

УДК 159.9

DOI: 10.34670/AR.2021.34.57.005

## Проактивное поведение в Agile-командах

**Горбунова Екатерина Сергеевна**

Педагог-психолог,  
Профориентационный центр «Вектор»,  
190068, Российская Федерация, Санкт-Петербург, просп. Вознесенский, 25/78;  
e-mail: ekaterina.gorbis@gmail.com

**Компаниец Анна Леонидовна**

Стажер отделения профессионально-личностного консультирования  
Психологическая клиника Санкт-Петербургского  
государственного университета,  
199034, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9;  
e-mail: anna918k@gmail.com

Выражаем благодарность кандидату психологических наук, заведующему кафедрой эргономики и инженерной психологии СПбГУ С.А. Маничеву за помощь в разработке дизайна исследования и содержательные научные консультации. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ: проект «Проактивное поведение в современном дизайне работы» № 19-013-00947.

### Аннотация

Организационные изменения в настоящее время все чаще проводится не только по воле менеджмента компании, но и спонтанно, проактивно, по воле самих работников. Различные фреймворки Agile – примеры таких организационных форм, которые интегрируют эти инициативы в целенаправленные изменения продукта и технологий. В проведенном эмпирическом исследовании проверялась гипотеза о том, что уровень проактивности работника связан с уровнем развития agile-команды, членом которой он является. Учитывались также и личностные характеристики работников. В исследовании участвовало 142 респондента, работающие в составе 18 agile-команд в 5 организациях. Уровень развития agile-команд оценивался с помощью опросника M. Applebaum, разработанного на основе модели развития команд S. Kozłowski. Личностные черты оценивались с помощью Big Five Inventory в адаптации С.А. Щебетенко. Формы проактивности измерялись с помощью шкалы личной инициативы и шкалы проактивности. Построены модели регрессии инициативы (скорректированный R-квадрат = 0,301) и проактивности (скорректированный R-квадрат = 0,331) на характеристики уровня развития команд и личностные особенности членов команд. Общими предикторами инициативности и проактивности оказались такие характеристики уровня развития команд, как уровень планирования (цели, распределение задач, стратегия продвижения в разработке продукта), уровень эффективности командной работы (исполнение договоренностей, ответственность, разрешение противоречий, уровень навыков, качество решений), уровень обратной связи. Позитивным личностным фактором оказалась экстраверсия как одно из проявлений пластичности поведения.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Горбунова Е.С., Компаниец А.Л. Проактивное поведение в Agile-командах // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2021. Т. 10. № 3А. С. 50-61. DOI: 10.34670/AR.2021.34.57.005

**Ключевые слова**

Дизайн работы, проактивное поведение, инициативность, agile-команды, копинг.

**Введение**

В настоящее время рынок быстро меняется и организации все чаще вынуждены сокращать сроки выпуска продукции и принятия решений. Именно такие задачи пытаются решить организации, внедряя гибкие подходы в дизайны работ, такие как методологии семейства Agile. Гибкие системы организации работы дают сотрудникам свободу и пространства для развития и креативности. Такие системы созданы для того, чтобы действовать в условиях неопределенности рынка. При этом подобный формат работы выдвигает достаточно специфические требования к сотрудникам. Все больше организаций ожидают от сотрудников реализации долгосрочных целей в непредсказуемых условиях [Crant, 2000]. Компании, которые используют методологию из семейства Agile, нуждаются в портрете кандидата, который будет эффективно действовать в условиях неопределенности. В данном исследовании мы сконцентрировались на изучении проактивного поведения, которое крайне необходимо сотрудникам современных организаций, чтобы своевременно реагировать на вызовы VUCA-мира. Проактивные сотрудники мотивированы достигать целей организации, они ставят новые задачи и ускоряют рост компании и ее эффективность [Parker, Bindl, Strauss, 2010].

**Основная часть**

Одними из первых предложили концепцию проактивной личности Т. Bateman и J. Crant в 1993 году [Bateman, Crant, 1993]. Они обозначили проактивность как некую личностную диспозицию, устойчивую поведенческую тенденцию, которая характеризуется тем, что человек относительно не ограничен ситуационными силами и способен влиять на свою окружающую среду, быстро приспосабливаясь к изменениям. Похожей позиции придерживался Becherer, который определял проактивность как способ создавать свою окружающую среду и влиять на нее [Becherer, Maurer, 1999].

Grant and Ashford определяли проактивность как предупреждающие действия, ориентированные на изменения. Такое поведение включает в себя прогнозирование будущих событий, планирование, действие с целью оказания влияния на ситуацию [Grant, Ashford, 2008]. Parker и Strauss также подчеркивали направленность проактивного поведения на изменения и улучшение ситуации вокруг себя, создание более благоприятных условий для личного успеха [Parker, Williams, Turner, 2006; Strauss, Griffin, Parker, 2012]. В связи с этим проактивные сотрудники более удовлетворены условиями работы в организации.

D. Organ определяет проактивное поведение как экстра-ролевое поведение в компании, когда человек по собственной инициативе выходит за рамки своих профессиональных обязанностей [Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2005]. S. Parker описывает проактивное поведение на работе через четыре характеристики: предотвращение проблем, создание инноваций,

способность заявлять о себе и своих планах, ответственность за результат [Parker, Williams, Turner, 2006; Parker, Collins, 2010].

М. Фрезе и Д. Фэй вводят понятие инициативного поведения, которое подразумевает самостоятельное рабочее поведение, направленное на рассмотрение ситуации, проблемы, возможностей в долгосрочной перспективе, ориентацию на изменения для создания более благоприятного будущего [Frese, Fay, 2001].

Таким образом, в большинстве исследований, где проактивность определяется как поведенческая характеристика, встречаются общие понятия. Во-первых, самоиницируемость: человеку не нужны инструкции для действий. Во-вторых, фокус на будущем: человек рассматривает свою ситуацию, проблему, возможности в долгосрочной перспективе. В-третьих, ориентация на изменения: человек готов изменить себя или саму ситуацию для создания более благоприятного будущего.

В исследованиях А. Bakker и Е. Demerouti предлагается другой подход к пониманию проактивного поведения [Op den Kamp, Tims, Bakker, Demerouti, 2018]. Авторы утверждают, что на сегодняшний день человек должен уметь управлять своей умственной и физической энергией для того, чтобы быть эффективным. М. Tims сравнивает управление своим состоянием и проактивное поведение, показывая, что в этих явлениях есть общий компонент. Управление своим состоянием на работе является самоиницируемым и преследует определенную цель. Такое поведение позволяет сотрудникам справиться с высокими требованиями и фактически является копингом [Op den Kamp, Tims, Bakker, Demerouti, 2018].

Следовательно, проактивное поведение в самом общем его понимании проявляется в том, что сотрудники предпринимают инициативы, чтобы предвидеть и создавать изменения в работе, связанные с растущей неопределенностью и динамичностью условий, технологий и требований деятельности [Grant, Parker, 2009]. При этом проактивное поведение на индивидуальном уровне может иметь две формы: как личная инициатива, характеризующаяся ориентацией на будущее и изменения; как регуляция своего психического и физического состояния при сложных рабочих ситуациях.

Таким образом, в нашем исследовании мы рассматриваем проактивное поведение в каждой из двух форм:

- 1) Проактивность (в общем контексте модели требований-ресурсов М. Bakker Е. Demerouti) как поведение, которое позволяет работнику справиться с высокими требованиями рабочей ситуации и сохранить позитивное эмоционально-мотивационное состояние. Проактивность понимается как индивидуальное, целенаправленное поведение, направленное на управление физической и психической энергией для обеспечения оптимального функционирования человека на работе [Op den Kamp, Tims, Bakker, Demerouti, 2018]. В этом случае проактивность фактически является копингом, основное назначение которого – совладание с трудными рабочими ситуациями.
- 2) Личная инициатива (модель личной инициативы М. Frese), когда работник, сталкиваясь с изменениями в деятельности или прогнозируя возможные изменения, переопределяет свои задачи и ищет новые способы и условия эффективного исполнения работы. Личная инициатива рассматривается в контексте теории действия как процесс собственно исполнения работы, самонаправляемый и самоиницируемый, позволяющий преодолевать препятствия для достижения цели [Frese, Fay, 2001].

Так как проактивное поведение связано с личной эффективностью, компании заинтересованы в создании условий, которые позволят сотрудникам быть инициативными.

Дизайн работы в рамках agile-методологии направлен на создание самоорганизующейся команды. Поэтому компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, активно внедряют в работу agile-методы. Связь проактивности с дизайном работы в организации подчеркивается во многих исследованиях [Akrivou, Boyatzis, McLeod, 2006; Gersick, 1998; Tuckman, 1965; Gren L., Torkar, Feldt, 2017; Ito J.K., Brotheridge, 2008; Kozlowski et al., 1999]. Изучая взаимодействие внутри команды и уровни развития команд, исследователи обращают внимание на то, что члены команды с высоким уровнем самоорганизации проявляли проактивное поведение. Мы предполагаем, что способ организации рабочего процесса может оказывать влияние на поведение сотрудников.

Анализируя проактивное поведение и дизайн работы, мы опираемся на исследования Kozlowski, посвященные вопросу развития agile-команды. В своих работах S. Kozlowski берет за основу четырехуровневую модель развития команды по Такману и связывает ее с agile-методологией [Kozlowski et al., 1999]. Концепцию модели дополнили J. Ito и C. Brotheridge, выявив подфакторы, влияющие на формирование группы: командные нормы и правила; чувство эффективности; лидерство и взаимоотношения; взаимозависимость; цели и приоритеты; роли и обязанности внутри команды; стратегия действий; обратная связь; ментальные модели (представления о работе и преодолении трудностей) [Ito, 2008]. Достигая четвертого уровня развития, команда становится самоорганизующейся. Участники сами распределяют ответственность внутри группы, выбирают методы и инструменты для достижения цели. Howell отмечает следующие позитивные тенденции в работе самоорганизующейся команды: повышение эффективности и производительности (до 15% или 20%); повышение удовлетворенности клиентов; более быстрое и эффективное принятие решений; инновация методов работы и рабочих продуктов; повышение приверженности членов команды; повышение мотивации членов команды; улучшение взаимопонимания между работником и работодателем [Howell, Dorfman, Kerr, 1986].

Интерес нашего исследования заключается в поиске предикторов проактивного поведения. В ходе исследования мы предположили, что сам дизайн работы, основанный на принципах Agile, может быть предиктором проявления проактивного поведения у сотрудников (ситуационный фактор). В нашей работе были рассмотрены команды, работающие во фреймворке scrum, который относится к семейству agile-методов. Таким образом, мы выдвигаем гипотезу о том, *при повышении уровня развития Agile команды будут увеличиваться показатели проактивности у членов команды (Г1)*. В вопросах взаимодействия и организации работы scrum-методы задают четкие инструкции, процедуры и ритуалы, которые помогают вывести команду на уровень самоорганизации. Появляются чувство сплоченности, групповые нормы и стандарты, перераспределяются роли. Члены группы открыто обсуждают свое видение задач. Роли внутри группы становятся гибкими, и групповая структура за счет гибкости подстраивается под задачу. Также мы полагаем, что *некоторые личностные диспозиции также могут быть связаны с проявлением проактивного поведения (Г2)*.

## Дизайн исследования

С учетом выдвинутых гипотез были поставлены следующие задачи:

- 1) Адаптировать к русскоязычной выборке опросник «Уровни развития scrum-команды» М. Applebaum, разработанный на основе модели развития команд S. Kozlowski [Kozlowski et al., 1999], а также Шкалу инициативного поведения М. Фрезе (Questionnaire of Personal

Initiative) [Frese et al., 1997] и Шкалу проактивности (Proactive vitality management scale) [Op den Kamp, Tims, Bakker, Demerouti, 2018].

- 2) Изучить взаимосвязь повышения уровня развития scrum-команд и показателя личной инициативы и проактивности у членов команд.
- 3) Изучить взаимосвязь уровня проактивности и личной инициативы с диспозиционными характеристиками личности.

Исследование проводилось в пяти компаниях, работающих в сфере разработки программного обеспечения и онлайн-игр и применяющих в работе дизайн Scrum. Было опрошено 142 респондента. Демографические характеристики выборки представлены в таблице 1. Сбор данных осуществлялся дистанционно с помощью платформы Google Forms. После обработки результатов ответы 10 участников были удалены из общей выборки.

**Таблица 1 – Описание общей выборки исследования**

Критерий деления выборки		Соотношение в %
Пол	мужчины	25
	женщины	75
Возраст	20–30 лет	56
	31–45 лет	44
Образование в сфере IT	Законченное высшее	80
	Незаконченное высшее	20
Опыт работы специалистом	IT-до 1 года	20
	1–3 года	35
	3–6 лет	45

В ходе исследования мы измеряли следующие переменные:

- 1) проактивное поведение в двух формах: как проявление личной инициативы и как форму совладания с трудными рабочими ситуациями;
- 2) уровень развития scrum-команды;
- 3) личностные диспозиции.

*Проактивное поведение* сотрудников в scrum-команде измерялось с помощью двух методик:

- 1) Проактивное поведение как личная инициатива измерялась с помощью Шкалы инициативного поведения М. Frese [Frese et al., 1999]. Она представлена в виде опросника из 7 утверждений с вариантами шкалирования: 1 – совершенное не согласен, 2 – в какой-то мере не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – в какой-то мере согласен, 5 – полностью согласен.
- 2) Проактивное поведение как копинг измерялось с помощью Шкалы проактивности (Proactive vitality management scale) [Op den Kamp, Tims, Bakker, Demerouti, 2018]. Она показывает, насколько человек активно справляется с проблемными ситуациями. Шкала состоит из 8 утверждений и 7-ти балльной шкалы, где респондент может выбрать, насколько он соотносит высказывание с собой.

*Уровень развития scrum-команд* оценивался с помощью опросника М. Applebaum [Aktivou, Boyatzis, McLeod, 2006], разработанного на основе модели развития команд S. Kozlowski [Kozlowski et al., 1999]. Опросник содержит в себе 9 шкал, в каждой из которых 5 вопросов и 4 варианта ответа относительно рабочих процессов: командные нормы и правила; чувство эффективности; лидерство и взаимоотношения; взаимозависимость; цели и приоритеты; роли и обязанности внутри команды; стратегии действий; обратная связь; представления о работе и

преодоления трудностей.

Все три вышеуказанных опросника были переведены с английского языка на русский и адаптированы для российской аудитории. Все шкалы методик проверены на надежность с помощью коэффициента  $\alpha$ -Кронбаха.

*Личностные диспозиции.* Личностные черты оценивались с помощью опросника Big Five Inventory в адаптации С.А. Щebetенко [Shchebetenko, 2014]. Методика состоит из 44 высказываний, описывающих личность, начинающихся с фразы «Я считаю себя тем, кто...», которые образуют 5 шкал: нейротизм, добросовестность, доброжелательность, открытость новому опыту, экстраверсия.

Были составлены четыре регрессионные модели:

- 1) Взаимосвязь дизайна работы и уровня инициативности (M1).
- 2) Взаимосвязь дизайна работы и уровня проактивности (M2).
- 3) Взаимосвязь личностных диспозиций и уровня инициативности (M3).
- 4) Взаимосвязь личностных диспозиций и уровня проактивности (M4).

Мы провели проверку выборки на нормальное распределение данных, эксцесса, медианы и мультиколлинеарности независимых переменных. Результаты проверки показали, что выборка имеет нормальное распределение, что позволяет проводить регрессионный анализ.

## Результаты исследования

*Адаптация методик.* В ходе исследования для русскоязычной аудитории были адаптированы три методики: «Шкала инициативного поведения», «Шкала проактивности», «Уровни развития scrum-команды». Все шкалы были проверены на надежность с помощью проверки коэффициента  $\alpha$ -Кронбаха. Значения рассчитанных коэффициентов представлены в таблице 2.

**Таблица 2 – Результаты проверки надежности методик с помощью  $\alpha$ -Кронбаха**

Методики	Коэффициент $\alpha$ -Кронбаха
Шкала инициативного поведения М. Фрезе (Questionnaire of Personal Initiative)	0,81
Шкала проактивности (Proactive vitality management scale)	0,84
Уровни развития scrum-команды	0,83

Рассчитанные коэффициенты  $\alpha$ -Кронбаха говорят о достаточной надежности шкал. При этом опросник «Уровни развития scrum-команды» содержит внутри себя подшкалы. Коэффициент  $\alpha$ -Кронбаха для данного опросника (0,83) говорит о том, что этот инструмент достоверно измеряет уровень развития команды.

*Взаимосвязь дизайна работы с уровнем инициативности и уровнем проактивности (M1-M2).* В регрессионной Модели 1 (ЗП – уровень инициативности) мы получили скорректированный коэффициент детерминации  $R^2_{ск} = 0,25$ . В ходе анализа влияния дизайна работы на инициативное поведение с помощью пошагового регрессионного анализа из модели были исключены следующие факторы: роли и обязанности внутри команды; командные нормы и правила; стратегии действий; лидерство и взаимоотношения; взаимная зависимость; представления о работе и преодолении трудностей.

Полученное значение коэффициента Дарбина-Уотсона (1,6) подтверждает, что

исключенные факторы не имеют автокорреляции. При этом были выявлены предикторы инициативного поведения на работе, такие как «цели и приоритеты», «обратная связь», «чувство эффективности» (частные коэффициенты корреляции переменных см. в таблице 3).

Из Модели 2 (ЗП – уровень проактивности) в качестве значимых факторов дизайна работы, которые могут быть предикторами проактивного поведения, были выявлены «обратная связь», «командные нормы и правила», «стратегии действий», «представления о работе и преодолении трудностей» (см. таблицу 3). Остальные факторы были исключены из модели. Значение коэффициент Дарбина-Уотсона (1,5) подтверждает, что исключенные факторы не имеют автокорреляции.

**Таблица 3 – Значимые предикторы проактивного поведения (параметры дизайна работы)**

	<b>Модель 1. Инициативное поведение</b>	<b>Модель 2. Проактивность</b>
Предикторы проактивного поведения ( $\beta$ , $p$ )	Цели и приоритеты (0,25; $p < 0,004$ ) Обратная связь (0,25; $p < 0,002$ ) Чувство эффективности (0,18; $p < 0,038$ )	Обратная связь (0,40; $p < 0,0001$ ) Командные нормы и правила (0,32; $p < 0,0001$ ) Стратегии действий (0,18; $p < 0,022$ ) Представления о работе и преодоление трудностей (0,15; $p < 0,038$ )
$R^2_{ск.}$	0,30	0,33
Коэффициент Дарбина-Уотсона	1,6	1,5

Взаимосвязь личностных диспозиций с уровнем инициативности и уровнем проактивности (М3-М4). В ходе анализа влияния личных диспозиций на проявление инициативного поведения (М3) по результатам пошагового регрессионного анализа нами были исключены «доброжелательность», «добросовестность», «нейротизм», «открытость новому опыту». Был выявлен статистически значимый уровень взаимосвязи экстраверсии и инициативного поведения (табл. 4). Аналогично, из Модели 4 были исключены все переменные, кроме экстраверсии.

**Таблица 4 – Значимые предикторы проактивного поведения (диспозиции)**

	<b>Модель 3 Инициативность</b>	<b>Модель 4 Проактивность</b>
Предикторы ( $\beta$ , $p$ )	Экстраверсия (0,44; $p < 0,0001$ )	Экстраверсия (0,44; $p < 0,0001$ )
$R^2_{ск.}$	0,2	0,16
Коэффициент Дарбина-Уотсона	1,7	1,5

В ходе исследования мы выявили, что если Agile-команда находится на высоком уровне развития по показателям «цели и приоритеты», «обратная связь», «чувство эффективности», это может служить предиктором проявления личной инициативы у членов этой команды. Высокий уровень развития команды по параметру «цели и приоритеты» подразумевает, что члены команды умеют согласовать личные цели и цели организации; они разделяют общие цели и ставят их выше личных. Также все участники дают друг другу обратную связь по

профессиональным вопросам и чувствуют, что их группа может решить сложные задачи. Когда в команде принято такое поведение, человеку легче проявлять собственную инициативу. М. Фрезе и Д. Фэй отмечали, что понятие личной инициативы связано с оценкой самооффективности, что связано с уверенностью в том, что команда сможет решить сложные задачи [Frese, Fay, 2001].

Мы полагаем, что такие компоненты дизайна работы, как «обратная связь», «командные нормы и правила», «стратегии действий», «представления о работе и преодолении трудностей», снижают воспринимаемый уровень неопределенности, поэтому на высоком уровне развития могут способствовать преодолению сложных ситуаций, облегчая задачу саморегуляции. Обратная связь от членов команды может рассматриваться как поддержка, что помогает справиться с трудностями. Убеждение в том, что команда справляется с трудностями, укрепляет чувство самооффективности. Наличие плана действий поддерживает чувство контроля над сложной ситуацией, являясь активной формой копинга.

Исследование показало, что экстраверсия является предиктором личной инициативы и проактивности. Экстраверсия характеризует умение и желание общаться с другими людьми. Люди с выраженной экстраверсией обладают социальной смелостью, склонны проявлять инициативу в установлении контактов. Эти характеристики помогают преодолевать сложные ситуации, получать поддержку от окружающих, а также решать поставленные перед собой задачи. DeYoung относит экстраверсию и открытость новому опыту к вторичному фактору «пластичность»; обратный фактор «стабильность» включал в себя такие шкалы, как доброжелательность, добросовестность и нейротизм [DeYoung, Peterson, Higgins, 2002]. DeYoung описывает, что люди, проявляющие экстраверсию и открытость новому опыту, склонны к проактивному поведению, что согласуется с результатами данного исследования.

## Заключение

Модель проактивного и инициативного поведения применима при анализе компетенций сотрудников. Полученные результаты исследования могут стать инструментами управления проактивностью сотрудников в команде. Организация может влиять на постановку задач и стратегии продвижения продукта, обратную связь в команде, разработку норм командной работы, что впоследствии повлечет за собой повышение проактивности членов команды. Также при подборе сотрудников можно учитывать, что экстраверсия является предиктором проактивного поведения в команде. Апробированный нами опросник «Уровни развития Scrum команды» можно применять в качестве инструмента для анализа групповой динамики с последующими рекомендациями по зонам роста команды, а также использовать в качестве аудита сложившихся scrum-процессов в компании.

## Библиография

1. Елагина А.С., Смирнова О.О. Development of institutions of psychological support in rural areas: opportunities and restrictions // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2017. Т. 6. № 4В. С. 257-265.
2. Елагина А.С., Смирнова О.О. International experience in organizing psychological counseling for rural adolescents // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 5В. С. 238-244.
3. Елагина А.С., Смирнова О.О. The impact of the EU political integration process on the psychological and social state of regional rural elites // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 5В. С. 257-263.
4. Смирнов О.А. International experience in preventing violence among rural youth // Психология. Историко-

- критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 5В. С. 245-249.
5. Смирнов О.А. Psychology aspects of pluralism of masculinity of young men in rural areas // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 6В. С. 306-311.
  6. Смирнова О.О. Psychological counseling of adolescents in rural areas with the help of telemedicine tools // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2017. Т. 6. № 4В. С. 266-274.
  7. Смирнова О.О. Особенности предоставления психологической помощи в сельской местности // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2016. Том 5. № 5В. С. 222-230.
  8. Смирнова О.О., Галушкин В.В. Positive self-concept of elementary school students in urban and rural settings // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 6В. С. 318-322.
  9. Смирнова О.О., Елагина А.С. Socio-psychological consequences of food price volatility: a synthesis of international practice // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 5В. С. 250-256.
  10. Смирнова О.О., Толстикова Е.А. Психологическое консультирование подростков сельской местности с помощью инструментов телемедицины: обобщение международного опыта // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2016. № 4. С. 194-203.
  11. Akrivou K., Boyatzis R.E., McLeod P.L. The evolving group: Towards a prescriptive theory of intentional group development // *Journal of Management Development*. 2006.
  12. Applebaum M. Scrum team stage development questionnaire // Unpublished manuscript. 2018.
  13. Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates // *Journal of organizational behavior*. 1993. Vol. 14. No. 2. P. 103-118.
  14. Becherer R.C., Maurer J.G. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents // *Journal of small business management*. 1999. Vol. 37. No. 1. P. 28.
  15. Crant J.M. Proactive behavior in organizations // *Journal of management*. 2000. Vol. 26. № 3. P. 435-462.
  16. DeYoung C.G., Peterson J.B., Higgins D.M. Higher-order factors of the Big Five predict conformity: Are there neuroses of health? // *Personality and Individual differences*. 2002. Vol. 33. No. 4. P. 533-552.
  17. Frese M. et al. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples // *Journal of occupational and organizational psychology*. 1997. Vol. 70. No. 2. P. 139-161.
  18. Frese M., Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century // *Research in organizational behavior*. 2001. Vol. 23. P. 133-187.
  19. Fuller Jr B., Marler L.E. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature // *Journal of vocational behavior*. 2009. Vol. 75. No. 3. P. 329-345.
  20. Grant A.M., Ashford S.J. The dynamics of proactivity at work // *Research in organizational behavior*. 2008. Vol. 28. P. 3-34.
  21. Grant A.M., Parker S.K. 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives // *Academy of Management annals*. 2009. Vol. 3. No. 1. P. 317-375.
  22. Gersick C.J.G. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development // *Academy of Management journal*. 1988. Vol. 31. No. 1. P. 9-41.
  23. Gren L., Torkar R., Feldt R. Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies // *Journal of Systems and Software*. 2017. Vol. 124. P. 104-119.
  24. Howell J.P., Dorfman P.W., Kerr S. Moderator variables in leadership research // *Academy of management review*. 1986. Vol. 11. No. 1. P. 88-102.
  25. Ito J.K., Brotheridge C.M. Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models // *Team Performance Management: An International Journal*. 2008.
  26. Kozlowski S.W.J. et al. Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time // Pulakos (eds.) *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*. 1999. Vol. 240. P. 292.
  27. Manifesto A. Manifesto for agile software development. 2001.
  28. Op den Kamp E., Tims M., Bakker A.B., Demerouti E. Proactive vitality management in the work context: development and validation of a new instrument // *European journal of labor and organizational psychology*. 2018. No. 27. P. 493-505.
  29. Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, 2005.
  30. Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation // *Journal of management*. 2010. Vol. 36. No. 4. P. 827-856.
  31. Parker S.K., Collins C.G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors // *Journal of management*. 2010. Vol. 36. No. 3. P. 633-662.
  32. Parker S.K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work // *Journal of applied psychology*. 2006. Vol. 91. No. 3. P. 636.
  33. Shchebetenko S.A. "The best man in the world": Attitudes toward personality traits // *Psychology. Journal of the Higher*

- School of Economics. 2014. Vol. 11. No. 3.
34. Strauss K., Griffin M.A., Parker S. Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors // *Journal of applied psychology*. 2012. Vol. 97. No. 3. P. 580.
35. Thomas J.P., Whitman D.S., Viswesvaran C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs // *Journal of occupational and organizational psychology*. 2010. Vol. 83. No. 2. P. 275-300.
36. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups // *Psychological bulletin*. 1965. Vol. 63. No. 6. P. 384.

## **Agile-teams proactive behavior**

**Ekaterina S. Gorbunova**

Teacher-Psychologist,  
Career Guidance Center "Vector",  
190068, P25/78 Voznesenskii av., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: ekaterina.gorbis@gmail.com

**Anna L. Kompaniets**

Intern of the Professional and Personal Counseling Department,  
Psychological Clinic, Saint Petersburg State University,  
199034, 7–9 Universitetskaya nab., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: anna918k@gmail.com

### **Abstract**

Organizational changes are now increasingly carried out proactively, by the will of the employees themselves. Various Agile frameworks integrate these initiatives into targeted product and technology changes. We suppose that the proactivity level of an employee is associated with the developing level of the agile team. The personal characteristics of the employees were also taken into account. The study involved 142 respondents (18 agile teams in 5 organizations). The developing level of agile teams was assessed using the questionnaire of M. Applebaum. Personality traits were evaluated using the Big Five Inventory in the adaptation of S. A. Shchebetenko. The forms of proactivity were measured using the scale of personal initiative and the scale of proactivity. Regression models of initiative (adjusted R-square = 0.301) and proactivity (adjusted R-square = 0.331) on the characteristics of developing level of team and personal characteristics are constructed. Common predictors of initiative and proactivity were the level of planning, the level of teamwork effectiveness, the level of feedback. Extroversion as one of the manifestations of plasticity of behavior turned out to be a positive personal factor.

### **For citation**

Gorbunova E.S., Kompaniets A.L. (2021) Proaktivnoe povedenie v Agile-komandakh [Agile-teams proactive behavior]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 10 (3A), pp. 50-61. DOI: 10.34670/AR.2021.34.57.005

## Keywords

Workframe, proactive behavior, initiative, agile teams, coping.

## References

1. Akrivou K., Boyatzis R.E., McLeod P.L. (2006) The evolving group: Towards a prescriptive theory of intentional group development. *Journal of Management Development*.
2. Applebaum M. (2018) Scrum team stage development questionnaire. *Unpublished manuscript*.
3. Bateman T.S., Crant J.M. (1993) The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14 (2), pp. 103-118.
4. Becherer R.C., Maurer J.G. (1999) The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*, 37 (1), pp. 28.
5. Crant J.M. (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26 (3), pp. 435-462.
6. DeYoung C.G., Peterson J.B., Higgins D.M. (2002) Higher-order factors of the Big Five predict conformity: Are there neuroses of health? *Personality and Individual Differences*, 33 (4), pp. 533-552.
7. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2017) Development of institutions of psychological support in rural areas: opportunities and restrictions. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches]*, 6 (4B), pp. 257-265.
8. Elagina A.S., Smirnova O.O. International experience in organizing psychological counseling for rural adolescents // *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches]*, 7 (5B), pp. 238-244.
9. Frese M. et al. (1997) The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70 (2), pp. 139-161.
10. Frese M., Fay D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, pp. 133-187.
11. Fuller Jr B., Marler L.E. (2009) Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75 (3), pp. 329-345.
12. Gersick C.J.G. (1988) Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31 (1), pp. 9-41.
13. Grant A.M., Ashford S.J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, P. 3-34.
14. Grant A.M., Parker S.K. (2009) 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3 (1), pp. 317-375.
15. Gren L., Torkar R., Feldt R. (2017) Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, pp. 104-119.
16. Howell J.P., Dorfman P.W., Kerr S. (1986) Moderator variables in leadership research. *Academy of management review*, 11 (1), pp. 88-102.
17. Ito J.K., Brotheridge C.M. (2008) Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management: An International Journal*.
18. Kozlowski S.W.J. et al. (1999) Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In: Pulakos (eds.) *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240, pp. 292.
19. Manifesto A. (2001) Manifesto for agile software development.
20. Op den Kamp E., Tims M., Bakker AB, Demerouti E. (2018) Proactive vitality management in the work context: development and validation of a new instrument. *European journal of labor and organizational psychology*, 27, pp. 493-505.
21. Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2005) Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications.
22. Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. (2010) Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36 (4), pp. 827-856.
23. Parker S.K., Collins C.G. (2010) Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36 (3), pp. 633-662.
24. Parker S.K., Williams H.M., Turner N. (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91 (3), pp. 636.
25. Shchebetenko S.A. (2014) "The best man in the world": Attitudes toward personality traits. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 11 (3).
26. Smirnov O.A. (2018) International experience in preventing violence among rural youth. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches]*, 7

- (5B), pp. 245-249.
27. Smirnov O.A. (2018) Psychology aspects of pluralism of masculinity of young men in rural areas. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7 (6B), pp. 306-311.
  28. Smirnova O.O. (2016) Osobennosti predostavleniya psikhologicheskoi pomoshchi v sel'skoi mestnosti [Peculiarities of psychological assistance in rural areas]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 5 (5B), pp. 222-230.
  29. Smirnova O.O. (2017) Psychological counseling of adolescents in rural areas with the help of telemedicine tools. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 6 (4B), pp. 266-274.
  30. Smirnova O.O., Galudhkin V.V. (2018) Positive self-concept of elementary school students in urban and rural settings. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7 (6B), pp. 318-322.
  31. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2018) Socio-psychological consequences of food price volatility: a synthesis of international practice. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7 (5B), pp. 250-256.
  32. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2018) The impact of the EU political integration process on the psychological and social state of regional rural elites. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7 (5B), pp. 257-263.
  33. Smirnova O.O., Tolstikova E.A. (2016) Psikhologicheskoe konsultirovanie podrostkov sel'skoi mestnosti s pomoshch'yu instrumentov telemeditsiny: obobshchenie mezhdunarodnogo opyta [Review of world practices in psychological consulting and telemedicine for teenagers living in rural regions]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 4, pp. 194-203.
  34. Strauss K., Griffin M.A., Parker S. (2012) Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of applied psychology*, 97 (3), pp. 580.
  35. Thomas J.P., Whitman D.S., Viswesvaran C. (2010) Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83 (2), pp. 275-300.
  36. Tuckman B.W. (1965) Developmental sequence in small groups // *Psychological bulletin*, 63 (6), pp. 384.