

**AURELIJOS STELMOKIENĖS DAKTARO DISERTACIJOS
„PAVALDINIŲ POŽIŪRIS Į VADOVO
EFEKTYVUMĄ: ASMENYBĖS BRUOŽŲ,
SOCIALINIO SUVOKIMO CHARAKTERISTIKŲ
IR VERTINIMO SĄLYGŲ SVARBA“
(socialiniai mokslai, psichologija 06S)**

RECENZIJA

Vytautas Gudonis

Šiaulių universitetas, Lietuva

Aurelija Stelmokienė, akcentuodama disertacinio tyrimo aktualumą, pagrįstai pabrėžia: visų lygių vadovų bendradarbiavimas bei įvairių vadovavimo veiklų sintezė, atsižvelgus į situaciją, leidžia prognozuoti efektyvų įmonės darbą, kuriam svarbu, kad darbuotojai įvertintų ir priimtų tokį vadovavimą. Dėl to būtina prisiminti, kad darbuotojai yra individualūs ir, vertindami tą patį vadovą, dažnai pastebi skirtingus aspektus bei pateikia skirtingus vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatus. Sukūrus aiškią, struktūruotą vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemą, palengvėtų žmogaus išteklių srities specialistų darbas, taptų paprasčiau formuluoti išvadas apie vadovo efektyvumą, teikti grįžtamąjį ryšį bei inicijuoti reikalingus pokyčius. Šiame kontekste disertantės pasirinkta tema yra išties aktuali ir tinkamu laiku.

Disertacijoje nauja tai, kad joje pristatomas vadovavimo efektyvumo vertinimas pagal skirtingus efektyvaus vadovo kriterijus (remiantis elgesio ir transformacinio vadovavimo teorijomis), vertinimo rezultatų skirtumai aiškinami tiek iš individualaus vertintojo perspektyvos, tiek atkreipiant dėmesį į grupinius procesus, vykstančius padalinyje, o rezultatai analizuojami naujausiais, vienas kitą papildančiais statistiniais metodais – tai patvirtina šio darbo naujumą.

Teorinėje dalyje, remdamasi 163 lietuvių ir užsienio autorių darbais, Aurelija Stelmokienė analizuoja vadovavimo efektyvumo įvertinimo ir su juo susijusių faktorių problematiką. Aptardama vadovavimo efektyvumo sampratą skirtingose teorijose, autorė išskiria dvi teorijų bei mokslinių tyrimų grupes, kurios skirtingai interpretuoja vadovavimo efektyvumo reiškinį bei su juo susijusius rezultatus, – tai tradiciniai požiūriai į vadovavimą bei naujosios vadovavimo efektyvumą aiškinančios teorijos. Apžvelgdama tradicinius požiūrius į vadovavimo efektyvumą, autorė, kaip iliustraciją, nurodo 1960–1970 m. atliktus tyrimus. Jais nustatyta, kad vadovavimo efektyvumas, remiantis bruožų, elgesio ir situacinės teorijų požiūriu, kai priklausomas kintamasis paaiškino tik 10–12 proc. su veiklos atlikimu susijusių rezultatų (produktyvumas, efektyvumas ir pan.), rodo, jog vadovai turėjo mažiau įtakos organizaciniais rezultatams, nei buvo manoma dar anksčiau. Pristatydama naująją vadovavimo efektyvumą aiškinančią teoriją, autorė išskyrė dvi aspektų dimensijas: vadovavimo subjektą (iš kur vadovavimas ateina) bei vadovavimo mechanizmą (kaip vadovavimas veikia). Kita autorės išskirta dimensija, kurioje įvyko pokyčiai, – požiūrio specifiškumas ir integruotumas. Akcentuodama integracinės perspektyvos svarbą, Aurelija Stelmokienė į nagrinėjamą fenomeną žvelgia per istorinę prizmę ir pritaria autoriams, siūlantiems nebeskaičiuoti egzistuojančių įvairių vadovavimo tipologijų. Apžvelgusi naujasias, vadovavimo efektyvumą aiškinančias teorijas, autorė parodo savo poziciją pritarinama požiūriui, kad vadovavimą reikia suvokti kaip kompleksinį, interaktyvų procesą su elgesio santykiu ir situacijos kintamaisiais bei asmeninėmis dalyvių charakteristikomis. Nagrinėdama vadovavimo efektyvumo vertinimo metodologiją, disertantė pagrįstai akcentuoja, kad šių dienų vadovavimo sritis išsiskiria ne tik integruotu požiūriu į analizuojamus reiškinius, bet ir metodologine įvairove. Autorė pritaria metodologinės tyrimo įvairovės būtinybei, nes organizacinėje psichologijoje analizuojami reiškiniai yra sudėtingi ir daugialypiai, o jų interpretacija dažnai paremta skirtingomis teorijomis, tikslais, priklausoma ir nuo tyrėjų, kurių šioje srityje itin gausu, meistriškumo. Pakankamai dėmesio skiriama vadovavimo efektyvumo vertinimo procesų dalyvių charakteristikai bei vadovavimo efektyvumo vertinimo metodų analizei. Analizuodama skirtumus, atsirandančius vertinant vadovavimo efektyvumą, autorė pagrįstai apgailestauja, kad tyrėjai dar nepareišė vienareikšmiško atsakymo į klausimą, kiek vadovavimo efektyvumo vertinimas yra

nulemtas vadovo elgesio ir kiek atskirų pavaldinių charakteristikų. Nors dažnai vadovavimo efektyvumo vertinimas išsamiau paaiškinamas ne per vertinamo vadovo, bet per vertinamųjų charakteristikas bei jų sąveikos procesus. Disertacijoje Aurelija Stelmokienė racionaliai prognozuoja, jog socialiniai procesai yra svarbesni vertinant realaus vadovo vadovavimo efektyvumą bei labiau pasireiškia vertinant pagal transformacinio vadovavimo teoriją, palyginti su elgesio teorijos siūlomais vadovavimo kriterijais. Disertantė daro racionalią prielaidą, kad asmeninis bei grupinis vadovavimo prototipiškumas sąveikauja tarpusavyje ir būtent ši sąveika susijusi su vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatais ir kitais parametrais. Aurelija Stelmokienė teorinės dalies pabaigoje atskleidžia asmeninio ir grupinio vadovo prototipiškumo sąsajas su vadovavimo efektyvumo vertinimu ir pateikia aiškų, racionaliai struktūruotą teorinį disertacijos modelį. Pozityvu, kad disertacijoje pasirinktas modelis vadovavimo efektyvumo vertinimui analizuoti integruoja tris aspektus: elgesio, konteksto ir kognityvinį. Atskirų efektyvaus vadovavimo veiklų analizė bei integruoto transformacinio vadovavimo požiūriu pritaikymas leido disertantei išvengti atskirų teorinių požiūriu trūkumų. Pagirtinai kruopščiai pateikta teorinės disertacijos dalis rodo aukštą autorės mokslinio išprusimo lygį, gebėjimą atrinkti, sisteminti teorinę medžiagą bei tinkamai ją interpretuoti. Tai išryškina Aurelijos Stelmokienės kaip mokslininkės brandą.

Empirinėje disertacijos dalyje, pristatydama vadovavimo efektyvumo įvertinimo, atlikto pavaldinių, skirtumus nulemiančių instrumentinių ir psichosocialinių faktorių tyrimą, autorė pristato išsamią respondentų charakteristiką. Tiriamųjų imtis pakankama – tyrime dalyvavo 505 tiriamieji – 20 skirtingo dydžio padalinių (nuo 10 iki 50 narių) darbuotojai, turintys tiesioginį vadovavimą iš 13 įvairaus tipo organizacijų. Pagirtina, kad į šį tyrimą įtrauktos įvairaus pobūdžio organizacijos. Pozityviai vertintinas ir tyrimo metodikų pasirinkimas. Disertaciniame tyrime sėkmingai pritaikyti ir panaudoti penkių faktorių inventorius (NEO–FFI, McCrae, Costa, 1992), socialinės identifikacijos klausimynas (Cameron, 2004), Vieno teiginio grafinė skalė (Shamir, Kask, 2004), Modifikuotas vadovavimo efektyvumo klausimynas (Heck ir kt., 2000), Bendrojo transformacinio vadovavimo skalė (Carless ir kt., 2000). Aiškiai aprašyta tyrimo procedūra, nuosekliai pateikti tyrimo rezultatai. Remdamasi savo analizės duomenimis, poskyryje „Vadovavimo efektyvumo vertinimo

skirtumai dėl vertinimo sąlygų: pasirinktų teorinių efektyvaus vadovavimo kriterijų bei pritaikyto metodo“ autorė daro racionalią išvadą: vadovavimo efektyvumo vertinimo, atlikto pavaldinių, rezultatai skiriasi ne tik pagal pritaikytą metodą, o pasirinkti teoriniai efektyvaus vadovo kriterijai nėra susiję su skirtingais vadovo vertinimo rezultatais. Poskyryje „Vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumų prognozė pagal vertintojų psichosocialines charakteristikas: asmenybės bruožus ir socialinio suvokimo charakteristikas“ išsamiai pateiktų duomenų analizė autorei leido patvirtinti prielaidą, jog vadovavimo efektyvumo vertinimo, atlikto pavaldinių, skirtumus prognozuoja vertintojų asmenybės bruožai ir socialinio suvokimo charakteristikos. Kadangi duomenų analizei naudoti šie statistiniai kriterijai: *avg* indeksas sutarimo grupės viduje nustatymui, Vilkoksono, ženklų kriterijus priklausomų imčių rangų palyginimui, daugiafaktorinė dispersinė analizė ANOVA kelių faktorių kompleksinės įtakos kiekybiniam kintamajam ištirti, Pearsono koreliacijos koeficientas ryšių tarp dviejų kintamųjų nustatymui, faktorinė analizė stipriai tarpusavyje susijusių kintamųjų pakeitimu vienu faktoriumi, tiesinė regresinė analizė priklausomo kintamojo reikšmių prognozei iš nepriklausomų kintamųjų nustatyti, struktūrinis lygčių modeliavimas numanomiems priežastiniams ryšiams pagrįsti, – todėl nekyla abejonių dėl duomenų patikimumo.

Taigi, racionaliai panaudojus ir kūrybiškai pritaikius visą kompleksą tyrimo metodikų, autorei sėkmingai pavyko: nustatyti vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumus realaus ir stimulinėje medžiagoje aprašyto vadovo atvejais pagal pasirinktus teorinius efektyvaus vadovo kriterijus, remiantis elgesio ir transformacinio vadovavimo teorijomis; nustatyti vadovavimo efektyvumo skirtumus pagal vertintojų sociodemografines charakteristikas; įvertinti pavaldinių asmenybės bruožų ir socialinio suvokimo charakteristikų svarbą vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumams išaiškinti.

Gilios tyrimo įžvalgos leido suformuluoti platų išvadų lauką. Išvados atliepia tyrimo tikslą ir uždavinius. Vertingos pateiktos, turinčios tikslų adresatą ir lakoniškai suformuluotos rekomendacijos sustiprina praktinę disertacijos vertę. Darbas gausiai iliustruotas: pateikta 22 lentelės, 2 paveikslai ir 12 priedų.

Aurelijos Stelmokienės disertacijoje pateiktos išvados gali būti naudingos psichologams:

1. Pavaldiniams vertinant vadovavimo efektyvumą realiomis ir eksperimentinėmis sąlygomis, vertinimo rezultatų tendencijos pagal pasirinktus teorinius efektyvaus vadovo kriterijus (vadovavimo efektyvumo apibrėžimą pagal elgesio teoriją ir transformacinio vadovavimo požiūrį) nesiskiria. Vis dėlto vertintojų nuomonių dėl vadovavimo efektyvumo sutapimas yra didesnis pagal elgesio paradigmą, palyginti su transformacinio vadovavimo požiūriu tiek aprašomajame tyrime, tiek kvaziekspimente.

2. Vadovavimo efektyvumo vertinimo, atlikto pavaldinių, rezultatai skiriasi pagal pritaikytą tyrimo metodą (realus ir eksperimentinis vertinimas). Realaus vadovo efektyvumo vertinimo rezultatai yra labiau priartėję vidurkio link, palyginti su stimulinėje medžiagoje aprašytu efektyviai ir neefektyviai darbą atliekančiu vadovu. Vertinant eksperimento scenarijuose aptartus vadovus, vertintojų nuomonių sutapimas yra mažesnis, palyginti su realaus vadovo vertinimu nepriklausomai nuo pasirinktų teorinių efektyvaus vadovo kriterijų.

3. Pavaldinių socialinio suvokimo charakteristikos ir asmenybės bruožai paaiškina vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijas:

- Nepriklausomai nuo vertinimo sąlygų vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatus labiausiai lemia vadovo prototipiškumas. Kuo labiau vertinamas vadovas atitinka turimą idealą, tuo vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatai aukštesni.

- Pavaldiniams vertinant realaus vadovo vadovavimo efektyvumą, aukštesnius vertinimo rezultatus lemia socialinio suvokimo charakteristikos (stipresnė socialinė identifikacija su grupe ir aukštesnis vadovo prototipiškumas), o asmenybės bruožų (didesnis sutarimumas, ekstraversija ir sąmoningumas) poveikis pasireiškia tik per stipresnę socialinę identifikaciją su grupe, kuri susijusi su didesne vertinamo vadovo atitiktimi turimam idealui.

- Pavaldiniams vertinant eksperimento scenarijuje aprašytų vadovų vadovavimo efektyvumą, pasireiškia ir tiesioginis asmenybės bruožų poveikis vertinimo rezultatams (žemas sąmoningumas susijęs su efektyviai darbą atliekančio vadovo nuvertinimu, žemas sutarimumas – su neefektyviai darbą atliekančio vadovo pervertinimu). Menkas

atvirumas patyrimui efektyvaus ir neefektyvaus vadovų vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatus lemia per prototipiškumo (vadovo atitiktį turimam idealui) veiksnį. Silpnesnė socialinė identifikacija su grupe, kaip tarpininkas tarp asmenybės bruožų (mažesnis sutariamumas ir eks-traversija) ir mažesnio vadovo prototipiškumo, veikia tik nuvertinus sce-narijuje aprašytą efektyviai darbą atliekantį vadovą.

Manome, kad tiek teoretikus, tiek ir praktikus sudomins Aurelijos Stelmokienės parengtos rekomendacijos.

Atsižvelgiant į įvardytus disertacijos tyrimo ribotumus bei stipriausias puses, formuluojamos rekomendacijos mokslininkams, taip pat numatomos ateities tyrimų gairės:

1. Mokslininkų pajėgas siūloma nukreipti ne į naujų vadovavimo teorijų kūrimą, bet į jau turimų žinių integraciją ir gilinimą. Nepriklausomai nuo to, ar matuosime vadovo transformacinio vadovavimo išreikštumą, ar konkrečių vadovavimo veiklų atlikimo tinkamumą, vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatų tendencijos yra vienodos. Šiuo atveju vertinga ne teorinių požiūrių gausa, o vadovavimo efektyvumo vertinimo, kaip reiškinio paaiškinimo, išsamumas ir nuoseklumas.

2. Mokslininkai turėtų vengti pateikti apibendrinančias išvadas apie vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijas, remdamiesi skirtingais metodais gautais rezultatais. Realaus vadovo vertinimo ypatumai negali būti perkelti aiškinant eksperimente pristatomų vadovų vertinimą, nes skirtingais metodais (aprašomuoju ir kvaziekperimentuoju) gauti rezultatai skiriasi. Todėl pateikdami išvadas mokslininkai turėtų atsakingai pasirinkti apibendrinimo lygmenį.

3. Daugiau dėmesio reikėtų skirti vadovo prototipiškumo (atitikties turimam idealui) vertinimo metodologijai tobulinti. Šiame tyrime vertintojai nediferencijuoja asmeninio ir grupinio vadovo prototipiškumo, naudodant vieno teiginio grafinę skalę. Išlieka klausimas, ar šie reiškiniai yra tapatūs ir neatskiriama veikia vadovavimo efektyvumo vertinimą, ar vertėtų ieškoti kitų vertinimo instrumentų. Galbūt, čia pasireiškia ir kultūriniai lietuvių darbuotojų ypatumai.

4. Nors vadovavimo tyrimų naujovės skelbia grupinio (darbo grupių, padalinių, organizacijų) rezultatų analizės lygmens poreikį, disertacijos tyrimo rezultatai parodė, kad svarbu pradėti nuo individualių (konkrečių pavaldinių) vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijų analizės. Tik išsiaiškinus sutarimo tarp vertintojų laipsnį, galima kalbėti apie

aukštesnio lygio statistinės analizės (pvz., hierarchinio modeliavimo) taikymą. Jei sutarimas dėl vadovo efektyvumo tarp pavaldinių yra nepakankamas, analizė grupės lygmeniu gali pateikti nepatikimas išvadas. Todėl tradicinė statistinė duomenų analizė yra būtina.

5. Disertacijoje nebuvo analizuota su situacija (kontekstu) susijusi veiksmų grupė, paaiškinanti skirtumus, atsirandančius vertinant vadovavimo efektyvumą. Nors šiuolaikinėje vadovavimo literatūroje vis dažniau kalbama apie universalumo principus (situaciniai veiksniai ignoruojami), vertėtų patyrinėti organizacinius veiksmus ir jų įtaką vadovavimo efektyvumo vertinimo nuokrypiams. Vieni iš šių veiksmų galėtų būti organizacijos pobūdis, dydis, veiklos sfera, organizacinė kultūra, darbo charakteristikos.

Siekiant konkretizuoti praktinę disertacinio darbo reikšmę, atskirai pateiktos rekomendacijos personalo specialistams, dirbantiems Lietuvos organizacijose, bei padalinių vadovams:

1. Kurdami vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas, organizacijų psichologai, personalo vadybininkai turėtų pasirinkti konkrečią teorinę paradigmą atsižvelgdami į keliamus tikslus. Administracinių sprendimų priėmimui siūloma taikyti vadovavimo efektyvumo kriterijus pagal elgesio teoriją ir grupinius vertinimus. Subjektyvių tarpasmeninių santykių, emocinio fono analizei naudingesnis individualus vertinimas remiantis transformacinio vadovavimo perspektyva. Svarbu naudoti tokius įvertinimo instrumentus, kurie vertintojams būtų suprantami ir aiškūs. Be to, kvaziekperimento scenarijai, kuriuose aprašomas vadovas, praktikoje yra naudingi tik aiškinantis vadovo prototipiškumo (atitikties turimam idealui) klausimą, nes kitos vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijos, palyginti su realaus vadovo vertinimu, skiriasi.

2. Priimdami sprendimus remdamiesi vadovavimo efektyvumo vertinimo, atlikto pavaldinių, rezultatais, personalo valdymo specialistai turėtų įvertinti nuokrypių tikimybę ir atsižvelgti į veiksmus, lemiančius tuos nuokrypius. Vertinant realų vadovą, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas socialiniams procesams padalinyje (socialinei identifikacijai su grupe, pavaldinių turimam vadovo idealui), kurie lemia vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijas. Pavaldiniai, stipriau identifikuojantys save su padaliniu, aukščiau vertina vadovo efektyvumą. Silpnesnė socialinė identifikacija susijusi su žemesniu to paties vadovo vertinimu.

3. Siekdami pripažinimo ir palaikymo iš savo pavaldinių, vadovai turėtų rūpintis ne tik padalinio darna, bet ir savo, kaip tos grupės nario, įvaizdžiu (grupiniu prototipiškumu). Taip pat ne mažiau svarbu išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius vadovo atžvilgiu (asmeninis vadovo prototipiškumas) ir stengtis juos atliepti arba bandyti koreguoti. Nes vadovavimo efektyvumo vertinimas didžia dalimi priklauso nuo šių subjektyvių vertintojų įsivaizdavimų, koks efektyvus vadovas turėtų būti. Kriterijai, kuriais remiasi pavaldiniai vertindami savo vadovą, yra individualūs ir labiau subjektyvūs nei objektyvūs, todėl vadovui svarbu domėtis pavaldinių nuomone apie save ir būti lanksčiam.

4. Vadovų vystymo, organizacijų / padalinių veiklos gerinimo programos turėtų būti kuriamos atsižvelgiant į disertacijoje įvardytus veiksnius, kurie lemia vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumus. Šiose programose būtinos temos – vadovų lankstumas su skirtingų asmenybės charakteristikų, požiūrių pavaldiniais, grupinių procesų valdymo ypatumai, vadovų įvaizdžio formavimas.

5. Nors vertintojų asmenybės bruožai nėra tiesiogiai susiję su vadovavimo efektyvumo vertinimo nuokrypiais, atrankas vykdantys specialistai turėtų atkreipti dėmesį į kandidatų asmenybės profilį, kuris lemia socialinės identifikacijos su darbo grupe ypatumus. Aukštas vertintojų sutariamumas, sąmoningumas, ekstraversija ir atvirumas patyrimui numato stipresnę pavaldinių socialinę identifikaciją su padaliniu. Tai reiškia, jog darbuotojai suvokia ir jaučiasi esą grupės, kurią jie vertina ir prie kurios yra emociškai prisirišę, dalimi.

Išskirtiniai Aurelijos Stelmokienės disertacijos bruožai:

1. Autorė savo tyrimo idėjas, esminius tyrimo duomenis bei išvadas paskelbė 7 mokslo straipsniuose ir net 16 konferencijų (iš kurių 7 tarptautinės). Tai rodo plačią tyrimo duomenų aprobaciją bei didelį disertantės mokslinį aktyvumą.

2. Plati disertacinio tyrimo idėjų, duomenų ir išvadų sklaidos geografija – tyrimai buvo pristatyti ne tik Lietuvoje, bet ir Portugalijoje, Turkijoje, Ispanijoje.

Aurelijos Stelmokienės daktaro disertacija „Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba“ yra aktuali, savarankiška, turinti liekamąją teorinę ir praktinę vertę, atitinkanti daktaro disertacijoms keliamus reikalavimus studija, o pati autorė nusipelnė mokslo daktaro laipsnio [socialiniai mokslai, psichologija 06S].

Review of doctoral dissertation by Aurelija Stelmokienė

**SUBORDINATES' APPROACH OF LEADERSHIP
EFFECTIVENESS: THE IMPORTANCE OF PERSONALITY
TRAITS, SOCIAL PERCEPTION CHARACTERISTICS AND
CONDITIONS OF THE EVALUATION (SOCIAL SCIENCES,
PSYCHOLOGY 06S)**

Vytautas Gudonis
Šiauliai University, Lithuania

Abstract. The doctoral dissertation of Aurelija Stelmokiene is has the theoretical and practical significance in the contemporary context of organizations all over the world. The collaboration of leaders at all levels and synthesis of leadership activities considering situation allow predicting effective functioning of an organization. Speaking about tendencies of the assessment of leadership effectiveness, researchers highlight conditions of the evaluation and factors related to raters' psychosocial characteristics. The dissertations provides theoretical analysis of leadership assessment problem and employs wide range of methods in the empirical investigation. The conclusions provide important data useful for psychologists, managers and researchers. They reveal that raters' social perception characteristics and personality traits are significant factors for explaining tendencies of the assessment of leadership effectiveness. Whereas the theory that provides with the criteria of leadership effectiveness (behavioral or tranformational) is not so important.