

# Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys

**Edita Dereškevičiūtė**

Doktorantė

VU Filosofijos fakulteto Klinikinės ir socialinės psichologijos katedra

Didlaukio g. 47, LT-2057 Vilnius

el. paštas: training@humanstudy.lt

*Siekiant nustatyti, kas lemia vadovavimo efektyvumą, buvo atlikti ir atliekami vadovų tyrimai, šių tyrimų pagrindu kuriamos vadovavimo teorijos. Nors vienareikšmiško atsakymo nėra iki šiol, tačiau daugumoje elgesio ir atitikimo teorijų norodomi tie patys vadovavimo matmenys: pagarba (orientacija į tarpusavio santykius) ir struktūravimas (orientacija į tikslą). Tarpkultūrinių tyrimų rezultatai rodo, jog kultūros normos, vertybės bei ekonominės sistemos ypatumai daro reikšmingą įtaką efektyvaus vadovavimo sampratai.*

*Tai paskatino atlikti išsamesnę vadovavimo efektyvumo matmenų analizę mūsų dienų Lietuvos organizacijos kontekste. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti: a) vadovų efektyvaus elgesio matmenis, b) palyginti, kaip skiriasi vadovų ir darbuotojų pateiktų vadovo elgesį apibūdinančių konstruktyvų pagrindu nustatyti efektyvaus vadovavimo matmenys. Tiriamųjų imtis sudaryta iš Lietuvos gamybinėje organizacijoje dirbančių 49 vadovų ir 52 darbuotojų, buvo naudojamos kritinių įvykių ir repertuarinės gardelės metodikos.*

*Atlikus kokybinę ir kiekybinę tyrimo rezultatų analizę, nustatyti trys „efektyvaus vadovo“, dirbančio Lietuvos gamybinėje organizacijoje, matmenys: 1) darbas su pavaldiniais; 2) individualios profesinės ypatybės; 3) južduoties atlikimą orientuotas elgesys. Ištirta, kad vadovai ir darbuotojai teikia nevienodą reikšmę vadovavimo efektyvumo matmenims. Darbuotojai labiau linkę pabrėžti tarpusavio santykių, bendravimo svarbą, vadovai – individualias profesines ypatybes ir južduoties atlikimą orientuotą elgesį.*

Vienas iš svarbiausių organizacijos veiklą lemiančių veiksnių – jai vadovaujantys žmonės. Nuo vadovų priklauso, ar tinkamai bus panaudoti organizacijos materialiniai, technologiniai, finansiniai ir paties didžiausio turto – žmogaus ištekčiai.

Siekiant nustatyti, nuo ko priklauso vadovavimo efektyvumas (t. y. gebėjimas daryti įtaką pavaldiniams, užtikrinant numatytų tikslų įgyvendinimą; Fiedler, Chemers, 1971; Steers, Ungson, Mowday, 1985; House, Mitchell, 1977), buvo atlikti ir atliekami vadovų tyrimai.

Tyrimų, parodančių, kokie veiksniai lemia vadovų darbo efektyvumą, rezultatai nevienareikšmiai. Vieni autoriai vadovavimo efektyvumą sieja su asmenybės bruožais. Pavyzdžiui, McClelland, Boyatzis (1982) nustatė sėkmingo vadovavimo motyvacinės sferos ypatumus: tai vidutiniškai arba labai ryškus valdžios, labai ryškus laimėjimų bei mažai ryškus globos poreikiai. Lord, Devader, Alliger (1986), tirdami vadovus ir ne vadovus, nustatė, kad juos skiria beveik 100 bruožų, bet tik trys iš jų – intelektas, dominavimas ir vyriškumas – susiję su vadova-

vimo sėkmė. Stogdill (pagal Bonoma, Zaltman, 1981) apibendrina daugiau negu 5 tūkstančius vadovų asmenybės tyrimų ir priėjo prie tokių išvadų: a) nebuvo surasta vieno pastovaus, pasikartojančio bent jau daugumoje tyrimų vadovo asmenybės apibūdinančių bruožų „rinkinio“; b) skirtingose situacijose vadovavimo sėkmę lemia skirtingos asmenybės savybės.

Elgesio teorijos – tai naujesnės vadovavimo efektyvumo aiškinimo koncepcijos, nuo asmenybės teorijų besiskiriančios tuo, kad jose orientuojamasi į vadovo elgesio ypatumų, dar vadinamų vadovavimo stiliais, aprašymą. Vienas iš pirmųjų šios krypties darbų – R. Likert ir jo kolegų iš Mičigano socialinių tyrimų instituto efektyvaus vadovavimo principų ir metodų tyrimai. R. Likert (1961, 1967) nustatė du vadovo elgesio matmenis: 1) orientaciją į darbą ir 2) orientaciją į darbuotoją. Jis taip pat nustatė, kad į darbuotojus orientuoti vadovai pasiekia geresnių darbo grupės rezultatų negu į darbą orientuoti vadovai. Tai patvirtino ir Seashore, Marrow, Bowers tyrimų rezultatai (pagal Likert, 1967). 5–6-ajame dešimtmetyje Ohajo valstijos universiteto darbuotojai taip pat atliko tyrimus, kurių tikslas – išsiaiškinti sėkmingo vadovo elgesio ypatumus. Jie nustatė du vadovo elgesio matmenis (Blake, Mouton, 1977): 1) pagarbą ir 2) struktūravimą. Pagarba – toks elgesys, kuriuo demonstruojamas pasitikėjimas pavaldiniais – skatinama priimant sprendimus pasakyti savo nuomonę, pasiūlymus, bendradarbiauti su vadovu ir tarpusavyje, dirbti savarankiškai; tai į gerų tarpusavio santykių palaikymą orientuotas vadovavimas. Struktūravimas – toks elgesys, kai vadovas griežtai paskirsto užduotis, pateikia nurodymus, nuolat kontroliuoja, neskatina pavaldinių savarankiškumo ir iniciatyvos, daugiausia dėmesio skiria užduočiai įvykdyti, o ne darbuotojo asmeniniam poreikiams pa-

tenkinti, geriams tarpusavio santykiams palaikyti; tai į tikslo siekimą orientuotas vadovavimas. Tik aukšti ir pagarbos, ir struktūravimo įvertinimaisieji su vadovavimo efektyvumu. Larson, Hunt, Osburn, Nystrom (pagal Bonoma, Zaltman, 1981) nenustatė aiškaus ryšio tarp „9,9“ vadovavimo stiliaus (t. y. kai vadovai, aukštai įvertinami pagal abu – pagarbos ir struktūravimo matmenis, yra linkę palaikyti gerus santykius su pavaldiniais ir užtikrina, kad būtų įgyvendinti numatyti tikslai) ir geresnių darbo grupės rezultatų. Cooper (1970) nustatė, kad struktūravimas teigiamai koreliuoja su vadovo darbo sėkme.

Atitikimo teorijos analizuoja, kokie situaciniai kintamieji turi įtakos vadovo darbo efektyvumui. Kai kuriose nurodomi tie patys, kaip ir elgesio teorijose, vadovo elgesio matmenys, ypač akcentuojant vadovo elgesio ir situacijos ypatumų atitikimo svarbą. Fiedler teorijoje (Fiedler, Chemers, 1971; Fiedler, 1977) nurodomi trys situaciniai kintamieji, susiję su vadovo darbo efektyvumu: 1) vadovo ir pavaldinių santykiai – kiek pavaldiniai mėgsta vadovą, juo pasitiki; 2) užduoties struktūruotumas – kiek aiškiai apibrėžtos pavaldinių užduotys ir kaip tiksliai galima išmatuoti jų darbo rezultatus; 3) vadovo pozicijos jėga – kiek vadovas turi realios įtakos savo pavaldiniams. Hersey, Blanchard (1971) „Gyvenimo ciklo“ teorijoje teigia, kad vadovavimo sėkmę lemia dviejų veiksnių – vadovo elgesio (pagarbos, struktūravimo) ir pavaldinių brandos suderinamumas. Šie autoriai skiria keturis pavaldinių brandos lygius ir teigia, kad vadovo darbo efektyvumas priklauso nuo to, ar jis geba pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, atsižvelgdamas į pavaldinių brandumo lygį.

Tarpkultūrinių vadovavimo efektyvumo tyrimų rezultatai taip pat nevienareikšmški. Pri-

pažįstama subtili vertybių, normų, tradicijų ir ekonominių sąlygų įtaka (Fiedler, Mitchell, 1970; Sethi, 1975). Nacionaliniai ypatumai turi įtakos skirtingam vadovo tikslų, rizikos, pragmatizmo, tarpasmeninių įgūdžių, intelekto veiksmingumo, emocinio stabilumo (Bass, 1981), vadovavimo stilių, vadovo pavaldinių santykių suvokimui (Bhagat, Kealia, Crawford, Kaplan, 1990). Randlesome (1993) analizavo buvusios VDR vadovų nesėkmių naujomis sąlygomis priežastis. VDR (kaip ir buvusioje TSRS) buvo centralizuota valstybės reguliavimo sistema – žmonių gyvenimas, mokslas, darbas buvo tvarkomi valstybės; žmonės negalėjo ir neiškviesti gyventi savarankiškai. Tai tinka ir apibūdinant organizacijų vadovus, kurie neturėjo jokios laisvės ir atsakomybės – jie gaudavo nurodymus „iš viršaus“ ir privalėjo juos vykdyti. Tokia tvarka nulėmė, kad Rytų Vokietijos vadovams, pasikeitus politinėms bei ekonominėms sąlygoms, trūko aktyvumo, iniciatyvos, bendravimo įgūdžių, jie nesugebėjo dirbti komandose, nemokėjo motyvuoti pavaldinių, daugiau dėmesio skyrė produkcijai, o ne rinkos galimybėms išsiaiškinti. McDonald (1993) pateikia nesėkmingai funkcionavusios Lenkijos įmonės „Polkolor“ pavyzdį. Jai suklestėti padėjo ne tik užsienio kompanijos investicijos, bet ir nauji vadovavimo būdai: perėjimas nuo autokratinio prie demokratinio vadovavimo stiliaus, dėmesingumo pavaldinių poreikiams demonstravimas. Vlachuotsicos, Lawrence (1990, 1993), remdamiesi sukurtų Rusijos ir užsienio kompanijų pavyzdžiu, teigia, kad vakariečiai dažnai linkę nuvertinti buvusių komunistinių šalių vadovų gerąsias savybes, vadovavimo privalumus. Jie teigia, kad Rusijoje yra daug patyrusių, talentingų vadovų, gebančių sėkmingai dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis. Gerosios Rusijos vadovų savybės: gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą

tarp centralizuoto ir demokratiško sprendimų priėmimo; tiesioginis artimas vadovų bendravimas su įvairaus lygio pavaldiniais.

Vertinant vadovavimo efektyvumą, susiduriama su kriterijų problema: ką ir kaip vertinti? Skiriamos dvi kriterijų rūšys (Aamodt, 1991): objektyvūs (darbo kokybė, kiekybė, laikas, per kurį atliekama užduotis, klaidų skaičius, perkėlimo į aukštesnes pareigas greitis ir pan.) ir subjektyvūs – psichologiniai (elgesio ir (arba) asmenybės savybės, kurias gali vertinti kolegos, vadovai, pavaldiniai). Kadangi mūsų darbe vadovavimo efektyvumas vertinamas pagal psichologinius kriterijus, norime paaiškinti, kodėl juos pasirinkome ir kodėl subjektyvius vertinimus vadiname vadovavimo efektyvumo matmenimis. Pirma, pagal objektyvius kriterijus sunku įvertinti vadovo darbą, nes ne visuomet įmanoma „išmatuoti“ vadovo darbo kokybę, kiekybę. Šiuo atveju susiduriama su vadovavimo kokybės, kiekybės ar kitų objektyvių parametrų nustatymo problema: pavyzdžiui, ar galima vertinti vadovo darbą kaip efektyvų, jei jo vadovaujama grupė pasiekia sąlygiškai aukštų darbo rezultatų (klausimai, susiję su objektyvumu, – ar tik vadovo indėlis lėmė darbo rezultatus, galbūt dirbdama savarankiškai grupė būtų pasiekusi dar geresnių rezultatų, kaip objektyviai įvertinti vadovo, darbo grupės, išorinių veiksnių įtaką atskirai, etc). Antra, kaip teigia Latham (1986), organizacinė psichologija nėra mokslas apie ekonominius rodiklius, o objektyvius kriterijus dažniausiai galima priskirti ekonominių rodiklių kategorijai. Trečia, siekiant didinti vadovavimo efektyvumą, būtina žinoti, koks vadovo elgesys lemia jo veiklos efektyvumą, skatina siekti gerų darbo rezultatų. Tik žinant, kokį vadovų elgesį reikėtų lavinti ar bako kias jo asmenybės savybes reikėtų ugdyti, tyrimo rezultatai įgauna praktinę vertę, o to ir siekiame

šiuo tyrimu. Ketvirta, subjektyvių kriterijų patikimumą padidina tai, kad informacija renkama apie stebėtą elgesį, o ne abstrakčiai apibūdinamas asmenybės savybes. Penkta, savo tyrime neatsitiktinai naudojame repertuarinės gardelės metodiką, kuri remiasi G. A. Kelly sukurta asmenybės teorija. Kelly teigia, kad kiekvienas žmogus turi „implicitinių teorijų“ visumą apie savo ir kitų žmonių elgesį, santykius, jį supantį pasaulį. „Implicitinė teorija“ (G. A. Kelly vartojamas sąvoka) – subjektyvus supančio pasaulio suvokimas, interpretacija (Ewen, 1984). Šios „implicitinės teorijos“ sudaro asmenybės konstrukto sistemą, kuria remdamasis žmogus vertina savo ir kitų poelgius, pagal tai koreguoja pasaulio interpretaciją ir savo elgesį. Repertuarinė gardelė – tai metodas išsiaiškinti individualių konstrukto sistemą. Konstruktas – tai, kuo du ar keli objektai panašūs tarpusavyje ir kuo skiriasi nuo trečiojo ar keleto kitų objektų (Kelly, pagal Ewen, 1984, 1987). Remdamiesi šia koncepcija galime teigti, jog darbuotojui svarbūs ne bet kokie, o tam tikri kito žmogaus (šiam tyrimu – vadovo) poelgiai. Kadangi vadovas dirba ne vienas, o žmonių grupėje, jo efektyvumas, gebėjimas daryti įtaką siejamas su tuo, kiek jo elgesys atitinka jam pavaldžių žmonių efektyvaus vadovo sampratą, nes tuomet vadovas gali pasirinkti efektyviausius poveikio, įtakos būdus.

Šiame darbe aptarti efektyvaus vadovavimo tyrimai, teorijos, taip pat tyrimai, kuriuose išryškėjo nacionalinių normų, vertybių ir ekonominės sistemos ypatumų įtaka efektyvaus vadovavimo sampratai, vadovavimo efektyvumo kriterijų nustatymo problematika, įrodo, kad vadovavimo efektyvumas yra sudėtingas, nevienareikšmiškai apibūdinamas, toliau analizuotinas reiškinys. Lietuvoje iki šiol vadovų elgesys, vadovavimo efektyvumo matmenys mažai tyrinėti. Vadovavimo efektyvumo tyrimai Lietuvoje

ypač svarbūs permainingų – perėjimo nuo planinės prie rinkos ekonomikos, privačios iniciatyvos laikotarpiu, nes tai, kas buvo efektyvu ir vertinama anksčiau, kaip rodo ir pokomunistinių šalių vadovų tyrimų rezultatai (Randlesome, 1993; McDonald, 1993; Vlachuotsicos, Lawrence, 1990, 1993), dabar gali įgauti visai kitą vertę ir prasmę. Tikslus ir aiškus vadovavimo apibūdinimas aktualus siekiant nustatyti vadovų atrankos kriterijus, mokymo programų kūrimo kryptis. Tai paskatino atlikti išsamesnę kokybinę vadovavimo efektyvumo matmenų analizę mūsų dienų Lietuvos organizacijos kontekste. Šiuo tyrimu siekiame:

- 1) nustatyti efektyvaus vadovo elgesio matmenis;
- 2) palyginti, ar skiriasi ir, jei skiriasi, tai kaip vadovų ir darbuotojų pateiktų vadovo elgesį apibūdinančių konstrukto pagrindu nustatyti efektyvaus vadovavimo matmenys.

### **Tyrimo metodika**

**Tiriamieji.** Tyrimu dalyvavo Lietuvos organizacijos, gaminančios buitinius elektros prietaisus, darbuotojai – 49 vadovai ir 52 ciliniai darbuotojai vyrai (žr. 1 lentelę). Respondentai buvo pasirinkti atsitiktine tvarka. Tyrimui nebuvos svarbios respondentų demografinės charakteristikos. Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos buvo renkami respondentai, – jų statusas: vadovas – asmuo, turintis bent vieną pavaldinį, ne vadovas (pavaldinys, darbuotojas) – asmuo, neturintis nė vieno jam pavaldaus žmogaus.

**Tyrimo procedūra.** Efektyvaus vadovo elgesio matmenims nustatyti buvo naudojamos kokybinės metodikos:

- a) kritiniai įvykiai (KI), J. Flanagan;
- b) repertuarinė gardelė (RG), G. A. Kelly.

Metodikos pasirinktos atsižvelgiant į šiuos veiksnius:

1 lentelė. Duomenys apie respondentus

Statu- sas	Išsilavinimas			Amžius (metai)			Darbo gamyklėje stažas (metai)			
	vidurinis	spec. vidurinis	aukštasis	18–30	31–45	46–60	1–5	6–10	11–15	16 ir daugiau
V	1	22	26	15	22	12	18	8	12	11
D	13	35	4	28	20	3	25	10	7	10

(V – vadovai, D – darbuotojai. Duomenys pateikiami nurodant respondentų skaičių).

- vadovų darbo analizei šiuolaikiniuose tyrimuose dažniausiai taikomos būtent šios metodikos (Cook, 1993);
- kokybiniai, orientuoti į procesą metodai suteikia daug ir turiningos informacijos, jie naudingi reiškinio analizei, jais remiantis surinkti duomenys – tai medžiaga naujiems kintamiesiems nustatyti, hipotezėms apie galimus priežastinius ryšius kelti (Argyris, 1971);
- praktinis surinktų duomenų pritaikomumas. KĮ pagrindu surinkti elgesio pavyzdžiai gali būti naudojami ne tik elgesio matmenims nustatyti – tai konkreti medžiaga, kuri gali būti taikoma vadovų mokymo, darbo atlikimo įvertinimo programose (Aamodt, 1991).

**Kritiniai įvykiai** – pusiau struktūruotas metodas, skirtas darbiniam elgesiui išsiaiškinti. Tyrime panaudota tradicinė J. Flanagan sukurta kritinių įvykių išsiaiškinimo procedūra (aprašymas pateiktas Aamodt, 1991). Respondentai buvo prašomi papasakoti du efektyviai ir neefektyviai dirbantį vadovą apibūdinančius poelgius. Užrašant kritinius įvykius buvo vadovaujama šitokiais kriterijais: a) kritinio įvykio aplinkybės (situacija); b) ką tiksliai darė vadovas, kas buvo efektyvu ir neefektyvu konkrečioje situacijoje; c) kokie poelgio padariniai; d) kodėl poelgis yra efektyvus arba neefektyvus. Elgesio pavyzdžiai naudojami pagrindiniams vadovo elgesio matmenims nustatyti.

**Repertuarinė gardelė.** G.A. Kelly sudarytas repertuarinis vaidmeninių konstruktyvų testas

remiasi jo asmenybės teorija (pagal Ewen R. B., 1984). Repertuarinė gardelė (RG) – metodas išsiaiškinti individualių konstruktyvų sistemą. Nėra standartinės RG formos, kiekvieno tyrimo atveju RG sudaroma atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Šiame tyrime konstruktyvams išsiaiškinti buvo naudojamas minimalaus konteksto (arba triadų) metodas (Франселла, Банистер, 1988): respondentams reikėjo palyginti tarpusavyje tris elementus, pasakyti, kurie du iš jų panašūs, kurie skiriasi; po to įvardyti panašumą tarp tų dviejų elementų elgesį apibūdinančiais terminais ir trečiojo elemento skirtumą taip pat elgesį apibūdinančiais terminais. Tyrime naudotos RG elementai: „aš“, „darbininkas, kurį mėgstu“, „vadovas, kurį mėgstu“, „neefektyvus darbininkas“, „efektyvus darbininkas“, „neefektyvus vadovas“, „vidutinis vadovas“, „efektyvus vadovas“.

**Duomenų analizės procedūros.** KĮ surinktų duomenų struktūravimui buvo pasitelkti trys ekspertai, organizacijų konsultantai, du iš jų turintys vadovavimo patirtį. Ekspertinio vertinimo procedūra (Aamodt, 1991):

– ekspertai išanalizavo kiekvieną kritinį įvykį ir priskyrė jį efektyvaus ar neefektyvaus elgesio kategorijoms (tai būtina, nes 5 proc. visų elgesio pavyzdžių, kuriuos respondentai apibūdina kaip efektyvaus elgesio pavyzdžius, yra neefektyvaus elgesio pavyzdžiai, ir atvirkščiai; Aamodt, 1991). Taip pat buvo atmesti neaiškiai aprašyti elgesio pavyzdžiai;

- kiekvienas ekspertas nepriklausomai nuo kitų surūšiuo kritinius įvykius į nenustatytą kiekį kategorijų, paskui suteikė toms kategorijoms pavadinimus;
- patikimumui užtikrinti kitiems ekspertams buvo atskirai pateikti kategorijų pavadinimai ir kritiniai įvykiai – jie iš naujo surūšiuo kritinius įvykius pagal nustatytas kategorijas. Kritinis įvykis priskirtas kategorijai tik tuo atveju, kai sutarimas tarp ekspertų buvo 66–100 proc.;
- suskaičiuota, kiek pozityvių ir negatyvių elgesio pavyzdžių priskirta kiekvienai kategorijai. Kategorijos – tai vadovo elgesio matmenys, o kritinių įvykių skaičius kiekvienoje kategorijoje rodo tos kategorijos reikšmingumą – kuo daugiau kritinių įvykių priskiriama kategorijai, tuo labiau ta kategorija susijusi su darbo efektyvumu.

Tyrime buvo panaudota tik ta dalis RG metodika surinktos informacijos, t. y. tie konstruktai, kurie apibūdina efektyvų vadovą. Pirmiausia buvo atlikta RG elementų faktorinė analizė. Po to panaudota ekspertinio vertinimo procedūra, analogiška KĮ, ir nustatyti vadovo elgesio matmenys.

## Rezultatai ir jų aptarimas

**KĮ rezultatai.** Iš viso buvo surinkti 274 elgesio pavyzdžiai – 139 pozityvūs, aprašantys efektyviai dirbantį vadovą, ir 135 negatyvūs, aprašantys neefektyviai dirbantį vadovą. Efektyviai ir neefektyviai dirbančio vadovo elgesio pavyzdžių pateikė tik vadovai. Ekspertai, grupuodami kritinius įvykius, nustatė tris pagrindinius vadovų elgesio matmenis:

- 1) darbas su pavaldiniais;
- 2) individualios profesinės ypatybės;
- 3) į užduoties atlikimą orientuotas elgsys.

Šie pagrindiniai matmenys nustatyti sujungiant keletą vadovo elgesį apibūdinančių kategorijų (struktūrinių matmenų elementų). 2 lentelėje matmenys pateikiami pagal reikšmingumą.

Tyrimo rezultatai neprieštarauja vadovavimo teorijoms, kuriose akcentuojamos vadovavimo efektyvumo sąlygos – bendravimas su pavaldiniais arba socialinė kompetencija ir struktūruojantis vadovo elgsys (Blake, Mouton, 1977; Kotter, 1991 ir kt.): matmuo „darbas su pavaldiniais“ panašus į pagarbą demonstruojantį elgesį, o „į užduoties atlikimą orientuotas elgsys“ – į struktūruojantį. Matmuo „darbas su pavaldiniais“ įgijo didžiausią reikšmingumą (šiam matmeniui priskirta 45,8 proc. visų kritinių įvykių). Vadovui tenka dirbti žmonių grupėje, nuolat su jais bendrauti (jis nėra tik pats sau vadovas), todėl labai svarbūs jo gebėjimai sukurti ir palaikyti gerus tarpusavio santykius, bendravimo įgūdžiai. Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų pateiktų kritinių įvykių atrodo niekaip nesusiję su vadovavimo efektyvumu, užduočių įgyvendinimu, tačiau daro įtaką teigiamam ar neigiamam vadovo elgesio vertinimui. Tai iliustruoja matmens „bendravimas su pavaldiniais“ struktūriniai elementai. Respondentai pateikė daug elgesio pavyzdžių, įeinančių į šiuos struktūrinius matmenų elementus: „etiškas elgsys“ (9,2 proc.), „pagalba pavaldiniams sprendžiant asmenines problemas“ (6,9 proc.), „dėmesio pavaldiniams rodymas“ (2,9). Šiems elementams priskirti kritiniai įvykiai neapibūdina tiesiogiai su darbiniais užduočiais atlikimu susijusio elgesio (kritinių įvykių pavyzdžiai: „vadovas padeda, pavyzdžiui, skiria transportą, susirgus darbuotojams ar jų artimiesiems, mirus artimiesiems žmonėms“, „sveikina su pavaldiniais“, „bendrauja su pavaldiniais per pertraukas“, „pasveikina pavaldinius gimtadienio proga“).

2 lentelė. *Efektyviai dirbančio vadovo elgesio matmenys (nustatyti pagal vadovų pateiktus elgesio pavyzdžius)*

<i>Matmuo</i>	<i>Bendras kritinių įvykių proc.</i>	<i>Posityvių kritinių įvykių proc.*</i>	<i>Negatyvių kritinių įvykių proc.**</i>
<b>DARBAS SU PAVALDINIAIS</b>	<b>45,8</b>	<b>45,5</b>	<b>45,9</b>
<b>1. Bendravimo su pavaldiniais ypatumai</b>	<b>25,4</b>	<b>27,3</b>	<b>22,9</b>
a) ctiškai elgiasi	9,2	0,0	19,1
b) padeda pavaldiniams spręsti asmenines problemas	6,9	11,9	1,5
c) rūpinasi pavaldiniais, jų poreikiais	3,8	5,6	1,5
d) rodo dėmesį pavaldiniams	2,9	4,9	0,8
e) gina pavaldinių teises	2,6	4,9	0,0
<b>2. Pavaldinių darbo atlikimo vertinimas</b>	<b>12,7</b>	<b>5,6</b>	<b>21,4</b>
a) kaltina tik išsiaiškines situaciją	7,5	2,1	15,3
b) pastebi ir įvertina situaciją	2,8	3,5	1,5
c) vertina objektyviai, nerodo asmeninių simpatijų arba antipatių	2,4	0,0	4,6
<b>3. Pavaldinių ugdymas</b>	<b>7,7</b>	<b>12,6</b>	<b>1,6</b>
a) iškilus problemai, duoda dalykiškų patarimų	3,6	6,3	0,8
b) ugdo pavaldinių drausmę, atsakomybę (priverčia pačius ištaisyti savo netinkamo elgesio padarinius)	2,3	3,5	0,8
c) moko naujus darbuotojus	1,4	2,1	0,0
d) sudaro sąlygas mokytis, tobulėti	0,4	0,7	0,0
<b>INDIVIDUALIOS PROFESINĖS YPATYBĖS</b>	<b>27,8</b>	<b>23,6</b>	<b>34,2</b>
<b>1. Pareiŕingumas, atsakomybė</b>	<b>19,6</b>	<b>11,0</b>	<b>31,2</b>
a) pripaŕžista savo klaidas	4,7	1,4	8,4
b) atlieka savo pareiŕgas	2,8	1,4	4,6
c) tiksliai perteikia informaciją	2,6	0,8	4,6
d) įvykdo paŕžadus	2,6	1,4	3,8
e) nenaudoja tarnybinės padėties asmeniniais tikslais	2,2	0,0	4,6
f) sugeba apginti savo nuomonę	1,8	2,4	0,8
g) nesisavina kitų nuopelnų	1,4	1,4	3,1
h) kelia vienodus reikalavimus sau ir kitiems	1,1	1,4	2,3
i) prisiima atsakomybę	0,4	0,8	0,8
<b>2. Pokyčių skatinimas</b>	<b>7,0</b>	<b>11,9</b>	<b>1,5</b>
a) veikia neatidėliodamas (orientacija į veiksmą)	5,8	11,2	0,0
b) diegia naujoves	1,2	0,7	1,5
<b>3. Kompetencija (turi pakankamai teorinių ir praktinių žinių)</b>	<b>1,2</b>	<b>0,7</b>	<b>1,5</b>
<b>Į UŽDUOTIES ATLIKIMĄ ORIENTUOTAS ELGESYS</b>	<b>26,4</b>	<b>30,9</b>	<b>19,9</b>
<b>1. Sprendimų priėmimo ypatumai</b>	<b>12,3</b>	<b>12,6</b>	<b>10,7</b>
a) sprendimus priima išsamiai išsiaiškines situaciją	6,9	6,3	7,6
b) priimdamas sprendimus, išklauso kitų žmonių nuomonę	3,9	4,2	3,1
c) savarankiškai sprendžia iškilusias problemas	1,5	2,1	0,0
<b>2. Nurodymų pateikimas</b>	<b>9,9</b>	<b>12,0</b>	<b>7,6</b>
a) netinkamai įvykdžius užduotį, pozityviai išsako reikalavimus	4,7	7,8	1,5
b) kelia adekvačius reikalavimus, atsiŕvelgdamas į pavaldinių galimybes, turimus išteklius	3,6	1,4	6,1
c) pateikia nurodymus ir kontroliuoja jų vykdymą	1,6	2,8	0,0
<b>3. Darbų organizavimas</b>	<b>4,2</b>	<b>6,3</b>	<b>1,6</b>
a) prireikus dirba ir pavaldinių darbą	1,5	2,1	0,8
b) priverčia atlikti užduotis	1,5	2,1	0,8
c) deleguoja užduotis, skatina savarankiškumą	1,2	2,1	0,0

\* Ties matmenimis ir struktūriniais matmenų elementais nurodomas pozityvių kritinių įvykių procentas iš visų pozityvių kritinių įvykių, kurių iš viso buvo 139.

\*\* Ties matmenimis ir struktūriniais matmenų elementais nurodomas negatyvių kritinių įvykių procentas iš visų negatyvių kritinių įvykių, kurių iš viso buvo 135.

Tik du „bendravimo su pavaldiniais ypatumų“ elementai – „rūpinimasis pavaldiniais“ ir „pavaldinių teisių gynimas“ – tiesiogiai siejami su darbo atlikimu (kritinių įvykių pavyzdžiai: „aprūpina darbo priemonėmis“, „gina pavaldinius, kai aukštesnio lygio vadovas nori skirti tiesiogiai neprivalomą atlikti darbą“).

Matmenų „individualios profesinės ypatybės“ ir „į užduoties atlikimą orientuotas elgesys“ reikšmingumas beveik nesiskiria (atitinkamai 27,8 ir 26,4 proc.). Didesnį matmens „darbas su pavaldiniais“ reikšmingumą (t. y. didesnį kritinių įvykių skaičių, įeinantį į šį matmenį) galima paaiškinti įvairiai. Iki Sovietų Sąjungos žlugimo, esant centralizuotai ekonomikai ir valdymui, daug reikšmės buvo teikiama kolektyvui, deklaruojama „lygybė, brolybė“, vadovui priskiriamas „vyresniojo draugo“ vaidmuo. Tokios vadovavimo ir bendravimo kolektyve tradicijos galėjo turėti įtakos efektyvaus vadovavimo supratimui. Vlatchuotsicos, Lawrence (1990, 1993) atlikti Rusijos vadovų tyrimai parodė, kad Rusijos vadovų geras bruožas – tiesioginis, artimas bendravimas su įvairaus lygio pavaldiniais. Tikėtina, kad tai galima taikyti ir Lietuvos organizacijų vadovams, kadangi Lietuva keturis dešimtmečius buvo tos pačios sovietinės sistemos dalis. Prasidėję 5-ajame dešimtmetyje ir iki šiol atliekami efektyvaus vadovavimo tyrimai taip pat siejasi su šio tyrimo rezultatais. Mayo (1960) ir bendradarbių tyrimai JAV Vakarų elektros kompanijos Hawthorne gamykloje parodė, kad darbo grupės produktyvumui esminę įtaką daro dėmesys ir rūpestis darbuotojais, jų kompetencijos, reikšmingumo pripažinimas, pasitikėjimas, savarankiškumo suteikimas. Minzberg (1976) vienu iš svarbių vadovo vaidmenų (funkcijų) mano esant tarpasmeninius vaidmenis (t. y. užmegzti ir palaikyti santykius su pavaldiniais, motyvuoti pavaldinius, suderinti darbuotojo ir organiza-

cijos tikslus ir pan.). Likert (1961, 1967) tyrimų išvada – efektyviai dirbantis lyderis yra tas, kuris orientuojasi į darbuotoją. Wofford (1969), Zalcznik (1991), Luthans, Rosenkrantz, Hennessy (1985) vadovavimą sieja su tarpasmenine kompetencija, gebėjimu motyvuoti, patenkinti darbuotojų poreikius, dirbti komandose. Taigi šio tyrimo rezultatai atitinka kitas vadovavimo efektyvumo tyrimų išvadas.

**Repertuarinės gaidelės rezultatai.** Atlikus RCJ elementų – „aš“, „darbininkas, kurį mėgstu“, „vadovas, kurį mėgstu“, „neefektyvus darbininkas“, „efektyvus darbininkas“, „neefektyvus vadovas“, „vidutinis vadovas“, „efektyvus vadovas“ – faktorinę analizę (Varimax Rotation), buvo nustatyti trys faktoriai, apimantys 58 proc. visų duomenų.

Pirmas faktorius. Į jį pateko du elementai – „efektyvus vadovas“ (elemento svoris 0,8300) ir „vadovas, kurį aš mėgstu“ (elemento svoris 0,7529). Šiam faktoriui suteiktas pavadinimas „geras vadovas“.

Antras faktorius. Jame išsiskiria vienas elementas – „neefektyvus vadovas“ (elemento svoris 0,8215). Faktoriui paliktas šio elemento pavadinimas.

Trečias faktorius. Jame taip pat galima išskirti tik vieną elementą – „neefektyvų darbininką“ (elemento svoris 0,8264). Faktoriui paliktas elemento pavadinimas.

Atsižvelgdami į tyrimo tikslus, toliau analizuosime tik pirmąjį faktorių – „geras vadovas“, jam priklausiančius elementus („efektyvus vadovas“ ir „vadovas, kurį mėgstu“) bei juos apibūdinančius konstruktus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad į vieną faktorių pateko efektyvus ir mėgstamas vadovas. Kaip teigia Fiedler (1977), santykiai tarp vadovo ir pavaldinių nėra vien formalūs, pagrįsti užduočių ir užmokesčio pa-



skirstymu. Tarp vadovo ir pavaldinių užsi-  
mezga emociniai santykiai, vadovas pavaldiniams tampa svarbiu asmeniu, kuris gali patenkinti jų emocinius poreikius. Todėl vadovo elgesys su pavaldiniu – pritarimas, palai-  
kymas ar jo nebuvimas – veikia pavaldinio sa-  
vigarbą, gerovės jausmą, taip pat teigiamą ar  
neigiamą vadovo bei jo darbo efektyvumo verti-  
nimą.

Atlikę „gerą vadovą“ apibūdinančių kon-  
struktų (iš viso 239 konstruktai) kokybinę ana-

lizę, ekspertai nustatė tris vadovo elgesį apibū-  
dinančius matmenis (žr. 3 lentelę):

- 1) individualios profesinės ypatybės;
- 2) darbas su pavaldiniais;
- 3) į užduoties atlikimą orientuotas elgesys.

(1–3 dimensijos pateiktos jų reikšmingumo  
tvarka; reikšmingumas nustatytas, kaip ir KĮ at-  
veju, pagal tai, kiek konstruktų, apibūdinančių  
analogišką elgesį, patenka į vieną matmenį.)

Atlikus RG surinktų konstruktų analizę, bu-  
vo nustatyti tokie patys elgesio matmenys, kaip

3 lentelė. „Gero vadovo“ elgesio matmenys

<i>Matmuo</i>	<i>Konstruktų proc.</i>
<b>INDIVIDUALIOS PROFESINĖS YPATYBĖS</b>	
1. Atsidavęs darbui, pareiingas (darbą padaro laiku, kokybiškai, iki galo)	<b>39,3</b> 14,7
2. Kompetentingas – turi teorinių žinių, praktinės patirties	8,6
3. Iniciatyvus – pateikia pasiūlymų, problemų sprendimo variantų	4,6
4. Domisi naujovėmis, jas diegia	3,3
5. Laikosi duoto žodžio	2,4
6. Tiksliai vykdo pateiktus nurodymus	2,0
7. Kūrybiškai atlieka darbą (ieško geriausių sprendimo variantų)	1,7
8. Energingas	0,8
9. Apsukrus (pasinaudoja įvairiomis galimomis priemonėmis, kad būtų atlikta užduotis)	0,8
10. Pripažįsta savo klaidas	0,4
<b>DARBAS SU PAVALDINIAIS</b>	
1. Padeda pavaldiniams ir kolegoms	<b>33,8</b> 7,4
2. Skatina pavaldinius reikšti savo nuomonę	7,4
3. Bendrauja su pavaldiniais, draugiškas	6,4
4. Reiklus – pateikia aiškius nurodymus ir reikalauja juos vykdyti	4,7
5. Nusizengus išsiaiškina priežastis ir tuomet priima sprendimą	3,3
6. Etiškai elgiasi su pavaldiniais	1,7
7. Konfliktinėje situacijoje išlieka ramus, valdo emocijas	1,7
8. Gina savo pavaldinių interesus	1,2
<b>Į UŽDUOTIES ATLIKIMĄ ORIENTUOTAS ELGESYS</b>	
1. Savarankiškai priima sprendimus	<b>26,9</b> 6,3
2. Užduotis paskirsto atsižvelgdamas į darbuotojų galimybes, turimus išteklius	5,1
3. Pateikia aiškius, tikslus nurodymus	3,4
4. Priimdamas sprendimus, nuodugniai išanalizuoja situaciją	2,1
5. Planuodamas darbus, atsižvelgia į perspektyvą	2,1
6. Sugeba apginti savo poziciją	2,1
7. Iškilus problemai, nedelsdamas imasi konkrečių priemonių	2,1
8. Patekęs užduotį, pataria, kaip ją atlikti	1,7
9. Kontroliuoja darbą	1,2
10. Domisi visos organizacijos veikla	0,4
11. Bendradarbiauja su kitais padaliniais	0,4

ir atlikus KĮ surinktų duomenų ekspertinę analizę: darbas su pavaldiniais, individualūs profesiniai ypatumai, į užduoties atlikimą orientuotas elgesys. Palyginę pagal KĮ ir RG nustatytus matmenis, matome, kad jų turinys, struktūriniai elementai nėra visiškai identiški (žr. 2 ir 3 lenteles). Skiriasi ir matmenų reikšmingumas: pagal RG duomenis didžiausią reikšmingumą individualios profesinės ypatybės, mūsų nuomone, įgijo dėl šių priežasčių:

- konstruktai apibūdina ne tik „efektyvų“, bet ir „mėgstamą“ vadovą;
- kai kurie konstruktai gauti ne tik tiesiogiai lyginant šiuos du elementus („efektyvų“ ir „mėgstamą“ vadovą), kai jie abu įeina į triadą, bet ir lyginant juos atskirai su kitais elementais, kai jie nėra tos pačios triados elementai arba kai jie buvo nurodomi kaip panašūs į pozityviai apibūdintus elementus (pa-

vyzdžiui, „efektyvų darbininką“, „darbininką, kurį mėgstu“).

Iš RG duomenų buvo nustatyti tie matmenys, kuriems daugiausia priskirta tik vadovų arba tik darbininkų pateiktų konstrukčių (žr. 4 lentelę).

Taigi akivaizdu, kad vadovai ir darbuotojai teikia nevienodą reikšmę vadovo elgesio matmenims, turi skirtingas implicitines teorijas apie „gerą vadovą“. Net trys matmenys, į kuriuos patenka daugiausia pavaldinių išskirtų konstrukčių, susiję su tarpasmeniniais santykiais: „etiškas elgesys“, „pagalba pavaldiniams“, „mielai bendrauja su pavaldiniais“. Tai siejasi su daugelio tyrimų išvadomis apie tarpasmeninių santykių svarbą vadovo darbo efektyvumui (Fleishman, Harris, 1967; Wofford, 1969; Zaleznik, 1991; Luthans, Rosenkrantz, Hennessey, 1985 ir kt.). Patys vadovai linkę akcentuoti individualias pro-

4. lentelė. *Konstrukty pasiskirstymas pagal statusą*

<i>Matmuo</i>	<i>Vadovų proc.</i>	<i>Darbuotojų proc.</i>
<b>INDIVIDUALIOS PROFESINĖS YPATYBĖS</b>		
Iniciatyvus – pateikia siūlymų, problemų sprendimo variantų	72,7	27,3
Domisi naujovėmis	100	0,0
Kūrybiškai atlieka darbą	75,0	25,0
Energingas	100	0,0
Apsukrus – pasinaudoja įvairiomis galimomis priemonėmis, kad būtų atlikta užduotis	100	0,0
Pripažįsta savo klaidas	100	0,0
<b>DARBAS SU PAVALDINIAIS</b>		
Konkrečiai padeda pavaldiniams ir kolegoms	33,3	66,7
Mielai bendrauja su pavaldiniais	31,3	68,7
Etiškai elgiasi	33,3	66,7
Gina savo darbuotojų interesus	100	0,0
<b>Į UŽDUOTIES ATLIKIMĄ ORIENTUOTAS ELGESYS</b>		
Savarankiškai priima sprendimus	80,0	20,0
Pateikia aiškius, tikslus nurodymus	13,0	87,0
Sprendimus priima gerai išanalizavęs situaciją	100	0,0
Sugeba apginti savo poziciją	80,0	20,0
Davęs užduotį, pataria, kaip ją atlikti	0,0	100
Domisi visos organizacijos veikla	100	0,0
Bendradarbiauja su kitais padaliniais	100	0,0

5 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp „efektyvaus vadovo“ ir kitų RG elementų teigiamų vertinimų vidurkių palyginimas

RG elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t kriterijaus reikšmė	Patikimumo lygmuo p
Efektyvus vadovas (EV)	4,79	1,77		
Vadovas, kurį mėgstu	4,09	1,83	3,76	0,00
EV	4,79	1,77		
Aš	3,19	1,84	7,48	0,00
EV	4,79	1,77		
Darbininkas, kurį mėgstu	3,13	1,71	7,78	0,00
EV	4,79	1,77		
Efektyvus darbininkas	3,00	1,46	7,92	0,00
EV	4,79	1,77		
Vidutinis vadovas	1,81	1,93	13,05	0,00
EV	4,79	1,77		
Neefektyvus darbininkas	0,26	0,62	24,29	0,00
EV	4,79	1,77		
Neefektyvus vadovas	0,20	0,43	25,25	0,00

fesines ypatybes ir į užduoties atlikimą oricnuotą elgesį.

Palyginus „efektyvų vadovą“ ir kitus RG elementus pagal teigiamai apibūdinančių konstruktyvų skaičiaus (teigiamų vertinimų) vidurkius, nustatyta, kad efektyvus vadovas gauna aukščiausią teigiamų vertinimų vidurkį, kuris statistiškai reikšmingai skiriasi lyginant jį su kitais RG elementais (lyginta pagal Stjudento t kriterijų, pasirinktas patikimumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ ; žr. 5 lentelę).

Didžiausias teigiamų vertinimų vidurkių skirtumas yra tarp efektyvaus ir neefektyvaus vadovų. Svarbu pabrėžti ir tai, kad efektyvus vadovas vertinamas geriau, negu mėgstamas vadovas (gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, lyginant „efektyvaus vadovo“ ir „vadovo, kurį mėgstu“ teigiamų vertinimų vidurkius; žr. 5 lentelę). Respondentai labiau vertina tokius vadovus, kurie ne tik sukuria gerus tarpusavio santykius, bet ir efektyviai dirba. Tai siejasi su Blake, Mouton (1977) tyrimų rezultatais, kurie parodė, kad efektyviai dirbantis vadovas yra tas, kuris aukštai vertinamas pagal abu matmenis – pagarbą ir struktūravimą, t. y. vado-

vas, siekiantis ir gerų santykių su pavaldiniais, ir užduoties atlikimo.

Lyginant vadovų ir darbininkų teigiamai apibūdinamų „efektyvaus vadovo“ konstruktyvų vidurkius, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie rodo, kad vadovai linkę pastebėti daugiau teigiamų efektyvaus vadovo elgesio ypatumų negu darbininkai (lyginta pagal Stjudento t kriterijų, patikimumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ ; žr. 6 lentelę).

Kadangi ne visais atvejais sutampa „efektyvaus“ ir „mėgstamo“ vadovų apibūdinimai, įdomu analizuoti skirtumus. Išanalizavus tuos konstruktyvus, kuriais skirtingai apibūdinami „efektyvus“ ir „mėgstamas“ vadovai, gauti šitokie rezultatai.

„Efektyvų vadovą“ teigiamai apibūdinantys konstruktyvai:

- pateikia savo pasiūlymus, nelaukdamas nurodymų „iš viršaus“;
- neišsisukinėdamas vykdo nurodymus;
- griežtai laikosi darbo drausmės, to reikalauja iš darbininkų;
- sunkiose situacijose ieško įvairių sprendimo būdų, imasi konkrečių veiksmų;
- neleidžia atidėti nurodymo vykdymo.

6 lentelė. „Efektyvaus vadovo“ teigiamų konstruktyvų vidurkių palyginimai

Statusas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t kriterijaus reikšmė	Patikimumo lygmuo
Vadovai	5,29	1,64		
Darbininkai	4,31	1,78	2,85	0,005

„Efektyvų vadovą“ neigiamai apibūdinantys konstruktyvai:

- konfliktinėse situacijose įsikarščiuoja;
- mažai bendrauja su pavaldiniais, bendravimas formalus;
- per daug skiria darbo, neatsižvelgdama į realias žmonių galimybes;
- neišklauso kitų nuomonės;
- pabrėžia savo statusą.

„Vadovą, kurį mėgstu“ teigiamai apibūdinantys konstruktyvai:

- konfliktinėse situacijose išlieka ramus;
- mėgsta bendrauti su pavaldiniais, bendravimas neformalus;
- padeda pavaldiniams iškilus sunkumui;
- priimdama sprendimus, išklauso darbuotojų nuomonę;
- pasitiki – nekontroliuoja per dažnai, leidžia dirbti savarankiškai;
- lygiaverčiai santykiai su pavaldiniais.

„Vadovą, kurį mėgstu“ neigiamai apibūdinantys konstruktyvai:

- nepateikia siūlymų, vykdo duotus nurodymus;
- vengia atlikti darbo užduotis;
- probleminėje situacijoje nesiima konkrečių veiksmų, laukia nurodymų „iš viršaus“;
- nesilaiko darbo drausmės;
- leidžia atidėti nurodymo vykdymą.

Šie skirtumai rodo, kad, apibūdinant mėgstamą vadovą, akcentuojami jo bendravimo įgūdžiai, gebėjimas palaikyti gerus tarpusavio

santykius, pagalba pavaldiniams, o apibūdinant efektyvų vadovą – į užduoties atlikimą orientuotas elgesys, formalūs tarpusavio santykiai.

Apibendrinami tyrimo rezultatus, galime teigti, kad ir pagal KĮ, ir pagal RG nustatyti tie patys vadovo elgesio matmenys: darbas su pavaldiniais, individualios profesinės ypatybės, į užduoties atlikimą orientuotas elgesys. Lygindami pagal KĮ ir RG nustatytus matmenis, matome, kad jų struktūriniai elementai nėra visiškai identiški. KĮ rezultatai pateikė daugiau išsamesnės informacijos, todėl ekspertai nustatė daugiau vadovo elgesio matmenų struktūrinių elementų. Tik pagal KĮ nustatyti šitokie matmenys: „pavaldinių darbo atlikimo vertinimo ypatumai“, „pavaldinių ugdymas“, „darbo organizavimo ypatumai“.

Pagal RG rezultatus nustatyti matmenys apima mažiau struktūrinių elementų, bet kai kurie iš jų kitokie, negu nustatyti pagal KĮ rezultatus: „kūrybiškas darbo atlikimas“, „skatina pavaldinius reikšti savo nuomonę“, „apsukrus – pasinaudoja įvairiomis galimomis priemonėmis, kad būtų atlikta užduotis“, „planuodamas darbą, atsižvelgia į perspektyvą“, „domisi visos organizacijos veikla, bendradarbiauja su kitais padaliniais“. Nors į šiuos matmenų struktūrinius elementus įeinančių konstruktyvų kiekis yra nedidelis, ekspertai juos įvertino kaip svarbius vadovo elgesio aspektus.

Skiriasi pagal KĮ ir RG rezultatus nustatytų matmenų reikšmingumas todėl, kad pagal

RG „efektyvus vadovas“ buvo lyginamas tria- dose, į kurias įėjo ne tik vadovai, bet ir darbi- ninkai.

Rezultatai rodo, kad vadovavimo efektyvu- mas siejamas ne tik su orientacija į užduoties atlikimą, bet ir su tarpasmeniniais santykiais bei individualiomis profesinėmis ypatybėmis. Ty- rimu nustatyti vadovo elgesio matmenys „dar- bas su pavaldiniais“ ir „į užduoties atlikimą orientuotas elgsys“ analogiškai Ohajo valstijos universiteto tyrėjų nustatytiems matmenims – pagarbai ir struktūravimui.

Žinoma, šio tyrimo rezultatai nėra vieninte- lis galutinis atsakymas į klausimą, kokie yra efektyvaus vadovo elgesio ypatumai. Tai medžia- ga, skatinanti toliau tirti vadovavimo efektyvu- mą, kelti naujas hipotezes.

## LITERATŪRA

1. Aamodt M. G. *Applied Industrial // Organisational Psychology*. Belmont, California : Wadsworth Publishing Co, 1991.
2. Argyris Ch. *Management and Organisational Development*. N. Y. : McGraw Hill Book Co., 1971.
3. Bass B. M. *Stogdill's Handbook of Leadership*. N. Y. : The Free Press, 1981.
4. Bhagat S. R., Kealia B. L., Crawford S. E., Kaplan M. R. *Cross-Cultural Issues in Organisational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990's // Cooper C. L., Robertson I. (Ed.). International Review of Industrial and Organisational Psychology*. Chichester : John Willey and Sons, 1990. P. 231–258.
5. Blake R. R., Mouton J. S. *Organisation Excellence through Effective Management Behaviour // Davis K. (Ed.). Organisational Behaviour*. N. Y. : McGraw-Hill Co, 1977. P. 256–261.
6. Bonoma T. V., Zaltman G. *Psychology for Management*. Boston, Massachusetts : Kent Publishing Co, 1981.
7. Cook M. *Job Description and Job Analysis // Cook M. Personnel selection and Productivity*. Chichester : John Willey and Sons, 1993. P. 29–46.
8. Cooper R. *Task oriented Leadership and Subordinate Response // Bass B. M., Cooper R., Haas J. A.*

## Išvados

1. Šiuo tyrimu buvo nustatyti trys pagrindiniai efektyviai dirbančio vadovo elgesio matmenys:
  - darbas su pavaldiniais;
  - individualios profesinės ypatybės;
  - į užduoties atlikimą orientuotas elgsys.
2. „Efektyvus vadovas“ ir „vadovas, kurį mėgstu“ patenka į vieną faktorių, t. y. „geras vadovas“ yra ne tik tas, kuris dirba efektyviai, bet ir priimtinas pavaldiniams – toks, su kuriuo pa- laikomi geri tarpusavio santykiai.
3. Vadovai ir darbininkai teikia nevienodą reikšmę vadovavimo efektyvumo matmenims. Darbininkai labiau linkę pabrėžti tarpusavio san- tykių, bendravimo svarbą, vadovai – individua- lias profesines ypatybes ir į užduoties atlikimą orientuotą elgesį.

(Ed.). *Managing for Accomplishment*. Lexington, Mas- sachusetts : Heath Lexington Books, 1970. P. 14–25.

9. Ewen R. B. *An Introduction to Theories of Per- sonality*. Orlando : Academic Press, Inc, 1984. P. 313–343.

10. Fiedler F. E. *Style or Circumstance: the Lea- dership Enigma // Magnusen K. O. (Ed.). Organisational Design, Development and Behaviour*. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Co, 1977. P. 273–281.

11. Fiedler F. E., Chemers M. M. *Leadership and Effective Management*. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Co, 1971.

12. Fiedler F. E., Mitchell T. *The Effect of Cultu- re on Task Group Effectiveness // Bass B. M., Cooper R., Haas J. A. (Ed.). Managing for Accomplishment*. Lexington, Massachusetts : Heath Lexington Books, 1970. P. 195–206.

13. Fleishman E., Harris E. *Leadership Behaviour Related to Employee Grievances and Turnover // Fleishman E. (Ed.). Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Homewood, Illinois : The Dorsey Press, 1967. P. 365–376.

14. Hersey P., Blanchard K. H. *Life Cycle Theory of Leadership // Richards M. D., Niclander N. A. (Ed.). Readings in Management*. Cincinnati : South-Western Publishing Co, 1971. P. 476–490.

15. House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leadership // Davis K. (Ed.). *Organisational Behaviour*. N. Y. : McGraw-Hill, 1977. P. 140–152.
16. Kotter J. P. *What Leaders Really Do // Managers as Leaders*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1991. P. 3–13.
17. Latham G. P. Job Performance and Appraisal // Cooper C. L., Robertson I. (Ed.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester : John Willey and Sons, 1986. P. 117–53.
18. Likert R. *New Patterns of Management*. N. Y. : McGraw-Hill Co, 1961.
19. Likert R. *The Human Organisation: Its Management and Value*. N. Y. : McGraw-Hill Co, 1967.
20. Lord R. G., De Vader C. L., Alliger G. M. A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perception // *Journal of Applied Psychology*. 1986, vol. 71, p. 402–410.
21. Luthans F., Rosenkrantz S., Hennesey H. What Successful Managers Really Do? // *Journal of Applied Behavioural Science*. 1985, vol. 21, p. 255–270.
22. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Organisation*. N. Y. : Compass Book, 1960.
23. McClelland D. C., Boyatzis R. E. Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management // *Journal of Applied Psychology*. 1982, vol. 67, p. 343–373.
24. McDonald K. R. Why Privatisation is not Enough // *Harvard Business Review*. 1993, May–June, p. 149–162.
25. Minzberg H. The Manager's Job: Folklore and Facts // Lassey W. R., Fernandez R. R. (Ed.). *Leadership and Social Change*. La Jolla, California : University Associates Publ. Co, 1976. P. 299–318.
26. Randlesome C. East German Managers: from Karl Marx to Adam Smith // *European Management Journal*. 1993, vol. 10, March, p. 74–79.
27. Sethi N. K. International Management of Tomorrow: a New Frontier of Administrative Thought // Wortman M. S., Luthans F. (Ed.). *Emerging Concepts in Management*. N. Y. : Macmillan Publishing Co, 1970. P. 56–72.
28. Steers R. M., Ungson G. R., Mowday R. T. *Managing Effective Organizations*. Boston, Massachusetts : Kent Publishing Co, 1985.
29. Vlachuotsicos C., Lawrence P. What We Don't Know about Soviet Management // *Harvard Business Review*. 1990, November–December, p. 50–66.
30. Vlachuotsicos C., Lawrence P. Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge // *Harvard Business Review*. 1993, January–February, p. 44–56.
31. Wofford J. C. Factor Analysis of Managerial Behaviour Variables // *Journal of Applied Psychology*. 1970, vol. 54, p. 105–191.
32. Zaleznik A. Managers as Leaders: Are They Different // *Managers as Leaders*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1991. P. 13–25.
33. Франселла Ф., Банистер Д. *Новый метод исследования личности*. Москва : Прогресс, 1987.

## PSYCHOLOGICAL DIMENSIONS OF EFFECTIVE LEADERSHIP

**Edita Dereškevičūtė**

### Summary

Many psychological theories of leadership describe effective leadership in behavioural terms. Consideration and initiating structure are defined as two main dimensions of leader's behaviour. But it is shown in many researches that cultural peculiarities and characteristics of economy system significantly influence implicit and explicit concepts of effective leadership.

The aim of our research is to investigate psychological dimensions of effective leadership behaviour on the sample of Lithuanian employees.

49 managers and 52 workers participated in our research. Repertory Grid and Critical Incidents technique were used.

According to the research data three dimensions of effective leadership were found:

1. Work with subordinates.
2. Individual-professional features.
3. Task-oriented behaviour.

Some differences between groups of managers and workers were found in description of effective leadership. Workers tend to emphasise interpersonal communication skills, managers stress task-oriented behaviour.

Collected data provide qualitative basis for establishment of adequate criteria of performance appraisals, personnel selection, creation of training programs.

[teikta 1999 12 20