

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Lina Černeckytė

Magistro darbas

Vadovavimo stiliaus ryšys su darbo grupės efektyvumu ir pavaldinių požiūriu į vadovą

Darbo vadovas: Dr. A. Punis

Vilnius 2007

Baigiamąjį darbą *“Vadovavimo stiliaus ryšys su darbo grupės efektyvumu ir pavaldinių požiūriu į vadovą”* patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr. ..., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) magistro darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
PRATARMĖ	6
ĮVADAS	7
1.1 VADOVAVIMO STILIAUS ANALIZĖ	7
1.1.1 Vadovavimo apibūdinimas	7
1.1.2 Efektyvaus vadovo charakteristikos	8
1.1.3 Vadovavimo stiliaus apibūdinimas	9
1.1.3.1 Autoritarinis vadovavimo stilius	10
1.1.3.2 Nuolaidžiauojantis vadovavimo stilius	12
1.1.3.3 Transformacinis vadovavimo stilius	13
1.1.3.4 Transakcinis vadovavimo stilius	15
1.1.4 Vadovavimo stiliaus efektyvumas	16
1.1.5 Vadovavimo stilius ir amžius	18
1.1.6 Vadovavimo stilius ir lytis	19
1.2 PAVALDINIŲ POŽIŪRIS Į VADOVĄ	21
1.2.1 Lyderio- nario sąveikos modelis	22
1.3 DARBO GRUPĖS EFEKTYVUMAS	25
1.3.1 Darbo grupės apibrėžimas	25
1.3.2 Darbo grupės ypatybės	26
1.3.3 Efektyvios darbo grupės charakteristikos	31
1.4 TYRIMO TIKSLAS, HIPOTEZĖS IR UŽDAVINIAI	35
2. REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	42
3. TYRIMO APRIBOJIMAI IR TOLESNĖS TYRIMO GALIMYBĖS	60
IŠVADOS	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAS	67

SANTRAUKA

Vadovavimo stiliaus ryšys su darbo grupės efektyvumu ir pavaldinių požiūriu į vadovą

Šio tyrimo tikslas – nustatyti ryšius tarp vadovavimo stiliaus, pavaldinių požiūrio į vadovą ir darbo grupės efektyvumo. Tyrimo metu bandyta išsiaiškinti, kaip pavaldiniai vertina savo tiesioginį vadovą (remiantis lyderio – nario sąveikos dimensijomis) bei suvokiamą darbo grupės efektyvumą esant skirtingiems vadovavimo stiliams (autoritariniam, nuolaidžiaujančiam, transformaciniam ir transakciniam). Anketomis buvo surinkti 72 respondentų vertinimai apie 31 vadovą.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbo grupės efektyvumas siejasi ne su visais vadovavimo stiliais: autoritarinis vadovavimo stilius nėra susijęs su darbo grupės efektyvumu. Nustatyta, jog vadovaujant transformacinio stiliaus vadovui, darbo grupės efektyvumas yra didžiausias. Vertinant pavaldinių požiūrį į vadovą gauta, jog autoritariniu vadovu nėra žavimasi kaip žmogumi, nuolaidžiaujančiantis vadovas linkęs mažinti pavaldinių dedamas pastangas į atliekamą darbą. Tuo tarpu transformacinis ir transakcinis vadovai yra mėgiami ir vertinami kaip žmonės. Maža to, transformacinis vadovas suvokiamas kaip palaikantis ir užtariantis komandos narius.

Gauta, jog moterys vadovės yra labiau linkusios į autoritarinį vadovavimo stilių nei vyrai. Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, kad darbo grupė yra efektyviausia tuomet, kai jai vadovauja transformacinio stiliaus vadovas vyras, demonstruojantis paramą komandos nariams. Šiame tyrime vertinant tą patį vadovą statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo negauta.

SUMMARY

Leadership style relation to work group effectiveness and subordinates' attitude to manager

The purpose of the research is to estimate relation to leadership style, work group effectiveness and attitude towards leader. It was made an attempt to find out how subordinates evaluate their superior (based on leader – member exchange) and work group effectiveness according to different leadership styles (authoritarian, laissez faire, transactional and transformational). Data about 31 superiors were collected with the help of questionnaires from 72 subordinates.

It was found that work group effectiveness is not related with all leadership styles. Authoritarian leadership style is not related to work group effectiveness. The findings show that work group effectiveness is the highest when subordinate uses transformational leadership styles. Estimating attitude of subordinates to leader, it was found that authoritarian leader is not attractive as a personality. Laissez faire leader is tended to reduce efforts to work of subordinates. Meanwhile transactional and transformational leaders are attractive and favorable. More over, transformational leader is perceived as advocating and interceding.

The findings suggest that female leaders are tended to use authoritarian leadership style more than men. According regression analysis, work group effectiveness would be higher, when it is managed by transformational style male superior who demonstrates support to group members. It was not found significant differences evaluating the same subordinate.

PRATARMĖ

Šiandieninė verslo plėtra, sparčiai kintančios technologijos ir konkurencijos augimas lemia ne tik didėjantį aukštos kvalifikacijos specialistų, kvalifikuotų darbininkų poreikį, bet ir tinkamą personalo valdymo strategijos pasirinkimą. Šiuolaikinėje modernioje organizacijoje į žmones žiūrima kaip į pagrindinį išteklių ir įmonės sėkmingos veiklos garantą. Taigi tinkamas įmonės valdymas, vadovavimas personalui, darbuotojų požiūris į darbą bei vadovavimą, personalo motyvavimas, įvertinimas, mokymas, komandos ir mikroklimato formavimas pasitelkiant specialistus, tampa svarbia organizacijos veiklos dalimi.

Organizacijos patiria reikšmingus struktūrinius pokyčius – vystomi organizacijos tinklai remiasi komandomis, kurios pakeičia organizacijos struktūrą, kur organizacijos sėkmė priklauso nuo joje esančių komandų efektyvumo (Yeh, 2006, p. 192). Padidėjęs darbuotojų atsakomybės ir lankstumo poreikis, būtinas ir beprotiškas produktų ar paslaugų vystymo greitis pateikia užduotis, kurios yra vienam asmeniui per daug sudėtingos ir reikalaujančios daug laiko. Kadangi komandos gali geriau užtikrinti tiesiogines ir bendras pastangas sudėtingų užduočių įveikimui, organizacijos vis labiau tampa priklausomos nuo komandų (Dione et al., 2004, p. 181).

Vienas pagrindinių vadovavime veikiančių elementų yra vadovavimo subjektai. Tai vadovai ir pavaldiniai. Vadovų ir pavaldinių santykiai pastaraisiais metais iš esmės pasikeitė. Šiandien vadovai ir pavaldiniai traktuojami kaip bendradarbiai - kvalifikuota darbo jėga, o nuo kvalifikacijos ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso ne tik tikslo formavimas, bet ir jo įvykdymas. Tai perėjimas nuo autoritarinio valdymo stiliaus, paremto įsakymu ir paklusnumu, prie kooperatinio valdymo stiliaus, kurio tikslas – įtraukti darbuotojus į organizacijos tikslo formavimą ir įgyvendinimą.

Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas veiklos efektyvumo užtikrinimui. Pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, nulemiama pavaldinių elgsena.

Geras vadovas turi įvertinti susiklosčiusią situaciją grupėje ir pasirinkti tinkamą vadovavimo strategiją (Jucevičienė, 1996, p. 168). Efektyvūs vadovai turėtų būti iniciatyvūs, motyvuojantys ir įkvepiantys, turintys viziją ar misiją, su kuria sužadina pavaldinius. Tačiau jie taip pat turi domėtis kitais, įsipareigoti grupei, paskatinti papildomas pastangas ir įgalinti grupės narius (Hogg, 2003, p. 141).

ĮVADAS

1.1 VADOVAVIMO STILIAUS ANALIZĖ

Kiekvienas individas, dirbantis grupėje, yra veikiamas veiksnių, susijusių su darbo atmosfera bei santykiais su kitais grupės nariais. Vienas iš tokių veiksnių yra santykiai su organizacijos vadovu, požiūris į jo veiklą bei pareigų atlikimo efektyvumą, kas literatūroje yra apibūdinama kaip vadovavimo stilius.

1.1.1 Vadovavimo apibūdinimas

Kiekvienoje veikiančioje grupėje išsiskiria asmenys, kurie vadovauja grupės veiklai (socialinėje psichologijoje vadinami lyderiais) ir asmenys, kurie vykdo vadovaujančiųjų nurodymus (pasekėjai, pavaldiniai). Lyderiai skirstomi į formalius ir neformalius lyderius. Formalūs lyderiai dažniausiai vadinami vadovais (Jucevičienė, 1996, p. 170).

Yra išskiriamos tokios pagrindinės grupės lyderio funkcijos (Jucevičienė, 1996, p. 170):

1. grupės veikimo tikslų ir metodų iškėlimas;
2. atskirų grupės narių veiksmų koordinavimas, siekiant bendrų tikslų;
3. grupės narių informavimas apie veikimą, jo rezultatus ir kt.;
4. grupės narių veiklos kontrolė, paskatinimai, bausmės;
5. arbitražo funkcijos kilus nesutarimams tarp grupės narių;
6. grupės atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt.

Lyderiavimo rūšių išskyrimas priklauso nuo lyderio asmeninių savybių, lyderiavimo motyvų ir siekių (dėl kokių priežasčių lyderis nori užimti vadovo poziciją); nuo grupės ir visuomenės tikslų supratimo, ir nuo grupės ypatybių (grupės dydžio, grupės narių ypatybių; grupės narių požiūrio į vadovą) ir kitų sąlygų.

Vadovavimo sąvokos apibrėžimas skiriasi nuo lyderiavimo. *Lyderiavimas* – tai įtakos darymas žmonėms, kad šie sėkmingai atliktų užduotis ir padėtų pasiekti organizacijos tikslų. Tuo tarpu, *vadovavimas* yra apibrėžiamas, kaip grupės veiklos valdymas, planavimas ir kontrolė, kuriuos atlieka visuomenės skirtas vadovas pagal administracinius, teisinius įgaliojimus ir bendrabūvio normas. Jis sieja grupės veiklą su kitų grupių ir visos visuomenės, kurios dalis yra ši grupės, veiklos tikslais. Vadovavimas remiasi oficialiais priklausomybės santykiais tarp vadovo ir pavaldinių. Vadovas yra

įpareigotas vykdyti ne tik šios grupės, bet ir aplinkos pageidavimus dėl grupės veiklos. Literatūroje aptariant atliktus tyrimus yra nurodoma, kad efektyviausiai grupė valdoma tuo atveju, kai vadovavimo ir lyderiavimo vaidmenys sutampa, tai yra kai oficialus vadovas yra ir neformalus lyderis (Jucevičienė, 1996, p. 168; Northouse, 2004, p. 18).

Vadovavimo procesas labai svarbus santykiui tarp organizacijos identiteto ir psichologinių reakcijų dėl dviejų priežasčių. Pirma, vadovai yra pagrindinis (dažnai vienintelis) informacijos šaltinis pavaldiniams, teikiantis informaciją apie organizacijos tikslus ir siekius, ir antra, vadovai dažnai yra prototipinė narių grupė, atspindinti pageidaujamas darbo grupės savybes (Martin et al., 2001, p. 260).

Šiame darbe tiriama viena pagrindinių vadovavimo proceso ašų – vadovavimo stilius, paremtas pavaldinių vadovo elgesio vertinimu.

1.1.2 Efektyvaus vadovo charakteristikos

Vadovo atsakomybė yra didelė, kadangi jis atsako ne tik už vadovavimą kitiems, bet ir už visų vykdytojų veiklą, nuo jo priklauso grupės narių pasitenkinimas darbu, grupės efektyvumas ir jos sėkmė. Norint įvertinti vadovaujančio asmens efektyvumą, reikia apibrėžti bruožus bei ypatybes, kurios padeda efektyviai vadovauti grupei.

Kalbant apie *profesinį vadovo pasirengimą*, svarbu, kad vadovas būtų kompetentingas savo srityje, galėtų nurodyti ir padėti savo pavaldiniams planuoti darbo eigą bei taip didinti darbo efektyvumą.

Pagal Fiedler (1972, cit. pgl. Northcraft et al., 1990, p. 89) tyrimus nustatyta, kad geresnių grupinės veiklos rezultatų galima pasiekti pirmiausia dėmesį kreipiant į pavaldinių gerovę. Yra svarbu, kad vadovas orientuotųsi į grupės narių santykius, jų darbo sąlygas, poreikius bei komfortą.

Visų pirma, yra svarbūs *asmenybiniai vadovo bruožai*, tokie kaip vadovo savybės ir santykiai su kitais grupės nariais. Vadovavimo pobūdį lemia ir *psichologinis vadovo pasirengimas*. Vadovai turi būti suinteresuoti dirbti, kadangi darbas susidomėjus veikla teikia pasitenkinimą, didina darbingumą. Ypač svarbios yra tokios savybės, kaip pareigingumas ir atsakomybė, kurios yra susijusios su teisingumu, darbštumu, dorumu (Jucevičienė, 1996, p. 170; Aamondt, 2001, p.307; Northouse 2004, p. 18). Be to, vadovo bendruomeniškumas padeda spręsti konfliktus, užglaistyti nesutarimus ir palaikyti gerus santykius su kitais darbuotojais. Taip pat kalbama apie tokias savybes, kaip “mokėjimas greitai ir tiksliai suvokti žmonių dvasines ypatybes” (Jucevičienė, 1996, p. 171). Taigi svarbus teigiamas vadovo požiūris į pavaldinius, jų supratimas, tolerancija bei jų poreikių paisymas. Be to, geras vadovas pasižymi tokiomis savybėmis, kaip organizuotumas, planingumas, punctualumas, mandagumas,

nuoširdumas, humoro jausmo turėjimas bei jautrumas (Martin et al., 2001, p. 261; Aamondt, 2001, p. 311; Den Hartog, 2001, p. 184; Northouse 2004, p. 15). Nustatyta (Aamondt et al., 2001, p. 303), kad visi šie išvardyti vadovo bruožai lemia aukštesnį pavaldinių pasitenkinimo darbu lygį. Fiedler (1996, cit. pg. Aamondt et al., 2001, p. 308) padarė išvadą, jog nėra pastovaus santykio tarp kurio nors bruožo ir vadovavimo atlikimo. Tačiau neseniai pateikti duomenys teigia, jog geri vadovai turi turėti vienintelį bruožą: prisitaikymą arba savikontrolę. Geri vadovai pastoviai keičia savo elgesį tam, kad susipažintų su situacija arba su žmogumi, su kuriuo tariamasi. Savikontrolės sąvoka telkiasi ties tuo, ką vadovas daro, o ne kas jis yra (Aamondt et al., 2001, p. 308; Den Hartog, 2001, p. 168).

Kirkpatrick ir Locke (cit. pg. Northouse, 2004, p. 17) teigė, jog vadovai skiriasi nuo kitų darbuotojų šešiais požymiais: 1) veržlumu, 2) aistra vadovauti (valdyti), 3) sąžiningumu ir dorumu, 4) pasitikėjimu savimi, 5) kognityviniais sugebėjimais ir 6) darbo (verslo) išmanymu. Bandant užtikrinti universalius vadovų bruožus, tyrėjai daugiau susitelkė ties ryšiu tarp tam tikrų bruožų, tačiau nemėginta ieškoti ryšio su kitomis pasekmėmis, tokiomis kaip produktyvumas, darbuotojo pasitenkinimas darbu ar darbo grupės efektyvumas (Northouse, 2004, p. 18).

1.1.3 Vadovavimo stiliaus apibūdinimas

Tam, kad išliktum konkurencingoje verslo aplinkoje, reikia palaikyti bendradarbiavimo santykius tarp vadovybės ir darbo jėgos. Vienas iš būdų pasiekti reikiamą kooperaciją yra demonstruoti tą vadovavimo stilių, kuris atitinka žmogaus suvokiamą pageidaujamą vadovavimo stilių (Savery, 1994, p. 14).

Žmonės linkę naudoti skirtingas įtakos strategijas, priklausomai nuo to, kokie yra individualūs ar organizaciniai tikslai bei koks yra organizacijos klimatas. Tyrimais nustatyta (Krishnan, 2004, p. 59), jog gerų santykių su vadovu palaikymas gali turėti reikšmės visai darbo patirčiai teigiama prasme, apimant atlikimą ir emocines pasekmes. Vadovo vizijos ir misijos įgyvendinimas per užduotis daro įtaką pavaldinių darbo atlikimui ir daugeliui požiūrių.

Šiandieninėms organizacijoms reikia vadovų, kurie gali vystyti teigiamus santykius su pavaldiniais, suformuoti vaidmenis komandoje ir įtikinti pavaldinius žiūrėti už jų poreikių ribų bei susitelkti ties visos grupės interesais (Burke et al., 2001, p. 248). Manoma, kad rytojaus vadovams reikės laikyti viziją, vertybes, prielaidas ir paradigmas, kurios yra suderinamos su komandiniu darbu taip, kad būtų sėkmingiausios (Horner, 1997, p. 273).

Vadovavimo stilius yra įtakos darymo grupei būdas, kurį naudoja vadovas (Bogler, 2001, p. 666). Vadovavimo stilių požiūris reiškia, jog vadovavimas yra elgesio pavyzdys, kurio galima išmokti

(Den Hartog, et. al, 2001, p. 173). Per pastarąjį dešimtmetį išsamiai tyrinėjami vadovavimo stiliai, ieškoma juos įtakojančių veiksnių, tiriamas požiūris į vadovavimo stilius.

Ankstesni vadovavimo stiliai buvo kritikuojami dėl to, jog negalėjo plačiai paaiškinti egzistuojančių vadovavimo stilių ir elgesio. Kaip atsakymas į šią kritiką, iškilo transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai (Leban, 2004, p. 557). Tiriant modernias organizacijas ir atsižvelgiant į jų sudėtingumą, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliai leidžia tyrėjams rasti skirtumų tarp reikšmingų, esminių ir praktinių technikų (Stashevsky et al., 2006, p. 68). Greita technologijų pažanga ir nuolatiniai pokyčiai, kurie jau yra tapę gyvenimo dalimi daugeliui organizacijų, pabrėžia padidėjusią transformacinio ir transakcinio vadovavimo svarbą (Krishnan, 2004, p. 59).

Vadovavimo stiliaus apibrėžimas priklauso nuo to, kokia teorija bus remiamasi. Šiame tyrime *vadovavimas* – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ši pasiektų savo tikslus. Šiuo metu ypač daug tyrimų atliekama, tiriant vadovavimo stilius, jų įtaką komandos darbui, sprendimų priėmimui ir kitiems su vadovavimu susijusiems veiksniams. Šiame darbe bus nagrinėjami du klasikiniai – autokratinis (dar vadinamas autoritarinis) bei nuolaidžiaujantis – stiliai bei nauji, tačiau plačiai paplitę, - transakcinis ir transformacinis – stiliai. Kiekvieną jų aptarsime išsamiau.

1.1.3.1 Autoritarinis vadovavimo stilius

Autoritarinio stiliaus vadovas turi absoliučią valdžią (nurodo kitiems, kas turi būti atlikta), vadovauja grupei iškeldamas savo asmenybę bei nuomonę, jis nelinkęs tartis su grupės nariais dėl veikimo tikslų bei metodų, apriboja idėjų pateikimą ir naujus sprendimo būdus. Yra išskiriama daug priežasčių, kodėl individas linkęs pasirinkti šį vadovavimo stilių. Pirma, gali veikti garbės troškimo motyvai. Taip pat literatūroje (Nicolaou-Smokoviti, 2004, p. 412) yra minima, kad dėl vadovo nepilnavertiškumo jausmo kaip gynyba yra naudojamas šiurkštumas ir despotiškumas, ir tai lemia autoritarinį stilių. Be to, šis vadovavimo pobūdis reikalauja įdėti mažiau pastangų į veiklą, nes nereikia derinti nuomonės, svarstyti bei diskutuoti su kitais grupės nariais. Tokio vadovavimo grupėje neįmanomas komandinis darbas (Jucevičienė, 1996, p. 173; <http://www.casaa-resources.net/mainpages/resources/sourcebook/leadership-styles.html>).

Toks vadovas nekonsultuoja pavaldinių, neleidžia įdėti asmeninio indėlio ir nepasitiki pavaldiniais. Motyvuojama paskatinimais ir baudomis. Šio stiliaus vadovui nesvarbu, ką kiti komandos nariai mano apie jo sprendimą. Dažnai autoritarinis vadovas elgiasi rigidiškai ir kelia komandos nariams labai didelius reikalavimus (DuBrin, 1985, p. 28). Autoritarinis vadovas asmeniškai reaguoja į

kiekvieną iškylančią problemą, vėliau pats priima sprendimą dėl jos sprendimo (Bassett, 1966, p. 126). Kai kurie tyrimai teigia (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rrnq.htm), jog organizacijos, vadovaujamos autoritarinių vadovų, pasiekia didelio pelno ir aukštą pravaikštų lygį. Taip pat literatūroje teigiama, jog autoritarinis vadovavimas sukuria įtampą, frustraciją, abejingumą ir priklausomybę nuo vadovo (Nicolaou – Smokoviti, 2004, p. 420).

Autoritarinis vadovavimo stilius yra tas pats, ką kiti autoriai vadina stipriai į užduotį orientuotu, į vadovą orientuotu, direktyviu arba autokratišku vadovavimo stiliumi. Šio vadovavimo stiliaus ir komandos darbo efektyvumo tyrimų duomenys skirtingi. Keleto tyrimų duomenys rodo, jog autoritarinio vadovavimo stiliaus rezultatas – komandos narių nepasitenkinimas ir disfunkcinis komandos narių tarpusavio elgesys, komandos narių frustracijų pasireiškimai, mažesnis susidomėjimas darbu ir didesnis nepasitenkinimo išreiškimas, kai vadovauja autoritarinis, nei kai demokratinis vadovas (French, 1987, p. 105). Tyrimų duomenys rodo, jog dėl šiam vadovavimo stiliumi būdingų bausmių ir nuobaudų skyrimo, komandos nariai linkę išeiti iš darbo fiziškai arba toliau dirbti fizine prasme, bet “išeiti morališkai”, todėl nedirbama efektyviai; komanda nemotyvuojama, todėl sumažėja darbo kokybė (Ramsay, 2001).

Pasikeitimą informacija pablogina socialinis atstumas tarp vadovo ir pavaldinių bei nuobaudos už vadovui nepriimtinos informacijos ir idėjų pateikimą (Flood et al., 2000, p. 411).

Autoritarinis vadovavimas nėra blogas. Kartais jis gali būti efektyviausiu vadovavimo stiliumi šiose situacijose (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rrnq.htm):

- kai dirba nauji, neapmokyti darbuotojai, nežinantys, kokią užduotį atlikti, koku metodu vadovautis;
- kai efektyvus vadovavimas gali būti tik pateikus konkrečias taisykles bei tvarką;
- kai darbuotojai nereaguoja į joki kitą vadovavimo stilių;
- kai ribotas sprendimų priėmimo laikas;
- kai pavaldiniai reikalauja vadovo valdžios;
- kai prastai organizuojamas darbas.

Autoritarinis vadovavimo stilius neturėtų būti naudojamas, kai (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rrnq.htm):

- pavaldiniai yra įsitępę, bijantys, lengvai išsižeidžiantys;
- pavaldiniai tikisi, jog jų nuomonė bus išklaudyta;
- žema pavaldinių moralė, aukšta apyvarta ir didelis pravaikštų skaičius;
- priimant sprendimus, pavaldiniai priklauso nuo vadovo.

1.1.3.2 Nuolaidžiaujančias vadovavimo stilius

Nuolaidžiaujančio (*laisser faire*) vadovavimo stiliaus (dažnai dar vadinamas liberaliuoju stiliumi) vadovas yra pripažintas grupėje, tačiau organizuojant jos veiklą, jokios iniciatyvos nerodo. Vadovas yra “vienas iš grupės narių” ir vengia daryti tiesioginę įtaką. Jis beveik niekad neskiria užduočių ir bausmių, o grįžtamasis ryšys pavaldiniams yra parodomas tik paprašius. Nuolaidžiaujančio stiliaus strategija siekia sukurti darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais ir nepriklausomais. Tokia darbo grupė yra darni, stropi ir stabili (Jucevičienė, 1996, p. 182). Vadovaujant nuolaidžiaujančio stiliaus vadovui, susidūrus su nesėkmėmis, atsakomybė tenka visiems (Eagly et al., 2001, p. 783). Šis stilius taip pat žinomas kaip “nesikišimo” stilius. Tai stilius, kai vadovas pateikia mažai, arba jokių nurodymų (neatrodo, jog asmeniui ar grupei būtų vadovaujama), suteikia pavaldiniams tiek laisvės, kiek įmanoma. Visa valdžia ir galios perduodamos pavaldiniams, jie patys turi apibrėžti tikslus, priimti sprendimus bei išspręsti problemas (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rnq.htm; <http://www.casaa-resources.net/mainpages/resources/sourcebook/leadership-styles.html>).

Tokio vadovo pavaldiniai patiria daugiau spaudimų ir įtampos, nei prie bet kokio kito vadovavimo stiliaus (Bassett, 1966, p. 124). Vadovo elgesys susijęs su užduočių nepaskirstymu, leidimu komandos nariams visiškai laisvai priimti sprendimus ir visišku komandos narių darbo atlikimo nekontroliavimu (French, 1987, p. 106). Nuolaidžiaujančiam vadovavimo stiliui būdingas kontrolės atsisakymas ir prisiėmimas tokios pozicijos, lyg komandos vadovas prarastų galią (Ramsay, 2001).

Tyrimų duomenys rodo, jog komandos, kurių vadovas priklauso šiam tipui, dirba neefektyviai, nes komanda negauna reikiamos paramos ir neturi aiškios krypties (Ramsay, 2001). Tokio vadovavimo rezultatas – chaosas, sumišimas, konfliktai ir frustracija (French, 1987, p. 107). Tyrimų duomenimis (French, 1987, p. 107), nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus rezultatas – labiau teigiamos nuostatos, nei autoritarinio vadovavimo stiliaus.

Ši stilių naudinga naudoti, kai (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rnq.htm; <http://www.casaa-resources.net/mainpages/resources/sourcebook/leadership-styles.html>):

- pavaldiniai yra tinkamai išsilavinę, turi puikius įgūdžius ir gali veikti vieni;
- pavaldiniai didžiuojasi savo darbu ir turi motyvą atlikti darbus patys;
- dirba ne įmonės darbuotojai, tokie kaip personalo specialistai ar konsultantai;
- pavaldiniai yra verti pasitikėjimo ir patyrę;
- aukštas žinių ir motyvacijos lygis;

- egzistuoja komandos jausmas;
- komandai yra būdinga rutina.

Šis stilius neturėtų būti taikomas, kai (http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rrnq.htm; <http://www.casaa-resources.net/mainpages/resources/sourcebook/leadership-styles.html>):

- pavaldiniai jaučiasi nesaugūs dėl vadovavimo trūkumo;
- vadovas negali pateikti įprasto atgalinio ryšio, leidžiančio pavaldiniams suprasti apie jų atliktą darbą;
- vadovas nesupranta savo atsakomybės, pareigų ir tikisi, jog pavaldiniai pavaduos jį;
- silpna komanda, tarpusavio priklausomybė;
- žemas narių žinių ir įgūdžių lygis;
- grupė tikisi, jog bus duoti nurodymai.

1.1.3.3 Transformacinis vadovavimo stilius

Burns (cit. pg. Martin, 2001, p. 250) buvo vienas pirmųjų, išskyrusių du vadovavimo stilius: transakcinį ir transformacinį. Transformacinio vadovavimo sąvoka palaipsniui išsivystė iki požiūrio, jog iš vadovų tikimasi vizinio vadovavimo organizacijai (Bogler, 2001, p. 663) bei susitelkimo ties ilgalaikiais tikslais (Aamondt et al., 2001, p. 309; Eagly et al., 2001, p. 784; Den Hartog, 2001, p. 171; Northouse, 2004, p. 16). Transformacinis vadovavimas tampa vienu pagrindinių organizacinės psichologijos tyrėjų objektu (Hogg, 2003, p. 145).

Yukl (1994; cit. pg. Aamondt et al., 2001, p. 308) pateikė transformacinio vadovo bruožus:

- vysto aiškia ir patrauklią viziją (Carless, 1998);
- kuria strategiją vizijos įgyvendinimui;
- aiškiai išreiškia ir prisideda prie vizijos;
- veikia pasitikinčiai ir optimistiškai;
- išreiškia pasitikėjimą pavaldiniais;
- švenčia sėkmę (pergalę);
- vadovauja darbuotojams kaip modelis (Martin, 2001, p. 249);
- vadovauja nesiremdamas normomis, standartais ar taisyklėmis;
- naudoja lateralinį arba netradicinį mąstymą (Carless, 1998).

Kalbant apie transformacinį vadovavimą, Burns (cit. pg. Bogler, 2001, p. 663) apibūdino pavaldinius ir vadovus kaip įkvepiančius vieni kitus, kad pasiektų aukštesnį motyvacijos ir moralės

lygį, tokį kaip teisingumas ir lygybė (Aamondt et. al, 2001, p. 308). Tokie vadovai formuoja ypač aukštus elgesio standartus ir patys pelno pavaldinių pagarbą bei pasitikėjimą, padrašina savo pavaldinius išnaudoti visą potencialą, prisideda vystant organizaciją (Eagly et al., 2001, p. 784).

Tiriant faktorių analizę, Bass (cit. pg. Bogler, 2001, p. 784) nustatė tris transformacinio vadovavimo subfaktorius, kuriuos pavadino charizma, asmenine pagarpa (dėmesys) bei intelektine stimuliacija. Todėl dažnai transformacinis vadovas vadinamas aiškiaregiu (*visionary*), charizmatiniu ir įkvėpiančiu (Aamondt, 2001, p. 784; Martin, 2001, p. 249). Remiantis Bass (cit. pg. Bogler, 2001, p. 784), *charizmatinis vadovas* sugeba sužadinti žmones ir paskatinti juos sekti vadovo misija ir vizija, įteigia pasitenkinimo jausmą, pelno pagarbą ir pasitikėjimą, padidina optimizmą, sužadina ir įkvėpia pavaldinius (Bogler, 2001, p. 784; Den Hartog, 2001, p. 168; Hogg, 2003, p. 143). Vizija įkvėpia, motyvuoja ir puoselėja sėkmei. Tai tarsi pasidalinta tarp grupės narių nuosavybė. Tuo tarpu misija pateikia nuorodas ateičiai. Tai planavimas efektyviai dirbti įgyvendinant tikslus per tam tikrą nustatytą laiką (Yeh, 2006, p. 193).

Asmeninė pagarpa yra vadovo sugebėjimas skirti asmeninį dėmesį pavaldiniams; *intelektinė stimuliacija* – tai vadovo sugebėjimas motyvuoti pavaldinius apie naujoviškus ir neįprastus problemos sprendimus. Vėliau, Bass ir Avolio (cit. pg. Bogler, 2001, p. 785) pridėjo transformacinio vadovavimo apibūdinimui kitą kintamąjį – *įkvėpimą*. Sugebėjimas įkvėpti suvokiamas kaip glaudžiai susijęs su charizma ir dažnai laikomas sudedamąja jos dalimi (Den Hartog, 2001, p. 168).

Silins (cit. pg. Bogler, 2001, p. 785) nustatė, jog transformacinis vadovavimas “jungia vadovą ir pavaldinius bendrame pokyčių procese” (2 psl.) ir tai daro įtaką visos organizacijos atlikimui. Transakcinis vadovavimas, iš kitos pusės, “nejungia vadovo ir pavaldinių jokiais patvariomis priemonėmis” (2 psl.). Pavaldiniai yra labiau linkę dirbti su transformacinio, nei su transakcinio stiliaus vadovais (Bogler, 2001, p. 785; Aamondt et al., 2001, p. 304).

Dažnai transakcinis ir transformacinis stiliai aprašomi drauge, kad būtų galima paprasčiau juos palyginti. Transakcinis vadovas daro įtaką pavaldiniams abipusio apsikeitimo pagrindu, kuris laikosi įdarbinimo sutarties, t.y. apdovanojimai ir nuobaudos paskelbti tam, kad būtų realizuoti įmonės tikslai. Priešingai transakciniam, transformacinis vadovas mėgina patenkinti aukštesnius pavaldinių poreikius. Toks vadovas mato svarbiausias pavaldinių savybes ir padrašinami atlikti darbą kiek galima geriau (Martin, 2001, p. 249). Kai transakcinis vadovavimas telkiasi ties rutina ir formalia sąveika, transformacinis vadovavimas apima pavaldinių motyvų panaudojimą tam, kad būtų pasiekti vadovo tikslai (Nothouse, 2004, p. 19).

1.1.3.4 Transakcinis vadovavimo stilius

Šio tipo vadovai kuria gerus tarpusavio santykius su pavaldiniais. Vadovauja paaiškindami pavaldiniams apie jų atsakomybes, kontroliuoja jų darbą, apdovanoja pasiekus užsibrėžtų tikslų (Eagly et al., 2001, p. 784). Transakcinis vadovavimo įvaizdis remiasi santykių apsikeitimu tarp vadovų ir pavaldinių: kiekvienas linkęs į lūkesčių ir savo interesų suderinamumą; pavaldiniai linkę palaikyti jų vadovo vaidmens status kvo, kur vadovas patenkina pavaldinių poreikius (Bogler, 2001, p. 785). Transakcinis vadovavimas yra labiau, nei transformacinis, susijęs su pavaldinių į viršų nukreiptu elgesiu. Transformacinis vadovavimo stilius turi unikalią ir reikšmingą įtaką draugiškumui (Krishnan, 2004, p. 60). Bass (cit. pg. Martin, 2001, p. 249) teigia, jog transakcinis vadovas vadovauja ir motyvuoja žmones užbaigti siekiamų tikslų. Apdovanoja darbuotojus už pasiekimus, ir veikia, kai kažkas yra ne taip.

Nuo rezultatų priklausantis (contingent) apdovanojimas, vienas transakcinio vadovavimo subfaktorius, susijęs su situacija, kai vadovas apdovanoja pavaldinį už pabaigtą užduotį. *Išimtinis vadovavimas*, kitas transakcinį vadovavimą apibrėžiantis kintamasis, susijęs su situacija, kur vadovas atsako tik į reikalavimus, kai kažkas atliekama netinkamai. Kai taikomas išimtinis vadovavimas, vadovas veikia tada, kai darbuotojams nesiseka ir nepasiekiami standartų. Vadovai vengia duoti nurodymus, jei seni darbo metodai padeda, leidžia pavaldiniams tęsti pradėtus darbus kaip įprasta, tol, kol tikslai yra pasiekiami. Vėliau šis faktorius buvo suskirstytas į dvi dalis: aktyvią ir pasyvią. Šis subfaktorius – išimtinis vadovavimas – priskiriamas prie neigiamų vadovavimui veiksnių. Kalbant apie aktyvų išimtinį vadovavimą, jis apibrėžiamas klaidų ieškojimo arba priverstinio taisyklių vykdymo išvengimo terminu (Bogler, 2001, p. 785; Den Hartog, 2001, p. 169).

Burns (cit. pg. Den Hartog, 2001, p. 169) teigimu, transakcinis vadovavimas sukelia sąveiką tarp vadovo ir pavaldinių. Pavaldiniai gauna tam tikrus įvertintus rezultatus (pavyzdžiui, prestižas ar atlygis), kai jie dirba remdamiesi vadovo norais. Ši sąveika gali būti ekonominė, politinė ar psichologinė. Transakcinio vadovavimo teorijos remiasi mintimi, jog vadovo – pavaldinio santykiai pagrįsti daugybe sąveikų arba besąlygiškų sandėrių tarp vadovo ir pavaldinių. Bass (cit. pg. Den Hartog, 2001, p. 169) teigimu, vadovas gali būti ir transakcinis – transformacinis. Jis tvirtina, jog transformacinis vadovavimas remiasi transakciniu vadovavimu, bet ne atvirkščiai. Transformacinis vadovavimas gali būti suvokiamas kaip specialus transakcinio vadovavimo atvejis, kai abu požiūriai susiję su kažkokių tikslų pasiekimu. Modeliai skiriasi procesu, kuriuo vadovas motyvuoja pavaldinius ir tikslų statymo būdais.

1.1.4 Vadovavimo stiliaus efektyvumas

Nustačius atskirų vadovavimo stilių charakteristikas, galima analizuoti, kokia vadovavimo strategija yra efektyvesnė bei lemia didesnę darbo grupės efektyvumą.

Kalbant apie vadovavimo stiliaus ypatybes, egzistuoja daug nuomonių, akcentuojančių vieno ar kito stiliaus pranašumą. Transformacinio vadovavimo svarba įmonės efektyvumui nustatyta tyrimais. Vadovavimas yra tiriamas tokių kriterijų kaip asmeninės savybės ir situaciniai faktoriai kontekste, kurie gali daryti įtaką komandos efektyvumui. Apskritai, vadovavimo efektyvumas turėtų būti vertinamas komandos ar organizacijos efektyvumo terminais (Stashevsky et al., 2006, p. 64).

Yammarino et al. (1997, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 121) tyrimo metu nustatė teigiamą ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir vadovų efektyvumo bei pavaldinių išsipareigojimo ir darbo atlikimo. Jie teigia, jog darbo aplinka, paremta dėmesingumu, šiluma, tarpasmeniniais santykiais gali skatinti produktyvumo, efektyvumo, pasitenkinimo ir darbo atlikimo didėjimą.

Daugelis panašių tyrimų rodo koreliaciją tarp transformacinio vadovavimo ir darbo efektyvumo matavimų. Transformacinis vadovavimas susijęs su motyvacija darbui. Šio tipo vadovas paskatina individualų vystymąsi, suteikia nuolatinį atgalinį ryšį, naudoja dalyvaujantį sprendimų priėmimą, skatina kooperatyvią ir patikimą darbo aplinką (Carless, 1998; Martin, 2001, p. 250; Ozaralli, 2003, p. 338). Daugelis autorių teigia, jog yra teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu, dalyvavimo sprendimų priėmime ir transformacinio vadovavimo. Žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kai sprendimai priimami pasitarus su jais bei palaikomi komunikaciniai ryšiai su vadovais (Bogler, 2001, p. 786; Den Hartog, 2001, p. 170; Ozaralli, 2003, p. 336). Transformacinis vadovavimas taip pat susijęs su tokiais pasekmėmis kaip vadovavimo efektyvumas, inovatyvumas, kokybės gerėjimas bei subjektyvūs ir objektyvūs atlikimo reitingai (Ozaralli, 2003, p. 336). Tame tapačiame tyrime (Ozaralli, 2003, p. 339) nustatyta, jog transakcinis vadovavimas taip pat teigiamai susijęs su tomis pačiomis pasekmėmis, tik silpniau, nei transformacinis vadovavimo stilius. Transformacinis vadovas sukuria pasidalinusią atsakomybę komandą. Dirba, kad vystytų išsipareigojimą ir pasitikėjimą, formuoja komandą, kad paremtų naują viziją, įgalina kitus veikti (Leban, 2004, p. 557).

Transformacinis vadovas turi pavaldinius, kurie deda daugiau pastangų darbo atlikimui, turi efektyvesnes darbo grupes ir gauna efektyvesnius atlikimo ir efektyvumo balus (Ozaralli, 2003, p. 336). Žmonės žavisi ir yra patenkinti transformaciniu vadovu, nes jis sugeba padaryti išpūdį. Toks vadovas sąveikauja su pavaldiniais: kitų poreikiai yra centrinė šios teorijos dalis (Nothhouse, 2004, p. 18). Pastebėta, jog yra charizmatinio vadovo poveikis pavaldiniams: aukštas prisirišimo lygis, pasitikėjimas vadovu, noras paklusti vadovui, padidintas atlikimas ir motyvacija, aukštesnis grupės

prieraišumas bei maža tarpasmeninių konfliktų tikimybė. Dažnai minimi ir šie faktoriai: organizaciniai išpareigojimai, suvokiamas vadovo efektyvumas ir darbuotojų pasitenkinimas vadovu (Den Hartog, 2001, p. 169).

Kai pavaldinio darbas ir aplinka nepateikia reikiamos motyvacijos, nurodymų ir pasitenkinimo, transakcinis vadovas savo elgesiu bus efektyvus kompensuojant šiuos trūkumus (Den Hartog, 2001, p. 169). Tyrimais nustatyta (Oshagbemi et al., 2004, p. 292), kad vidurinio ir ypač pirmo lygio vadovai yra labiau transakcinio stiliaus. Transakcinis vadovas yra susijęs su kasdieninėmis veiklomis ir nestrateginėmis transakcijomis.

Grubneberg (cit. pg. Hollway, 1991, p. 94) tyrė vadovavimo stiliaus ypatumus ir nustatė, kad kai kurie žmonės darbą atlieka efektyviau vadovaujant autoritarinio stiliaus vadovams.

Transformacinis vadovavimo stilius yra kur kas efektyvesnis, nei transakcinis ar nuolaidžiaujantis. Transformaciniai vadovai paprastai būna vertinami savo pavaldinių kaip efektyvesni, yra susiję su geresniu įmonės darbu, sėkme ir komandos efektyvumu (Leban, 2004, p. 557; Burke et al., 2001, p. 248).

Blacker ir Shimmin (1984, cit. pgl. http://www.ncstatecollege.edu/Webpub/fgrund/management_topics.htm) tyrimais parodė, kad negalima išskirti tokio vadovavimo stiliaus, kurį būtų galima apibūdinti kaip geriausią. Jų išvados teigia, jog kai kuriems individams tinkamesnis yra autoritarinis vadovavimo stilius, tai yra, jiems yra svarbiau, kad jų vadovo vadovavimo stilius būtų pastovaus pobūdžio bei nuspėjamas. Teigiama, kad kai darbuotojai pripranta prie autoritarinio stiliaus, jie yra patenkinti vadovavimo pobūdžiu ir nenorėtų jo keisti. Taip pat šie autoriai teigia, jog svarbus veiksnys renkantis vadovavimo stilių yra pats veiklos pobūdis (http://www.ncstatecollege.edu/Webpub/fgrund/management_topics.htm).

Pagal Fiedler (cit. pg. Northcraft et al., 1990, p. 114) teoriją, situacijos pobūdis nulemia vadovo darbo efektyvumą. Nustačius lyderio vadovavimo stilių, svarbu nustatyti konkrečią situaciją, kurioje vadovas dirba. Fiedler (1972, cit. pg. Northcraft et al., 1990, p. 114) atliko tyrimus ir nustatė, kad gerai kontroliuojamose situacijose, kai grupės nariai pasitiki vadovu, geresnis yra autoritarinis vadovavimo stilius. Be to, mažai kontroliuojamose situacijose taip pat labiau tinka autoritarinio stiliaus vadovavimas, kadangi vadovas, kuris labiau rūpinasi užduoties įvykdymu, gali kontroliuoti darbuotojų darbą. Nuolaidžiaujantis vadovavimas gali būti tinkamas grupėse, kurios sudarytos iš aukštą intelektą turinčių bei kūrybines užduotis atliekančių individų.

Tuo tarpu kitos vadovavimo teorijos teigia, kad efektyvus lyderis yra tas, kuris prisitaiko prie aplinkos ir jo vadovavimo stilius keičiasi priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos (Den Hartog, 2001, p. 170). House ir Baetz (1979, cit. pg. Northcraft et al., 1990, p. 114) aprašyta teorija teigia, kad

efektyvus vadovas turi teisingai įvertinti ir patenkinti pavaldinių lūkesčius bei taip kelti pavaldinių motyvaciją dirbti. Remiantis tyrimais, galima teigti, jog autoritarinis vadovavimas yra tinkamesnis esant ekstremalioms veiklos sąlygoms, pavyzdžiui, ištikus stichinėms nelaimėms, esant karui, staiga pasikeitus organizacijos veikimo sąlygoms.

Pastebima ir kultūros (tiek plačiąja, tiek siaurąja prasme) įtaka vadovavimui; vadovo elgesys yra paremtas organizacijos kultūros ir normų (Horner, 1997, p. 281; Oshagbemi et al., 2004, p. 99). Rastas ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir vadovo amžiaus, tautinės kultūros, išsilavinimo ir patirties. Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp vadovavimo stilių ir pavaldinių lyties, amžiaus ir vadovavimo stažo organizacijoje (Yousef, 1998, p. 279).

Tyrimais nustatyta, kad vadovavimo stiliaus efektyvumas ir elgesys skiriasi priklausomai nuo vadovavimo lygmens (Oshagbemi et al., 2004, p. 99).

Tačiau remiantis Nicolaou – Smokoviti (2004, p. 417):

1. Nėra vieno geriausio ar efektyviausio vadovavimo stiliaus. Efektyviausias stilius priklauso nuo sąveikos tarp vadovo, pavaldinių bei situacijos (Brozik, 1994, cit. pg. Yousef, 1998, p. 279).
2. Paprastai vadovas nesiremia vieninteliu vadovavimo stiliumi. Vadovai vadovavimo stilių pritaiko prie situacijos. Nors jie gali turėti tipinį vadovavimo stilių, bet tai nereiškia, kad visada juo remiantis turi vadovauti.
3. Vadovavimo stilius yra santykinė sąvoka. Ji įtakojama pavaldinių ir situacijos.
4. Vadovavimo stilių galima išmokti, tai nėra įgimtas faktorius.
5. Keletas stilių gali būti vienodai efektyvūs tam tikrose situacijose ir pavaldinių grupėse.

1.1.5 Vadovavimo stilius ir amžius

Tyrimai byloja (Oshagbemi, 2004, p. 98), jog vyresni ir jaunesni vadovai naudoja skirtingus vadovavimo stilius.

Vyresni darbuotojai yra subrendę, vertina iššūkius ir iniciatyvas, vadovaudami žmonėms ir sistemoms, naudojasi ilgalaikėmis perspektyvomis. Jie yra griežtesni, mažiau imlūs mokymuisi, linkę vengti pokyčių, inovacijų bei naujų darbo metodų. Iš kitos pusės, dėl turimos daugelio metų patirties, vyresni vadovai yra brandūs, išmintingi, o tai jiems leidžia numatyti problemas ir jas spręsti ramiai ir savimi pasitikinčiai. Jie dažniau pasitelkia apdovanojimų sistemą, dažniau naudoja savo pavaldiniams

intelektinę stimuliaciją, nei jaunesni. Vyresnioji vadovų karta ne tik dažniau teikia konsultacijas, vertina jų praktinę vertę, bet ir įtraukia kitus komandos narius į problemų sprendimą.

Tuo tarpu jaunesni darbuotojai yra konkuruojantys, novatoriškesni, energingi, orientuoti į rezultatą ir į pokyčius; dažniau naudojasi atviru vadovavimo stiliumi. Jie jaučiasi patogiau, kai demonstruoja individualų elgesį. Jaunoji vadovų karta yra mažiau linkusi deleguoti užduotis, nei vyresnioji.

Veiksniai, kurie iš tiesų daro įtaką vadovo atlikimui yra vadovavimo stažas, vadovo amžius ir jo naudojamas vadovavimo stilius. Manoma, kad kuo brandesni (pagal požiūrį ir metus) vadovai, tuo jie yra efektyvesni (Oshagbemi, 2004, p. 98).

Tyrimais (Oshagbemi, 2004, p. 103) nustatyta, jog pavaldiniai yra labiau patenkinti vyresniais, nei jaunesniais vadovais.

1.1.6 Vadovavimo stilius ir lytis

Plati vadovavimo tyrimų sritis byloja (Valentine et al., 2000, p. 120), kad yra priežastis tikėti, jog vadovavimo elgesys daro įtaką tam, kaip darbuotojai sąveikauja vieni su kitais darbe. Yra manoma, kad skirtingi vadovavimo stiliai, priklausomai nuo lyties, gali turėti įtakos darbuotojų supratimui apie patį darbą. Kiti su lytimi susiję vadovavimo tyrimai teigia (Appelbaum et al., 2003, p. 45; Oshagbemi et al., 2003, p. 291), jog yra kur kas daugiau panašumų, nei skirtumų tarp skirtingos lyties vadovų; abiejų lyčių vadovavimo stiliai yra vienodai efektyvūs. Manoma, jog moterys vadovės yra efektyvesnės tik kai yra komanda paremtas vadovavimas (Appelbaum et al., 2003, p. 44; Oshagbemi et al., 2003, p. 288).

Į lytį orientuotas modelis, kuris išryškina vyriškas ir moteriškas tendencijas, teigia, jog yra psichologiniai skirtumai tarp vyrų ir moterų, lemiančių jų vadovavimo stilių ir elgesį darbe. Remiantis šiuo modeliu, efektyvi vadovė pabrėžia svarstymus ir yra linkusi į santykiškai paremtą vadovavimo stilių. Ji taip pat paremia ir paskatina savo darbuotojų tobulėjimą, kai tuo tarpu vyras vadovas dažniau renkasi į užduotį orientuotą elgesį. Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius dažnai suvokiamas kaip vyriškas, kai į santykius orientuotas – labiau moteriškas (Valentine et al., 2000, p. 121; Manning, 2002, p. 211; Oshagbemi et al., 2003, p. 288; Appelbaum et al., 2003, p. 45). Vyrai turi labiau išreikštą tradicinę darbo atlikimą, asmeninius gabumus ir protą, nei moterys. Taipogi vyrai linkę kurti aukštesnio lygio vizijas, kai moterys rodo didesnę vizijos įgyvendinimą ir užbaigimą, skiria dėmesio darbuotojams ir komandos vystymui. Vyriški bruožai yra susiję su jėga ir priemonėmis, kai moteriški – su komunikacija ir išraiškingumu (Vinnicombe et al., 2002, p. 123).

Vyrai labiau linkę į autoritarinį ir nuolaidžiaujančią stilių, kai tuo tarpu moterys linkusios į transformacinį vadovavimo stilių, stipriai paremtą tarpasmeniniais santykiais, asmenine pagarba, abipusiu pasitikėjimu, rūpinimusi indėliu, kurį kiekvienas komandos narys gali įnešti, asmenybių ir įvairių talentų vystymu (Oshagbemi et al., 2003, p. 289, Manning, 2002, p. 211, Vinnicombe et al., 2002, p. 123; Stashevsky et al, 2006, p. 64; Burke et al., 2001, p. 244; Valentine, 2000, p. 119; Appelbaum et al., 2003, p. 45). Jei transformacinis vadovavimo stilius yra labiau dvilytis, moterys vadovės gali nesugebėti susitvarkyti su suvoktu prieštaravimu tarp buvimo moterimi ir buvimo vadove. Vyrai linkę vadovauti dažniau naudodami bausmes, kai moterys – apdovanojimus (Oshagbemi et al., 2003, p. 289).

Griggs (1989, cit. pg. Oshagbemi et al., 2003, p. 290) išskyrė pagrindines moterų vadovių savybes:

- naudoja nuomonių vienodumą priimant sprendimus;
- padrąsina produktyvų požiūrį į konfliktus;
- sukuria paremiančią darbinę aplinką;
- savo galią sieja su tarpasmeniniais santykiais (Trinidad et al., 2005, p. 575);
- padrąsina efektyviai atlikti užduotis (Trinidad et al., 2005, p. 575);
- dalosi valdžia ir informacija (Trinidad et al., 2005, p. 575);
- skatina įvairumą darbo vietoje.

Remiantis Grant (1998, cit. pg. Oshagbemi et al., 2003, p. 290), kai kurios moterys, tapusios vadovėmis, atsisako kai kurių moterims vadovėms būdingų bruožų, kuriuos demonstravo vadovavimo pradžioje. Eagly ir Johnson (1990, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 123) savo tyrimais įrodė, jog moterys vadovės, dirbančios vyrų dominuojančioje industrijoje linkusios pamėgdžioti stereotipinius vyriškus vadovavimo stilius. Moterys vadovės, dirbančios organizacijoje, kurioje dominuoja vyrai, yra mažiau patenkintos savo darbu ir turi didesnių intencijų pasitraukti iš darbo. Tai veda į padidėjusias organizacijos išlaidas, mažina išsipareigojimą, didina moterų pasitraukimo iš darbo tikimybę (Vinnicombe et al., 2002, p. 195).

Vyrai dažniau yra trumpalaikių komandų ir užduočių, kurios nereikalauja sudėtingų socialinių sąveikų, lyderiai. Moterys dažniau iškyla kaip lyderės socialinėse situacijose; moteriška lyderystė susijusi su grupės produktyvumu (Valentine et al., 2000, p. 118).

Tyrimais nustatytas ir pavaldinių požiūris į skirtingų lyčių vadovus. Daugelis moterų tiki, jog moterys vadovės gali būti priešiškesnės ir kerštingesnės nei vyrai vadovai (Oshagbemi et al., 2003, p.

290). Cames et al. (2001, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 124) tyrimais įrodė, jog vyrai vadovai sėkmingą vadovą suvokė kaip turinčio dvilytį vadovavimo stilių, tuo tarpu moterys vadovės suvokė sėkmingą vadovą kaip labiau vyrišką. Korabik (1990, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 124) nustatė, jog moterys vadovaujančiose pozicijose yra vyriškesnės nei paprastose pozicijose. Kartais pavaldiniai teigia, jog vadovės yra per daug emocionalios, jautrios ir neryžtingos, kai susiduria su sudėtingomis darbinėmis situacijomis, kurios gali sumažinti tikėjimą, jog moterys gali būti stiprios lyderės. Nustatyta (Valentine et al., 2000, p. 125), jog moterys pavaldinės pasitiki labiau moterimis vadovėmis, nei vyrais vadovais, tačiau pavaldiniai (ypač moterys) mieliau dirbtų su vyru vadovu, nei su moterimi (Vinnicombe et al., 2002, p. 124; Valentine et al., 2000, p. 125). Taip pat pavaldiniai yra labiau linkę kaltinti moteris vadoves, kai kas nors darbe nesiseka, maža to, vyrai dažniau gauna teigiamesnius savo pavaldinių įvertinimus, nei moterys. Pavaldiniai, kuriems vadovauja vyras, gauna įvairesnių užduočių, nei vadovaujami moters. Autoriai pabrėžia, jog iš tiesų vis dar egzistuoja su lytimi susiję stereotipai, ir kad vyriški bruožai vis dar atrodo efektyvesni. Pasirodo, pavaldiniai statistiškai reikšmingai mažiau reikalauja atgalinio ryšio iš moterų vadovių. Skirtingi vadovavimo stiliai esant skirtingos lyties vadovams gali skirtis vertinant darbuotojų norimą elgesį darbe (Valentine et al., 2000, p. 125). Vadovai, turintys vyriškam vadovavimui būdingų bruožų yra labiau pageidaujami, nei tie vadovai, kurių vadovavime dominuoja moteriški vadovavimo bruožai. Nustatyta, kad jei vyrai ir moterys vadovai naudoja tą patį vadovavimo stilių ir/ar elgiasi vienodai, pavaldinių požiūriu vyrai yra efektyvesni vadovai (Appelbaum et al., 2003, p. 49).

Atsižvelgiant į darbo užduoties struktūrą, iš žmonių, dirbančių su vadovais vyrais reikalaujama daugiau autonomijos, užduoties užbaigimo, darbo reikšmingumo ir grįžtamojo ryšio. Tie, kuriems vadovauja moterys, suvokia didesnes galimybes ugdyti artimas draugystes ir sutarti su kitais žmonėmis, nei dirbantys vadovaujami vyrų (Valentine et al., 2000, p. 125).

Tikėtina, jog vadovavimo stilius sąveikauja su skirtingų lyčių darbuotojų darbo efektyvumu. Stashevsky et al. (2006, p. 66) teigia, jog lytį reikia tirti tam, kad būtų galima suprasti procesą, vedantį į komandos atlikimą.

1.2 PAVALDINIŲ POŽIŪRIS Į VADOVĄ

House (1971, cit. pg. Aamondt et al., 2001, p. 305) tikėjo, jog vadovas bus tinkamas, kai jo pavaldiniai suvoks jį kaip dirbantį drauge, siekiantį bendrų tikslų, jei šie tikslai suteikia malonias pasekmes pavaldiniams.

Vadovavimo suvokimas, įvertinimai ir efektyvumas tampa vis labiau pagrįsti tuo, koks grupės prototipiškas lyderis turėtų būti. Tai įgalina vadovą ir viešai patvirtina jo sugebėjimą daryti įtaką, taip pat įkvėpia vadovą, turintį prestižą ir statusą, pradeda materializuoti atsirandantį skirtingą grupės statusą tarp vadovo ir pavaldinių. Tyrimais nustatyta (Hogg, 2003, p. 141), jog vadovai, palaikantys tarpasmeninius santykius su pavaldiniais, suvokiami kaip efektyvesni nei tie, kurie nepalaiko santykių su pavaldiniais. Tai pat nustatyta, kad gera savijauta darbe labai priklauso nuo vadovo ir pavaldinių tarpusavio ryšio (Miles et al., 2002, p. 116).

Lojalumas savo tiesioginiam viršininkui laiko bėgyje sukuria išpareigojimus visai organizacijai. Pavaldiniai, laikantys savo vadovą idealiu viršininku, laiko bėgyje išvystys teigiamą požiūrį ir į visą organizaciją. Pavaldiniai, kuriems suteikiama galia, tai suvokia kaip vadovo pasitikėjimą jais ir jų galimybes. Toks požiūris padeda sukurti emocinį ryšį su darbuotojais ir vystyti pavaldinių lojalumą (Dastmalchian et al, 1998, p. 157). Vadovo vizijos ir misijos įgyvendinimas atliekant užduotis paveikia pavaldinių atlikimą ir požiūrį į vadovą (Krishnan, 2004, p. 60).

Šiame darbe pavaldinių požiūris į vadovą traktuojamas kaip vadovo suvokimas (vertinimas) iš pavaldinių perspektyvos, remiantis lyderio – nario sąveikos modeliu.

1.2.1 Lyderio- nario sąveikos modelis

Vertikalių diadų modelis (VDM) remiasi sąveika tarp vadovo ir pavaldinių. Ši sąveika dar vadinama lyderio – nario sąveika (LNS; *eng.- leader member exchange, LMX*). Ši teorija pavadinimą gavo nuo santykio tarp dviejų žmonių (diada), vadovo aukštesnių užimamų pareigų (vertikalus) ir jų tarpusavio elgesio (modelis) (Aamondt, 2001, p. 309; Dionne, 2000). Remiantis lyderio – nario sąveikos teorija, vadovavimas suvokiamas kaip santykiai tarp vadovo ir jo pavaldinių.

Pirmuosiuose LNS tyrimuose objektu buvo vertikalių krypties ryšiai, suformuoti tarp lyderio ir kiekvieno iš grupės narių. Į lyderio santykį su organizaciniu vienetu (pavyzdžiui, komanda) buvo pažvelgta kaip į atskirą diadų eilę. Analizuodami šių diadų charakteristikas ir ypatumus, tyrėjai nustatė du pagrindinius santykių tipus: vidinę grupę (*in group*) ir išorinę grupę (*out- group*) (Dionne, 2000; Aamondt et al., 2001, p. 309). Vidinės grupės nariams suteikiama didesnė veiksmų laisvė, vaidmenų ribų išplėtimas. Šiai grupei priklausantys nariai gauna daugiau informacijos, įtakos, pasitikėjimo ir dėmesio iš savo vadovo, darbuotojai yra daugiau dalyvaujantys ir bendraujantys, nei išorinės grupės nariai. Tačiau iš kitos pusės, jie yra priklausomi, pasižymi didesniu išitraukimo laipsniu bei geresne komunikacijos sistema, nei esantys išorinėje grupėje. Vidinės grupės nariai noriai dirba papildomai, padaro daugiau, nei iš jų reikalauja vadovas. Išorinei grupei būdinga formalus darbo kontrakto

vykdymas bei griežtai apibrėžti narių vaidmenys. Tai daugiau formalieji santykiai tarp lyderio ir grupės narių. Išorinei grupei priklausantys nariai sunkiau prisiderina prie lyderio reikalavimų, jie suinteresuoti tik atlikti jiems pavestą užduotį ir kaip galima greičiau eiti namo (Dionne, 2000).

Remiantis Yukl (1998, cit. pg. Dionne, 2000) lyderio – nario sąveika paaiškina, kaip vadovas ir pavaldinys vysto tarpusavio santykius, nes jie įtakoja vienas kitą ir sutaria dėl pavaldinio vaidmens organizacijoje. Vidinės grupės pavaldiniai turi išvystytą tikėjimo jausmą, draugiškus santykius su vadovais. Vadovai dažniau tariaisi su vidinės grupės nariais, leidžia jiems dalyvauti sprendimų priėmime. Su išorinės grupės nariais elgiamasi kitaip: jiems duodami tiesioginiai nurodymai ir mažiau sakoma kaip tvarkomi reikalai (Aamondt, 2001, p. 309).

Vadovas išskiria savo pavaldinius remiantis (1) kompetencija ir įgūdžiais bei (2) koku laipsniu jais gali pasitikėti, ir (3) jų motyvacija prisimti didesnę atsakomybę (<http://www.stehouwer.com/IOPsyOHch13.doc>). Sąveikos rezultate atsispindi vadovo įtaka darbo pasitenkinimui, gerai savijautai, organizaciniams įsipareigojimams, efektyvumui bei organizacijos pilietybės elgesiui (Hogg, 2003, p. 141).

Remiantis lyderio – nario sąveikos teorija, skirtumų esmė yra vadinamoji “derybų laisvė” (*negotiating latitude*), kurią vadovas suteikia pavaldiniui. Derybų laisvė paremta (a) vadovo leidimu pokyčiams pavaldinių darbe bei (b) atsižvelgiant į formalų vadovo autoritetą, jo polinkiu naudoti statuso galią sprendžiant su darbu susijusias bendradarbių problemas (Dansereau et al., 1975, cit. pg. Dionne, 2000).

Pirmasis lyderio – nario sąveikos (LNS) modelis buvo vienadimensinis, tačiau po keletos dešimtmečių jis buvo praplėstas ir dabar šie santykiai analizuojami kaip multidimensinis procesas. Dienesch ir Linden (1986, p. 620) išskyrė tris sąveikos tipus: su darbu, produktyvumu susijęs elgesys (indėlio dimensija), ištikimybės, palaikymo demonstravimas vienas kitam tarp diados narių (lojalumo dimensija), ir simpatijos – antipatijos jausmai (emocinio patrauklumo dimensija) (Dionne, 2000). Liden & Maslyn (1998, cit. pg. Dionne, 2000) papildė ilgai vystytą LMX formą ir pavadino ją LMX – MDM (*leader – member exchange multidimensional scale*). Žemiau pateikimas išsamesnis kiekvienos šių dimensijų apibūdinimas:

- Indėlis - vieno kurio diados nario veiklos, nukreiptos į išreikštus bei numanomas, abipusiai reikšmingus tikslus, intensyvumo lygis. Vertinant darbinę veiklą, yra svarbu kiek grupės narys prisiima atsakomybės, kaip atlieka užduotis, išeinančias iš jo pareigybės, kontrakto ribų, ir kiek vadovas suteikia jam galimybių bei išteklių tokiai veiklai (komandos nario veikla vertinama vadovo įtakos, iškeltų uždavinių bei reikalavimų kontekste).

- Lojalumas - vieno kurio diados nario reiškiamą ir deklaruojamą visuotinę paramą kito LNS diados nario tikslams ar asmenybei. Lojalumas reiškia besąlygišką ištikimybę bet kurioje situacijoje.

- Emocinis patrauklumas - abipusė simpatija tarp diados narių paremta tarpasmenine trauka, mažai susijusi su darbo ir profesiniais dalykais, tačiau pasižyminti intensyvesne komunikacija bei stipresne įtaka.

- Profesinė pagarba - kiekvieno diados narių reputacijos, susikurtos organizacijoje ir/ ar už jos ribų, suvokimas bei įvertinimas. Šis suvokimas gali būti paremtas asmenine patirtimi, kitų nuomone, komentarais apie vertinamą asmenį, taip pat iš realių profesionalumo įvertinimo faktų (diplomai, apdovanojimai ir pan.) (Linden, Maslyn, 1998, cit. pg. Dionne, 2000).

Įvairių autorių teigimu (Dionne, 2000), sąveika gali būti paremta viena, dviem ar trim dimensijom. LMX – MDM įnešė naują supratimą, kaip lyderių ir narių santykiai įtakoja narių elgesį, t.y. pasitenkinimą, darbo efektyvumą ir kt.

LNS teorija mėgina paaiškinti kaip tam tikri vadovai gali pasiekti ypatingą pavaldinių motyvacijos, žavėjimosi, įsipareigojimų, pagarbos, pasitikėjimo, atsidavimo, lojalumo ir atlikimo lygį (Den Hartog, 2001, p. 168). Aukštas sąveikos lygis tarp vadovo ir pavaldinio pasižymi aukštu pasitikėjimu, parama ir apdovanojimais (Lee, 2005, p. 657). Sąveikos parodo tarpasmeninius ryšius, abipusį pasitikėjimą, stiprų lojalumą, patogią komunikaciją ir abipusę įtaką, kuri verčia pavaldinius sekti savo vadovais (Krishnan, 2004, p. 62).

Northouse (2004, p. 23) pateikia LNS modelio privalumus:

- 1) tai aprašomoji teorija, kuri akcentuoja sociologinę tiesą: visi žinome, kad mūsų organizacijose yra vidinės ir išorinės grupės;
- 2) tai unikali teorija, pabrėžianti, ne menkesnę nei vadovo, pavaldinių svarbą;
- 3) bendravimo (komunikacijos) vadovavime klausimas šiame modelyje yra ypač svarbus.

Tyrimų duomenimis, lyderio – nario sąveika yra susijusi su pavaldinių pasitenkinimu darbu, organizaciniais įsipareigojimais, vaidmenų aiškumu bei užduočių atlikimu (Dionne, 2000; Krishnan, 2004, p. 62).

Yra duomenų, jog visos LNS dimensijos yra teigiamai susijusios su transformaciniu vadovavimo stiliumi (Krishnan, 2004, p. 63; Lee, 2005, p. 658). Nuolaidžiaujantis vadovavimo stilius

yra statistikai reikšmingai neigiamai susijęs su LMX dimensijomis – emociniu patrauklumu ir indėliu (Lee, 2005, p. 658).

Taigi apžvelgus literatūroje bei įvairių autorių tyrimuose nagrinėjamas vadovavimo stiliaus ypatybės, autoritarinio, nuolaidžiaujančio, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių privalumus ir trūkumus, galima pastebėti, kad vadovo veiklos strategija bei tarpusavio santykiai turi įtakos bendrai darbuotojų nuostatai į darbą. Šiame tyrime bus mėginama tirti, koks yra pavaldinių požiūris į vadovą jų tarpusavio sąveikos aspektu.

1.3 DARBO GRUPĖS EFEKTYVUMAS

Greitai besikeičianti konkurencinė aplinka tiek vietinėje, tiek pasaulinėje arenoje sukelia poaktyvių ir inovatyvių poreikių organizacijose visame verslo sektoriuje. Labiau nei bet kada organizacijos turi sugebėti greitai prisitaikyti prie technologijų naujovių ir kintančių rinkos poreikių. Populiarus atsakymas į šiuos iššūkius yra darbas komandose, kuris akivaizdžiai prisideda prie didesnio kūrybiškumo, produktyvumo, įsipareigojimo, gyvybiškumo organizacijoje ir dalyvavimo įvairiose didelėse ar mažose užduotyse (O'Connor, 2006, p. 137; Partington, 1999, p. 699; Esquivel et al., 1997, p. 90). Tačiau didėjant komandų populiarumui, ne taip sparčiai daugėja mokslinių tyrimų, nustatančių veiksnius, susijusius su komandos efektyvumu (Dereškevičiūtė et al., 2001, p. 62).

1.3.1 Darbo grupės apibrėžimas

Visos komandos yra grupės, bet ne visos grupės yra komandos. *Grupė* sudaryta iš žmonių, kurie dirba kartu, bet savo darbą gali atlikti vieni be kitų. *Komanda* yra grupė žmonių, kurie negali atlikti savo darbo, bent jau efektyviai, be kitų komandos narių (Spector, 2003, p. 212). Komanda yra ypatingas grupės tipas, kurioje nariai turi papildančių vienas kitą įgūdžių, yra įsipareigoję bendram tikslui, tam tikriems uždaviniams ir ypatingam požiūriui į uždutį. Komandoje lyderis savo vaidmeniu dalinasi su kitais nariais; komanda turi ir individualią, ir bendrą (*mutual*) atskaitomybę, pateikia tikrojo *bendro darbo* produktus (DuBrin, 2000, p. 189). Taigi darbo komanda yra darbo grupės tipas, tačiau ji turi tam tikrą specifiką (West, Borrill ir Unsworth, 1998, cit.pg. Spector, 2000, p. 215):

- Individų veiksmai turi būti tarpusavyje *priklausomi ir koordinuoti*. Komandos nariai, norėdami patirti didžiausią sėkmę ir efektyviai pasiekti tikslą, turi pasitikėti grupės bendradarbiavimu (Gordon, 1991, p. 72).

- Kiekvienas narys turi turėti tam tikrą *apibrėžtą vaidmenį*.
- Komandos narius vienija *bendras tikslas*, jie yra išsipareigoję grupei.

DuBrin (2000, p. 190) toliau vardina tokias komandų charakteristikas:

- *Pasitikėjimas* vieni kitais.
- Komandos nariai yra *atviri* vieni su kitais.
- *Pagarba*. Komandos nariai gerbia vieni kitus, pvz., viešai pripažįsta ir pagerbia kiekvieno nario pastangas, indėlį.
- *Nuoširdus rūpinimasis* vienas kito gerove.
- *Bendradarbiavimas*. Komandos nariai pabrėžia darbą kartu ir veikia taip, tarsi individualūs tikslai ir grupės tikslai derėtų.
- *Prasmingas pripažinimas ir apdovanojimai*. Pvz., apdovanojimai naudojami pastiprinti komandos veiklą, susijusią su komandos darbo atlikimu.
- *Didelė įtaka organizacijoje*. Komanda yra esminė darbo atlikimo dalis didelėje organizacijoje, ji gauna daug paramos iš vadovybės.

Tad komandą galima būtų apibūdinti kaip aukštesnę pakopą pasiekusią grupę, kuriai būdinga stipri tarpusavio priklausomybė ir vyraujantys komandiniai tikslai (Savanevičienė et al., 2005, p. 39).

1.3.2 Darbo grupės ypatybės

Dažniausiai išskiriamos tokios grupės ypatybės (Cartwright ir Zander, 1968, cit.pg. Miner, 1988, p. 104; Howell et al., 1986, p. 94; Furnham, 2005, p. 117):

- Grupė sudaryta iš daugiau nei dviejų žmonių, kurie reguliariai bendrauja, *sąveikauja* tarpusavyje, gali *daryti įtaką* vienas kito įsitikinimams bei elgesiui. Be to, grupės nariai yra iki tam tikro laipsnio *priklausomi* vieni nuo kitų: norėdami pasiekti individualių bei grupės tikslų, jie turi bendradarbiauti vieni su kitais.
- Grupės narius vienija *bendri tikslai*.
- Grupės nariai turi *santykinai stabilią struktūrą* – taisykles (normas) bei vaidmenis.
- Grupės nariai *identifikuojasi* vieni su kitais ir apibrėžia save kaip tos grupės narius.
- Grupės nariai atvirai suvokia ir pripažįsta save esant vieningą (stabilia) grupę.
- Buvimas grupės nariu suvokiamas kaip tam tikra *vertė*; grupės nariai mato grupę kaip galinčią patenkinti jų poreikius (saugumo, išlikimo, afiliacijos, saviaktualizacijos),

sumažinti nerimą, palaikančia ir sustiprinančia jų savigarbą, padedančia susivokti realybėje).

Taip pat labai dažnai kalbama apie formalias ir neformalias grupes. *Formalios grupės* suformuojamos specifinei užduočiai atlikti (kad padėtų organizacijai siekti savo tikslų), jos egzistuoja formaliai, turi formalias teises bei išpareigojimus, jų elgesys dažnai yra apribotas. Formalių grupių lyderiai yra paskiriami, grupės struktūra, taisyklės, procedūros dažnai yra susistemintos, numatytos organizacinės struktūros. Darbuotojas čia atlieka iš anksto nustatytą vaidmenį, turi elgtis pagal numatytas taisykles. Vaidmenys turi savo pavadinimus, darbo aprašymus, apribojimus.

Neformalios grupės susikuria natūraliai bei spontaniškai. Jų nariai gali būti žmonės iš įvairių organizacijos skyrių bei lygių, kuriuos vienija kažkas, kas paskatina susiburti į neformalią grupę: bendri įsitikinimai, laisvalaikio veikla, bendros baimės, troškimai ir kt. Iš dalies tokios grupės gali būti vertinamos kaip klikos. Jų paskirtis – palaikyti draugystę, teikti abipusę pagalbą, dalintis bendromis idėjomis –tenkinti asmeninius grupės narių tikslus (kurie gali ir neatitikti organizacijos tikslų).

Grupei, jos efektyvumui ir produktyvumui įtakos gali turėti daugelis veiksnių. Žemiau plačiau aptariami pagrindiniai veiksniai, lemiantys grupės sėkmingumą.

Grupės dydis. Grupę paprastai sudaro 3 – 12 žmonių. Didesnėse nei 12 žmonių grupėse abipusė sąveika tampa sunkiai įmanoma ir grupės nariai pasiskirsto į mažesnes, 7 – 8 žmonių, grupes. Be to, grupei didėjant, mažėja pasitenkinimas. Iš dalies taip atsitinka dėl sulėtėjusios komunikacijos ir iš dalies dėl to, kad reikia atsižvelgti į vis didesnę požiūrių skaičių. Mažesnės komandos yra efektyvesnės (Borrelli, 1995, p. 29). Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad grupės dydžio didinimas neturi įtakos grupės atlikimui (Szilagyi et al., 1990, p. 73).

Susitelkimas. Grupės susitelkimas (*cohesiveness*) nusako artimumą arba tarpasmeninį patrauklumą, kuris egzistuoja tarp grupės narių (Howell, 1986, p. 51). Susitelkimo laipsnis atspindi tai, kiek grupės nariai nori pasilikti grupėje dėl to, kad jie yra prisirišę prie grupės ir vieni prie kitų (Miner, 1988, p. 106). Tai tarsi „klijai“, laikantys grupės narius kartu. Grupės susitelkimą nulemia tokie faktoriai kaip (Furnham, 2005, p. 120):

- *Kontaktas*: susitelkimas gali būti fizinio artumo rezultatas. Tuo tarpu dėl fizinių apribojimų (atstumo, sienų, pastatų, aukštų) žmonėms gali būti sudėtinga bendrauti.
- *Aukštas grupės statusas*, sėkminga jos veikla.
- Reikia įdėti *daug pastangų* norint patekti į grupę, tapti jos nariu.
- *Mažesnėse* grupėse tarpusavio sąveika palengvinama ir tai gali padidinti susitelkimą.

- *Užmokesčio sistema*, kai įvertinamas grupės darbo rezultatas, o ne individai, yra svarbi.
- *Tarpusavio priklausomybė*: grupė būna labiau sutelkta tada, kai reikia dirbti kartu, suvienyti išteklius bendro tikslo pasiekimui. Taip pat svarbu yra ir biografija bei ideologija: kuo grupė yra labiau homogeniška grupės narių nuostatų, įsitikinimų, vertybių atžvilgiu, tuo labiau ji bus sutelkta (tačiau pernelyg didelis įsitikinimų homogeniškumas, kaip ir pernelyg didelis heterogeniškumas, gali sumažinti ilgalaikės grupės susitelkimą).
- *Giminystė*: kai kuriose kultūrose giminystė yra besąlygiškas automatinis susitelkimo kriterijus.

Grupės susitelkimui įtakos turi ir tokie faktoriai kaip grėsmė (iš išorės) ir konkurencija. Stashevsky et al. (2006, p. 66) nustatė, kad vadovavimo stilius yra statistiškai reikšmingai susijęs su lytimi ir komandos sutelktumu. Taip pat nustatyta, jog komandos sutelktumas ir užduočių žinojimas yra reikšmingas pranašas kalbant apie komandos efektyvumą. Tas pats autorius nustatė, jog transformacinis vadovavimo stilius susijęs su aukštesnio lygio komandos sutelktumu. Susitelkusioms komandos būdingas retesnis pasitraukimas iš darbo, aukštas išitraukimas į komandos veiklą bei aukštas narių koordinacijos lygis atliekant užduotis (Dione, 2004, p. 179).

Vaidmenys. Grupės vaidmenys – tai tokių elgesio būdų rinkinys, kurių tikimasi iš tam tikrą poziciją organizacijoje užimančio darbuotojo. Vaidmuo reiškia, kad kiekvienas grupės, komandos narys turi specifinę funkciją, tikslą (Furnham, 2005, p. 122). Skirtingi individai atlieka skirtingus darbus, turi skirtingas atsakomybes grupėje ar komandoje. Gerai veikiančioje komandoje kiekvienas vaidmuo yra aiškiai apibrėžtas, visi nariai tiksliai žino, kokie yra jų vaidmenys (Spector, 2003, p. 137).

Galima išskirti formalius ir neformalius vaidmenis. *Formalus vaidmenys* apibrėžti organizacijos formalių taisyklių, instrukcijų, yra dalis formalaus darbo aprašymo. *Neformalus vaidmenys* atsiranda iš grupės tarpusavio sąveikos. Be to, įvairiose grupėse skiriasi, kiek grupės narių vaidmenys yra tiksliai apibrėžti, nurodyti. Kai kuriose grupėse ar komandose laikui bėgant nariai gali keistis vaidmenimis, atsakomybėmis (Spector, 2003, p. 137)

Aukštas vaidmenų neapibrėžtumo laipsnis, vaidmenų konfliktai grupėje turi neigiamą įtaką grupės atlikimui (Szilagyi et al., 1990, p. 75), todėl yra svarbus, kaip su vaidmeniu susiję lūkesčiai yra išsakomi, pranešami, kaip vaidmens atlikėjas sužino apie jam paskirtą vaidmenį. Sudėtingoms užduotims, kur reikia kooperacijos, efektyviai atlikti vaidmenys turėtų būti pakankamai „laisvi“ savo vidine struktūra (negalime visuomet tiksliai numatyti, ką, kada ir kaip reikia daryti, be to, toks griežtas

struktūravimas kartais gali padidinti grupės rigidiškumą, sumažinti gebėjimą greitai reaguoti į nenumatytus įvykius) (Howell et al., 1986, p. 49).

Grupės lyderis. Nesvarbu, kokia pažengusi yra komanda, jai vis tiek yra reikalingas vadovavimas, kad komanda būtų sėkminga (Honer, 1997, p. 281).

Vadovas (lyderis) grupėje turi koordinuoti darbą, stebėti resursus ir valdyti komandos narių laiką (Honer, 1997, p. 281). Grupės lyderis gali būti:

- *Formalus* – paskirtas aukštesniųjų vadovų, turintis teisę apdovanoti ir bausti.
- *Neformalus* – išrinktas pačių grupės narių, nes atspindi jų vertybes, gali padėti jiems pasiekti bendrą tikslą, spręsti grupės konfliktus, atlikti jų atstovo vaidmenį bendraujant su vadovybe ar kitomis grupėmis.

Kartais neformalus ir formalus lyderis yra tas pats asmuo. Formalus lyderis paprastai yra paskiriamas visam grupės gyvavimo laikotarpiui, tuo tarpu kai neformalus lyderis dažnai gali keistis, priklausomai nuo situacijos. Jei asmuo neturi reikiamų žinių ir įgūdžių vadovauti grupei, jam nepavyks išsaugoti grupės pagarbos ir statuso (Hogg, 2003, p. 142). Jei komandos nariai nesuvokia, jog komandos vadovas palaiko kūrybiškumą, grupės kūrybiškas procesas gali būti užspaustas (Thacker, 1997, p. 146).

Vadovavimas turi įtakos pasitenkinimui ir asmeniniam, komandiniam bei organizacijos efektyvumui (Arnold, 2001, p. 316). Darbo grupės efektyvumas priklauso ir nuo jos vadovo (formalaus lyderio) vadovavimo stiliaus. Pavaldiniai, kurie dirba su transformaciniu vadovu, pasižymi savo grupėje didesniu efektyvumu, kuris įtakoja bendrą grupės efektyvumą (Ozaralli, 2003, p. 336). Transformacinis vadovas padidina grupės efektyvumą, įveikdamas grupėje vyraujančią socialinį dykinėjimą. Transformacinio vadovavimo dimensijos yra susijusios su komandos tarpasmeniniais procesais (Dione, 2004, p. 179). Komandos, kurios turi stiprų transformacinio stiliaus vadovą arba vertybėmis pagrįstas normas ir taisykles, atlieka savo darbą kur kas efektyviau, nei viso to neturinčios komandos. Transformacinis vadovavimas gali stipriau paveikti grupės produktyvumą, nei transakcinis vadovavimas. Vadovaujant transformaciniam vadovui, grupės nariai savo kolegas apibūdina kaip šeimos narius. Šio stiliaus vadovas kelia pasitikėjimą, išipareigojimą ir komandos efektyvumą (Arnold, 2001, p. 318).

Vadovas savo komandai turi nubrėžti tikslus, spręsti konfliktus bei kurti darnią aplinką komandoje. Visapusiškas komandos vadovo atlikimas yra susijęs su maniera, kuria vadovas sprendžia komandoje kilusius konfliktus ir puoselėja atvirą komunikaciją komandoje (Miles et al., 2002, p. 116).

Vadovas komandoje stiprina įsipareigojimą ir nuotaiką, padrąsina individualų augimą, aiškiai nustato vaidmenis ir atsakomybes komandos narams (Borrelli, 1995, p. 30).

Svarbu pastebėti, kad efektyvumas pasiekiamas tada, kai egzistuoja suderinamumas tarp komunikacijos tinklo, grupės narių ir užduoties charakteristikų, t.y. nėra vienos efektyviausios komunikacinio tinklo struktūros kiekvienai atskirai grupei, o ir tai pačiai grupei skirtingais laiko momentais efektyvi komunikacijos struktūra gali skirtis (Gordon, 1991, p. 74).

Komandos narių požiūris į skirtingų vadovavimo stilių vadovą (kaip tai yra susiję su komandos efektyvumu) dar nėra aiškiai ištirta Lietuvoje. Pavaldinių požiūrį į vadovą yra svarbu suprasti, nes požiūris kuria realią situaciją, kuri daro įtakos jausmams, požiūriams ir elgesiui.

Grupės sudėtis. Komandos struktūra gali nulemti organizacijos produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir atsaką į konkurencijos spaudimą. Tinkamai struktūruota komanda gali padidinti darbuotojų efektyvumą ir įsipareigojimą darbui bei organizacijai (Arnold, 2001, p. 316).

Dažnai sakoma, kad homogenišką grupę (nuomonių, vertybių, įsitikinimų, pažiūrų panašumas) lengviau valdyti, tam tikromis aplinkybėmis ji yra produktyvesnė, nei heterogeniška grupė. Daugeliui žmonių mintis apie darbą heterogeniškoje grupėje neatrodo patraukli. Jie mano, kad įvairovė (darymas, buvimas, mąstymas skirtingai) yra potenciali grėsmė efektyviam funkcionavimui. Jie mano, kad žmonės organizacijoje turėtų asimiliuoti dominuojančios (korporatyvinės ir nacionalinės) kultūros normas, kad palengvintų komunikaciją (Furnham, 2005, p. 125).

Tačiau nėra vienareikšmiškų atsakymų į klausimą, kas darbą atlieka geriau: homogeniškos ar heterogeniškos grupės. Paskutiniu metu atlikti tyrimai rodo, kad kalbant apie grupės įvairovę, svarbiausi yra *vaidmenys*, kuriuos atlieka grupės nariai. Jei komanda yra homogeniška ta prasme, kad visi grupės nariai nori atlikti tam tikrus vaidmenis, tačiau vengia kitų vaidmenų atlikimo, jos atlikimas nebus labai geras, bent jau palyginus su grupėmis, kur atliekami visi komandos vaidmenys (Furnham, 2005, p. 125). Tad optimali grupės sudėtis yra tokia, kai jos nariai atlieka visus vaidmenis; jeigu tam tikrų grupės vaidmenų yra perteklius, o kitų trūkumas – tuomet net ir kompetentinga grupė nesugebės išnaudoti visų savo galimybių. Komandos dydis daro įtaką jos efektyvumui. Didesnės komandos turi didesnę tikimybę būti heterogeniškos (Drach – Zantry, 2002, p. 178). Tačiau komandos heterogeniškumas gali sukelti konfliktus ir pakenkti komandos paramai, tačiau tai priklauso nuo daugelio veiksnių (Drach – Zantry, 2002, p. 178).

Nerasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyriškos ir moteriškosios sudėties komandų, kas reiškia, jog jos abi yra vienodai efektyvios (Borrelli, 1995, p. 30; Stashevsky et al., 2006, p. 69).

Homogeniškos grupės (poreikių, motyvų, orientacijos, asmenybių prasme) prisideda prie grupės efektyvumo, nes tai palengvina kooperaciją grupėje, komunikaciją. Homogeniškumas gali sumažinti

konflikto galimybę, tačiau jis taip pat gali sukurti perdėtą konformiškumą, kas grupės veiklą darys mažiau produktyvią. Heterogeniškose grupėse individualių charakteristikų įvairovė leidžia pasiekti aukštesnius darbo atlikimo, problemų sprendimo kokybės lygius, nes grupės nariai stimuliuoja vieni kitų intelektualius sugebėjimus. Tačiau individualių charakteristikų heterogeniškumas gali būti ir konflikto priežastis (Szilagyi et al., 1990, p. 76).

Nagrinėjant ryšį tarp grupės sudėties ir darbo atlikimo, reikia įvertinti ir atliekamos *užduoties pobūdį*. Homogeniškose grupėse efektyviau atliekamos rutiniškos užduotys ir mažiau efektyviai – sudėtingos, reikalaujančios problemų sprendimo būdų įvairovės. Heterogeniškos grupės efektyviau atlieka sudėtingas užduotis, reikalaujančias kūrybiškumo, naujo požiūrio į problemą, tačiau mažiau efektyviai – rutiniškas, reikalaujančias paklusimo, koordinacijos (Szilagyi et al., 1990, p. 75).

Įsipareigojimas komandai yra individų išitraukimo į komandą stiprumas ir apima komandos tikslų priėmimą, norą atkakliai dirbti komandos labui, troškimą išlikti komandos nariu (Bishop et al., 2000, cit. pg. Spector, 2003, p. 140). Aukštas įsipareigojimas komandai susijęs su geresniu komandos darbo atlikimu, pasitenkinimu komanda. Įsipareigojimas panašus į grupės susitelkimą, tačiau tai platesnis konstruktas. Susitelkimas yra individų išitraukimas į grupę, o įsipareigojimas taip pat apima ir komandos tikslų priėmimą, norą atkakliai dirbti komandos labui.

Grupės įsipareigojimas labiausiai susijęs su komandos sutelkimu bendram tikslui, gražios komandos ateities piešiamu vaizdu, paskatinimu bendradarbiauti grupėje, kai vadovas įkvėpia kitus savo ateities planais, padrašina būti komandos žaidėjais ir vysto komandos bendrą požiūrį (Szilagyi et al., 1990, p. 75).

Komandos mintinis modelis nusako bendrą (panašų, suderinamą) komandos narių supratimą apie užduotį, komandą, įrangą, situaciją (Mohammad ir Dumville, 2001, cit. pg. Spector, 2003, p. 139). Komanda, neturinti adekvataus mintinio modelio, susidurs su koordinacijos sunkumais, nebus efektyvi, tikėtina, kad darys klaidas. Dėl nesutarimų, frustracijos, kuri kyla komandos nariams vieniems iš kitų reikalaujant atlikti darbus, kurie nėra atlikti, gali kilti konfliktai. Tuo tarpu geresnis komandos mintinis modelis susijęs su geresniu komandos darbo atlikimu (Rentsch ir Klimoski, 2001, cit. pg. Spector, 2003).

1.3.3 Efektyvios darbo grupės charakteristikos

Komandos sėkmę skirtingai suvokia komandos nariai, vadovas ir net pati organizacija (Borrelli, 1995, p. 28). Grupės efektyvumas gali būti matuojamas tokiais rodikliais kaip (DuBrin, 2000, p. 330; Furnham, 2005, p. 130):

- produkcija (pvz., pagaminti vienetai), rezultatyvumas, užduoties atlikimas/tikslo pasiekimas;
- grupės tęstinumas (*continuity*);
- palankūs įvertinimai iš vadovo;
- darbuotojų pasitenkinimas;
- grupės dvasinė būklė, nuotaika (*morale*).

Grupės efektyvumą nulemia įvairūs faktoriai (DuBrin, 2000, p. 330; Furnham, 2005, p. 131; Luthans, 1992, p. 67; Tidd et al., 2005, p. 108; O' Connor, 2006, p. 137):

- *grupės sudėtis bei struktūra* - grupės dydis, įvairovė. Sudėtingoms užduotims atlikti paprastai reikia didesnės, labiau heterogeniškos, turinčios didesnius sugebėjimus grupės, nei lengvoms užduotims atlikti;
- *grupei skirta užduotis* – užduoties keliamas iššūkis, jos sudėtingumas;
- *narių tarpusavio priklausomybė atliekant užduotį*. Siekdami atlikti užduotį, grupės nariai turi sąveikauti ir tokiu būdu yra priklausomi vieni nuo kitų, todėl svarbu, kiek glaudžiai grupės nariai dirba kartu;
- *gaunamų apdovanojimų už atliktą darbą priklausomybė nuo visų narių darbo*. Grupės nariai dirba siekdami bendro tikslo ir dalis jų gaunamų apdovanojimų priklauso nuo to, kiek tas tikslas buvo pasiektas. Tad svarbu, ar ir kaip grupės darbo atlikimas yra įvertinamas;
- *vadovavimas*. Reikiamos informacijos, technologijų suteikimas, mokymai, pripažinimas, kiti apdovanojimai;
- *grupės dinamika* (t.y. grupės procesai). Socialinės paramos grupės viduje suteikimas vieni kitiems, darbo krūvio pasidalinimas, komunikacija ir kooperacija grupėje, normos, vaidmenys, bendras susitelkimas;
- taip pat svarbus ir narių *įsitikinimas*, kad grupė gali atlikti darbą, bei *organizacinis kontekstas*. Korporacinė kultūra, technologijos, misijos aiškumas, grupės autonomija, grįžtamojo ryšio bei apdovanojimų tipas, mokymosi galimybės, fizinė aplinka organizacijoje;
- efektyvūs konfliktų sprendimo mechanizmai grupėje;
- ištinis ryšys su išorine organizacija.

Darbas komandose sudaro galimybę darbą atlikti kokybiškiau, produktyviau, komandos nariams pats darbas atrodo labiau apdovanojantis. Galimybė dalyvauti bendroje veikloje skatina lojalumą, pasididžiavimą. Tačiau, kaip pastebi Furnham (2005, p. 133), iš tiesų trūksta instrumentų tirti, kaip individai elgiasi komandose, taip pat – kaip įvertinti įvairias komandinio darbo pasekmes. Visapusiškas grupės efektyvumas susijęs su darbo išmanymu ir patirties lygiu (Lyons, 1997, p. 105). Komandinio darbo pajėgumas paprastai apibrėžiamas jos narių gabumais. Naudojant šiuos gabumus kartu, jie gali padidinti visos grupės efektyvumą labiau, nei būtų galima tikėtis dirbant individualiai (Drach – Zanavy et al., 2002, p. 50; Stashevsky et al., 2006, p. 71). Tarpasmeninė sąveika, įsipareigojimas užduočiai ir grupės savigarbos jausmas yra susiję su grupės efektyvumu (Stashevsky et al., 2006, p. 71). Komandos efektyvumas susijęs su komandos parama (Drach – Zanavy, 2002, p. 50). Nustatyta, jog remiantis vadovavimo stiliumi ir lytimi, negalima prognozuoti komandos efektyvumo.

Komandos efektyvumas yra iš dalies sąlygojamas vadovo palaikymu ir motyvavimu, reikalingu grupės narių asmeniniam augimui. Aukšto efektyvumo grupės daug dėmesio skiria komunikacijos – pasitikėjimo dinamiškumui. Tam, kad pagerintume komandos efektyvumą, grupės nariams svarbu palaikyti statusą, turėti galimybę mokytis ir pasitikėti kitais komandos nariais (Lyons, 2006, p. 105).

Tačiau komandiniu darbu paremtas darbas ne visada susijęs su padidėjusiu efektyvumu. Dažnai komandos neišnaudoja savo potencialo, nes nesugeba tinkamai koordinuoti komandos narių veiksmų. Tada susiduriama su efektyvaus vadovavimo trūkumu valdant šį procesą. Šito pasekoje yra svarbu vystyti vadovavimo komandai modelius, kurie yra labiau nuspėjami, su didesne sėkmės tikimybe (Bligh, 2006, p. 312).

Yra nemažai literatūros apie komandų formavimą, jų funkcionavimą, komandinio darbo pasekmes, tačiau didžioji dalis šių darbų yra paremta atvejo analizėmis ir trūksta empirinių įrodymų, kurie patvirtintų įvairias šios srities teorijas.

Belbin (1981, cit. pg. Furnham, 2005, p. 131) siekė išsiaiškinti, kodėl vienos komandos yra sėkmingos, o kitos – ne. Jis teigia, kad yra penki efektyvios komandos kriterijai:

1. kiekvienas narys prisideda prie komandos rezultatų pasiekimo atlikdamas tam tikrą funkcinių vaidmenį (profesinės/techninės žinios) ir komandos vaidmenį;
2. reikalingas optimalus balansas tarp funkcinių ir komandos vaidmenų, priklausomai nuo komandos tikslų bei užduočių;
3. komandos efektyvumas priklauso nuo to, kiek nariai teisingai atpažįsta ir prisitaiko prie komandos stipriųjų pusių (turima kompetencija, komandos vaidmenys).

4. dėl savo asmenybės ir protinių gebėjimų asmuo gali tiktai vienam komandos vaidmeniui, bet netikti kitam;

5. komanda savo turimus techninius išteklius galės geriausiai panaudoti tada, kai bus pakankama įvairovė ir balansas komandos vaidmenų, užtikrinančių komandinį darbą.

Atsižvelgiant į darbo grupių reikšmę organizacijos sėkmei ir siekiant didinti jų efektyvumą, išskyla mokslinių tyrimų šia tema poreikis. Mažai yra atlikta tyrimų, kurie telktųsi ties komandos narių lytimi ir jos santykiu su grupės efektyvumu (Stashevsky et al., 2006, p. 72).

Daugelis ankstesnių tyrimų nagrinėjo pasitenkinimą darbu, remiantis individualiu ar komandiniu darbu, kai kada – ir santykius su kitais komandos nariais. Šis darbas, remiantis ankstesniais tyrimais, telkiasi ties vadovu ir pavaldiniais. Tiksliau, jo centre pavaldinių suvokimas apie vadovo elgesį (kuris apibūdinamas vadovavimo stiliumi), požiūris į vadovą bei komandos efektyvumas.

1.4 TYRIMO TIKSLAS, HIPOTEZĖS IR UŽDAVINIAI

Tyrimo tikslas – nustatyti ryšius tarp vadovų vadovavimo stiliaus, pavaldinių požiūrio į vadovą ir darbo grupės efektyvumo; nustatyti vadovavimo stilių ryšį su lyderio – nario sąveikos modelio dimensijomis bei šių dimensijų ryšį su darbo grupės efektyvumu.

Iškelti šie *tyrimo uždaviniai*:

- Nustatyti vadovavimo stilių bei darbo grupės efektyvumo ryšius.
- Nustatyti vadovavimo stilių ir pavaldinių požiūrio į vadovą (remiantis lyderio- nario sąveikos modeliu) ryšius.
- Nustatyti darbo grupės efektyvumo ir lyderio - nario sąveikos atskirų dimensijų ryšius.
- Palyginti, kaip skiriasi darbo grupės efektyvumas ir požiūris į vadovą, esant skirtingiems vadovavimo stiliams.
- Ištirti, ar nuo demografinių charakteristikų (tiriamųjų ir vadovo lyties, amžiaus ir išsilavinimo) priklauso darbo grupės efektyvumas, vadovavimo stiliai ir požiūris į vadovą (remiantis lyderio – nario sąveikos dimensijoms).
- Ištirti, ar tą patį vadovą pavaldiniai vertina vienodai.

Realizuojant tyrimo tikslą, remiantis aprašyta literatūra, keliamos tokios *hipotezės*:

Hipotezė 1:

Yra ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir darbo grupės efektyvumo.

Hipotezė 2:

Atskiros lyderio - nario dimensijos nėra vienodai stipriai susijusios su:

- (a) vadovavimo stiliumi ir
- (b) darbo grupės efektyvumu.

Hipotezė 3:

Esant skirtingiems vadovavimo stiliams, darbo grupės efektyvumas skiriasi.

Hipotezė 4:

Nuo vadovo lyties priklauso jo demonstruojamas vadovavimo stilius.

Hipotezė 5:

Pavaldinių požiūriai į skirtingų lyčių vadovus skiriasi.

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 72 įvairių profesijų darbuotojai iš skirtingų organizacijų: verslo ir prekybos įmonių, valstybinių įstaigų, konsultacinių bendrovių. Tiriamieji atrinkti patogią atranka. Pagal pateiktos anketos pildymo instrukciją, respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius. Tyrimo dalyvavę darbuotojai turėjo atitikti šiuos kriterijus:

- paskutinėje darbovietėje išdirbę ne mažiau kaip pusę metų;
- tiriamieji nuo 18 metų.

Išsami tyrimo dalyvių skaičiaus ir demografinių charakteristikų suvestinė pateikta lentelėse (1-3 lentelės).

1 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	N	%
Moterys	49	68,1
Vyrai	23	31,9
Iš viso	72	100

2 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus grupė	N	%
18 - 29	34	47,2
30 - 39	14	19,4
40 - 49	11	15,3
50 ir daugiau	13	18,1
Iš viso	72	100

3 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	N	%
Vidurinis	2	2,8
Aukštesnysis	8	11,1
Nebaigtas aukštasis	12	16,7
Aukštasis	50	69,4
Iš viso	72	100

Kaip matome lentelėse (1-3), tyrime daugiausia moterų: 49 iš 72 respondentų. Kalbant apie amžiaus grupes, daugiausia tyrime dalyvavo tiriamieji, įeinantys į aštuoniolikos – dvidešimt devynių

metų amžiaus grupę. Mažiausiai – tik 1 respondentas atstovavo šešiasdešimties ir daugiau metų amžiaus grupei. Tam, kad būtų galima patogiau skaičiuoti rezultatus, 60 ir daugiau amžiaus grupės dalyvis prijungiamas prie 50 – 59 metų amžiaus grupės, kuri 2 lentelėje pervadinta į “50 ir daugiau” amžiaus grupę. Daugiau nei pusė tiriamųjų – 50 respondentų (69,4 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą.

Šio tyrimo metu taip pat buvo fiksuojami ir respondentų tiesioginių vadovų organizacijose lytis bei amžius, šie duomenys pateikti 4 lentelėje. Surinkti duomenys apie 31 vadovą. 14 vadovų buvo įvertinti daugiau nei vieno pavaldinio (2 – 9 pavaldiniai). Dauguma vadovų (35,5 %) – keturiasdešimties - keturiasdešimt devynerių metų amžiaus. Tik vienas vadovas yra daugiau nei 60 metų amžiaus. Kaip ir su dalyvių rezultatai, tai p ir vadovas šiuo atveju buvo priskirtas 50 – 59 metų amžiaus grupei, ją pervadinant 50 ir daugiau (žr. 3 lentelė). Du vadovai atstovavo aštuoniolikos – dvidešimt devynerių metų amžiaus grupę. Dauguma vadovų – moterys (61,3 %).

4 lentelė. Tyrimo dalyvių tiesioginių vadovų demografiniai duomenys

Amžius	N	%
18 - 29	2	6,5
30 - 39	9	29
40 - 49	11	35,5
50 ir daugiau	9	29,0
Lytis		
Moterys	19	61,3
Vyrai	12	38,7
Iš viso	31	100

Penktoje lentelėje pateikti duomenys apie respondentų ir jų tiesioginių vadovų lytį. Pusė respondentų (36 pavaldiniai) turi vyrą vadovą, pusė – moterį vadovę. Gauta, jog dauguma respondenčių (27 moterys; 55,1 proc. visų moterų) turi vadoves moteris, kai tuo tarpu tik 9 vyrams (39,1 proc. visų vyrų) vadovauja moterys.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tiesioginių vadovų lytį

Dalyvių lytis	Tiesioginio vadovo lytis		Iš viso
	Moteris	Vyras	
Moterys	27	22	49
Vyrai	9	14	23
Iš viso	36	36	72

Keturiems respondentams vadovauja jauniausia grupė vadovų (18 –29 metų amžiaus) (žr. 6 lentelė). Daugiausia respondentų (30 žmonių, t.y. 41,7 proc. visų respondentų) dirba su 50 – 59 metų amžiaus vadovais.

6 lentelė. Pavaldinių ir jų tiesioginių vadovų pasiskirstymas pagal amžių

Dalyvių amžius	Tiesioginio vadovo amžius				Iš viso
	18 – 29	30 – 39	40 – 49	50 ir daugiau	
18 – 29	4	13	5	12	34
30 – 39	0	2	7	5	14
40 – 49	0	1	6	4	11
50 – ir daugiau	0	1	2	9	13
Iš viso	4	17	21	30	72

2.2 Tyrimo metodai

Tiriamiesiems buvo sudaryta anketa iš demografinių duomenų apie respondentą (1-3 teiginiai) ir demografinės informacijos apie respondento tiesioginį vadovą (4 – 6 teiginiai), kur respondentų prašoma įrašyti vadovo vardą tam, kad būtų galima palyginti respondento ir jo kolegų vertinimus. Taip pat anketoje pateiktas Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson (2000) klausimynas, nustatantis vadovo vadovavimo stilius ir darbo grupės efektyvumą bei lyderio – nario sąveikos klausimynas, padedantis įvertinti pavaldinių požiūrį į vadovą, remiantis skirtingomis sąveikos dimensijomis. Anketa pateikta priede.

Vadovavimo stiliaus ir darbo grupės efektyvumo nustatymo metodas

Metodo autoriai – Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson (2000). Vadovavimo stiliaus nustatymo skalė sudaryta iš 50 teiginių: devyni teiginiai apibūdina autoritarinį stilių (Crombach $\alpha=0,82$) (7, 15, 23, 27, 33, 39, 48, 57 ir 61 teiginys), trys teiginiai – nuolaidžiaujančių (Crombach $\alpha=0,90$): (10, 54 ir 59 teiginys), aštuoni – transakcinį (Crombach $\alpha= 0,80$) (13, 21, 31, 43, 50, 55, 56 ir 58 teiginys) bei 21 teiginys, skirtas transformacinio vadovavimo stiliaus (Crombach $\alpha= 0,92$) įvertinimui (9, 11, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 38, 40, 41, 45, 47, 51, 53, 60, 62, 63 teiginys).

Tas pats klausimynas matuoja ir darbo grupės efektyvumą. Efektyvumui nustatyti naudojama skalė (Crombach $\alpha= 0,81$) susideda iš septynių teiginių (atitinkamai klausimyne tai yra 14, 20, 32, 35, 42, 44 ir 52 teiginys). Kuo didesnis galutinis skalės balas, tuo didesnis suvoktas grupės darbo

efektyvumas. Teiginiai vertinami septynių balų skalėje nuo 1 (jei visiškai nesutinkama su teiginiu) iki 7 (jei visiškai sutinkama su teiginiu). Klausimynas pateiktas priede, 7 – 63 teiginiai.

Klausimynas panaudotas elektroniniu paštu gavus autoriaus Flood'o sutikimą.

Lyderio- nario sąveika

Šio kintamojo matavimui pasirinkta "lyderio – nario sąveikos multidimensinė skalė" (Leader-Member Multidimensional Exchange multidimensional Scale (LMX- MDM), Linden ir Maslyn (1998, cit. pg. Dionne, 2000), susidedanti iš 12 teiginių, padalintų į keturias dimensijas:

- (1) Emocinis patrauklumas (64 - 66 teiginiai)
- (2) Lojalumas (67 – 69 teiginiai)
- (3) Indėlis (70 - 71 teiginiai)
- (4) Profesinė pagarba (72, 73, 74 teiginiai).

Po kiekvieno teiginio pateikiama 1-7 balų Likert'o skalė, kur 1 reiškia "visiškai nesutinku", 7- "visiškai sutinku" (žr. priedas, 64 – 75 klausimai). Skalė buvo verčiama iš anglų kalbos, nekeičiant teiginių prasmės bei struktūros (Crombach $\alpha= 0,81$). Lyderio – nario sąveikos koeficientas apskaičiuojamas susumavus kiekvieno respondento gautus rezultatus.

Klausimyno naudojimui elektroniniu paštu buvo suteiktas autoriaus Linden sutikimas.

2.3 Tyrimo procedūra

Tiriamiesiems buvo pateikti klausimynai, nustatantys jų tiesioginio vadovo vadovavimo stilių, darbo grupės efektyvumą ir lyderio – nario sąveikos dimensijas. Taip pat klausimyne prašoma pateikti duomenis apie respondentą (amžius, išsilavinimas ir lytis) bei jų tiesioginių vadovų vardą, jo lytį ir amžių. Tiriamųjų buvo prašoma atidžiai perskaityti instrukcijas, užpildyti klausimyną. Respondentų atsakytos anketos buvo konfidencialios, tiriamųjų nebuvo prašoma įrašyti savo vardo ar pavardės, jos nebuvo prieinamos vadovams ar kitiems pašaliniais asmenims – užpildytas anketas buvo prašoma įdėti į voką ir atiduoti jį užklijuotą.

2.4 Duomenų tvarkymo būdai

Gauti rezultatai buvo apdorojami SPSS paketu. Buvo nustatyti vidurkiai (Kruskal-Wallis, Wilkochson, ANOVA), χ^2 suderinamumo kriterijus, standartiniai nuokrypiai, Spearman'o ir Pearson'o koreliacijos tarp vadovavimo stilių, darbo grupės efektyvumo rodiklių bei lyderio – nario sąveikos ir jos atskirų dimensijų koeficientai. Tam, kad būtų galima nustatyti vieno kintamųjų įtaką kitiems, buvo naudota regresinė analizė.

2. REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šiame darbe gauti rezultatai pateikiami ir aptariami atitinkamai išskeltoms hipotezėms. Iš pradžių yra aptariami duomenys, kurie leidžia spręsti apie ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir darbo grupės efektyvumo.

Taigi, apklausus 72 respondentus, naudojant Flood et al. (2000) klausimyną, nustatyti jų tiesioginių vadovų vadovavimo stiliai. Gauti rezultatai pateikti 7 lentelėje. Iš gautų rezultatų matyti, jog dauguma tyrimo dalyvių savo tiesioginį vadovą įvertino kaip transformacinį (52,8 proc.), mažiausiai (7, t.y. 9,7 proc.) pavaldiniai savo vadovą įvertino kaip nuolaidžiaujančio stiliaus.

7 lentelė. Vadovavimo stilių pasiskirstymas

Vadovavimo stilius	N	%
Autoritarinis	15	20,8
Nuolaidžiaujančias	7	9,7
Transformacinis	38	52,8
Transakcinis	12	16,7
Iš viso	72	100

Toliau pateikiamos (žr. 8 lentelė) bendros tyrimo kintamųjų reikšmės: vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

8 lentelė. Bendros tyrimo kintamųjų reikšmės

	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Darbo grupės efektyvumas	5,09	0,99
Lyderio – nario sąveika:	54,79	15,56
Emocinis patrauklumas	12,88	5,45
Lojalumas	13,55	3,99
Indėlis	12,93	3,66
Profesinė pagarba	15,38	5,06

Flood et al. (2000) klausimynas, apimantis vadovavimo stilius ir darbo grupės efektyvumą teigia, jog kuo didesnis galutinis skalės balas, tuo didesnis darbo grupės efektyvumas. Remiantis šia vertinimo skale, galimas maksimalus darbo grupės efektyvumas yra 7 balai. Šiuo tyrimu gautas bendras darbo grupių efektyvumas – 5,09 balo, kuris reiškia gana aukštą darbo grupės efektyvumą.

Lyderio – nario sąveikos pagrindinių komponentų išskyrimas yra reikšmingas siekiant suprasti, kokie minėtos sąveikos komponentai yra svarbesni vertinant pavaldinių požiūrį į vadovą. Palyginus visų lyderio – nario sąveikos dimensijų vidurkius, gauta, jog jie statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,00$, kai $p<0,05$). Pavaldiniai savo vadovams skyrė didesnius balus, vertindami kompetenciją (LNS modelyje tai profesinės pagarbos dimensija), nei vertindami kitas sąveikos dimensijas. Remiantis literatūra (Dionne, 2000), profesinė pagarba – tai pavaldinių požiūris į vadovą reputacijos ir kompetencijos aspektu. Tačiau mažiausias vadovavimo vertinimas (vidurkis - 12,88; standartinis nuokrypis – 5,45) gautas emocinio patrauklumo aspektu. Emocinio patrauklumo dimensija remiasi simpatijos – antipatijos jausmais. Tad remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog respondentų požiūris į vadovą paremtas gana silpna simpatija.

9 lentelėje pateikiami apskaičiuoti Pearson'o koreliacijos koeficientai tarp skirtingų vadovavimo stilių ir darbo grupės efektyvumo.

9 lentelė. Pearson'o r koreliacijos tarp skirtingų vadovavimo stilių ir darbo grupės efektyvumo

	Vadovavimo stiliai			
	Autoritarinis	Nuolaidžiauojantis	Transformacinis	Transakcinis
Darbo grupės efektyvumas	-0,052	-0,383**	0,508**	0,375**
	0,667	0,001	0,000	0,002

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos, pateiktos pirmojoje eilutėje; antrojoje eilutėje pateiktas reikšmingumo lygmuo; ** - $p < 0,01$.

Tikrinant tyrimo pradžioje iškeltą *pirmąją hipotezę*, jog vadovavimo stilius ir darbo grupės efektyvumas yra susiję, gauta (9 lentelė), jog tik trys iš keturių stilių yra statistiškai reikšmingai susiję su darbo grupės efektyvumu. Tai iš dalies patvirtina iškeltą hipotezę. Autoritarinis vadovavimo stilius nėra statistiškai susijęs darbo grupės efektyvumu. Tai rodo, kad vadovavimas nėra pats svarbiausias veiksnys, nusakantis darbo grupės efektyvumo lygį. Gali būti, kad didelę įtaką turi kiti faktoriai – darbo sąlygos, komunikacija grupėje, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybės ir t.t. Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, kad komandos efektyvumui daro didesnę įtaką vadovo ir pavaldinio sąveika ($\beta=0,493$, $R^2 =0,255$), nei autokratinis vadovavimo stilius, vadovo ir pavaldinio amžius, lytis ar išsilavinimas.

Tyrimo metu gauta statistiškai reikšminga neigiama koreliacija tarp darbo grupės efektyvumo ir nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus: kuo stipriau išreikštas nuolaidžiaujantis stilius, tuo žemesnis darbo grupės efektyvumas. Gauti rezultatai pagrindžia literatūroje (Ramsay, 2001) aprašytus tyrimus, jog vadovaujant nuolaidžiaujančio tipo vadovui, darbo grupės dirba neefektyviai. Kaip pastebėta įvade,

tokio vadovo pavaldiniai patiria daugiau įtampos, nei prie bet kokio vadovavimo stiliaus (Bassett, 1966, p. 121). Nuolaidžiaujančio vadovo elgesys susijęs su užduočių nepaskirstymu, leidimu komandos nariams visiškai laisvai priimti sprendimus ir visišku komandos narių darbo atlikimo nekontroliavimu, tokio vadovo grupėje atsiranda socialinis dykinėjimas (French, 1987, p. 108; Ramsay, 2001). Tokia darbinė aplinka kelia stresą, įtampą, darbuotojai nejaučia vadovo palaikymo, jo prisidėjimo prie bendros grupės sėkmės, o tai mažina motyvaciją darbui ir darbo atlikimo efektyvumui. Kaip pastebėta įvade, retai autoritarinio ir nuolaidžiaujančio stiliaus vadovavimas yra vertinamas kaip efektyvus. Ir šio tyrimo metu gauti rezultatai šiuos teiginius paremia. Literatūroje minima, kad pavaldiniai šiuos vadovavimo stilius įvardina kaip mažiausiai pageidaujamus (French, 1987, p.108).

Trečiasis vadovavimo stilius – transformacinis – yra labiausiai susijęs su darbo grupės efektyvumu ($r=0,508$, kai $p<0,01$). Gautas ryšys patvirtina plačiai aprašytus šio vadovavimo stiliaus ir komandų (darbo grupių) efektyvumo tyrimus (Yeh, 2006, p. 193; Stashevsky et al.; 2006, p. 70; Carless, 1998; Martin, 2001, p. 253; Ozavalli, 2003, p. 340). Tokio stiliaus vadovas turi talentą įkvėpti ir suburti kitus bendram tikslui, vizijai. Vizijas formuojantis elgesys atlieka komandos sutelktumo funkciją, kuri pagerina kartu ir komandos efektyvumą (Dione, 2004). Motyvuoti, įkvėpti darbuotojai yra labiau susitelkę ties tikslais ir jų įgyvendinimu; jie noriai deda daugiau pastangų, to rezultate didėja bendras darbo grupės efektyvumas. Manoma, jog vadovaujant grupei transformacinis vadovas diegia motyvaciją ir stimuliaciją. Tokiai grupei būdingas didesnis grupės sutelktumas (Stashevsky et al., 2006, p. 70), kuris veda į darbo grupės sėkmę. Kitų autorių tyrimais nustatyta (Leban, 2004, p. 561; Burke et al., 2001, p. 251), kad transformacinis vadovavimo stilius, lyginant su nuolaidžiaujančiu ir transakciniu, yra efektyvesnis. Tai pagrindžia ir šis tyrimas.

Mažesnis, bet taip pat statistiškai reikšmingas ryšys gautas tarp transakcinio vadovavimo stiliaus ir darbo grupės efektyvumo ($r=0,375$, kaip $p<0,01$). Tiek transakcinis, tiek transformacinis vadovavimo stiliai telkiasi ties santykiais ir komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių. Plati literatūra ir atlikti tyrimai teigia, jog grupės efektyvumui didelę įtaką turi komunikacija grupėje (Altman at al., 1998, p. 48; Miles et al., 2002, p. 117; Dione, 2004). Noras bendradarbiauti, atvirumas ir susitelkimas ties santykių vystymu yra naudingas dėl keletos priežasčių. Pirma, asmenys gali dirbti ir probleminėse situacijose ir bendradarbiauti vienas su kitu efektyviau. Taip pat gali tiksliau įvertinti, kaip jų pačių elgesys įtakoja grupės procesą. Galiausiai, komandos nariai gali konstruktyviau reaguoti į kitų grupės narių skirtingus požiūrius ir elgesį (Miles et al., 2002, p. 117).

Toliau, tikrinant antrąją tyrimo hipotezę apie egzistuojantį ryšį tarp skirtingų vadovavimo stilių ir požiūrio į vadovą, pateikiama gautų koreliacijų koeficientų analizė.

10 lentelė. Spearman'o r koreliacija tarp lyderio – nario sąveikos dimensijų ir vadovavimo stiliaus

	Vadovavimo stiliai			
	Autoritarinis	Nuolaidžiauojantis	Transformacinis	Transakcinis
Lyderio – nario sąveikos koeficientas	- 0,337** 0,004	- 0,343** 0,003	0,886** 0,000	0,692** 0,000
Emocinis patrauklumas	- 0,345** 0,003	- 0,301* 0,010	0,798** 0,000	0,613** 0,000
Lojalumas	- 0,328** 0,005	-0,252* 0,033	0,799** 0,000	0,584** 0,000
Indėlis	- 0,080 0,505	- 0,422** 0,000	0,643** 0,000	0,576** 0,000
Profesinė pagarba	- 0,305** 0,009	- 0,253* 0,032	0,762** 0,000	0,606** 0,000

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos, pateiktos pirmojoje eilutėje; antrojoje eilutėje pateiktas reikšmingumo lygmuo; * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Duomenys, pateikti 10 lentelėje, rodo gautus koreliacijos koeficientus tarp vadovavimo stilių ir skirtingų lyderio – nario sąveikos dimensijų. Iš rezultatų matyti, jog visi vadovavimo stiliai turi statistiškai reikšmingą ryšį su bendru lyderio – nario sąveikos koeficientu. Didžiausias koreliacijos koeficientas gautas tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir lyderio – nario sąveikos koeficiento ($r=0,886$, kai $p<0,01$). Aukštas sąveikos lygis tarp vadovo ir pavaldinio pasižymi aukštu pasitikėjimu, parama ir apdovanojimais (Lee, 2005, p. 666). Gauti rezultatai patvirtina literatūroje aprašytus tyrimus, jog LNS teigiamai susijusi su transformaciniu vadovavimo stiliumi (Krishnan et al., 2004, p. 63; Lee, 2005, p. 666). Neigiamos koreliacijos gautos tarp LNS ir nuolaidžiauojančio ($r=-0,343$, kai $p<0,01$) bei autoritarinio ($r=-0,337$, kai $p<0,01$) vadovavimo stilių. Vadinas, kuo didesnė tendencija vadovą vertinti kaip autoritarinį ar nuolaidžiauojantį, tuo žemesnis lyderio – nario sąveikos koeficientas. Ir atvirkščiai, kuo aukštesnis transakcinį ir transformacinį vadovavimo stilių išreiškiantis balas, tuo aukštesnis sąveikos koeficientas. Apskritai, lyderio nario sąveika tiriama trijų sričių kontekste: vadovai, pavaldiniai ir jų santykiai. Pagal įvade pateiktus duomenis žinome, jog nuolaidžiauojantis ir autoritarinis vadovai labai mažai dėmesio skiria savo pavaldiniams ir tarpasmeniniams santykiams su jais. Tyrime naudoti vadovavimo stiliai išskirti remiantis vadovų elgesiu, lyderio – nario sąveika paremta tarpasmeniniais santykiais.

Aptarsime skirtingas LNS dimensijas. *Emocinio patrauklumo* dimensija statistiškai reikšmingai koreliuoja su visais vadovavimo stiliais. Stipriausias ryšys gautas su transformaciniu vadovavimo stiliumi ($r=0,798$, kai $p<0,01$). Emocinio patrauklumo koeficientas priklauso nuo pavaldinių požiūrio į

vadovą ne darbinėje aplinkoje. Šiuo atveju vadovas vertinamas kaip žmogus, o ne kaip vadovaujantis asmuo. Rezultatai pagrindžia teiginį, jog pavaldiniai, vadovą įvertinę aukštesniais transformacinio vadovavimo stiliaus balais, linkę su juo užmegzti ne tik darbinius santykius. Neigiamos koreliacijos gautos su autoritariniu ($r=-0,345$, kai $p<0,01$) ir nuolaidžiaujančiu ($r=-0,301$, kai $p<0,01$) vadovavimo stiliais. Pavaldiniai, kuriems vadovauja į užduotį orientuotas arba mažai dėmesio skiriantis pavaldiniams vadovas, jį vertina žemesniais emocinio patrauklumo balais. Gauti rezultatai patvirtina ankstesnius tyrimus (Lee, 2005, p. 661), kad nuolaidžiaujančias vadovavimo stilius yra statistiškai neigiamai susijęs su emociniu patrauklumu.

Lojalumo dimensija taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja su visais vadovavimo stiliais. Stipriausias statistiškai reikšmingas ryšys gautas su transformaciniu vadovavimo stiliumi ($r=0,799$, kai $p<0,01$). Mažiau stipri koreliacija gauta su transakciniu vadovavimo stiliumi ($r=0,584$, kai $p<0,01$). Šie ryšiai byloja, kad kuo aukštesnis transformacinį ir transakcinį vadovavimą išreiškiantis balas, tuo didesni gaunami lojalumo balai. Kuo labiau vadovui būdingas transformacinio ar transakcinio stiliaus elgesys su savo pavaldiniais, tuo didesnę lojalumą demonstruos vadovas savo pavaldiniams. Kaip ir emocinio patrauklumo, taip ir ši dimensija yra statistiškai neigiamai susijusi su autoritariniu ($r=-0,328$, kai $p<0,01$) ir nuolaidžiaujančiu ($r=-0,252$, kai $p<0,05$) vadovavimo stiliais. Lojalumo dimensija atspindi kiek vadovas yra linkęs palaikyti ir užtarti grupės narius. Kadangi autoritarinis ir nuolaidžiaujančias vadovai, skirtingai nei transakcinis ir transformacinis, nėra linkę užmegzti stiprių santykių su grupės nariais, jie nėra linkę ir jų užstoti bei ginti.

Trečioji LNS dimensija – *indėlis* – yra susijusi su nuolaidžiaujančiu ($r=-0,422$, kai $p<0,000$), transformaciniu ($r=0,643$, kai $p<0,01$) ir transakciniu ($r=0,576$, kai $p<0,01$) stiliais. Pastariesiems dviem vadovavimo stiliams būdinga įkvėpti pavaldinius dirbti geriau, vystyti aukštesnį motyvacijos lygmenį, padrašinti grupės narius išnaudoti visą potencialą darbo atlikimui. Vadinasi, kuo stipriau išreikštas nuolaidžiaujančias vadovavimo stilius, tuo žemesni gaunami indėlio dimensijos balai. Indėlio dimensija yra suvokiama vadovo įtakos, uždavinių ir reikalavimų kontekste, o nuolaidžiaujančio stiliaus vadovas dažnai suvokiamas kaip grupės dalis, o ne valdžia. Gauti rezultatai patvirtina kitus tyrimus, kad nuolaidžiaujančias vadovavimo stilius yra statistiškai neigiamai susijęs su indėlio dimensija (Lee, 2005, p. 669). Tai, kad negauta statistiškai reikšminga koreliacija tarp autoritarinio vadovavimo stiliaus bei indėlio dimensijos, galima paaiškinti tuo, jog žmogaus dedamas indėlis į darbą nebūtinai yra susijęs su vadovavimo stiliumi. Tam gali turėti įtakos paties žmogaus požiūris į darbą, darbo pobūdis ir įvairios aplinkybės.

Paskutinioji dimensija – *profesinė pagarba*. Ji, kaip ir lojalumo bei emocinės paramos dimensija, yra statistiškai reikšmingai susijusi su visais vadovavimo stiliais. Didžiausia statistiškai

reikšminga koreliacija gauta su transformaciniu vadovavimo stiliumi ($r=0,762$, kai $p<0,01$), truputį mažesnis statistiškai reikšmingas ryšys gautas su transakciniu vadovavimo stiliumi ($r=0,606$, kai $p<0,01$). Neigiamos koreliacijos gautos su autoritariniu ($r=-0,305$, kai $p<0,01$) bei nuolaidžiaujančiu ($r=-0,253$, kai $p<0,05$) vadovavimo stiliais. Ši dimensija nagrinėjama kompetencijos kontekste. Paprastai žavimasi to vadovo kompetencija, kurio idėjoms ir sprendimams pritariama. Ankstesniais tyrimais nustatyta (Hollway, 1991, p. 96), kad pavaldiniai nėra patenkinti tiek autoritarinio, tiek nuolaidžiaujančio stiliaus vadovais. Galbūt tuo galima paaiškinti gautas neigiamas koreliacijas su šiais vadovavimo stiliais. Stipresnis neigiamas ryšys gautas su autoritariniu stiliumi. Tai būtų galima paaiškinti taikoma įsakymų, užduočių nuleidimo „į apačią“ ir absoliučios valdžios politika.

Kalbant apie kiekvieno vadovavimo stiliaus vadovą ir jo pavaldinių požiūrį į jį, įvertinus gautus šio tyrimo rezultatus galima teigti, jog autoritarinis vadovas pavaldinių yra vertinamas žemais LNS balais. Čia negalima išskirti vienos dimensijos, labiausiai susijusios su šiuo vadovavimo stiliumi. Gautos neigiamos koreliacijos reiškia tik tai, kad didėjant autoritarinio stiliaus balams, blogėja šio stiliaus vadovo vertinimai remiantis visomis LNS dimensijomis. Stipriausias neigiamas ryšys gautas tarp šio stiliaus ir emocinio patrauklumo dimensijos ($r=-0,345$, kai $p<0,01$). Vadinasi, kuo stipriau išreikštas autokratinis vadovo stilius, tuo žemesnius emocinio patrauklumo balus yra linkę skirti pavaldiniai savo vadovui. Pavaldiniai, dirbantys su tokio stiliaus vadovu yra tik užduočių vykdytojai. Negalėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo, laisvės veikti apribojimai ir tarpasmeninių santykių su vadovu nebuvimas siejasi ne tik su mažėjančiu pasitenkinimu darbu ar vadovu, bet ir su stiprėjančiu neigiamu požiūriu į vadovą.

Tyrimas neparodė ir jokios statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp atskirų LNS dimensijų bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus. Šis vadovavimo stilius yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su visomis lyderio – nario sąveikos dimensijomis. Stipriausias ryšys gautas tarp šio stiliaus ir indėlio dimensijos ($r=-0,422$, kai $p<0,01$): kuo stipresnis nuolaidžiaujančių stilių išreiškiantis koeficientas, tuo mažesni indėlio dimensijos balai duodami šio stiliaus vadovui. Vadinasi, vadovaujant nuolaidžiaujančio stiliaus vadovui mažai galime iš pavaldinių tikėtis didelio ir efektyvaus asmeninio indėlio į darbą. Pastaruosius rezultatus reiktų interpretuoti atsargiai. Tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti mažas respondentų skaičius (7), apibūdinusių savo vadovą kaip nuolaidžiaujančio stiliaus.

Vertinant transformacinio vadovavimo stiliaus rezultatus matyti, jog šiame tyrime jis stipriai ir statistiškai reikšmingai koreliavo su visomis LNS dimensijomis. Galima išskirti stipriausius ryšius – lojalumą ir emocinį patrauklumą. Vadinasi, pavaldiniai, savo vadovą vertinantys stipresniu transformacinio stiliaus koeficientu, linkę jį vertinti ir aukštesniais lojalumo bei emocinio patrauklumo

balais. Transformacinio vadovavimo pagrindinė ašis – tarpasmeniniai santykiai tarp vadovo ir jo pavaldinių. Emocinis patrauklumas yra suvokiamas kaip pavaldinių požiūris į vadovą kaip į žmogų, tuo tarpu lojalumo dimensija remiasi vadovo parama (palaikymu, užtarimu) pavaldiniams.

Paskutinis vadovavimo stilius – transformacinis -, kaip ir transformacinis, yra teigiamai susijęs su visomis sąveikos dimensijomis. Galima išskirti didžiausią jų – emocinį patrauklumą. Kuo stipriau išreikšti transakcinio vadovavimo balai, tuo didesni emocinio patrauklumo dimensijos balai. Šis vadovavimo stilius paremtas santykių apsikeitimu tarp vadovo ir jo pasekėjų. Tai galėjo turėti įtakos gautiems rezultatams. Pavaldinių panašų požiūrį tiek į transakcinį, tiek į transformacinį vadovavimo stilių emocinio patrauklumo aspektu galima paaiškinti literatūroje aprašytu šių stilių panašumu. Modeliai skiriasi tik procesu, kuriuo vadovas motyvuoja pavaldinius ir tikslų nustatymo būdais: transakcinis vadovavimas paremtas materialiniais ir ekonominiais mainais tarp vadovo ir grupės narių, tuo tarpu transformacinis – socialiniais (Den Hartog, 2001, p. 171; Pillai, 1999, p. 74).

Kaip jau minėta, negauta teigiamų ryšių tarp nuolaidžiaujančio ir autoritarinio vadovavimo stilių su atskiromis sąveikos dimensijomis. Tai reiškia, jog vadovaujant autoritariniam ir nuolaidžiaujančiam vadovui, grupės nariai nejaučia jam didelės simpatijos kaip žmogui, negauna jo paramos, nesižavi jo kompetencija. Dar daugiau, vadovaujant nuolaidžiaujančiam vadovui, pavaldiniai nėra pasirengę dėti papildomų pastangų darbo atlikimui.

Gauti duomenys patvirtina *2a tyrimo hipotezę*, jog esant skirtingiems vadovavimo stiliams, jų ryšiai su atskiromis lyderio – nario sąveikos dimensijomis yra skirtingi. Išskiriamos didžiausios atskirų vadovavimo stilių koreliacijos su LNS skirtingomis dimensijomis.:

- transformacinis labiausiai koreliuoja su emocinio patrauklumo ir lojalumo dimensijomis;
- transakcinis – su emociniu patrauklumu ir profesine pagarba;
- nuolaidžiaujančias statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su indėliu;
- autoritarinis statistiškai neigiamai koreliuoja su emociniu patrauklumu.

Toliau pateikiami tyrime naudotų kintamųjų tarpusavio koreliacijos koeficientai ir gautų rezultatų analizė.

11 lentelė. Koreliacijos koeficientai tarp skirtingų tyrimo kintamųjų

	Darbo grupės efektyvumas	Lyderio – nario sąveika	Emocinis patrauklumas	Lojalumas	Indėlis	Profesinė pagarba	Dominuojantis vadovavimo stilius	Tiriamųjų lytis	Tiriamųjų amžius	Tiriamųjų išsilavinimas	Tiesioginio vadovo lytis
Darbo grupės efektyvumas											
Lyderio – nario sąveika	0,459** 0,000										
Emocinis patrauklumas	0,432** 0,000	0,908** 0,000									
Lojalumas	0,476** 0,000	0,871** 0,000	0,711** 0,000								
Indėlis	0,335** 0,004	0,736** 0,000	0,571** 0,000	0,559** 0,000							
Profesinė pagarba	0,317** 0,007	0,883** 0,000	0,741** 0,000	0,720** 0,000	0,498** 0,000						
Dominuojantis vadovavimo stilius	0,185 0,121	0,597** 0,000	0,602** 0,000	0,545** 0,000	0,314** 0,007	0,524** 0,000					
Tiriamųjų lytis	-0,184 0,122	0,025 0,837	0,014 0,904	0,084 0,481	-0,192 0,107	0,139 0,246	0,180 0,129				
Tiriamųjų amžius	-0,187 0,116	-0,328** 0,005	-0,367** 0,002	-0,272* 0,021	-0,298* 0,011	-0,194 0,102	-0,196 0,098	0,093 0,436			
Tiriamųjų išsilavinimas	0,035 0,770	0,233** 0,049	0,264* 0,025	0,089 0,456	0,310** 0,008	0,133 0,266	0,256* 0,03	-0,017 0,887	-0,222 0,061		
Tiesioginio vadovo lytis	0,244 0,059	0,256** 0,030	0,262* 0,026	0,252* 0,033	0,118 0,322	0,213 0,073	0,351** 0,002	0,149 0,212	-0,164 0,170	0,052 0,663	
Tiesioginio vadovo amžius	-0,192 0,105	-0,102 0,394	-0,140 0,241	-0,093 0,437	-0,100 0,403	-0,016 0,894	-0,210 0,076	0,085 0,480	0,355** 0,002	-0,032 0,790	0,100 0,404

Pastaba. pirmoje eilutėje pateikti koreliacijos koeficientai. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos, pateiktos pirmojoje eilutėje; antrojoje eilutėje pateiktas reikšmingumo lygmuo; * - $p < 0,05$ ** - $p < 0,01$.

11 lentelėje pateiktus tyrimo rezultatus aptarsime išsamiau.

Iš gautų rezultatų matyti, jog tik dalis kintamųjų yra tarpusavyje statistiškai reikšmingai susiję. Ypač mažai statistiškai reikšmingų ryšių gauta lyginant tyrimo kintamuosius su demografiniais tiriamųjų ir jų vadovų duomenimis. Kalbant apie *tiriamųjų amžių*, šiame tyrime gauta, jog jis yra statistiškai susijęs su vieninteliu kintamuoju – tiesioginių vadovų amžiumi ($r=0,355$, kai $p<0,01$). Norėdami pažiūrėti, ar vadovų ir pavaldinių amžius skiriasi, gauta, jog vadovai yra vyresni už pavaldinius ($p=0,003$, kaip $p<0,05$). Vidutinis vadovų amžius priskiriamas 30- 39 metų amžiaus grupei, tuo tarpu vidutinis pavaldinių amžius – 20 – 29 metų amžiaus grupei.

Taip pat gauti statistiškai reikšmingi neigiami ryšiai tarp tiriamųjų amžiaus ir lyderio – nario sąveikos ($r=-0,328$, kai $p<0,01$) bei šios sąveikos trijų dimensijų: emocinio patrauklumo ($r=-0,362$, kai $p<0,01$), lojalumo ($r=-0,272$, kai $p<0,05$) bei indėlio ($r=-0,298$, kai $p<0,05$). Remiantis gautais rezultatais galime daryti išvadas, jog kuo jaunesnis darbo grupės narys, tuo jis skiria didesnius lyderio – nario sąveikos dimensijų balus savo vadovams. Ir atvirkščiai, vyresni pavaldiniai yra linkę savo tiesioginius vadovus vertinti žemesniais LNS dimensijomis balais. Tai, kad negauta statistiškai reikšmingo ryšio su ketvirtąją LNS dimensija – profesine pagarba - galima paaiškinti šios dimensijos vertinimo didesniu objektyvumu. Vadovo kompetencija yra suvokiama jo darbo profesionalumu, turima patirtimi ir žiniomis, kurios nėra susijusi tiriamųjų amžiaus.

Tyrimo metu gautas sąryšis tarp *tiriamųjų išsilavinimo* ir *vadovavimo stilių* ($r=0,256$, kai $p<0,01$). Tikėtina, jog transformaciniai ir transakciniai vadovai daug dėmesio skiria darbo grupei, jos produktyvumui. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidas, jog tokio stiliaus vadovams yra svarbu, kad jų komandoje dirbtų didelį potencialą ir atitinkamą išsilavinimą turintys darbuotojai. Viso šito rezultate vadovas stengiasi suburti talentingą ir profesionalią komandą. Skirtingai nuo šių stilių, tiek nuolaidžiaujantis, tiek autoritarinis vadovai mažai dėmesio skiria tiek pačiai komandai, tiek jos sudėčiai. Gal todėl tokiu stiliumi vadovaujamos grupėse nėra toks svarbus išsilavinimo veiksnys; svarbu tai, kad užduotys būtų vykdomos. Taip pat išsilavinimas yra statistiškai reikšmingai susijęs ir su lyderio – nario sąveika ($r=0,233$, kai $p<0,05$), ir su jo dvejomis dimensijomis: emociniu patrauklumu ($r=0,264$, kai $p<0,05$) bei indėliu ($r=0,310$, kai $p<0,01$). Labiau išsilavinęs žmogus linkęs geriau vertinti savo vadovą bei jų tarpusavio sąveiką. Žemesnį išsilavinimą turintis žmogus į vadovą gali žiūrėti kaip į kažką esantį visu kuo (pareigomis, išsilavinimu, patirtimi ir pan.) aukščiau, kas toli gražu negali būti jo draugu. Galbūt todėl jie skyrė mažesnius balus emocinio patrauklumo dimensijai. Indėlio dimensija parodo, kiek pats grupės narys deda pastangų savo darbo atlikimui. Žemesnį išsilavinimą turintys žmonės paprastai dirba paprastesnius, daug pastangų nereikalaujančius darbus. Maža to, jų darbinės atsakomybės gali būti mažesnės, todėl jų indėlis ir nėra didelis. Ir atvirkščiai, aukštesnį išsilavinimą

turintys žmonės turi didesnių ambicijų tobulėti profesinėje srityje, todėl jie noriai deda daugiau pastangų savo darbo atlikimui. Dar daugiau, tuos ryšius būtų galima paaiškinti ir gauta išsilavinimo sąsaja su vadovavimo stiliais: išsilavinę žmonės yra labiau linkę dirbti su transakciniu ar transformaciniu vadovu, kurie motyvuoja sėkmei, įkvėpia siekti tikslų ir išnaudoti visą turimą potencialą.

Aptarsime pagrindinių kintamųjų sąveikas. Nustatytas koreliacijos koeficientas tarp darbo grupės efektyvumo ir lojalumo lygus yra 0,476 bei koreliacijos koeficientas tarp emocinio patrauklumo ir darbo grupės efektyvumo ($r=0,432$, kai $p<0,01$). Tikėtina, kad gauta efektyvumo koreliacija su lojalumu yra didesnė už efektyvumo koreliaciją su emociniu patrauklumu, nes deklaruojama vadovo parama darbo grupės nariams daro didesnę įtaką darbo grupės efektyvumui nei teigiamas vadovo kaip žmogaus vertinimas. Vadinasi, suvokta vadovo parama ir palaikymas turi didelę reikšmę sėkmingam darbui grupėje. Darbo grupės efektyvumas turi ryšį ir su kitom dviem sąveikos dimensijomis: su indėliu ($r=0,335$, kai $p<0,01$) ir profesine pagarba ($r=0,317$, kai $p<0,01$). Iš gautų duomenų matyti, jog darbo grupės efektyvumas yra labiau susijęs su indėliu: nuo kiekvieno grupės nario dedamų pastangų priklauso, kiek efektyvi bus grupė. Remiantis rezultatais galime teigti, jog vadovo lojalumas grupės nariams yra labiau susijęs su darbo grupės efektyvumu, nei abipusė simpatija, dedamas darbuotojų asmeninis indėlis bei vadovo kompetencija. Nustatytas didžiausias darbo grupės efektyvumo sąsajas su lojalumo ir emocinio patrauklumo dimensija galima paaiškinti šiame tyrime gauta logine seka: suvoktas darbo grupės efektyvumas yra labiausiai susijęs su transformaciniu vadovu, o šio stiliaus vadovui, kaip nustatyta šiuo tyrimu, priskiriami aukštesni lojalumo ir emocinės pagarbos balai, todėl gauti didesni ryšiai tarp efektyvumo ir šių dimensijų. Taigi darbo grupės efektyvumas yra nevienodai statistiškai reikšmingai susijęs su visomis lyderio – nario sąveikos dimensijomis. Tai patvirtina tyrimo pradžioje iškelta *2b hipotezė*.

12 lentelėje nagrinėjamas darbo grupės efektyvumas, lyderio – nario sąveikos atskirų dimensijų tiriamųjų ir jų vadovų amžiaus, jų lyties bei išsilavinimo skirtumai priklausomai nuo vadovavimo stiliaus.

12 lentelė. Darbo grupės efektyvumo, lyderio – nario sąveikos (požiūrio į vadovą) palyginimas esant skirtingiems vadovavimo stiliams

Tyrimo kintamieji	Vadovavimo stilius	Vidurkis (Standartinis nuokrypis)	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo grupės efektyvumas	Autoritarinis	4,77 (1,05)	0,004
	Nuolaidžiauojantis	4,21 (0,83)	
	Transformacinis	5,45 (0,89)	
	Transakcinis	4,87 (0,93)	
<i>Lyderio – nario sąveika:</i>	Autoritarinis	35,8 (11,71)	0,000
	Nuolaidžiauojantis	42,29 (8,32)	
	Transformacinis	64,26 (10,75)	
	Transakcinis	55,25 (8,66)	
Emocinis patrauklumas	Autoritarinis	5,87 (3,44)	0,000
	Nuolaidžiauojantis	9,71 (2,98)	
	Transformacinis	16,26 (3,65)	
	Transakcinis	12,83 (3,79)	
Lojalumas	Autoritarinis	9,13 (3,25)	0,000
	Nuolaidžiauojantis	11,14 (3,63)	
	Transformacinis	15,63 (3,07)	
	Transakcinis	13,92 (2,27)	
Indėlis	Autoritarinis	10,87 (3,8)	0,000
	Nuolaidžiauojantis	9,43 (2,23)	
	Transformacinis	14,53 (3,22)	
	Transakcinis	12,5 (2,84)	
Profesinė pagarba	Autoritarinis	9,93 (4,74)	0,000
	Nuolaidžiauojantis	13,00 (5,45)	
	Transformacinis	17,76 (3,58)	
	Transakcinis	16,00 (3,64)	

Pastaba. Skirtumai statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$ ($N=72$).

12 lentelėje matome, jog, esant skirtingiems vadovavimo stiliams, statistiškai reikšmingai skiriasi darbo grupės efektyvumas, lyderio – nario sąveika, požiūris į vadovą iš profesinės pagarbos, indėlio, emocinio patrauklumo bei lojalumo dimensijų.

Nustatytas statistiškai reikšmingas *darbo grupės efektyvumo* skirtumas esant skirtingiems vadovavimo stiliams ($p=0,004$, kai $p < 0,05$). Šie rezultatai patvirtina *trečiąją hipotezę*, jog esant skirtingiems vadovavimo stiliams, darbo grupės efektyvumas skiriasi. Tyrimo metu gauta, jog darbuotojai, savo vadovą įvertinę kaip transformacinį, savo darbo grupę laiko efektyvesne, nei vadovaujant kito stiliaus vadovams. Tai patvirtina literatūroje aprašytus tyrimus (Ozaralli, 2003, p. 341; Dionne, 2000), jog vadovaujant šio tipo vadovui, pasiekiamas didžiausias darbo grupės efektyvumas. Transformacinio vadovo vizijos formavimas suprantamas kaip dalis proceso, kurio metu grupės

įsipareigojimas gaunamas per bendrą tikslų nustatymą, kuris motyvuoja grupę geresniam darbo atlikimui (Leban, 2004, p. 556). Transformacinis vadovavimas iš pavaldinių reikalauja kūrybiškumo, kritinio mąstymo, nepriklausomybės ir naujų sprendimo būdų paieškos (Pounder, 2003, p. 10). Mažiausias darbo grupės efektyvumas yra tose grupėse, kur vadovauja nuolaidžiaujančio stiliaus vadovas. Kaip jau minėta anksčiau, vadovo nesikišimas ir savo vaidmens nedemonstravimas grupėje kelia chaosą, trikdo grupės darbą, mažina efektyvumą bei didina socialinio dykinėjimo tikimybę. Vadovas, kuris kitų akimis vertinamas kaip nesidomintis grupe, daro įtaką ir savo pavaldiniams, kurie taip pat mažiau deda pastangų efektyviam darbui grupėje atlikti.

Lyderio – nario sąveika. Nagrinėjant lyderio – nario sąveiką, nustatyta, jog esant skirtingiems vadovavimo stiliams, lyderio – nario sąveikos koeficientas statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,000$, kai $p<0,05$). Vadovaujant transformacinio stiliaus vadovui, LNS koeficientas yra aukščiausias (vidurkis= 64,26), kai tuo tarpu autoritarinio – mažiausias (vidurkis = 35,8). Tokie rezultatai gali būti dėl to, kad vadovaujant transformaciniam vadovui, organizacinis klimatas ir tarpusavio santykiai yra stiprinami: darbuotojas motyvuojamas darbui, užmezgami artimesni tarpasmeniniai santykiai. Tuo tarpu autoritarinis vadovas nededa daug pastangų tam, kad užmegztų ar vystytų santykius su savo pavaldiniais.

Kalbant apie atskiras lyderio – nario sąveikos dimensijas, esant skirtingiems vadovavimo stiliams, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai (rezultatai pateikti 12 lentelėje). Vertinant *emocinį patrauklumą*, gauta, jog šis kintamasis esant transformaciniam vadovui statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų. Emocinis patrauklumas susijęs su simpatija vadovui, tarpasmenine komunikacija. Geri tarpusavio santykiai reikalingi sėkmingo ir efektyvaus darbo užtikrinimui, darbuotojų įkvėpimui ir vizijos įdiegimui. Grupės vadovo komunikacinis stilius gali pateikti plačią erdvę, kurioje nariai gali jaustis laisvi klajojant su naujomis idėjomis ir pasiūlymais arba, atvirkščiai, pateikti siaurą struktūruotą eilę taisyklių ir nuorodų, kurios apriboja komandos narių idėjas ir mintis (Thacker, 1997, p. 148). Taigi, kalbant apie šią lyderio – nario sąveikos dimensiją, galima sakyti, jog transformacinio stiliaus vadovas suvokiamas kaip labiausiai linkęs į socialinius kontaktus, t.y. patrauklus emociniais aspektais. Kadangi autoritarinis vadovavimas paremtas nurodymų davimu, kompromisų netaikymo politika, o nuolaidžiaujančias stilius – vadovo nesikišimu į pavaldinių darbo procesą, tokių vadovų vertinimas emociniu aspektu nėra aukštas.

Gauti kitos lyderio – nario sąveikos dimensijos – *lojalumo* – rezultatai parodo, jog priklausomai nuo vadovavimo stilių, statistiškai reikšmingai skiriasi aptariamos dimensijos vidurkiai ($p=0,000$, kai $p<0,05$). Pavaldinių požiūris lojalumo klausimu labiau akcentuojamas vadovaujant transformacinio stiliaus vadovui, nei autoritariniam, nuolaidžiaujančiam ar transakciniam. Lojalumas

apibrėžiamas kaip vadovo deklaruojama visapusiška parama, besąlygiška ištikimybė bet kurioje situacijoje tiek atskiro nario, tiek grupės tikslams, o pavaldiniai palaipsniui perima šį modelį ir identifikuoja jį su komanda. Lojalus vadovas visada tikės savo komanda ir jos nariais. Nerasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp transakcinio ir transformacinio vadovavimo. Tai galima būtų paaiškinti pastarųjų stilių panašumu ir literatūroje (Martin et al., 2001, p. 255) aprašytu transakcinio – transformacinio stilių junginiu. Mažiausią paramą savo darbuotojams rodo autoritarinis vadovas (vidurkis = 9,13). Jo demonstruojamas vadovavimas remiasi paskatinimais ir baudomis bei tarpasmeninių santykių su pavaldiniais atotrūkiu, kur pavaldiniai lojalumo nesuvokia kaip reikalingo.

Panašūs rezultatai gauti ir tiriant trečiąją LNS dimensiją – *indėlį* ($p=0,000$, kai $p<0,05$). Čia taip pat gautas statistiškai reikšmingas indėlio skirtumas esant transformaciniam ir nuolaidžiaujančiam vadovavimo stiliams. Indėlis atspindi vadovo daromą įtaką žmogaus darbui, jo motyvacijai dirbti. Darbuotojo įkvėpimas, jo skatinimas siekti įmonės ir grupės tikslų būdingas transformaciniam vadovavimui. Tyrimų duomenimis (Miles et al., 2002, p. 117) pavaldiniai dalį savo pastangų skiria darbui, o darbo atlikimas ir pasitenkinimas juo yra įtakojami vadovo elgesio ir požiūrio. Žinant tai, jog nesikišanti vadovavimo politika dažnai demotyvuoja darbuotojus, galima paaiškinti, kodėl pavaldiniai nuolaidžiaujančio stiliaus vadovo nevertina aukštais indėlio dimensijos balais.

Įvertinus paskutiniosios dimensijos – *profesinės pagarbos* – gautus rezultatus, galime teigti, jog rezultatai yra labai panašūs į visų sąveikos dimensijų gautus rezultatus ($p=0,000$, kai $p<0,05$). Transakcinis ir transformacinis vadovai vertinami aukštesniais kompetencijos balais, nei autoritarinis ar nuolaidžiaujantis vadovai. Profesinė pagarba, arba kitaip – vadovo kompetencija, yra vertinama pavaldinių remiantis tiesioginiu bendravimu su vadovais, kartu dalyvaujant sprendimo priėmimo, - ten, kur galima tiesiogiai įvertinti vadovo turimus sugebėjimus tiek vadovauti, tiek išmanyti savo sritį. Tokios politikos, kaip žinia, laikosi ir transakcinis, ir transformacinis vadovai, todėl į juos pavaldiniai žiūri su didesne profesine pagarba. Autoritarinis vadovas nėra linkęs tartis su pavaldiniais priimančiais sprendimus, linkęs palaikyti tam tikrą socialinį atstumą su savo pavaldiniais ir taiko bausmių politiką. Toks vadovavimo modelis dažnai pavaldinių suvokiamas kaip netinkamas, o tai lemia šiam vadovui skiriamus žemus kompetencijos vertinimo balus.

Toliau nagrinėjamas požiūris į vadovą, atsižvelgiant į tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą bei jų vadovų lytį ir amžių.

Pirmiausia patikrinsime, kaip nuo tiriamųjų lyties priklauso jų vadovų vertinimas. Naudojant X^2 nepriklausomumo kriterijų gauta, kad nuo tiriamųjų lyties nepriklauso, kokį stilių jie priskiria vadovui. Vadinas, šio tyrimo dalyviai gana objektyviai vertino savo vadovų vadovavimo stilius. Tiriama stiliai

yra nusakomi vadovo elgesiu, o tai statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo to, ar vyriškos, ar moteriškos lyties pavaldinys jį vertina. Taip pat negauta skirtumų, vertinant pavaldinių požiūrį į darbo grupės efektyvumą, esant skirtingos lyties pavaldiniams. Vadinasi, tiek vyrai, tiek moterys vienodai vertina darbo grupės efektyvumą ir nuo pavaldinių lyties nepriklauso vadovo vertinimai.

Analizuojant skirtingų lyčių požiūrius remiantis lyderio – nario sąveika, gauta, jog nuo lyties nepriklauso bendra sąveika tarp vadovo ir pavaldinių. Tiriant, ar skirtingų LNS dimensijų vertinimas priklauso nuo pavaldinių lyties, nustatyta, kad nei vienos iš šių dimensijų vertinimas nepriklauso nuo vertinančiojo lyties.

13 lentelė. Darbo grupės efektyvumo, vadovavimo stilių, lyderio – nario sąveikos dimensijų (požiūrio į vadovą) palyginimas esant skirtingoms tiriamųjų amžiaus grupėms

Tyrimo kintamieji	Tiriamųjų amžiaus grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo grupės efektyvumas	18 – 29	5,24	1,08	0,433
	30 – 39	5,19	0,90	
	40 – 49	4,81	0,96	
	50 ir daugiau	4,82	0,89	
Dominuojantis vadovavimo stilius	18 – 29	2,88	0,84	0,076
	30 – 39	2,71	1,07	
	40 – 49	2,00	1,09	
	50 ir daugiau	2,53	1,05	
<i>Lyderio – nario sąveika:</i>	18 – 29	59,47	16,66	0,003
	30 – 39	58,50	11,39	
	40 – 49	41,63	12,50	
	50 ir daugiau	49,69	11,95	
Emocinis patrauklumas	18 – 29	14,82	4,94	0,000
	30 – 39	14,07	5,51	
	40 – 49	7,63	4,10	
	50 ir daugiau	11,00	4,53	
Lojalumas	18 – 29	14,5	4,44	0,098
	30 – 39	14,07	3,27	
	40 – 49	11,73	3,17	
	50 ir daugiau	12,08	3,45	
Indėlis	18 – 29	13,91	3,79	0,062
	30 – 39	13,29	2,27	
	40 – 49	11,09	4,09	
	50 ir daugiau	11,54	3,50	
Profesinė pagarba	18 – 29	16,23	5,43	0,008
	30 – 39	17,07	3,05	
	40 – 49	10,90	5,37	
	50 ir daugiau	15,08	3,48	

Pastaba. Skirtumai statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$ ($N=72$). Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

Nustatyta, jog nuo tiriamųjų amžiaus nepriklauso vadovų stilių vertinimas ir grupės efektyvumas (žr. 13 lentelė). Statistiškai reikšmingi amžiaus skirtumai atsiranda vertinant požiūrį į vadovą, remiantis kai kuriomis LNS dimensijomis.

Gautas reikšmingumo lygmuo $p = 0,003$, kai $p < 0,05$ lyginant *bendrą lyderio – nario sąveiką*. Šios sąveikos koeficientas jauniausioje (18 – 29) amžiaus grupėje statistiškai reikšmingai skiriasi nuo 30 – 39 ir 40 – 49 metų amžiaus grupių. Tai, kad jaunesni pavaldiniai savo vadovą vertina aukštesniais LNS balais (vidurkis – 59,47) reiškia, jog jie labiau nei kitų amžiaus grupių pavaldiniai žavisi grupėje vyraujančiais santykiais tarp vadovo ir pavaldinių. Tai gali būti susiję su tuo, jog karjerą bepradedantys žmonės yra labiau optimistiškesni, labiau idealizuojantys darbą ir santykius su vadovais. Tuo tarpu 40 – 49 metų amžiaus grupė linkusi sąveiką tarp vadovų ir pavaldinių vertinti žemesniais balais (vidurkis = 41,63).

Gauta, jog *emocinis patrauklumas*, esant skirtingoms amžiaus grupėms, statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,000$, kai $p < 0,05$). Didžiausius emocinio patrauklumo balus savo vadovams linkę duoti vyresni (30 – 39 metų amžiaus grupė) ir jaunesni (18 – 29 metų amžiaus grupė) pavaldiniai. Tuo tarpu vidutinio amžiaus darbuotojai (40 – 49 metų amžiaus grupė) linkę savo vadovus vertinti žemais emocinio patrauklumo balais (vidurkis = 7,63). Literatūroje teigiama (Muchinsky, 1986, p. 103), jog pasitenkinimas darbu priklauso nuo amžiaus: jaunesni ir vyresni yra labiau patenkinti darbu, nei vidurinio amžiaus žmonės. Pasitenkinimas darbu apima daugelį veiksnių, tarp kurių yra ir pasitenkinimas vadovu. Jei žmogus nėra patenkintas savo vadovu, jis nebus linkęs jį teigiamai vertinti ir kaip žmogų (t.y. aukštais emocinio patrauklumo balais). Pasitenkinimo darbu priklausomybe nuo amžiaus galima paaiškinti ir bendrus lyderio – nario sąveikos rezultatus.

Panašūs rezultatai gauti ir lyginant *profesinės pagarbos* dimensiją esant skirtingiems tiriamųjų amžiams ($p=0,008$, kai $p < 0,05$). Gauta, jog 30 – 39 metų amžiaus pavaldiniai savo vadovą linkę vertinti aukščiausiais profesinės pagarbos balais (vidurkis – 17,07). Pavaldiniai paprastai dirba su vyresniais vadovais (žr. 6 lentelė), jie žavisi vyresnių vadovų patirtimi, turimomis profesinėmis žiniomis. Tai taip pat gali būti susiję su jaučiamu pasitenkinimu darbu, kuris apima ir pasitenkinimą vadovu. Pasitenkinimas vadovu gali apimti tiek bendražmogiškąsias savybes, tiek kompetenciją. Galbūt todėl 40 – 49 metų amžiaus grupė savo vadovo kompetencija vertina žemesniais balais (vidurkis=10,90).

Norėta išsiaiškinti, ar nuo pavaldinių išsilavinimo priklauso vadovavimo stiliaus, darbo grupės efektyvumo ir požiūrio vertinimas. Gauta, jog nuo pavaldinių išsilavinimo priklauso tik vienintelis kintamasis – indėlis.

Indėlio dimensija labiausiai išreikšta tų pavaldinių, kurie turi aukštąjį išsilavinimą (vidurkis – 13,43; $p = 0,001$, kai $p < 0,05$), mažiausiai (vidurkis – 5,00) – turinčiųjų vidurinį išsilavinimą. Gauta, jog ši priklausomybė nuo amžiaus yra tiesinė: kuo aukštesnį išsilavinimą turi žmogus, tuo jo dedamas indėlis į darbą yra didesnis. Gauti rezultatai gali būti susiję tiek su pačia darbo specifiką – vidurinį išsilavinimą turintys žmonės dažniausiai dirba paprastesnius darbus, kai baigę aukštąjį mokslą dirba kur kas atsakingesnius darbus, turi didesnes karjeros perspektyvas ir deda daug pastangų savęs realizavimui.

Toliau bus tiriama, kaip nuo vadovo amžiaus ir lyties priklauso vadovavimo stilius, darbo grupės efektyvumas ir požiūris į vadovą.

14 lentelė. Vadovų pagal lytį ir dominuojantį vadovavimo stilių pasiskirstymas

Vadovo lytis	Vadovavimo stiliai			
	Autoritarinis	Nuolaidžiaujantis	Transformacinis	Transakcinis
Moteris	14 (38,9 proc.)	2 (5,6 proc.)	15 (41,7 proc.)	5 (13,9 proc.)
Vyras	1 (2,8 proc.)	5 (13,9 proc.)	23 (63,9 proc.)	7 (19,4 proc.)

Pastaba. Skliausteliuose pateikta atitinkamos vadovo lyties procentinė dalis. Vadovavimo stiliai išskirti remiantis pavaldinių nustatytais vadovavimo stiliais ($N = 72$).

Nustatyta, jog nuo vadovo lyties priklauso jo vadovavimo stilius ($p = 0,002$, kai $p < 0,05$). 14 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog moterys labiau nei vyrai apibūdinamos kaip autoritarinio vadovavimo stiliaus (38,9 proc. visų moterų). Tuo tarpu daugiau nei pusė vyrų vadovų (63,9 proc. visų vadovų vyrų) apibūdinami kaip transformaciniai. Tai paneigia literatūroje aprašytus teiginius (Oshagbemi et al., 2003, p. 292; Appelbaum et al., 2003, p. 46), jog vyrai yra labiau direktyvūs ir biurokratiški vadovai, nei moterys. Vadovės yra linkusios į bendradarbiavimą, yra racionalesnės ir orientuotos daugiau į žmones, nei į užduotį. Teigiama, jog tik maža dalis moterų taiko komandavimo ir kontrolės principus. Tačiau šis tyrimas pateikė visiškai priešingus rezultatus. Kaip teigia Mannding (2002, p. 210), neigiamas moterų vadovių įvertinimas gali vis dar egzistuoti daugiausia vyriškos kultūros organizacijose. Tikėtina, kad mūsų kultūroje vis dar vyrauja vyrų vadovų kultas, nors šis požiūris pamažu keičiasi. Tokius rezultatus galėjo nulemti ir tai, kad vyriškos kultūros organizacijose moterys vadovės perima daugelį vyriškųjų vadovo savybių ir bruožų (Korabik 1990, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 124). Eagly ir Johnson (1990, cit. pg. Vinnicombe et al., 2002, p. 125) savo

tyrimais įrodė, jog moterys vadovės, dirbančios vyrų dominuojančioje industrijoje linkusios pamėgdžioti stereotipinius vyriškus vadovavimo stilius. Tai gali būti susiję ir su tuo, jog moterims vadovėms vyriškų bruožų turintys vadovai atrodo efektyvesni. Todėl jų elgesys ir tampa labiau vyrišku, nei moterišku. Tai, kad didelė dalis vyrų vadovų apibūdinti kaip transformaciniai, galima paaiškinti literatūroje (Appelbaum, 2003) pateiktu teiginiu, kad vadovai vyrai pasižymi strateginiu planavimu ir organizacinės vizijos kūrimu. O tai yra transformacinio vadovavimo kertinės ašys.

Moteriškasis vadovavimas remiasi dviem pagrindiniais stiliais – autokratiu (38,9 visų moterų vadovių) ir transformaciniu (41,7 proc.). Likę du – nuolaidžiau jantis ir transakcinis – sudaro tik mažą dalį visų vadovavimo stilių. Nėra gauto statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovo lyties vertinant transformacinį, nuolaidžiau jantį ir transakcinį vadovavimo stilius.

Gauti rezultatai patvirtina *ketvirtąją hipotezę*, jog nuo vadovo lyties priklauso jo demonstruojamas vadovavimo stilius.

Valentine et al. (2000, p. 126) teigimu, moteriška lyderystė susijusi su grupės produktyvumu. Tačiau šis tyrimas pateikė visiškai priešingus rezultatus: suvokiamas darbo grupės efektyvumas yra didesnis grupėse, kurioms vadovauja vyrai ($p=0,046$, kai $p < 0,05$). Vadovaujant vyrams suvokiamo darbo grupės efektyvumo vidurkis – 5,31, kai vadovaujant moterims – 4,68). Gauti rezultatai gali būti susiję su tuo, jog dauguma moterų vadovių naudoja autoritarinį vadovavimo stilių, kuriam nėra būdingas komandinis darbas ir grupės sutelktumas. Tokius rezultatus galėjo lemti ir didelis skaičius vyrų vadovų, taikančių transformacinio stiliaus vadovavimą, kurio vienas valdymo ašių – darni komanda.

Tiriant, kaip nuo vadovo lyties priklauso požiūris į vadovą, gauta, jog vadovaujant skirtingų lyčių vadovams, jiems duodami *emocinio patrauklumo* balai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,027$, kai $p < 0,05$). Nustatyta, jog pavaldiniai didesnius emocinio patrauklumo balus skiria vyrams (vidurkis – 14,30), nei moterims (vidurkis – 11,47). Tokie rezultatai gali būti dėl keletos priežasčių. Pirma, jau aptarta aukščiau, kad vyrams būdingesnis transformacinis vadovavimo stilius. O tokio stiliaus vadovai yra ne tik patrauklūs kaip vadovai, bet ir kaip asmenybės. Antra, literatūroje plačiai aprašomi tyrimai, kur nustatyta, jog pavaldiniai mieliau dirbtų su vyrais vadovais, nei su moterimis (Oshagbemi et al., 2003, p. 293; Vinnicombe et al., 2002, p. 128). Tad ne tik dirbti, bet ir bendrauti su vadovu vyru yra mieliau.

Dar viena LNS dimensija – *lojalumas* – taip pat skiriasi vertinant vadovus vyrus ir moteris. Gauta, jog vyrai vadovai (vidurkis=14,56) yra pavaldinių suvokiami kaip labiau palaikantys savo grupės narius ($p=0,02$, kai $p < 0,05$), nei vadovės (vidurkis=12,56). Tokius rezultatus galbūt galima paaiškinti tuo, jog šiame tyrime vadovams vyrams būdingas daugiau transformacinis ir transakcinis

vadovavimo stiliai. Tarpusavio santykiai, komunikacija ir vieninga darbo grupės veikla yra pagrindinės šių stilių sudedamosios.

Gauti rezultatai patvirtina paskutiniąją, *penktąją hipotezę*, jog esant skirtingoms vadovų lytims, požiūris į vadovą, remiantis skirtingomis lyderio – nario sąveikos dimensijomis, skiriasi. Gauta, jog vyrai vadovai pavaldinių suvokiami kaip labiau pasiruošę ginti ir užstoti komandos narius ir su jais yra maloniau užmegzti tarpasmeninį kontaktą, nei su vadovėmis.

Esant skirtingiems vadovų amžiams, nėra statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant vadovavimo stilius, darbo grupės efektyvumą bei požiūrį į vadovą. Nors tyrimai byloja, jog vyresni ir jaunesni vadovai naudoja skirtingus vadovavimo stilius (Oshagbemi, 2004, p. 292), šis tyrimas tokių duomenų nepatvirtino. Taip gali būti todėl, kad skirtingų amžiaus grupių pasiskirstymas nebuvo tolygus: jauniausių vadovų buvo vos keletas. Vadinasi, vien nuo vadovo amžiaus nepriklauso jo demonstruojamas vadovavimo stilius. Įtakos pasirinktam vadovavimo stiliui gali turėti daugelis veiksnių: vadovo lytis (ką ir įrodė šis tyrimas), darbo specifika, pačios organizacijos kultūra, asmeninės vadovo savybės ir kita. Negautus statistiškai reikšmingus komandos efektyvumo skirtumus esant skirtingoms vadovų amžiaus grupėms galima paaiškinti tuo, jog darbo grupės efektyvumas nėra susijęs su vadovo amžiumi. Darbo grupės efektyvumas, kaip nustatė šis tyrimas, susijęs su vadovavimo stiliumi ir požiūriu į vadovą, remiantis lyderio – nario sąveikos modeliu. Tai, kad negauta reikšmingų skirtumų tiriant požiūrį į vadovą, esant skirtingam vadovų amžiui, galima paaiškinti tuo, kad LNS dimensijos nagrinėjamos apimant darbinį vadovo elgesį ir pačio pavaldinio požiūrį į vadovą kaip asmenybę. Šie veiksniai yra labiau susiję su demonstruojamu vadovo elgesiu, kuris, nėra priklausomas nuo vadovo amžiaus.

Apibendrinant viso tyrimo rezultatus gauta, jog grupės efektyvumas labiausiai susijęs su transformaciniu vadovavimo stiliumi. Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, jog efektyvi grupė bus tuomet, kai jai vadovaus transformacinis vadovas ($\beta = 0,508$) vyras ($\beta = 0,259$), palaikantis ir užtariantis grupės narius (lojalumo dimensija - $\beta = 0,476$, bendras $R^2 = 0,320$).

Kaip jau minėta metodikoje, buvo vertintas 31 vadovas. 14 vadovų buvo įvertinti dviejų ir daugiau pavaldinių. Tyrimo metu žiūrėta, ar pavaldiniai tą patį vadovą vertina vienodai, remiantis vadovavimo stiliumi, darbo grupės efektyvumu ir požiūriu į vadovą skalėmis. Gauta, jog pavaldiniai, turintys tą patį vadovą jį visais aspektais vertina vienodai. Tai yra, nerasta statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant tą patį vadovą. Vadinasi, pavaldiniai tyrimo metu vertino vadovą remiantis dažniausiai demonstruojamu elgesiu. Tokie rezultatai rodo, kad vadovo elgsena yra vienodai išreiškiama visų grupės narių atžvilgiu, tai reiškia, jog vadovo vertinimui įtakos neturėjo pavaldinių

simpatijos/antipatijos vadovų atžvilgiu. Tačiau tokiems tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti gana maža imtis tiriamųjų, turinčių tą patį vadovą.

Apibendrinus šio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad vadovavimo stilius, darbo grupės efektyvumas ir požiūris į vadovą yra susiję. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, jog nuo vadovo lyties priklauso jo pasirinktas vadovavimo stilius ir požiūris į vadovą.

3. TYRIMO APRIBOJIMAI IR TOLESNĖS TYRIMO GALIMYBĖS

Kaip jau minėta, tyrime dalyvavo maža dalis tiriamųjų, įvertinusių savo vadovą kaip nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus. Tai galėjo įtakoti gautus rezultatus ir tuo galima paaiškinti, kodėl negauta statistiškai reikšmingų korelacijų tarp tam tikrų kintamųjų. Tam, kad gautume patikimesniu rezultatus ir tendencijas, būtų naudinga patikrinti tyrimo patikimumą su didesne tiriamųjų imtimi.

Tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti ir tai, kad buvo pasirinkti keturi vadovavimo stiliai ir keturios lyderio – nario sąveikos dimensijos. Galbūt būtų gautos aiškesnės požiūrių tendencijos, jei būtų nagrinėjama mažiau vadovavimo stilių. Rezultatams įtakos turėjo ir tai, kad transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai yra tarpusavyje panašūs. Modeliai skiriasi procesu, kuriuo vadovas motyvuoja pavaldinius ir tikslų formavimo būdais (Den Hartog, 2001, p. 172).

Tikėtina, jog įtakos rezultatams turėjo tiriamųjų ir jų vadovų netolygus demografinių charakteristikų pasiskirstymas. Pavyzdžiui, daugiau nei pusė (69,4 proc.) tiriamųjų turėjo aukštąjį išsilavinimą, kai tuo tarpu vidurinį – 2,8 proc. respondentų. Panašiai ir su vadovų amžiumi: mažumą sudarė 18 – 29 metų amžiaus vadovai (6,5 proc.).

Rezultatams įtakos galėjo turėti ir tai, kad tyrime naudotos metodikos nėra standartizuotos Lietuvoje, o išverstos iš anglų kalbos.

Darbo grupė buvo tiriama vertinant jos efektyvumą. Tolimesni tyrimai galėtų tirti darbo grupės platesniame kontekste arba darbo grupės efektyvumo ryšius su kitais veiksniais. Kadangi šiame tyrime tą patį vadovą ir tą pačią darbo grupę vertino palyginti mažos grupės (kas galėjo turėti įtakos rezultatams), kiti tyrimai galėtų tirti didesnes grupes.

Tyrime pavaldiniai metodikų pagalba turėjo įvertinti savo vadovų vadovavimo stilius, darbo grupės efektyvumą ir požiūrį į vadovą. Tolimesni tyrimai galėtų tirti kaip šie veiksniai yra susiję su įsipareigojimu organizacijai ar pasitenkinimu darbu ar vadovu. Taip pat būtų įdomu sužinoti, ar yra skirtumų pavaldiniams vertinant vadovą ir patiems vadovams vertinant save.

IŠVADOS

1. Ryšys tarp darbo grupės efektyvumo ir vadovavimo stiliaus yra tik dalinis. Egzistuoja ryšys tarp transformacinio, transakcinio ir nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus. Tuo tarpu autoritarinis vadovavimo stilius nėra susijęs su darbo grupės efektyvumu.
2. Yra ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir darbo grupės efektyvumo.
3. Transformaciniu stiliumi vadovaujamos grupės yra efektyvesnės, nei vadovaujant kitiems vadovavimo stiliams. Mažiausias efektyvumas pastebimas tose grupėse, kurioms vadovauja nuolaidžiaujančias vadovas.
4. Atskiros lyderio – nario sąveikos nėra vienodai stipriai susijusios su vadovavimo stiliumi. Autoritariniu vadovu nėra žavimasi kaip asmenybe; nuolaidžiaujančias vadovavimas susijęs su dedamu mažu pavaldinių indėliu į darbą. Tiek transformacinis, tiek transakcinis vadovai yra vertinami už teikimą pagalbą ir paramą grupės nariams. Dar daugiau, transformacinis vadovas yra vertinamas kaip žmogus.
5. Darbo grupės efektyvumas didžiausias tuomet, kai grupės nariai jaučia vadovo palaikymą ir paramą. Mažiausiai su efektyvu susijusi demonstruojama vadovo kompetencija.
6. Moterys vadovės yra labiau linkusios į autoritarinį vadovavimo stilių, nei vyrai.
7. Nuo pavaldinių lyties, amžiaus ir išsilavinimo nepriklauso tiesioginio vadovo vertinimai.
8. Pavaldinių požiūris į skirtingų lyčių vadovus skiriasi. Vyrai vadovai, labiau nei moterys vadovės, yra linkę ginti ir užstoti savo pavaldinius, jiems reikiamos didesnės simpatijos.
9. Efektyviausia grupė yra tuomet, kai jai vadovauja transformacinis vadovas vyras, kuris demonstruoja savo grupės nariams paramą ir palaikymą.

LITERATŪRA

- Aamodt M. G., Raynes B. L. Personal Characteristics Associated With Leadership // *Human Relations in Business: Developing Interpersonal and Leadership Skills*. Thompson Learning. USA. 2001. p. 302-315.
- Altman Y., Iles P. Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change // *Journal of Management development*, Vol. 7, No. 1, 1998. p. 44-55.
- Appelbaum S. H., Audet L., Miller J. C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, Nr. 1, 2003. p. 43 – 51.
- Arnold K. A., Barling J., Kelloway E. K. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, Nr. 7, 2001. p. 315 – 320.
- Bassett G. A. leadership Style and Strategy (Ch. 6), leadership Skill and Competence (Ch. 7)// *Management Styles In Transition*. American Management Association. 1966. p. 93-134.
- Bligh M. C., Pearce C. L., Kohlis J. C., The importance of self – and shared leadership in team based knowledge work // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Nr. 4, 2006. p. 296 – 318.
- Bogler R. The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction // *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 5, 2001. p. 662-683
- Borrelli G., Cable J., Higgs M. What makes teams work better? // *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 1, Nr. 3, 1995. p. 28 – 34.
- Burke S., Collins K. M. Gender differences in leadership styles and management skills // *Women in Management Review*, Vol. 16, Nr. 5, 2001. p. 244 – 256.
- Carless S. A. Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives// *Sex Roles: A Journal of Research*, Dec, 1998 http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_11-12_39/ai_53590324 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3d.].
- Dastmalchian A., Javidan M. High-Commitment Leadership: A Study of Iranian Executives// *Journal of Comparative International Management*. Vol. 1. No. 1, 1998, p. 156 - 180.

- Den Hartog D. N., Koopman P. L. Leadership in organization // Anderson N, Ones D. S. Handbook of industrial, work and organizational Psychology Vol 2, Sage Publications, 2001. p. 166-184.
- Dereškevičiūtė E., Chomentauskas G., Vadovų komandos efektyvumo veiksniai (Nevyriausybinių organizacijų vadovų komandų analizė) // Psichologija, Nr. 23, 2001, p. 60-78.
- Dienesch R. M., Linden R. C. Leader- Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Future development // Academy of Management Review. 1998, Vol. 11, p. 618-634.
- Dione Sh. D., Yammarino F. J., Atwater L. E., Spangler W. D. Transformational leadership and team performance // Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, Nr. 2, 2004. p. 177 – 193.
- Dionne L. Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction, 2000. [žiūrėta 2005 gruodžio 19d.]. Prieiga per internetą: <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc>.
- Drach – Znavy A., Somech A. Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness // Journal of educational administration Vol. 40, Nr. 1, 2002, p. 44 – 66.
- DuBrin A. J. Effective Business Psychology (2nd Edition). Prentice- Hall, 1985, p. 28-29, 310-317, 330-335.
- DuBrin, A.J. Applying psychology: individual and organizational effectiveness. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000, Ch. 13 “Groups and group decision making”.
- Eagly A. H., Johannesen – Schmidt M. C. The leadership Styles of Women and Men// Journal of Social Issues. 2001, Vol. 52 (4), p.781- 797.
- Esquivel M. A., Kleines B. H. The importance of conflict in work team effectiveness // Team performance Management, Vol. 3, Nr. 2, 1997, p. 89- 96.
- Flood P. C., Hannan E., Smith K. G., Turner T., West M. A. ir Dawson J. Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness // European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 9, No. 3, 2000, p. 401-420.
- French W. L. Leadership and Organizational Culture and Climate // Personnel Management Process. Human Resources Administration and Development, 6th Edition. Houghton Mifflin, 1987, p. 100- 113.
- Furnham, A. The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. New York: Psychology Press, 2005. Ch. 10 “Group dynamics”, Ch. 11 “Decision-making”.
- Gordon, J.R. A diagnostic approach to organizational behavior. Boston: Allyn and Bacon, 1991, Ch. 5 “Describing group performance”.

- Hogg M. A., Martin R. Social identity analysis of leader- member relations // Haslom S. A., Social identity at work: developing theory for organizational practice. NY, 2003, p. 139-155.
- Hollway W. Work psychology and organizational behaviour, 1991.
- Horner M. Leadership theory: past , present and future // Team Performance Management, Vol. 3, No.4, 1997, p. 270-287.
- Howell, W.C., Dipboye, R.L Essentials of industrial and organizational psychology, 3rd ed. Chicago, Ill.: Dorsey Press, 1986. Ch. 4 “Group behavior”.
- Yeh E., Smith Ch., Jennings C., Castro N., Team building: a 3 – dimensional teamwork model // Team Performance Management, Vol. 12 Nr. 5/6, 2006, p. 192 – 197.
- Yousef D. A. Correlates or perceived leadership style in a culturally mixed environment // Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, Nr. 5, 1998, p. 275 - 284.
- Jucevičienė P. Organizacijos elgsena// Kauno technologijos universitetas, 1996.
- Krishnan V. R. Impact of transformational leadership on followers’ influence strategies // The Leadership and Organization Development Journal. Vol. 25, No. 1, 2004, p. 58-72.
- Leban W. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles // Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, Nr. 7, 2004, p. 554 – 564.
- Lee J., Effects of Leadership and leader – member exchange on commitment // Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, Nr. 8, 2005, p. 655-672.
- Lyons P. Team member involvement in team leader training and performance // Team Performance Management, Vol. 12, Nr. 3/4, 2006, p. 102 – 114.
- Luthans F. Organizational Behaviour, 6th edition. McGraw-Hill, 1992.
- Manning T. T. Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction // Women in Management Review, Vol. 17. Nr. 5, 2002, p. 207-216.
- Martin R., Eitropaki O. Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes // Group Process & Intergroup Relations. 2001, Vol.4 (3), p. 247- 262.

- Miles S. J., Mangold G. The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective // *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 8, Nr. 5/6, 2002, p. 113 – 121.
- Miner, J.B. *Organizational behavior: performance and productivity*, New York: Random House, 1988. Ch. 8 "Group effectiveness".
- Muchinsky P. M. *Psychology Applied to Work*. Chicago: Dorsey, 1986.
- Nicolaou- Smokoviti L. Business Leaders Work Environment // *Current Sociology*. 2004 Vol. 52 (3), p. 407- 427.
- Northcraft G., Neale M. *Organizational Behaviour*. The Dryden Press, 1990.
- Northouse P. G. Trait approach // *Leadership: theory and practice*, 3rd ed., Sage Publications, 2004, p.15- 25.
- O'Connor M. A review of factors affecting individual performance in team environments // *Library Management* Vol. 27, Nr. 3, 2006, p. 135 –143.
- Oshagbemi T. Age influences on the leadership styles and behavior of managers // *Employee Relations*, Vol. 26, Nr. 1, 2004, p. 14 – 29.
- Oshagbemi T., Gill R. Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Nr. 1, 2004, p. 93 – 106.
- Oshagbemi T., Gill R. Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers // *Women in Management Review*, Vol. 18, Nr. 6, 2003, p. 288 – 298.
- Ozaralli N., Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, Nr. 6, 2003, p. 335 – 344.
- Partington D., Harris H. Team role balance and team performance: an empirical study // *Journal of management development*, Vol. 18, No. 8, 1999, p. 694-705.
- Pillai R. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two- sample study // *Journal of Management*, November, 1999.
- Pounder J. S. Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction // *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1, 2003, p. 6 – 13.
- Ramsay M. *Leadership in Teams*. CSWT Papers, 2001. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3d.]. Prieiga per internetą: <http://www.workteams.unt.edu/reports/ramsay.html>.

Savanevičienė, A., Šilingienė, V. Darbas grupėse: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas, Kaunas: Technologija, 2005.

Savery L. K. The influence of perceived styles of leadership of a group of workers and their attitudes to work // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, Nr. 4, 1994, p. 12 – 18.

Spector, P.E. *Industrial and organizational psychology: research and practice*. New York: J. Wiley, 2003. Ch. 12 “Work groups and work teams”.

Stashevsky Sh., Koslowsky M. Leadership team cohesiveness and team performance // *International Journal of Manpower* Vol. 27, Nr. 1, 2006, p. 63 –74.

Szilagyi, Wallace, A.D., Wallace, M.J. *Organizational behavior and performance*. London: Scott, Foresman / Little, Brown Higher Education, 1990. Ch. 8 “Intragroup behavior”.

Thacker R. A. Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams // *Training for Quality*, Vol. 5, Nr. 4, 1997, p. 146 – 149.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* // *Effective team working*, 3rd ed., 2005 John Wiley & Sons, Ltd.

Trinidad C., Normore A. H. Leadership and gender: a dangerous liaison? // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Nr. 7, 2005, p. 574 – 560.

Valentine S., Godkin L., Supervisor gender, leadership style, and perceived job design // *Women in Management review*, Vol. 15, Nr. 3, 2000, p. 117 – 129.

Vinnicombe S., Singh V., Sex role stereotyping and requisites of successful top managers // *Women in Management Review*, Vol. 17, Nr. 3/4, 2002, p. 120 – 130.

Prieigos per internetą:

http://www.ncstatecollege.edu/Webpub/fgrund/management_topics.htm [žiūrėta 2006 m. sausio 22 d.]

http://ks.essortment.com/leadershipstyle_rmq.htm [žiūrėta 2006 m. gegužės 5d.]

<http://www.casaa-resources.net/mainpages/resources/sourcebook/leadership-styles.html> [žiūrėta 2006 m. spalio 9 d.]

<http://www.stehouwer.com/IOPsyOHch13.doc> [žiūrėta 2006 m. spalio 9 d.]

PRIEDAS

Prašome Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas - išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vadovą, bei darbo grupės efektyvumą. Jūsų pateikta informacija bus konfidenciali – tyrime bus naudojami tik visų tyrimo dalyvių apibendrinti rezultatai, Jūsų atsakymai neįtakos jūsų karjeros, vadovai apie rezultatus nebus informuojami. Nuoširdžiai prašome sąžiningai atsakyti į pateiktus klausimus. Tyrimo rezultatai bus naudojami magistriniam darbui rašyti.

Prašome atsakyti į kelis klausimus apie save:
(apibraukite pasirinktą atsakymo variantą)

1. Jūsų lytis:
 - 1) Moteris;
 - 2) Vyras.

2. Jūsų amžius:
 - 1) 18- 29;
 - 2) 30- 39;
 - 3) 40-49;
 - 4) 50- 59;
 - 5) 60 ir daugiau.

3. Jūsų išsilavinimas:
 - 1) vidurinis;
 - 2) aukštesnysis;
 - 3) nebaigtas aukštasis;
 - 4) aukštasis.

4. Jūsų tiesioginio vadovo vardas: _____
Leonas (vardas reikalingas tam, kad galėtumėme palyginti jūsų ir jūsų kolegų vertinimus)

5. Jūsų tiesioginio vadovo lytis:
 - 1) moteris;
 - 2) vyras.

6. Jūsų tiesioginio vadovo amžius:
 - 1) 18- 29;
 - 2) 30- 39;
 - 3) 40-49;
 - 4) 50- 59;
 - 5) 60 ir daugiau.

	Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną įvertinimą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuostatas į vadovą.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalimai nesutinku	Sunku pasakyti	Dalimai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7	Vadovas (-ė) man nurodo, kaip turėčiau atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
8	Mūsų komandos nariai gina vienas kitą nuo pašalinių žmonių kritikos	1	2	3	4	5	6	7
9	Vadovas (-ė) man perduoda savo komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
10	Niekas (įskaitant ir mane) nesprenžia su mano darbu susijusių problemų	1	2	3	4	5	6	7
11	Vadovas (-ė) paskatina mane manyti, jog galiu labai gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
12	Kiekvieno komandos nario indėlis įtraukiamas į svarbiausius komandos sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
13	Vadovas (-ė) nustato mano darbo atlikimo tikslus	1	2	3	4	5	6	7
14	Komanda nedirba kaip vieninga grupė *	1	2	3	4	5	6	7
15	Vadovas (-ė) duoda man įsakymus dėl mano darbo atlikimo	1	2	3	4	5	6	7
16	Komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vienas kitam	1	2	3	4	5	6	7
17	Vadovas (-ė) padidina mano optimizmą dėl ateities	1	2	3	4	5	6	7
18	Vadovas (-ė) pasako, kodėl turėčiau kitaip pažvelgti į savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
19	Vadovas (-ė) įkvėpia mane padaryti daugiau, nei galėčiau padaryti, jei vadovo (-ės) nebūtų šalia	1	2	3	4	5	6	7
20	Grupės nariai turi bendrą viziją, kokia jų komanda yra ir kokia turi būti	1	2	3	4	5	6	7
21	Jeį gerai dirbu, komandos vadovas (-ė) pasirūpina, kad man už tai būtų atlyginta papildomai	1	2	3	4	5	6	7
22	Komandos vadovas (-ė) pasako mano komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
23	Dažnai mano komandos vadovas (-ė) yra nepatenkintas (-a) mano darbu be jokios priežasties.	1	2	3	4	5	6	7
24	Priėmus galutinį sprendimą, įprasta, kad bent vienas komandos narys juo nepatenkintas *	1	2	3	4	5	6	7
25	Komandos vadovo (-ės) elgesys paskatina mane stengtis dirbti daugiau ir geriau	1	2	3	4	5	6	7
26	Vadovas (-ė) padeda man naujai pažvelgti į dalykus, kurie anksčiau buvo neaiškūs	1	2	3	4	5	6	7
27	Vadovas (-ė) kritikuoja mano darbą net ir tuomet, kai dirbu gerai	1	2	3	4	5	6	7
28	Tikiu, kad komandos vadovas (-ė) padės įveikti visas kliūtis	1	2	3	4	5	6	7
29	Vadovas (-ė) paskatina mane nuveikti daugiau, nei tikėjau, kad nuveiksiu	1	2	3	4	5	6	7
30	Vadovas (-ė) turi aiškią mūsų komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
31	Vadovas (-ė) iškelia tikslus mano darbo atlikimui	1	2	3	4	5	6	7
32	Mūsų komandos tikslai aiškūs kiekvienam komandos nariui	1	2	3	4	5	6	7
33	Vadovas (-ė) nurodinėja, kaip turiu dirbti	1	2	3	4	5	6	7
34	Mūsų komandos nariai labai gerai sutaria	1	2	3	4	5	6	7
35	Mūsų komandos pastangos tikrai sėkmingos	1	2	3	4	5	6	7
36	Santykius tarp komandos narių geriausiai nusako "laimėjimas – pralaimėjimas": kito komandos nario laimėjimas reiškia mano pralaimėjimą	1	2	3	4	5	6	7
37	Kitų komandos narių sėkmė padeda man pasiekti savus tikslus	1	2	3	4	5	6	7
38	Vadovas (-ė) padrašina mane tikėti, jog galiu pasiekti gerų darbo rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
39	Vadovas (-ė) man nurodo, kaip turėčiau atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
40	Vadovas (-ė) padeda man entuziastingai imtis užduočių atlikimo	1	2	3	4	5	6	7
41	Vadovas (-ė) turi aiškią mūsų komandos raidos viziją	1	2	3	4	5	6	7
42	Mūsų komanda darbus atlieka labai efektyviai	1	2	3	4	5	6	7
43	Vadovas (-ė) pasirūpina, kad mano atlyginimas būtų adekvatus mano darbui	1	2	3	4	5	6	7
44	Visi komandos įsipareigoję pasiekti komandos tikslus	1	2	3	4	5	6	7
45	Dėl vadovo (-ės) elgesio padarau daugiau, nei maniau, kad galėčiau	1	2	3	4	5	6	7
46	Komandos nariai daug konkuruoja tarpusavyje	1	2	3	4	5	6	7
47	Vadovas (-ė) įgalina mane naujais būdais galvoti apie senas problemas	1	2	3	4	5	6	7
48	Vadovas (-ė) pasako, kaip turiu dirbti	1	2	3	4	5	6	7
49	Mūsų komandos nariai laikosi išvien	1	2	3	4	5	6	7
50	Vadovas (-ė) sprendimus dėl mano atlyginimo priima remdamasis mano	1	2	3	4	5	6	7

	Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną įvertinimą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuostatas į vadovą.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalimai nesutinku	Sunku pasakyti	Dalimai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	darbo atlikimu							
51	Nekyla jokių abejonių, kad komandos vadovas (-ė) labai įžvalgus	1	2	3	4	5	6	7
52	Mūsų komanda labai gerai siekia tikslų	1	2	3	4	5	6	7
53	Vadovo (-ė) idėjos priverčia mane pergaltoti kai kurias iš savų minčių (dėl kurių anksčiau man niekada nekilo abejonių)	1	2	3	4	5	6	7
54	Niekas, įskaitant ir mane, nesitiki, kad darbą atliksiu labai gerai	1	2	3	4	5	6	7
55	Vadovas (-ė) mano darbo tikslus iškelia už mane	1	2	3	4	5	6	7
56	Vadovas (-ė) nustato tikslus mano darbui	1	2	3	4	5	6	7
57	Kalbant apie mano darbą, vadovas (-ė) man nurodo, kaip jį turiu atlikti	1	2	3	4	5	6	7
58	Vadovas (-ė) nustato man atlyginimą, paremtą mano darbo atlikimu	1	2	3	4	5	6	7
59	Niekas, įskaitant ir mane, nekuria mūsų komandos vizijos	1	2	3	4	5	6	7
60	Vadovas(-ė) padidina mano motyvaciją sėkmei	1	2	3	4	5	6	7
61	Dažnai gaunu papeikimą, nežinodamas (-a) priežasties	1	2	3	4	5	6	7
62	Dėl komandos vadovo (-ės) elgesio gerai jaučiuosi, būdamas šalia jo (jos)	1	2	3	4	5	6	7
63	Vadovas (-ė) skatina mane atlikti darbą meistriškai	1	2	3	4	5	6	7
64	Mano vadovas man labai patinka kaip žmogus	1	2	3	4	5	6	7
65	Mano vadovas yra toks žmogus, su kuriuo aš norėčiau būti draugais	1	2	3	4	5	6	7
66	Su juo iš tiesų smagu dirbti	1	2	3	4	5	6	7
67	Iškilius konfliktui su vadovybe, mano vadovas užtartų mane ir teigiamai atsilieptų apie mano darbo rezultatus netgi neturėdamas pilnos informacijos apie iškilusią problemą	1	2	3	4	5	6	7
68	Mano vadovas gintų mane, jei aš būčiau puolamas (-a) kitų grupės narių	1	2	3	4	5	6	7
69	Mano vadovas (-ė) užstotų mane nuo kitų grupės narių, jei mano klaida buvo netyčinė	1	2	3	4	5	6	7
70	Vadovo įkvėpiamas bei skatinamas, dirbu netgi daugiau nei turėčiau	1	2	3	4	5	6	7
71	Aš noriu dėti ir uoliai dedu daugiau pastangų, negu reiktų tik vadovo iškeltiems tikslams patenkinti	1	2	3	4	5	6	7
72	Aš neprieštarauju tam, kad dirbdamas atiduodu visas savo jėgas	1	2	3	4	5	6	7
73	Aš žaviuosi vadovo žiniomis apie savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
74	Aš gerbiu vadovo žinias ir kompetenciją šiame darbe	1	2	3	4	5	6	7
75	Aš žaviuosi jo profesiniais sugebėjimais	1	2	3	4	5	6	7

AČIŲ UŽ PAGALBĄ!