angl. *Authentic leadership*). Autentiškosios lyderystės sąvoka yra plačiai diskutuojama moksliniuose darbuose, bet iki šiol nėra vieno sutarto apibrėžimo. Viena iš krypčių yra neo-lyderystė, į kurią patenka transformacinė, tarnystės, dvasinė, charizmatinė ir kitos formos (Gardner et al., 2011). Organizacijos, taikančios Agile filosofiją, pabrėžia tarnystės lyderystę, kadangi ši lyderystė yra labai tinkama Agile principų taikymui (Mergel



et al., 2021). Oficialus Agile manifestas nemini, kokią lyderystę turėtų propoguoti komandos ar organizacijos, tačiau esminiai principai turi nemažai atitikmenų autentiškojoje ir tarnystės lyderystėse. Atsižvelgiant į tai, kad Agile organizacijos dažniausiai propaguoja tarnystės lyderystę, organizacijos turi prisitaikyti prie šios lyderystės savybių – darbuotojai tampa svarbiausi, lyderiai padeda jiems augti ir sulaukti sėkmės organizacijoje, įgalina komandą ir kuria vertę organizacijos vidinei bendruomenei (Mergel et al., 2021). Tyrimai rodo, kad autentiškoji lyderystė bendrąja prasme turi teigiamą įtaką darbuotojų intraprenerystei (Edú Valsania et al., 2016). Aukštas autentiškos lyderystės vertinimas taip pat turi aiškią sąsają su organizaciniu įgalinimu. Tai įvyksta dėl vadovų ar lyderių ir jų naudojamų valdymo struktūrų. Šio Valsania et al. (2016) tyrimo atveju, lyderiai naudojami įgalinančiomis struktūromis – darbuotojai yra sprendimų priėmėjai, turi tam tikrą autonomijos laipsnį. Būtent šios struktūros ir metodai lemia darbuotojų polinkį į intraprenerystę. Taigi, lyderio pasitelkiami valdymo būdai stimuliuoja darbuotojų individualią elgseną ir jų norą siekti inovacinės veiklos. Kaip minėta anksčiau, organizacinis įgalinimas, darbuotojų psichologinis įgalinimas bei organizacinis palaikymas sukuria prielaidas organizaciniam įsipareigojimui ir intraprenerystei. Tokie tyrimų rezultatai leidžia sieti Agile kartinį lyderystės suvokimą ir praktines intraprenerystę lemiančias priežastis. Tiesa, tyrimo kontekste autentiškoji lyderystė nėra minima kaip konkrečiai Agile metoduose pasitaikanti lyderystės forma. Autoriai naudoja bendresnį autentiškosios lyderystės apibrėžimą ir pasirenka reiškinį paaiškinti ne konkrečia metodika ar praktiniu pavyzdžiu, o bendrai pasitaikančiomis charakteristikomis. Tai kelia klausimą, ar Agile yra autentiškosios lyderystės forma. Kad atsakytume į šį klausimą, reikia palyginti Agile konstatuojamas filosofines normas su autentiškosios lyderystės charakteristikomis.

Kitas paminėtinas tyrimas atskiria autentiškąją lyderystę ir tarnystės lyderystę Agile kontekste ir siūlo modelį, kuriame šios dvi lyderystės apraiškos kuria darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą (angl. *Perceived organizational support*), o pastarasis inspiruoja ir palaiko Agile vertybes per įgalinimo (angl. *Empowerment*), kolektyvinių išvalgų (angl. *Collective intelligence*) ir tęstinio mokymosi (angl. *Continuos learning*) procesus (Kim et al., 2021). Taigi, tyrimuose autentiškosios ir tarnystės lyderystės yra sietinos. Tačiau šis Kim et al. (2021) tyrimas taip pat leidžia dėlioti tolygią veiksmų ir reiškinų grandinę vedančią link darbuotojų intraprenerystės – autentiškoji lyderystė yra antecedentas suvokiamam organizaciniam palaikymui, o pastarasis kuria darbuotojų įgalinimą. Taigi, galima manyti, kad autentiškoji lyderystė ir darbuotojų įgalinimas turi poveikį darbuotojų intraprenerystei. Autentiškoji ir tarnystės lyderystės turi teigiamą poveikį suvokiamam organizaciniam palaikymui, o pastarasis turi labai reikšmingą poveikį įgalinimui, kolektyvinėms išvalgoms ir pastoviam mokymuisi (Kim et al., 2021). Pabrėžtina ir tai, kad suvokiamas organizacinis palaikymas paaiškina abiejų tipų lyderystės sąsają su įgalinimu ir kolektyvinėmis išvalgomis – tiriamosios autentiškoji ir tarnystės lyderystės turi tiesioginį poveikį šiems kintamiesiems. Ryškiausias sąryšis stebimas tarp autentiškosios lyderystės ir darbuotojų įgalinimo – pastaroji aiškiai lemia darbuotojų įgalinimą. Tai įdomus tyrimo rezultatas, kadangi autorių naudojami apibrėžimai rodo, kad tarnystės lyderystės stiliumi veikiantis žmogus prioritetą teikia darbuotojams ar komandos nariams, stengiasi jiems padėti, skatinti ir konsultuoti; autentiškoji lyderystė yra aiškinama kaip procesas, kai lyderio veiksmai turi poveikį darbuotojams, ir lyderis turi elgtis pagal savo pagrindines vertybes ir atmesti bet kokius tam prieštaraujančius veiksmus; įgalinimas yra aptariamasis kaip pasitikėjimas darbuotojais, jiems yra suteikiama laisvė ir nepriklausomybė valdant savo darbo procesus ir priimant su tuo susijusius procesus. Kim et al. (2021) teigia, kad tarnystės lyderystė įgalina darbuotojus, jų profesinį potencialą ir įgūdžius, o autentiškoji lyderystė įgalina darbuotojus psichologiškai, skatina pozityvų mąstymą ir elgseną. Taigi, teoriniame lygmenyje būtų galima kelti

prielaidą, kad būtent tarnystės lyderystė įgalina darbuotojus, tačiau praktinis rezultatas rodo, kad šią funkciją labiausiai atlieka autentiškoji lyderystė. Tai kelia klausimą, ar Agile sąlygojama tarnystės lyderystė veda link darbuotojų intraprenerystės.

Badoiu et al. (2020) intraprenerystės tyrimas rodo, kad organizacinis palaikymas yra vienas iš svarbiausių intraprenerystės antecedentų. Kaip rodo šio tyrimo rezultatai rodo, intrapreneriški projektai pradami vykdyti tokiose firmose, kuriose vadovybė palaiko intraprenerišką veiklą pasyviai. Toks rezultatas verčia svarstyti apie organizacijos vaidmenį skatinant darbuotojų intraprenerystę. Anksčiau nagrinėtų tyrimų rezultatai rodo, kad įgalinti darbuotojai yra labiau linkę į intraprenerišką veiklą. Šioje vietoje labai svarbu pabrėžti tyrimuose Neessen et al. (2019) siūlomą intraprenerystės apibrėžimą – tai yra laisvės ir nepriklausomybės suteikimas darbuotojams, sprendžiamosios galios suteikimas vykdant savo veiklą ir valdant savo paties darbo procesą. Kartu galima išvelgti Badoiu et al. (2020) tyrimo rezultatų galimą susiejimą su įgalinimu. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų įgalinimas ir tolesnis pasyvus vadovybės vaidmuo yra svarbiausia organizacinio palaikymo dalis, veikianti darbuotojų intraprenerystę. Tai yra dar vienas klausimas tolimesniems tyrimams. Agile tyrimai taip pat rodo ryšį su organizaciniu palaikymu: vadovybės palaikymas yra kritinis sėkmės veiksnys pasirenkant ir implementuojant Agile metodus (Mishra et al., 2021). Be to Mishra et al. (2021), tyrimo rezultatai rodo, kad komandų struktūra yra itin svarbi Agile transformacijai organizacijoje – komandos ir jų nariai turi būti įgalinti, turėti sprendžiamąją galią ir laisvę. Tik tokiu būdu komandos gali tapti savivaldžiomis ir sėkmingomis. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad vadovybės pasitikėjimas ir darbuotojų įgalinimas turi itin didelę reikšmę tiek darbuotojų intrapreneriškumui, tiek Agile metodų implementacijai ir taikymui. Viena didžiausių Agile taikymo kliūčių yra vadovybės palaikymo trūkumas (Mishra et al., 2021). Tuo metu intraprenerystės tyrėjai išvelgia, kad intrapreneriai vertina bendrą pasitikėjimą (intraprenerišku projektu) ir santykių su aukščiausiais vadovais kokybę kaip svarbiausius veiksnius motyvacijai įgauti ir išlaikyti (Badoiu et al., 2020). Panašius rezultatus galima išvelgti ir kitame Farrukh et al. (2022) tyrime. Žmonės patiria Pigmaliono efektą, kuris teigia, kad kitų individų lūkesčiai dėl konkretaus asmens paveikia jo efektyvumą ir produktyvumą (Farrukh et al., 2022). Tyrėjų atlikto tyrimo rezultatai rodo:

1. darbuotojai, turintys kokybišką santykį su savo vadovais, interpretavo organizacinę aplinką kaip palankią intrapreneriškoms veikloms;
2. Pigmaliono efektas (aukštesni lyderių ir vadovų lūkesčiai) yra veiksnys, padedantis pasiekti geresnių rezultatų, jeigu organizacinis klimatas yra tam palankus.

Taigi, darbuotojų intrapreneriškai elgsenai yra svarbūs vadovų lūkesčiai bei darbuotojų kokybiški santykiai su vadovais. Tai leidžia išvelgti sąsają tarp intraprenerystės ir savivaldžių komandų – šiuos procesus sieja bendra būtinoji sąlyga – vadovybės palaikymas, geras darbuotojų santykis su ja. Tai verčia užduoti klausimą, ar šie du procesai yra tarpusavyje suderinami ir ar tarp jų galima sinergija.

Taigi, analizės metu paaiškėjo, kad nėra tyrimų, kurie analizuoja tiesioginį ryšį (sąsajas) tarp savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo. Net tarp naujausių tyrimų tokio probleminio klausimo nebuvo. Tačiau nemažai tyrimų analizuoja susijusias temas. Pavyzdžiui, Junker et al. (2021) tyrimas yra skirtas atrasti Agile veikimo principų poveikį darbuotojų proaktyvumui ir efektyvumui. Tyrėjai kaip specifinį proaktyvumo pavyzdį pateikia intraprenerystę, tačiau dėmesys koncentruojamas tik į proaktyvumą, o ne intraprenerystę. Taigi apibendrinant galima teigti, kad intraprenerystės, intrapreneriškos elgsenos, Agile ir savivaldžių komandų tyrimai nagrinėja

darbuotojų proaktyvumą, komunikaciją, autonomiją, autentišką ir tarnystės lyderystę, darbuotojų įgalinimą, jų suvokiamą organizacijos palaikymą ir vadovybės vaidmenį šiuose procesuose kaip savarankiškus tyrimo objektus, o ne galimas sąsajas tarp jų. Ši žinių spraga pagrindžia savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos sąsajų tyrimo problemos aktualumą.

## 2. Teorinės savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškojo sąsajos

### 2.1. Agile kaip savivaldžių komandų prigimtis ir savybės

Agile filosofija prasidėjo su didele grupe programuotojų, dirbančių pagal įvairias netradicines vadybines metodologijas – *Scrum*, *Extreme Programming*, *Feature-Driven Development* ir t.t. (kurios šiuo metu yra laikomos oficialiomis Agile metodologijomis), kai jie kartu sutarė esminius juos ir jų darbo metodikas vienijančius elementus, charakteristikas ir siekiamybes (Highsmith, 2001). Originali Agile vizija ir filosofija yra išdėstyta Agile manifeste ir Agile principuose. Agile filosofija sukurta konkrečiai darbui su programinės įrangos kūrimu ir informacinių technologijų projektais (Beck et al., 2001), tačiau dėl savo universalumo įgavo populiarumą ir pasisekimą kitose srityse: statybose (*How Process Automation Took Kanban in Construction to Higher Levels*, 2020), inžinerijoje (*Rolls-Royce: market-leading innovation by introducing Agile Product Lifecycle Management*, n.d.), marketinge (*Benefits of Agile Marketing: Stats You Need to Know*, 2019) ir kt. Agile manifesto įžanginis sakinyss paaškina siekiamybę – pastoviai atrasti geresnius būdus kurti ir padėti kurti programinę įrangą (Beck et al., 2001). Toliau manifestas išdėsto kitus daugiau vertinamus aspektus:

- **Žmones ir jų bendravimą** labiau nei procesus ir įrankius;
- **Veikiančią programinę įrangą** labiau nei išsamią dokumentaciją;
- **Bendradarbiavimą su klientu** labiau nei derybas dėl kontraktų;
- **Reagavimą į pokyčius** labiau nei plano vykdymą (Beck et al., 2001).

Šie keturi teiginiai nubrėžia Agile prasmę – filosofija itin vertina komunikaciją, greitį ir lankstumą, tiesioginį ryšį su klientais ir jiems naudingą rezultatą. Manifestas yra užbaigiamas sakiniu, kuriame autoriai pabrėžia, kad dešinėje pusėje esantys faktoriai (keturių teiginių paryškintosios dalys) yra svarbūs, tačiau Beck et al. (2001), atstovaujantys programuotojų bendruomenę, labiau vertina teiginius kairėje. Galima teigti, kad autoriai nenuneigia „tradicinio“ ir įprastinio veiklos pobūdžio ar jo elementų, tačiau jiems teikia mažesnę svarbą. Yra manoma, kad būtent tokie filosofiniai pamatai leidžia programinės įrangos kūrėjams būti motyvuotais ir įgalintais, dirbti remiantis techniniu tobulumu ir paprastais dizainais bei kurti verslo vertę pateikiant veikiančią programinę įrangą vartotojams reguliariai ir trumpais intervalais (Dingsøyr et al., 2012). Šie kertiniai principai, nors sukurti programuotojų ir programuotojams, susilaukė populiarumo kaip vadybinė filosofija daugelyje sektorių. 2017 m. *Project management institute* įvairiose industrijose atliktas globalus tyrimas rodo, kad 71 % visų apklaustų organizacijų kartais, dažnai arba visada naudoja Agile technikas (*Success Rates Rise 2017 9th Global Project Management Survey*, 2017). 2018 metų *CA Technologies* užsakyta globali IT ir verslo lyderių apklausa parodė, kad 8 iš 10 organizacijų naudoja Agile metodologijas įvairioms verslo funkcijoms: MTEP, gamybai, klientų aptarnavimui, marketingui ir komunikacijai, pardavimams, žmogiškiesiems ištekliams, finansams ir administravimui (*Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile*, 2018). Lietuvoje net 98 % privataus sektoriaus įmonių ir 54 % viešojo sektoriaus taiko Agile praktikas ir principus (Janiūnienė, 2021). Toks paplitimas rodo šios projektų valdymo filosofijos paklausą. Taip pat galima daryti prielaidą, kad toks platus taikymas rodo ir filosofijos efektyvumą ir naudingumą. Tai galima pagrįsti ir atliktais tyrimais: tuo atveju, jeigu vykdoma Agile transformacija ir projektai žlunga, dauguma darbuotojų nelaiko Agile implementacijos projektų nepasisekimo priežastimi; tyrėjai daro išvadą, kad Agile galima laikyti efektyvia (Mishra et al., 2021). Taigi, Agile yra aiškiai patrauklus ir vertingas projektų valdymo procesas. Tačiau reikia pabrėžti, kad filosofiją ir konkrečias metodologijas sukūrė programuotojai praktikai, ne akademikai. Agile manifestas buvo kritikuotas kad per daug neaiškus,

kad būtų naudojamas kaip pagrindas moksliniams tyrimams (Laanti et al., 2013). Ši filosofija buvo sukurta pasitelkiant praktines ir patirtines žinias, modeliai nebuvo išvystyti moksliniame kontekste prieš jų taikymą. Tai verčia užduoti klausimą, kodėl ši mokslu nepagrįsta projektų valdymo filosofija tapo tokia populiari ir efektyvi, sulaukė tokio pasisekimo. Tyrėjai bando tai aiškinti tuo, kad didžioji dalis Agile metodologijų (Scrum, XP ir pan.) turi intuityvų patrauklumą, nes jos yra pagrįstos bendrąja prasme priimtinais ir žinomais vadybos principais, nors kai buvo sukurtos, joms trūko teorinio ir empirinio pagrindimo savo pateikiamiems pranašumams (Dingsøyr et al., 2012). Taigi, galima išvelgti įdomią Agile paplitimo istoriją ir mokslinį susidomėjimą originaliai neakademiniam konstruktui – per devynis metus nuo Agile manifesto paskelbimo ir oficialios gyvenimo pradžios buvo išleisti bent 452 moksliniai straipsniai tyrinėjantys šią tematiką (Dingsøyr et al., 2012). Taigi, nors Agile galėjo būti kritikuojamas kaip nemokslinė projektų valdymo filosofija, tačiau gana greitai jai buvo surastas mokslinis pagrindimas ir praktikų išskelti principai tapo gana svarbiais tyrimų objektais.

Antroji svarbi manifesto dalis yra dvylika Agile principų. Asociacija „Agile Lietuva“ pateikia tokį Beck et al. (2001) originalo vertimą:

1. Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą.
2. Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui.
3. Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui.
4. Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu.
5. Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks.
6. Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje.
7. Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga.
8. Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui.
9. Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą.
10. Paprastumas — menas mažinti nereikalingus darbus — yra būtinas.
11. Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų.
12. Komanda reguliariai aptaria, kaip gali tapti efektyvesnė, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus.

Šie principai išplėtoja manifesto keturis teiginius ir sukuria holistinį Agile veiklos vaizdą. Dyba et al. (2014) pateikia tokius Agile principų apibendrinimus:

1. minimali kritinė specifikacija – pateikiama informacija turi būti specifiška tik tiek, kiek yra reikalinga komandai suprasti užduoti ir ją atlikti;
2. autonomiškos komandos – komandos yra atsakingos už savo procesus, jų monitoringą ir sėkmingą užduočių įgyvendinimą;
3. perteklius – komandos nariai turi didinti komandos žinių perteklių, nes tokiu būdu galės lengviau dalintis informacija ir stiprinti komandos tarpdiscipliniškumą;

4. grįžtamasis ryšys ir mokymasis – šie du procesai yra integrali projekto įgyvendinimo ir projekto sąveikos su aplinka dalis.

Čia galima išvelgti tam tikrą skirtumą tarp Agile manifesto medžiagos ir mokslinių tyrimų. Manifesto teiginiai išsamiai nepaaiškina procesų, jų neapibrėžia. Manifeste teiginiai yra atskirti, o mokslinėje literatūroje teiginiai – sisteminami. Nors principai gali tikt kelioms temoms, teminis išskirstymas galėtų atrodyti taip:

- santykis su klientu (1, 2, 3, 4),
- komandos veikimas (5, 6, 11, 12)
- veiklos procesas (7, 8, 9, 10).

Nors tokio skirstymo ar grupavimo logikos manifeste nėra, tačiau analizės dėlei toks sudėliojimas gali padėti įsisavinti pagrindines manifesto idėjas. Pavyzdžiui, Laanti et al. (2013) aiškina principuose pabrėžiamas savybes, kurios padeda suprasti ir įsisavinti Agile prasmę ir esmę. 1 lentelėje yra pateiktas šių autorių analizės rezultatas.

**1 lentelė.** Agile principų pabrėžiamos savybės (Laanti et al., 2013)

Principas	Pabrėžiamos savybės
Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, ankssti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą.	Kliento patenkinimas, pastovus produkto/paslaugos pristatymas, vertė klientų ir ankstyvi produkto/paslaugos pristatymai
Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui.	Prisitaikymas, konkurencingumas ir vertė klientui (arba kliento patenkinimas)
Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui.	Dažnas produkto/paslaugos pristatymas (sietinas su ankstyvais pristatymais)
Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu.	Kolaboracija
Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks.	Motyvuoti individai, gera aplinka, palaikymas ir pasitikėjimas
Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje.	Efektyvumas ir komunikacija
Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga.	Progreso matavimas per rezultata
Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui.	Tvarumas ir žmonės
Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą.	Techninis tobulumas ir geras dizainas kaip spartumo įgalintojas
Paprastumas — menas mažinti nereikalingus darbus — yra būtinas.	Paprastumas ir darbo optimizavimas

Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriami saviorganizuojančių komandų.	Saviorganizacija
Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus (Beck et al., 2001).	Pastovus efektyvumo ir elgsenos tobulinimas

Taigi, remiantis 1 lentelėje pateikt informacija galima matyti tris temines Agile principų linijas. Šiame baigiamajame projekte koncentruojamasi į vieną iš trijų minėtų temų – savivaldžias komandas, kurios yra viena iš Agile dedamųjų. Pasak Dingsøyr et al. (2012), savivaldžios komandos lemia gebėjimą išlaikyti tvarų produktyvumą ir kūrybiškumą, grįžtamojo ryšio kultūrą ir pastovų asmeninio ir komandinio proceso tobulinimą. Savivaldžių komandų supratimas gali padėti paaiškinti ir Agile efektyvumą.

### 2.1.1. Agile savivaldžių komandų apibrėžtis ir charakteristikos

Savivaldžių komandų sąvoka yra akademikų ir praktikų diskusijų objektas. Pavyzdžiui, Agile filosofija grįsta metodologinė sistema arba *lengvasvorė* metodologija *Scrum* 2017 m. gide naudoja sąvoką *saviorganizuojančios komandos* (angl. *Self-organizing teams*), o tolimesnis aprašymas teigia, kad komandos renkasi kaip atlikti savo darbą vietoj to, kad gautų nurodymus iš už komandos ribų. 2020 m. atnaujintas gidas pakeičia sąvoką į savivaldžios komandos (angl. *Self-managing teams*), aiškinant tuo, kad komandos pačios nusprendžia kas daro ką, kada ir kaip (Schwaber & Sutherland, 2020). Vadovaujantis šiais apibrėžimais, būtų galima teigti, kad saviorganizuojančios komandos yra žemesnis lygmuo, kuriame komandos turi galimybę pasirinkti darbo pobūdžio atlikimo būdus, o savivaldžios komandos yra aukščiausias lygmuo, kadangi joms priklauso ir vykdytojo, tikslo, laiko ir atlikimo būdo pasirinkimai. Agile principuose vis dar naudojama saviorganizuojančių komandų sąvoka. Akademinuose tyrimuose sąvokų naudojimas taip pat varijuoja. Tradiciniu vadybos požiūriu struktūroje vadovas atlieka planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo ir monitoringo veiklas, o komanda atlieka gamybos ar rezultato gavybos užduotis. Savivaldžiose komandose ir vadybinės, ir gamybinės užduotys yra padalintos visiems komandos nariams (Weerheim et al., 2019). Saviorganizuojančios komandos prisiima atsakomybę už savo darbo krūvį, jo paskirstymą komandoje, komandinio tikslo siekimą ir vidinių procesų organizavimą (Menzel, 2015). Be to, saviorganizuojančios komandos skiriasi nuo savivaldžių komandų tuo, kad saviorganizuojančios komandos gauna veiklos tikslą iš už komandos ribų, o savivaldžios komandos tikslą sukuria pačios. Weerheim et al. (2019) akcentuoja, kad klientais rūpinasi savivaldžios komandos. Dėl to būtų galima daryti prielaidą, kad savivaldžios komandos taip pat sugeba ir turi įgaliojimus kelti savo tikslus, ir todėl tiesiogiai bendrauja su savo užsakovais. Taigi tiek saviorganizuojančios, tiek savivaldžios komandos atsako už visus procesus, susijusius su komanda. Scrum gido iteracijos leidžia manyti, kad savivaldžios komandos yra aukštesnysis bendrojo reiškinio lygmuo, nors Menzel (2015) teigia priešingai. Remiantis tuo, kad baigiamojo projekto tyrimas nesiekia paaiškinti šių sąvokų skirtumų ir panašumų, sąvokų skirtumas nedaro įtakos tyrimo eigai ir rezultatams ir bus tiriama komanda, taikanti Scrum metodologinę sistemą, tyrime saviorganizuojančių ir savivaldžių komandų sąvokos yra sinonimai. Vis dėlto aiškumui bus naudojama savivaldžių komandų sąvoka.

Savivaldžios komandos yra vadybinis konceptas, kurio esminiai principai teigia, kad komanda turi būti sudaryta iš žmonių, kurie turi bendrą platų spektrą įgūdžių, kuris bus užtektinas veiksmingai prisitaikyti prie aplinkos ir efektyviai įveikti kylančius iššūkius; šie žmonės turi būti pasirengę meistriškai padėti ir asistuoti savo komandos nariams; komanda turi pastoviai mokytis, taip

nenustojamai tobulėti (Stray et al., 2018). Takeuchi & Nonaka (1986) teigimu tokio pobūdžio komandos turi:

1. autonomiją – veiklos nepriklausomybė nuo korporatyvinių vadovų, išlaikant jų finansinę, moralinę ir patariamąją pagalbą;
2. savęs peržengimą (angl. *Self-transcendence*) – komandos veikia pagal vadovų nustatytas gaires, tačiau kelia savo tikslus ir juos vis didina darbo procese, stengiasi mesti iššūkį status quo;
3. tarpusavio suvokimą ir skatinimą (angl. *Cross fertilization*) – komandos nariai, turintys skirtingas funkcines specializacijas, minčių perteikimą bei elgsenos modelius, kuria naują produktą ir dėl savo skirtumų sukuria palankią terpę naujoms idėjoms ir konceptams.

Dybå et al. (2014) teigia, kad savivaldžią komandą ir jos efektyvumą galima apibrėžti pasitelkiant tris iššūkius:

1. komandos užduočių įvykdymui reikalingas ekspertiškumas, sugebėjimas rasti efektyvius bendradarbiavimo, žinių pasidalijimo ir ir problemų sprendimo būdus;
2. programinės įrangos projektai turi turėti formalios ir neformalios kontrolės būdus bei išmintį, kada ir kokią būdų kombinaciją reikia taikyti projekto vykdymo laiku;
3. programinės įrangos projektai yra neaiškūs ir kompleksiški; komanda privalo turėti visas kompetencijas ir įrankius šiuos iššūkius įveikti.

Tyrėjai taip pat išskiria būtinašias sąlygas, kurias privalo tenkinti projekto vadovas, kad komanda galėtų būti autonomiška ir efektyvi: komanda privalo turėti galią nustatyti savo darbo strategiją, procesus, projekto tikslus ir skirstyti turimus resursus; visi komandos nariai turi turėti galią priimti sprendimus, galėti rinktis kokias grupines užduotis atliks ir kaip tai darys; bei komandos nariai turi turėti kažkiek laisvės prisiimdami sau užduotis (Dybå et al., 2014). Čia galima įžvelgti skirtumų su Agile siūlomais apibrėžimais. Scrum gide nurodoma, kad komanda privalo turėti teisę rinktis **kas, kokį, kada ir kaip** darbą atliks, o tyrėjai išskiria, kad tik **kas ir kaip** tas užduotis atliks. Taip pat Scrum gide ir Agile principuose („mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems [darbuotojams] reikia ir pasitikėti, kad darbą jie [darbuotojai] atliks“) galima įžvelgti norą duoti visišką laisvę komandos nariui, nors tyrėjai akcentuoja **kažkiek/šiek tiek**.

Dar vienas požiūris į savivaldžias komandas ir jų savybes siūlo Kaikkonen et al. (2018) (2 lentelė).

**2 lentelė.** Savivaldžių komandų charakteristikos (Kaikkonen et al., 2018)

Eilės numeris	Savivaldžios komandos charakteristikos
1	Komandos nariai yra formaliai priskirti komandai
2	Komandos nariai yra paskirti išskirtinai vienam projektui
3	Komandos nariams yra paskirtos bendros patalpos
4	Projekto vadovui yra suteikta pilna skirtingų funkcinių grupių paskirtų resursų kontrolė
5	Projekto vadovas yra vienintelis komandos narių individualaus indėlio vertintojas
6	Komanda neprivalo vadovautis organizacijomis procedūromis ir praktikomis



7	Komanda gali sukurti savo atlygio ir skatinimo sistemą
8	Komanda yra laikoma atsakinga už projekto pasisekimą
9	Komanda yra tarpdiscipliniška

2 lentelėje matomas charakteristikų išskaidymas yra vienas išsamiausių ir suteikiantis labai svarbias detales. Kiti apibrėžimai (Dybå et al., 2014; Stray et al., 2018; Takeuchi & Nonaka, 1986) daugiausia susitelkia į komandos narių įgūdžius ir gebėjimus, organizacijos suteikiamą palaikymą. Kaikkonen et al. (2018) siūlomos charakteristikos prideda ir formalius reikalavimus – formalus priskyrimas komandai ir vienam projektui. Tai papildo suvokimą apie suteikiamą organizacinį palaikymą – formalus priskyrimas gali būti suprantamas kaip organizacijos išsipareigojimas darbuotojui suteikti vietą komandoje ir darbą prie specifinio projekto, todėl tokiose charakteristikose yra, galima manyti, užkoduotas pasitikėjimas. Trečioji charakteristika pateikta 2 lentelėje mini bendras patalpas, tačiau šiolaikiniame kontekste tai kelia papildomų klausimų – reikia įvertinti ir nuotolinį darbą. Labiausiai skaitmenizuotos industrijos (pavyzdžiui, informacinių ir komunikacijos technologijų, mokslinių ir techninių paslaugų ir finansiniai sektoriai) COVID-19 pandemijos metu pasiekė rekordinį nuotolinio darbo lygį - vidutiniškai 50 procentų darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu (*Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects*, 2021). Taigi tokios naujos tendencijos verčia šią charakteristiką pritaikyti prie aktualijų. Komandos, kurios įprastomis sąlygomis turėjo bendrą fizinę erdvę, pandemijos akivaizdoje susidūrė su įvairiomis problemomis: komandos nariai pradėjo jausti, kad jiems trūksta tiesioginės komunikacijos su komandos nariais, nuotolinis darbas privertė manyti, kad *akis į akį* kurti santykius yra efektyviau, įprastos kasdienės darbovietės problemos, pavyzdžiui, tam tikri lengvi prašymai ar susitarimai, kurie dažniausiai būdavo išsprendžiami trumpu tiesioginiu pokalbiu ofise – pradėjo trukti net kelias dienas (Comella-Dorda et al., 2020). Tai sukėlė naujus iššūkius komandoms – kai kurios problemos tapo didesnėmis, tam tikras darbo dalis reikėjo transformuoti. Jeigu komandoje buvo tarpasmeninė trintis, nuotolinis darbas šią problemą tik sustiprino; kasdienius darbo metodus reikėjo transformuoti ir paversti skaitmeniniais (pavyzdžiui, susitikimai su klientais iš vienos dienos gyvo susitikimo tapo kelių dienų virtualiais seminarais); hibridiniai susitikimai reikalauja didesnio pasiruošimo, negu tik virtualūs arba tik fiziniai; taip pat atsirado ir susirūpinimas dėl darbo ir gyvenimo balanso (Mancl & Fraser, 2020). Kita vertus, nuotolinis darbas turi ir pranašumų: kai kurie darbuotojai teigia esą produktyvesni, aukšto veiklumo Agile komandos su papildomomis problemomis nesusidūrė, susitikimai tapo tikslesni ir efektyvesni, jie tapo lankstesni dėl mažesnių logistinių rūpesčių, ilgesnius ar fiziškai toliau esančius susitikimus planuoti tapo lengviau ir jų išskaidymas per kelias dienas gali suteiktų geresnių rezultatų. Kol kas nėra vienareikšmių atsakymų, kaip nuotolinis darbas paveikia Agile komandas ilguoju laikotarpiu. Kaikkonen et al. (2018) minimą ko-lokaciją galima suprasti ir plačiau – virtualių erdvių ir įrankių užtikrinimas galėtų būti laikomas skaitmeniniu atitikmeniu.

Kitos charakteristikos yra susijusios su lyderio turima galia: laisvė naudoti paskirtus resursus bei projekto vadovui suteikti įgaliojimai vienam vertinti komandos narių individualų indėlį. Trečioji susisiejanti savybė yra komandos nepriklausomumas nuo organizacijos procedūrų. Taigi, šios trys charakteristikos – projekto vadovui suteikiama pilna skirtingų funkcinių grupių paskirtų resursų kontrolė, projekto vadovo vienateisiškumas vertinant komandos narių individualų indėlį ir komandos laisvė nesivadovautis organizacijomis procedūromis ir praktikomis – formaliai įprasmina komandos autonomiją. Kaip akcentuoja tyrėjai, komanda turi būti tarpdiscipliniška, kad galėtų tapti savivaldžia.

Dar viena charakteristika – galimybė susikurti paskatų sistemą. Tai glaudžiai siejasi su savivaldžios komandos galimybe ignoruoti organizacijos procedūras – kadangi komanda veikia kitaip, taigi ją, galima manyti, reikėtų vertinti kitaip. Dar viena svarbi, nors tyrėjų retai minima, charakteristika – komanda yra atsakinga už projekto sėkmingumą. Tai pilnai išpildo savivaldžios komandos supratimą. Savivaldi komanda yra įgalinta individų grupė, kurią organizacija palaiko per formalų priskyrimą komandai ir projektui, komandos nariai yra tardiscipliniški, komanda veikia nepriklausomai nuo organizacijos ir atsako už vystomo projekto sėkmę ir rezultatą. Taigi savivaldžią komandą reikėtų suprasti ne tik kaip gaunančią privalumus organizacijoje, įgalintą priimti sprendimus dėl savo veiklos ir tikslų, bet ir esančią už juos visapusiškai atsakinga.

### **2.1.2. Agile savivaldžių komandų privalumai ir ribotumai**

Savivaldžios komandos dėl savo specifinio veiklos pobūdžio ir charakteristikų suteikia organizacijai ir individams tam tikrų naudų, bet tuo pačiu metu gali atnešti ir žalos. Pirmiausia reikėtų įvertinti teigiamas savybes ir šios Agile filosofijos dalies naudą. Savivaldžių komandų kūrimas ir veikimas įgalina didesnę demokratiškumą komandoje, sukuria didesnes galimybes darbuotojams ištraukti į procesus ir juose dalyvauti. Tai ne tik padeda geriau atspindėti, atitikti ir sėkmingai pateikti klientų norus ar reikalavimus tenkinantį rezultatą (Johnson et al., 2013). Savivaldžios komandos yra suprantamos kaip inovatyvus ir organizacijos pasiekimams naudingas konceptas (Delarue et al., 2008). Šios komandos įgalina darbuotojus būti inovatyviais, suteikia galimybes lanksčiai eksperimentuoti bei teigiamai atsiliepiama darbo rezultatuose. Mažesnis darbuotojų suvaržymas ir sumažinti „vadybiniai rėmai“ leidžia darbuotojams optimaliai realizuoti savo potencialą. Organizacijos, taikančios Agile principus ir naudojančios savivaldžias komandas, turi didesnę darbo rezultatų kontrolę, lengvesnę prisitaikymą prie besikeičiančių klientų norų ir reikalavimų, ir greitą užduočių įvykdymo būdą (Mishra et al., 2021). Wageman (1997) pažymi, kad savivaldžioms komandoms būdingos šios teigiamos savybės: geresnis organizacijos veiklumas, didesnis organizacijos sugebėjimas mokytis ir adaptuotis prie aplinkybių ir inovacijų ir didesnis darbuotojų išitraukimas bei prisirišimas prie organizacijos.

Savivaldžių komandų tyrimai vadovaujasi skirtingomis perspektyvomis, todėl juose identifikuojama savivaldžių komandų pridėtinė vertė yra įvairialypė. Savivaldžios komandos:

- padidina sprendimų greitį ir tikslumą, padidina produktyvumą ir sumažina kaštus (Dybå et al., 2014);
- yra būtina sąlyga inovatyvumui ir inovatyviems projektams (Takeuchi & Nonaka, 1986), yra inovatyvios ir naudingos organizacijai (Delarue et al., 2008);
- padeda geriau atitikti klientų norus ar reikalavimus, pateikia jiems tikslesnį rezultatą (Johnson et al., 2013);
- gali pagerinti efektyvumą ir profesinio gyvenimo kokybę (Weerheim et al., 2019).

Pažymėtina, kad Agile ir/arba savivaldžios komandos, jų būtinosios sąlygos ar sėkmės prielaidos yra minimos inovatyvumo, proaktyvumo ar intraprenerystės kontekstuose. Tam tikrais atvejais savivaldžios komandos tampa inovatyvumo antecedentu: autonominės komandos (kalbama apie savivaldžias komandas) dėl savo galimybių veikti nepriklausomai, inkrementinio darbo ir požiūrio į produktus, dažnai yra naujo verslo pradžios vieta (Wheelwright & Clark, 1992). Agile ir savivaldžių komandų veikla yra sietina su inovatyvia veikla, todėl galimai turi sąsajų su darbuotojų intrapreneryste.

Savivaldžių komandų tyrimuose pastebėti ir neigiami šių komandų aspektai. Tyrėjai išvelgia tam tikras savivaldžių komandų grėsmes, pavyzdžiui, kuo daugiau komanda turi autonomijos, tuo daugiau komandos nariai dirbs atskirai vienas nuo kito (Langfred, 2004). Be to, reikia atsižvelgti ir į bendrąją komandos autonomiškumą organizacijos kontekste: tam tikromis aplinkybėmis individai gali būti nesuinteresuoti veiklomis ir procesais už komandos ribų. Tikėtina, kad tokia situacija gali atsiliiepti neigiamai organizacijai. Taip pat yra pagrindo svarstyti ir takoskyrą tarp atsakomybės ir atskaitomybės: galios suteikimas savivaldžiai komandai nėra pakankamas, kad ją taptų atskaitinga organizacijai (Leede et al., 1999). Kaip minėta 2.1.2 poskyryje, savivaldi komanda taip pat turi prisiimti atsakomybę už projekto sėkmę. Tačiau situacijoje, kai tarp komandos, kuri priima savo sprendimus ir juos vykdo, egzistuoja mediatorius tarp organizacijos ir komandos, t.y. vidurinis vadovas, komanda gali nesijausti atskaitinga šiam vadovui. Tai gali būtų labai kontra-produktyvu organizacijos strateginiams tikslams ir pasiekimams. Tiesa, šiame Leede et al. (1999) tyrime būtų galima išvelgti nepakankamą organizacijos palaikymą savivaldžiai komandai. Tarpinis vadovas, kuriam pagal organizacijos tvarką komanda yra atskaitinga, trukdo išpildyti visus reikalavimus autonomiškumui, todėl trukdo sėkmingai savivaldžios komandos veiklai.

Savivaldžios komandos taip pat negali automatiškai būti laikomos efektyviomis, kadangi ne visos sukurtos komandos iš karto bus produktyvios ar geresnės už įprastas ir tradicines komandas. Žinoma, labai svarbu suprasti, kad santykiai ir bendravimas tarp komandos narių gali paveikti bendrąją savivaldžios komandos sėkmingumą (Alper et al., 1998). Diskusija ir konfliktas skatina komandos ryšio stiprinimą, komandinio darbo bei efektyvumo didinimą, priešingai negu pastovus bendras sutarimas ir sutikimas visais klausimais. To atspindį galima matyti ir klasikiniame organizacinės psichologijos modelyje, kurį XX a. 7-jame dešimtmetyje pasiūlė Tuckman (Tuckman et al., 1977). Pagal šį modelį komandos formavimasis pereina kelias fazes: vystymasis, audringas vystymasis, normuojantis vystymasis, kūrimo etapas, vystymosi atidėjimas (angl. *Forming, storming, norming, performing, adjourning*). *Konfliktas arba audros stadija* veda į normalizavimą, kuriame komandos rolės ir santykiai jau yra sudėlioti ir sukurti, o tai leidžia komandos nariams įveikinti savo talentus ir atlikti darbą (Wilson, 2017). Laikantis prielaidos, kad šio modelio pritaikomumas galioja visoms komandoms, galima teigti, kad jis yra pritaikomas ir savivaldžioms komandoms. Tuckman modelis yra neretai minimas ir siejamas su Agile. Agile savivaldžios komandos yra pagrįstos žmonių tarpusavio santykiais, komandos yra tokios mažos, kad kiekvienas narys privalės susidurti su kitais komandoje esančiais individais (Jovanovic et al., 2016). Problema, kuri gali kilti ir kurią paaiškina šitas modelis – komanda be tinkamos lyderystės – gali užstrigti *audringo vystymosi* stadijoje. Ši stadija pasižymi komandos narių emocionalumu, tarpusavio pasitikėjimo trūkumu, grėsme formuotis frakcijoms bei individualių komandos narių izoliacija (Wilson, 2017). Galima teigti, kad tokios aplinkybės komandos produktyvumą veikia neigiamai, kadangi projektas – objektyvus komandos tikslas ir paskirtis jos sukūrimui ar susikūrimui – nėra prioritetas.

Savivaldžiose komandose svarbus elementas yra individų tarpusavio pasitikėjimas. Pabrėžtina, kad monitoringas komandose yra grįstas tarpusavio pasitikėjimu (Langfred, 2004). Jeigu komanda yra savivaldi, ji prisiima atsakomybę už save, o individai bus linkę save laikyti didesnės struktūros dalimi. Kaip Agile manifestas teigia, kad žmonių tarpusavio ryšys, žmonės ir jų bendradarbiavimas yra prioritetas prieš procesus ir įrankius, todėl galima manyti, kad rasti formalaus monitoringo sistemą savivaldžiose komandose praktiškai neįmanoma, nes tai akivaizdžiai prieštarautų Agile filosofijai. Tai suponuoja pasitikėjimu grįsto monitoringo būtinybę. Pasitikėjimas sustiprina komunikaciją ir santykius tarp suinteresuotų šalių, o tai gali pagerinti projekto efektyvumą (Wu et al., 2017).

Individualus pasitikėjimas savo komandos nariais gali pagerinti bendradarbiavimą ir padidinti tikimybes naudoti efektyvesnius metodus užduotims atlikti bei taip pagerinti individualų efektyvumą (Rezvani et al., 2016). Įrodymų pasitikėjimo sukuriama naudai netrūksta, todėl galima laikyti savaime suprantamu dalyku tiek organizacijose, tiek žmogaus asmeninėje aplinkoje. Agile filosofija akivaizdžiai bando konstruoti tokio tipo santykius tarp darbuotojų, kurie dirba naudodami šias vadybinės veiklos gaires. Aukštas komandos narių tarpusavio pasitikėjimo lygis užtikrina didesnę tikimybę, kad komandos nariai tarpusavyje bendradarbiaus ir komunikuos (Rezvani et al., 2018). Taigi, savivaldžios komandos yra grindžiamos pasitikėjimo principu. Nors pasitikėjimas sukuria konkrečius naudos rodiklius, reikia apsvarstyti ir rizikas. Per didelis tarpusavio pasitikėjimas tarp komandos narių gali sukurti situaciją, kaip minėta anksčiau, kurioje kolegos pasitiki vienas kitu iki tokio lygio, kai nėra vykdomas vienas kito monitoringas. Aukšto lygio individuali autonomija gali tapti kliūtimi savivaldžioms komandoms, kuriose pasitikėjimo lygis yra aukštas ir kuriose nėra vykdomas aktyvus monitoringas (Langfred, 2004). Atkreiptinas dėmesys, kad nuotolinis darbas mažina pasitikėjimą vienas kitu, apsunkina jo kūrimą tarp komandos narių (Mancl & Fraser, 2020). Taigi, galima manyti, kad savivaldžių komandų susidarymo ir veikimo principas gali įgyti ir neigiamą konotaciją komandos ir organizacijos veikimui bei efektyvumui.

Savivaldančių komandų neefektyvumas gali priklausyti ne tik nuo komandos narių ar jų vadybos, tačiau ir nuo tam tikrų strateginių veiksmų. Remiantis prieš tai aptarta medžiaga, galima teigti, kad viena iš sėkmingos savivaldžios komandos prielaidų yra individų gebėjimų ir įgūdžių įvairovė bei pakankamas intelektualinis kapitalas įveikti esančius iššūkius. Turint tai omenyje, savivaldi komanda gali būti visiškai neefektyvi, o autonomija gali turėti neigiamą įtaką, jeigu jos implementacija yra vykdoma netinkamame kontekste ir su neteisingu tikslu, pavyzdžiui, jeigu užduočių daugiapusė priklausomybė (angl. *Task interdependence*) yra žema (Stray et al., 2018). Savivaldžios komandos turi dirbti kompleksinėje ir neaiškioje aplinkoje, kurti produktus ar paslaugas, kad galėtų pateisinti savo būtį. Jeigu savivaldi komanda būtų paskirta atlikti aiškias ir labai tiksliai apibrėžtas užduotis, galima teigti, kad autonomiškumas gali turėti neigiamas pasekmes. Kiti savivaldžių (autonomiškų) komandų veiklos barjerai gali atsirasti dėl neaiškių arba neturimų bendrų tikslų, organizacinio palaikymo trūkumo, per didelio priklausymo nuo kitų bei skirtingų neformalių normų (vertybių), kurias turi komandos nariai (Stray et al., 2018). Kaip išsiaiškinta prie savivaldžioms komandoms reikalingų charakteristikų, vadovybė privalo palaikyti Agile procesus ir suteikti formalų ir neformalų pasitikėjimą. Taigi, gana aiškūs motyvai ir prielaidos savivaldžių komandų sėkmingumui yra korporatyvinės vadybos sprendimų galioje.

## **2.2. Intraprenerystė ir jai būdingos savybės**

Intraprenerystė apibrėžiama įvairiai. Vieni autoriai apibrėžia intraprenerystę kaip vidinę antreprenerystę, kai turima omenyje elgsena, kuri yra neįprasta, eksperimentuojanti ir inovatyvi (Antoncic & Hisrich, 2003). Kiti autoriai teigia, kad intraprenerystė yra darbuotojų iniciatyvos, kurios leidžia organizacijai užsiimti naujomis verslo veiklomis, aiškiai atskiriant korporatyvinę antreprenerystę ir intraprenerystę, kadangi pastaroji vyksta *iš apačios į viršų*, o korporatyvinė antreprenerystė yra vadovybės, *iš viršaus žemyn* einantis strateginis sprendimas (Bosma et al., 2010). Pažymėtinas požiūrių į intraprenerystę dvilypumas: vieni mokslininkai intraprenerystę traktuoja kaip organizacinį procesą, kiti šį procesą priskiria darbuotojo veiksmų ir veiklos laukui – būtent darbuotojo savybės ir veiksmai lemia intraprenerystę, o organizacija yra naudos gavėja (Neessen et al., 2019). Intraprenerystė yra procesas, kuriame darbuotojas yra aktyvus veikėjas ir dėl jo inovatyvumo ir proaktyvumo yra išnaudojamos galimybės, kurios leidžia organizacijai plėsti savo veiklos lauką per

naujus produktus, paslaugas, procesus, organizacijos atsinaujinimą ar bet koki kitą procesą, kuris organizacijai suteikia didesnę konkurencingumą (Neessen et al., 2019). Ankstesniajame poskyryje buvo analizuojamas Agile procesas, kuriame darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį, o vienas iš kritinių sėkmės veiksnių yra jų įgalinimas, proaktyvumas, pasitikėjimas, kad jie sugebės būti autonomiškai ir suteiks organizaciją tenkinantį rezultatą. Tas pats požiūris yra išlaikomas ir kalbant apie intraprenerystę. Darbuotojų aktyvi rolė abiejuose procesuose suteikia fundamentalų procesų panašumą, kuris bus aptartas, išplėtotas ir analizuojamas sekančiame skyriuje.

Intraprenerystė pasižymi tam tikromis savybėmis. Intraprenerystė susideda iš galimybių ir pranašumų paieškos: darbuotojai pasižymi intrapreneriška elgsena, užsiima intrapreneryste dėl efektyvaus konkuravimo su kitais rinkos dalyviais, ir dėl sugebėjimo adekvačiai reaguoti į vidinius ir išorinius rinkos pokyčius (Gawke et al., 2019). Moghaddas et al. (2020) teigia, kad intraprenerystė yra procesas, kuris įgyvendina tradicinę hierarchinę struktūrą turinčių organizacijų funkcijų ir efektyvumo pokyčius ir gali praplėsti ar pakeisti įmonės veiklos lauką neatlikus fundamentalių pokyčių. Taigi, galima teigti, kad intraprenerystė lemia organizacijos funkcijų ir efektyvumo pokyčius, atnaujinant, tobulinant ar sukuriant naujus procesus ar organizacijos siūlymus. Intraprenerystė taip pat pasižymi inkrementiniu ir kūrybiniu procesu, kuris padeda organizacijai atsinaujinti panaudojant darbuotojo inovatyvias iniciatyvas bei proaktyvumą, kurio rezultatas – sukurti inovatyvūs aukštos kokybės produktai ir paslaugos (Hashemi et al., 2012). Taigi galima įžvelgti, kad intraprenerystės kritinis sėkmės veiksnys yra darbuotojo iniciatyva ir proaktyvumas. Be to, intraprenerystė įvardinama kaip inkrementinis, t.y. konstravimo mažais žingsniais, ir kūrybinis procesas. Čia taip pat galima įžvelgti tam tikrą sąsają su Agile ir savivaldžiomis komandomis. Tokio tipo komandos dažniausiai yra suburiamos kompleksiniams produkto vystymo ar kūrimo projektams, o Agile metodologijos Scrum procesas yra ciklinis ir grįstas inkrementais (Sutherland & Schwaber, 2011). Kita svarbi intraprenerystės savybė yra darbuotojo ketinimai ir elgsena, kurie vyksta ne organizacijos rutiniuose procesuose ar organizacijos pagrindinėse veiklose, o *nuošalyje*, kad inovatyvūs procesai netrukdytų kasdieninėms organizacijos veikloms, procesams ar jų palaikymui (Antoncic & Hisrich, 2003). Dar viena svarbi savybė diferencijuojanti intraprenerystę nuo antreprenerystės – intraprenerystės atveju rizikos pasekmės prisiima organizacija (Baruah & Ward, 2015). Tačiau kartu tai suponuoja ir tai, kad organizacija yra didžiausia naudos gavėja sėkmės atveju – intrapreneriškas sukūręs naują produktą ar paslaugą tai daro organizacijai, todėl inovacija yra organizacijos. Tai gali reikšti ir tai, kad intraprenieriui yra suteikiami visi reikalingi resursai, priešingai negu antreprenieriui, kuris turi išnaudoti savuosius (Baruah & Ward, 2015). Tai suponuoja klausimą dėl darbuotojų intrapreneriškumo paskatų, nes juk darbuotojas aprūpinamas reikiama resursais, o rizikos pasekmės prisiima organizacija. Verta išnagrinėti darbuotojų intrapreneriškumo paskatas.

### **2.2.1. Darbuotojų intrapreneriškos elgsenos paskatos**

Šio poskyryje nagrinėjama, kas lemia darbuotojų intrapreneriškumą ir kokie veiksniai skatina darbuotojus vystyti šią savybę. Pirmiausia, kaip minėta ankstesniame skyriuje, darbuotojai gali gauti reikiamus resursus ir neprisiimti asmeninės rizikos. Tai lemia intrapreneriškos kultūros organizacijų nuostatos ir lankstumas atsižvelgiant į vadybinę klaidą (Baruah & Ward, 2015). Intraprenerystę skatinančios organizacijos ne taip griežtai žiūri į klaidas, todėl darbuotojai gali jaustis saugesni ir dėl to gali būti linkę eksperimentuoti ir rizikuoti, užsiimti papildomomis veiklomis. Šioje vietoje derėtų paminėti ir Scrum metodologiją. Jos autoriai teigia, kad metodologija toleruoja klaidas, kadangi iš jų galima mokytis ir taip siekti tobulumo (Sutherland & Schwaber, 2011). Organizacijos, siekiančios skatinti intrapreneriškumą, taip pat turi suteikti darbuotojams reikiamas galimybes ir kurti tam

reikalingą kultūrą. Organizacijos, kurios turi didelį formalumo ir formalizacijos lygį, užsiimančios darbuotojų ir jų veiklos kontrole, griežtomis valdymo struktūromis, darbinėmis procedūromis, yra linkusios vykdyti rutininius, pasikartojančius ir nuspėjamus procesus, o organizacijos turinčios mažą formalizacijos lygį dažniausiai yra siejamos su lankstumu, organiškais organizacinėmis struktūromis (Rigtering & Weitzel, 2013). Taigi, galima daryti prielaidą, kad organizacijos suteikiančios darbuotojams daugiau laisvės ir neapkraunančios jų formaliais procesais, kuria tinkamesnę aplinką inovatyvumui ir intraprenerystei. Tas pats matoma ir Agile, kurio manifeste teigiama, kad žmonės ir jų bendravimas yra svarbiau už procesus ir įrankius, o principuose yra konstatuojama, kad darbuotojais reikia pasitikėti ir suburtoms komandoms reikia suteikti autonomiją. Tęsiant manifesto teiginį apie žmones ir jų bendravimą, tyrimai rodo ir to svarbą intraprenerystės kontekste: Rigtering & Weitzel (2013) siūlo žvelgti į socialines darbuotojo interakcijas ir intraprenerystę kaip į susijusius ir vienas kitą veikiančius procesus bei pabrėžia, kad santykis tarp darbuotojo ir vadovo yra itin svarbus šiame kontekste. Šis teiginys verčia apsvarstyti du elementus: žinių valdymą organizacijoje ir pasitikėjimą tarp darbuotojo kaip veiklos vykdytojo ir vadovo kaip įmonės atstovo. Rigtering & Weitzel (2013) tvirtina, kad

1. organizacijų pastangos struktūriškai skatinti į intraprenerystę orientuotus pokyčius nėra veiksmingos, tačiau netiesiogiai padeda paskatinti darbuotojų individualią intraprenerišką veiklą bei iniciatyvumą inovatyviai veiklai;
2. organizacijos veiklos charakteristikos (pavyzdžiui, horizontali struktūra, autonomija ir įgalinimas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo) ir turimi resursai veikia darbuotojų intraprenerišką elgseną;
3. pasitikėjimas tiesioginiu vadovu atlieka svarbią rolę stimuliuojant darbuotojų intraprenerišką elgseną ir asmeninę iniciatyvą;
4. organizacijos veiksmai ir vidinė politika, siekiant įkvėpti darbuotojus rizikuoti, yra neveiksmingi.

Šie teiginiai nesutampa su Neessen et al. (2019) pateiktais intraprenerystės aiškinimais. Jie teigia, kad intraprenerystė apibrėžtina kaip organizacijos, ne darbuotojo, inicijuojamas procesas, kai tuo tarpu Rigtering & Weitzel (2013) akcentuoja didesnę darbuotojo įtaką. Taip pat itin svarbi išvada apie organizacijos sukuriamą galimybę darbuotojams dalyvauti procese arba juos įgalinti dalyvauti organizacijos sprendimuose, autonomijai. Kaip aptarta anksčiau, Agile siekia komandų autonomiškumo, o Scrum teigia, kad vienas pagrindinių metodologijos tikslų yra komandų, taigi ir jų narių – darbuotojų (individų) – įgalinimas (Sutherland & Schwaber, 2011). Tokią pačią svarbą turi įžvalga dėl darbuotojo ir vadovo santykio bei pasitikėjimo. Scrum metodologija apibrėžia, kad pirmoji vertybė yra skaidrumas – tiek savo komandai, tiek organizacijai, tiek suinteresuotoms šalims (Schwaber & Sutherland, 2020). Galima manyti, kad toks aukšto lygio skaidrumas verčia proceso dalyvius dalintis informacija visiškai atvirai bei pasitikėti vieni kitais. Vertėtų užfiksuoti ir galimą bendrą Rigtering & Weitzel (2013) išvadą – organizacijų tiesioginės pastangos nėra tokios reikšmingos, kaip darbuotojų įgalinimas, pasitikėjimas ir resursų suteikimas. Dėl šių įžvalgų galima daryti prielaidą, kad viena iš bendrųjų intraprenerystės reiškinio priežasčių yra aktyvūs darbuotojų veiksmai, o organizacijos dalyvavimas turėtų būti ribotas – sukurti reikiamą aplinką ir leisti darbuotojams veikti.

Intraprenerystė siejama su tam tikromis asmeninėmis darbuotojų savybėmis. Tokios asmeninės savybės kaip sąžiningumas, nuomonės išskirtinumas bei emocinis stabilumas yra reikšmingos individualiam efektyvumui bei intrapreneriškai elgsenai (Mahmoud et al., 2020). Farrukh et al. (2017)

teigia, kad ekstravertiški žmonės yra labiau linkę dalyvauti intrapreneriškuose ir inovatyviuose veiklose negu tradiciniuose darbuose. Tyrėjai taip pat pažymi, kad šios asmeninės savybės yra labai priklausomos nuo darbuotojų kultūrinės aplinkos, šalies ir organizacijos lygio bei išsivystymo, darbuotojus supančios aplinkos. Savybių ir elgsenos elementus galima išvelgti ir kituose tyrimuose. Pavyzdžiui, Alam et al. (2020) teigia, kad mažas individualaus intrapreneriško stiprumas veda žmones į izoliaciją, pasyvumą ir vienišumą. Tyrėjai teigia, kad inovacija ir inovatyvus elgesys yra individo stimuliacijos ir ambicijos išraiška, todėl neišpildžius šios sąlygos žmogus gali susilaukti neigiamų pasekmių. Siejant šią išvalgą su Agile, taip pat galima išvelgti tam tikras paraleles. Agile savivaldžios komandos yra natūraliai priklausomos nuo kitų komandos narių, nors teoriškai gali funkcionuoti be išorinių pagalbinių veiksmų. Intrapreneriška elgsena taip pat yra skatinama individualaus lygio elementų: asmeninių galimybių, sugebėjimo įvertinti sprendimus, asmeninių savybių bei asmeninių nuostatų (Huang et al., 2021). Vadovaujantis tokiu požiūriu, intraprenerystė yra labai stipriai priklausoma nuo individo skatinamųjų faktorių. Organizacija, norėdama skatinti intraprenerišką veiklą, turėtų taip pat įvertinti darbuotojų asmenines galimybes ir investuoti į jų ugdymą. Taigi galima teigti, kad neįgalintas ir neturintis (negavęs) reikiamų sąlygų darbuotojas negalės užsiimti intrapreneriška veikla. Dėl to jis gali jausti pasyvumą ir izoliaciją, taip dar labiau nutoldamas nuo inovatyvios veiklos.

Intrapreneriška elgsena yra veikiamą organizacinių – komunikacijos, formalių valdymo mechanizmų, vadovybės palaikymo, resursų ir skatinimo priemonių – ir aplinkos – dinamiškumo, technologinių galimybių, suvokiamo sektoriaus augimo, paklausos naujiems produktams ir konkurencingumo – veiksmų (Kumar & Parveen, 2021). Svarbiausias iš organizacinių veiksmų grupės yra vadovybės palaikymas, aplinkos, t.y. išorinis faktorius, yra suvokiamos technologinės galimybės. Kaip ir aptarta prieš tai, vadovybės vaidmuo intrapreneriškai elgsenai yra itin svarbus – kuriamas tarpusavio pasitikėjimas, darbuotojams suteikiamas pasitikėjimas ir reikiamas palaikymas yra itin svarbūs šiai elgsenai palaikyti. Organizacija, norinti skatinti intraprenerišką ir inovatyvią elgseną, turi suprasti savo vaidmenį darbuotojų elgsenos formavime ir skatinime, bet tuo pačiu pasverti ir išorinį aplinkos poveikį (Kumar & Parveen, 2021). Tokie rezultatai yra ganėtinai tapatūs su Agile implementavimo būtinosiomis sąlygomis. Nėgana to, yra teigiama, kad yra daugiau įmanomų organizacinių veiksmų, kurie gali turėti įtaką intrapreneriškos elgsenos vystymui ir taikymui: organizacinis palaikymas, autonomija, laisvas laikas, komunikacija, formalūs valdymo mechanizmai, organizacinio palaikymo struktūros, paskatinimo priemonės, organizacijos antrepreneriška vizija ir asmeninė darbuotojų antrepreneriška vizija (Vela et al., 2022). Taigi, naujausi tyrimai siūlo platesnį požiūrį į antreprenerybę veikiančius organizacijos elementus. Į šį sąrašą taip pat galima įtraukti dar keletą intrapreneriškos elgsenos įgalintojų: kūrybinės veiklos palaikymas ir darbo dizainas, vadybos stilius bei organizacijos inovatyvi kultūra (Huang et al., 2021). Tokie platūs organizacinių savybių ar įgalinimo priemonių sąrašai leidžia suprasti intraprenerystės paskatas. Atsižvelgiant į tai, kad baigiamojo projekto tyrimas skirtas rasti sąsajas tik su Agile, todėl vadovaujamosi elementais, kurie taip pat pasitaiko Agile tyrimuose. Pavyzdžiui, Vela et al. (2022) kaip vieną esminių faktorių mini autonomiją, prisideda taip pat ir laisvas laikas, ne tik organizacinis palaikymas, bet ir atitinkamos struktūros bei asmeninės ir organizacijos antrepreneriškos vizijos. Autonomija jau buvo aptarta gana detalai, todėl, remiantis pastaruoju tyrimu, galima manyti, kad autonomija yra vienas iš bendrųjų Agile ir intraprenerystės sąsajų taškų. Intraprenerystė taip pat siejama su darbuotojų laisve keisti, tobulinti ir plėsti savo darbo sferą, vadinamuoju darbų kūrimu (Dhanpat & Schachtebeck, 2021). Tuo užsiimantys darbuotojai turi didesnę kontrolę ir įtaką savo darbo aplinkoje, todėl gali atlikti savo darbą efektyviau, skatinti organizacijos inovatyvumą bei tokiu būdu atnešti papildomas vertes savo

organizacijai. Galima daryti prielaidą, kad darbų kūrimo konceptas yra šiek tiek giminingas autonomijai, kadangi darbuotojai yra įgalinami, jiems yra suteikiami įrankiai užsiimti papildomomis veiklomis, kurios kyla iš jų iniciatyvos.

Dar viena intraprenerystės prielaidų yra organizacijos turimos galimybės. Resursų trūkumas, verslo kontekstas ar išoriniai veiksniai gali versti įmonę priimti sprendimus, kurie neleistų darbuotojui ar darbuotojams užsiimti intrapreneriška veikla (Rigtering & Weitzel, 2013). Vargu, ar galima tai įvardinti kaip paskatą, tačiau tai yra būtinas veiksnys skatinant intraprenerystę organizacijoje. Pavyzdžiui, jeigu yra pakankamas organizacijos palaikymas, darbuotojų įgalinimas ir intrapreneriškai elgsenai tinkama organizacijos kultūra, tačiau nėra galimybių ar resursų, leidžiančių darbuotojams vykdyti intrapreneriškas veiklas, šios veiklos ir nevyks. Visgi paminėtina, kad intrapreneriška veikla galima užsiimti organizacijoje tobulinant ar keičiant esamus procesus naujais. Tačiau vidiniams procesams tobulinti gali prireikti įvairių elementų: finansinių, fizinių ar žmogiškųjų išteklių, specifinių geografinių lokacijų ar kt., ko organizacija galimai negalėtų skirti.

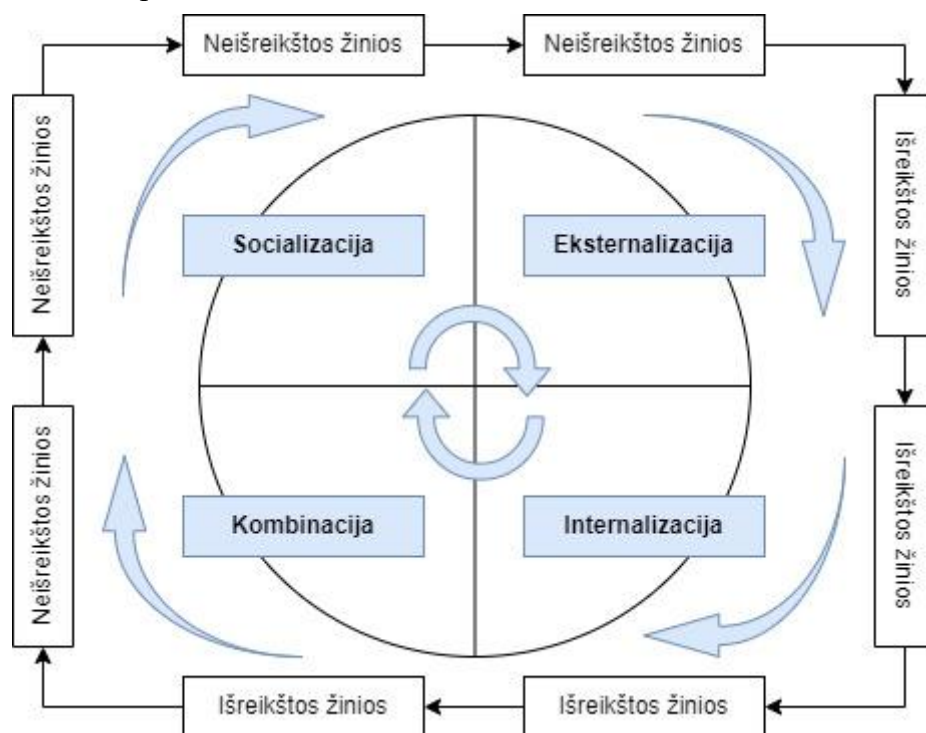
### **2.2.2. Intrapreneriška elgsena ir žinių valdymas**

Žinių valdymas yra jungiančioji grandis tarp savivaldžių komandų ir intrapreneriškos elgsenos. Vadovaujantis kertiniu principu, kad savivaldi komanda privalo turėti visas projektui reikalingas žinias, galima daryti prielaidą ir dėl tokio tipo komandos tarpdiscipliniškumo. Komandos sandaroje turi būti žmonės iš skirtingų disciplinų, kad turėtų skirtingas perspektyvas ir jas naudodama sugebėtų užbaigti vystomą produktą (Steireif et al., 2020). Taigi sėkmingai savivaldžiai komandai privaloma turėti įvairių perspektyvų ir disciplinų atstovų. Agile projektų vykdymui taip pat ypatingai reikalinga individų kompetencija ir asmeninis ekspertiškas (Steireif et al., 2020). Natūralu manyti, kad individai su ekspertinėmis žiniomis suburti mažoje komandoje (dažniausiai iki 10 asmenų) ir gavę atsakomybę vystyti projektą tik su savo turimomis kompetencijomis, pradės dalintis savo žiniomis, diskutuoti ir mokytis vieni iš kitų, savo darbo patirtis dokumentuodami ir kurdami duomenų bazines, atlikdami pastovias tobulėjimo procedūras (pavyzdžiui, Sprinto retrospektyvas) ir dalindamiesi šia sukaupia informacija su komandos ir organizacijos nariais (Ouriques et al., 2019). Agile filosofijos principai leidžia išvelgti žinių valdymo procesus, todėl galima teigti, kad žinių valdymas ir Agile yra sietini. Be to, Scrum kūrėjai savo veikale remiasi akademikų Takeuchi ir Nonaka žinių valdymo, programinės įrangos kūrimo ir autonomiškų komandų konceptais (Sutherland & Schwaber, 2011).



Intrapreneriška elgsena taip pat yra glaudžiai susijusi su žinių valdymu bei žinių pasidalijimu. Žinių kūrimo ir jų valdymo suvokimui galima pasitelkti neišreikštų (angl. *Tacit*) bei išreikštų (angl. *Explicit*) žinių sąvokas. Žinių valdymą galima apibrėžti kaip pastovų procesą, kurio metu yra kuriamos naujos idėjos, koncepcijos, atnaujinamos turimos žinios per pastovią išreikštų ir neišreikštų žinių sintezę (Ouriques et al., 2019). Visos naujos žinios prasideda nuo individo, neapčiuopiamosios yra išmokstamos ir įsisavinamos per stebėjimą, imitaciją bei praktiką arba bendraja prasme socializaciją, o apibrėžtosios žinios yra faktinės, išreiškiamos skaičiais, matmenimis arba lengvai išdėliojamos į konkrečius žodžius (Nonaka, 1991). Ši žinių valdymo teorija skirsto žinias į šias dvi kategorijas ir leidžia daryti perskyrą tarp faktinių žinių ir asmeninių ar patirties žinių. Tiesa, ši teorija leidžia manyti, kad abiejų tipų žinios yra svarbios organizacijos žinių kapitalo dedamosios ir bendras jų naudojimas gali suteikti naudą organizacijai ir jos našumui. SECI modelis (Nonaka & Konno, 1998) padeda paaiškinti ir žinių kūrimo bei pasidalijimo procesus (1 pav.).

Modelyje išskiriami šie procesai:



1 pav. SECI modelis (Nonaka & Konno, 1998)

- socializacija – tai dviejų ar daugiau žmonių interakcija, grįsta bendra fizine, daugiausia pasyvia veikla, leidžia individams dalintis neapčiuopiamomis žiniomis;
- eksternalizacija reiškia individo neapčiuopiamų žinių valingą transformaciją į grupei suprantamą informaciją. Žinių forma tampa faktinė;
- kombinacija reiškia, kad individai savo išreikštą faktinę informaciją jungia ir sistemizuoja turimas žinias į didesnius žinių klasterius, kurie kuria naują reikšmę ir informaciją;
- internalizacija reiškia, kad turima nauja faktinė informacija yra pateikiama individams, kad šie ją interpretuotų ir paverstų vidine neapčiuopiama informacija, kurią toliau galės naudoti socializacijai.

Baigiamojo projekto tyrimo kontekste svarbiausia pabrėžti, kad yra aiški sąsaja tarp intrapreneriškos elgsenos ir žinių valdymo. Tyrimai rodo, kad intrapreneriškumo trūkumas darbuotojų apmokyje ar vidinėje intrapreneriškumo skatinimo kultūroje gali būti kompensuojami ir pataisomi per darbuotojų žinių pasidalijimą (Alam et al., 2020). Ši išvada gali būti gretinama su kitais aptartais intraprenerystės bruožais. Intrapreneriškos elgsenos procesui svarbiausia yra darbuotojų iniciatyva ir veikla, o organizacija, tikėtina, geriausiai gali prisidėti suteikdama resursus ir įgalindama darbuotojus. Pastarieji tokiu būdu gali tobulinti intraprenerišką elgseną, arba, esant nepalankiai organizacijos kultūrai, pradėti elgsenos procesus būtent per žinių valdymo procesus.

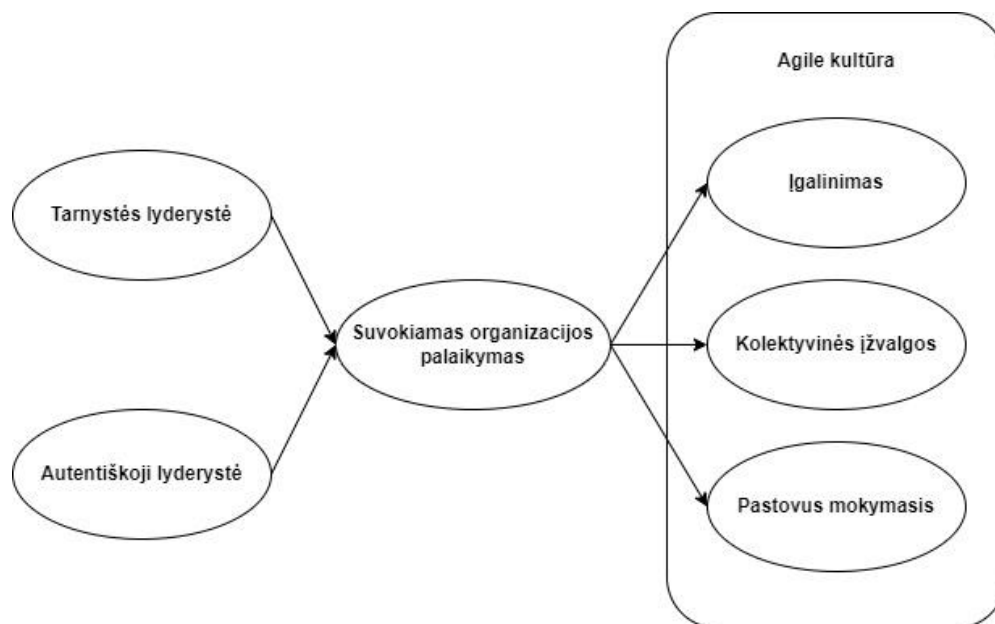
Pastebėtina, kad pagal Agile filosofiją dirbančios organizacijose esančios savivaldžios komandos yra priklausomos nuo neformalios komunikacijos, tai galima pastebėti ir žinių sistemavimo veiklose – dažniausiai naudojamos wiki tipo platformos, žinias ir informacija dokumentuoja visi organizacijos dalyviai, ji yra lengvai prieinama ir dažniausiai neturi formalių rėmų ar reikiamybės šias žinias tvirtinti formaliais teisiniais mechanizmais (Ouriques et al., 2019). Tai sąlygoja ir komandų horizontalią valdymo struktūrą, kuri tuo pačiu metu yra ir žinių valdymo implementacijos priežastis. Apibendrinant galima teigti, kad žinių valdymas yra tiek Agile, tiek intrapreneriškumui svarbus procesas ir gali būti laikomas šių organizacinių procesų sąsajų tašku.

### 2.3. Intrapreneriška elgsena ir lyderystė

Vienas intraprenerišką elgseną veikiantis veiksnys yra lyderiai ir vadovai. Tiesioginio vadovo dėmesys, pasitikėjimas yra svarbus veiksnys (Rigtering & Weitzel, 2013), vadovybės parama yra itin reikalinga norint, kad darbuotojai pasižymėtų intrapreneriška elgsena (Neessen et al., 2019). Organizacijos lyderiai skatina individus rizikuoti bei stimuliuoja jų inovatyvumo ir proaktyvumo įgūdžius (Farrukh et al., 2022). Konkrečiai su intrapreneriška elgsena yra siejama autentiška lyderystė. *Autentiškoji lyderystė* yra paremta prielaida, kad organizacijose žmonės gali sėkmingai vesti žmones į priekį ir tuo pačiu juos sekti tokiu būdu, kuris jiems leidžia išreikšti savo identitetą ir stilių (Gardner et al., 2011). Šis lyderystės stilius yra siejamas su asmens autentiškumu, individualiomis vertybėmis, moralinėmis normomis. Pavyzdžiui, Walumbwa et al. (2008) teigia, kad autentiškoji lyderystė turi keturis komponentus: 1) savimonė (angl. *Self-awareness*), kuri reiškia, kad žmogus žino ir supranta savo vertybes ir galimybes; 2) subalansuotas informacijos apdorojimas (angl. *Balanced processing*), kuris reiškia visišką informacijos priėmimą, jos neiškraipymą ir neignoravimą, bei svarbiosios informacijos apdorojimą prieš priimant sprendimus; 3) vidinė moralinė perspektyva (angl. *Internalized moral perspective*), kuri reiškia, kad lyderio veiksmuose atsispindi jo etiškas ir savireguliacinė elgsena, sąlygojanti elgesį, skirtą viešam ir kolektyviniam interesui tenkinti; bei 4) santykių skaidrumas (angl. *Relational transparency*), kuris reiškia santykių su bendradarbiais ar suinteresuotais asmenimis išlaikymą, grindžiant šį bendravimą nuoširdumu ir atvirumu dalinantis žiniomis ir informacija. Čia galime įžvelgti gana didelius skirtumus su tradicine vadyba ir lyderyste – autentiškoji lyderystė pabrėžia lyderio saviraišką ir moralines nuostatas, galios ir galimybių ribotumą, racionalų ir demokratišką informacijos įsisavinimą sprendimų priėmimo procese bei atvirumą su bendradarbiais ar interesantais. Čia galima įžvelgti ir preliminarias sąsajas su Agile filosofija – joje taip pat teigiama, kad žmogus yra ribotų galimybių, jam reikia komandos ir sąveikos su ja, pabrėžiamas atvirumas komandoje, organizacijoje ir santykyje su suinteresuotomis grupėmis (Scrum metodologijoje pirmoji vertybė yra skaidrumas), bei Agile filosofijoje naudojamos tokios rolės kaip Scrum meistras (arba Agile treneris ir pan.), kurių tikslas yra veikti dėl bendrojo komandos intereso ir pasisekimo. Tiesa, tame yra ir skirtumų – autentiškoji lyderystė akcentuoja lyderio požiūrį ir vertybinius sprendimus, o Agile filosofija teigia, kad visi komandos nariai yra lygūs,

nėra jokios hierarchijos ar galios viršenybės prieš kitus komandos narius. Bet tai turi įrodytas sąsajas su darbuotojų intrapreneriška elgsena. Autentiškų lyderių elgsena turi matomą poveikį darbuotojų papildomoms veikloms, skatina juos ieškoti naujų verslo galimybių ir inovatyvių problemos sprendimo būdų (Edú Valsania et al., 2016). Iš dalies tai vyksta dėl autentiškosios lyderystės poveikio darbuotojų tapatinimuisi su organizacija. Lyderis padeda darbuotojui susiformuoti identitetą su organizacija, suvokti ją kaip darbuotojo gyvenimo dalį. Tai priverčia darbuotojus labiau įsitraukti į įvairius organizacijos procesus bei, pasitelkiant intraprenerišką elgseną, vykdyti inovatyvias veiklas. Tokį poveikį galima aiškinti autentiškos lyderystės komponentais. Teorija teigia, kad tokie lyderiai nėra orientuoti į organizacijos pelningumą ar korporatyvinius procesus, esminė dedamoji yra saviraiška, autentiškumas, asmeninės vertybės. Tai, tikėtina, ir sukuria darbuotojui jauseną, kad organizacija yra jo gyvenimo dalis, galbūt net formuoja jo vertybes ar moralines normas. Tačiau tai yra sietina ir su darbuotojų įgalinimu. Autentiški lyderiai, kurie skatina autonomiją, dalyvavimą sprendimų procese, pastovią, skaidrią ir atvirą komunikaciją, ženkliai padidina darbuotojų polinkį į intraprenerystę (Edú Valsania et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013). Taigi, autentiškoji lyderystė yra ne tik paveiki intraprenerystei, bet tuo pačiu turi teorinių sąsajų su Agile filosofija. Agile būtinybė ir vienas esminių principų yra savivaldžios autonomiškos komandos, o autentiškų lyderių suteikiama autonomija ir įgalinimas teigiamai veikia darbuotojų intrapreneriškumą. Autentiška lyderystė padeda darbuotojams identifikuoti save su organizacija, įtraukti juos į procesus. Taip pat galima teigti, kad sukuriant įvairesnę negu tik finansinį ar pareiginių ryšį, atsiranda emocinis, vertybinis ar moralinis prierašumas. Kaip minėta, Agile filosofijoje naudojama tarnystės lyderystė yra tapatinama su autentiška lyderyste, bet kartais šios sąvokos būna atskiriamos. Šiai perskyrai yra pagrindo. Autentiškoji lyderystė daugiau pabrėžia vertybes, moralinius lyderio įsitikinimus, o tarnystės lyderystės atstovai teigia, kad svarbiausias organizacijos resursas yra organizacijos narys, palaikymas jo augimui, tobulėjimui ir pasisekimui yra lyderio tarno tikslas bei šie santykiai yra suprantami kaip horizontalūs – lyderis save pozicionuoja kaip tarną sau pavaldiems asmenims (Kim et al., 2021). Taigi, nors autentiško lyderio viena iš charakteristikų yra darbas dėl bendro intereso, tarnystės lyderystė veikia kiek skirtingu principu. Autentiškieji lyderiai pabrėžia savo vertybinį pagrindą ir vadovauja tuo remdamiesi, tarnystės lyderiai laiko darbuotoją svarbiausiu organizacijos dėmeniu bei siekia jį ugdyti, visokeriopai padėti. Tiesa, abi šio tipo lyderystės padeda sukurti darbuotojams suprantamą organizacinį palaikymą, suteikia įgalinimą (Kim et al., 2021). Šį modelį galima matyti 2 pav.

Remiantis šiuo modeliu galima daryti išvadą, kad tiek autentiškoji, tiek tarnystės lyderystės turi poveikį Agile esminiams principams: darbuotojų įgalinimui, kolektyvinėms išvalgoms (kitais tariant, žinių pasidalijimui ir tarpdiscipliniškumui) bei su pastarąja savybe sietinam tęstiniam mokymuisi.



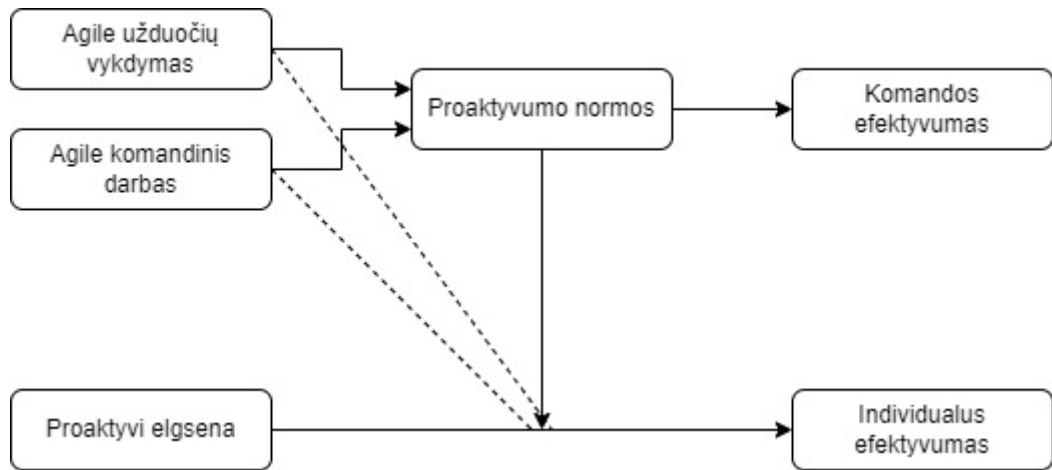
**2 pav.** Lyderystės tipų poveikis suvokiamam organizacijos palaikymui ir Agile kultūrai (Kim et al., 2021)

Įvairūs tyrimai (Edú Valsania et al., 2016; Kim et al., 2021; Walumbwa et al., 2008) rodo šia sąsajų grandinę. Autentiška lyderystė turi tiesioginį poveikį intrapreneriškumui bei darbuotojų įgalinimui. Tarnystės lyderystė, kartu su autentiškąja lyderyste, taip pat veikia darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą. Organizacinis palaikymas leidžia įgyvendinti Agile principus, tarp kurių yra žinių pasidalijimo ir darbuotojų įgalinimo bruožai. Šie veiksniai turi teigiamą poveikį intraprenerystei.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad Agile savivaldžių komandų principai ir intrapreneriška darbuotojų elgsena turi bendrus sietinus taškus – lyderystės tipus ir suvokiamo organizacijos palaikymo reikalingumą. Taip pat būtų galima daryti prielaidą, kad savivaldžios komandos sukuria reikiamą terpę darbuotojų intrapreneriškai elgsenai.

#### **2.4. Savivaldžių komandų sąsajos su darbuotojų intrapreneriškumu**

Kaip rodo ankstesnių tyrimų problematikos analizės rezultatai, sąsajos tarp savivaldžių komandų ir intraprenerystės tirtos nebuvo. Tačiau yra tyrimų, kurie analizuoja atskirus savivaldžių komandų ir darbuotojų antrepreneriškumo aspektus. Vienas iš naujesnių tyrimų analizuoja Agile transformacijas ir su jomis vykstančius veiklos pokyčius, jų sąveika komandos ir individo proaktyvumui ir efektyvumui (Junker et al., 2021). Šį modelį galima matyti 3 pav.



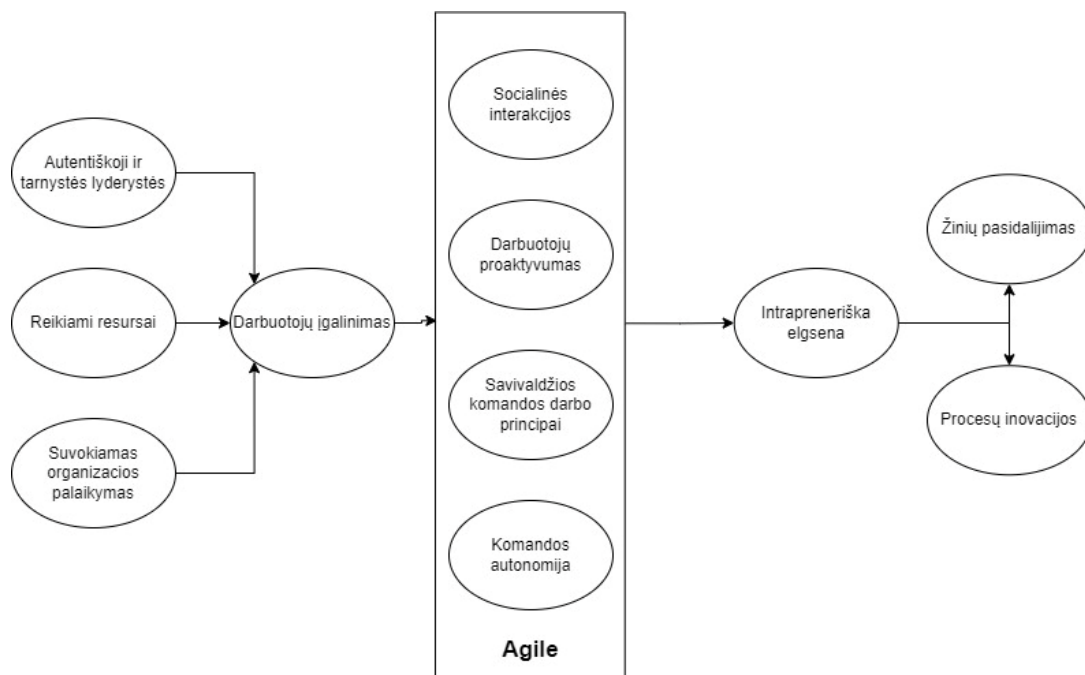
**3 pav.** Agile sąveika su proaktyvumu ir efektyvumu (Junker et al., 2021)

Agile modelių taikymas suponuoja komandose sukurtas ir iškeltas proaktyvumo normas, kurios tiesiogiai veikia darbuotojų proaktyvią elgseną (tyrėjai išskiria intraprenerišką elgseną kaip tiesioginį proaktyvumo pavyzdį). Komandose, kurios nesivadovauja Agile, bet darbuotojas linkęs į intraprenerišką elgseną ir užsiima inovatyvia veikla, tikėtina, negaus reikiamo palaikymo ir dėl to gali nukentėti jo motyvacija tokio tipo veiklą vykdyti. Tiesa, pabrėžtina, kad tyrėjai proaktyvumą apibrėžia kaip darbų kūrimą (angl. *Job crafting*) ir intraprenerystę, veiklas, kurios padeda darbuotojui pagerinti savo darbinį efektyvumą (Junker et al., 2021). Tačiau šioje vietoje verta paminėti ir intraprenerystės sąsają su darbų kūrimu: intrapreneriški asmenys turi poreikį kurti savo darbus siekdami inovatyvių rezultatų ir taip organizacijai suteikia teigiamus padidėjusio inovacijos lygio, konkurencingumo, rinkos pozicijos, pelningumo ir pastovumo rezultatus (Dhanpat & Schachtebeck, 2021).

Taigi, nors intraprenerystė yra minima kaip viena iš proaktyvumo dedamųjų tyrimo kontekste, derėtų neatmesti ir antrosios dalies – darbų kūrimo. Tai neleidžia teigti, kad tyrime buvo analizuojamas tiesioginis ryšys tarp savivaldžių komandų ir intraprenerystės. Bet kuriuo atveju, tyrėjai sukuria tiesioginę sąsają tarp savivaldžių komandų veiklų, jų sukurtamų proaktyvumo normų ir to tiesioginio poveikio darbuotojų ir komandos proaktyvumui, vadinasi iš dalies ir intraprenerystei. Agile, todėl, gali būti laikomas kaip galimas antecedentas darbuotojų intrapreneriškai elgsenai. Kiti tyrimai rodo, kad Agile savivaldžių komandų veiklos procesas dėl prisitaikymo galimybių, dažno refleksijų ir sugebėjimo keisti veiklą ir veiklos planą pats savaime yra inovatyvus ir skatinantis komandos inovuoti (Grass et al., 2020).

Tai leidžia manyti, kad savivaldžios komandos veikia inovatyvioje aplinkoje ir dėl savo procesų yra skatinamos inovuoti. Intrapreneriška elgsena taip pat skatina inovatyvią veiklą.

Remiantis aptartais moksliniais šaltiniais, galima teigti, kad teoriškai Agile ir intrapreneriška elgsena turi sąsajas. Tačiau empiriškai jų sąsajos nėra pagrįstos. Teorinės analizės pagrindu parengtas savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos sąsajas atskleidžiantis modelis (4 pav.).



**4 pav.** Agile savivaldžių komandų ir intrapreneriškos elgsenos sąsajų konceptualus modelis

Remiantis šiuo modeliu bus rengiama empirinio tyrimo metodologija. Remiantis tuo, kad tiek Agile, tiek intrapreneriškai elgsenai yra reikalingos netradicinės lyderystės formos, organizacijos suteikiami resursai bei darbuotojai turi gauti organizacinį palaikymą, šie elementai yra modelyje rodo, kad jie yra darbuotojų įgalinimą lemiantys veiksniai. Įgalinti darbuotojai gali sukurti savivaldžią funkcionuojančią komandą, kuri pasižymi komunikacijos svarba, darbuotojų proaktyvumu, autonomija ir savivaldžios komandos principais (pastaroji dalis gali būti sukonkretinama pasitelkiant Agile metodologinius modelius, pavyzdžiui, Scrum). Daroma prielaida, kad Agile savivaldžios komandos funkcionavimas skatina intraprenerišką elgseną, o ši lemia pastovius organizacijos procesų atnaujinimus, inovacijas bei žinių pasidalijimo ciklus.

### 3. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti kaip siejasi savivaldžių komandų veikimas ir darbuotojų intraprenieriška elgsena pasirinktas kokybinis tyrimas ir atvejo studijos tyrimo strategija. Kokybinio tyrimo pasirinkimą lėmė tai, kad yra itin mažai informacijos apie savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškos elgsenos sąsajas.

Šio empirinio tyrimo **tikslas** – ištirti, koks yra savivaldžios komandos ir jos narių intraprenieriškos elgsenos ryšys informacinių technologijų kompanijoje „Talech“. Tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti Scrum metodologinės sistemos kaip savivaldžių komandų veikimo pagrindo esmę.
2. Ištirti kokie savivaldžios komandos veikimo principai skatina darbuotojų intraprenieriškumą.
3. Atskleisti, kaip intraprenieriška darbuotojų elgsena veikia savivaldžios komandos pasiekimus.

**Tyrimo kontekstas.** Empirinis tyrimas atliktas tarptautinės organizacijos „Talech“ Lietuvos padalinyje. „Talech“ kompanija priklauso tarptautinei korporacijai „U.S. Bancorp“. Tyrime dalyvavo dvi „Talech“ kompanijos Lietuvos padalinyje veikiančios Agile savivaldžios komandos – „Bits Please“ ir „Qubit“ “. Komandų veiklos sritys – internetinio tinklalapio kūrimas prekybos terminalo (angl. *Point-of-sales*) produktui, tinklalapio funkcionalumo ir prieinamumo visiems vartotojams užtikrinimas. Konkrečiau

- 1) „Bits Please“ komanda modernizuoja pagrindinį prekybos terminalo tinklalapį mažiems verslams ir diegia naujas funkcijas;
- 2) „Qubit“ “ komanda dirba su mikrosaitų funkcijos, kad verslai galėtų sukurti ir pritaikyti tinklalapį savo reikmėms, kūrimu.

Tyrimo objekto ir kompanijos pasirinkimą lėmė Lietuvos inovacinės ekosistemos kontekstas – inovacinė pažanga jau septynerius metus yra dvigubai spartesnė už Europos Sąjungos vidurkį (Inovacijų ekosistemos progresas Lietuvoje – vienas didžiausių visoje ES, 2021). Lietuvoje taip pat gana plačiai paplitusi Agile filosofija, ypač Scrum sisteminė metodologija, kurią naudoja ne tik verslo organizacijos, bet ir viešasis sektorius (Janiūnienė, 2021).

**Duomenų rinkimo metodai.** 1-ajam uždaviniui įgyvendinti atliekama Scrum gido analizė pasitelkiant ir kitus šio dokumento autorių tekstus apie Scrum sisteminę metodologiją. 2-ojo ir 3-ojo uždavinių įgyvendinimui duomenys gauti iš fokus grupių diskusijų. Fokus grupės diskusijose dalyvauja komandų nariai, kurie formaliai priklauso „Bits Please“ arba „Qubit“ “ komandoms. Kiekvieną komandą sudaro:

- vienas produkto savininkas,
- vienas Scrum meistras,
- 9 programuotojai, kurie veikia pagal technologinę sritį.

Iš jų trys programuotojai užsiima vartotojams matomos dalies programavimu (angl. *Front-end*), trys programuotojai dirba su vartotojui nematoma funkcinė dalimi (angl. *Back-end*) ir trys darbuotojai užsiima testavimu bei kokybės užtikrinimu (angl. *Quality assurance*). Vadovaujantis Scrum metodologija, komandos nariai privalo būti tarpdiscipliniški ir gebėti dirbti visose minėtose techninėse disciplinose vienodai, kas sukuria implikacijos darbuotojų intraprenieriškumui ir Agile filosofijos savivaldžioje komandoje įgyvendinimo.

Fokus grupės diskusijos vyko virtualiu būdu „Microsoft Teams“ platformoje balandžio mėnesio 26 d. Fokus grupės diskusijos trukmė 1 valanda. Gavus fokus grupės dalyvių sutikimą, diskusija buvo įrašoma, įrašas transkribuojamas ir atliekama turinio kokybinė analizė vadovaujantis deducine logika. Tuo tikslu iš fokus grupių diskusijų gauta informacija koduojama į temas ir potemes. Fokus grupių protokolai yra parengiami, tačiau į šį tyrimą nededami.

### **Tyrimo prielaidos**

Remiantis teorine analize, keliamos šios prielaidos:

P1. Savivaldžioje komandoje darbuotojų iniciatyvumas ir proaktyvumas yra prioritetinės savybės.

P2. Darbuotojų autonomija ir įgalinimas sukuria didesnes galimybes imtis intrapreneriškos veiklos.

P3. Organizacijos suteikiami resursai darbuotojams suteikia galimybes ir skatina norą užsiimti veikla, kuri peržengia jų pareigas.

P4. Darbuotojų intraprenerišką elgseną veikia savivaldžių komandų veiklos principai.

P5. Savivaldžios komandos narių intrapreneriškumas sąlygoja procesų inovacijas ir dalijimąsi žiniomis su kitais organizacijos nariais.

P6. Komandos nario lyderystė savivaldžioje komandos veikloje skatina darbuotojų intraprenerišką elgseną.

P7. Socialinės interakcijos yra kritiškai svarbios savivaldžios komandos funkcijoms vykdyti ir darbuotojų polinkiui į intraprenerišką veiklą.

**Tyrimo instrumentas.** Fokus grupės diskusijai parengtas šis klausimynas:

1. Kokiomis veiklos normomis vadovaujatės savo komandoje?
2. Kokią įtaką komandos veiklai daro proaktyvumas ir kiek tai yra svarbu? Kokiais būdais tai pasireiškia jūsų veikloje organizacijoje?
3. Kokių profesinių veiklų imatės savo iniciatyva? Kodėl tai yra svarbu jūsų komandos pasiekimams?
4. Kokios reikšmės jums turi įgalinimas? Ką galite pasakyti apie savo įgalinimą? Kaip tai pasireiškia?
5. Ko reikia, kad rastūsi jūsų asmeninės tiek profesinės, tiek procesų iniciatyvos, ar gal net inovacijos?
6. Kaip jaučiatės dėl organizacijos pasitikėjimo jumis kaip komanda? Kaip toks įmonės požiūris ir pasitikėjimas jus veikia? Kaip veikia jūsų komandos pasiekimus?
7. Kas jus skatina tobulėti? Kaip tai padeda inovuoti įmonės esamus procesus ar kurti procesus?
8. Ką galite pasakyti apie aprūpinimą resursais? Koks aprūpinimo vaidmuo imantis papildomų veiklų?
9. Jeigu turėtumėte idėją sukurti inovaciją organizacijoje, kaip tai darytumėte?
10. Jeigu matote galimybę kurti inovaciją organizacijoje ar komandoje, koks vaidmuo šiame procese tenka komandos nariams?
11. Kaip manote, kas būdinga žmogaus intrapreneriškai elgsenai? Kiek tokia elgsena būdinga jūsų komandos nariams, sau pačiam?
12. Ar stengiatės ieškoti būdų, kaip tobulinti esamus organizacijos ar komandos procesus? Kodėl?
13. Kaip vyksta dalijimasis inovacijomis ir žiniomis organizacijoje? Ar turite tam platformas?



14. Kokiomis savybėmis turi pasižymėti komandos lyderis? Kuo lyderis svarbus komandai?
15. Kokios vertybės svarbiausios jūsų komandos lyderiams? Kaip lyderiai vertina komandos darbuotojus?
16. Kaip svarbu jūsų komandai formalios ir neformalios socialinės interakcijos tarpusavyje?
17. Kiek svarbūs yra pasitarimai su atskirais komandos nariai bei diskusijos jūsų inovatyviai veiklai?
18. Kaip naujo produkto ar paslaugos kūrimui padeda Scrum metodologija?

3 lentelėje galima matyti iškeltų prielaidų ir fokus grupių diskusijos klausimų ryšį.

**3 lentelė.** Tyrimo prielaidos ir sietini klausimai

Prielaidos	Sietini tyrimo klausimai
Savivaldžioje komandoje darbuotojų iniciatyvumas ir proaktyvumas yra prioritetingos savybės.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokiomis veiklos normomis vadovaujate savo komandoje?</li> <li>• Kokią įtaką komandos veiklai daro proaktyvumas ir kiek tai yra svarbu? Kokiais būdais tai pasireiškia jūsų veikloje organizacijoje?</li> <li>• Kokių profesinių veiklų imatės savo iniciatyva? Kodėl tai yra svarbu jūsų komandos pasiekimams?</li> </ul>
Darbuotojų autonomija ir įgalinimas sukuria didesnes galimybes imtis intrapreneriškos veiklos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios reikšmės jums turi įgalinimas? Ką galite pasakyti apie savo įgalinimą? Kaip tai pasireiškia?</li> <li>• Ko reikia, kad rastųsi jūsų asmeninės tiek profesinės, tiek procesų iniciatyvos, ar gal net inovacijos?</li> <li>• Kaip naujo produkto ar paslaugos kūrimui padeda Scrum metodologija?</li> </ul>
Organizacijos suteikiami resursai darbuotojams suteikia galimybes ir skatina norą užsiimti veikla, kuri peržengia jų pareigas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip jaučiate dėl organizacijos pasitikėjimo jumis kaip komanda? Kaip toks įmonės požiūris ir pasitikėjimas jus veikia? Kaip veikia jūsų komandos pasiekimus?</li> <li>• Kas jus skatina tobulėti? Kaip tai padeda inovuoti įmonės esamus procesus ar kurti procesus?</li> <li>• Ką galite pasakyti apie aprūpinimą resursais? Koks aprūpinimo vaidmuo imantis papildomų veiklų?</li> </ul>
Darbuotojų intraprenerišką elgseną veikia savivaldžių komandų veiklos principai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeigu turėtumėte idėją sukurti inovaciją organizacijoje, kaip tai darytumėte?</li> <li>• Jeigu matote galimybę kurti inovaciją organizacijoje ar komandoje, koks vaidmuo šiame procese tenka komandos nariams?</li> </ul>
Savivaldžios komandos narių intrapreneriškumas sąlygoja procesų inovacijas ir dalijimąsi žiniomis su kitais organizacijos nariais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, kas būdinga žmogaus intrapreneriškai elgsenai? Kiek tokia elgsena būdinga jūsų komandos nariams, sau pačiam?</li> <li>• Ar stengiatės ieškoti būdų, kaip tobulinti esamus organizacijos ar komandos procesus? Kodėl?</li> <li>• Kaip vyksta dalijimasis inovacijomis ir žiniomis organizacijoje? Ar turite tam platformas?</li> </ul>
Komandos nario lyderystė savivaldžioje komandos veikloje skatina darbuotojų intraprenerišką elgseną.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokiomis savybėmis turi pasižymėti komandos lyderis? Kuo lyderis svarbus komandai?</li> <li>• Kokios vertybės svarbiausios jūsų komandos lyderiams? Kaip lyderiai vertina komandos darbuotojus?</li> </ul>

<p>Socialinės interakcijos yra kritiškai svarbios savivaldžios komandos funkcijoms vykdyti ir darbuotojų polinkiui į intraprenerišką veiklą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip svarbu jūsų komandai formalios ir neformalios socialinės interakcijos tarpusavyje?</li> <li>• Kiek svarbūs yra pasitarimai su atskirais komandos nariai bei diskusijos jūsų inovatyviai veiklai?</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fokus grupių diskusijose, reikalui esant, užduodami ir pagilinamieji/patikslinamieji klausimai.

**Tyrimo etika.** Tyrėjas neturi tiesioginių funkcijų nei vienoje iš tiriamų komandų, todėl rezultatai neturėtų būti paveikiami. Tiriamos komandos suteikia teisę įrašyti fokus grupę transkribavimo pagrindu. Visa protokolų informacija yra pateikiama nuasmeninta, vardai ar pavardės nefigūruoja, kiekvienas komandos narys interpretuojamas kaip komandos visuma ir žymimas dėmenimis „QB“ arba „BP“. Minimimi konkretūs asmenys, jautri informacija arba organizacijos jautri informacija yra pateikiama redaguota ir generalizuojama, taip išlaikant informacijos aktualumą ir nepažeidžiant tiriamų asmenų ar organizacijos duomenų.

#### **4. Empirinio tyrimo dėl savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškos elgsenos sąsajų rezultatai**

Šiame skyriuje aiškinama praktinis Scrum taikymas tiriamoje organizacijoje (skirtumai, papildomos priemonės ir kt.), pateikiami fokus grupių diskusijų rezultatai ir jie diskutuojami su ankstesnių tyrimų radiniais.

##### **4.1. Scrum metodologinės sistemos kaip savivaldžios komandos veikimo pagrindo analizės rezultatai**

Tarptautinės kompanijos „Talech“ padalinio Lietuvoje savivaldžios komandos savo veikloje vadovaujasi Scrum metodologija. Tiriamos komandos gana tiksliai dirba pagal visus Scrum gide nurodytus punktus, vadovaujasi vertybėmis, vykdo visas ceremonijas.

Scrum yra viena iš metodologijų, kuria naudoja Agile filosofija besivadovaujančios organizacijos. Kaip rodo 15th Annual State of Agile Report (2021) 66 proc. organizacijų naudoja Scrum, dar 15 proc. organizacijų naudoja Scrum ir kitų Agile metodologijų hibridus. Taigi, apie 80 proc. visų organizacijų, taikančių Agile filosofiją, naudoja Scrum metodologiją arba jos hibridą. Tai vienareikšmiškai svarbiausia ir populiariausia Agile metodologija. Scrum metodologinė sistema padeda žmonėms, komandoms ir organizacijoms kurti vertę pritaikant lanksčius sprendimus sudėtingoms problemoms. Scrum metodologija išpopuliarėjo dėl savo sėkmingumo, pritaikymo didžiausiose pasaulio IT paslaugų įmonėse. Ši metodologija paspartina programinės įrangos kūrimo spartą, bendrina individualius ir korporatyvinius tikslus, sukuria kultūros inspiruojamą veiklą, padeda kurti vertę suinteresuotoms grupėms ir pastovią veiklos komunikaciją visuose lygiuose ir pagerina individų kūrybos ir gyvenimo kokybę. Komandoms pasiekti tokius rezultatus metodologija padeda per tam tikrus veikimo principus. Scrum metodologija numato tris roles:

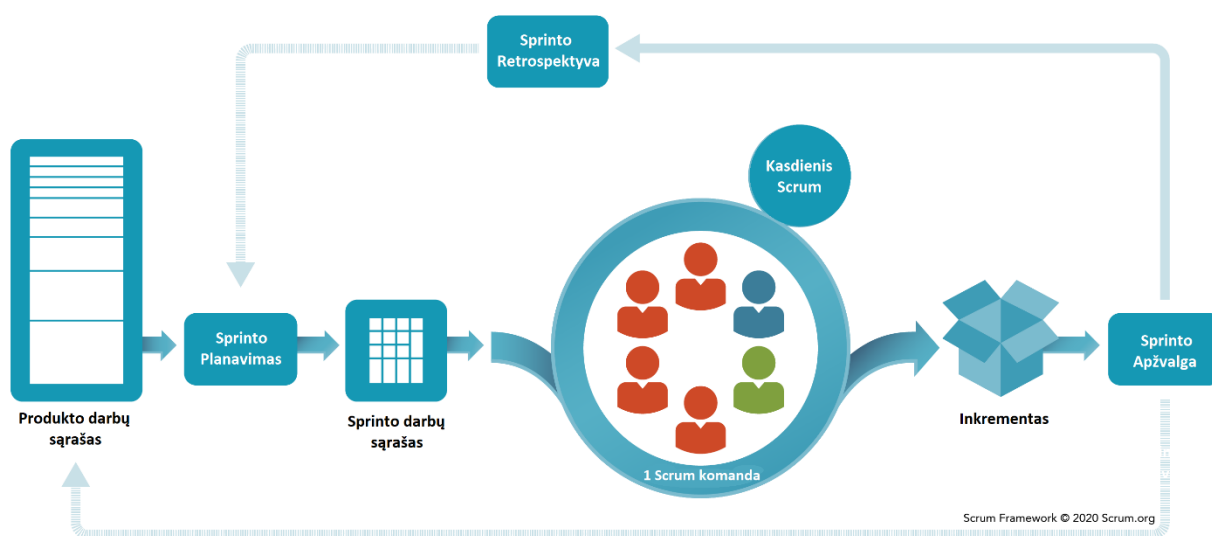
- programuotojo arba, bendresne prasme, vystytojo (angl. *Developer*),
- produkto savininko (angl. *Product owner*)
- Scrum meistro (angl. *Scrum master*).

Tiriama komanda vadovaujasi šiomis rolėmis. Komandas, įprastinėmis sąlygomis (atmetus darbuotojų kaitą, komandų restruktūrizaciją ir t.t.) sudaro Scrum meistras, produkto savininkas ir 9 programuotojai. Tiesa, Scrum gidas numato, kad programuotojai yra tarpdiscipliniški ir jie neskirstomi į technologines sritis. Tiriamose komandose šis principas nėra pilnai išpildomas. Programuotojai dirba po tris tokiu technologiniu pasiskirstymu: su vartotojams matoma dalimi (angl. front end), funkcinė ir vartotojams nematoma dalimi (angl. back end) ir kokybės užtikrinimu (angl. quality assurance). Svarbu paminėti, kad kai kurie komandos dalyviai gali atlikti visas arba bent dvi technologines funkcijas, tačiau įprasta praktika yra dirbti savo specializuotoje srityje, bendradarbiaujant su kitais srities atstovais. Kiekviena iš šių rolių siejama su tam tikromis veiklomis ir turi specifines atsakomybes.

*Programuotojai* yra atsakingi už 1) Sprinto plano sudarymą (sprintas tai yra ciklinis įvykis, kuris apjungia visus kitus Scrum įvykius, proceso dedamąsias, vertybes bei jo metu yra sukuriamas apčiuopiamas rezultatas), 2) kokybės normų, kurias programuotojai sukuria patys sau (tai yra vadinama atlikimo apibrėžtimi (angl. *Definition of done*) palaikymą, 3) kasdienį savo plano keitimą, kad galėtų pasiekti Sprinto tikslą ir 4) atskaitingumą vienu kitiems.

*Produkto savininkas* yra atsakingas už 1) komandos sukuriamos vertės maksimizavimą, 2) Sprinto tikslo sukūrimą ir aiškų jo komunikavimą komandai, 3) produkto darbų sąrašo (angl. *Product backlog*) kūrimą ir aiškią to komunikaciją, 4) darbų rūšiavimą ir prioretizavimą darbų sąrašė ir 5) užtikrinti, kad darbų sąrašas būtų atviras, matomas ir suprantamas.

*Scrum meistro arba fasilitatoriaus rolė*. Scrum meistras atsako už 1) komandos treniravimą savivaldumo ir tarpdiscipliniškumo temomis, 2) Scrum įvykių savalaikiškumo ir naudingumo užtikrinimą, 3) pagalbą komandai susikaupti į rezultato sukūrimą, 4) pagalbą produkto savininkui, susijusią su produkto planavimo aiškumu ir atvira komunikacija apie darbų sąrašą, 5) organizacijos mokymo apie Scrum ir Agile vertybes procesą, 6) planavimą ir pagalbą organizacijai implementuoti Scrum metodologiją bei pagalbą suinteresuotoms šalims suprasti Scrum procesą ir esmę, produkto kūrimo kompleksškumą.



**5 pav.** Scrum veikimo modelis (*Scrum.Org*, 2020)

Šios trys rolės yra reikalingos tam, kad būtų išpildyti Scrum ciklai – Sprintai. Jų veikimas yra pavaizduotas 1 pav.

Scrum meistras suorganizuoja ir fasilituoja Sprinto planavimą. Produkto savininko paruoštas ir prioriteto tvarka sudėliotas darbų sąrašas yra naudojamas Sprinto planavimui. Šios Scrum ceremonijos metu produkto savininkas pristato arba padeda iškelti Sprinto tikslą. Programuotojai savo nuožiūra išsirenka darbus, kurie padės šį tikslą pasiekti. Tokiu būdu sudaromas Sprinto darbų sąrašas. Kartais pirmiausia yra sudėliojamas Sprinto darbų sąrašas ir iš darbų visumos yra iškeliamas dviejų savaitių tikslas. Teorijoje ši proceso dalis nėra aprašyta, tad abu variantai yra tinkami ir priimtini. Kiekvieną rytą komanda vykdo kasdieninį Scrum (angl. *Daily Scrum*), kuris trunka 15 minučių ir yra skirtas suplanuoti savo dieną. Programuotojai dažniausiai pristato nuveiktus praeitos dienos darbus, pasako savo planą esamai dienai bei pasitaria, jeigu yra neaiškumų ar trukdžių jų darbui. Taip pat yra aptariami atviri klausimai, jeigu susitikimas neviršija 15 minučių. Teorijoje nurodytas tik toks kasdieninis susibėgimas, tačiau tiriamos komandos taip pat dalyvauja technologinių sričių kasdieniuose susitikimuose trunkančius 45 min., kurie vyksta prieš pat kasdieninį Scrum. Šiuose susitikimuose dalyvauja visų Lietuvos komandų technologinių sričių programuotojai

bei atitinkamos srities technologinis vadovas. Šie susitikimai yra skirti aptarti techninius klausimus ir neaiškumus, padėti kolegoms susiplanuoti techninį darbo planą savo darbams.

Sprinto metu programuotojai kuria apčiuopiamą produktą arba inkrementą, kurį Sprinto apžvalgoje pristato suinteresuotosioms šalims (pavyzdžiui, organizacijos vadovybei, užsakovams, vartotojams ir pan.). Tiriamose komandose tai dažniausiai yra produkto savininkas, kiti komandos nariai, technologinių sričių vadovai, kitos suinteresuotos organizacijos komandos. Ceremoniją fasilituoja Scrum meistras, tačiau programuotojai imasi iniciatyvos patys ir vizualiai pavaizduoja funkcinis pokyčius (pavyzdžiui, nauja funkcija lentelės filtravimui, automatinis laiškas vartotojui atlikus funkciją ir t.t.). Dažniausiai programuotojai pristato tik savo įgyvendintą rezultatą, tačiau kartais vienas programuotojas gali pristatyti ir kelių komandos narių rezultatą, ypač jei įgyvendinti pokyčiai yra susiję. Šiuos pokyčius patvirtina arba atmeta produkto savininkas. Remiantis naujai įdiegtomis funkcijomis yra trumpai aptariama tolimesnė plėtra, kartais produkto savininkas papasakoja ir pabrėžia galutinį produkto dalies tašką ir tikslą.

Galiausiai, Scrum komanda įvykdo Sprinto retrospektyvą, kurioje aptaria proceso sėkmingas ir tobulintinas dalis. Šią ceremoniją fasilituoja ir veda Scrum meistras. Dažniausiai naudojama virtuali lenta, kurioje galima anonimiškai „klijuoti“ lapelius su komandos narių pastebėjimais. Esminiai aptariami klausimai – *kas buvo gerai [Sprinto metu], kas buvo blogai, ką turime padaryti kitaip*. Komandų nariai nevensgia pasidžiaugti vieni kitų pasisekimais ar procesų patobulinimais, taip pat atvirai išreiškia problemas. Tada įvyksta anoniminė balsavimo sesija, lapeliai išrūšiuojami pagal aktualumą komandai ir yra aptariami. Dažniausiai visi komandos nariai pasisako dėl iškeltų teiginių. Tuo remiantis bendru sutarimu yra priimami sprendimai, užpildoma trečioji virtualios lentos skiltys. Veiksmų lapeliai yra naudojami kito/kitų Sprintų metų – keičiami atitinkami procesai, susisiekiama su reikalingais žmonėmis ir t.t.

Scrum ciklas kartojasi. Žvelgiant į procesą galima suprasti, kad komandos savo veiklą grindžia tiek Agile manifestu, tiek Agile principais. Savivaldžios komandos charakteristikos taip pat gana aiškiai matomos tiriamose komandose – jos dirba nepriklausomai, turi reikiamus resursus ir specialistus. Scrum metodologija koncentruojasi į produktyvumą per komunikaciją ir planavimą, kurie suteikia komandoms laisvę atrasti įvairius būdus inžinerinėms problemoms bei suteikia efektyvų procesą tuo atveju, jeigu reikėtų fundamentalaus projekto įgyvendinimo pokyčio. Tai labai lengvai galima išvelgti ir komandų darbo procese: planavimas ir komunikacija vyksta kiekvieną dieną, produkto savininko kuriamo darbų sąrašo dalys yra pateikiamos iš vartotojo perspektyvos, Scrum terminais žinoma kaip vartotojo istorija (angl. *User story*), programuotojai turi laisvę ieškoti sprendimo patys. Produkto savininkas dažniausiai nupasakoja tik funkcijos esmę ir siekiamybę, vartotojo istorijoje yra pateikti vartotojo norai. Kadangi didesnis planas – Sprinto darbų sąrašas – yra kuriamas dviem savaitėms, komandos turi visas galimybes būti lanksčios. Tuo atveju, jeigu paaiškėja, kad vartotojo istorijos negalima išpildyti dėl priklausomybės nuo kitos komandos ar kitų priežasčių, darbas gali būti pašalinamas iš sąrašo su produkto savininko pritarimu ir tuo atveju, jeigu tai niekaip nepaveiks Sprinto tikslo. Taigi, tiriamos komandos labai akivaizdžiai vadovaujasi Scrum sisteminė metodologija ir Agile principais.

## 4.2. Fokus grupių diskusijų rezultatų analizė

Fokus grupių diskusijai dalyviams buvo pateikti 18 klausimų. Duomenų analizės metu išaiškėjo keturios pagrindinės temos: komandinės veiklos principai, santykis su organizacija, darbuotojų intrapreneriškumas bei santykis su vadovais ir lyderiais. Temos suskirstytos į 13 potemių. Rezultatų apibendrinimas kartu su patvirtinančiais teiginiais yra pateikiami 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Kokybinės turinio analizės temos, potemės ir patvirtinantys teiginiai

Tema	Potemė	Patvirtinantys teiginiai
Komandinės veiklos principai	Komunikacija su komanda	<p>„Mes su „back-endieriais“ turim visokius susitikimus dėl „end pointų“. Kaip sutvarkyti, kaip daryti. &lt;...&gt; Bet esmė visad pasitarti, kaip geriau padaryt. kaip geriau „frontui“, kaip geriau „backui“ padaryt“ (QB)</p> <p>„Tai čia vis tiek pasipasakojai, galbūt kur pastrigai, su kokiom problemom susiduri. Atsiranda iš šalies minčių, kaip tave išjudinti, arba kur tave nukreipt.“ (BP)</p> <p>„&lt;...&gt; tikrai gali bet kada pasiskambinti, susijungti į trijų-keturių asmenų susitikimą ir greitai gauti rezultatą. Niekas tau nepasakys, &lt;...&gt; pati čia ieškok, aš neturiu tau laiko.“ (QB)</p>
	Ryšys su komanda	<p>„&lt;...&gt; aš lieku dėl to, nes čia turiu komandą gerą. Man patinka dirbti žmonėms, su kuriais aš dirbu. Žinai, aš galiu būti savimi...“ (QB)</p> <p>„Kalbu su kiekvienu, kaip norėčiau, kad su manimi kalbėtų, nesvarbu, kas tas žmogus gali būti. Bet, manau, labai svarbu. Kažkokius darbo santykius užkuri, lengviau dirbti tada gaunasi“ (QB_</p> <p>„&lt;...&gt; aš manau, kad vienas iš geriausių jausmų yra blogoje situacijoje, bendrai, kai tu žinai, kad kiti žmonės tave palaiko. O ne, kad tu vienas čia esi, kažkokioje nežinioje ir niekam neįdomu.“ (QB)</p>
	Atsakomybės prisiėmimas	<p>„&lt;...&gt; aš pasakysiu kam nors: eik „sukodink“ taip ir taip, ir aš pasakiau blogai – tai mano kaltė. Aš jam pasakiau kaip implementuoti tai turiu prisiimti atsakomybę.“ (QB)</p> <p>„&lt;...&gt; bet tiesiog kažkas prisiima už kažką tai atsakomybę ir tiesiog nešasi su savimi kartu.“ (BP)</p> <p>„&lt;...&gt; turime geriausią savybę apskritai – kiekvienas iš mūsų yra šito projekto savininkas“ (QB)</p>
	Autonomija	<p>„Ar esam priklausomi nuo vadovų? Šiuo klausimu, tiesiog mes priėmėme sprendimą tai padaryti, ir viskas. Ir tai padaryta.“ (QB)</p> <p>„Tai, kad Scrum orientuotas, kad būtų pačios komandos savarankiškos ir, kad nesugriūtų visi darbai, jeigu kažkoks tai komandos narys, sakykime, išeina atostogų ilgesniam laikotarpiui.“ (BP)</p> <p>„&lt;...&gt; produkto savininkas &lt;...&gt; turėdavo per daug papildomų atsakomybių. Tai pavyzdžiui, gaudavosi, kad reikalavimai rezultatui būdavo tokie lėkšti arba jų apskritai nebūdavo, &lt;...&gt; tada pats pricini prie kažkokių sprendimų, juos priimi.“ (QB)</p>

Santykis su organizacija	Igalinimas	<p>„Tiek programinės įrangos kūrimo direktorius, tiek produkto vadovas labai apsidžiaugtų, jeigu pasikviestumėm pasikalbėti. Nereikia tam jokių leidimų, ir, manau, patys dažnai girdim iš jų pačių susitikimuose bendruose, kad kalbėtume ir bendrautume su jais.“ (BP)</p> <p>„Bendrai žiūrint, pas mus, bent jau aš matau, yra tokia laisvė. Ta prasme, kad nesam pririšti prie savo tiesioginių vadovų.“ (QB)</p> <p>„&lt;...&gt; tu tik pakelk ranką ir pasiūlyk temą. Netikiu, kad kas nors pasakytų, &lt;...&gt; tau „ne, neik, nekalbėk“, &lt;...&gt; Tai čia kas nori viešai kalbėti: „prašau, varyk, daryk“.“ (BP)</p>
	Organizacijos suteikiami ištekliai	<p>„Iki programavimo įrangos licencijos, maniau, kad viskas labai gerai aprūpinta. Kažkaip nusiskundimų neturėjau, viskuo aprūpina.“ (BP)</p> <p>„Resursai yra, bet jie truputį vėluoja.“ (QB)</p> <p>„Pavyzdžiui, reikėjo surinkti įrodymų, kad trūksta išteklių, be kurių negalima pasidaryti realistiškos plano laike, ir tą pasiūlymą priėmė.“ (QB)</p>
Darbuotojų intrapreneriškumas	Proaktyvumas	<p>„&lt;...&gt; gavau naujo darbuotojo įvedimo informaciją visą, teko skaityti nemažai dokumentų, visokiausių „test case“ daryt, ir, turbūt dėl grynai asmeninių savybių, pradėjau viską taisyti.“ (QB)</p> <p>„Keli klausimus ir ne visada linksi galva. Jeigu pamatai, kad kažkas yra blogai, iš karto sakai tiesiai šviesai.“ (QB)</p> <p>„Tu tiesiog eini ir padarai, nors Sprinte niekada net neužsiminė &lt;...&gt;, į sprintą nebūna užrašyta. Tiesiog darom patys iš savo iniciatyvos.“ (BP)</p>
	Galimybės inovatyvumui	<p>„Nebijoti klausti klausimų, netylėti. Čia turbūt pats pirmas dalykas, nes kai esi pasyvus tai, ką tu gali inovuoti ar pakeist? Viskas tavo galvoje lieka, su niekuo nepasidalinai, jokio rezultato nėra.“ (QB)</p> <p>„Už pusvalandžio turėsime susitikimą su programinės įrangos kūrimo direktorium, tai galėsime iškelti šią temą jam.“ (BP)</p> <p>„Na, tai iškeli idėją, padarai tos idėjos MVP tos idėjos, ir tada važiuoji toliau. Pas mus ne vienas toks dalykas jau buvo pačiam šitam projekte.“ (QB)</p>
	Žinių valdymas	<p>„&lt;...&gt; jeigu yra galbūt labiau kažkokie skirtingo žinių lygio pusės specifinės temos, tada automatiškai irgi redagavimas, klausimas. Kodėl kažkas taip yra? Ar ar taip yra, nes visada taip darė, ar būtų logiška pasiūlyti kažką naujo.“ (QB)</p> <p>„Mes dar turime QA „Teams“ kanalą, jeigu šiaip kažkas vyksta kitose komandose, &lt;...&gt; turime rytinius QA „standupus“ &lt;...&gt; tai labai dažnai irgi būna, kad tai yra ta vieta, kur bent jau nuo QA kontakto ateina pasidalinimas.“ (BP)</p> <p>„Ir testavimo atžvilgiu tai tikrai labai [dalinamės žiniomis], taip ir mokomas vienas iš kito ir, sakyčiau, pagerina irgi testavimo kokybę.“ (BP)</p>
	Asmeninis tobulėjimas	<p>„Mane tai asmeniškai tiesiogiai paveikia, ką išmoksti iš karto naudoji.“ (BP)</p> <p>„Mes turime tuos penktadienius tobulėjimui ir žinių pasidalijimo laiką, susitikimus su savo srities kolegomis.“ (QB)</p> <p>„Koučingo sesijos [su vadovu] puiki vieta tobulėjimui.“ (BP)</p>

	Klientas yra prioritetas	„Tavo užduotis turi kažkokią įtaką klientui ar galutiniam vartotojui.“ (QB) „<...> gali pasakyti savo nuomonę, ir vartotojų patirtį, tarkime, pakomentuoti turbūt, kad „aš gyvenime nenaudočiau“, <...> arba „na jo, reikėtų čia kitaip padaryti“...“ (BP)
Santykis vadovais lyderiais	Atsakomybės paskyrimas	„Jeigu užmeti atsakomybę, tiesiog vienam žmogui, labai pasijunta iš karto, kad yra per didelė apkrova.“ (QB)  „Šiaip, „pushinimas“ turbūt niekada neatsiliepia gerai, nei individualiai, nei komandai. Nes jeigu mane vers „Dev Talks“, aš irgi iš tikrųjų esu toks žmogus, kurį jeigu „pushina“, nesijaučiu gerai.“ (BP)  „Dar svarbu ir tai, kad nebūtų taip, kad „aš dabar sugalvojau ir dabar tu darysi, nes aš taip sugalvojau.“ (BP)
	Vadovas/ lyderis kaip vedlys ir mentorius	„Mentorystė, man atrodo, didžiausia, tos lyderystės. Turi užvest ant kelio truputį, jeigu į šoną nuvažiuoji.“ (QB)  „Ką matau mūsų komandoje, mūsų įmonėje, kad komanda pirmoje vietoje visą laiką. Reikia daugiausiai kovoti už komandą...“ (BP)  „[Vadovas] <...> visada siūlo savo pagalbą kokiais, įdomesniais ir sunkiais atvejais.“ (QB)

4 lentelėje apibendrinti rezultatai rodo, kokias temas komandos „Qubit“ ir „Bits Please“ minėjo dažniausiai ir kokių pagrindų vyko plačiausios diskusijos.

Pirmoji tema – komandinės veiklos principai – suteikė informacijos apie savivaldžios komandos veikimą, kokiomis taisyklėmis komandos vadovaujasi, kaip supranta savo santykį su kolegomis, kokią įtaką darbui turi komunikacija. Tam buvo išskirtos keturios potemės: 1) komunikacija su komanda, 2) ryšys su komanda, 3) atsakomybės prisiėmimas ir 4) autonomija. Pirmosios potemės – *komunikacija su komanda* – patvirtinamieji teiginiai rodo komandos komunikacijos prasmę ir naudą, kokie yra komunikacijos ypatumai, kaip dažnai ir kokių tikslų ji vykdoma. Antroji potemė – *ryšys su komanda* – rodo komandų ryšį, kuris yra stipresnis už pragmatišką ar funkcinių darbo santykį. Šioje potemėje išryškėjo elementai, kaip komandos nariai traktuoja vieni kitus, kaip tai paveikia jų darbo rezultatus bei kokią tai naudą turi individams. Trečioji potemė – *atsakomybės prisiėmimas* – atskleidžia komandos požiūrį į atsakomybės prisiėmimą, koks yra užduočių pri(si)skyrimo procesas, kaip komandų nariai jaučia atsakomybę už vieni kitus, vykdomus projektus bei bendrąjį organizacijos produktą. Ketvirtoji potemė – *autonomija* – atskleidžia komandos galimybes veikti autonomiškai, kaip tai pasireiškia funkcinėje veikloje, parodo komandų sugebėjimą funkcionuoti netikėtai darbo procese netekus nario ir kaip yra valdomos situacijos, kai kitų narių indėlis yra nepakankamas.

Antroji tema – santykis su organizacija – rodo kaip darbuotojai sąveikauja su organizacija bei ką organizacija jiems suteikia. Pirmoji šios temos potemė yra *įgalinimas*, kuri atskleidžia, kad organizacija vertina savo darbuotojus, jų nuomonę, vengia hierarchijos ar biurokratijos, suteikia reikiamą laisvę veikti ir save realizuoti bei teikia įvairias platformas darbuotojų tobulėjimui, saviraiškai ir inovatyviai veiklai. Antroji potemė – *organizacijos suteikiami ištekliai* – atskleidžia, kaip darbuotojai vertina jiems suteikiamus organizacijos resursus, kokia jų nuomonė apie išteklių suteikimo procesų pasikeitimą tapus korporacijos dalimi bei koks yra organizacijos požiūris, kai darbuotojai prašo papildomų resursų.



Trečioji tema – darbuotojų intrapreneriškumas – aptarta plačiausiai. Joje išskirtos 5 potėmės: 1) proaktyvumas, 2) galimybės proaktyvumui, 3) žinių valdymas, 4) asmeninis tobulėjimas ir 5) klientas yra prioritetas. *Proaktyvumo* potėmėje atsiskleidė komandų narių požiūris į asmenines iniciatyvas, kaip jie turi galimybes ir palaikymą tai daryti, parodė, kad šios veiklos išeina už Sprinto ribų bei kaip darbuotojai nepriima status quo kaip fakto. Potėmė – *galimybės proaktyvumui* – atskleidė, kaip darbuotojai žvelgia į intrapreneriškos elgsenos galimybes, kokių būdu ši elgsena pasireiškia, išryškėjo ir jų lankstumas bei spartumas išnaudojant šias galimybes. *Žinių valdymo* potėmė parodė, kokiais metodais vyksta žinių dalijimasis tarp komandos narių ir organizacijos darbuotojų, kokios platformos yra tam suteikiamos bei koks yra darbuotojų proaktyvumas ne tik įsisavinant esamas organizacijos žinias, bet ir jas pritaikant bei atnaujinant. Ketvirtoji – *asmeninio tobulėjimo* – potėmė parodė, kokiais būdais komandos užsiima saviugda, kokias galimybes tam suteikia organizacija bei kaip ir kada nauji įgūdžiai ar informacija yra taikomi. Paskutinioji potėmė – *klientas yra prioritetas* – buvo rečiausiai minima ir mažiausiai aptariama, tačiau parodė darbuotojų norą ir įgūdį vertinti klientą, jo perspektyvą ir poreikius.

Paskutinioji tema – santykis su vadovais ir lyderiais – buvo suskirstyta į dvi potėmes. Pirmoji – *atsakomybės paskyrimas* – buvo didžiausią neigiamą konotaciją turinti potėmė, kuri atskleidė, kokią poveikį užduoties paskyrimas turi komandos nariams, jų motyvacijai ir savijautai, kaip darbuotojai supranta lyderį, kuris naudoja tokio tipo metodą. Antroji potėmė – *vadovas/lyderis kaip vedlys ir mentorius* – parodė, kaip darbuotojai suvokia lyderystę, kokiomis vertybėmis turi vadovautis šį vaidmenį apsiėmę komandos nariai bei ko darbuotojai tikisi iš savo tiesioginių vadovų.

Toliau bus pateikiama detali šių temų ir potėmių analizė.

#### ▪ **Komandinės veiklos principai**

Pirmasis išaiškėjęs pastebėjimas – abiejų fokus grupių dalyviai (komandų nariai) negalėjo įvardinti turimų sutartinių veiklos normų ar taisyklių. Komandų nariai tvirtino, kad neturi bendro susitarimo dėl taisyklių, į jas žvelgia kaip į kasdienio proceso dalį: veiklos normos atsiranda iš proceso netobulumų, yra taikomos pagal nutylėjimą, iteratyviai jas vystant Sprinto retrospektyvose, atsižvelgiant į iškilusias situacijas, tačiau bendro susitarimo nė vienoje komandoje nebuvo. „Qubit“ komanda veiklos normas labiau siejo su darbinėmis funkcijomis, tiksliau pasakius, buvo minimas produkto prieinamumo vartotojams kriterijus. Dalyviai teiravosi, ar atlikimo apibrėžtis (angl. *Definition of Done*), kuri yra techninių taisyklių rinkinys užduočių išbaigtumui, gali būti interpretuojama kaip veiklos norma. Taigi, „Qubit“ komanda žvelgė į šias taisykles tik per produkto prizmę, tarpusavio santykiai paminėti nebuvo. „Bits Please“ komandos atsakymai parodė priešingą situaciją: apie darbinis procesus užsiminta nebuvo, komandos nariai pabrėžė atvirą bendravimą su kitais nariais, lengvą ir neapribotą komunikaciją. Komandos veiklos normų susitarimo neturi. Diskutuojant taip pat išryškėjo ir bendrosios komandų nuostatos apie Scrum metodologinę sistemą. „Qubit“ komanda teigė, kad procesai yra greitesni, informacijos *kelionė* yra sklandesnė ir spartesnė bei ši metodologija skatina dirbti proaktyviai, o ne reaktyviai. „Bits Please“ komanda priėjo išvados, kad trumpi dviejų savaičių ciklai, produkto vystymas tokiais ciklais bei lankstumas palengvina procesą, jis tampa prieinamesnis, komandos nariams lengviau susitvarkyti su užduotimis. Šios komandos nariai taip pat pabrėžė komandos savivaldumo principą kaip esminį darbo pagal Scrum metodologinę sistemą privalumą. Komandos autonomiškumas ir savarankiškumas leidžia komandai išlikti efektyviai net jeigu, pavyzdžiui, *produkto savininkas* (ar kitas narys) išeina atostogų ar negali

atlikti savo pareigų dėl kitų priežasčių. Ši savybė taip pat daro įtaką planavimui – komandos nariai žino, kokia yra komandos vizija, tolimesni artimiausi tikslai: net ir be pastovaus *produkto savininko* indėlio komanda galėtų judėti pirmyn. „Qubit“ komandoje ši savybė buvo parodyta praktiškai – dėl sudėtingų aplinkybių bendradarbiaujant su *produkto savininku* (laiko juostų skirtumas, papildomos strateginės atsakomybės produkto savininkui, darbas su kitomis komandomis), komandos nariai patys gilinais į su produktu susijusius klausimus, gerai išmano produkto viziją, todėl patys sugeba ieškoti sprendimų, juos priimti ir pritaikyti.

Komunikacija su komanda. Kalbant apie komandos veiklos normas, „Bits Please“ komandos diskusijoje buvo pabrėžiamas atviras bendravimas laisva forma, patikinta, kad šis bendravimas yra organiškas, „Qubit“ komandoje komunikacija, diskutuojant apie normas, minėta nebuvo. Taigi, komandos neturi formalių susitarimų dėl to, kaip vykdys tarpusavio komunikaciją, dėl oficialių komunikacijos platformų yra vadovaujamosi Sprintų ceremonijomis. Nepaisant to, tolimesnės diskusijos atskleidžia daugiau informacijos, kaip komandos užsiima komunikacija su komandos nariais. „Qubit“ komanda teigė, kad komunikacija su komanda atlieka svarbų vaidmenį ne tik kasdienėje veikloje, bet ir inovacijų procesuose. Tam yra pasitelkiamos diskusijos, pasitarimai ir pasidalinimai idėjomis su atskirais komandos nariais, grupėmis (pavyzdžiui, techninės srities) arba visa komanda. Vienas komandos narys, grįsdamas savo žodžius pavyzdžiais, patikino, kad vyksta pastovus bendradarbiavimas su kolegomis, kai yra kuriama kažkas naujo. Be to, komandos atstovas pridūrė, kad toks aktyvus bendravimas vyksta ir tais atvejais, kai kolegoms nesiseka, jie neišgali atlikti savo užduoties ar įgyvendinti iniciatyvos vieni, reguliariai vykdomi „minčių lietaus“ seansai, padedantys rasti sprendimus problemoms. „Bits Please“ komandos dalyviai teigė, kad komanda yra pirmasis filtras ir būdas gauti pirmąjį patvirtinimą savo idėjai. Įdomus atsakymas sekė po to – vienas dalyvis teigė, kad negalėtų kreiptis tiesiai į aukštesnio lygmens vadovą ir tvirtino, kad tai nebūtų leistina. Kitas komandos narys nedelsdamas užginčijo šį teiginį, sakydamas, kad visi organizacijos vadovai maloniai priima visus darbuotojus, išklauso jų idėjas, ir tam leidimo tikrai nereikia. Tolimesnė diskusija parodė, kad po komandos pritarimo reikia siekti viso Lietuvos padalinio pritarimo ir palaikymo. „Bits Please“ darbuotojas įvardino, kad toks idėjos pateikimas visiems kolegomis leidžia surasti palaikymą, bendraminčius, paruošti argumentus ir projektą inovacijai, kuri galėtų pateikti vadovybės atstovams. „Bits Please“ komandos diskusija sukelia tam tikrų pasvarstymų: vienas narys jaučiasi tarsi negalėtų kreiptis į vadovybę tiesiogiai, kol vadovybė tai skatina ir viešai tai komunikuoja. Negana to, komandos nariai reguliariai turi susitikimus su, pavyzdžiui, programinės įrangos kūrimo direktoriumi, todėl darbuotojai turėtų pažinoti ir turėti ryšį, dėl ko mažėtų darbuotojo susikaustymas. Bendrąja prasme, abi komandos sutiko, kad komandos vaidmuo yra labai svarbus užsiimant inovacine veikla, patvirtinant ir tobulinant savo idėjas. Verta paminėti ir komandų techninių sričių darbuotojų ryšius: komandos yra tik dalinai tarpdiscipliniškos, todėl buvo galima manyti, kad jos dirbs labiau susitelkusios į savo sritį, tačiau komandų atstovai patikino, kad komunikacija tarp techninių sričių yra labai aktyvi. Tolimesnės grupės diskusijos parodė ir socialinių interakcijų svarbą komandos nariams ir jų intrapreneriškai veiklai. „Qubit“ komanda pateikė įvairias interpretacijas: vienas fokus grupės diskusijos dalyvis teigė, kad komandos vaidmuo priklauso nuo inovacijos dydžio, kiek ji turės įtakos kitiems organizacijos žmonėms, todėl prieita išvados – reikia pakalbinti visus, kuriuos tai potencialiai palies, atsižvelgti į jų nuomonę. Antrasis diskusijos dalyvis papasakojo konkrečią situaciją, kai komanda buvo įgyvendinusi idėją, kuri atrodo gera tuo metu, tačiau, atėjus naujam kolegai, jis parodė joje esančius taisytinus aspektus ir netobulumus. Tai išprovokavo naujas komandos diskusijas trukusias kelias dienas, buvo sutartas ir įgyvendintas sprendimas. Komandos nariai pabrėžė, kad šį sprendimą įgyvendino be vadovų

pritarimo, tai padarė pati komanda – tai yra gana aiški nuoroda į komunikacijos svarbą ir jos sąveiką su komandos autonomija. Galiausiai diskusiją užbaigė QA (angl. *Quality Assurance*; toliau tekste techninė sritis vadinama QA, QA darbuotojais arba testuotojais) atstovė, kuri teigė, kad pirmiausia su naujomis idėjomis kreipiasi į savo tiesioginį QA vadovą, o su komanda bendraujama jau su labiau išpildyta idėja ar konceptu. „Bits Please“ komanda tuo metu teigė, kad naują idėją pirmiausia reikia aptarti su techninės srities komanda kasdieniniame susitikime arba per kasdienį Scrum komandos susitikimą, sulaukti pirminių reakcijų, komentarų ar patarimų. Kitas diskusijos narys teigė, kad naujas idėjas reikia ištestuoti pirmiausia pasitariant bent su vienu žmogumi komandoje, tada testuoti idėjos vystymą ir pristatyti ją didesnei grupei komandos narių. Abi komandos sutaria, kad komandos komunikacija yra svarbus veiksnys intraprenieriškai veiklai, tačiau prie to prieinama skirtingai: 1) per neformalias darbinės diskusijas su kolegomis, 2) naudojant formalius susitikimų kanalus, 3) pirmiausia pasitvirtinant idėją su tiesioginiu srities vadovu, 4) kreipiantis į visus suinteresuotus darbuotojus. Tokia metodų įvairovė leidžia manyti, kad tokie kreipimaisi ir pasitarimai yra svarbus ir stipriai paplitęs elementas inovatyvioje veikloje. „Bits Please“ komanda dar išskyrė komunikacijos komandoje funkcijas. Jų teigimu, viena iš bendravimo funkcijų yra emocinis pasidalinimas, išsiliejimas, kuris padeda padidinti arba grįžti į įprastinį produktyvumo lygį. Taip pat buvo minima pragmatinė interakcijų prasmė – bendraujant galima gauti papildomų pasiūlymų, kaip išspręsti asmeninį iššūkį ar kompleksiską užduotį, kolegoms gali padėti „išjudinti“ emocinį užstrigimą, nukreipti gera linkme arba pas kitą žmogų, galintį padėti. Minėta ir problemos išsakymo garsiai nauda – tokiu būdu darbuotojas pats gali rasti atsakymą į savo klausimą.

Ryšys su komanda. „Qubit“ komanda pasižymėjo tuo, kad daug labiau pabrėžė komandos ryšį, ne tik tarpusavio komunikaciją. Pavyzdžiui, diskusijoje figūravo paaiškinimas, kaip šis bendravimas atrodo ir kaip nariai jį supranta – bendravimas yra laisvas. Vienas diskusijos dalyvis teigė, kad jaučiasi taip, jog organizacijoje nėra už jį aukštesnių žmonių, jaučiasi lygus kalbėdamas su bet kuriuo kitu darbuotoju ar vadovu. Komandos nariai pabrėžė, jog įsivaizdavimas, kad vadovai yra aukštesni už darbuotojus yra kontraproduktyvus – tokiu atveju darbuotojas save riboja, negali susibendrauti, o susibendravimas yra tiesioginis kelias norint su komanda dirbti efektyviau ir geriau. Diskusijos narė, kuri nesilanko ofise ir dirba nuotoliniu būdu pilna apimtimi, patikino, kad tai jokių būdu neatsiliepia jos darbui ar santykiams su kolegomis – komandos atmosfera, darbiniai santykiai su komandos nariais yra geri, bendraujama laisvai. Komandos nariai diskusijoje atkreipė dėmesį į tai, kad nereikia dedikuoto neformalaus susitikimo, kad būtų galima pažinti žmogų – per Sprinto ceremonijas, kasdienes susitikimus galima pajauti žmogaus nuotaiką, jo bendravimo stilių. Viena iš įvardintų konkrečių priemonių buvo asmeniniai susitikimai ir pokalbiai apie darbo temas, situacijų išsiaiškinimą, tačiau šie pokalbiai turi būti pusiau neformalūs, taip palengvinant bendravimą, kuria ryšį ir gerina tolimesnę darbą kartu. Vienas diskusijos narys teigė, kad programuotojas teoriškai gali dirbti visiškai vienas, atsiskyręs nuo komandos ir nebendrauti, tačiau visas užduotis padaryti gerai. Paklausti, kaip toks izoliacijos modelis paveiktų komandos efektyvumą, grupė sureagavo aštriai ir teigė, kad toks modelis neegzistuoja, nebūtų komandos ir visi eventualiai išeitų iš darbo. „Qubit“ taip pat pabrėžė, kad šis kuriamas ryšis ne tik padeda efektyviau dirbti kartu, tačiau teigė, kad komandos draugų palaikymas yra vienas svarbiausių jausmų, kuris laiko juos organizacijoje. Taip pat buvo išskirtas „kančios kartu“ motyvas, kuris, anot diskutuojančios „Qubit“ komandos, padeda stiprinti komandiškumą, palengvina asmeninius iššūkius. Šių dviejų potemių nuodugniu paaiškinimu tiriamos komandos išsiskyrė. Kaip minėta prieš tai, „Bits Please“ daugiau kalbėjo apie komunikaciją ir jos prasmę, kol „Qubit“ savo diskusijoje buvo daug nuodugnesnė minint ryšį su komandos draugais, jų atsakymai buvo detalesni, jie pabrėžė socialinių interakcijų svarbą iš įvairesnių pozicijų ir

perspektyvų. „Bits Please“ komandos nariai, kalbėdami apie ryšį tarp komandos narių, buvo santūresni ir, panašu, žvelgė į šią temą kaip į pragmatinį procesą, kuris padeda pasiekti darbinio rezultato, o ne komandos narių pažinimą, gilinimąsi į juos, jų nuotaikas ar bendravimo stilių.

Atsakomybės prisiėmimas. Komandos taip pat kalbėjo apie vieną esminių savo veiklos principų – atsakomybės prisiėmimą. Pavyzdžiui, „Qubit“ komanda įvardino organizacijos ir savo komandos vertybę – „elkis kaip savininkas“, kuri kalba apie organizacijos produktą ir skatina kiekvieną būti savininku, žvelgti kritiškai, ieškoti galimybių tobulinti jį ir t.t. „Bits Please“ komanda savo atsakymuose dažnai pabrėžė psichologinę atsakomybės prisiėmimo naudą: tokiu būdu darbuotojai turi daugiau motyvacijos veikti, labiau gilinasi į darbą, ieško būdų jį atlikti geriau, jaučiasi psichologiškai geriau ir laisviau. „Qubit“ komandoje taip pat atsispindėjo šis suvokimas – komandos nariai teigė, kad atsakomybę prisiėmęs darbuotojas dirba savo noru, todėl jis gilinasi į savo užduotį. Dėl šios priežasties darbuotojai atlieka ne minimalius reikalavimus tenkinantį darbą, o siekia atlikti užduotį kokybiškai, ieško būdų patobulinti produktą ir šias idėjas atsineša bendrai diskusijai su komandos nariais. „Bits Please“ komandoje taip pat aiškėjo atsakomybės prisiėmimo už komandos narius motyvas. Vienas narys teigė, kad savo noru apsiima daugiau atsakomybės už jo komandoje esančius techninės srities kolegas, atlieka tiriamąją dalį, dirba su užduotimis, kurios nėra susijusios su komandos Sprinto tikslu. Tokiu būdu narys „apsaugo“ komandos draugus nuo papildomo spaudimo bei atlieka sunkias užduotis, kad palengvintų kolegų pritaikomąjį darbą. „Qubit“ komandoje ši savybė susisieję sutapatinta su proaktyvumu. Vienas narys teigė, kad produkto savininkui nepakankamai dalyvaujant komandos veikloje, jis prisiima atsakomybę ir padeda komandai toliau vystyti produktą.

Autonomija. „Qubit“ komandos nariai teigė, kad jie turi laisvę veikti ir neturi priklausomybės nuo savo tiesioginių vadovų, kad priimtų sprendimus. Buvo pabrėžta, kad pastaruoju metu dideli sprendimai buvo priimami komandose arba techninių sričių komandose, tai reiškia, kad komandos turi vis daugiau autonomijos. Tiesa, „Qubit“ komandos nariai taip pat parodė ir šio pasitikėjimo lygio neigiamąją pusę – dėl per didelio pasitikėjimo komandos nariai dirbo pagal savo nuožiūrą, todėl pritrūko ateities strateginio planavimo dėl produkto prieinamumo įvairiems vartotojams. Komandai buvo suteikta speciali prieinamumo mokymų platforma, tačiau trūko srities eksperto, su kuriuo būtų galima apie tai diskutuoti. Tai suponavo tokią situaciją, kad komanda turi papildomo darbo, atranda naujus iššūkius, turi laukti papildomos technikos, pasverti papildomas platformas, kurios anksčiau buvo laikomos neaktualiomis. „Bits Please“ komanda taip pat minėjo autonomiškumo privalumus, tačiau nebuvo tokie užtikrinti savo laisve veikti kaip „Qubit“ komanda. „Bits Please“ nariai teigė, kad esant net mažam reikalingam pakeitimui, reikia tartis su *Scrum meistru* arba *produkto savininku*, o esant didesniai pokyčiui – su tiesioginiu vadovu, kad būtų gautas patvirtinimas prieš imantis veiksmų. Labai svabus „Bits Please“ diskusijos išskirtinumas yra tas, kad kalbėdami apie inovacijas ar iniciatyvas komandos nariai itin pabrėžė poreikį argumentacijai, kad galėtų įtikinti vadovybę. „Qubit“ komanda šio poreikio neakcentavo. Vietoj to teigė, kad turint idėją reikia parengti planą arba prototipą, jį parodyti ir savo iniciatyvą apginti tokiu būdu. Kartu „Qubit“ nariai teigė, kad visi žmonės organizacijoje jiems atrodo lygūs, kad galima kalbėtis su bet kuo, o „Bits Please“ narys, priešingai, teigė, kad jam nebūtų leista kreiptis tiesiai į bendruosius vadovus, keli diskutuojantieji tam pritarė. Abi komandos supranta savo autonomijos vaidmenį, tačiau „Qubit“ jaučiasi laisviau už „Bits Please“.

#### ▪ Santykis su organizacija

Abiejų fokus grupių diskutantai, bendrai paėmus, teigiamai vertina santykį su organizacija. Komandos nariai daug kartų minėjo įgalinimą, naudas, kurias iš to gauna. Organizacija, anot pašnekovų, neriboja jų darbinių funkcijų ar iniciatyvų, jais labai pasitikima, komandų nariai patys gali priimti sprendimus dėl savo komandos veiklos. Abiejų fokus grupių nariai taip pat teigė, kad anksčiau buvo patenkinti suteikiamais resursais, gaudavo viską, ko reikia, tačiau pastaruoju metu susidūrė su situacija, kai šis procesas trunka per ilgai. Darbuotojai tikisi ne tik išteklių, bet ir jų pristatymo greičio, ko, panašu, didelė korporacija negali suderinti.

Igalinimas. Šios potemės motyvus komandų nariai minėjo teigiamai. Komanda „Bits Please“ teigė, kad džiaugiasi turintys galimybę laisvai pasisakyti ir būti išgirsti, įvardino tai kaip žodžio laisvę. Kita komandos narė teigė, kad šis pasitikėjimas ir laisvė yra geras dalykas – darbuotojas nėra verčiamas daryti to, ko jis nenori. Kitas diskusijos dalyvis paantrindamas teigė, kad psichologiškai gerai jaučiasi, nes vadovybė jo nespaudžia, neverčia išeiti iš komforto zonos, darbuotojai visada turi pasirinkimą, ar užsiimti nauja veikla ar iniciatyva, viskas yra grindžiama asmeniniais norais. Šios komandos nariai labai teigiamai atsiliepė apie jiems suteiktą įgalinimą, galimybę užsiimti savo iniciatyvomis, džiaugėsi situacija, jog jie nėra verčiami kažko daryti. Vis dėlto šiai komandai buvo labai svarbi ir galimybė neužsiimti netipiškomis veiklomis. „Qubit“ komanda dėl organizacijos ir vadovybės suteikiamo įgalinimo su pirminiais kitos fokus grupės diskusijos dalyviais pastebėjimais sutiko – jie patikino, kad jaučiasi įgalinti savo organizacijos ir vadovybės. Jie teigė, kad jų nuomonės yra svarbios ir išgirstos, jautėsi galintys kažką pakeisti organizacijoje ir projekte. Visi nariai pabrėžė, kad turi galimybes išbandyti save ir savo galimybes, prisiimti atsakomybių pagal savo norus ir suvokimus, darbai nėra rūšiuojami pagal sudėtingumo lygį, visi darbuotojai turi galimybę prisiimti ir kompleksiškas užduotis. Vienas diskutantas teigė, kad jo komandoms tekę produkto savininkai, jo nuomone, niekada neatlikdavo pakankamai gero darbo, todėl jis pats turėdavo imtis iniciatyvos ir priimti sprendimus. Galima teigti, kad tai įrodo aukštą įgalinimo lygį. „Qubit“ komandos diskusijoje išsakyta mintis, kad, jeigu komanda nebūtų įgalinta, nieko ir nebūtų. „Bits Please“ komanda taip pat teigiamai vertino savo įgalinimą ir iš to gaunamas naudas. Nariai teigė, kad labai džiaugiasi galimybėje valdyti savo laiką, dėlintis savo grafiką bei dirbti prie darbų, kuriuos nori dirbti tuo metu. Taip pat teigiamai buvo atsiliepta ir apie Sprinto rėmus – 2 savaitių planas iš principo keistis negali, gali būti tik smulkios korekcijos, todėl diskutantai pabrėžė, kad gali dėlintis savo asmeninius planus pagal Sprinto darbų sąrašą ir jaustis saugūs dėl pašalinių atsakomybių. Be to, buvo pabrėžta, kad įgalinimas turi psichologinę naudą – darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą, kai patys gali spręsti, kokius darbus renkasi dirbti ir gali juos dalintis pagal savo nuožiūrą, specializacijas ir norą. Bendrai žvelgiant į komandų atsakymus, galima matyti, kad organizacija yra įgalinusi savo komandas ir darbuotojus. Pastarieji tai jaučia ir mato labai aiškias to naudas – tiek pragmatines, tiek psichologines. „Qubit“ komanda taip pat diskusiją apibendrino teigdami, kad šios naudos darbuotojų yra suprantamos kaip kritinės komandos veiklumui.

Organizacijos suteikiami ištekliai. Komandos gana kritiškai pasisakė apie resursus, kuriuos suteikia organizacija bei aprūpinimo resursais vaidmenį papildomoms veikloms. „Qubit“ komandos diskusijoje buvo išreikštas asmeninis nepasitenkinimas operacine sistema bei dabar aktualia problema – trūkstama licencija programavimui. Kaltė buvo priskirta naujai korporacinei organizacijos sistemai, korporacijos keliamiems saugumo ir kitiems reikalavimams. Scrum metodologinė sistema reikalauja nuspėjamumo ir pastovumo, o toks programinės įrangos pokytis komandai sukelia didelių nepatogumų. Viena komandos narė sureagavo švelniau ir teigė, kad aprūpinimas yra adekvatus, tačiau lėtas ir vėluojantis. Taip pat buvo minimi papildomi žmogiškieji ištekliai užduotims, iniciatyvoms,

kuriuos, kaip teigė diskusijos nariai, suderinti nėra sunki užduotis. Organizacija, matomai, išklauso komandų poreikius ir pagal tai plečia savo žmogiškuosius išteklius. Taip pat komanda išskyrė, kad turi prieigą prie mokomosios platformos, kurioje turi galimybę mokytis įvairiausių temų, ir teigė, kad vadovybė labai pabrėžia ir skatina šią platformą išnaudoti, ypač antroje penktadienio dienos pusėje saviugdai. Ilgalaikis komandos narys palygino senesnę organizacijos struktūrą su dabartine, kai įmonė jau priklauso milžiniškai korporacijai: organizacija turi komandos formavimo biudžetus kiekvienam mėnesiui, asmeninius biudžetus saviugdai (konferencijoms, knygoms, mokomajai medžiagai ir pan.). Diskusija buvo užbaigta teiginiu, kad dėl korporacijos dydžio, keliamų saugumo reikalavimų, didelės vadovybės grandinės procesai vyksta lėtai, nepaisant savivaldžios komandos greičio. „Bits Please“ komanda identiška išreiškė savo nepasitenkinimą programinės įrangos aprūpinimu, kiti nariai taip pat pakomentavo fizinės įrangos trūkumą. Viena diskusijos narė *užstojo* organizaciją ir teigė, kad įrangos vėlavimas yra priklausomas nuo tiekimo grandinių vėlavimo, trūkstamų žaliavų ir kitų faktorių, kurie nepriklauso nuo organizacijos. Tačiau buvo pabrėžta, kad programinės įrangos trūkumo klausimas nėra pateisinamas. Taip pat buvo pridurta, kad tokie pokyčiai ir prisitaikymas prie naujos, jau banko, sistemos ir anksčiau buvo iššūkis, tačiau komanda prie to priprato. Išskirtinį komentarą komandos narys, kuris pasakė, kad po fokus grupės vyks organizacijos susitikimas su programinės įrangos kūrimo direktoriumi ir licencijų klausimą bus galima iškelti tiesiai jam. Nors tai nebuvo fokus grupės tikslas ar atsakymas į turimą klausimą, tai rodo komandos greitą reagavimą į turimas problemas, spartų jų sprendimo būdą. Vienas komandos narys apibendrinamas teigė, kad organizacijos išskirtinumas yra susikoncentravimas į darbuotojų gerą savijautą. Organizacija stengiasi suteikti darbuotojams visas reikiamas priemones ir išteklius visoms jų veikloms, turint pageidavimų ar nusiskundimų, galima juos pateikti vadovybei. Paprastai vadovybė priima atitinkamus sprendimus (beveik visada darbuotojo naudai), pasirūpina reikiamais ištekliais. Diskutuotdamos abi komandos stipriai susitelkė į esamas problemas, bet aiškiai nekomunikavo resursų reikšmės papildomoms veikloms. Tačiau apibendrinant atsakymų visumą galima manyti, kad darbuotojų intrapreneriška elgsena daugiausia apsiriboja organizacijos procesais ar produkto tobulinimu, todėl programinė įranga – jų pagrindinis darbo įrankis – yra tiesiogiai susijusi su jų galimomis šalutinėmis veiklomis. Be to, diskutuojantys komandų nariai pabrėžė organizacijos geranoriškumą aprūpinant darbuotojus, vadinasi, tikėtina, jie galėtų gauti visus reikiamus išteklius netipiškoms veikloms vykdyti. Abiejų fokus grupių dalyvių nuomone, tapus didžiulės korporacijos dalimi atsirado daugiau finansų, skirtų darbuotojų gerai jausenai užtikrinti, tačiau procesai tapo lėtesni. Scrum metodologinė sistema reikalauja greitų pokyčių, komandos sugebėjimo prisitaikyti prie tokių pokyčių ir juos vykdyti, tačiau tai nedera su didžiulės korporacijos reikalavimais, saugos, tiekėjų pasitikėjimo ir kitomis tokio pobūdžio veiklos sistemomis. Fokus grupės diskusijos vyko tuo laiku, kai aktuali tapo licencijos problema, todėl darbuotojų reakcija buvo aštresnė, emociškesnė. Tikėtina, kad kitomis sąlygomis diskutuojančiųjų atsakymai būtų švelnesni. Tačiau tai tuo pačiu parodo didžiulių korporacijų problematiką Scrum besivadovaujančioms savivaldžioms komandoms.

#### ▪ Darbuotojų intrapreneriškas

Tai labiausiai diskutuota tema abiejų fokus grupių diskusijose. „Qubit“ komanda teigė, kad intrapreneriška elgsena svarbiausia yra aktyvumas, klausimų uždavimas, dalijimasis mintimis. Toliau diskusijos dalyviai diskutavo dėl asmeninės savybės – motyvacijos. Nuomonės dėl jos išsiskyrė. Minima motyvacija buvo apibūdinta kaip ne tik užduočių įvykdymas, bet ir gilinimasis į situaciją, produktą, jo tobulinimas savo iniciatyva. „Qubit“ diskutuojantieji sutiko, kad tikslesnis žodis yra veržlumas. Tolimesnė diskusija išgrynino dar vieną savybę – problemų sprendimo įgūdžius.

Viena fokus grupės dalyvė teigė, kad neužtenka pastebėti galimybes ar tobulintinas vietas, reikia daryti tyrimą, eksperimentuoti praktiškai, argumentuoti prasmę, lyginti su *status quo* bei tai pristatyti kitiems nariams. Dar viena išskirta savybė – struktūravimas, tvarkos įvedimas, chaoso prevencija, žinių dokumentavimas. Paklausti, kokias iš šių savybių turi komandos nariai, visi staiga įvardino vieną iš diskusijos dalyvių, jį išskirdami kaip savo lyderį. Dalyviai toliau diskutavo apie savybes ir paminėjo savybę, kuri pradžioje buvo priskirta prie veiklos normų, – kiekvienas narys yra projekto savininkas. Tai leidžia komandos nariams suvokti savo indėlį kūrybos procese. Galiausiai, komanda sutarė, kad visos paminėtos savybės yra daugiau ar mažiau būdingos kiekvienam „Qubit“ komandos nariui, labiausiai išskiriant komandos veteraną, kurį nariai įvardino kaip savo lyderį. „Bits Please“ komandoje diskusija nebuvo tokia vienpusė: teiginiui, kad intrapreneriškas žmogus sugeba pastebėti problemas prieš joms tampant tokiomis, buvo priešpastatytas kitas tvirtinimas, kad organizacija yra per didelė intrapreneriškai darbuotojų veiklai. Nepaisant to, „Bits Please“ įvardino, kokios savybės galėtų būti būdingos intrapreneriškam darbuotojui: taisyklių nesilaikymas, naujienų įvedimas, rizikavimas, pasižymėjimas „pašėlusiomis“ idėjomis ir nesiorientavimas į procesą. Komandos nariai labiau sutiko su pastaruoju teiginiu ir diskusijos nebetęsė. Jų įsitikinimu, organizacija yra per didelė intrapreneriškai elgsenai propaguoti. Šiuo klausimu komandos narių nuomonės labai skyrėsi. „Qubit“ komanda plačiai išskleidė intrapreneriškos elgsenos savybes ir tvirtai teigė, kad komandos nariai jomis pasižymi, „Bits Please“ komanda priėjo visiškai priešingos išvados. Vadovaujantis ir prieš tai atlikta diskusijos analize, galima įžvelgti ryškėjančius komandų kontrastuojančius požiūrius.

Proaktyvumas. „Qubit“ komandos nariai teigė, kad proaktyvumas yra besąlygiškas svarbus komandos veiklai ir rezultatams. Vienas šios komandos diskusijos dalyvis teigė, kad jeigu ne komandos proaktyvumas, jų dabartinio produkto nė nebūtų. Kitos diskutantės nuomone, būtent dėl proaktyvios elgsenos pavyksta greitai gauti reikiamus atsakymus, kai kuriais atvejais – apskritai rasti atsakymus. Diskusijos kita dalyvė patikino, kad jeigu komandos nariai nėra proaktyvūs, visame bendrame organizacijos procese yra pametamos svarbios detalės. Diskutuojantieji pabrėžė, kad asmeninis indėlis yra reikalingas, kad procesai būtų sėkmingai suvaldyti, informacija sklįstų teisingai. Bendra komandos išvada buvo vienareikšmė – proaktyvumas yra kritiškai svarbus. „Bits Please“ komandos nariai teigė, kad jų proaktyvumas priklauso nuo situacijos, išorinių veiksnių ir asmeninio supratimo apie situaciją. Diskutantų nuomone, kartais nesijaučia, jog jų nuomonė būtų svarbi. Nepaisant to, komanda tvirtino, kad proaktyvumo poveikis komandai yra teigiamas ir labai svarbus. Jie tai grindė tuo, kad proaktyvumas leidžia išspręsti situacijas prieš joms tampant problemomis, padeda atlikti darbą kokybiškiau. Be to, išsakyta mintis, kad komanda į Sprintą pasiima darbo tiek, kiek gali realiai įgyvendinti, todėl tai daro savo noru ir savo paskaičiavimu. Komandos nariai taip pat pabrėžė vertę to, kad darbuotojas gauna ne užduotį, o savo iniciatyva prisiima atsakomybę, tokiu būdu atlieka užduotį kokybiškiau, jaučia didesnę asmeninį pasitenkinimą. Testuotojų atstovė pridėjo, kad proaktyviau bendrauja su savo techniniais kolegomis, ne visa komanda, kartu generuoja idėjas, padeda atlikti testavimo darbus. Diskutuojant komanda įvardino asmeninę proaktyvumo naudą – asmenine iniciatyva pasiimtas darbas suteikia papildomos motyvacijos, skatina aktyviau dirbti, kokybiškiau atlikti darbą, tokiu būdu darbuotojas turi daugiau motyvacijos. Įdomu, kad „Qubit“ komanda, kalbėdama apie proaktyvumą, pabrėžė to vertę ir davė suprasti, kad proaktyvumas turi būti pastovus. „Bits Please“ komanda, detalčiai įvardinusi proaktyvumo naudas, konstatavo, kad komandos proaktyvumas priklauso nuo situacijos. Abi komandos sutiko, kad proaktyvumas yra labai svarbus. Tiesa, „Qubit“ pabrėžė šios savybės kritinę naudą komandos ir net organizacijos veiklai, „Bits Please“ teiginys buvo silpnesnis. Šis vertinimo laipsnių skirtumas gali būti aiškinamas skirtingomis komandų veiklos sritimis – „Qubit“ komanda dirba su mikrosaitų produktu, kuris yra inovatyvūs ir vadinamas

naujos kartos projektu o antroji komanda – „Bits Please“ – dirba su senojo produkto modernizacija. Pirmuoju atveju, vystant idėją, yra daugiau kūrybinės veiklos ir komandos indėlio, o antruoju – modernizacija yra daugiau „perrašymo“ veikla, kurioje reikia remtis senuoju produktu, kūrybos ir inovatyvumo yra kur kas mažiau.

Fokus grupių atsakymų analizė taip pat parodo, kad „Qubit“ komanda turi bendrą nuomonę apie proaktyvumą ieškant inovacijų – tai yra kasdienis procesas. Diskutuojant komandos nariai teigė, kad kiekviename susitikime kelia klausimus, drįsta prieštarauti ar siekia išsiaiškinti nesuprantamas situacijas nuodugnai, taip skatina diskusijas ir platesnius aptarimus. Kita diskusijos dalyvė papildė, kad tuo pačiu ir skatina kitus darbuotojus bei komandos narius kelti šiuos klausimus, įsitikina, ar kolegos suprato aptariamą turinį ir su juo sutinka. Komanda teigė, kad narių pasyvumas sukelia problemas ir labai svarbu yra aktyviai užduoti klausimus ir gilintis. Taip pat šis komandos polinkis yra jaučiamas kitų komandų veiklose – buvo pateikta situacija, kai „Qubit“ komanda klausinėja, gilinasi ir kelia aukštesnius kokybės standartus kitų komandų kolegų darbui. „Bits Please“ komanda apie aktyvias inovacijų paieškas pasisakė mažiau. Vienas šios komandos diskusijos narys apibūdino šias aktyvias iniciatyvas kitokiu kampu. Jis teigė, kad yra du būdai tobulinti procesus ar produktą: 1) jeigu patobulinimas nedidelis, kreiptis į Scrum meistrą arba produkto savininką, pateiki argumentus ir tada galima užsiimti implementacija ir 2) jeigu tobulinimas yra didesnės apimties, kreiptis į tiesioginius vadovus. Taip pat komandos atstovas pridėjo, kad antrasis idėjos įgyvendinimas gali užtrukti labai ilgai. Jei užtrunkama, diskutantas įvardino taip pat du kelius: pirmasis – aktyvus ir individualus, klausiant apie procesą ir skatinant jo įgyvendinimą, o antrasis – vyksta bendradarbiaujant ir diskutuojant. Šis diskutantas nurodė, kad pats nepraktikuoja pirmojo būdo, tiesiog pateikia savo pastabas, išryškina poreikį argumentacijai, inovacijos naudai įrodymui. Atsižvelgiant į prieš tai atliktą analizę, šis atsakymas nėra netikėtas – komanda neretai pažymėjo galimybę neįsisiimti inovatyvios veiklos ir labai svarią argumentaciją. Tiesa, šie du elementai gali būti tiesiogiai susiję: „Bits Please“ komandos diskusijoje buvo paminėta, jog darbuotojams nebūtų leista kreiptis tiesiai į vadovybę, kituose atsakymuose buvo pabrėžiamas poreikis pasitvirtinti veiklą su Scrum meistru, produkto savininku arba tiesioginiu vadovu, taip pat pabrėžiamas labai stiprus poreikis argumentacijai. Ši darbuotojų nuostata gali lemti darbuotojų pasyvumą platesnio lygmens inovacijoms. Tai gana didelis kontrastas su „Qubit“ komandos pasiasakymams. Ši komanda atsakymuose pabrėžė savo laisvę ir nepriklausomybę nuo vadovų bei daugiau orientuojasi į diskusiją su visais komandos nariais.

Galimybės inovatyvumui. Šioje potemėje galima išvelgti darbuotojų proaktyvumą per jų asmenines iniciatyvas organizacijoje. „Qubit“ komandos diskusijoje pradžioje pasisakė nauja darbuotoja, kuri teigė, kad gavusi „naujoko gidą“ matė taisytinių vietų, todėl pradėjo jį tobulinti, susilaukė kolegų ir vadovų palaikymo nuo pat pirmų dienų. Taip pat buvo minimos kasdienės veiklos: jeigu kiti komandos nariai neatliko tam tikros kasdienės funkcijos, tai kaip natūrali reakcija buvo įvardintas poreikis imtis iniciatyvos ir tai padaryti pačiam. Komandos nariai teigimu, „jeigu yra poreikis, tai yra ir iniciatyva“, tai paaiškindami įvairiais procesais: pastoviu „Confluence“ (organizacijos informacijos laikymo ir kūrimo įrankis, panašus į „Wikipedia“) puslapių atnaujinimu, žinių pasidalijimu – klausimų uždavimu apie esamus procesus ir galimybes juos tobulinti. Jie teigė, kad Sprinto retrospektyvos yra būtent palankiausia vieta tokiems pokyčiams įgyvendinti. „Bits Please“ komandos narių nuomonės išsiskyrė: pusė diskusijos dalyvių teigė, kad papildomoms iniciatyvoms sąlygų nėra dėl situacijos – vienas narys teigė, kad po visų privalomų susitikimų nebelieka laiko. Kito dalyvio nuomone, papildomomis iniciatyvomis daugiau užsiima vadovai, o komandos nariai atlieka labiau



pagalbinį vaidmenį. Be to, nėra adekvačios struktūros komandai užsiimti papildomomis iniciatyvomis, apart Sprinto, t.y. pagrindinės veiklos, darbų. Kiti pasisakantieji teigė priešingai. Vienas narys pasisakė, kad savo noru apsiima tiriamąją dalį bei kartais dirba su užduotimis, kurios nepriklauso Sprintui, randa ir tvarko produkto netobulumus savo iniciatyva. Kita komandos narė pasisakė dėl papildomų iniciatyvų ir teigė, kad testavimu užsiimantys kolegos taip pat vykdo papildomus procesus su kitomis programomis, automatizuoja testus ateičiai. Šie darbai Sprinto darbų sąrašė nefigūruoja, kadangi jie tiesiogiai nepadaeda pasiekti Sprinto tikslo, tačiau padeda išlaikyti ir tobulinti bendrą produkto kokybę. Taigi, šis klausimas vėlgi sukėlė tam tikrą komandų narių nuomonių pasiskirstymą. „Qubit“ komanda buvo vieninga ir pritarė kolegų nuomonėms, kol antrosios – „Bits Please“ – komandos narių nuomonės pasiskirstė perpus. Įdomu tai, kad antrosios komandos atveju neigiamai dėl iniciatyvų pasisakę nariai išskyrė visiškai skirtingas priežastis: vienas diskutantas tvirtina, kad tam nėra struktūros, kitas – kad nėra pakankamai atliekamo laiko. Pirmasis teiginys iškrenta iš konteksto, kai atsižvelgiama į tolimesnius atsakymus, o antrasis turi pagrindo. Komandos turi nemažai įvairių susitikimų – Sprinto ceremonijos, rytiniai susitikimai su techninės srities kolegomis, penktadieniniai seminarai, reguliarūs susitikimai su vadovybe ir t.t. Įdomu ir tai, kad dalis šių susitikimų yra skirti būtent skatinti iniciatyvumą ir papildomas veiklas. Pavyzdžiui, penktadieniniai techninės srities seminarai yra organizuojami kaip atviri forumai, kuriuose darbuotojai gali pristatyti savo idėjas, iniciatyvas, siūlyti inovacijas, diskutuoti, kaip reikia tobulinti procesą ir t.t. Tolimesnė diskusijos turinio analizė rodo ir tai, ko reikia komandoms, kad jos galėtų užsiimti inovatyvia veikla bei kokias tam turi platformas. „Qubit“ komanda taip pat paminėjo penktadieninius seminarus su technologinės srities kolegomis. Šiuos susitikimus įvardino ne tik kaip būdą išreikšti savo idėjas, bet ir gauti reikiamą palaikymą, būdą *nunešti* idėją vadovybei ir būdą pasisemti naujų idėjų. Taip pat buvo paminėti susitikimai su programinės įrangos kūrimo direktoriumi bei jo pabrėžiama filosofija – turint idėją, reikia nebijoti ir kreiptis į aukštesnius vadovus. Tokius susitikimus galima daryti ne tik dėl idėjų, bet ir norint išsiaiškinti, kodėl tam tikros naujos funkcijos ar inovacijos buvo patvirtintos arba atmestos. Kitaip tariant, propaguojamas atviras santykis net ir su aukščiausio lygio vadovais. Yra minima, kad vadovybė džiaugiasi tokiu darbuotojų iniciatyvumu. „Bits Please“ komandos nariai teigė, kad esminiai elementai yra galimybė išsakyti savo nuomonę ir veiksmi, kurie įvyksta po suteikto grįžtamojo ryšio bei šių pokyčių matomumas. Sprinto retrospektyva buvo pabrėžta kaip ideali tam platforma, kurioje šie elementai jau yra veiksmingi. Kita „Bits Please“ komandos narė pritarė šiai nuomonei ir teigė, kad vienintelis dalykas, ko reikia iniciatyvoms įgyvendinti – *pakeltos rankos*, platforma iš esmės nėra svarbi. Buvo išsakyta mintis, kad vadovybė labai noriai priima pasiūlymus ir asmenines iniciatyvas, lengvai yra gaunami pritarimai tokio tipo veikloms. Kitas „Bits Please“ komandos narys papildė šią pastabą, specifiškai minėdamas organizacijos renginių organizavimą, ir patikino, kad tokios iniciatyvos šioje srityje dar nebuvo. Taip pat buvo išsakyta mintis, kad reikia kitų žmonių pritarimo ir bendros komunikacijos. „Bits Please“ komandos nariai papasakojo apie galimas iniciatyvų išraiškos galimybes: programuotojų pasikalbėjimai (angl. *Dev Talks*) ir komandų nariams suteikiamos vadovų *koučingo* (angl. *Coaching*), dar žinomo kaip ugdomojo vadovavimo, sesijos. Programuotojų pasikalbėjimai yra kas dvi savaites vykstantys susitikimai, kuriuose programuotojai su savo komandomis gali pristatyti naują idėją, procesą, įrankį ar specifinį darbo rezultatą. „Bits Please“ komanda pabrėžė, kad šioje platformoje turi visas galimybes pasireikšti laisvai, yra tam skatinami ir užtenka asmeninės iniciatyvos, kad šiame susitikime būtų alokuotas laiko tarpas. Diskutantai pabrėžė, kad gali netgi dalintis darbais su savo vadovais, padėti naujų darbuotojų integracijos procese, gali užsiimti jų *koučingu*. Taigi, abi komandos pabrėžė savo turimas galimybes užsiimti asmeninėmis iniciatyvomis, prisiimti papildomas atsakomybes. Taip pat aiškiai matomas skatinamas ryšys tarp vadovų ir darbuotojų, nėra

akcentuojama hierarchija ar jai būdingos savybės. Diskusijoje komandos taip pat atskleidė keturias platformas savo iniciatyvoms įgyvendinti: penktadieniniai seminarai, programuotojų pasikalbėjimai, Sprinto retrospektyvos bei *koučingo* sesijos su tiesioginiais vadovais. Be to, diskutuojančių komandų nariai pasidalino, koku būdu bandytų įgyvendinti inovacijas. „Qubit” komandos narys teigė, kad pirmiausias žingsnis turėtų būti penktadieninis seminaras. Kitas narys teigė, kad pirmiausia reikia sugalvoti idėją, tada parengti koncepto įrodymą ir tada *nešti* idėją toliau į organizacijos vidų. Jis tai patvirtino patirtimi, kad taip buvo pasiekta ir implementuota ne viena produkto inovacija. Komanda taip pat pridėjo, kad toks modelis galioja ne tik produkto tobulinimui, bet ir Agile procesams komandoje. Jie teigė, kad ne tik Scrum meistras sprendžia, kaip atrodo Scrum procesai, komandos lenta, kaip daromi Sprintai ir t.t. „Bits Please“ komanda teigė, kad norint įgyvendinti inovaciją galima eiti dviem keliais: kreiptis į tiesioginį vadovą arba iškelti klausimą ar idėją per komandos Sprinto retrospektyvą. Tačiau buvo pažymėti ir didelės organizacijos proceso sunkumai – tokios inovacijos įgyvendinimas, tikėtina, užtruktų itin ilgai. Tolimesniu teigimu, reiktų kreiptis ne tik į tiesioginį vadovą, bet ir į bendrus vadovus, pavyzdžiui, programinės įrangos kūrimo direktorių. Tačiau diskusijos dalyvis pabrėžė, kad reikalingi svarūs argumentai, kad pavyktų sėkmingai pagrįsti ir įrodyti savo idėją. Įdomu, kad abiejų komandų nariai pateikė jau 5 įgyvendinimo modelius: 1) penktadienis seminaras, 2) idėjos koncepto įrodymo pristatymas, 3) kreipimasis į tiesioginį vadovą (ir vėliau į bendrus vadovus), 4) Sprinto retrospektyva, 5) programuotojų pasikalbėjimai. Tai rodo, kad organizacijoje esančios komandos turi labai daug įmanomų kelių inovacijų kūrimui, iniciatyvų taikymui. Nors buvo išvardintos 4 jiems suteiktos platformos, komandos įvardino net 5 metodus įgyvendinti savo iniciatyvas. Darbuotojų iniciatyva yra vertinama tiek techninės srities kolegų, tiek komandos, tiek tiesioginių vadovų, tiek ir aukštesniųjų vadovybės sluoksnių. Svarbu paminėti ir tai, kad komandų nariai supranta savo idėjų pagrindimo prasmę – diskutantai pabrėžė pasiruošimą ir svarią argumentaciją. Taigi, nors darbuotojai turi plačias galimybes savo iniciatyvų įgyvendinimui, jie supranta ir savo indėlio bei pasiruošimo svarbą.

Žinių valdymas. Diskusijose komandos atskleidė, kaip organizacijoje ir komandoje dalinasi žiniomis ir sukurtomis inovacijomis. „Qubit” komanda teigė, kad informaciją ir žinias reguliariai dokumentuoja „Confluence“ platformoje, veda naujus puslapius ir pildo esamus. Tiesa, buvo pabrėžta ir tai, kad trūksta esamo produkto savininko indėlio – nėra funkcinės ir techninės produkto specifikacijos. Tačiau tai kompensuoja komandos nariai ir jų žinios – galima reikiamą informaciją surinkti ir iš kolegų. Šią mintį išsakiusi diskusijos dalyvė taip pat užsiminė, kad jos iniciatyva atsirado anksčiau minėti trūkstami dokumentai. Kitas narys toliau vystė mintį apie tai, kad nariai turi specifines žinias ir jomis mielai dalijasi tarpusavyje, tačiau pastebi, kad net ir būdamas ilgalaikis darbuotojas vis dar turi daug nežinomų vietų. Paašškėjo, kad galima dokumentuoti funkcinės, bendrinės žinias dokumente, gerąsias programavimo praktikas, tačiau techninę programavimo dalį dokumentuoti yra neįmanoma laiko prasme. Buvo pabrėžta, kad nebūtų įmanoma paašškinti naujam darbuotojui, kaip nuodugniai veikia komandos vystomas produktas, ir naujam darbuotojui reiktų bent pusės metų, kad suprastų kaip viskas veikia. Dėl inovacijų pristatymo, dalinimosi jomis vėl buvo paminėti programuotojų pokalbiai kaip esminė platforma naujos idėjos ar rezultato pristatymui. Testuotojų atstovė teigė, kad inovacijomis ir žiniomis dalijasi kasdieniauose techninės srities susitikimuose ir bendruose komunikacijos platformose. Taigi, „Qubit“ komanda išskyrė tarpusavio bendravimą, bendrinės informacijos pildymą žinių pasidalijimo platformoje bei savo komandos darbo lentą, bendrus komunikacijos kanalus ir programuotojų pokalbius kaip esmines platformas. „Bits Please“ komandos nariai papildė šį platformų sąrašą pridėdami draugo sistemą. Tai – mentorystės sistema, kurioje naujokui yra priskiriamas organizacijos darbuotojas; mentorius ir naujokas turi

reguliarius susitikimus, draugas dalinasi žiniomis, patarimais, gerosiomis praktikomis, supažindina su žinių dokumentavimo platforma. „Bits Please“ komandos nariai taip pat išskyrė, kad žinių pasidalijimas vyksta ir tarp techninių sričių kolegų, komandos nariai išmano vieni kitų turimas žinias ir gali nukreipti naujus darbuotojus pas srities ekspertus. Diskusijoje dalyvaujanti testuotoja teigė, kad dažniau dalijasi žiniomis su savo techninės srities kolegomis, su kitomis techninėmis sritimis šiuo metu tai vyksta daug rečiau. Tačiau tarp testuotojų, anot diskutantės, penktadienio seminarai yra išnaudojami itin efektyviai – techninės srities vadovas pristato ir siūlo daug naujienų, darbo įrankių, kolegos pristato savo ekspertines sritis, dalijasi turimomis giluminėmis žiniomis. Abi komandos ypač pabrėžė tarpusavio komunikaciją kaip esminį būdą dalintis žiniomis ir informacija. Bendrines ar funkcinės žinias, gerąsias praktikas organizacijos darbuotojai dokumentuoja tekstiniu būdu, tačiau to nuodugniai nedaro dėl per didelio kompleksškumo ir laiko sąnaudų. Dar viena išryškėjusi savybė – testuotojų techninės srities bendradarbiavimas. Visų komandų QA atstovai tarpusavyje bendradarbiauja labai glaudžiai, dalinasi idėjomis ir naujais įrankiais ir tai daro dažniau, negu su savo komandomis ar kitomis techninėmis sritimis.

Asmeninis tobulėjimas. Diskusijose komandos aptarė ir savo galimybes tobulėti bei kaip tai atsiliepią jų inovatyviems procesams. „Qubit“ komanda tobulėjimo faktoriais juokaudami įvardino atlyginimą ir materialias gėrybes, tačiau kaip rimtą faktorių išskyrė komandą. Vienas diskusijos narys labai aiškiai pažymėjo, kad galimybė būti savimi, lygybė tarp komandos (ir organizacijos) narių yra priežastys, skatinančios likti organizacijoje. Be to, buvo pabrėžta, kad kiekvienas narys gali prisiimti daugiau atsakomybių, lengvai kilti karjeros laiptais. Galima manyti, kad kalbantysis stengėsi įvardinti tobulėjimui palankų mikroklimatą. Kitas diskusijoje dalyvaujantis komandos narys papasakojo apie bendravimo procesus, kaip jie keičiasi per laiką, ir kaip, pasiekus „lūžio tašką“, išmokstama bendrauti, kas sukuria labai gerą aplinką komandoje. Kita diskutantė papildė kolegos mintį išsakydama, kad komandos turimos žinios yra labai svarbi aplinkybė, tai skatina bendrauti su kitais komandos nariais, mokytis iš jų, gilintis į kitas sferas. Taip pat buvo pabrėžti penktadieniniai seminarai ir paminėta organizacijos praktika antrą penktadienio dienos pusę skirti saviugdai. Šie veiksniai, anot diskusijos dalyvių, skatina užsiimti savo iniciatyvomis, jomis dalintis. Dar viena diskutuojančios komandos narė papasakojo apie labai konkrečią organizacijos priemonę darbuotojams – metinius tikslus. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje su tiesioginio vadovo pagalba išsikelia keletą asmeninių ir keletą profesinių tikslų, progresą reguliariai aptaria su vadovu. Baigintais metams tai tampa darbuotojo tobulėjimo rodikliu. „Bits Please“ komanda taip pat įvardino tobulėjimo faktorius: kolegas, asmeninį norą, metinius tikslus ir *koučingo* sesijas su vadovu. Taigi atsakymai gana panašūs į tuos, kuriuo pateikė „Qubit“ komandos diskutantai. „Bits Please“ komandos narių atsakymai dėl tobulėjimo poveikio organizacijoms procesams buvo įvairūs. Viena dalyvė teigė, kad išmoktas žinias taiko iš karto, kitas pašnekovas teigė, kad pastaruoju metu komandai buvo pasiūlyta porų programavimo (angl. *Pair Programming*) idėja, kuri didžiajai komandos narių daliai patiko, tačiau kalbantysis jos netaikė, nes jam ji atrodė nepriimtina asmeniškai, į tokias komandos proceso inovacijas žvelgia atsargiai. Pastarasis „Bits Please“ komandos nario pasisakymas atskleidžia tam tikrą pasyvumo tendenciją. Apibendrinant abiejų fokus grupių dalyvių atsakymus galima teigti, kad savivaldžioje komandoje narių tarpusavio santykiai yra labai svarbus elementas tobulėjimui. Proaktyvių komandos narių naujai įgyjami įgūdžiai ar informacija yra pritaikomi itin greitai.

Klientas yra prioritetas. Ši potėmė fokus grupių diskusijose buvo minima mažiausiai, nors Scrum metodologinės sistemos procesams ji yra svarbi. Scrum teigia, kad klientas yra pagrindinė darbo ašis, su klientu privaloma bendrauti itin dažnai tam, kad būtų sukurtas kuo geresnis produktas. „Bits

„Please“ komandos nariai minėjo, kad labai svarbu yra atvirai išsakyti savo nuomonę įsijautus į vartotojo perspektyvą. Testuotojai dirba vadovaudamiesi ir savo asmeniniu suvokimu apie tokio pobūdžio produktus, pavyzdžiui, kiek reikia paspaudimų norint atlikti norimą funkciją, ar procesas yra intuityvus ir suprantamas, kaip lengvai vartotojas gali rasti sau reikiamus atsakymus. Vienas „Qubit“ komandos narys teigė, kad veržlumui ir motyvacijai išlaikyti yra svarbu žvelgti iš perspektyvos, kad programuotojo darbas turi tiesioginį poveikį klientui arba galutiniam vartotojui. Tokiu būdu užduotys nėra interpretuojamos kaip užduotys, jos yra suprantamos kaip rezultatas klientui, potencialus poveikis vartotojo sėkmingam verslo augimui. Kadangi ši potėmė nebuvo plėtojama ar minima dažnai, todėl, galima manyti, komandos nepasižymi stipriu ryšiu su klientu.

#### ▪ **Santykis su vadovais ir lyderiais**

Atsakomybės paskyrimas. Diskutuojančių komandų atsakymai į šios potėmės klausimus pasižymėjo neigiamu turiniu, dažniausiai kaip kontrastas su jiems tinkamomis veikimo normomis. Pavyzdžiui, „Qubit“ komandos požiūriu, komandos nariui priskirta atsakomybė dažniausiai sukuria per didelį krūvį, dėl to jaučiama neigiama įtaka komandos rezultatams. Komandos pačios pasirenka, kokias užduotis vykdys ir kada tai darys, o atsakomybės paskyrimo atveju į tai dažniausiai neatsižvelgiama, todėl kenčia visa komanda ir galimybės įgyvendinti Sprinto tikslą. „Bits Please“ komandos nariai teigė, kad atsakomybės paskyrimas yra neproduktyvus, skatina įtampą komandoje ir yra lyderystei priešinga savybė. Tiesa, „Bits Please“ komandos nariai taip pat teigė, kad pasyvesni komandos nariai priima tas atsakomybes, kurias jiems paskiria arba siūlo. Tai vyksta kontekste, kai komandos narys pritaria ir savo valia priima atsakomybę. Šios komandos nariai taip pat atviravo, kad tuo atveju, jeigu jiems būtų paskiriami darbai ar atsakomybės, jie jaustųsi itin negerai, ir tai, tikėtina, skatintų juos išeiti iš darbo. Komanda labai aiškiai pabrėžė savo norą dirbti tai, kas jiems patinka, laisvai dalintis atsakomybėmis su komandos nariais, planuoti laiką savarankiškai. Atsakomybės priskyrimas buvo įvardintas kaip destruktivus elementas visoms šioms teigiamoms savybėms.

Vadovas/lyderis kaip vedlys ir mentorius. Šios potėmės turinys buvo gana panašiai suprantamas abiejų komandų. Vienas „Qubit“ komandos narys pabrėžė kolektyvinę komandos atsakomybę už priimtus sprendimus. Vadovai šiame procese buvo įvardinti kaip vedliai ir patarėjai, atliekantys patariamąjį, o ne sprendimo priėmimo vaidmenį. Testuotojų atstovė teigė, kad irgi jaučia savo tiesioginio vadovo pasitikėjimą – nereikia pristatinėti savo darbų, kas buvo nuveikta ir pan. Šios diskutantės požiūriu, vadovas buvo tapatinamas su mentoriumi ar patarėju, pabrėžiant jo iniciatyvumą siūlant pagalbą sudėtingų užduočių vykdyme. Tačiau diskusijose dalyvaujančių komandų supratimas apie lyderių savybes ir jų svarbą komandai skyrėsi. „Qubit“ komanda išskyrė mentorystę ir teigė, kad lyderis privalo padėti komandos nariams atlikti darbus teisingai. Kita įvardinta savybė buvo atsakomybės prisiėmimas. Tai buvo grindžiama tuo, kad lyderis gali klysti, tačiau turi prisiimti atsakomybę už padarytas klaidas, turi suvokti, kad komunikuojama informacija turi pasekmes. Dar viena įvardyta, nors, tiesa, netiesiogiai, savybė buvo informacijos turėjimas. Tai buvo grindžiama tuo, kad lengviausias būdas pasiekti rezultato yra kreiptis į lyderį, jis suteiks detalią informaciją ir tai padarys greitai. Komandos narys įvardino, jo nuožiūra, kitos techninės srities lyderį (savo komandoje), į kurį kreipiasi techninės srities klausimais ir gauna reikiamus atsakymus. „Bits Please“ komanda teigė, kad lyderiui yra svarbus objektyvumas. Dar viena „Bits Please“ komandos minėta savybė – iniciatyvumas, tiksliau, didesnis nei kitų komandos narių iniciatyvumas. Kaip neigiamos praktikos įvardytas komandos narių kaltinimas, darbų paskyrimas, diskusijos trūkumas, vienvaldystė ir, priešingai, praktikuojamos diskusijos ir komunikacija yra teigiamas bruožas. Taip pat komandos nariai pabrėžė, kad lyderis turi gebėti matyti platesnį vaizdą, ilgojoje perspektyvoje vertinti

produktą ir procesus, padėti komandos nariams eiti vizijos linkme. Įdomu, kad komandos išskyrė skirtingus bruožus per ganėtinai skirtingas perspektyvas. „Qubit” komanda pabrėžė, kad lyderis turi būti išmintingas, prisiimantis atsakomybę, suvokiantis žodžio svarbą, o „Bits Please“ daugiau akcentavo neigiamas praktikas ir teigė, kad vertina jų priešpriešas, pabrėžė lyderio objektyvumo ir vizijos turėjimo prasmę. „Qubit” komandos diskusija verčia manyti, kad jie lyderį įsivaizduoja kaip globėją, su kuriuo lengva komunikuoti, į kurį visada galima kreiptis, be to, ryškėja patarėjo ir pagalbininko motyvas (kaip ir kalbant apie tiesioginius vadovus). „Bits Please“ komanda pasirenka labiau strateginiam lyderiui būdingą tipą, kuris orientuojasi į ateitį, rezultata, objektyvų, o ne emocinį vertinimą. Diskutantai trumpai pasidalino, kokiomis vertybėmis vadovaujasi jų komandų lyderiai, kokią tai svarbą turi komandai. „Qubit” komanda teigė, kad lyderiai pasižymi visišku atvirumu, nieko neslepia, yra linkę diskutuoti apie viską. Antroji pabrėžta vertybė buvo bendradarbiavimas, paslaugumas, t.y. lyderiai niekada nepasakys, kad neturi vieni kitiems laiko ir visada bus paslaugūs, taip padės pasiekti greito rezultato. „Bits Please“ komanda teigė, kad taip pat svarbus atvirumas, lyderio dalinimasis žiniomis. Taip pat buvo išskirtas tarnystės lyderystės bruožas – komandos statymas į pirmą vietą, kovojimas už ją. Galiausiai buvo paminėtas savarankiškumas ir pasitikėjimas. Vertybių klausimų komandų pateikiama informacija buvo gana panaši. Pirmosios įvardintos savybės tapatinamos su autentiškąja lyderyste, o antrosios – daugiau su tarnystės lyderyste. Deja, nė viena fokus grupė neplėtojo lyderystės klausimo.

Fokus grupių diskusijose vienos temos sulaukė daugiau diskutantų dėmesio, kitos – mažiau. 5 lentelėje pateikti atsakymų, diskutuojant apie potemių aspektus, dažniai. Be to, 5 lentelėje matyti, kurie diskusijų aspektai turi teigiamas, kurie – neigiamas konotacijas. Pavyzdžiui, matome, kad įgalinimo teigiami aspektai „Bits Please“ komandos minėti 9 kartus, neigiami – 4 kartus.

**5 lentelė.** Fokus grupių minėtų potemių dažnumas

Potemės	„Qubit” komanda (+)	„Qubit” komanda (-)	„Bits Please“ komanda (+)	„Bits Please“ komanda (-)
Proaktyvumas	15	0	10	5
Ryšys su komanda	11	1	3	0
Komunikacija su komanda	9	4	9	1
Atsakomybės prisiėmimas	6	1	5	0
Įgalinimas	6	0	9	4
Galimybės inovatyvumui	6	1	7	5
Komandos autonomiškumas	6	1	6	0
Asmeninis tobulėjimas	5	0	1	0
Žinių valdymas	5	2	5	1
Vadovas/lyderis kaip vedlys ir mentorius	4	0	4	0
Organizacijos suteikiami ištekliai	3	7	4	4

Klientas yra prioritetas	1	0	1	0
Atsakomybės paskyrimas	0	2	1	6

5 lentelės rezultatai leidžia pagrįsti tam tikras išvalgas, kylančias iš fokus drupių diskusijos turinio kokybinės analizės. Abi fokus grupių diskusijoje dalyvaujančios komandos dažniausiai minėjo proaktyvumą: „Qubit“ komanda tai siejo su teigiamu kontekstu, „Bits Please“ nevengė neigiamos konotacijos (pasyvumas, galimybė nesiimti naujų iniciatyvų). Pirmasis esminis skirtumas tarp komandų diskusijos rezultatų yra ryšio tarp komandos narių pabrėžimas. „Qubit“ komanda, palyginti su „Bits Please“ komanda, tai minėjo kur kas dažniau. Panašumas atsiranda kalbant apie komunikaciją su komanda – abi komandos tai minėjo tiek pat kartų, tačiau „Qubit“ komanda išvelgdavo ir neigiamų situacijų. Tai galėtų lemti komandos polinkis į tarpusavio ryšio vystymą ir puoselėjimą, kadangi to trūkumas ir gali sukurti neigiamas pasekmes komunikacijai. Atsakomybės prisiėmimą komandos traktuoja labai panašiai, bet apie atsakomybės paskyrimą „Bits Please“ komanda atsiliepia ženkliai dažniau ir, be to, neigiamam kontekste. Taigi, galima manyti, kad komandos yra linkusios prisiimti atsakomybę, tačiau beveik vienbalsiai neigiamai atsiliepia apie atsakomybių priskyrimus. Įgalinimo tema taip pat tapo kontrastuojančia tarp komandų: „Qubit“ komanda ją minėjo tik teigiamai, o „Bits Please“ kartu su teigiamais įvertinimais konstatavo ir neigiamus aspektus, pavyzdžiui, teigė, kad jiems nebūtų leista tiesiogiai kreiptis į aukštesnio lygio vadovą. Galimybės inovatyvumui komandos teigiamai minėjo labai panašiu santykiu, tačiau „Bits Please“ komanda apie šį reiškinį taip pat kalbėjo neigiamai. Tokį rezultatą gali lemti komandos tam tikras pasyvumas, nenoras inovuoti ir imtis naujų iniciatyvų. Komandos autonomijos klausimu komandos sutarė ir rezultatas yra beveik identiškas. Tačiau asmeninį tobulėjimą praktiškai mini tik „Qubit“ komanda ir tai daro daug dažniau už „Bits Please“ komandą. Tai taip pat galėtų būti sietina su komandos pasyvumu, kuris galimai suponuoja mažesnę žingeidumą ir intrapreneriškos elgsenos siekį. Žinių valdymo ir lyderio vaidmens klausimais komandos sutarė ( paminėjimų skaičius panašus). Organizacijos suteikiamų išteklių tema, kaip minėta anksčiau, fokus grupių diskusijose buvo jautresnė. „Qubit“ komanda buvo itin kritiška – organizacija buvo minima kaip lėta, negalinti tinkamu laiku aprūpinti reikiama ištekliais, procesai komandai kėlė ypatingas frustracijas. „Bits Please“ komandos reakcija į programinės įrangos situaciją buvo identiška, tačiau kalbant apie kitas išteklių suteikimo sritis ši komanda organizaciją *apgynė* ir atsiliepė teigiamai.

Taigi, apibendrinus rezultatus galima matyti savivaldžių Agile komandų ir darbuotojų intraprenerystės sąsajas. Organizacija, kuri suteikia darbuotojams palaikymą, resursus, pritaiko autentišką ir tarnystės lyderystės rūšis suteikia darbuotojams reikiamą įgalinimą jiems veikti savarankiškai. Tai lemia efektyvų Agile savivaldžios komandos principų taikymą. Komanda yra autonomiška, todėl turi reikiamas galimybes proaktyvumui. Šis įgalinimo ir laisvės jausmas leidžia ir skatina darbuotojus gilintis į kuriamą produktą, dalyvauti sprendimų priėmime, o tai suponuoja jų proaktyvumą tobulinant produktą, siūlant inovacijas, jas įgyvendinant. Ryškiausias to pavyzdys yra „Qubit“ komanda, kol „Bits Please“ susiduria su organizacijos palaikymo, įgalinimo ir autonomijos suvokimo trūkumu – šios komandos dalyviai pabrėžė būtinybę patvirtinti idėjas ar iniciatyvas su vadovais, teigė, kad svarbiausia yra labai detali ir stipri argumentacija. „Qubit“ komandos nariai šios dalies visiškai neužfiksavo – jie teigė, kad vis dažniau priima sprendimus patys, nuo vadovų yra nepriklausomi ir vadovybė atlieka daugiau patarėjų vaidmenį. Taip pat „Qubit“ komanda teigė, kad dažniau vadovaujasi principu sukurti inovaciją ar jos prototipą, argumentacija minima nebuvo.

Organizacinio palaikymo, įgalinimo ir autonomijos trūkumas parodo komandos polinkį į pasyvumą įgyvendinant ar ruošiant didesnes inovacijas. Dalinai įgalinti komandos darbuotojai užsiima tik smulkesniomis inovacijomis, kol pilnai įgalinti „Qubit“ komandos nariai teigė, kad kuriamame produkte įdiegė ne vieną didelę inovaciją. Taigi, šios savybės lemia polinkį į intraprenerišką elgseną. Įdomu tai, kad darbuotojų žinių pasidalijimas vyksta nepaisant intrapreneriškos elgsenos: abi komandos teigė, kad dalinasi žiniomis įvairiose platformose ir įvairiais būdais, tai yra natūralus komandos procesas. Tiesa, „Bits Please“ komandos nariai pabrėžė informacijos pasidalinimą su savo techninės srities darbuotojais, kol „Qubit“ komanda teigė, kad dalinasi žiniomis su savo techninės srities kolegomis ir kitų sričių darbuotojais. Taigi, galima daryti prielaidą, kad nepilnai įgalinta komanda renkasi aktyvumą techninėje srityje, kurioje gali sąveikauti su kitų komandų atitinkamų sričių atstovais, semtis techninių žinių ir jomis dalintis. Apibendrinus, organizacijos veikla, jos indėlis suteikiant darbuotojams įgalinimą padeda efektyviai vykdyti savivaldžios komandos veiklą, o savivaldžios komandos principai ir įgalinimas lemia komandos narių polinkį į intraprenerišką elgseną.

### 4.3. Rezultatų aptarimas ir mokslinė diskusija

Baigiamojo projekto tikslas – atskleisti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajas. Komandų kaip fokus grupių diskusijos atskleidė, kad savivaldžios komandos veikimo principai užtikrina ciklinį darbą Sprintais, leidžia užtikrinti procesų greitį, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir pastovų procesų tobulinimą. Šis rezultatas panašus į Dingsøyr et al. (2012) tyrimo rezultatą. Šie tyrėjai taip pat minėjo, kad savivaldžios komandos padeda išlaikyti kūrybinį darbuotojų procesą. Inovatyvumas kaip svarbus kūrybinis procesas ir intrapreneriškos elgsenos dedamoji nustatytas ir pristatomame tyrime. Diskutuojančios komandos taip pat pabrėžė savo savivaldumą *per* komandos procesų kontroliavimą – laiko planavimą, užduočių ir atsakomybių pasidalijimą, vidinių procesų valdymą. Tai turi sąsajų Menzel (2015) teiginiais. Tiesa, nė viena iš tiriamų komandų neturėjo proaktyvumo normų ar sutartų veiklos principų, kuriuos Junker et al. (2021) įvardino kaip vieną iš esminių elementų, skatinančių komandų proaktyvumą ir poveikį jų komandos efektyvumui. Tyrėjai taip pat teigė, kad komandos labiau patyrusios su Agile metodologijomis yra efektyvesnės, geriau dirba komandose ir rodo didesnę proaktyvumą (Junker et al., 2021). Šiuos kriterijus atitinka tik viena iš diskutuojančių fokus grupių – „Qubit“ komanda. Nėra žinoma, koks yra Scrum taikymo laiko skirtumas tarp šių komandų, tačiau „Qubit“ diskusijoje buvo pabrėžtas narių laikas komandoje. Ilgiau su Scrum dirbantys nariai turėjo didesnę suvokimą, kaip organizacijoje gali veikti proaktyviai. „Bits Please“ komanda mažiau linkusi į proaktyvumą ar inovatyvumą. Galima manyti, kad gauti rezultatai turi panašumo į tuos, kuriuos pateikė Junker et al. (2021) tyrimas. Tai taip pat leidžia daryti prielaidą, kad darbas savivaldžioje komandoje, kai vadovaujama Agile principais, skatina darbuotojų intraprenerišką elgseną, kuri išryškėja per tam tikrą laiką, t.y. kuo ilgiau darbuotojas dirba tokioje aplinkoje, tuo jis labiau bus linkęs į intraprenerišką veiklą.

Weerheim et al. (2019), Mishra et al. (2021) teigia, kad savivaldžios komandos rūpinasi klientais, lengvai prisitaiko prie besikeičiančių klientų norų. Tačiau šiame tyrime fokus grupės diskusijos parodė, kad komandoms kliento perspektyva nėra itin svarbi, bent jau sprendžiant iš to, kad ją minėjo tik keli diskusijos dalyviai. Viena iš galimų priežasčių yra ta, kad komandos neturi tiesioginio kontakto su klientais. Šią funkciją dažniau atlieka produkto vadovai, kuriems atskaitingi produktų savininkams. Scrum gidas (Schwaber & Sutherland, 2020) taip pat teigia, kad komandos turi bendrauti su klientais tiesiogiai, tai daryti dažnai. Menki ir reti kontaktai su klientais gali neigiamai veikti darbuotojų intraprenerišką elgseną, net ją slopinti. Aplinkos veiksniai, veikiantys

intraprenierišką elgseną, yra dinamiškumas, technologinės galimybės, suvokiamas sektoriaus augimas, paklausa naujiems produktams ir konkurencingumas (Kumar & Parveen, 2021), tačiau šių veiksmų raišką savivaldžių komandų darbuotojai gali jausti būtent bendraudami su klientais, suprasdami jų poreikius ir kuriamą paklausą, girdėdami vartotojo perspektyvą apie konkurentų siūlomas alternatyvas ir t.t. Šiame tyrime savivaldžios komandos, kaip minėta, tiesioginio ryšio su klientais neturi, todėl neįmanoma nustatyti, kaip išoriniai veiksniai gali paveikti darbuotojų intraprenierišką elgseną. Kita vertus, Vela et al. (2022) teigia, kad intraprenieriškai elgsenai svarbūs organizaciniai veiksniai – organizacinis palaikymas, autonomija, laisvas laikas, komunikacija, formalūs valdymo mechanizmai, organizacinio palaikymo struktūros, skatinimo priemonės, organizacijos antreprenieriška vizija ir asmeninė darbuotojų antreprenieriška vizija. Atlikto tyrimo rezultatai taip rodo, kad savivaldžios komandos turi organizacinį palaikymą, autonomiją, gali laisvai valdyti savo laiką ir darbą, turi visus reikiamus komunikacijos kanalus ir jais aktyviai naudojami. Kitaip tariant, sukurtos būtinos sąlygos intraprenieriškai elgsenai. Be to, savivaldžių komandų nariai yra įgalinti ir dėl to gali laisvai reikšti savo nuomonę, siūlyti naujas iniciatyvas ir idėjas, jas įgyvendinti. Tai sutampa su Edú Valsania et al. (2016) pastebėjimais, kad įgalinimas skatina darbuotojus užsiimti individualia intraprenieriška veikla. Taigi, organizacijos vaidmuo yra svarbus ne tik savivaldžių komandų veiklai ir jų efektyvumui, bet ir intraprenieriškai elgsenai.

Edú Valsania et al. (2016) teigia, kad darbuotojų intraprenieriškumui svarbi autentiškoji lyderystė, o tarnystės lyderystė tinkama Agile komandoms (Mergel et al., 2021). Atlikto empirinio tyrimo rezultatai rodo būdingą tarnystės lyderystę. Kadangi komandose vyrauja tarnystės lyderystė, jų nariai pastoviai yra skatinami mokytis, tobulėti, tobulinti procesus. Tai suteikia jiems reikiamas žinias ir tiesioginį vadovybės palaikymą užsiimant netipiškais veiklomis, ieškant naujų sprendimo būdų. Autentiškosios lyderystės apraiškų komandų diskusijos neįvardijo, tačiau akcentuota, kad jų vadovai ir lyderiai atlieka mentorių ir vedlių vaidmenį, įgalina darbuotojus veikti, jiems padeda ir konsultuoja. Edú Valsania et al. (2016) teigia, kad tokiu būdu įgalinti darbuotojai įgyja polinkį į intraprenierišką elgseną. Reikia pažymėti, kad šio empirinio tyrimo rezultatai neparodė tiesioginės autentiškosios lyderystės tipo sąsajos su intraprenieriška elgsena. Darbuotojai minėjo daugiau funkcinius pavyzdžius – prašoma vadovo perleisti atsakomybę apmokyti naujus darbuotojus, gauti naujas funkcines atsakomybes ir t.t. Tačiau šie lyderystės tipai nėra tiesioginė intraprenieriškos elgsenos paskata – jie tik kuria palankią aplinką, išreiškia organizacinį palaikymą, įgalina darbuotojus. Intraprenieriškai elgsenai, anot Rigtering & Weitzel (2013), itin svarbus yra ryšys tarp darbuotojų ir vadovų. Tą patvirtina ir atlikto tyrimo rezultatai – savivaldžių komandų darbuotojai teigiamai atsiliepė apie ryšį su vadovais, jų patariamąjį vaidmenį ir atskleidė organizacijos pokyčius: darbuotojai vis dažniau gali priimti didelės reikšmės sprendimus patys, vadovai vis dažniau renkasi mentoriaus vaidmenį. Tyrime dalyvavę darbuotojai taip pat pabrėžė, kad atsakomybių paskyrimas turi neigiamą įtaką jų savijautai ir darbo efektyvumui, todėl toks vadovavimas vertinamas kaip neigiama praktika. Tuo remiantis, galima teigti, kad būtina propaguoti komandos autonomiją ir įgalinimą, kad būtų skatinamas darbuotojų iniciatyvumas. Tai verčia svarstyti ir apie vadovybės ilgalaikį dalyvavimą Agile sistemoje. Tiek darbuotojai, tiek vadovai savivaldžiose komandose *auga* – vadovai ugdo tarnystės ir autentiškosios lyderystės gebėjimus, o darbuotojai dėl to įgyja daugiau galios, kurią gali įveiklinti asmeninei intraprenierystei.

Rigtering & Weitzel (2013) susieja socialines darbuotojo interakcijas ir intraprenierystę. Šis empirinis tyrimas atskleidė komunikacijos ir komandos narių tarpusavio ryšio svarbą savivaldžioje komandoje. Savivaldžios komandos, kurdamos inovacijas, linkusios bendrauti su kuo daugiau žmonių, kad



pasitvirtintų savo idėjas, vystytų jas toliau su komandos arba organizacijos darbuotojų pagalba. Tam būna pasitelkiamos tiek neformalios diskusijos, tiek formalios Sprinto ceremonijos, tiek pokalbiai su vadovais. Be to, komandos tam tikromis sąlygomis kuria tarpusavio ryšį, pavyzdžiui, buvo tvirtinama, kad komandos narių tarpusavio ryšiai motyvuoja darbuotoją, skatina jį likti organizacijoje, tobulėti ir t.t. Komandų nariams būdingas tarpusavio pasitikėjimas, jie gali kreiptis reikiamos informacijos ir gauti ją greitai. Pasitikėjimas sustiprina komunikaciją ir santykius tarp suinteresuotų šalių, o tai gali pagerinti projekto efektyvumą (Wu et al., 2017) bei individualų efektyvumą (Rezvani et al., 2016). Aukštas komandos narių tarpusavio pasitikėjimo lygis užtikrina didesnę tikimybę, kad komandos nariai tarpusavyje bendradarbiaus ir komunikuos (Rezvani et al., 2018). „Bits Please“ komanda daugiau minėjo tarpusavio komunikaciją, laisvą bendravimą, „Qubit“ komanda – tarpusavio santykius, palaikymą, bendrus išgyvenimus. Galima teigti, kad savivaldžiuose komandose sukurtas pasitikėjimas tiesiogiai veikia ir jų efektyvumą, ir jų norą komunikuoti intraprenerystės temomis. Alam et al. (2020) teigia, kad mažas individualaus intrapreneriškumas sąlygoja žmonių izoliaciją, pasyvumą ir vienišumą. Šiame empiriniame tyrime taip pat fiksuotas vienos komandos narių pasyvumas. Intraprenerišką elgseną lemia ir asmeninės galimybės, savybės bei nuostatos (Huang et al., 2021), tad pasyvumas, todėl ir nedidelis polinkis į intraprenerišką veiklą, galėtų būti tarpusavio ryšio trūkumo pasekmė, darbuotojų asmeninės savybės ir nuostatos. Tačiau „Qubit“ komanda savo iniciatyvoms įgyvendinti ar pasitvirtinti dažniau pasitelkdavo komandos narius, o ne vadovus, todėl tai liudija stiprius komandos ryšius ir didesnę polinkį į proaktyvumą ir intraprenerišką veiklą.

Savivaldžių komandų tarpusavio komunikacija ir ryšys atlieka žinių valdymo vaidmenį. Empirinis tyrimas parodė, kad komandos nariai noriai dalinasi savo žiniomis, bendrines užrašo ir kaupia vidinėje sistemoje, mokosi vieni iš kitų ir taip padeda vieni kitiems tobulėti. Šie procesai yra žinių valdymo dalis, kai, anot Ouriques et al. (2019), pastoviai vykdoma išreikštų ir neišreikštų žinių sintezė. Intrapreneriškos elgsenos trūkumą galima kompensuoti ir skatinti dalijantis žiniomis (Alam et al., 2020). Tai išryškėjo ir empirinio tyrimo metu. Komandos dalijasi žiniomis įvairiais būdais: tiek savo savivaldžios komandos ribose, tiek su techninės srities kolegoms, tiek su organizacijos darbuotojais. Tam yra naudojama organizacijos žinių valdymo platforma, pokalbių ir susirašinėjimo platformos, kasdieniai susitikimai. Organizacija taip pat kuria ir suteikia galimybes žinių pasidalijimui: vykdomi penktadieniniai seminarai, asmeniniai pokalbiai su darbuotojais, metiniai tikslai, suteikiamos mokymosi platformos bei organizuojami didelio masto susirinkimai – programuotojų pokalbiai. Empirinis tyrimas parodė, kad darbuotojai šias platformas naudoja ne tik pristatyti ar patvirtinti savo iniciatyvoms, šiose platformose jie semiasi žinių, iš gautų idėjų kuria ir pritaiko inovacijas. Taigi, Scrum metodologinė sistema ir Agile principai skatina pastovų žinių pasidalijimą tarp darbuotojų, o tai turi sąsają su darbuotojų intrapreneriška elgsena.

#### **4.4. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams**

Šis tyrimas turi tam tikrų ribotumų dėl rezultatams įtakos turėjusių priežasčių. Pirma, tyrimas buvo vykdomas tik vienoje organizacijoje, pasitelkiant dvi komandas. Tai leidžia manyti, kad tyrimo aplinka buvo ganėtinai *sandari*, organizacijos nariai veikia panašiam mikroklimatė, todėl tiriant kitą atvejį rezultatai galėtų būti skirtingi. Tiriamos komandos nebuvo visiškai tarpdisciplininės. Tiriant tikrai tarpdisciplinines komandas, galima daryti prielaidą, kad rezultatai būtų kitokie, komandos galimai jaustųsi dar artimesnės, proaktyvesnės. Kiti tyrimai turėtų apsvarstyti savivaldžios komandos veikimo laiką, narių kaitą, kadangi yra pagrindo manyti, kad ilgiau su Agile dirbančios komandos yra labiau linkusios į intraprenerišką elgseną. Taip pat derėtų atsižvelgti ir į komandų narių individualias

savybes: nariai, tikėtina, daro įtaką kitiems komandos nariams, todėl proaktyvus narys, neradęs pakankamai palaikymo savo intraprenieriškai elgsenai, gali tapti pasyvus. Komandų proaktyvumo skirtumus taip pat galėjo lemti skirtingas komandų veikimo kontekstas, siejamas su *produkto savininku*. Abi komandos turi tą patį Scrum meistrą, tačiau skirtingus produktų savininkus. „Qubit“ komandos produkto savininkas yra orientuotas į kitas veiklas, darbo dienoje dėl laiko zonų skirtumo produkto savininko ir komandos darbo laikas sutampa tik vienai valandai bei produkto savininkas taip pat užima strateginę poziciją organizacijoje, tad turi daug didesnę krūvį. Tai galimai ir lėmė didesnę pirmosios komandos proaktyvumą – nariai, jausdami produkto savininko trūkumą, užpildė trūkstamas dalis savo iniciatyva, todėl užsiima platesniu veiklų spektru. Komandos intraprenieriška elgsena galimai formuoja Scrum meistro ir/arba produkto savininko trūkumas, kuris sukelia atsakomybių perskirstymą. Neaišku, ar tai yra izoliuotas atvejis, kadangi tiriamos komandos turėjo ir kitų jas veikiančių elementų. Į šiuos klausimus turėtų atsakyti būsimi tyrimai. Rekomenduotina atlikti didesnės apimties tyrimą, taikant kiekybinius metodus. Duomenų gausa padėtų gauti tikslesnę savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenieriškos elgsenos sąsajų vaizdą.

## Išvados

1. Agile savivaldžių komandų ir darbuotojų intraprenerystės problematikos analizė atskleidė tyrimo objektų įvairovę. Agile ir savivaldžių komandų tyrimuose yra analizuojamos savybės, lemiančios komandų ir darbuotojų efektyvumą. Tai autonomija, organizacinis palaikymas, komandos tarpusavio komunikacija ir pasitikėjimas, demokratiškumas ir proaktyvumas. Darbuotojų intraprenerystės tyrimuose koncentruojamasi į darbuotojų savarankiškumą, galios jiems suteikimą, darbuotojų įgalinimą, išsipareigojimas organizacijai ir lyderystės poveikį. Kaip matyti, organizacinis palaikymas, darbuotojų įgalinimas, proaktyvumas, autonomija, lyderystė yra būdingos ir savivaldžių komandų, ir darbuotojų antrepreneriškos elgsenos charakteristikos, tačiau jų sąsajos iki šiol nebuvo tirtos. Šių sąsajų egzistavimą aptvirtinančių žinių spraga aktualizuoja probleminį klausimą – *kas sieja organizacijos savivaldžias komandas ir darbuotojų intrapreneriškumą*.
2. Teorinė analizė atskleidė, kad savivaldžios komandos yra darinys, kuris turi galimybę spręsti, kokia veikla užsiimti, koku būdu tai daryti, nuspręsti, kas bus atsakingas už projekto dalį ir kada bus atliekamos projekto užduotys. Tokios komandos pasižymi autonomija, tarpdiscipliniškumu, komandos narių ekspertišku, teise nesivadovauti organizacijos normomis ir procedūromis bei komandos vadovo išskirtine teise vertinti kiekvieno komandos nario indėlį. Intraprenerystė yra procesas, kuriame darbuotojas yra aktyvus veikėjas, jo proaktyvumas yra būtina sąlyga kurti organizacijai pridėtinę vertę – naujus produktus ar paslaugas, tobulinant procesus ar atnaujinant verslą. Tai suteikia organizacijai pranašumą rinkoje, suteikia daugiau įrankių konkrecingumui išlaikyti. Intraprenerišką darbuotojų elgseną skatina darbuotojų įgalinimas, darbuotojų tarpusavio bendravimas ir ryšys, žinių pasidalijimas, santykis su vadovu bei autentiška lyderystė. Teorinė analizė rodo, kad minėtos sąlygos svarbios ir Agile savivaldžių komandų veikimui. Savivaldžios komandos paprastai veikia inovatyvioje aplinkoje, todėl yra linkusios į inovatyvias veiklas, kurioms reikia proaktyvumo, kaip ir intraprenerystės procesams. Šie analizės radiniai leido daryti prielaidą, kad savivaldžios komandos veikimo principai gali būti sietini su darbuotojų intrapreneriška elgsena.
3. Trečias uždavinys buvo parengti savivaldžių komandų ir darbuotojų intrapreneriškumo sąsajų tyrimo metodologiją. Kadangi sąsajos nėra žinomos, buvo pasirinktas kokybinė tyrimo strategija, atliekant Scrum gido analizę bei naudojant fokus grupes. Atvejo studijai pasirinktos dvi savivaldžios komandos dirbančios tarptautinėje organizacijoje, dirbančios prie skirtingų produkto dalių. Dvi įvykdytos fokus grupės padėjo išvelgti sąsajas per dviejų komandų atsakymų palyginimą. Kontrastuojančios komandų savybės, suvokimai atskleidžia ne tik savivaldžių komandų ir intraprenerystės sąsajas, tačiau parodo, kaip skiriasi teorinėje analizėje atrastų savybių tarpusavio poveikis, kai komanda negauna visų reikiamų sąlygų.
4. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad Agile savivaldžios komandos ir intraprenerystė turi tiesiogines sąsajas. Atliktos fokus grupės padėjo išsiaiškinti platesnį vaizdą apie darbuotojų suvokimą ir šių dviejų temų bendrus taškus. Darbuotojai teigė, kad įgalinimas ir organizacijos palaikymas yra kritiškai svarbūs jų kasdinei veiklai bei papildomoms iniciatyvoms, inovatyviai veiklai. Savivaldžios komandos pabrėžė darbuotojų atsakomybės prisiėmimo svarbą, įsitraukimą į produkto vystymą, tokiu būdu darbuotojai lengviau gali užsiimti intrapreneriška veikla ir įgyvendinti inovacijas. Komandos narių komunikacija ir tarpusavio ryšys taip pat buvo itin svarbus veiksnys komandos narių jausenai, efektyviam ir kokybiškam darbui, galimybėms įgyvendinti inovacijas bei žinių pasidalijimui. Komandos taip pat išskyrė

autentiškosios ir tarnystės lyderystės prasmę savo veiklos efektyvumui. Komandų darbo laikas su Agile filosofija, veikimas savivaldžių komandų principais taip pat turi tiesioginę sąsają su darbuotojų proaktyvumu ir polinkiu į inovacijų vykdymą ir įgyvendinimą, todėl – intraprenierišką elgseną. Vadovai taip pat keičia savo lyderystės pasirinkimą dirbdami su savivaldžiomis komandomis: ilgesnis darbo laikas su tokio tipo komandomis skatina užsiimti tarnystės ir autentiškosios lyderystės vaidmeniu, suteikti komandoms daugiau autonomijos, labiau jas įgalinti. Tokia sąveika sukuria darbuotojams didesnes galimybes inovuoti, priimti sprendimus savo nuožiūra, nebijoti prisiimti atsakomybių. Komanda jaučianti tokį organizacinį palaikymą yra linkusi daugiau veikti komandos viduje, vykdyti sudėtingesnes užduotis, dėl to daugiau komunikuoja ir kuria narių tarpusavio ryšį. Tai taip pat turi poveikį jų žinių pasidalijimui, asmeniniam proaktyvumui. Komandos, kurios nejaučia pakankamo palaikymo iš vadovybės ir organizacijos bus linkusios į pasyvumą, rečiau užsiims intraprenieriškais veiklomis dėl jaučiamo sukaustymo. Tačiau darbuotojų intraprenieriškai elgsenai skatinti yra svarbūs ne tik savivaldžių komandų principai, bet ir organizacijos suteikiamos galimybės – komunikacijos ir tobulėjimo platformos, renginiai ar susitikimai skirti inovacijų pristatymui, žinių pasisėmimui.

## Literatūros sąrašas

1. *15th Annual State Of Agile Report*. (2021). <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
2. Alam, M. Z., Kousar, S., Shabbir, A., & Kaleem, M. A. (2020). Personality traits and intrapreneurial behaviour. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 31–46. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2019-0068>
3. Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *74*(1), 33–52. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2748>
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *10*(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
5. Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, *49*(8), 1677–1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
6. Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
7. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
8. *Benefits of Agile Marketing: Stats You Need to Know*. (2019, April 17). <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/benefits-agile-marketing-stats/>
9. Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). *Intrepreneurship-An International Study*. <https://www.researchgate.net/publication/48322618>
10. Comella-Dorda, S., Garg, L., Thareja, S., & Vasquez-McCall, B. (2020). *Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote*.
11. Delarue, A., van Hootegeem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, *10*(2), 127–148. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>
12. Dhanpat, N., & Schachtebeck, C. (2021). Establishing a job-crafting and intrapreneurial link: Towards new approaches to innovative work. *Acta Commercii*, *21*(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.934>
13. Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, *85*(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
14. Dybå, T., Dingsøyr, T., & Moe, N. B. (2014). Agile Project Management. In *Software Project Management in a Changing World* (pp. 277–300). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5_11)
15. Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 131–152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>

16. Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2017-0016>
17. Farrukh, M., Meng, F., & Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 661–679. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0393>
18. Francescato, D., & Aber, M. S. (2015). Learning from organizational theory to build organizational empowerment. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 717–738. <https://doi.org/10.1002/jcop.21753>
19. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
20. Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
21. Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>
22. Hashemi, S. M. K., Nadi, H. K., Hosseini, S. M., & Rezvanfar, A. (2012). Explaining Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6).
23. Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/history.html>
24. Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 422–444. <https://doi.org/10.1109/TSE.2012.30>
25. How Process Automation Took Kanban in Construction to Higher Levels, (2020).
26. Huang, L.-Y., Yang Lin, S.-M., & Hsieh, Y.-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 4699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
27. *Inovacijų ekosistemas progresas Lietuvoje – vienas didžiausių visoje ES*. (2021). <https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/inovaciju-ekosistemas-progresas-lietuvoje-vienas-didziausiu-visoje-es>
28. Janiūnienė, E. (2021). *Tyrimas: Projektų valdymo metodų taikymas*.
29. Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Scott DeRue, D., Barnes, C. M., & Jundt, D. (2013). Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.006>
30. Jovanovic, M., Mesquida, A. L., Radakovic, N., & Picachaco, A. M. (2016). Agile Retrospective Games for Different Team Development Phases. *Journal of Universal Computer Science*, 22, 1489–1508. <https://doi.org/10.3217/jucs-022-12-1489>
31. Junker, T. L. (2019). *Agile Team Practices: Construct Development and Multilevel Study*. Erasmus University of Rotterdam.

32. Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2021). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 00(0), 001872672110301. <https://doi.org/10.1177/00187267211030101>
33. Kaikkonen, H., Haapasalo, H., & Hänninen, K. (2018). Characteristics of self-managing teams in rapid product development projects. *International Journal of Value Chain Management*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJVCM.2018.091097>
34. Kim, T.-W., You, Y.-Y., & Hong, J.-W. (2021). A study on the Relationship between Leadership and Agile Culture: focusing on the mediating effect of Perceived Organizational Support(POS). *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(6), 226–242. <https://doi.org/10.22156/CS4SMB.2021.11.06.226>
35. Kumar, S., & Parveen, R. (2021). Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: an Indian context. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ahead-of-print(ahead-of-print), 804–821. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2020-0160>
36. Laanti, M., Similä, J., & Abrahamsson, P. (2013). *Definitions of Agile Software Development and Agility* (pp. 247–258). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39179-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39179-8_22)
37. Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
38. Leede, J. de, Nijhof, A. H. J., & Fisscher, O. A. M. (1999). The Myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities between Individuals, Teams and the Organisation. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 203–215. <https://doi.org/10.1023/A:1006254728319>
39. Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2020). Intrapreneurial behavior, big five personality and individual performance. *Management Research Review*, 43(12). <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0419>
40. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
41. Mancl, D., & Fraser, S. D. (2020). COVID-19's Influence on the Future of Agile. In *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 396 LNBIP* (pp. 309–316). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_32)
42. Menzel, M. (2015). *Transformational and shared leadership in self-organising teams: An action research study*. University of Liverpool.
43. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
44. Mishra, A., Abdalhamid, S., Mishra, D., & Ostrovska, S. (2021). Organizational issues in embracing Agile methods: an empirical assessment. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 12(6), 1420–1433. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01350-1>
45. Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
46. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.

47. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
48. Ouriques, R. A. B., Wnuk, K., Gorschek, T., & Svensson, R. B. (2019). Knowledge Management Strategies and Processes in Agile Software Development: A Systematic Literature Review. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 29(03), 345–380. <https://doi.org/10.1142/S0218194019500153>
49. Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
50. Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1034–1046. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.002>
51. Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
52. Rolls-Royce: market-leading innovation by introducing Agile Product Lifecycle Management.
53. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide* . <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
54. *Scrum.org*. (2020). <https://www.scrum.org/>
55. Srivastava, A., Bhardwaj, S., & Saraswat, S. (2017). SCRUM model for agile methodology. 2017 *International Conference on Computing, Communication and Automation (ICCCA)*, 864–869. <https://doi.org/10.1109/CCAA.2017.8229928>
56. Steireif, N., Schirmer, M., Schnitzler, M., & Mutze-Niewohner, S. (2020). Towards an Extended Team Model for Agile Development of Complex Products. 2020 *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2020-December, 280–284. <https://doi.org/10.1109/IEEM45057.2020.9309811>
57. Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: challenges and future directions for research. *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion*, 5, 1–5. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234182>
58. *Success Rates Rise 2017 9th Global Project Management Survey*. (2017).
59. *Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile*. (2018). <https://hbr.org/sponsored/2018/03/survey-data-shows-that-many-companies-are-still-not-truly-agile>
60. Sutherland, J., & Schwaber, K. (2011). *The Scrum Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework*.
61. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 137–146. <http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The%20New%20Product%20Development%20Game.pdf>
62. *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and Prospects*. (2021). [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1108\\_1108540-p249kho0iu&title=Teleworking-in-the-COVID-19-pandemic-Trends-and-prospects](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1108_1108540-p249kho0iu&title=Teleworking-in-the-COVID-19-pandemic-Trends-and-prospects)



63. Thoms, P., Pinto, J. K., Parente, D. H., & Druskat, V. U. (2002). Adaptation to Self-Managing Work Teams. *Small Group Research*, 33(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/104649640203300101>
64. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
65. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
66. Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334–1347. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103)
67. Vela, E. G., Tovar, Y. S., Limón, M. L. S., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Intrapreneurship model in the software industry. *Quality & Quantity*, 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01309-1>
68. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
69. Waters, S. (2021). *What are self-managed teams (and how can you create them)?* <https://www.betterup.com/blog/self-managed-teams>
70. Weerheim, W., van Rossum, L., & ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
71. Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. Free Press.
72. Wilson, C. (2017). *Bruce Tuckman's Team Development Model*. [www.coachingcultureatwork.com](http://www.coachingcultureatwork.com)
73. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)
74. Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466–1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>