



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Augustė Zabotkaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

Galia ir įtaka: sąsajos su vadovo asmenybės savybėmis

Darbo vadovas: doc. V. Lepeška

Vilnius 2007



TURINYS

PRATARMĖ	2
I. ĮVADAS	4
1.1. TERMINŲ ŽODYNAS	4
1.2. GALIOS SAMPRATA BEI GALIOS RŪŠYS	4
1.3. ĮTAKOS SAMPRATA BEI ĮTAKOS TAKTIKOS	9
1.4. GALIOS IR ĮTAKOS RYŠYS	13
1.5. ASMENYBĖS REIKŠMĖ ORGANIZACIJOSE.....	15
1.6. GALIOS, ĮTAKOS IR ASMENYBĖS SAVYBIŲ RYŠYS	17
1.7. TYRIMO TIKSLAI IR HIPOTEZĖS	22
II. METODIKA	24
1.1. TIRIAMIEJI.....	24
2.2. MATAVIMO IR VERTINIMO PRIEMONĖS	25
2.2.1. <i>Didžiojo Penketo Asmenybės Klausimynas</i>	25
2.2.2. <i>Įtakos Elgesio Klausimynas</i>	25
2.2.3. <i>Galios Suvokimo Profilis</i>	28
2.3. TYRIMO EIGA	29
2.4. REZULTATŲ APDOROJIMAS	31
2.4.1. <i>Aprašomoji statistika</i>	31
2.4.2. <i>Galios bei įtakos ryšys</i>	33
2.4.3. <i>Asmenybės savybių bei galios / įtakos ryšys</i>	35
2.4.4. <i>Asmenybės savybių, galios / įtakos bei demografinių kintamųjų ryšys</i>	40
III. REZULTATŲ APTARIMAS	44
IV. IŠVADOS	51
SANTRAUKA	52
SUMMARY	53
NAUDOTA LITERATŪRA	54
PRIEDAI	58

PRATARMĖ

„Beveik visi žmonės gali išverti sunkumus, bet jei iš tikrųjų norite išbandyti jų charakterį, suteikite jiems galios“ [A. Lincoln]

Efektyvaus vadovavimo, galios ir įtakos sąvokos jau ilgą laiką yra tyrėjų dėmesio objektas. Tokie tyrimai turi didžiulę praktinę reikšmę, kadangi vadovas, kuris geba efektyviai panaudoti savo turimą galią, taip įtakoja darbuotojų elgesį ir veda organizaciją jos tikslų siekimo link. Iš esmės sėkmingas gebėjimas įtakoti pavaldinius, kolegas ir vadovus – tai efektyvaus vadovavimo rodiklis. Hersey, Blanchard & Johnson (2001) įsitikinę, kad tik galią suprantantys ir kaip ją naudoti žinantys vadovai yra efektyvūs lyderiai, kadangi jie gali priversti kitus siekti organizacijos tikslų.

Daugumoje tyrimų analizuojama, kokios galios ir/arba įtakos rūšys yra efektyviausios tikslų siekimui, kokiose situacijose jos pasirenkamos bei kaip dažnai pasirenkamos vienos, o ne kitos. Antra vertus, norint giliau suprasti mechanizmus, kurie apsprendžia galios/įtakos pasireiškimą, būtina atsižvelgti ir į asmenį, kuris turi galią bei naudoja įtaką.

Pastaruoju metu organizacijos keičiasi: daugiau reikšmės įgyja asmeninė, o ne tik struktūrinė (kylanti iš užimamos pozicijos) galia. Vyksta daug pokyčių: norint pagreitinti sprendimų priėmimą, organizacijų struktūra tampa vis plokštesnė, mažiau hierarchizuota. Itin plinta projektai: tai užduotys, kurioms atlikti sudaromos komandos iš daugiau ar mažiau panašaus statuso asmenų. Didėja poreikis pasiekti tikslus neformaliais, ne iš aukštos pozicijos kylančiais būdais. Formalus aukšto statuso užėmimas tampa ribotos galios rodikliu, t.y. formalus lyderis a priori turi tik tą galią, kurią jam suteikia jo užimama padėtis – teisėtąją. Žinoma, aukštas statusas turi įtakos galios suvokimui: tyrimais nustatyta, kad esantieji aukštesnėje pozicijoje darbuotojų buvo suvokiami kaip galingesni (Pfeffer, 1997). Be to, pasak Lee & Tiedens (2000), iš aukšto statuso individų tikimasi, kad jie turi galią bei kontrolę. Visgi teigiama, kad teisėtoji galia nėra pati efektyviausia, kadangi ji suponuoja savotišką prievartą, reikalavimą paklusti dėl organizacijoje susiklosčiusios valdymo struktūros, o ne dėl to, kad norima tai daryti. Tas pats pasakytina ir apie įtakos (t.y. galios pasireiškimo per elgesį) būdus: ši gali pasireikšti savo statuso akcentavimu, spaudimu ir pan., kas taipogi, tyrimų rezultatais, nėra itin efektyvu.

Galios ir įtakos pasireiškimas dabar yra analizuojamas iš kelių perspektyvų (įtaka gali būti nukreipta žemyn (įtakojami pavaldiniai), veikti horizontaliame lygmenyje (įtakojami

kolegos) bei aukštyr (įtakojami vadovai)). Tai irgi rodo, kad svarbus ne vien organizacijoje užimamas statusas – svarbu pasinaudoti efektyviausiais prieinamais įtakos būdais, o jie gali būti įvairūs. Be abejo, ne visais pasinaudoti yra įmanoma. Pavyzdžiui, teigiama, kad moterų naudojami įtakos būdai yra draugiškesni nei vyrų (Carli, 1999). Be to, įtakos būdas gali kažkiek priklausyti nuo situacijos ypatumų, pavyzdžiui, pavaldinio brandumo. Kontekstiniai kintamieji šiame darbe nebus analizuojami, tačiau reikia pripažinti, kad ir jie gali turėti reikšmės galios ir įtakos pasireiškime.

Asmeninei galiai turėti reikia pasižymėti patraukliomis asmenybės savybėmis. Pagarba bei pasitikėjimas aukštą statusą užimančiu asmeniu vadovui gali būti netgi svarbiau nei formali valdžia (Glaeser et al., 2000). Tuomet jam greičiau ne paklūstama, o stengiamasi su juo identifikuotis arba priimti (internalizuoti) jo vertybes (Branyon, 2004), taigi galia ir įtaka tampa nebe tokiais atgrasančiomis sąvokomis, o visas įtakos darymo procesas tampa natūresnis ir ilgalaikiškesnis. Asmeninės galios ir įtakos rūšys taip pat yra ir efektyvesnės – jos sukuria efektyviam darbui palankią atmosferą, nesukelia įtampos. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojų suvokta iš pozicijos kylanti galia (t.y. teisėtoji, bausmių bei apdovanojimų galios rūšys) yra neigiamai susijusi su darbuotojų darbo kokybe bei pasitenkinimu darbu (Elangovan & Xie, 2000). Yukl (1998) tyrimai rodo, kad pavaldinių elgesys kinta kontinuume nuo pasipriešinimo iki paklusimo bei įsipareigojimo, o siekiant pastarojo efektyvesnės yra švelnesnės galios ir įtakos rūšys.

Visgi, tiriant, kokią reikšmę galios bei įtakos panaudojimui turi vadovo asmenybė, dažnai gaunami prieštaringi rezultatai. Galima to priežastis – situaciniai ypatumai. Antra vertus, tyrėjai, akcentuojantys asmenybės reikšmę, teigia jog, nepaisant daugybės galimų elgesio būdų variantų, žmonės paprastai naudojami tik vienu ar keliais jų, ir tai turėtų priklausyti nuo jų patirties bei asmenybės savybių – būtent jų pagrindu išsivysto įpročiai (Bosch, 2003).

Taigi, šiame darbe būtent ir stengsimės nustatyti, kokios asmenybės savybės yra susiję su naudojama galios rūšimi bei įtakos taktika ir apskritai kokios galios rūšys bei įtakos taktikos yra labiausiai paplitusios. Ryši reiktų analizuoti ir dėl kelių praktinio pobūdžio priežasčių: ši informacija gali būti vertinga atrenkant asmenis į vadovaujančias pareigas, formuojant derybų komandas bei kuriant mokymų programas. Reikia pabrėžti ir tai, kad tirsime tiek vadovų turimas galios rūšis, tiek naudojamas įtakos taktikas – taip gausime išsamesnį vaizdą, nei tyrėjai, analizuojantys tiek vieną šių konstruktyvų.

I. ĮVADAS

1.1. TERMINŲ ŽODYNAS

Galia (power) – asmens gebėjimas (potencialas) įtakoti kitus.

Galios rūšis (power base) – asmens ar aplinkos savybės (ypatybės) suteikiančios galimybę įtakoti.

Pozicijos galia (position power) – tai galia bausti, apdovanoti, informacinė, ryšių bei teisėtoji galia.

Asmenybės galia (personal power) – ekspertinė bei referentinė galia.

Įtaka (influence) – galios panaudojimo rezultatas.

Įtakos taktikos (influence tactics) – priemonės, kurių pagalba galia yra panaudojama įtakos pasiekimui.

Švelnios įtakos taktikos (soft influence tactics) – asmeninis kreipimasis, meilikavimas, mainai.

Racionalios įtakos taktikos (rational influence tactics) – informavimas, racionalus įtikinimas, konsultacija, bendradarbiavimas, įkvepiantis kreipimasis.

Kietos įtakos taktikos (hard influence tactics) – spaudimas, teisėtumas, koalicijos.

Agentas (agent) – asmuo, kuris naudoja galią/įtaką.

„*Objektas*“ (*object*) – asmuo, kurio atžvilgiu naudojama galia/įtaka.

1.2. GALIOS SAMPRATA BEI GALIOS RŪŠYS

Galios sąvoka yra pakankamai sunkiai apibrėžiama. Prieš imantis tai daryti, reiktų paminėti tai, jog daugumoje tyrimų, kuriuose respondentai turėdavo įvardinti kiek galios, jų manymu, turi tam tikri asmenys arba departamentai, jiems beveik nekildavo klausimų, kas visgi yra galia. Taigi, ši sąvoka kyla iš patyrimo ir intuityviai yra gana aiški. Nepaisant to, mokslininkams yra iškilę daug su galios apibrėžimu susijusių klausimų.

Furnham (2005) galią apibrėžia kaip potencialą įtakoti kitus, gebėjimą turėti pageidaujama įtaką aplinkinių požiūriui arba elgesiui. Kadangi galia yra potencialas, ji gali būti tiek naudojama, tiek nenaudojama. March pabrėžia, kad potenciali galia skiriasi nuo realiai

panaudojamos galios (Pfeffer, 1997). Tam, kad galia būtų panaudojama, reikalinga aktyvacija, pasireiškianti tam tikru elgesiu – vadinamąja įtakos taktika.

Wrong apibrėžė galią kaip „tam tikrų asmenų naudojamą efektyvią ir numatytą kontrolę“. Čia matomi trys galios aspektai: (1) vienu asmenų įtaka kitiems, (2) faktas, kad galia gali naudotis ne tik vadovai, bet ir vieni kitiems lygūs asmenys, be to, kad (3) galios naudojimas yra sąmoningas.

Lukes (1974, cit. pgl. Branyon, 2004) teigė, kad galia pasireiškia tuomet, kai individas turi (1) sprendimų priėmimo laisvę. Jo modelis buvo kritikuotas, kaip pernelyg didelę reikšmę teikiantis stebimam elgesiui, todėl ilgainiui atsirado antroji galios dimensija – (2) gebėjimas neleisti oponentams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Taigi, galios formomis bet kokių atvejų lieka prievarta, manipuliacijos, gebėjimas daryti įtaką ir t.t. Pasak modelio, galiai atsirasti būtinas konfliktas. Tai ir sukėlė tolesnius debatus. Tridimensinis modelis įtraukė dar vieną dimensiją – (3) gebėjimą įtakoti pasekėjų suvokimą ir pasirinkimą. Galia palaikoma ne per atskirų asmenų veiksmus, o dėka pačioje grupėje nusistovėjusios tvarkos ir ritualų (Branyon, 2004). Taigi, galų gale galiai palaikyti nereikia konflikto – pasekėjai įtikinami elgtis taip, kad konfliktas nė neiškyla.

Daugumoje galios apibrėžimų minimas tam tikros prievartos komponentas. Pavyzdžiui, Dahl galią apibrėžia kaip santykį tarp individų, kuomet vienas pasiekia, kad kitas darytų tai, ko šis kitokiomis aplinkybėmis nebūtų daręs. Schwarzwald et al. (2005) teigia, kad demonstruojant galią pasiekiamas pasitenkinimas savimi bei išreiškiamas pranašumas prieš kitus. Taigi, manoma, kad galios panaudojimas yra susijęs su šiokiu tokiu pasipriešinimu (Pfeffer, 1997). Antra vertus, pasipriešinimo laipsnis priklauso nuo naudojamos galios rūšies – pavyzdžiui, referentinės galios atveju (kai vadovas suvokiamas kaip pavyzdys, autoritetas), paklūstama savanoriškiau nei tuo atveju, kai vadovas verčia paklusti.

Su (2003) teigia, kad galia – tai asmens gebėjimas įtakoti kitus, o galios pamatas (*base*) (apie jį kalbėsime vėliau) – tai visos asmens savybės, kurios suteikia jam galimybę įtakoti. Išskirti galios pamatus bandė ne vienas mokslininkas – labiausiai paplitusios yra French & Raven, Bass bei McClelland galios taksonomijos (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003).

French ir Raven teigimu, galia yra potencialas ir/arba gebėjimas įtakoti. Vadinasi, ji pasireiškia per tam tikras įtakos taktikas. Įtaka tuo tarpu – psichologinis reiškinys, pasireiškiantis per elgesio, nuomonės ir nuostatų pokyčius (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003). Autoriai išskyrė penkias galios rūšis, kurios buvo paremtos:

1. Teisėtumu. *Teisėtoji galia* kyla iš pasekėjo įsitikinimo, kad lyderis turi teisę ir/arba įgaliojimus įtakoti ir pasekėjas turi jiems paklusti. Efektyvus šios galios rūšies naudojimas priklauso nuo vadovo atėjimo į valdžią teisėtumo bei taip pat lyderio galėjimo naudotis kitomis galios rūšimis. Visgi šios galios pagalba lyderis gali įtakoti tik tą pavaldinių elgesį, kurį, jų manymu, lyderis turi teisę įtakoti (Yukl, 1998). Hersey, Blanchard & Johnson (2001) manymu teisėtios galios efektyvumas priklauso nuo pasekėjų pasiruošimo ir noro paklusti. Visgi šiai galios rūšiai turėti lyderiui reikia dėti mažiausiai pastangų, kadangi valdžia yra socialinis konstruktas ir turi būti priimta be jokių dilemų ar disonanso. Jei lyderis neturi teisėtios galios, jis gali tebūti mėgiamas žmogus, su kuriuo nebūtų deramai skaitomasi (Branyon, 2004). French ir Raven teisėtą galią yra padalinę į keturias kategorijas:
 - teisėta tarpusavio sąveika (reikalavimas paklusti yra paremtas tuo, kad vadovas yra padaręs pavaldiniui kažką gero);
 - teisėta lygybė (reikalavimas paklusti kyla kaip kompensacija už pavaldinio vadovui padarytą žalą);
 - teisėta priklausomybė (reikalavimas yra paremtas socialine pareiga padėti tam, kam reikia);
 - teisėta pozicija (reikalavimas paklusti, nes reikalaujantysis užima atitinkamą statusą ar poziciją).
2. Teise apdovanoti. Kuo daugiau būdų apdovanoti (pavyzdžiui, tai gali būti premijos, informacija, karjeros galimybės) vadovas gali pasiekti, tuo didesnę *apdovanojimų galią* jis turi. Visgi organizacijos struktūra dažnai apriboja vadovo galimybes naudotis šia galios rūšimi. Be to, darbuotojai nemėgsta jausti esantys perkami. French ir Raven išskyrė dvi jos rūšis:
 - nuasmenintas apdovanojimas (pažadas atsilyginti (ne)materialiai);
 - asmeninis apdovanojimas (paklusimo atveju vadovas mėgs pavaldinį).
3. Teise bausti. *Bausmių galia* paremta bausmės šaltinių (tokių kaip atleidimas arba išpėjimas) kontrole. Bausmių galią naudojančiam lyderiui gali būti pakankamai sunku balansuoti tarp atlaidumo ir griežtumo. Be to, bausmių galia yra efektyvi tik tada, kai yra naudojama mažam skaičiui pavaldinių, o ją teisėta laiko didesnė dalis pavaldinių (Yukl, 1998). Nepaisant neigiamų bausmių galios aspektų, ja gali būti užtikrinamas kasdieninis paklusnumas, toks kaip darbų atlikimas laiku. Skirstoma į:
 - nuasmeninta bausmė (baudos tikimybė);

- asmeninė bausmė (pavojus, kad nepaklusimo atveju vadovas nebemėgs pavaldinio);
4. Pasekėjo susitapatinimu su lyderiu: noru būti tokiu kaip jis (identifikacija), žavėjimusi, pagarba ir t.t. Lyderis naudojami *referentine galia* tuo atveju, jei jis yra suvokiamas kaip patraukli, šilta, charizmatiška asmenybė, tuomet pavaldiniai nori būti jo priimti ir pildo jo pageidavimus. Referentinę galią turintis vadovas elgiasi draugiškai, atsižvelgia į pavaldinių nuomones ir jausmus, rodo pagarbą ir pasitikėjimą, su visais elgiasi teisingai (Yukl, 1998). Hersey, Blanchard & Johnson (2001) pabrėžia, jog ši galios rūšis labai svarbi norint pasiekti, kad pavaldiniai pasitikėtų vadovu.
 5. Įsitikinimu, kad lyderis turi tokius gebėjimus ar įgūdžius, kuriuos pasekėjai vertina. Pasak Shackleton (1995; cit. pgl. Branyon, 2004), *ekspertinę galią* yra lengviausia įgyti, kadangi visuomenė yra įsitikinusi, jog ekspertai žino geriausiai ir jais organizacijose labiausiai pasitikima. Problema yra tame, kad ši galios rūšis yra sąlyginė: visuomet gali atsirasti žinantis daugiau (Branyon, 2004). Be to, vadovui dažnai neužtenka vien liepti pavaldiniui aklai ką nors padaryti – savo ekspertinę galią jis turi patvirtinti tinkamais argumentais (Yukl, 1998)
 6. Vėliau pridėta šeštoji, paremta priėjimu prie informacijos. *Informacinė galia* proporcinga asmens galimybei aprūpinti kitą asmenį jo darbui reikalinga informacija. Vadovas gali pasinaudoti šia galia pateikdamas pavaldiniams informaciją sau palankiu būdu, be to, taip jis gali padidinti savo ekspertinę galią: jei vadovas yra vienintelis iš tikrųjų žinantis, kas dedasi, pavaldiniams trūks įrodymų norint užginčyti nepopuliarų sprendimą (Yukl, 1998)
 7. Hersey, Blanchard & Johnson (2001) teigia, kad yra ir septintoji galios rūšis – *ryšių galia*. Tai suvokiamas vadovo santykis su organizacijos galingaisiais. Pavyzdžiui, žemiausiojo lygio vadovas suvokiamas kaip esantis galingesnis, jei jis yra vedęs generalinio direktoriaus dukterį (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

Šiame darbe naudosime Hersey & Natemeyer (2001) metodiką, padedančią nustatyti, kurioms iš aukščiau paminėtų septynių galios rūšių vadovas teikia pirmenybę. Svarbu pabrėžti, kad nebūtinai viena galios rūšis yra labiausiai išreikšta – daugeliu atveju visos jos pasireiškia tam tikru laipsniu, tik vienos didesniu, o kitos mažesniu.

Galimas ir abstraktesnis galios rūšių skirstymo lygmuo:

- Asmenybės ir pozicijos galia (Bass, 1960; cit. pgl. Furnham, 2005, Yukl, 1991);
- „Griežtoji“ ir „švelnioji“ galia (Koslowsky, 2005).

Pozicijos galia pasireiškia, kai asmuo organizacijoje ką nors kontroliuoja. Tai galia, kurios *pagrindas* yra organizacijoje užimama padėtis bei turimi įgaliojimai (pavyzdžiui, bausti, apdovanoti ir t.t.). Yra priimta, kad iš asmens pozicijos organizacijoje kyla teisėtoji, apdovanojimų, bausmių bei informacinė galios rūšys.

Tuo tarpu asmenybės galia kyla iš asmenybės gebėjimų bei asmeninių savybių. Tai aukščiau minėtos referentinė bei ekspertinė galios rūšys bei gebėjimas naudoti faktus ir logiką tam, kad informacija būtų pateikiama įtikinamai (*galia įtikinti*), užkrečiantis entuziazmas ir optimizmas (Handy (1993, cit. pgl. Branyon, 2004) teigia, kad dauguma vadovų yra įsitikinę, jog pasiekti sėkmę jiems būtent ir padėjo šioji - *charizmatinė galia*).

Tyrimų metu paaiškėjo, kad galios rūšys nėra nepriklausomos (Koslowsky, 2005). Išskirti faktoriai: „griežtas“ ir „švelnus“. „Švelnūs“ faktorius apima tokias galios rūšis kaip ekspertinė, referentinė, informacijos ir teisėta priklausomybė (galima sakyti, „švelnūs“ faktorius – tai asmenybės galia). Tuo tarpu „griežtasis“ faktorius – tai asmeninė ir neasmeninė bausmės, asmeninis ir neasmeninis apdovanojimai, teisėta tarpusavio sąveika, lygybė ir pozicija. Teigiama, kad asmeninė galia (referentinė, ekspertinė) daugiau būdinga lyderiams, o pozicijos galia – supervizoriams, prižiūrėtojams (Koslowsky, 2005). Pozicijos galia išryškina „agento“ pranašumą prieš „objektą“, tuo tarpu asmeninė galia sufleruoja daugiau ar mažiau lygiavertį „objekto“ vertinimą (Schwarzwald et al., 2005)

Galios rūšių panaudojimo ypatumai.

Teigiama, kad ekspertinės ir referentinės (t.y. asmeninės) galios rūšys yra susijusios su darbo efektyvumu (Rahim et al., 2001) ir pasitenkinimu darbu (Elangovan & Xie, 2000), atvirkščiai nei teisėtosios ir bausmių (pozicijos galia).

Dar pačiuose pirmuosiuose galios tyrimuose teigiama, kad teisėtoji ir ekspertinė galios sąlygoja pavaldinių paklusimą vadovo įsakymams, referentinė ir ekspertinė galios susijusios su darbo efektyvumu ir pasitenkinimu juo, apdovanojimų galia sąlygoja mažesnę darbo efektyvumą bei didesnę nepasitenkinimą juo, o teisėtoji ir bausmių galia – tik didesnę nepasitenkinimą darbu (cit. pgl. Branyon, 2004).

Taigi, vertinant galios rūšių efektyvumą, reikia išskirti dvi galios pasekmes: (1) paklusimą, kurį paprastai sąlygoja teisėtoji galia, ir (2) darbo efektyvumą ir pasitenkinimą darbu, kurie paprastai susiję su ekspertine bei referentine galia. Tai aiškintina jau anksčiau

minėta internalizacija: jei darbą padaryti prašo vadovas, kurį pavaldinys gerbia bei kurio palaikymu (asmeniniu ir profesiniu) tiki, šis priims prašymą kaip savą ir labiau stengsis atlikti darbą, kas savo ruožtu įtakos didesnę darbo efektyvumą.

Antra vertus, pasak Van Knippenberg et al. (2006) nustatė, kad prievartinės įtakos taktikos yra dažniau naudojamos kompetentingesnių asmenų, be to, tada, kai užduoties rezultatai svarbūs tik agentui (bet ne tuo atveju, kai užduoties rezultatai svarbūs „objektui“ arba agentui *ir* „objektui“). Vadinasi, pasitikintis savimi bei matantis konkrečią užduoties naudą sau vadovas yra motyvuotas greičiau pasiekti tikslą ir tuomet pasitenkina tik pavaldinio paklusimu, negalvodamas apie tai, ar pavaldinys yra patenkintas.

1.3. ĮTAKOS SAMPRATA BEI ĮTAKOS TAKTIKOS

Visų pirma, norėtume apibrėžti, kuo įtaka skiriasi nuo galios.

Koslowsky (2005) teigia, kad galia yra potencialas įtakoti, o įtaka – realūs veiksmai. Furnham (2005) mintys panašios: galia yra formalus pajėgumas įtakoti, tuo tarpu įtaka gali būti apibrėžiama kaip mėginimas įtikinti kitus elgtis taip, kaip pageidaujama.

Douglas (2004) teigia kiek kitaip: jo manymu, galia susideda iš dviejų komponentų: struktūrinio (autoriteto) ir elgesio (įtakos).

Teigiama, kad įtakos taktikos, kurią asmuo naudoja tam, kad paveikti „objekto“ elgesį arba sprendimus, pasirinkimą didele dalimi apsprendžia būtent galios šaltinis (Bennebroek Gravenhorst & Boonstra, 1998). Kitaip tariant, įtakos taktika yra vadovo turimos galios produktas, tiesiogiai veikiantis pavaldinių požiūrį ir elgesį.

Taigi, įtakos strategijos reprezentuoja „priemonės“ arba „instrumentus“ kuriuos asmuo naudoja tam, kad pademonstruotų galią prieš „objektą“ (Su, 2003) ir šios priemonės didele dalimi susijusios su turima galios rūšimi.

Įtakos taktikas, jų veiksmingumą bei ryšį su darbuotojų pasitenkinimu, paklusnumu, įsipareigojimu ir pan. daugiausiai tyrė Kipnis et al. ir Yukl et al..

Kipnis (cit. pgl. Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003) įtakos taktikas skirsto į septynias kategorijas:

1. *Argumentai* (faktų ir duomenų naudojimas tam, kad išgauti logiškus argumentus);
2. *Meilikavimas* (įspūdžio valdymas, pataikavimas, geros valios įspūdžio sukūrimas);

3. *Koalicija* (kitų organizacijos žmonių mobilizavimas);
4. *Mainai* (siūlymas derėtis, besibaigiantis tam tikrais mainais);
5. *Kategoriškumas* (tiesioginis ir prievartinis siūlymas);
6. *Aukštesnė valdžia* (aukščiau esančių asmenų palaikymo naudojimas tam, kad sulaukti paklusnumo);
7. *Sankcijos* (bausmių ir apdovanojimų naudojimas);
8. *Blokavimas* (siekiama, kad „objektas“ neatliktų tam tikro veiksmo sudarant kliūtis jo progresui).

Tuo tarpu Yukl (2005) skiria šias:

1. Racionalus įtikinimas (*rational persuasion*). Agentas naudoja loginius argumentus ir faktus tam, kad parodytų, jog siūloma veikla/pokytis yra įvykdomas ir reikalingas tam, kad atlikti užduotį.
2. Meilikavimas (*ingratiation*). Prieš ko nors prašant agentas naudoja komplimentus, pataikavimą.
3. Informavimas (*apprising*). Agentas paaiškina, kaip siūloma veikla arba pokytis pagelbės „objektui“ asmeniškai arba karjere.
4. Konsultacija (*consulting*). Agentas prašo „objekto“ išreikšti savo interesus bei pateikti pataisas tam projektui, veiklai ar pokyčiui, kuriam siekiama gauti pritarimą.
5. Įkvepiantis kreipimasis (*inspirational appeal*). Agentas apeliuoja į „objekto“ vertybes ir idealus arba bando sužadinti „objekto“ emocijas.
6. Bendradarbiavimas (*collaboration*). Agentas siūlo suteikti reikalingų resursų ir savo pagalbą, jei „objektas“ sutiks atlikti tai, kas prašoma arba pritaris tam tikram pokyčiui.
7. Asmeninis kreipimasis (*personal appeal*). Prašydamas atlikti darbą arba sutikti su pokyčiu, agentas apeliuoja į draugystę/lojalumą arba prašo to kaip asmeninės paslaugos.
8. Mainai (*exchange*). Agentas siūlo paskatas, paslaugų mainus arba parodo norą atsilyginti tuo pačiu ateityje, jei „objektas“ padarys tai, ko iš jo norima.
9. Koalicijos (*coalitions*). Įtikindamas daryti tai, ko norima, agentas ieško kitų pagalbos ir palaikymo.

10. Teisėtumas (*legitimizing tactics*). Agentas stengiasi pabrėžti reikalavimo teisėtumą arba patikinti, kad jis turi autoritetą to reikalauti atsižvelgiant į organizacijos vidaus tvarkos taisykles.
11. Spaudimas (*pressure*). Agentas naudoja reikalavimus, grasinimus, nuolatinius patikrinimus arba įkyrius priminimus siekdamas, kad „objektas“ atliktų tai, ko jis nori.

Pastaroji įtakos taktikų taksonomija yra plačiausiai naudojama (Faeth, 2004; Douglas & Gardner, 2004; Emans et al., 2003; Enns & McFarlin, 2005). Ji bus naudojama ir šiame tyrime.

Somech & Drach-Zahavy (2002) apžvelgia Kipnis & Schmidt bei Falbe ir Yukl (1992) išskirtas tris įtakos elgesio kategorijas: „kieta“, racionalią ir „švelnią“ strategijas (kaip matome, panašiai buvo skirstytos ir galios rūšys).

„*Kieta*“ strategija – tai strategija, naudojama, kai agentas tikisi paklusnumo. Tam naudojami grasinimai, agresija. Dažniausiai ji susijusi su teisėta galia. „Kietos“ strategijos – tai mainai, koalicijos, spaudimas ir teisėtumas (Yukl et al., 2005)

„*Minkštos*“ strategijos apeliuoja į objekto vertybes ir ambicijas. Siekiama taip transformuoti pavaldinių vertybių sistemą, kad jie įtikėtų tuo, ko iš jų norima ir pageidaujamo elgesio atžvilgiu jaustų teigiamus jausmus (Emans et al., 2003). Jos naudojamos kai agentas siekia paklusimo būdamas draugiškas, mandagus, pataikaujantis. Tai ne tokios agresyvios: greičiau psichologinės įtakos taktikos, užtikrinančios, kad „objektas“ paklus daugiau mažiau savanoriškai (Somech & Drach-Zahavy, 2002). „Minkštomis“ strategijomis laikomi įkvepiantis kreipimasis, asmeninis kreipimasis, meilikavimas, konsultacija bei bendradarbiavimas (Yukl et al., 2005).

Racionalios strategijos – tai derybos, logika. Jų pagalba nesiekama pakeisti „objektų“ vertybių sistemų, greičiau stengiamasi, kad pageidaujami veiksmai rastų savo vietą jau egzistuojančiose „objektų“ vertybių sistemose. Agentas mėgina pasiekti, kad „objektas“ paklustų mąstydamas, jis paaiškina pageidaujamų veiksmų naudą ir netgi ją garantuoja, gali netgi keisti pasiūlymo turinį su tikslu padaryti jį naudingą pavaldiniui. Racionalios strategijos – tai racionalus įtikinimas bei informavimas (Yukl et al., 2005).

Visgi toks skirstymas nėra universalus. Chang (2004) apžvelgė, kaip įtakos taktikos buvo kategorizuotos skirtingų autorių:

1 lentelė. Įtakos taktikų kategorizacijos

Šaltinis	Įtakos meta-kategorizacija	Taktikos
Kipnis ir Schmidt (1984)	Racionali strategija	Racionalumas, derybos, mainai
	Kieta strategija	Kategoriškumas
	Minkšta strategija	Draugiškumas, meilikavimas
Farmer et al. (1997)	Racionali strategija	Racionalumas, mainai
	Kieta strategija	Kategoriškumas, ryšiai, mainai
	Minkšta strategija	Meilikavimas, mainai
Fu et al. (2001)	Įtikinanti strategija	Racionalus įtikinimas, konsultacija, įkvepiantis kreipimasis
	Kategoriška strategija	Užsispyrimas, spaudimas, ryšiai.
	Santykiais paremta strategija	Dovanos, neformalus įsipareigojimas, asmeninis kreipimasis, socializacija, mainai
Barbuto et al. (2001)	Kieta strategija	Teisėtumas, mainai, spaudimas, koalicijos
	Minkšta strategija	Racionalus įtikinimas, asmeninis kreipimasis, įkvepiantis kreipimasis, konsultacija, meilikavimas.

Kaip matome, tokia įtakos taktika kaip mainai gali būti traktuojama tiek kaip racionali, tiek kaip kieta arba minkšta/santykiais paremta strategija. Tai priklauso nuo daugybės dalykų, o ypač situacinių faktorių.

Įtakos taktikų panaudojimo ypatumai.

Brennan, Ferris, Paquet & Kline (2003) apžvelgia tyrimus atliktus analizuojant įtakos taktikų panaudojimą ir teigia, kad įtakodami aukštesnio lygio asmenis vadovai daugiausiai naudoja racionalių įtikinimą, koalicijas bei draugiškumą, tuo tarpu su savo pavaldiniais naudojamas racionalus įtikinimas ir kategoriškumas. Be to, aukštesnio lygio vadovams yra prieinama daugiau įtakos taktikų, kuo jie sėkmingai pasinaudoja.

Kalbant apie įtakos taktikų efektyvumą, efektyviausiomis Yukl (1992) nustatė esant įkvepiantį kreipimąsi ir konsultaciją. Racionalus įtikinimas ir mainai, pagal jį – kiek mažiau efektyvūs būdai. Tuo tarpu atlikę meta-analizę, Higgins et al. (2003) efektyviausiomis taktikomomis laiko meilikavimą ir racionalių įtikinimą.

Yukl & Falbe (1991) nustatė, kad vienos švelnios taktikos (pavyzdžiui, meilėkavimo) panaudojimas yra efektyvesnis nei vienos sunkios taktikos (pavyzdžiui, teisėtumo akcentavimo) panaudojimas, be to, dviejų švelnių taktikų kombinacijos panaudojimas yra efektyvesnis nei vienos švelnios taktikos arba kelių sunkių taktikų kombinacijos panaudojimas. Kadangi įtakos taktikų yra vienuolika, labai maža tikimybė, kad agentas naudotų tik vieną iš jų. Nustatant, kokios kombinacijos yra paplitusios, taip pat galima daryti tam tikras prielaidas apie jų efektyvumą.

1.4. GALIOS IR ĮTAKOS RYŠYS

Kaip jau minėta, galia – tai potencialas įtakoti, o įtakos taktika – tai konkreti jo išraiška. Galios ir įtakos ryšys yra pakankamai sudėtingas ir ne itin išsamiai iširtas. Egzistuoja keturios jį paaiškinti bandančios hipotezės (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003; Yukl, 1998).

Visų pirma, teigiama, kad asmens turima galia apsprendžia jo pasirenkamą įtakos taktikos rūšį. Kai kurioms taktikoms panaudoti reikia turėti tam tikrą galios rūšį. Pavyzdžiui, norint sukelti spaudimą, reiktų turėti galią bausti (Bennebroek Gravenhorst & Boonstra, 1998).

Antra nuomonė yra ta, kad galia tarnauja kaip tarpininkas – sustiprina arba sušvelnina - naudojamą įtakos taktiką. Pavyzdžiui, apdovanojimų galią turintis asmuo lengviau panaudos mainų taktiką nei tas, kuris tos galios neturi (Yukl, 1998).

Trečia - galios turėtojas gali lengviau pasiekti savo tikslą tuomet, kai naudoja taktiką, kuriai galia nėra tiesiogiai svarbi. Pavyzdžiui, bausmių galios turėtojas gali pasiekti savo tikslą vos paprašęs – t.y. net ir nenaudodamas spaudimo arba mainų taktikos.

Paskutinė galimybė yra ta, kad asmens galia gali įtakoti „objektą“ net jei tas asmuo nieko ir nedaro tam pasiekti. Pavyzdžiui, žmonės gali mielai elgtis su apdovanojimo galią turinčiu asmeniu (pavyzdžiui, turtingu pagyvenusiu dėde) tikėdamiesi jo malonės ateityje.

Pirmąją nuomonę yra daugiau ar mažiau patvirtinę tyrimai, ko negalima pasakyti apie kitas tris (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003). Venkatesh et al. (1995; cit. pgl. Su, 2003) teigia, kad turima galios rūšis apsprendžia pasirenkamą įtakos taktiką dėl trijų priežasčių:

1. Labiausiai tikėtina, kad asmuo naudotų tą įtakos taktiką, kuri, jo manymu, pakeis „objekto“ elgesį/požiūrį norima linkme. Tai savo ruožtu priklauso nuo su įtakos taktika susijusios galios rūšies.
2. Asmuo su tam tikra galios rūšimi greičiausiai turi įprotį naudoti atitinkamą įtakos taktiką – dėl ankstesnės sėkmės ją naudojant.

3. Asmens įtakojantis elgesys yra formuojamas ir paties objekto lūkesčių, o šie yra susiję su asmens turima galios rūšimi.

Kad ir kaip būtų, empiriškai tą patvirtinti sekėsi sunkiai. Yukl (1996) savo tyrime kelė prielaidą, kad turima galios rūšis apsprendžia įtakos taktikų pasirinkimą (pavyzdžiui, asmuo su didele ekspertine galia galės lengviau pasinaudoti racionalaus įtikinimo taktika nei asmuo, kurio ekspertinė galia menkesnė), tačiau gavo vienintelį statistiškai reikšmingą ryšį – neigiamą koreliaciją tarp referentinės galios bei spaudimo taktikos. Jis teigia, kad toks rezultatas nėra stebinantis bei aiškina jį tuo, kad tyrime taktikoms vertinti buvo naudojamas dichotominis matas (yra/nėra), kai kuriose situacijose tiriamieji pasirinkdavo ne vieną, o kelias taktikas, o kai kurių taktikų pasirinkimo dažnis buvo labai žemas (Yukl, 1996).

Kituose tyimuose pastebėta, kad racionalios taktikos yra susijusios su teigiamiau vertinamomis, švelnesnėmis galios rūšimis (ekspertine ir referentine) (Reimers, Barbuto & Matkin, 2003).

Faeth (2004) savo tyrime rado tokius 0.01 lygmenyje reikšmingus ryšius:

- Racionalaus įtikinimo įtakos taktika susijusi su ekspertine galia;
- Informavimo taktika susijusi su atlyginimo, bausmių ir referentine galios rūšimis;
- Spaudimo taktika susijusi su bausmių galia;
- Teisėtumo taktika susijusi su teisėta galia;

Silpnesni ryšiai (reikšmingi 0.05 lygmenyje) buvo rasti tarp įkvepiančio kreipimosi ir referentinės galios, tarp konsultacijos ir teisėtosios bei referentinės galių, tarp meilikavimo ir referentinės galios, tarp asmeninio kreipimosi ir teisėtosios bei referentinės galių (Faeth, 2004). Nepaisant statistinio ryšių reikšmingumo autorė pripažįsta, kad jie yra silpni (pavyzdžiui, bendradarbiavimo taktika nebuvo susijusi su jokia galios rūšimi). Konceptinis galios ir įtakos ryšys dar nereiškia, kad tai gali būti lengvai patvirtinta empiriškai. Taip yra dėl to, kad galios pagrindas yra daugiau ar mažiau stabilus, o įtakos taktikos pasirinkimą gali lemti kontekstas (taigi, respondentas gali nurodyti vieną galios rūšį, tačiau įvardindamas įtakos taktiką, galvoje turėti tokią situaciją, kuri su ta galios rūšimi neturi nieko bendro).

Rajan & Krishnan (2002), pritariantys nuomonei, kad turima galia lemia įtakos taktikų pasirinkimą, apžvelgia tyrimus, kuriuose pastebėti tokie ryšiai:

- jei galia vertinama grynai iš hierarchinio organizacijos aspekto, ji yra teigiamai susijusi su kategoriškumu ir mainais;

- referentinė galia, kuri remiasi asmeniniu patrauklumu, yra neigiamai susijusi su spaudimo taktika.

Antra vertus, Somech & Drach–Zahavy (2002) teigia, kad įtakos taktika priklauso ne tik nuo agento, tačiau ir nuo „objekto“ turimos galios, ir tik į šį ryšį atsižvelgus galima įvertinti įtakos taktikų efektyvumą. Tikėtina, kad vadovas turi daugiau galios už savo pavaldinį, tačiau taipogi tikėtina, kad pavaldinys, nors ir nebūdamas pranašesnis statusu, turi itin vertingų žinių arba yra itin žavinga asmenybė. Taigi, įtakos taktikų pasirinkimui reikšmės gali turėti ir kontekstas (konkrečiai šiuo atveju tai – tam tikros pavaldinio savybės), apie ką dar šiek tiek pakalbėsime sekančiame skyriuje.

1.5. ASMENYBĖS REIKŠMĖ ORGANIZACIJOSE

Asmenybė – tai visuma savybių ar ypatybių, kurios būdingos asmens charakteriui ir elgesiui. Tuo tarpu asmenybės savybės – tai tipiški, ilgalaikiai minčių, emocijų ir elgesio modeliai, kurie yra patvarūs laike ir paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose (Funder, 2001; cit pgl. Barrick et al., 2005).

Asmenybės savybės vaidina didelį vaidmenį tiek priimant asmenį į darbą, tiek vėlesnėje jo karjeroje. Bozionelos (2004) padarė išvadą, kad vidinė karjeros sėkmė (sėkmės arba nesėkmės apibrėžimas asmeniniais subjektyviais terminais) yra susijusi būtent su asmenybės savybėmis, o ne su patirtimi ar protiniais gebėjimais (pastarieji daugiau susiję su išorine karjeros sėkme (sėkmės arba nesėkmės apibrėžimu išorinėmis normomis arba atskaitos taškais)).

Modeliai, vadovavimo sėkmę aiškinantys asmenybės savybių pagrindu, buvo vieni pirmųjų: efektyvių lyderių savybės buvo analizuotos jau nuo 1948 metų: teigta, kad su lyderiavimo efektyvumu susijęs emocinis stabilumas, sąžiningumas, taikumas ir t.t. (Stogdill, 1974; cit. pgl. Avolio et al., 2003). Taipogi analizuota ir tai, kokios savybės įtakoja vadovavimo nesėkmes: nustatyta, kad daug nuostabių vadovų žlugo dėl to, kad buvo arogantiški, savanaudžiai, stokojantys emocinio intelekto (Avolio et al., 2003).

Ilgainiui kaip atsvara šiam požiūriui į lyderius atsirado situacinės lyderiavimo teorijos: jos teigia, kad vienoje situacijoje asmuo gali būti lyderis, o kitoje – pasekėjas, be to, kad lyderio elgesys priklauso ne nuo jo asmeninių savybių, o nuo situacijos. Tai verta turėti omenyje, tačiau šiame darbe mes remsimės prielaida, kad egzistuoja bruožai, daugiau mažiau būdingi efektyviems lyderiams: prie jų priskirtini polinkis dominuoti, ekstraversija, išmintis, vyriškumas, konservatyvumas, gebėjimas prisitaikyti, pasitikėjimas savimi, sąžiningumas,

ryžtingumas ir atkaklumas, kognityviniai gebėjimai ir vadovavimo motyvacija. Sutinkama, kad pagal juos sunkoka atskirti veiksmingą lyderį nuo neveiksmingo, tačiau jie vis tiek turi reikšmės interpretuojant bet kokius vadovavimo efektyvumo tyrimų rezultatus (Chmiel, 2000). Avolio et al. (2003) irgi daro išvadą, kad asmenybė yra svarbi norint prognozuoti būsimą lyderį bei jo vadovavimo efektyvumą, nes, pavyzdžiui, tyrimų duomenimis, tokios savybės kaip ekstraversija, sąžiningumas bei atvirumas patirčiai, yra nuosekliai susijusios su vadovavimo efektyvumu.

Asmenybei tirti naudojama daug metodikų: pastaruoju metu populiariausios MBTI (Myers-Briggs Tipo Indikatorius), CPI (Kalifornijos Asmenybės Inventorius), 16PF (Ketelo 16 Asmenybės Faktorių Klausimynas), FIRO–B (Fundamentinė Tarpasmeninių Santykių Orientacija – Elgesys) bei DPK (Didžiojo Penketo Klausimynas).

Pastaruoju remiamasi daugumoje vadovavimo efektyvumą analizuojančių tyrimų. Jis tiria penkias aukštesnės eilės asmenybės savybes (faktorius). Šie penki faktoriai yra: (1) ekstraversija (socialus, visuomeniškas, užsispyręs, mėgstantis nuotykius, ambicingas, vertinantis atlygį), (2) taikumas (mandagus, padedantis, patikimas, bendradarbiaujantis, užjaučiantis, draugiškas, tolerantiškas), (3) sąžiningumas (patikimas, darbštus, efektyvus, organizuotas, kruopštus, atsakingas, siekiantis daugiau), (4) emocinis stabilumas (savim pasitikintis, ramus, lankstus, toleruojantis stresą, gerai prisitaikantis), (5) atvirumas patirčiai (įžvalgus, geros vaizduotės, kultūringas, smalsus, kūrybingas, plačiai mąstantis, inteligentiškas).

Hogan et al. (1994; cit. pgl. Avolio et al., 2003) teigia, kad DP asmenybės modelis yra patogus būdas apibendrinant individualius su vadovavimo efektyvumu susijusius skirtumus. Atlikęs tyrimų meta-analizę jis konstatavo, kad yra pastovus ryšys tarp lyderio sėkmės ir iškilimo (t.y. dominavimo, ekstraversijos, socialumo), sąžiningumo (integruotumo, atsakingumo), taikumo (diplomatiškumo, kooperatyvumo) ir emocinio stabilumo (pasitikėjimo savimi, geros nuotaikos, amocijų kontrolės). DP asmenybės savybių modelį vadovo asmenybei tirti naudojo Kornor & Nordvik (2004), Lim & Ployhart (2004), Nystedt, (1997), Peterson et al. (2003), Barbuto & Moss (2006). Pagal Didžiojo Penketo Klausimyną (DPK) buvo išskirti ir Holland'o RIASEC karjeros tipai: realistinis, tyrinėjantis, artistiškas, socialinis, konvencionalusis ir vadovaujantis. Pastarojo tipo asmenybei būdingi aukštesni negu vidutiniai balai pagal Ekstraversijos (dominavimo), Sąžiningumo (orientacijos į užduotį, o ne į santykius) bei Intelektualumo skales. Kitų skalių balai vidutiniai (Fruyt & Mervielde, 1999).

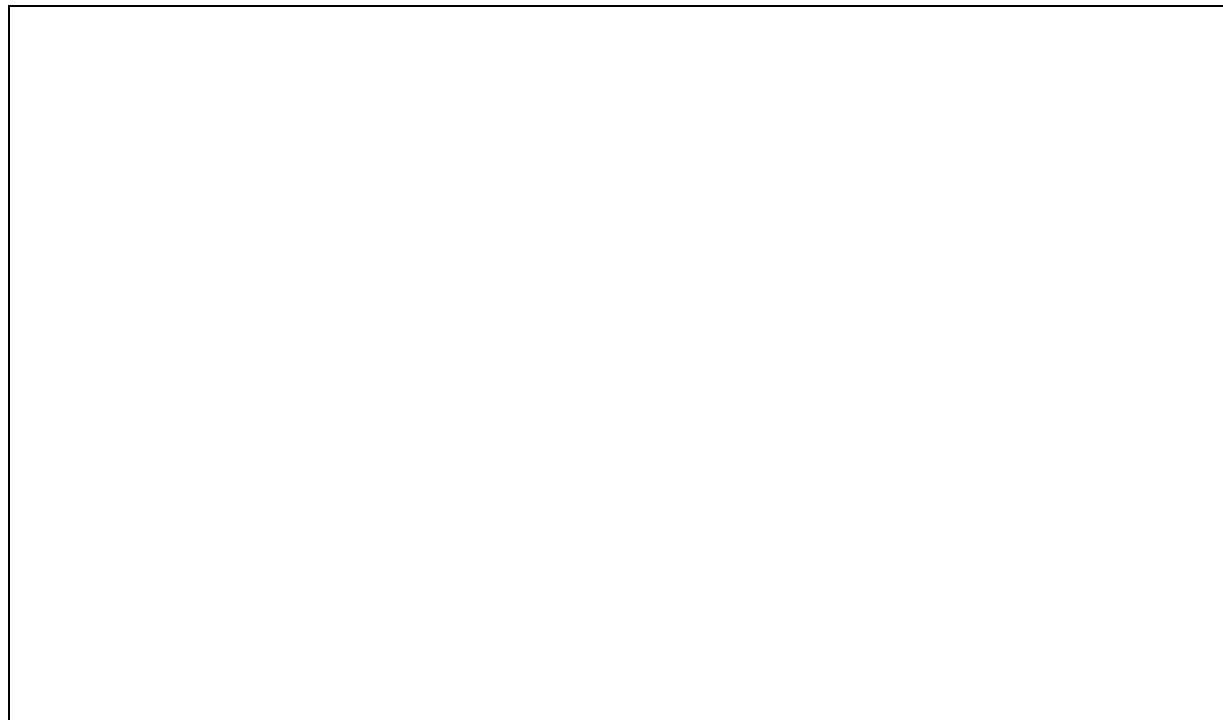
DPK modelis yra paplitęs ir dėl to, kad jo tiriama asmenybės struktūra nėra sąlygojama kultūros, dimensijos yra unikalios, biologiškai sąlygotos ir pastovios laiko atžvilgiu, modelis unikalus dėl savo paprastumo ir natūralios kalbos ir t.t. (Zdanevičiūtė, 2003).

1.6. GALIOS, ĮTAKOS IR ASMENYBĖS SAVYBIŲ RYŠYS

Įtakos taktikų (instrumentinės galios išraiškos) pasirinkimas priklauso nuo daugybės organizacinių, asmeninių bei situacinių faktorių (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003). Šiame darbe mus labiausiai domina, kokią reikšmę galios ir įtakos panaudojimui turi jomis besinaudojančiojo asmenybė.

Bosch (2003) teigia, kad gali egzistuoti platus tikslų spektras, tačiau žmonės dažniausiai visus juos bando pasiekti naudodamiesi vienintele strategija arba elgesio būdu. Vadinasi, pasireiškia tam tikras asmenybės kryptingumas, prioritetų teikimas vieniems, o ne kitiems elgesio būdams. Tai gali būti tiek asmenybinė dispozicija, tiek nuostatos, įsitikinimai, kad vieni arba kiti elgesio būdai yra veiksmingesni (kyla iš patirties).

Yukl yra sukūręs galios ir įtakos modelį, kuriame puikiai atsispindi šio tyrimo problematika:



1 pav. Galios ir įtakos modelis pagal G. Yukl (1994; cit. pgl. Chang, 2004)

Galios rūšys ir asmenybės savybės.

Overbeck et al. (2006) nustatė, kad galingieji yra dažniausiai suvokiami kaip dispoziciškai motyvuoti (t.y. besielgiantys pagal savo asmenybę), atvirkesčiai nei jų pavaldiniai, kurie neturi laisvės ir yra priversti veikti pagal situaciją.

Pfeffer (1997) teigia, kad su galia susijusios asmeninės charakteristikos yra šios: mokėjimas aiškiai reikšti mintis, jautrumas, socialinis adaptyvumas, kompetencija ir populiarumas. Taip pat galingas asmuo turi sugebėti mažinti netikrumą, parūpinti organizacijai išteklių, turėti priėjimą prie informacijos bei “gaudyti” socialiniame organizacijos tinkle. Tokie galingo žmogaus bruožai – tai daugiau ar mažiau lyderio bruožai, tačiau mums visgi yra įdomu tai, koks yra ryšys tarp tam tikrų asmenybės savybių bei konkrečių naudojamų įtakos taktikų bei turimų galios rūšių.

Brennan, Ferris, Paquet & Kline (2003) savo darbe teigia, kad tam tikros galios rūšys susijusios su vadovo lyderiavimo stiliumi. Pavyzdžiui, transakcinis vadovas daugiau naudoja teisėtąją, bei bausmių/apdovanojimų galią, o transformacinis – referentinę/ekspertinę. Čia plačiau to neapžvelginėsime, užtenka paminėti tai, kad šie vadovavimo stiliai kokybiškai skiriasi, kaip ir skiriasi juos naudojančių vadovų asmenybės savybės.

Pakankamai daug dėmesio yra skirta asmenybės savybėms, susijusioms su netinkamu galios panaudojimu. Pavyzdžiui, A-tipo asmenybės, pasižyminčios į sėkmę vedančiu elgesiu, taip pat yra egocentriškos, agresyvios, nekantrios, linkusios varžytis, turi menkus klausymosi gebėjimus, to pasėkoje joms paprasčiausia naudoti pozicijos galią (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003).

Neigiamas afektas – tai polinkis būti nusivylusiam, kankinamam streso bei neigiamas požiūris tiek į save, tiek į kitus. Toks vadovas sunkiai gali suteikti teigiamą atgalinį ryšį ir palaikymą. Be to, Koslowsky (2005) nustatė, kad asmenys su menka savigarba naudoja “smarkesnes” galios rūšis, kadangi jiems trūksta pasitikėjimo savimi, o elgdami griežtai jie bando pagerinti savo paties įvaizdį.

Allcorn & Diamond (1997, cit. pgl. Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003) išskyrė penkis disfunkcinio (t.y. gynybiško) lyderiavimo profilius:

1. Perfekcionistinis. Toks lyderis iškelia sunkiai pasiekiamus tikslus, mano esantis visada teisingas, kritiškai vertina aplinkinius, o pats kritikos nepriima, yra apėstas pomėgio kontroliuoti. Toks lyderis yra linkęs naudoti bausmių galią bei primetinėti savo standartus aplinkiniams.

2. Arogantiškas kerštingas. Toks lyderis mėgsta rungtyniauti ir bet kokiomis sąlygomis laimėti. Tam gali naudoti apgaulę ir manipuliacijas. Jis taip pat yra linkęs netinkamai naudoti bausmių galią.
3. Narcisistinis. Reikalauja dėmesio ir lojalumo, nemėgsta detalių, užsiima galybe darbų vienu metu. Itin daug reikalauja, nepripažįsta klaidų ir to pasėkoje gali nesiiimti organizacijai būtinų veiksmų.
4. Save menkinantis. Nori būti mėgiamas ir palaikomas. Valdžią perleidžia kitiems, nes bijo atsakomybės.
5. Paklusnus. Mėgsta būti vienas, bijo iššūkių, nepasitiki kitais, gali maištauti.

A-asmenybės, asmenis, kuriems būdingas neigiamas afektas, bei aukščiau paminėtus tipus vienija bendras bruožas: tokie lyderiai nesugeba sukurti gerų tarpasmeninių santykių su aplinkiniais, sukuria stresą bei bando nuo jo gelbėtis piktnaudžiaudami tam tikromis (ypač bausmių bei teisėtosis) galios rūšimis. Overbeck & Park (2004) teigia, kad *dominuojančios* asmenybės apskritai yra linkusios mažiau atsižvelgti į pavaldinius ir paprastai užima pozicijas, kuriose gali naudotis struktūrine galia.

Įtakos taktikos ir asmenybės savybės.

Kipnis & Schmidt (1988, cit. pgl. Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003) nustatė, kad ryšys tarp asmenybės savybių ir įtakos taktikų išties egzistuoja. Jie suklasifikavo individus pagal jų naudojamą įtakos taktikas į keturias grupes. Tuo tarpu Rajan & Krishnan (2002), kalbantys apie ryšį tarp įtakos taktikų ir galios rūšių, iškelia mintį, kad ryšys tarp asmenybės savybių ir įtakos taktikų yra, bet jį gali įtakoti vadovo turima galios rūšis (kuri, be kita ko, taip pat lemia ir įtakos taktikų pasirinkimą). Apie tai dar kalbėsime vėliau. Išvada kol kas būtų ta, kad ryšys tarp asmenybės savybių bei įtakos taktikų turėtų būti pakankamai sudėtingas.

Cable & Judge (2002) atliko mūsų darbo tikslams svarbų tyrimą, kuriame aiškinosi, kaip naudojamos aukštyrų nukreiptos įtakos taktikos yra susijusios su Didžiojo Penketo asmenybės klausimynu vertinamomis asmenybės savybėmis. Paaikškėjo, kad:

- vadovai, turintys didesnę balą ekstraversijos skalėje, dažniau naudojo įkvepiančio kreipimosi ir meilikavimo įtakos taktikas;
- surinkę daugiau atvirumo patyrimui skalėje, rečiau naudojo koalicijų taktiką;
- surinkę daugiau emocinio stabilumo skalėje, dažniau naudojo racionalaus įtikinimo bei rečiau įkvepiančio kreipimosi taktikas;
- surinkę daugiau taikumo skalėje rečiau naudojo spaudimo ir teisėtumo taktikas;

- surinkę daugiau sąžiningumo skalėje dažniau naudojo *racionalaus kreipimosi* taktiką.

Yra surinkta ir duomenų apie tai, kaip save patys apibūdina tam tikras įtakos taktikas naudojantys asmenys. Pavyzdžiui, racionalų įtikinimą naudojantieji laiko save inteligentiškesniais, tuo tarpu naudojantys autoritariškas įtakos taktikas laiko save labiau dominuojančiais ir ne tokiais draugiškais (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003).

Barbuto & Moss (2006) atliko meta-analizę, kurioje nagrinėjo kai kurių dispozicijų (psichologinių konstrukčių kaip asmenybės savybės, poreikių būsenos, pažiūros, motyvai ir preferencijos) įtaką naudojamoms įtakos taktikoms. Tyrimo rezultatai buvo tokie:

- išpūdžio valdymas (gebėjimas pateikti save palankioje šviesoje) teigiamai koreliuoja su kreipimusi aukštyn (t.y. siekimu, kad esantys aukštesnėje pozicijoje asmenys pateisintų įtakos darymo siekimą);
- makiavelenizmas (pasiryžimas padaryti bet ką, norint gauti tai, ko norisi) teigiamai koreliuoja su mainais ir kategoriškumu;
- savistaba ir savikontrolė (*self - monitoring*) (laipsnis, kuriuo žmonės nori ir gali kontroliuoti savo elgesį ir pažiūras) yra susijęs su meilikavimu; Douglas (2004) taipogi tvirtina, kad aukštos savistabos (gebantys atpažinti pokyčius bei prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos) vadovai naudoja mažiau kietų įtakos taktikų nei žemos savistabos vadovai;
- išorinis kontrolės lokusas (laipsnis, kuriuo žmonės tiki galintys kontroliuoti aplinkinius įvykius) neigiamai koreliuoja su racionalių įtikinimų;
- socialinė/referentinė identifikacija (noras būti priimtam ir mylimam grupės viduje, jausti ryšį su grupe) neigiamai koreliuoja su kreipimusi aukštyn ir kategoriškumu;
- išorinė motyvacija teigiamai koreliuoja su meilikavimu ir mainais.

Kitų asmenybės savybių bei polinkių neįtraukimą į savo analizę jie motyvavo nepakankamu tyrimų kiekiu. Tai mes laikome dar viena priežastimi, kodėl verta analizuoti būtent Didžiojo Penketo asmenybės savybes.

Atwater (1988) nustatė, kad žinant vadovo asmenybės savybes galima nuspėti jo reikalaujantį elgesį (tuo tarpu palaikantį elgesį prognozuoja pavaldinių pasitikėjimas ir lojalumas).

Galia kaip asmenybės savybių ir įtakos taktikų tarpininkas.

Keliuose tyrimuose pastebėta, kad galia gali tarnauti kaip tarpininkas tarp asmenybės savybių (Rajan & Krishnan, 2002) arba lyties (Carli, 1999) ir naudojamų įtakos taktikų. Bennebroek Gravenhorst & Boonstra (1998) vienu iš savo tyrimo trūkumų laiko tai, kad analizuodami įtakos taktikų pasireiškimą neatsižvelgė į asmenų turimą galios rūšį. Autoriai teigia, kad tai yra svarbu, nes galia yra tas pagrindas, iš kurio kyla įtaka. Pavyzdžiui, aukštą intelektualumo skalės įvertį turintis asmuo gali nesinaudoti racionalaus įtikinimo taktika, nes neturi pakankamai ekspertinės galios.

Galios rūšys, įtakos taktikos ir vadovo lytis.

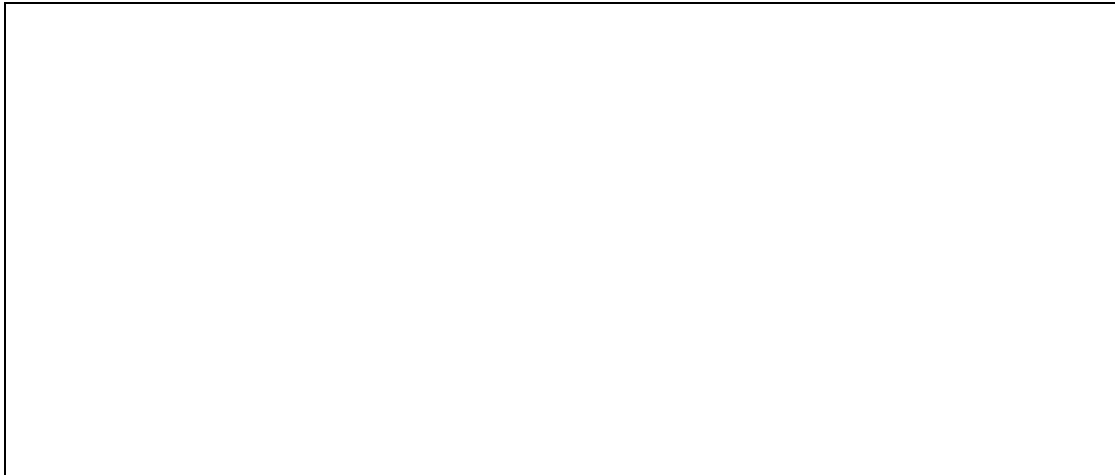
Neturėtų būti ignoruojamas ir toks kintamasis kaip lytis: tyrimais nustatyta, kad moterys ir vyrai naudoja skirtingas įtakos taktikas. Vyrai paprastai turi daugiau ekspertinės ir teisėtosios galios, tuo tarpu moterys – referentinės. Šie skirtumai atsispindi ir vyrų bei moterų naudojamose įtakos taktikose. Moterims sunkiau įtakoti, ypač tuomet, kai reikia pademonstruoti autoritetą ir kompetenciją. Taigi, lyčių skirtumai naudojant įtakos taktikas keičiasi priklausomai nuo lyčių turimų galios rūšių (Carli, 1999). Kitame tyrime buvo nustatyta, kad vyrai statistiškai dažniau naudoja asmeninio įtikinimo, konsultacijos ir kategoriško užsispyrimo taktikas (Reimers, Barbuto & Matkin, 2003). Keshet et al. (2006) atliko tyrimą, patvirtinantį, kad žemesnio statuso grupėje esantys vyrai naudoja vyriškesnes įtakos taktikas nei toje pačioje grupėje esančios moterys, tuo tarpu aukšto statuso grupėje tokių skirtumų nebuvo rasta.

Antra vertus, Rajan & Krishnan (2002) jokių skirtumų tarp vyrų ir moterų turimų galios rūšių bei naudojamų įtakos taktikų nerado – jie tik nustatė, kad lytis įtakoja autoritarizmo įtaką galiai bei įtakai. Pasak jų, skirtumai tarp vyrų ir moterų gali būti ir socializacijos padarinys: moterys socializacijos pasėkoje mokomos būti pasyviomis, prisitaikančiomis, vadovautis intuicija, tuo tarpu vyrai – būti agresyvūs, dominuojantys ir aktyvūs. Taigi, apie asmenybės savybes šiuo atveju reiktų kalbėti atsargiai, nes čia gali būti įsiterpę nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių ir panašių neasmenybinių konstrukčių.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo galios ir įtakos išraiškos – tiek vadovavimo efektyvumui, tiek pavaldinių pasitenkinimui labai svarbūs veiksniai. Todėl labai svarbu juos tirti bei rasti juos apsprendžiančius, įtakojančius arba su jais susijusius faktorius. Vadovo asmenybės savybių, lyties bei kitų demografinių kintamųjų sąsajos su galia bei įtaka padės giliau pažvelgti į galios ir įtakos pasireiškimo organizacijose mechanizmus.

1.7. TYRIMO TIKSLAI IR HIPOTEZĖS

Šio *tyrimo tikslas* – ištirti sąsajas tarp vadovo asmenybės savybių ir turimų galios rūšių bei naudojamų įtakos taktikų. Taipogi planuojama nustatyti sąsajas tarp galios ir įtakos konstrukčių. Bus ištirta, ar remiantis duomenimis apie vadovų asmenybės savybes, galima prognozuoti jų naudojamas galios rūšis/įtakos taktikas.



Tyrimo metu taip pat planuojama išsiaiškinti, kokiomis galios rūšimis/įtakos taktikomis naudojasi vadovai ir ar tai yra susiję su demografinėmis bei kitomis vadovų/pavaldinių charakteristikomis.

Keliamos hipotezės.

1. *Hipotezė. Egzistuoja ryšys tarp asmenybės savybių ir įtakos taktikų:*
 - 1.1. Emocinis stabilumas teigiamai koreliuoja su racionaliomis, neigiamai – su „minkštomis“ įtakos taktikomis;
 - 1.2. Taikumas neigiamai koreliuoja su „kietomis“ įtakos taktikomis;
 - 1.3. Ekstraversija teigiamai koreliuoja su „minkštomis“ įtakos taktikomis;
 - 1.4. Intelektualumas bei sąžiningumas teigiamai koreliuoja su racionaliomis įtakos taktikomis;
2. *Hipotezė. Egzistuoja ryšys tarp asmenybės savybių ir galios rūšių:*
 - 2.1. Emocinis stabilumas teigiamai koreliuoja su ekspertine, neigiamai – su referentine asmenybės galia;
 - 2.2. Taikumas neigiamai koreliuoja su pozicijos galia;
 - 2.3. Ekstraversija teigiamai koreliuoja su referentine asmenybės galia;
 - 2.4. Intelektualumas bei sąžiningumas teigiamai koreliuoja su ekspertine asmenybės

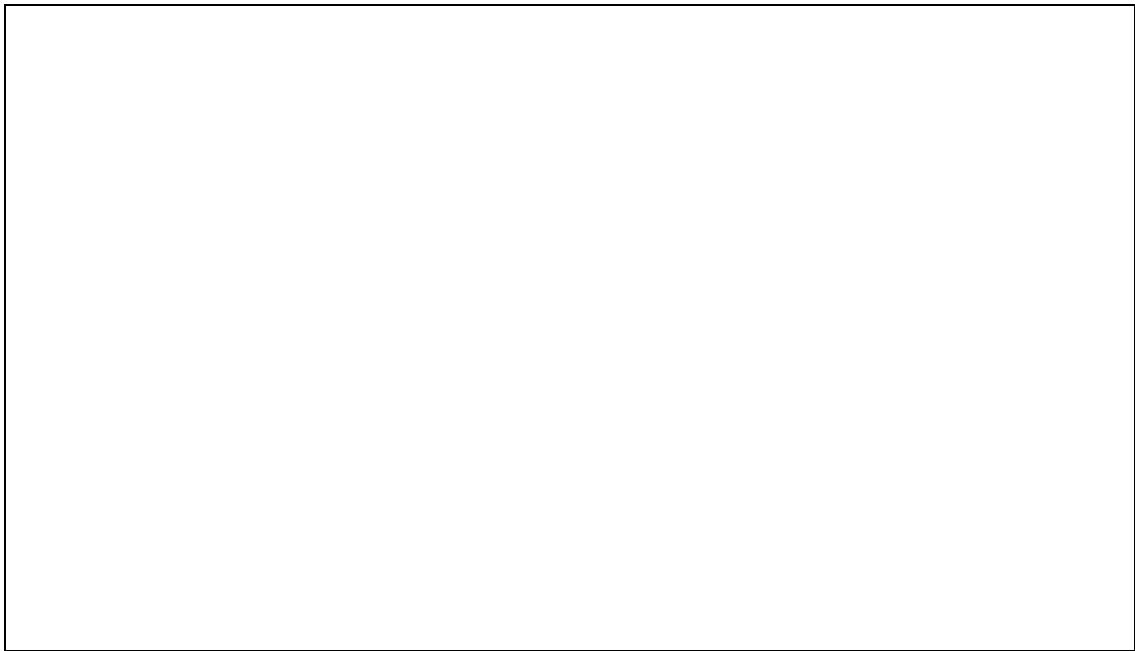
galia;

3. *Hipotezė. Egzistuoja ryšys tarp galios rūšių ir įtakos taktikų:*

- 3.1. Referentinė asmenybės galia teigiamai koreliuoja su „minkštomis“, o ekspertinė - su racionaliomis įtakos taktikomis;
- 3.2. Pozicijos galia teigiamai koreliuoja su „kietomis“ įtakos taktikomis;

4. *Hipotezė. Egzistuoja ryšys tarp naudojamų galios/įtakos rūšių bei demografinių kintamųjų bei vadovo/pavaldinių charakteristikų:*

- 4.1. Vyrų ir moterų turimos galios rūšys bei naudojamos įtakos taktikos skiriasi;
- 4.2. Turimai galiai bei naudojamai įtakos taktikai reikšmės turi vadovo bei pavaldinių charakteristikos (užimamas statusas, pavaldinių skaičius, pavaldinių statusas, darbinių santykių su vadovu trukmė ir t.t.).



2 pav. Darbe keliamos hipotezės.

II. METODIKA

1.1. TIRIAMIEJI

Vadovų imties charakteristikos.

Dalyvavo 46 iš 53 tyrime pakviestų dalyvauti vadovų.

2 lentelė. Vadovų imties charakteristikos.

Demografinis kintamasis	Klasifikacija	Imties dydis (n – 46)	Procentas (%)	Papildoma informacija
Lytis	Vyras	23	50	
	Moteris	23	50	
Amžius	Iki 25 metų	2	4,3	Vidurkis – 37,3 metų; Min – 22, Max – 53, St. n. – 7,4
	25-36 metai	15	32,6	
	36-45 metai	21	45,7	
	46-55 metai	8	17,4	
Lygis	Aukščiausias	8	17,4	
	Vidurinis	8	17,4	
	Žemiausias	30	65,2	
Pavaldinių skaičius	Iki 10	32	69,6	Vidurkis – 8,7 Min – 2, Max – 22, St. n. – 4,3
	11-20	13	28,3	
	21-30	1	2,2	

Pavaldinių imties charakteristikos.

Dalyvavo 246 pavaldiniai (tyrime dalyvauti pakviesta 480). Vieną vadovą vertino nuo 1 iki 13 pavaldinių (vidurkis – 5 pavaldiniai).

3 lentelė. Pavaldinių imties charakteristikos.

Demografinis kintamasis	Klasifikacija	Imties dydis (n – 246)	Procentas (%)
Lytis	Vyras	73	30
	Moteris	173	70
Amžius	Iki 25 metų	40	16
	25-36 metai	105	43
	36-45 metai	75	31
	46-55 metai	23	9
	Virš 56 metų	3	1
Darbinių santykių su vadovu trukmė	Iki 0,5 metų	51	21
	0,5 -1 metus	106	43
	1 – 2 metus	50	20
	Daugiau nei 2 metus	39	16
Pareigos	Vadovas	57	23
	Specialistas	189	77

2.2. MATAVIMO IR VERTINIMO PRIEMONĖS

2.2.1. Didžiojo Penketo Asmenybės Klausimynas

Tai vienas iš labiausiai paplitusių instrumentų, vertinantis asmenybę pagal penkis I eilės faktorius, kurių kiekvienas turi dar po du II eilės faktorius:

1. Emocinis stabilumas
 - Emocijų kontrolė („Linkęs (-usi) per daug įsijausti į kitų pasakojimus apie jų rūpesčius“);
 - Impulsų kontrolė („Sunkiai netenku kantrybės“).
2. Ekstraversija
 - Dinamizmas („Nemėgstu daryti kelių darbų iš karto“);
 - Dominavimas („Nemėgstu dirbti didelės konkurencijos sąlygomis“).
3. Intelektualumas
 - Smalsumas („Visada žinau, kas dedasi pasaulyje“);
 - Patirties platumas („Žaviuosi naujovėmis“).
4. Taikumas
 - Bendradarbiavimas („Nelabai rūpi, kokią įtaką mano poelgiai turėjo kitiems žmonėms“);
 - Draugiškumas („Mėgstu būti tarp žmonių“).
5. Sąžiningumas
 - Skrupulingumas („Stengiuosi per daug nesigilinti į savo veiklą“);
 - Užsispyrimas („Manau, jog susidūrus su didelėmis kliūtimis, neverta toliau siekti užsibrėžtų tikslų“).

Klausimyną sudaro 132 teiginiai, kuriuos reikia įvertinti pagal penkiabalę skalę (nuo 5 - „Visiškai tinka“ iki 1 - „Visiškai netinka“).

Zdanevičiūtė (2003) nustatė, kad lietuviškosios klausimyno versijos patikimumo, turinio ir konstrukto validumo rodikliai yra patenkinami, todėl metodiką galima naudoti tyrimuose.

2.2.2. Įtakos Elgesio Klausimynas

Tai - Yukl (2002) sukurta metodika, vertinanti 11 asmens naudojamų įtakos taktikų. Yra dvi metodikos versijos: *agento* (įtakos darytojo) ir „*objekto*“ (to, kurio atžvilgiu daroma įtaka). Šiame darbe, dr. G. Yukl leidimu, yra naudojama „objekto“ versija, t.y. pavaldinys vertina jo vadovo naudojamą įtakos taktikas. Dr. G. Yukl teigimu, naudojant šią metodikos versiją

išvengiama išankstinės nuostatos, atsirandančios vertinant savo paties elgesį (*self reporting bias*). Antra vertus, pavaldiniai gali atsakinėti su baime, kad atsakymai gali būti išvysti jų vadovo. Tai stengiamės pašalinti garantuodami anonimiškumą ir konfidencialumą.

Metodika vertina 11 įtakos taktikų:

1. Racionalus įtikinimas (*rational persuasion*) („Naudoja faktus ir logiką tam, kad padaryti prašymą arba pasiūlymą įtikinančiu“);
2. Meilikavimas (*ingratiation*) („Prašydamas ką nors atlikti, giria Jūsų žinias ar įgūdžius“);
3. Informavimas (*apprising*) („Paaiškina, kaip siūloma veikla arba pokytis pagelbės Jūsų karjere“);
4. Konsultacija (*consulting*) („Kviečia Jus siūlyti preliminaraus plano ar pasiūlymo, kurį nori kad palaikytumėte ar padėtumėte įgyvendinti, patobulinimo būdus“)
5. Įkvepiantis kreipimasis (*inspirational appeal*) („Padaro įkvepiančią prezentaciją tam, kad sukeltų entuziazmą siūlomai veiklai arba pokyčiui“)
6. Bendradarbiavimas (*collaboration*) („Siūlo suteikti bet kokią paramą, kurios Jums reikės įvykdant pageidavimą“)
7. Asmeninis kreipimasis (*personal appeal*) („Prašo Jūsų pagalbos kaip asmeninės paslaugos“)
8. Mainai (*exchange*) („Siūlo padaryti kažką Jums mainais už tai, kad įvykdysite pageidavimą“);
9. Koalicijos (*coalitions*) („Prašo kieno nors, ką Jūs gerbiate, padėti įtakoti Jus atlikti pageidavimą ar palaikyti pasiūlymą“);
10. Teisėtumas (*legitimizing tactics*) („Sako, kad jo/jos pageidavimas ar pasiūlymas atitinka oficialias taisykles ir politiką“);
11. Spaudimas (*pressure*) („Bandydamas priversti Jus ką nors padaryti, naudoja gąsdinimus ar grasinimus“);

Kiekvieną skalę atspindi 5 teiginiai. Metodikoje naudojamas elgesio dažnio įvertinimas pagal penkiabalę skalę (nuo „Neatsimenu, kad jis/ji kada būtų naudojęs/-usi šią taktiką su manimi“ iki „Jis/ji labai dažnai naudoja šią taktiką su manimi“).

Patikimumas ir validumas.

Įtakos Elgesio Klausimynas elektronine forma buvo gautas tiesiogiai iš amerikiečio autoriaus, taigi, pirminis jo variantas buvo anglų kalba. Tam, kad būtų įsitikinta teiginių

tikslumu, buvo atliktas dvigubas vertimas. Darbo autorė atliko vertimą į lietuvių kalbą, o asmuo, turintis psichologinių tekstų vertimo patirties, – atgalinį vertimą į anglų kalbą. Atsiradę neatitikimai (daugiausia jų buvo dėl lietuvių arba anglų kalbose egzistuojančių sinonimų) buvo šalinami konsultuojantis su metodikos autoriumi, kuris davė daug vertingų patarimų bei išaiškino iš pažiūros vienodai atrodančių žodžių subtilius skirtumus. Galutinis variantas tenkino abi puses.

Atlikus tyrimą patikrintas ir konstrukto validumas. Tam tikslui buvo atlikta tiriamoji faktorinė analizė. Buvo žiūrima, ar išsiskiria 11 autoriaus išskirtų įtakos taktikų, be to, ar galima išskirti tik 3 bendresnio pobūdžio įtakos taktikas (kadangi aiškumo dėlei tiek taktikų buvo išskirta tyrimo hipotezėse). Be to, išskirtos skalės buvo koreliuojamos tarpusavyje, vertintas jų vidinis suderinamumas.

Tiriamosios faktorinės analizės metu išskirta, kaip ir planuota, 11 faktorių, kurie paaiškino beveik 65% visų teiginių variantiškumo. Visi teiginiai sukrito į tuos faktorius, kaip ir planuota, išskyrus racionalų įtikinimą, informavimą ir įkvepiantį kreipimąsi – visos šios taktikos sukrito į vieną faktorių. Kadangi racionalus įtikinimas ir informavimas yra racionalios įtakos taktikos, o įkvepiantis kreipimasis yra dažnai naudojamas junginyje su racionaliomis įtakos taktikomis (tokius rezultatus gavo Bennebroek Gravenhorst & Boonstra (1998) bei Yukl & Tracey (1992)), toks rezultatas yra toleruotinas.

Išskirti 3 aukštesnio lygio faktoriai paaiškino mažiau - 40% - visų teiginių variantiškumo. Kaip jau minėta įvade, įvairūs autoriai išskiria skirtingas įtakos taktikų meta-kategorizacijas. Turėdami tai mintyje bei atsižvelgiant į faktorinės analizės metu gautus rezultatus, šiame tyrime racionaliomis/įtikinančiomis įtakos taktikomis mes laikysime racionalų įtikinimą, informavimą, konsultaciją, bendradarbiavimą bei įkvepiantį kreipimąsi, minkštomis įtakos taktikomis – mainus, meilikavimą ir asmeninį kreipimąsi, o kietomis įtakos taktikomis – koalicijas, spaudimą bei teisėtumą.

Vertinant skalių tarpusavio koreliacijas, vidutinės koreliacijos rastos tarp taktikų, kurios, tyrimų rezultatais dažnai naudojamos kartu, pavyzdžiui, racionalus įtikinimas koreliavo su kitomis racionaliomis įtakos taktikomis, tačiau ypač su įkvepiančiu kreipimusi, kuris kai kurių autorių yra laikomas minkšta įtakos taktika. Kitas pavyzdys būtų asmeninio kreipimosi ir mainų taktikų interkoreliacija. Pasak Bennebroek Gravenhorst & Boonstra (1998), skalių tarpusavio interkoreliacija yra įprastas reiškinys, tačiau remiantis faktorinės analizės duomenimis ir aprašomąja statistika skales galima laikyti skirtingomis įtakos taktikomis.

Vidinio skalių suderinamumo rodikliai (vertinti Cronbacho α) svyravo nuo 0,62 (koalicijų ir bendradarbiavimo skalėms) iki 0,9 (kietų įtakos taktikų skalei). Pasak Čekanavičiaus & Murausko (2004) jie turėtų būti lygūs bent 0,7, o jei yra 0,5 ir mažiau, skalės naudojimui netinka. Galima teigti, kad kiek įtartinos yra koalicijų (0,62), bendradarbiavimo (0,62) ir konsultacijos (0,64) skalės. Panašias, bet kiek aukštesnes Cronbacho α šioms skalėms savo tyrime gavo ir Faeth (2004) (0,68, 0,71 ir 0,72 atitinkamai).

Įvairių įtakos taktikų koreliacijos koeficientai bei vidinio skalių suderinamumo rodikliai pateikiami prieduose esančioje 1 lentelėje.

2.2.3. Galios Suvokimo Profilis

Tai Hersey & Natemeyer (2001) metodika. 21 teiginių pora padeda įvertinti priežastis, dėl kurių vadovui paklūstama. Teiginiai išreiškia 7 galios rūšis:

1. Eksperto galia („Jie gerbia mano reikalų išmanymą, žinias, sprendimus ir patirtį“);
2. Informacinė galia („Aš turiu informacijos, kuri svarbi kitiems (arba galiu ją gauti)“);
3. Referentinė galia („Jie mėgsta mane asmeniškai ir nori daryti tai, kas man patiktų“);
4. Teisėta galia („Mano pareigos organizacijoje suteikia man galią nurodyti, ką kiti turi daryti“);
5. Apdovanojimo galia („Aš galiu apdovanoti tuos, kurie bendradarbiauja su manimi“);
6. Ryšių galia („Jie supranta, kad mane palaiko įtakingi ir svarbūs žmonės“);
7. Baudymo galia („Jie supranta, kad gali sulaukti neigiamų pasekmių, jei su manim nebendradarbiaus“).

Kiekvienoje poroje esantiems teiginiams tiriamieji turėjo padalinti 3 balus: pavyzdžiui, pirmajam poros teiginiui duodama 0 balų, o antrajam – 3 (tai reiškia, kad pirmasis teiginys tiriamajam yra išvis nebūdingas, o antrasis – itin būdingas), jei pirmajam teiginiui duodamas 1 balas, o antrajam – 2 balai, tuo atveju pirmasis teiginys yra mažiau būdingas nei antrasis ir t.t.

Patikimumas ir validumas.

Su Galios Suvokimo Profiliu, kaip ir su Įtakos Elgesio klausimynu, buvo atliktas dvigubas vertimas. Kadangi nebuvo progos pasikonsultuoti su metodikos autoriumi, su išverstos metodikos pavaldinio versija buvo atliktas pilotinis tyrimas. Dalyvavo 12 asmenų (9 moterys ir 3 vyrai), kurie turėjo įvertinti, kokiais galios šaltiniais naudojasi jų vadovai. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių komentarus bei jiems kilusius neaiškumus buvo patobulinta metodikos instrukcija. Dėl teiginių klausimų nekilo. Taip pat pilotinio tyrimo metu buvo pasižiūrėta, ar didelė teiginių skiriamoji geba. Visi tiriamieji pateikė skirtingus rezultatus,

išskyrus tuos, kurie turėjo tą patį vadovą. Tai leido daryti prielaidą, kad metodika tinkama naudojimui.

Cronbacho α paskaičiuotos nebuvo, nes klausimyną sudaro po vieną kiekvienos skalės teiginį. Bandyta empiriškai pagrįsti dviejų galios rūšių (pozicijos ir asmeninės) egzistavimą (iki šiol tai buvo pavykę tik viename tyrime (Yukl ir Falbe, 1991)). Visgi, kadangi šiame tyrime galiai vertinti naudotas preferencijų klausimynas, kuriame kiekvienai galios rūšiai įvertinti naudota po vieną teiginį, faktorinės analizės mums atlikti nepavyko. Negauta įrodymo, kad septynios galios rūšys galimos skirstyti į du faktorius. Taigi, šis skirstymas toliau tyrime tebus teorinis.

Įvairių galios rūšių tarpusavio koreliacijos pateikiamos prieduose esančioje 2 lentelėje.

2.3. TYRIMO EIGA

Tyrime dalyvavo vienos didelės įmonės, kurioje dirba apie 3 tūkst. žmonių, darbuotojai: tiek vadovai, tiek jų pavaldiniai.

Tyrimas buvo suderintas su dalyvių tarnybos vadovu: jam buvo pateikti tyrimo tikslai, darbuotojų dalyvavimo tyrime sąlygos, akcentuota nauda dalyviams ir pačiai įmonei.

Vadovai ir pavaldiniai apie tyrimą buvo informuoti elektroniniu paštu.

Laiške vadovams buvo nupasakotas tyrimas, tikėtina nauda, buvo pranešta, kad artimiausiu laiku juos pasieks vokai su anketomis, o po tyrimo kiekvienas vadovas gaus ataskaitas apie tyrimo rezultatą. Taip pat buvo paminėta, kad jei vadovo tiesioginis vadovas turi tik vadovaujančias pareigas atliekančius pavaldinius, juos gali pasiekti dar vienas laiškas – tuomet jiems tektų užpildyti anketas ne tik apie save, bet ir apie savo vadovą.

Voko vadovui turinys (pateiktas priede):

1. Laiškas, paaiškinantis tyrimo tikslus bei sąlygas;
2. Didžiojo Penketo klausimynas;
3. Galios Suvokimo Profilis (vadovo versija);
4. Vokas atgaliniam siuntimui.

Vadovams savo vardų įrašyti nereikėjo, kiekvienas atgaliniam siuntimui skirtas vokas buvo pažymėtas tam tikru skaičiumi. Vadovo tapatybę buvo svarbu užtikrinti, nes po tyrimo vadovai turėjo gauti ataskaitas, taigi, tyrimo pobūdis neleido garantuoti vadovų anonimiškumo.

Konfidencialumas buvo garantuotas: patikinta, kad bendroje ataskaitoje rezultatai bus apibendrinti.

Anketoms pildyti buvo skirta savaitė laiko.

Pavaldiniams buvo siūstas kitas laiškas. Jame taip pat buvo nupasakotas tyrimas, tikėtina nauda bei iš karto pateiktos dvi anketos (elektroniniu formatu).

Elektroninio paketo pavaldiniui turinys:

1. Laiškas, paaiškinantis tyrimo tikslus bei sąlygas;
2. Nuoroda į Įtakos Elgesio Klausimyno elektroninę versiją;
3. Galios Suvokimo Profilis (elektroninė pavaldinio versija).

Pavaldiniai vieną iš užpildytų anketų turėjo persiųsti elektroniniu paštu, o kitą užpildyti įmonės *vidiniame puslapyje*. Respondentų nebuvo prašoma pateikti jų vardų, jie buvo patikinti, kad jų vadovas nežino, kurie iš jų dalyvauja tyrime, o rezultatai vadovui bus pateikti tik apibendrinta forma.

Elektroninėms anketoms pildyti buvo suteiktos 4 dienos laiko.

Vėliau abu terminai buvo kiek pratęsti, nes buvo svarbu surinkti kuo daugiau kiekvieno vadovo pavaldinių pildytų anketų, o ir patys vadovai (ypač esantys ne Vilniuje) anketų nepristatė laiku.

Tyrimo duomenys surinkti per 12 dienų.

2.4. REZULTATŲ APDOROJIMAS

2.4.1. Aprašomoji statistika

Galios rūšys.

Vadovų turimos ir naudojamos galios rūšys buvo vertinamos tiek iš pačių vadovų ($n = 45$), tiek iš jų pavaldinių ($n = 212$) perspektyvos.

4 lentelė. Galios vertinimo vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei tarpusavio skirtumai

Galios rūšis	Vadovų vertinimas ($n = 45$)		Pavaldinių vertinimas ($n = 212$)		F (1, 254)	p
	Vid.	St. n.	Vid.	St. n.		
1. Pozicijos	8,5	0,9	8,5	1	0,03	0,88
2. Bausmių	6,5	2,5	6,4	3,3	0,01	0,92
3. Apdovanojimo	9,9	2,1	8	2,6	21,56**	0,00
4. Ryšių	5,9	2,8	7	3,1	4,77*	0,03
5. Teisėtoji	10,6	2,2	10,7	2,4	0,08	0,78
6. Informacinė	9,5	2,4	10,5	2,6	4,8*	0,03
7. Asmeninė	10,2	2	10,2	2,5	0,03	0,88
8. Ekspertinė	12,6	2,4	12,9	2,8	0,35	0,55
9. Referentinė	7,9	3	7,5	3,7	0,44	0,51
	F (1, 44) = 34,29**		F (1, 211) = 110,214**			

Pastaba. * Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, jei p (reikšmingumo lygmuo) $< 0,05$;

** Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, jei p (reikšmingumo lygmuo) $< 0,01$.

Taigi, nustatyta, kad pavaldiniai mano vadovus turint daugiau informacinės ($p = 0,029$) ir ryšių ($p = 0,030$) galios bei mažiau apdovanojimo ($p = 0,000$) galios nei tuo įsitikinę vadovai.

Blokuotų duomenų analizės pagalba įvertinti galių tarpusavio skirtumai, nustatyta, kad jie statistiškai reikšmingi: pavaldinių manymu, ekspertinė galia naudojama dažniausiai ($p < 0,01$), po jos seka teisėtoji, informacinė bei apdovanojimo galios rūšys (jos statistiškai reikšmingai nesiskiria tarpusavyje, tačiau skiriasi nuo kitų – ekspertinės bei žemai įvertintų galios rūšių). Kitos galios rūšys (bausmių, ryšių bei referentinė) naudojamos statistiškai reikšmingai mažiau.

Vadovų manymu, daugiausiai naudojama ekspertinė galia, po jos seka teisėtoji, informacinė ir apdovanojimo. Taigi, iš esmės pavaldinių ir vadovų vertinimo tendencijos vienodos, išskyrus tai, kad stebimi keli vidurkių skirtumai.

Reiktų pabrėžti, kad kiekvieno vadovo pavaldinių galios vertinimai buvo itin homogeniški – patikrinus jų tarpusavio skirtumus Kendall'o konkordacijos koeficientu ranginėms neparametrinėms imtims (W), reikšmingų skirtumų nerasta.

Įtakos taktikos.

Vadovų įtakos taktikas vertino 246 jų pavaldiniai. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami įtakos vertinimo vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai.

5 lentelė. Įtakos vertinimo vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai

Įtakos taktika	Pavaldinių vertinimas (n - 246)	
	Vidurkis	St. nuokrypis
1. Racionalios	13,3	2,8
2. Racionalus įtikinimas	15,2	3,3
3. Informavimas	13,8	3,8
4. Įkvepiantis kreipimasis	13,1	3,7
5. Konsultacija	12,5	3,2
6. Bendradarbiavimas	12	3,4
7. Minkštos	8,2	2,3
8. Asmeninis kreipimasis	6,2	2,5
9. Meilikavimas	11,9	4,1
10. Mainai	6,6	2,9
11. Kietos	9	2,5
12. Spaudimas	9,1	3,4
13. Koalicijos	7,5	2,7
14. Teisėtumas	10,6	3,5
	F (1, 245) = 306,4**	

** Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, p (reikšmingumo lygmuo) < 0,01.

Blokuotų duomenų analizės pagalba nustatyta, kad įtakos taktikų naudojimo dažnume yra statistiškai reikšmingų skirtumų: pavyzdžiui, racionalus kreipimasis ir informavimas naudojami statistiškai reikšmingai dažniau nei visos kitos įtakos taktikos.

Vertinant kiekvieno vadovo pavaldinių nuomonių skirtumus, paaiškėjo, kad iš 44 vadovų, kurių įtakos taktikas vertino daugiau negu 1 pavaldinys, 37 vadovų (vadinasi, 84%) pavaldinių vertinimuose rasta statistiškai reikšmingų skirtumų (vertinta Kendall'o konkordacijos koeficientu neparametrinėms ranginėms imtims (W), kuris reikšmingų skirtumų atveju svyravo nuo 0,25 iki 1,0).

Asmenybės savybės.

6 lentelė. Asmenybės savybių vertinimo vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai

Asmenybės savybės	Vadovų vertinimas (n – 46)	
	Vidurkis	St. nuokrypis
Emocinis stabilumas	82	10,7
Emocijų kontrolė	43,2	6,3
Impulsų kontrolė	38,9	5,5
Ekstraversija	91,7	8,4
Dinamizmas	45,1	4,1
Dominavimas	46,5	5,2
Intelektualumas	91,3	8,2
Smalsumas	43,7	4,9
Patirties platumas	47,6	4,5
Taikumas	85,1	7,9
Bendradarbiavimas	44,5	4,6
Draugiškumas	40,7	5
Sąžiningumas	90,2	8,5
Skrupulingumas	41,9	4,9
Užsispyrimas	48,2	4,8
I eilės faktoriai	F (1, 45) = 14,5**	
II eilės faktoriai	F (1, 45) = 21,78**	

** Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, p (reikšmingumo lygmuo) < 0,01.

Kaip matome, aukščiausi balai gauti Ekstraversijos, Intelektualumo bei Sąžiningumo skalėse, kas pagal Holland'o RIASEC klasifikaciją atspindi vadovaujantį-verslininkišką tipą. Iš antrinių faktorių išsiskiria užsispyrimas, patirties platumas ir dominavimas, kas taipogi yra labai būdinga geram vadovui.

Blokuotų duomenų analizės pagalba nustatyta, kad taikumas ir emocinis stabilumas yra statistiškai reikšmingai mažiau išreikšti nei kiti pirmosios eilės faktoriai. Dominavimas, patirties platumas ir užsispyrimas yra labiau išreikšti nei kiti antrosios eilės faktoriai.

2.4.2. Galios bei įtakos ryšys

Kadangi galią vertino tiek vadovai, tiek jų pavaldiniai, jų vertinimai (Pearsono koreliacijos koeficiento pagalba) buvo susieti su įtakos taktikomis atskirai. Pavaldinių vertinimai buvo suvidurkinti – kadangi tarp jų nebuvo statistiškai reikšmingų skirtumų (vertinta Kendall'o konkordancijos koeficientu ranginėms neparametrinėms imtims (W)), daug informacijos prarasta nebuvo.

7 lentelė. Pavaldinių (n = 212) vertintos vadovų galios bei įtakos ryšys

Įtakos taktika\ Galios rūšis	Pozi-cijos	Baus-mių	Apdova-nojimo	Ryšių	Teisė-toji	Infor-macinė	Asme-ninė	Ekspertinė	Refe-rentinė
1. Racionalios	-,39**	-,41**	,05	-,12	-,16	-,08	,41**	,54**	,14
2. Racionalus įtikinimas	-,40**	-,46**	,00	-,12	-,11	-,00	,41**	,58**	,10
3. Informavimas	-,11	-,23	-,09	-,12	-,02	,05	,11	,38**	,04
4. Įkvepiantis kreipimasis	-,25	-,22	,11	-,20	,06	-,18	,26	,40**	,03
5. Konsultacija	-,41**	-,31*	,10	-,15	-,30*	-,12	,42**	,40**	,28
6. Bendradarbiavimas	-,28	-,39**	,08	,08	-,25	-,07	,30*	,38**	,118
7. Minkštos	-,05	-,03	,03	,09	-,15	-,06	,05	-,08	,16
8. Asmeninis kreipimasis	-,07	-,17	,06	,19	-,29	,07	,06	-,08	,17
9. Meilikavimas	-,11	,04	,02	-,13	-,118	-,06	,11	,08	,10
10. Mainai	,08	-,00	-,01	,22	,05	-,11	-,08	-,20	,06
11. Kietos	,30*	,20	,03	,25	,11	-,10	-,29	-,46**	-,02
12. Spaudimas	,51**	,44**	,10	,21	,23	-,14	-,50**	-,60**	-,21
13. Koalicijos	,17	,00	,14	,33	-,02	-,15	-,18	-,36*	,05
14. Teisėtumas	-,10	-,12	-,16	,07	-,04	,06	,12	-,01	,20

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmenyje

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje

8 lentelė. Vadovų (n – 46) vertintos galios bei įtakos ryšys

Įtakos taktika\ Galios rūšis	Pozi-cijos	Baus-mių	Apdova-nojimo	Ryšių	Teisė-toji	Infor-macinė	Asme-ninė	Ekspertinė	Refe-rentinė
1. Racionalios	-,30*	-,01	,10	-,22	-,12	-,22	,30*	,17	,28
2. Racionalus įtikinimas	-,21	-,03	,10	-,17	-,14	-,07	,21	,04	,26
3. Informavimas	-,21	,06	,08	-,09	-,21	-,19	,21	,09	,22
4. Įkvepiantis kreipimasis	-,33*	,02	,09	-,24	-,11	-,27	,33*	,15	,33
5. Konsultacija	-,34*	-,11	-,02	-,36*	,08	-,08	,34*	,26	,25
6. Bendradarbiavimas	-,13	,02	,14	-,03	-,10	-,24	,13	,14	,07
7. Minkštos	-,37*	-,08	,05	-,13	-,13	-,32*	,37*	,33*	,24
8. Asmeninis kreipimasis	-,29	-,11	,02	-,14	,12	-,33*	,29	,31*	,15
9. Meilikavimas	-,20	,22	,16	-,13	-,17	-,40**	,20	,24	,09
10. Mainai	-,30*	-,34*	-,11	,01	-,13	,07	,30*	,17	,27
11. Kietos	-,24	-,07	-,07	,09	-,26	-,14	,24	,14	,22
12. Spaudimas	-,09	,00	-,05	,06	-,11	-,07	,09	,04	,08
13. Koalicijos	-,25	-,24	,02	,12	-,18	-,16	,25	,26	,13
14. Teisėtumas	-,27	,00	-,10	,05	-,34*	-,11	,268	,07	,30*

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmenyje

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje

Matome, kad vadovų vertinta galia su įtakos taktikomis koreliuoja silpniau (nėra koreliacijos koeficientų viršijančių 0,4) nei pavaldinių vertinta galia. Jau anksčiau (4 lentelė) nustatėme, kad pavaldinių ir vadovų vertinimai skiriasi. 8 lentelėje matome, kad kai kurios koreliacijos su vadovų vertinta galia prasilenkia su logika (pavyzdžiui, teisėtoji galia neigiamai koreliuoja su tokia įtakos taktika kaip teisėtumas). Dauguma autorių sutinka, kad galią ir įtaką reiktų vertinti iš pavaldinių perspektyvos, todėl tolesniame darbe analizuosime tik iš pavaldinių perspektyvos vertintą galią.

Šiame tyrime tarp įtakos taktikų ir pavaldinių vertintų galios rūšių rasti ryšiai buvo pakankamai reikšmingi: koreliacijos koeficientai svyravo nuo 0,30 iki 0,60 (7 lentelė). Asmeninė (ekspertinė) galia išties teigiamai koreliavo su racionaliomis įtakos taktikomis (nuo $r = 0,38$ bendradarbiavimo taktikai iki $r = 0,58$ racionaliam įtikinimui) bei neigiamai – su kietomis įtakos taktikomis ($r = -0,36$ koalicijoms ir $r = -0,60$ spaudimui). Tuo tarpu pozicijos (ypač bausmių) galia buvo neigiamai susijusi su racionaliomis įtakos taktikomis, o teigiamai – su kietomis.

2.4.3. Asmenybės savybių bei galios / įtakos ryšys

9 lentelė. Asmenybės savybių ir galios ryšys (pateikiami Pearsono koreliacijos koeficientai)

Asmenybės savybės/ Galios rūšys	Pozi- cijos	Baus- mių	Apdova- nojimo	Ryšių	Teisė- toji	Infor- macinė	Asme- ninė	Ekspertinė	Referentinė
Emocinis stabilumas	,03	-,02	,10	-,04	,06	-,04	-,03	,05	-,07
Emocijų kontrolė	,03	,00	,10	-,04	,06	-,05	-,03	,02	-,06
Impulsų kontrolė	,01	-,04	,09	-,04	,06	-,02	-,01	,07	-,07
Ekstraversija	,16*	,20**	,03	,03	,17*	-,16*	-,16*	-,15*	-,10
Dinamizmas	,07	,16*	-,10	-,03	,13	-,05	-,07	-,11	-,01
Dominavimas	,19**	,19**	,13	,08	,17*	-,23**	-,19**	-,14*	-,16*
Intelektualumas	,22**	,05	,20**	,07	,20**	-,10	-,22**	-,10	-,22**
Smalsumas	,28**	,08	,24**	,09	,18*	-,07	-,28**	-,16*	-,26**
Patirties platumas	,10	,01	,10	,02	,17*	-,10	-,10	-,01	-,12
Taikumas	,04	-,10	,03	,08	,09	-,01	-,04	-,02	-,04
Bendradarbiavimas	,09	-,05	,08	,07	,11	-,03	-,09	-,03	-,09
Draugiškumas	-,03	-,12	-,03	,06	,04	,01	,03	,01	,04
Sąžiningumas	,12	,10	,09	,01	,14	-,11	-,12	-,08	-,11
Skrupulingumas	,18*	,07	,20**	,10	,08	-,13	-,18*	-,12	-,15*
Užsispyrimas	,03	,11	-,05	-,08	,15*	-,06	-,03	-,02	-,03

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmenyje

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje

Koreliacijos koeficientai tarp vadovų asmenybės savybės su jų turimų galios rūšių buvo maži: reikšmingais atvejais jie svyravo nuo 0,16 iki 0,28. Tačiau hipotezės nepasitvirtino: ryšių arba nebuvo, arba ne ta kryptimi, kur tikėtasi. Emocinis stabilumas ir taikumas nekoreliavo su jokiais galios rūšimis (taigi, nepasitvirtino 2.1 ir 2.2. hipotezės). Ekstraversija pasirodė teigiamai bekoreliuojanti su pozicijos (bausmių, teisėtąja ir informacine) galia, neigiamai – su asmenine (ypač ekspertine) galia (nepasitvirtino hipotezė 2.3.). Intelektualumas taip pat teigiamai koreliavo su pozicijos (apdovanojimo bei teisėtąja) galia, neigiamai – su asmenine (ypač referentine) galia (nepasitvirtino hipotezė 2.4.).

10 lentelė. Asmenybės savybių ir įtakos taktikų ryšys (pateikiami Pearsono koreliacijos koeficientai)

Asmenybės savybės/ Įtakos taktikos	Racio- naliai	Racionalus įtikinimas	Inform avimas	Įkvepiantis kreipimasis	Konsul tacija	Bedradar biavimas	Minkštos	Asmeninis kreipimasis	Meilika vimas	Mainai	Kietos	Spau dimas	Koali cijos	Teisė tumas
Emocinis stabilumas	0,12	0,19**	0,03	0,12	0,03	0,12	-0,05	-0,02	-0,05	-0,04	-0,03	-0,09	-0,05	0,06
Emocijų kontrolė	0,06	0,13	-0,01	0,09	0,01	0,04	-0,05	0,02	-0,07	-0,03	-0,01	-0,06	-0,02	0,5
Impulsų kontrolė	0,17*	0,23**	0,08	0,14*	0,04	0,19**	-0,05	-0,06	-0,02	-0,05	-0,05	-0,11	-0,08	0,07
Ekstraversija	0,90	0,05	0,05	0,10	0,06	0,10	0,12	0,10	0,06	0,11	0,16*	0,23**	0,12	0,04
Dinamizmas	0,00	-0,05	0,03	0,04	-0,03	0,02	0,06	0,14*	-0,02	0,08	0,15*	0,22**	0,10	0,05
Dominavimas	0,14*	0,11	0,06	0,12	0,12	0,14	0,13*	0,04	0,12	0,11	0,13*	0,18**	0,11	0,02
Intelektualumas	0,02	0,02	-0,01	0,07	-0,06	0,07	0,08	0,05	0,03	0,10	0,03	0,05	0,03	0,00
Smalsumas	-,09	-0,09	-0,13	-0,04	-0,11	0,02	0,06	0,07	-0,02	0,11	0,02	0,06	0,04	-0,05
Patirties platumas	0,14*	0,15*	0,12	0,17	0,02	0,10	0,07	0,01	0,08	0,05	0,04	0,02	0,01	0,05
Taikumas	0,01	0,00	0,04	0,05	-0,08	0,03	0,07	0,06	0,04	0,06	0,02	-0,04	0,04	0,06
Bendradarbiavimas	0,03	0,03	-0,01	0,06	-0,02	0,06	0,04	0,08	0,02	0,01	0,04	-0,03	0,05	0,08
Draugiškumas	-0,01	-0,02	0,08	0,03	-0,12	-0,02	0,07	0,02	0,04	0,09	-0,01	-0,04	0,01	0,02
Sąžiningumas	0,13*	0,15*	0,04	0,12	0,09	0,13	0,10	0,06	0,07	0,10	0,15*	0,15*	0,10	0,11
Skrupulingumas	0,11	0,10	0,05	0,08	0,08	0,15	0,14	0,08	0,13	0,09	0,15*	0,13*	0,14*	0,08
Užsispyrimas	0,11	0,15*	0,02	0,13	0,07	0,06	0,03	0,02	-0,02	0,08	0,11	0,12	0,02	0,11

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmenyje

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje

Vadovų naudojamos įtakos taktikos su jų asmenybės savybėmis koreliavo dar silpniau: reikšmingais atvejais koreliacijos koeficientai svyravo nuo 0,14 iki 0,23. Toks jų svoris nėra stebinanantis rezultatas: kadangi pavaldinių įtakos vertinimai skyrėsi statistiškai reikšmingai, o norėta neprarasti daug informacijos, nuspręsta koreliacinę analizę daryti ne iš vadovų perspektyvos (t.y. naudojant kiekvieno vadovo įtakos vertinimo vidurkį), o iš pavaldinių perspektyvos (t.y. kiekvieno pavaldinio įtakos vertinimą susiejant su jo vadovo asmeninėmis savybėmis). Kadangi taip vienas asmenybės profilis susietas su n (nuo 1 iki 13) statistiškai reikšmingai skirtingų įtakos vertinimų, koreliacijos koeficientų silpnumas yra patenkinamas.

Taikumas nekoreliavo su jokiais įtakos taktikomis (nepasitvirtino 1.2. hipotezė). Emocinis stabilumas teigiamai koreliavo su racionalių įtikinimu, o impulsų kontrolė – su racionaliomis įtakos taktikomis (ypač racionalių įtikinimu, bendradarbiavimu ir įkvepiančiu kreipimusi) (pasitvirtino 1.1. hipotezė). Ekstraversija teigiamai koreliavo su kietomis įtakos taktikomis (spaudimu), tačiau dominavimas koreliavo su visomis: racionaliomis (stipriausiai), minkštomis ir kietomis taktikomis, o dinamizmas – dar ir su asmeniniu kreipimusi (kuris yra minkšta įtakos taktika) (nepasitvirtino 1.3. hipotezė). Patirties platumas teigiamai koreliavo su racionaliomis (racionalus įtikinimas) įtakos taktikomis. Sąžiningumas teigiamai koreliavo tiek su kietomis (spaudimu), tiek su racionaliomis (racionalus įtikinimas) įtakos taktikomis (iš dalies pasitvirtino 1.4. hipotezė).

Buvo atlikta ir suvidurkintų vertinimų koreliacinė analizė su vadovų asmenybės savybėmis. Kaip jau minėjome, jos metu yra prarandamas didelis kiekis informacijos, todėl tolesniame darbe ji analizuojama nebus. Jos metu pasitvirtino tik faktas, kad sąžiningumas teigiamai koreliuoja su kietomis įtakos taktikomis (koreliacijos koeficientai didesni: nuo 0,30 iki 0,38)

Naudojant atgalinį metodą (jo pagalba statistinis paketas socialiniams mokslams (SPSS) suranguoja prediktorius pagal reikšmingumą ir pateikia optimaliausią modelį), buvo atlikta regresinė analizė: patikrinta, ar pagal Didžiojo Penketo asmenybės savybes galima prognozuoti vadovų turimas galios rūšis bei naudojamas įtakos taktikas.

11 lentelė. Galios rūšių numatymas pagal pirminius / antrinius asmenybės faktorius (pateikti standartizuoti β koeficientai)

Asmenybės faktoriai/ Galios rūšys	Pozicijos	Bausmių	Apdovanojimo	Ryšių	Teisėtoji	Informacinė	Asmeninė	Ekspertinė	Referentinė
Pirminiai									
Emocinis stabilumas	-,07	-,02	-	-	-,03	-	,06	-	
Ekstraversija	,05	,20*	-,12	-	,10	-,16**	-,05	-,15*	,02
Intelektualumas	,23*	-	,27**	-	,15	-	-,23*	-	-,25**
Taikumas	-,05	-,12	-,08	,08	,03	-	,05	-	,07
Sąžiningumas	,02	,04	,05	-	-	-	-,02	-	-,03
R^2 visam modeliui	,06	,06	,05	,01	,05	,03	,06	,02	,05
p visam modeliui	,05	,03	,04	,29	,05	,02	,05	,05	,03
Antriniai									
Emocijų kontrolė	,13	-	,18	-	-	-,11	-,13	-	-,08
Impulsų kontrolė	-,10	-	-,04	-	-	,14	,10	,07	,02
Dinamizmas	,05	,10	-,11	-	-	,08	-,05	-,08	,03
Dominavimas	,18	,20	,17	,13	,08	-,32**	-,18	-,21*	-,12
Smalsumas	,30**	,09	,26**	,09	,11	-	-,30**	-,22*	-,25**
Patirties platumas	-,13	-,15	-,02	-	,05	-	,13	,19	,03
Bendradarbiavimas	-,01	-,07	-,08	-	-	-	,01	-	,00
Draugiškumas	,06	-	,08	,12	-	-,08	-,06	-,09	,01
Skrupulingumas	,14	-	,23*	,13	-	-,07	-,14	-	-,10
Užsispyrimas	-,21*	-	-,31**	-,26**	,05	,10	,21*	,12	,16
R^2 visam modeliui	,13	,06	,16	,06	,05	,07	,13	,07	,10
p visam modeliui	,00	,03	,00	,04	,05	,05	,00	,04	,05

* - standartizuotas β koeficientas reikšmingas 0,05 lygmenyje.

** - standartizuotas β koeficientas reikšmingas 0,01 lygmenyje.

Modelis prognozuoja gerai, jei $p < 0,05$, o $R^2 > 0,25$.

Lentelėje tušti langeliai reiškia, kad tos asmenybės savybės yra visiškai nereikšmingos tam tikros galios rūšies prognozei (t.y. kad jų buvimas iškreipia ir daro nereikšmingą visą modelį). Paliktos tik tos, kurių pagalba modelio reikšmingumo lygmuo didesnis už 0,05 – net jei jis prognozuoja ir nepakankamą dalį tam tikros galios rūšies variantiškumo (modelis prognozuoja gerai, jei R^2 viršija 0,25). Tuo atveju jei net išmetus nereikšmingas savybes modelis negali prognozuoti, t.y. reikšmingumo lygmuo p yra mažiau už 0,05 (tokios, pavyzdžiui, yra bausmių ar ryšių galių prognozės pagal pirminius faktorius), lentelėje pateiktos tos savybės, kurios yra sąlyginai reikšmingiausios – su jomis modelis atrodo geriausiai.

Lentelėje matome, kad pagal antros eilės asmenybės savybes galima prognozuoti geriau, tačiau ir tai nepadedą paaiškinti pakankamo kiekio naudojamų galios rūšių variantiškumo. Taigi, galima teigti, kad pagal asmenybės savybes (jų profilį) naudojamų galios rūšių prognozuoti negalima. Taipogi naudojamų galios rūšių negalima prognozuoti pagal pavienes savybes.

Sekančioje lentelėje tuo pačiu principu pateikiamas asmenybės savybių gebėjimas prognozuoti įtakos taktikas.

12 lentelė. Įtakos taktikų prognozavimas pagal pirminius / antrinius asmenybės faktorius (pateikti standartizuoti β koeficientai)

Asmenybės savybės/ Įtakos taktikos	Racio- naliaios	Racionalus įtikinimas	Informa- vimas	Įkvepiantis kreipimasis	Konsul- tacija	Bedradar- biavimas	Minkš- tos	Asmeninis kreipimasis	Meilika- vimas	Mainai	Kietos	Spau- dimas	Koali- cijos	Teisė- tumas
Pirminiai faktoriai														
Emocinis stabilumas	,14	,24**	-	,11	-	,10	-	-	-	-,09	-	-,10	-	-
Ekstraversija	-	-,03	,05	-	-	-	,12	,10	-	-	,14	,23**	,12	-
Intelektualumas	-,11	-,12	-	-	-	-	-	-	-	,13	-,10	-,04	-	-
Taikumas	-	-,08	-	-	-,12	-	-	-	-	-	-	-,03	-	-
Sąžiningumas	,16	,21*	-	,11	,12	,11	-	-	,07	-	,12	,07	-	,11
R^2 visam modeliui	,04	,07	,00	,03	,02	,03	,01	,01	,01	,02	,04	,07	,02	,01
p visam modeliui	,04	,01	,42	,05	,10	,05	,08	,14	,29	,15	,03	,01	,06	,09
Antriniai faktoriai														
Emocijų kontrolė	-,14	-,12	-,12	-	-,09	-,19	-	,20*	-,12	-	,09	,06	-	-
Impulsų kontrolė	,22*	,27**	,11	,04	,09	,37**	-,11	-,23*	-	-,12	-,11	-,13	-,09	-
Dinamizmas	-,10	-,16*	-,04	-,08	-,13	-,02	-	,18*	-,13	-	,14*	,18	,09	-
Dominavimas	,10	,05	,06	,06	,15	,10	,16	-,11	,20*	,14*	-	,11	-	-
Smalsumas	-,23**	-,25**	-,25**	-,19*	-,19*	-,05	-	-	-,11	-	-,04	,03	-	-,12
Patirties platumas	,17	,18*	,23*	,21*	,06	-,03	-	-	,13	-	-	-,09	-	-
Bendradarbiavimas	-,07	-,08	-,12	-	,01	-,06	-	,10	-	-	-	-,05	-	,09
Draugiškumas	-,05	-,10	,10	-,04	-,13	-,05	,14	-	,09	,14	-	,04	-	-
Skrupulingumas	,08	,06	,09	-	-	,12	,11	,11	,09	-	,15*	,09	,13*	-
Užsispyrimas	,07	,16	-,05	,10	,11	-,04	-,10	-	-,11	-	-	,01	-	,13
R^2 visam modeliui	,10	,14	,08	,06	,07	,09	,05	,06	,07	,03	,05	,08	,03	,03
p visam modeliui	,01	,00	,04	,04	,04	,03	,05	,05	,05	,05	,05	,04	,05	,09

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmenyje

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje

Modelis prognozuoja gerai, jei $p < 0,05$, o $R^2 > 0,25$.

Kaip matyti, nė vienu atveju R^2 neviršija 0,25, kas rodo, kad asmenybės savybių profiliai netinkami norint prognozuoti vadovo naudojamas įtakos taktikas. Įtakos taktikų tuo pačiu negalima būtų prognozuoti pagal pavienes asmenybės savybes (kadangi tuo atveju R^2 dar labiau sumažėtų).

2.4.4. Asmenybės savybių, galios / įtakos bei demografinių kintamųjų ryšys

Šiame tyrime naudoti demografiniai kintamieji buvo dalyvių lytis bei amžius. Be to, buvo žinomas vadovų lygis, pavaldinių skaičius bei darbo su pavaldiniais stažas.

Skirtumai buvo vertinami naudojantis Stjudento bei ANOVOS kriterijais bei Pearsono koreliacijos koeficientu.

Lytis.

Moterys statistiškai reikšmingai labiau nei vyrai turėjo išreikštą draugiškumą ($t = -2,161$, $p = 0,036$) asmenybės faktorių bei statistiškai mažiau reikšmingai nei vyrai ($t = 2,071$, $p = 0,044$) – dominavimo asmenybės faktorių. Visi kiti asmenybės bruožai buvo išreikšti be didesnių skirtumų.

Moterys taip pat labiau pasižymėjo referentine galia ($t = -3,619$, $p = 0,000$) – t.y. joms statistiškai reikšmingai labiau nei vyrams paklūstama dėl to, kad jomis žavimasi. Vyrai, pavaldinių manymu, labiau pasižymėjo apdovanojimo galia ($t = 2,765$, $p = 0,006$). Vyrai naudojami daugiau pozicijos galia, o moterys – asmenine ($t = (-)2,990$, $p = 0,003$).

Įtakos taktikų naudojime statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

Amžius.

Galių naudojime amžiaus skirtumų nepastebėta.

Tuo tarpu tarp įtakos taktikų skirtingai įvairių amžiaus grupių yra naudojamos mainų ($F(3, 42) = 4,24$, $p = 0,011$) bei asmeninio kreipimosi ($F(3, 42) = 3,72$, $p = 0,019$). Mainai ($p = 0,006$) bei asmeninis kreipimasis ($p = 0,041$) yra statistiškai reikšmingai mažiau naudojami 36-45 metų amžiaus vadovų nei vyresniųjų kolegų (46-55 metų amžiaus).

Amžius (intervalinio kintamojo pavidale) nei su galios rūšimis, nei su įtakos taktikomis nekoreliavo.

Vadovo lygis.

Vadovo lygis (žemiausias, vidurinis ar aukščiausias) yra susijęs su vadovo asmeninėmis savybėmis: skirtumų rasta tokių savybių kaip dominavimas ($F(2, 43) = 4,48$, $p = 0,017$), ekstraversija ($F(2, 43) = 4,91$, $p = 0,011$), skrupulingumas ($F(2, 43) = 3,98$, $p = 0,026$) bei sąžiningumas ($F(2, 43) = 3,92$, $p = 0,027$) pasireiškime.

Strateginio (aukščiausio) lygio vadovai yra statistiškai reikšmingai labiau dominuojantys bei ekstravertiški nei operatyvinio (žemiausio), o operatyvinio lygio vadovai pasižymi statistiškai reikšmingai mažesniu skrupulingumu ir sąžiningumu nei taktinio (vidurinio) lygio vadovai.

Nustatyta, kad skirtingo lygio vadovai naudojami skirtingomis galios rūšimis.

13 lentelė. Skirtingo lygio vadovų galių suvokimas

Galios rūšis	Vadovo lygis	Vidurkis	F (2, 208)	p
1. Pozicijos	Žemiausias	8,4707	4,816**	0,009
	Vidurinis	8,3063		
	Aukščiausias	9,0125		
2. Bausmių	Žemiausias	6,3673	4,392*	0,014
	Vidurinis	5,4063		
	Aukščiausias	7,7500		
3. Apdovanojimo	Žemiausias	7,4286	10,724**	0,000
	Vidurinis	9,1875		
	Aukščiausias	9,1875		
4. Ryšių	Žemiausias	7,0884	0,319	0,728
	Vidurinis	6,6250		
	Aukščiausias	7,1250		
5. Teisėtoji	Žemiausias	10,5986	5,565**	0,004
	Vidurinis	10,1250		
	Aukščiausias	11,9688		
6. Informacinė	Žemiausias	10,8707	6,987**	0,001
	Vidurinis	10,1875		
	Aukščiausias	9,0313		
7. Asmeninė	Žemiausias	10,3231	4,816**	0,009
	Vidurinis	10,7344		
	Aukščiausias	8,9688		
8. Ekspertinė	Žemiausias	12,9660	1,037	0,356
	Vidurinis	13,1563		
	Aukščiausias	12,2500		
9. Referentinė	Žemiausias	7,6803	4,907**	0,008
	Vidurinis	8,3125		
	Aukščiausias	5,6875		

* Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, p (reikšmingumo lygmuo) < 0,05;

** Tarp vidurkių yra reikšmingų skirtumų, p (reikšmingumo lygmuo) < 0,01.

Skirtumų buvo rasta visų, išskyrus ryšių ir ekspertinės rūšies, galių panaudojime. Aukščiausio lygio vadovai naudoja statistiškai reikšmingai daugiau teisėtosios galios nei kitų lygių vadovai (p = 0,007 palyginus su viduriniu lygiu; p = 0,011 – su žemiausiu lygiu) bei

statistiškai reikšmingai mažiau referetinės ($p = 0,013$ palyginus su viduriniu lygiu; $p = 0,017$ - su žemiausiu lygiu), be to, statistiškai reikšmingai mažiau informacinės galios nei žemiausio lygio vadovai ($p = 0,001$) bei statistiškai reikšmingai daugiau bausmių galios nei vidurinio lygio vadovai ($p = 0,011$). Žemiausio lygio vadovai turi mažiausiai apdovanojimo galios ($p = 0,001$ palyginus tiek su viduriniu, tiek su aukščiausiu lygiu). Bendrai kalbant, aukščiausio lygio vadovai naudojami daugiau pozicijos, ir mažiau asmenine galia nei kitų lygių vadovai ($p = 0,015$ palyginus su viduriniu lygiu; $p = 0,017$ – su žemiausiu lygiu).

Tuo tarpu kalbant apie įtakos taktikas, nustatyta, kad, pavaldinių manymu, aukščiausio lygio vadovai daugiau naudojami tokia įtakos taktika kaip spaudimas ($F(2, 238) = 3,389$, $p = 0,035$).

Pavaldinių skaičius.

1-10 tiesioginių pavaldinių turintys vadovai vertinami kaip turintys daugiau apdovanojimo galios ($t = 3,323$, $p = 0,002$) nei 11-20 pavaldinių turintys vadovai.

Įtakos taktikų naudojime skirtumų nerasta.

Pavaldinių skaičius (intervalinio kintamojo pavidale) neigiamai koreliavo su konsultacine įtakos taktika ($r = -,336^*$) (vadinasi, kuo daugiau pavaldinių turi vadovas, tuo mažiau naudoja konsultacijas tam, kad juos įtakotų), tačiau nekoreliavo su galios rūšimis.

Taip pat buvo pažiūrėta, ar galios/įtakos vertinimas yra susijęs su anketas pildžiusių pavaldinių aktyvumu: t.y. jų skaičiumi. Pildžiusių pavaldinių skaičius teigiamai koreliavo su vadovų teisėtąja įtakos taktika ($r = ,352^*$), bet nekoreliavo su vadovų turima galia.

Radę minėtus skirtumus taipogi atlikome regresinę analizę – norėdami nustatyti, ar pagal demografinius kintamuosius galima prognozuoti vadovų asmenybės savybes, naudojamas galios rūšis bei įtakos taktikas.

Gauta, kad daugumos asmenybės savybių pagal demografinius kintamuosius prognozuoti negalima: vienintelis reikšmingai su tokiomis asmenybės savybėmis kaip dinamizmas, dominavimas ir ekstraversija susijęs kintamasis buvo vadovo užimamas lygis, tačiau ir jis negali prognozuoti pakankamo savybių variantiškumo (pasak Čekanavičiaus & Murausko (2004), jis turi būti bent 25%).

Tas pats pasakytina ir apie galios rūšis: nors vadovo lygis ir buvo susijęs su apdovanojimo galia, o vadovo lytis – su referentine galia, demografiniai kintamieji nepaaiškino pakankamo galių variantiškumo.

Regresinės analizė taip pat visiškai netinkama norint pagal demografinius kintamuosius prognozuoti įtakos taktikas.

Pavaldinių charakteristikos.

Įtakos taktikoms neturi reikšmės tokie situaciniai kintamieji kaip darbo su pavaldiniu trukmė, pavaldinio pareigos (specialistas arba vadovas) ir lytis.

Tačiau nustatyta, kad su pavaldiniais-specialistais vadovai naudoja daugiau ekspertinės galios nei su pavaldiniais-vadovais ($t = -1,983$, $p = 0,49$), o su pavaldiniais-vadovais - daugiau apdovanojimo galios ($t = 2,443$, $p = 0,015$). Taip pat daugiau apdovanojimo galios jaučiantys sakosi vyriškos lyties pavaldiniai ($t = 2,059$, $p = 0,041$).

Be to, iki 0,5 metų su vadovu dirbantys pavaldiniai jaučia mažiau jo apdovanojimo galios ($t = 0,022$ palyginus su 0,5-1 metus dirbančiais ir $t = 0,019$ palyginus su 1-2 metus dirbančiais).

Taigi, hipotezės 4.1. ir 4.2. pasitvirtino tik iš dalies: paaiškėjo, kad skiriasi ne tik galios rūšys, bet ir asmenybės savybės - tačiau ne įtakos taktikos.

III. REZULTATŲ APTARIMAS

Vadovų galia ir įtaka yra išties plačiai tiriama konstrukta, tačiau tyrimų, analizuojančių jų sąsajas su vadovų asmenybės savybėmis, yra reta. Dauguma šioje srityje atliktų tyrimų analizavo ne asmenybės savybes, o kitus dispozicinius kintamuosius (tokius kaip motyvacija, kontrolės lokusas, įspūdžio valdymas ir panašiai) (Barbuto & Moss, 2006). Taigi, nors tyrimą galima laikyti novatorišku (analogiškų būta viso labo keli), ir pridėtinė jo vertė turėtų būti nemaža, tokiaime kontekste šio tyrimo rezultatų analizė yra pakankamai sudėtinga.

Darbe buvo keltos hipotezės apie vadovų asmenybės savybių, turimų galios rūšių bei naudojamų įtakos taktikų ryšį.

Dauguma autorių sutinka, kad ryšys tarp asmenybės savybių ir įtakos taktikų turėtų būti pakankamai sudėtingas ir ne itin akivaizdus, jis gali būti įtakojamas tiek situacijos (Hersey & Blanchard, 2004), tiek turimos galios rūšies. Remiantis šio tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad tiek įtakos taktikos, tiek galios rūšys, būdamos nuo situacijos priklausomais elgesio lygmens kintamaisiais (Barbuto & Moss, 2006), pakankamai sunkiai koreliuoja su pastovesniais dispoziciniais (asmenybiniais, situaciniais bei demografiniais) kintamaisiais. Vertėtų ateityje atlikti daugiau tokio pobūdžio tyrimų ir pasiaiškinti, ar tai, kas nustatyta, yra patikimas rezultatas.

Paaikėjo, kad viena iš asmenybės savybių – taikumas - nekoreliuoja su jokiais įtakos taktikomis, emocinio stabilumo ir intelektualumo koreliacijos su racionaliomis įtakos taktikomis patvirtino mūsų keltas hipotezes, o ekstraversijos bei sąžiningumo koreliacijos su kietomis įtakos taktikomis buvo netikėtas rezultatas.

Emocinis stabilumas yra teigiamai susijęs su racionaliomis įtakos taktikomis, o ypač su racionalių įtikinimu. Tai patvirtina anksčiau atliktus tyrimus (Cable & Judge, 2002). Emociškai stabilūs asmenys rečiau praranda savitvardą, jie yra kantresni, dažniau iškelia racionalias idėjas, todėl mažiau linkę naudotis kietomis ar minkštomis įtakos taktikomis (pastarosios gali signalizuoti pyktį arba nusižeminimą).

Intelektualumas, tyrimų rezultatais, irgi yra susijęs su racionaliomis įtakos taktikomis. Šiame tyrime rasti ryšiai buvo pakankamai kuklūs, tačiau vis tiek patvirtino kitų autorių nuomonę: jog racionalių įtikinimą naudojantys asmenys laiko save intelektualesniais (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003).

Ekstraversija pasirodė teigiamai bekorėliuojanti su kietomis įtakos taktikomis (ypač spaudimu), kas buvo stebinant rezultatas. Antra vertus, jau anksčiau aptarėme ekstraversijos ryšį su pozicijos galia, o pozicijos galia savo ruožtu koreliuoja su kietomis įtakos taktikomis (tai aptarsime vėliau). Galimas daiktas, kad ekstravertiški (ir ypač dominuojantys) asmenys kietų įtakos taktikų pagalba įtvirtina savo dominavimą.

Sąžiningumas teigiamai susijęs tiek su racionaliomis (racionalių įtikinimu), tiek su kietomis įtakos taktikomis (spaudimu ir koalicijomis), kas tik iš dalies patvirtina mūsų keltą hipotezę apie šios savybės koreliaciją su racionaliomis įtakos taktikomis. Galima kelti prielaidą, kad tyrimo rezultatai tam tikra prasme buvo įtakojami respondentų darbo specifikos: tirtų vadovų darbe labai svarbu pasiekti įmonės iškeltus tikslus – o tam pasiekti spaudimas gali pasirodyti paprasčiausia ir greičiausiai veikianti priemonė. Spaudimas veikia greičiausiai, tiesa, juo pasiekiamas aklas paklusimas, o ne identifikacija su reikalavimu, tačiau tai gali būti ne tiek svarbu, kai rezultato reikia greitai. Taigi, aukštesnius sąžiningumo (skrupulingumo ir užsispyrimo) įverčius turintis vadovas gali pasinaudoti juo kaip efektyviausiu būdu pasiekti tikslui.

Naudojant regresinę analizę, buvo patikrinta, ar Didžiojo Penketo asmenybės modelis yra tinkamas norint prognozuoti vadovų elgesį, t.y. jų naudojamas įtakos taktikas. Nustatyta, kad geriau prognozuoti galima pagal antrinius asmenybės faktorius: prognozuojant pagal didesnę kiekį kintamųjų yra geresnės galimybės pašalinti netinkamus ir pasilikti optimalų variantą. Tačiau nepaisant to, asmenybės savybių profilis įtakos taktikų statistiškai reikšmingai neprognozavo. Turint omenyje kuklius koreliacijos koeficientus, toks rezultatas nestebina.

Reiktų pabrėžti ir tai, kad įtaka vertinta iš pavaldinių perspektyvos, o jų vertinimai pasirodė besą statistiškai reikšmingai besiskiriantys. Norint neprarasti svarbios informacijos, koreliacinė analizė atlikta iš pavaldinių, o ne vadovų perspektyvos, t.y. vertinimai nebuvo suvidurkinti, o kiekvienas jų buvo susietas su vadovo asmenybės profiliu. Esant tokiai situacijai (kai visiškai skirtingi vertinimai koreliuojami su vienu asmenybės profiliu) sudėtinga gauti itin stiprias koreliacijas.

Be to, kaip jau minėta įvade, asmenybės savybių ir įtakos taktikų ryšyje gali būti įsiterpę kiti faktoriai, kad ir vadovo turima galia (Rajan & Krishnan, 2002; Carli, 2002): asmeuo gali pasirinkti savo naudojamas įtakos taktikas pagal tai ar turi atitinkamą galios rūšį. Šiame tyrime vadinamoji tako analizė (*path analysis*) panaudota nebuvo – tai gali būti gairė ateities tyrimams.

Vadovų asmenybės savybės su jų turimomis galios rūšimis koreliavo kiek žymiau, tačiau hipotezės dėl nepasitvirtino: ryšių arba nebuvo, arba ne ta kryptimi, kur tikėtasi. Tiesa, reikia pridurti tai, kad nors tyrime galia buvo analizuojama tiek iš pačių vadovų, tiek iš jų pavaldinių perspektyvos, ieškant ryšių buvo panaudotas tik pavaldinių vertinimas. Daugumoje galią ir įtaką analizuojančių tyrimų naudojami pavaldinių vertinimai, kadangi jie labiau atitinka realybę nei pačių vadovų savęs vertinimai. Šiame tyrime galią vertino tiek vadovai tiek pavaldiniai tam, kad rasti galimų skirtumų – o jų buvo (apdovanojimo (pavaldiniai mano vadovus jos turint mažiau), ryšių bei informacinės (pavaldiniai mano vadovus jų turint daugiau) galios vertinimai skyrėsi statistiškai reikšmingai). Suvokimo skirtumai nestebina, kadangi savęs vaizdas nebūtinai turi atitikti tą vaizdą, kurį mato aplinkiniai.

Emocinis stabilumas ir taikumas (savybės, kurių išreikštumas vadovų imtyje buvo apskritai mažiausias) nekoreliavo su jokiais galios rūšimis. Visgi, tai nėra itin stulbinantis atradimas: dauguma autorių sutinka, kad ekstraversija bei sąžiningumas (o ne kitos savybės) yra dažniausi įvairių vadovavimo aspektų koreliantai ir prediktoriai.

Ekstraversija (o ypač antrinis jos faktorius - dominavimas) pasirodė neigiamai bekoreliuojanti su pozicijos (bausmių, teisėtąja) galia bei neigiamai bekoreliuojanti su informacine bei asmenine (ekspertine) galia. Nors teigėme, kad ekstraversija turėtų būti labiau susijusi su švelnesnėmis galios rūšimis (nes bendraujantys žmonės yra aktyvūs, pastebimi ir dažniausiai keliantys susižavėjimą, taigi, turintys referentinę galią), dominavimas savo ruožtu nėra itin švelni ekstraversijos išraiška. Tai – tendencija pirmauti, įtakoti, ambicingumas bei iniciatyvumas. Overbeck ir Park (2004) teigia, kad dominuojančios asmenybės yra labiau linkusios naudotis pozicijos galia, kas šiuo atveju ir pasitvirtino, kadangi bausmių bei teisėtąsios galios nesant pozicijos neįmanoma įgyti. Taip pat aiškintinas ir neigiamas dominavimo ryšys su asmenine galia.

Informacinė galia, prieš išskiriant ją kaip atskirą galios rūšį, buvo siejama su ekspertine galia (Raven et al., 1998). Analizuojant iš šios perspektyvos, ir turint omenyje tai, kad, tyrimo rezultatais, ekstravertai pasižymi mažesne ekspertine galia, ekstravertų pasižymėjimas mažesne informacine galia nėra stebinantys rezultatas.

Intelektualumas (o ypač smalsumas) bei sąžiningumas (skrupulingumas) taip pat teigiamai koreliuoja su pozicijos (o ypač apdovanojimo bei teisėtąja) galia, o neigiamai koreliuoja su asmenine (o ypač referentine) galia (9 lentelė). Dėl galima kelti prielaidas, kad aukštus intelektualumo ir sąžiningumo įverčius turintys vadovai yra įsitikinę, kad būtent pozicijos galia yra tiesiausias kelias norint gauti greitą rezultatą (kas, tyrimų duomenimis, ir

yra tiesa). Tuo tarpu referentinė galia, nors ir sąlygoja ilgalaiškesnę bei savanoriškesnę paklusimą, nėra lengvai įgyjama: ji arba yra, arba jos nėra.

Reikia pastebėti ir tai, kad intelektualumas neigiamai koreliuoja ne su ekspertine, o su referentine asmenybės galia. Tyrime kėlėme hipotezę, kad ši asmenybės savybė teigiamai koreliuos su ekspertine galia. Nors tai ir nepasitvirtino, neigiama koreliacija su referentine galia nėra toks stebinantys rezultatas, kadangi ekspertinė ir referentinė galios, nors kylančios iš asmenybės, savo esme yra labai skirtingos (viena remiasi žiniomis, o kita asmenybės žavesiu).

Panaudojus regresinę analizę, nustatyta, kad turimų galios rūšių pagal pirmines bei antrines Didžiojo Penketo asmenybės savybes prognozuoti negalima (12 lentelė). Tai nėra stebinantys rezultatas, kadangi koreliacijos koeficientai buvo pakankamai maži.

Šiame tyrime, nepaisant vieno iš įtakingiausių įtakos tyrinėtojų G. Yukl (1996) teigimo, kad įtakos taktikos ir galios rūšys yra vargiai susijusios (jo tyrime buvo gautas vienintelis neigiamas ryšys – tarp referentinės galios ir spaudimo taktikos), tarp įtakos taktikų ir galios rūšių rasti ryšiai buvo pakankamai reikšmingi: asmeninė (ekspertinė) galia išties teigiamai koreliavo su racionaliomis įtakos taktikomis bei neigiamai – su kietomis įtakos taktikomis. Tuo tarpu pozicijos (ypač bausmių) galia buvo neigiamai susijusi su racionaliomis įtakos taktikomis, o teigiamai – su kietomis. Tokie rezultatai patvirtino Reimers et al. (2003) bei Faeth (2004) tyrimuose gautus rezultatus, taip pat ir mūsų išsikeltas hipotezes. Galima daryti išvadą, kad galia ir įtaka yra išties susiję konstruktai: t.y. kad potencialas įtakoti (galia) yra susijęs su realia galios išraiška (įtaka). Sagrestano (1992), tyrinėjusi lyties skirtumus įtakos taktikų pasireikštume, padarė išvadą, kad ne lytis, o užimama pozicija (vadinasi, turima struktūrinė galia) apsprendžia naudojamas įtakos taktikas, taigi, galima daryti prielaidą ir apie šio ryšio kryptį. Ją ateityje būtų pravartu patyrinti atidžiau.

Tyrime taip pat buvo analizuotas demografinių kintamųjų (vadovų lytis bei amžius) ir vadovo/pavaldinių charakteristikų (vadovo užimamas statusas (lygis) bei pavaldinių statusas, lytis, amžius, darbinių santykių su vadovu trukmė) ryšys su vadovų asmenybės savybėmis, turimomis galios rūšimis bei naudojamomis įtakos taktikomis.

Nustatyta, kad moterys vadovės yra draugiškesnės ir mažiau dominuojančios nei vyrai vadovai, be to, aukščiausio lygio vadovai pasižymi aukštesniais ekstraversijos (dominavimo) įverčiais. Tokie rezultatai atspindi visuomenėje vyraujančius stereotipus: kad dominavimas yra vyro ir vadovo pagrindinė ypatybė (galima daryti prielaidą, kad būtent dėl šios priežasties aukščiausio lygio vadovų tarpe yra daugiau vyrų (šiuo tyrime aštuonių aukščiausio lygio vadovų tarpe buvo tik viena moteris).

Taip pat rasti skirtumai galios rūšių, bet ne daugumos įtakos taktikų, išreikštume. Manoma, kad moterys vadovės naudoja daugiau referentinės (ir daugiau asmeninės) galios nei vyrai, vyrai naudoja daugiau apdovanojimo (ir daugiau pozicijos) galios. Tokie rezultatai vėlgi nėra stebinantys: jau ankstesnių tyrimų metu nustatyta, kad moterys daugiau naudojasi referentine galia, o vyrai - teisėtąja (Carli, 1999), o apdovanojimo galia, kaip ir teisėtoji, kyla iš užimamos pozicijos. Antra vertus, tai, kad nerasta ryšių tarp lyties ir naudojamų įtakos taktikų, patvirtina mokslininkų išvadą, kad nėra vyriškų ir moteriškų įtakos taktikų - be konteksto lyčių skirtumai yra bereikšmiai (Sagrestano, 1992).

Be to, aukščiausio lygio vadovai naudoja mažiau informacinės bei referentinės, bet daugiau teisėtosios, apdovanojimo ir bausmių galios (pastarasis faktas nestebina, nes, kaip jau minėta, dauguma aukščiausio lygio vadovų šiame tyrime buvo vyrai). Tai patvirtina kitų autorių (Bennebroek Gravenhorst & Boonstra, 1998; Schwarzwald et al., 2005) išvadas: kad aukštesnio lygio vadovai turi daugiau pozicijos (ir ypač teisėtosios) galios ir progų panaudoti kietas įtakos taktikas (šiame tyrime taip pat nustatyta, kad jie daugiau naudojasi spaudimo taktika): gerų santykių su pavaldiniu palaikymas jiems nėra toks svarbus kaip žemesio statuso asmenims (dėl didesnio atstumo tarp jų ir pavaldinių).

Be to, nustatyta, kad mažiau pavaldinių turintys vadovai yra laikomi turinčiais daugiau apdovanojimo galios. Tai gali būti aiškintina faktu, kad jie labiau linkę dėl jų stengtis bei skirti jiems savo laiką. Juk taip pat buvo nustatyta, kad pavaldinių skaičius neigiamai koreliuoja su konsultacine įtakos taktika; vadinasi, kuo mažiau pavaldinių vadovas turi, tuo daugiau progų pasitaiko juos pakonsultuoti ir galbūt apdovanoti (čia omenyje turimas ne tik materialinis atlygis).

Reikia paminėti ir tai, kad teisėtoji įtakos taktika teigiamai koreliuoja su vadovus vertinusių pavaldinių skaičiumi – galimas daiktas, kad vadovų, kurie naudojasi teisėtąja įtakos taktika (akcentuoja organizacijos vidaus taisykles ir politiką) pavaldiniai labiau jaučia turintys (ar net privalantys) sudalyvauti tyrime ir išreikšti savo nuomonę apie vadovą (nes „taip reikia“).

Analizuojant galios/įtakos ryšius su pavaldinių statusu, lytimi bei darbinių santykių su vadovu trukme, nustatyta, kad su pavaldiniais-specialistais vadovai naudoja daugiau ekspertinės galios, o su pavaldiniais-vadovais – daugiau apdovanojimo galios: nenuostabu, kadangi specialistams svarbu, kad vadovas turėtų jų darbui reikiamų žinių, o vadovams, kurie paprastai būna ambicingesni, svarbesnė apdovanojimo galimybė.

Kaip matome, su tokiomis charakteristikomis kaip vadovo lytis, statusas, pavaldinių skaičius, pavaldinio statusas ir panašiai koreliuoja galios rūšys, tačiau ne įtakos taktikos. Antra vertus, jau anksčiau pastebėjome, kad pavaldinių įtakos taktikų vertinimai skyrėsi statistiškai reikšmingai, o galios vertinimuose skirtumų nebuvo. Vadinasi, galia yra pastovesnis elgesio konstruktas nei įtaka – pastarasis, teorijų teigimu, turėtų būti labiau priklausomas nuo situacijos bei, situacinės lyderystės šalininkų teigimu (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001), nuo pavaldinio asmeninių savybių, profesinės brandos bei nuo vadovo-pavaldinio tarpusavio santykių. Matome, kad su pastoviomis charakteristikomis įtakos taktikos nekoreliuoja, vadinasi, yra kitų jų pasirinkimą lemiančių veiksnių. Ateityje vertėtų pasigilinti į juos atidžiau, tinkamiausias tam galėtų būti eksperimentinis tyrimas.

Apskritai matome, kad galios suvokimas tam tikra prasme yra susijęs tiek su vadovo asmenybės savybėmis, tiek su analizuotais situacijos ypatumais, tuo tarpu įtakos suvokimas – daugiau su vadovo asmenybės savybėmis (darome prielaidą, kad reikšmės turintys situacijos ypatumai čia nebuvo išanalizuoti).

Tyrimas vertingas ir tuo, kad išsiaiškinta, kurioms galios rūšims bei įtakos taktikoms vadovai teikia pirmenybę, ir kokios yra labiausiai išreikštos vadovų asmenybės savybės. Nustatyta, kad vadovai daugiausiai naudoja racionalias įtakos taktikas ir ekspertinę galią, kurios, daugumos galios ir įtakos tyrinėtojų nuomone, ir yra dažniausiai naudojamos bei efektyviausios, sąlygojančios ne aklą paklusimą, o įsipareigojimą užduočiai (Bennebroek Gravenhorst & Boonstra, 1998). Be to, tokių galios rūšių ir įtakos taktikų naudojimas signalizuoja apie pakankamą pavaldinių brandą bei motyvaciją dirbti (Douglas, 2004).

Nustatyta, jog tyrime dalyvavę vadovai pasižymi didesniais intelektualumo, ekstraversijos ir sąžiningumo įverčiais - o šios savybės, pagal Holland'o RIASEC klasifikaciją, ir yra labiausiai išreikštos vadovų tarpe (Fruyt & Mervielde, 1999).

Nors tyrimo metodologijoje yra daug privalumų (tirta tiek galia, tiek įtaka, naudojant tą pačią metodiką paanalizuoti pavaldinių ir vadovų vertinimo skirtumai), neišvengta ir minusų. Iš jų paminėtume tai, kad tai nebuvo eksperimentinis tyrimas – o anketų pildymas visuomet yra rizikingas dalykas. Koreliacijos gali būti veikiamos tokių išorinių faktorių kaip įvairių taktikų įvertinimo tikslumas, respondentų šališkumas bei įsitikinimai, motyvacijos dalyvauti stoka (dėl menko pavaldinių aktyvumo teko juos raginti dalyvauti). Be to, pasak Yukl ir Tracey (1992) respondentai gali būti veikiami subtilesnių įtakos formų, kurios yra sėkmingos tik tada, kai respondentas nesuvokia, kad jos naudojamos. Reikia paminėti ir tai, kad vadovų įtakos taktikas ir galios rūšis vertino tik tie pavaldiniai, kurie to norėjo – galimas daiktas, kad nepanorėję to

daryti pavaldiniai savo vadovus būtų vertinę kitaip. Be to, tyrime dalyvavo tik pardavimų srityje dirbantys asmenys, o jų darbo specifika galėjo įtakoti gautus rezultatus.

Ateityje vertėtų kartoti tokio pobūdžio tyrimus, visų pirma ištiriant įvairioms sritims atstovaujančius vadovus bei jų pavaldinius bei įvertinant, kokią reikšmę naudojamoms galios rūšims/įtakos taktikoms turi darbo specifika. Be to, vertėtų patikrinti gautas tendencijas naudojant išsamesnį galios rūšis vertinantį klausimyną – kadangi šiame tyrime naudotasis tebuvo vadinamasis *single item* klausimynas, ir pagal jį nepavyko išskirti abstraktesnių (aukštesnės eilės) galios rūšių (nors teoriškai jos turėtų egzistuoti). Be to, reiktų įvertinti galios rūšies, kaip tarpininko vaidmenį tarp asmenybės savybių ir įtakos taktikų.

IV. IŠVADOS

1. Hipotezė apie įtakos taktikų ryšį su vadovų asmenybės savybėmis pasitvirtino tik iš dalies: racionalios įtakos taktikos, kaip ir prognozuota, koreliavo su vadovų emociniu stabilumu, intelektualumu ir iš dalies sąžiningumu (šis t.p. koreliavo ir su kietomis įtakos taktikomis). Ekstraversija koreliavo su kietomis įtakos taktikomis, o taikumas nekoreliavo su niekuo – šie rezultatai nepatvirtino keltų hipotezių.
2. Hipotezė apie galios rūšių ryšį su vadovų asmenybės savybėmis nepasitvirtino: emocinis stabilumas ir taikumas nekoreliavo su jokiais galios rūšimis; ekstraversija, intelektualumas ir sąžiningumas teigiamai koreliavo su pozicijos galia (nors turėjo koreliuoti su asmenybės (ekspertine ir referentine) galia).
3. Pasitvirtino hipotezė, kad pozicijos galia teigiamai koreliuoja su kietomis įtakos taktikomis, asmeninė (ekspertinė) galia – su racionaliomis įtakos taktikomis;
4. Vadovo lytis yra susijusi su jo turimomis galios rūšimis bei asmenybės savybėmis (vyrai daugiau naudojami pozicijos galia ir yra labiau dominuojantys, o moterys - asmenine galia bei yra draugiškesnės), bet ne su įtakos taktikomis;
5. Galia yra susijusi su užimamu statusu: aukščiausio lygio vadovai daugiau naudojami pozicijos teikiama teisėtąja, apdovanojimo ir bausmių galia;
6. Galios rūšys yra labiau nei įtakos taktikos susijusios su demografiniais kintamaisiais bei vadovų/pavaldinių charakteristikomis (statusu, pavaldinių skaičiumi ir t.t.), o įtakų vertinimai pasižymi labai dideliu išsibarstymu – daroma prielaida, jog įtakos vertinimas yra individualesnis, priklausantis nuo konkrečios situacijos bei šiame tyrime neanalizuotų veiksnių;
7. Nustatyta, kad vadovai daugiausia naudojami racionaliomis įtakos taktikomis bei asmenine (ekspertine) galia, be to, pasižymi didesniais įverčiais ekstraversijos, sąžiningumo ir intelektualumo skalėse.

SANTRAUKA

Darbe tiriamas ryšys tarp vadovų asmenybės savybių, vertintų Didžiojo Penketo Asmenybės Klausimynu, bei jų turimų galios rūšių ir naudojamų įtakos taktikų, taip pat atsižvelgiant į demografinius kintamuosius bei kitas vadovų / pavaldinių charakteristikas. Tokiu būdu siekiama giliau perprasti galios ir įtakos pasireiškimo mechanizmus, kadangi jie labai svarbūs organizacijų veikloje, o ypač dėl to, kad gali nulemti vadovavimo efektyvumą.

Tyrime dalyvavo 46 vadovai ir 246 jų pavaldiniai, iš savo perspektyvos vertinę savo vadovų galią ir įtaką. Dalyviai pildė anketas.

Nustatyta, kad įtakos taktikos ir galios rūšys – susiję konstruktai. Daugiausiai vadovai naudojami racionaliomis įtakos taktikomis ir ekspertine galia, tačiau asmenybės savybės yra susijusios su kietomis įtakos taktikomis (su jomis koreliavo sąžiningumas ir ekstraversija) bei pozicijos galia (su ja koreliavo intelektualumas ir sąžiningumas). Tuo tarpu racionalių įtakos taktikų yra susijusios su emociniu stabilumu ir intelektualumu.

Darbe aptiriamos ir vadovų lyties, užimamo statuso bei kitų charakteristikų sąsajos su galia bei įtaka.

SUMMARY

The relationship between manager's Big Five personality traits and their power bases and influence tactics was investigated, taking into consideration also demographic variables and other characteristics of managers and their subordinates. In that way an attempt to go deeper into mechanisms of power and influence was made – these are very important in organizational practice, especially because they may determine leadership effectiveness.

The participants were 46 managers and 246 subordinates who evaluated their manager's power and influence. All of them filled in questionnaires.

The results showed that power bases and influence tactics are interrelated constructs. Most frequently used were rational influence tactics and expert power, however, manager's personality characteristics mostly were related to hard influence tactics (those had correlations with conscientiousness and extraversion) and position power (it had correlations with openness to experience and conscientiousness). Rational influence tactics had correlations with emotional stability and openness to experience.

The effects of managers' gender, status and other characteristics on power and influence use were also discussed.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Atwater L. E. “The Relative Importance of Situational and Individual Variables In Predicting Leader Behavior: the Surprising Impact of Subordinate Trust” // *Group and Organization Studies*, 13, 3, p. 290-310.
2. Avolio B. J., Sosik J. J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003) „Leadership models, methods and applications: Small steps and giant leaps“ // W.C. Borman, R.J. Klimoski, D.J. Ilgen & I.B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology*, New York: John Wiley & Sons, Vol. 12, p. 277-307.
3. Barbuto J. E., Moss J. A. “Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review” // *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12, No. 3, 2006.
4. Bennebroek Gravenhorst K. M., Boonstra J. J. „The Use of Influence Tactics in Constructive Change Process“ // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 1998, p. 179-196.
5. Bosch R. „Exposing the Concept of Power“, pranešimas paruoštas metiniam *Society for the advancement of socio-economics* susitikimui // June 2003.
6. Bozionelos N. “The Relationship Between Disposition and Career Success: A British Study” // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, p. 403-420.
7. Branyon, P. „Power and Leadership“ // *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 18, No. 6, 2004.
8. Brennan A., Ferris P., Paquet S., Kline T. „The Use and Abuse of Power in Leadership“// 2003.
9. Cable D. M., Judge T. A. „Managers' Upward Influence Tactic Strategies: the Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style“// 2002
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/102521472/ABSTRACT>
10. Carli L. L. „, Gender, Interpersonal Power, and Social Influence“ // *Journal of Social Issues*, Vol. 55, Issue 1, Spring 1999.
11. Chang J. “The Study of Subordinate’s Acceptance of Supervisor’s Influence Tactics” // Master Thesis, 2004.
http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search-c/getfile?URN=etd_0827104115103_&file_name=etd-0827104_-115103.pdf

12. Chmiel N. „Darbo ir Organizacinė Psichologija“, Poligrafija ir Informatika, 2000.
13. Čekanavičius V., Murauskas G. „Statistika ir jos taikymai. II“, Vilnius, TEV, 2004.
14. Douglas C., Gardner W. L. „Transition to Self-directed Work Teams: Implications of Transition Time and Self-Monitoring for Managers' Use of Influence Tactics“ // Journal of Organizational Behavior, 25, 2004, 47-65.
15. Elangovan, A. R., Xie J. L. „Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes“ // Leadership and Organization Development Journal, 21/6, 2000.
16. Emans B. J. M., Munduate L., Klaver E., Van de Vliert E. „Constructive Consequences of Leaders Forcing Influence Styles“ // Applied Psychology: an International Review, 52 (1), 2003, 36-54.
17. Enns H. G., McFarlin D. B. „When Executives Successfully Influence Peers: the Role of Target Assessment, Preparation, and Tactics“// Human Resource Management, Vol. 44, No. 3, 2005, p. 257-278.
18. Faeth M. A. „Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church“ // Dissertation, Virginia Polytechnic Institute, 2004.
<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04202004172143/unrestricted/mabfaethdiss.pdf>
19. Fruyt F., Mervielde I. „RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of Employment Status and Nature of Employment“ // Personnel Psychology, Vol 52, Iss. 3, 1999, p.701-728.
20. Furnham A. „The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization“ // Psychology Press, Hove & New York, 2005.
21. Glaeser E. L., Laibson D. I., Scheinkman J. A., Soitter Ch. L. „Measuring Trust“ // The Quarterly Journal of Economics, Cambridge, 2000, Vol. 115, Iss. 3, p. 811.
22. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. „Management of Organizational Behavior“ // Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
23. Higgins C. A., Judge T. A., Ferris G. R. „Influence Tactics and Work Outcomes: a Meta Analysis“ // Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, 89-106.
24. Keshet S., Kark R., Pomerantz - Zorin L., Koslowsky M., Schwarzwald J. „Gender, Status and the Use of Power Strategies“ // European Journal of Social Psychology, Vol. 36, 2006
25. Koslowsky M., Stashevsky S. „Organizational Values and Social Power“ // International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 1, 2005.

26. Kornor H., Nordvik H. „Personality Traits in Leadership Behavior“ // *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 2004, p. 49-54.
27. Lee F., Tiedens L. Z. „Who’s Being Served? „Self-serving“ Attributions in Social Hierarchies“ // *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vo. 84, No. 2, March 2001.
28. Lim B-C., Ployhart R. E. „Transformational Leadership: Relations to Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts“ // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 2004, p. 610-621.
29. Nystedt L. „Who Should Rule? Does Personality Matter?“ // *European Journal of Personality*, Vol 11:1, 1997, p. 1-14.
30. Overbeck J. R., Park B. „Powerful Perceivers, Powerless Objects: Flexibility of Powerholder's Social Attention“ // *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 2006.
31. Peterson R. S., Brent Smith D., Martorana P. V., Owens P. D. „The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance“ // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 2003, p. 795-808.
32. Pfeffer J. „New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects“ // Oxford University Press, 1997.
33. Rahim M. A., Antonioni D., Psenicka C. „A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates’ Styles of Handling Conflict and Job Performance“ // *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 3, 2001, p. 191–211.
34. Rajan S., Krishnan V. R. „Impact of Gender on Influence, Power and Authoritarianism“ // *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 5, 2002.
35. Raven B. H., Schwarzwald J., Koslowsky M. „Conceptualizing And Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence“ // *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 4, 1998, p. 307-332.
36. Reimers J. M., Barbuto J. E., Matkin G. S. „Gender Differences in Downward Influence Strategies“, 2003.
<http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/reimers1.doc>
37. Sagrestano L. M. “The Use of Power and Influence in a Gendered World” // *Psychology of Women Quarterly*, 16, 1992, p. 439-447.

38. Schwarzwald J, Koslowsky M., Allouf M. “Group Membership, Status, and Social Power Preference” // *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 3, 2005, p. 644-665.
39. Somech A., Drach-Zahavy A. „Relative Power and Influence Strategy: the Effects of Agent/target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies“ // *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 2002.
40. Su Che-Jen „ An Integrated Framework for Understanding Intra-Organizational Influence Strategies“ // *Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 4, 2003, p. 109-131.
41. Van Knippenberg B., Van Knippenberg D., De Cremer D. „Why People Resort to Coercion: the Role of Utility and Legitimacy“ // *European Journal of Social Psychology*, published online in Wiley InterScience.
42. Yukl G., Tracey J. B. “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss” // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 4, 1992, p. 525-535.
43. Yukl G., Chavez C., Seifert C. F. “Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics” // *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, p. 705-727.
44. Yukl G., Falbe C. “Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations” // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 1991, p. 416-423.
45. Yukl G., Kim H., Falbe C. M. “Antecedents of Influence Outcomes” // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, 1996, p. 309-317.
46. Zdanevičiūtė U. „Lietuviškosios Didžiojo Penketo Klausimyno versijos ir Apibūdinimų Metodikos patikimumas ir validumas“ // *Magistro darbas, VU*, 2003.

PRIEDAI

1 lentelė. Įtakos taktikų tarpusavio koreliacijos bei vidinio skalių suderinamumo rodikliai

Įtakos taktikos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Racionalios	(,9)													
2. Racionalus įtikinimas	,86	(,8)												
3. Informavimas	,85	,70	(,8)											
4. Įkvepiantis kreipimasis	,84	,71	,71	(,76)										
5. Konsultacija	,71	,48	,45	,45	(,64)									
6. Bendradarbiavimas	,72	,52	,46	,43	,48	(,62)								
7. Minkštos	,40	,14	,34	,29	,47	,37	(,79)							
8. Asmeninis kreipimasis	,08	-,08	,01	,01	,24	,15	,67	(,7)						
9. Meilikavimas	,53	,29	,46	,44	,49	,42	,79	,23	(,85)					
10. Mainai	,16	-,01	,18	,06	,24	,17	,73	,43	,28	(,78)				
11. Kietos	,29	,15	,20	,17	,39	,27	,51	,38	,30	,49	(,81)			
12. Spaudimas	,02	-,09	,01	-,06	,20	,02	,25	,18	,06	,35	,78	(,7)		
13. Koalicijos	,23	,08	,16	,12	,30	,26	,59	,47	,51	,56	,78	,42	(,62)	
14. Teisėtumas	,44	,35	,30	,33	,43	,37	,43	,28	,35	,29	,82	,41	,51	(,71)

2 lentelė. Galios rūšių tarpusavio koreliacijos

Galios rūšys	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Pozicijos	-	,51	,35	,49	,49	-,07	-1,00	-,70	-,84
2. Bausmių	,49	-	,04	-,07	,10	-,32	-,51	-,46	-,35
3. Apdovanojimo	,31	,11	-	-,02	,12	-,48	-,35	-,31	-,24
4. Ryšių	,35	-,13	-,18	-	-,04	-,08	-,49	-,45	-,33
5. Teisėtoji	,44	,12	,15	-,26	-	-,19	-,49	-,16	-,54
6. Informacinė	,05	-,28	-,42	-,08	-,15	-	,07	,20	-,06
7. Asmeninė	-1,00	-,49	-,31	-,35	-,41	-,05	-	,70	,84
8. Ekspertinė	-,68	-,36	-,18	-,33	-,21	-,01	,68	-	,20
9. Referentinė	-,81	-,38	-,27	-,21	-,43	-,06	,81	,12	-

Pastaba. Apatinėje lentelės pusėje pateikiami vadovų imtyje (n - 45) gauti duomenys, viršutinėje – pavaldinių imtyje (n - 212) gauti duomenys.