

Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa?

Straipsnyje siekiama atskleisti pagrindinių vadovavimo teorijų unikalumą, lyginant jų pateikiamus vadovo ir pavaldinio apibrėžimus, bei vadovavimo efektyvumo kriterijus. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog vystant vadovo efektyvumo vertinimo sistemą, svarbi ne teorinių požiūrių, kurie pernelyg panašūs, kiekybė, bet pagrindinių vadovavimo aspektų integracija. Apibendrintas vadovavimo efektyvumo modelis apima vadovo bei pavaldinių vaidmenį, santykių tarp vadovo ir pavaldinių aspektą bei situacijos reikšmingumą, siekiant tinkamai įvertinti vadovavimo efektyvumą.

Raktiniai žodžiai: vadovavimo efektyvumas, vertinimas, teorinis požiūris.

The main aim of the article is to disclose uniqueness of particular leadership theories: to compare them by 3 aspects (labels of leader and subordinates, criteria for leadership effectiveness). Review of scientific literature proposes that researchers in this area prefer integration to quantity. Integrated model for the assessment of leadership effectiveness includes leader, subordinate, relationships between them and context.

Keywords: leadership effectiveness, performance appraisal, theoretical approach.

Įvadas

„Vadovavimas yra įtaka, nei daugiau, nei mažiau“, – teigia John Maxwell (2005). Remiantis tarptautiniu mastu pripažinto vadovavimo srities specialisto nuomone, vadovavimo efektyvumo vertinimas turėtų būti labai konkretus ir paremtas būtent įtakos vertinimu. Vis dėlto įtakos forma gali būti labai įvairi, pasireiškianti vadovo asmeninėmis charakteristikomis, elgesiu,

situacija, grupiniais procesais ir pan. Be to, vadovavimo efektyvumo vertinimo procese svarbūs ir kiti dalyviai (vertintojai) bei konteksto ypatumai (House, Podsakoff, 1994; Hogan, Kaiser, 2004). Galbūt dėl šios priežasties, kuriant efektyvų vadovavimą paaiškinančias teorijas ir jomis paremtas vadovų vertinimo bei ugdymo programas, vadovavimo sritis susilaukė tokio didelio skirtingų kryptių mokslininkų ir praktikų aktyvumo. Iki šiol susidomėjimą lemia

Aurelija STELMOKIENĖ – socialinių mokslų srities, psichologijos krypties daktarė; Vytauto Didžiojo universitetas, lektorė. Adresas: K. Donelaičio g. 52-315, Kaunas LT-44246, Lietuva. Tel.: 00 370 37 327 824. El. paštas: a.stelmokiene@smf.vdu.lt. Mokslinių interesų sritys: vadovo efektyvumo vertinimas, lyčių skirtumai vadovavime, socialinio suvokimo vaidmuo vertinime.

Auksė ENDRIULAITIENĖ – socialinių mokslų srities, psichologijos krypties daktarė; Vytauto Didžiojo universitetas, profesorė. Adresas: K. Donelaičio g. 52-315, Kaunas LT-44246, Lietuva. Tel.: 00 370 37 327 824. El. paštas: a.endriulaitiene@smf.vdu.lt. Mokslinių interesų sritys: vadovavimo ir organizacinio įsipareigojimo psichologiniai veiksniai, rizikingo elgesio prielaidos ir pasekmės.

ir vadovavimo, kaip konkurencinio organizacijos pranašumo verslo pasaulyje, akcentavimas (Tett ir kt., 2000; Avolio ir kt., 2009). Dažnai net visos organizacijos rezultatai (sėkmės ar nesėkmės) priskiriami konkrečiam vadovui, nors kitame kontekste tie patys sprendimai ir veiksmai gali būti visiškai nereikšmingi (Hackman, Wageman, 2007).

Nors vadovavimas yra svarbus ir kaip socialinis reiškinys, ir kaip mokslinių tyrimų objektas, iki šiol nėra visuotinai priimto vadovavimo apibrėžimo, dominuojančios teorijos, praktinės ugdymo programos ar vertinimo sistemos (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004; Avolio ir kt., 2009). Teorinių vadovavimo požiūrių gausą galima paaiškinti ir kaip tam tikrą verslumo išraišką. Organizacinė psichologija yra pagrįsta noru atitikti dirbančių žmonių poreikius ir priskiriama taikomiesiems mokslams (van Knippenberg, 2011). Vadovavimo sričiai ypač aktyvus šis klausimas, ir dažnai nauja teorija tampa pelningu komerciniu pasiūlymu praktikams (van Knippenber, Sitkin, 2013). Šios sferos klientai taip pat ypatingi. Pirmiausia (ir svarbiausia) jie yra mokūs, be to, nebijo iššūkių, domisi naujovėmis, siekia tobulėjimo (Judge ir kt., 2002). Todėl tikėtina, jog auganti paslaugų paklausa skatina ir pasiūlos didėjimą. Vis dėlto kyla **probleminis klausimas**, ar iš tiesų daugybė teorinių požiūrių, aiškinančių vadovavimą, prisideda prie vadovo efektyvumo vertinimo sistemų vystymo ir kokybės. Ar paradigmos yra pernelyg vienodos, kad galima būtų tikėtis pokyčių jas taikant, gal svarbiau integruoti esamas teorijas nei kurti naujas.

Kokybiška vertinimo sistema pirmiausia privalo remtis aiškiu ir patikimu teoriniu pagrindimu. „Gera“ teorija organizacijoje psichologijoje turi atitikti tam tikrus

kriterijus ir pristatomų teorinių požiūrių kiekybė neturėtų kisti jų kokybės kaina. D. van Knippenberg (2012) pripažįsta, jog organizacinės psichologijos sritis stokoja aiškaus supratimo, kas yra ta „gera“ teorija. Apibendrinant įvairių tyrėjų (Antonakis ir kt., 2003; van Knippenberg, 2011; Shalley, 2012; Pillutla, Thau, 2013) nuomones, galima išskirti tris svarbius „geros“ organizacinės ir vadovavimo psichologijos teorijos bruožus: nuoseklumas (dažniausiai kalbant apie teorijos kūrimo procesą), integruotumas ir pritaikomumas praktikoje.

Kad teorija būtų naudinga ir praktiška, visuomenei reikalingos ne tik mokslinės jos kūrėjo žinios, bet ir metodologinės gairės, kaip ją galima būtų pritaikyti sprendžiant organizacines problemas (Antonakis ir kt., 2003; van Knippenberg, 2011). Mokslininkai dažnai apsiriboja teoriniu savo požiūriu į vadovavimą pristatymu bei pilotažiniais tyrimais, o vadovavimo analizės ir praktikos vertinimo klausimus patiki tuo užsiimančioms komercinėms organizacijoms. Vis dėlto vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemų kūrimas turėtų būti pagrįstas aiškiais teorinėmis prielaidomis, o praktikai turėtų užtikrintai jaustis, pasirinkdami optimaliausią konkrečios situacijos teorinį požiūrį (Shalley, 2012).

Vadovavimo psichologijoje taip pat ryškėja paviršutiniškumo, analizuojant svarbius reiškinius, tendencija, daugėja vadinamųjų „mikro“ teorijų bei atsiranda tyrimų fragmentiškumas (van Knippenberg, 2011; Pillutla, Thau, 2013). Visa tai pabrėžia integruotų teorinių perspektyvų trūkumą. Naujas, kitoks požiūris į jau aprašytus reiškinius yra būtinas „geros“ teorijos elementas, tačiau naujos idėjos turėtų būti pristatomos apžvelgtos mokslinės literatūros kontekste (lyginant teorijas

tarpusavyje, parodydant pridėtinę naujos teorijos vertę) (Shalley, 2012). Tokia integruota analizė išryškina teorinių požiūrių panašumus bei skirtumus, atskleidžia privalumus bei trūkumus, pagrindžia naujos teorijos reikalingumą.

Skirtingi tyrėjai (Antonakis ir kt., 2003; Shalley, 2012; van Knippenberg, Sitkin, 2013) pripažįsta, jog nuosekliame teorijos kūrimo procese pirmiausia svarbu įvardinti ir apibrėžti esminius teorijos elementus. Konkrečių teorijos aspektų įvardinimas leidžia numatyti ir kuriamos vertinimo sistemos elementus. Dažniausiai skiriami trys pagrindiniai vadovavimo teorijų elementai: vadovas, pavaldiniai ir efektyvus vadovavimo kriterijai. Todėl tikslinga egzistuojančias vadovavimo paradigmas apžvelgti pagal šiuos aspektus.

Vadovavimo psichologijoje itin daug teorijų, kuriamos vis naujos, tačiau neaišku, ar jos naudingos ir „geros“ vertinant, ar ne. Tyrėjai nesutaria, kuri teorija geriausia, o naujausių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad nesvarbu, kokia teorija remiasi, vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijos nesiskiria (Avolio ir kt., 2009a; Stelmokienė, 2012). Sprendžiant **problema**, susijusią su vadovavimo teorijų kelyje ir abejonėmis dėl jų inovatyvumo, formuluojamas šio straipsnio **tikslas** – palyginti klasikinės ir naujausias vadovavimo teorijas bei atskleisti kiekvienos vadovavimo teorijos išskirtinumą bendrame kontekste arba pateikti įrodymus, jog jos yra pernelyg panašios analizuojant vadovo efektyvumą. Tokiu atveju požiūrių integracija sukurtų pridėtinę vertę, tobulinant vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas, kurios grindžiamos teorinėmis prielaidomis. Šiam tikslui pasiekti keliami **uždaviniai** – atlikti lyginamąją vadovavimo teorijų analizę pagal tris aspektus (vadovo ir pavaldinio terminų apibrėžimus

bei vadovavimo efektyvumo kriterijus), nagrinėti situacijos (konteksto) vaidmenį teorijų atsiradimui, sudaryti integruotą vadovavimo efektyvumo vertinimo modelį. **Tyrimo metodai:** įgyvendinant uždavinius buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, palyginimas ir sintezė.

Vadovavimo efektyvumo vertinimo teoriniai požiūriai

Bandymai ieškoti atsakymo į klausimą, kas lemia vadovavimo efektyvumą ir kaip tai įvertinti, gali būti susisteminti į dvi teorijų bei mokslinių tyrimų grupes, kurios skirtingai interpretuoja vadovavimo efektyvumo reiškinį. Tai tradicinis požiūris į vadovavimą bei naujosios vadovavimo efektyvumą aiškinančios teorijos.

Tradiciniam požiūriui priskiriamos broužų, elgesio, situacinės ir socialinių mainų teorijos. Šios teorijos akcentuoja instrumentinį vadovo poveikį pavaldiniams (jų suvokimui, pasitenkinimui, veiklos atlikimui), analizuoja diadinį santykį tarp vadovo ir pavaldinių priskiriant tikslus, suteikiant kryptį ir paramą, o vadovavimo sėkmingumą atspindi finansiniai organizacijos rodikliai (House, Podsakoff, 1994; Higgs, 2003; Avolio ir kt., 2009).

Naujosios vadovavimo perspektyvos įtraukia implicitinę, romantizuotą, transformacinio vadovavimo, socialinės identifikacijos, etiško, dvasinio, autentiško vadovavimo bei tarnystės ir padalintų vadovavimo funkcijų teorijas. Šis sąrašas dar nebaigtas, tačiau jame paminėtos teorijos pateikia tiek teorinius argumentus, tiek empirinius įrodymus. Abipusis santykis tarp vadovo ir pavaldinių analizuojamas platesniame kontekste (įvertinant ir organizacijos kompleksiskumą), kalbama apie išskirtinius vadovus, sujungiant

instrumentinę, jausminę / moralinę ir simbolinę vadovavimo dimensijas, dėmesys skiriamas ateities vizijos kūrimui ir perteikimui, emocinėms efektyvaus vadovavimo konkrečiam individui pasekmėms, socialiniams, grupiniams procesams bei papildomiems lūkesčius pranokstantiems rezultatams (House, Podsakoff, 1994; Hunt, 1999; Higgs, 2003; Andersen, 2006; Avolio ir kt., 2009).

Kuriant ir vystant vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas, svarbu lyginti ne tik teorijų grupes, bet ir konkrečias teorijas trimis aspektais – vadovo, pavaldinio sampratų ir efektyvaus vadovavimo kriterijumi (Avolio ir kt., 2009). Toliau yra pateikiama lyginamoji teorijų analizė pagal jų siūlomus vadovo, pavaldinio terminų apibrėžimus bei vadovavimo efektyvumo kriterijus, kaip esminius vadovavimo proceso aspektus, siekiant nustatyti, ar teorijos pateikia naujovių, ar tai tie patys reiškiniai, tik kitaip vadinami bei nagrinėjami.

Vadovo samprata

Tradicinės vadovavimo teorijos vadovą apibūdina kaip svarbų organizacijos asmenį, kuris iš kitų išsiskiria tam tikra specifine charakteristika: bruožais, elgesiu, optimaliu reagavimu tam tikroje situacijoje, atsižvelgiant į santykių pobūdį (žr. 1 lentelę). Pagrindiniu vadovavimo mechanizmu (įtakos forma) įvardinami vadovo bruožai bei elgesys. Anot D. S. Derue ir kolegų (2011), pateikiant vadovo apibūdinimą, svarbu susieti šias dvi dimensijas, nes konkrečiam vadovavimo elgesiui įtaką daro vadovo bruožai, kurie jį skiria nuo vadovaujančių pareigų neužimančių darbuotojų.

Naujosios vadovavimo perspektyvos integruoja skirtingose tradicinėse teorijose

pateiktus aspektus ir vadovą pristato kaip asmenį (ar asmenis), kurio išskirtinumas glūdi pavaldinių mintyse ir jausmuose vadovo atžvilgiu. Toks vadovas pasižymi pavyzdinėmis charakteristikomis, kurios atsispindi ir elgesyje (žr. 1 lentelę). Visos naujosios vadovavimo teorijos apima daugiau nei vieną vadovavimo būdą: vadovo bruožus, elgesį bei pavaldinių supratimą apie vadovą ir jausmus jo atžvilgiu, tačiau vadovavimo mechanizmų kombinacijos dažniausiai skiriasi (Hernandez ir kt., 2011).

Vis dėlto, pateikiant vadovo sampratą, naujieji požiūriai į vadovavimą neišvengia aspektų persidengimo (pakartojimo). Tiek implicitinė / romantizuota, tiek socialinės identifikacijos teorijos išskiria pavaldinių suvokimo apie savo vadovą svarbą. Apibrėžiant etišką ir autentišką vadovą, akcentuojamas moralumo aspektas vadovo mintyse bei elgesyje. Tiek transformaciniam, tiek dvasiniam vadovui, kuris ypatingai bendrauja su savo pavaldiniais, priskiriamas vizijos perteikėjo vaidmuo. Kitokį požiūrį į vadovą (kaip visų komandos narių junginį) pristato padalintų vadovavimo funkcijų teorija, kuriai vis dėlto trūksta specifškumo, apibrėžiant vadovo vaidmenį. Dar daugiau pasikartojimo galima pastebėti skirtingų teorijų siūlomuose pavaldinių apibūdinimuose.

Pavaldinių apibūdinimai

Tradicinėse vadovavimo teorijose pavaldiniai suvokiami kaip pasyvūs vadovavimo proceso dalyviai, į kuriuos vadovas atsižvelgia siekdamas tinkamo darbo atlikimo. Jie yra įrankiai, kuriuos kartais reikia atitinkamai paruošti, norint pasiekti tikslus. Tuo tarpu pagal naujuosius požiūrius pavaldiniai pristatomi kaip aktyvūs, kartais net vadovavimo procesą diktuojantys

Vadovo apibūdinimas skirtingose vadovavimo teorijose*

VADOVAS – tai					
Tradicinės teorijos		Naujosios teorijos			
<i>bruožų</i>	asmuo, pasižymintis integruotu asmeninių charakteristikų rinkiniu, kuris jį išskiria iš kitų grupės narių ir suteikia pranašumą atliekant vadovavimo veiklas	<i>implicitinė, romanti- zuota</i>	asmuo, kurio charakteristikos ir elgesys (kaip esminiai visų organizacijos rezultatų paaiškinimai) vertinami pagal pavaldinių turimas mintines schemas	<i>dvasinio vadova- vimo</i>	asmuo, kuris per viziją ir veiksmus parodo pavaldiniams savo pagrindines vertybes, komunikuoja su jais per dialogą ir atliepia pavaldinių dvasingumo poreikius
<i>elgesio</i>	asmuo, kuris turėdamas konkretų tikslą, atlieka tam tikras vadovavimo veiklas ir taip daro įtaką savo pavaldiniams labiau nei kitas narys organizacijoje	<i>transfor- macinio vadova- vimo</i>	asmuo, kuris perteikdamas organizacijos viziją, pripažindamas kiekvieno poreikius ir sugebėjimus bei būdamas elgesio pavyzdžiu, įkvepia savo pavaldinius kartu siekti organizacijos tikslų panaudojant naujus problemų sprendimo būdus	<i>auten- tiško vadova- vimo</i>	autentiškas asmuo, kuris labai gerai supranta, ką pats galvoja, kuo tiki ir ką vertina, bei tuo žinojimu remdamasis elgiasi, pavaldinių vertinamas kaip suprantantis ne tik savo, bet ir kitų vertybes, moralines perspektyvas
<i>situacinė</i>	įgaliojimus turintis ir tam tikromis charakteristikomis pasižymintis asmuo, kuris geba pritaikyti savo elgesį reaguodamas į kiekvienos unikalios situacijos reikalavimus	<i>socialinės identifi- kacijos</i>	asmuo, kuris grupės narių suvokiamas ir priimamas kaip prototipiškas vadovas, besielgiantis tam tikru būdu ir pasižymintis tam tikromis charakteristikomis, kurios atitinka situacijos reikalavimus	<i>tarnystės</i>	asmuo, kuris domisi bei rūpinasi savo pavaldiniais labiau ir pirmiau nei savimi, yra paslaugų jiems teikėjas, priėmęs patarnautojo vaidmenį
<i>socia- linių mainų</i>	asmuo, kuris remdamasis diadiniais santykiais (abipusiškais aktyviais mainais tarp vadovo ir pavaldinio) gali rinktis valdymo/vadovavimo techniką	<i>etiško vadova- vimo</i>	moralus asmuo, kuris pasižymi tam tikromis charakteristikomis, daro teisingus sprendimus ir įgyvendina veiklas, yra suvokiamas kaip iniciatyvus etiško elgesio pavyzdys	<i>padalin- tų vado- vavimo funkcijų</i>	komandos nariai, atliekantys vadovavimo veiklas (dinaminius mainus), dalyvaujantys interaktyviame įvairiakrypčiame įtakos procese norėdami pasiekti organizacijos tikslų

grupės nariai. Siekiant organizacijos tikslų, pavaldinių individualumas pabrėžiamas kaip papildomos galimybės, kuriomis vadovui svarbu pasirūpinti (žr. 2 lentelę).

Pagal tradicines teorijas pavaldiniai yra labiau vadovo įtaką patiriantieji, o pagal naująsias – patys ją darantieji tiesiogiai (pvz., padalintų vadovavimo funkcijų teorija) ar netiesiogiai (pvz., implicitinė/

romantizuota teorija), priklausomai nuo konkretaus požiūrio. Todėl atskyrimas labiausiai jaučiamas tarp teorijų grupių, o ne tarp konkrečių teorijų. Nors, anot daugumos tradicinių teorijų (išskyrus bruožų teoriją), pavaldiniai yra veiklūs bei individualūs, jie laukia savo vadovo nurodymų, kuriems paklūsta. Remiantis naujosiomis teorijomis, pavaldiniai siekia

Pavaldinių apibūdinimas skirtingose vadovavimo teorijose*

PAVALDINIAI – tai					
<i>Tradicinės teorijos</i>		<i>Naujosios teorijos</i>			
<i>bruožų</i>	neišsiskiriantys grupės nariai, kurie seka vadovo idėjomis	<i>implicitinė, romantizuota</i>	asmenys, kurie romantizuoja vadovavimą suteikdami jam prasmę remiantis pavyzdžiais	<i>dvasinio vadovavimo</i>	asmenys, kurie turi aukštesnio lygmens (dvasinių) poreikių
<i>elgesio</i>	veiklūs organizacijos nariai, kuriems įtaką daro vadovo elgesys	<i>transformacinio vadovavimo</i>	individualūs, pilietiški, siekiantys tobulėti organizacijos nariai	<i>autentiško vadovavimo</i>	asmenys, kurie pasižymi aukštesne savimone ir savireguliacija
<i>situacinė</i>	skirtingi asmenys, kuriems reikalingas skirtingas vadovavimas	<i>socialinės identifikacijos</i>	grupės nariai, besidalinantys nuomone apie vadovą ir kitus organizacijos klausimus	<i>tarnystės</i>	darbuotojai, priimančys vadovo rūpinimąsi jais kaip motyvavimą
<i>socialinių mainų</i>	darbuotojai, kurie skiriasi priklausomai nuo turimų santykių su savo vadovu	<i>etiško vadovavimo</i>	etišką arba neetišką elgesį demonstruojantys darbuotojai	<i>padalintų vadovavimo funkcijų</i>	lygiaverčiai organizacijos nariai, kurie atlieka vadovavimo veiklas

ne tik atlikti vadovo deleguojamas veiklas, bet ir tobulėti (transformacinio vadovavimo teorija), tenkinti aukštesnius savo poreikius (dvasinio vadovavimo, autentiško vadovavimo teorijos), pateikti savo nuomonę (implicitinė / romantizuota, socialinės identifikacijos teorijos) bei elgtis jiems priimtiniu būdu (etiško vadovavimo, tarnystės teorijos). Kitaip tariant, vadovavimo procese dalyvauti ne pasyviai, o aktyviai. Didžiausias pavaldinių aktyvumo laipsnis atsiskleidžia padalintų vadovavimo funkcijų teorijoje. Todėl, kuriant ar tobulinant vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas, sunku identifikuoti pavaldinio vaidmens kaitą naujaisiais teoriniais požūriais. Kiek kitokios tendencijos būdingos, analizuojant vadovavimo efektyvumo kriterijus, kurie reprezentuoja konkrečias teorijas.

Vadovavimo efektyvumo kriterijai

Vadovavimo efektyvumo kriterijai yra aktualiausi, rengiant vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas. Todėl skirtingų teorinių požūrių specifiškumas, išskiriant vadovavimo efektyvumo kriterijus, galėtų prisidėti prie vertinimo sistemų vystymo. Svarbu, kas atsakingas už efektyvumą ir kokias dimensijas reikia įvertinti, kad būtų nustatytas grūžtamasis ryšys apie vadovavimo efektyvumą.

Tradicinės teorijos vadovą įvardija kaip vertinimo objektą, kurio asmenines ypatybes (bruožų teorija), elgesį (elgesio teorija) bei gebėjimą reaguoti konkrečioje situacijoje (situacinė teorija) reikėtų analizuoti, siekiant pamatuoti vadovavimo efektyvumą (žr. 3 lentelę). Vis dėlto socialinių mainų teorija išsiskiria iš tradicinių požūrių,

Vadovavimo efektyvumo kriterijai skirtingose vadovavimo teorijose*

VADOVAVIMO EFEKTYVUMO KRITERIJAI					
Tradicinėse teorijose vadovas efektyvus, kai		Naujosiose teorijose vadovas efektyvus, kai			
<i>bruožų</i>	turi stabilius įgimtus asmenybės bruožus bei gyvenimo eigoje besikeičiančias, vystomas, individualias charakteristikas (pvz., ekstraversija, kūrybiškumas, sąžiningumas)	<i>implicitinė, romanti- zuota</i>	pavaldiniai turi tinkamas atribucijas (mintinius vadovo modelius), o vadovas geba įsivertinti ir įvertinti pavaldinius dinamiškose socialinėse sistemose	<i>dvasinio vadova- vimo</i>	atliepia pavaldinių dvasingumo poreikius (pilnatvės, darbo prasmingumo, priimančios narystės), o pavaldiniai pasitiki vadovo perteikta vizija bei sukurta kultūra (altruistinė meilė) organizacijoje
<i>elgesio</i>	moka demonstruoti elgesį, kuris veda į organizacijos tikslų pasiekimą, tinkamai atlieka vadovavimo veiklas (orientacija į užduotį, santykius, pokyčius)	<i>transfor- macinio vadovavi- mo</i>	užmezga išskirtinį abipusišką ryšį su pavaldiniais, kuris padeda eiti vizijos link, naujai spręsti problemas, padaryti daugiau nei tikimasi, vadovauja, orientuojantis į užduotis, santykius, pokyčius	<i>auten- tiško vadova- vimo</i>	atlieka unikalius ir į savęs bei kitų vystymą orientuotus, apgalvotus veiksmus, bendromis pastangomis kuriamas pozityvus etiškas organizacijos klimatas (skaidrūs santykiai)
<i>situacinė</i>	moka pritaikyti vadovavimo stilių atsižvelgdamas į situacijos specifiškumą, komunikuoja su pavaldiniais, atsižvelgiant į jų charakteristikas	<i>socialinės identifika- cijos</i>	pavaldiniai identifi-kuojasi su savo darbo grupe / organizacija, o vadovas jiems yra socialiai patrauklus, atitinkantis pavaldinių turimą prototipą	<i>tarnystės</i>	orientuojamasi į prasmingą profesinį tobulėjimą, vadovas kuria artimus santykius su pavaldiniais ir atliepia jų poreikius, rūpinasi jais pirmiau nei savimi
<i>socia- linių mainų</i>	geba sukurti skirtingas vadovo pavaldinio darbinų santykių diadas, kurios pasižymi skirtingomis naudomis, dalinasi vadovavimo atsakomybe	<i>etiško va- dovavimo</i>	organizacijoje užtikrinamas etinis kontekstas (etiško elgesio modelis, politika, santykiai, užduotys) ir vadovas inicijuoja bei valdo socialinio išmokimo procesus	<i>padalin- tų vado- vavimo funkcijų</i>	dominuoja išsisklaidęs motyvavimas (ten ir tada, kai labiausiai reikia), už kurį atsakingi visi grupės nariai, sprendimai priimami komandoje siekiant konsensuso

pabrėždama vadovo pavaldinio diados įvertinimo svarbą. Naujosiose teorijose vertinimo objektu siūloma rinktis vadovą (etiško, dvasinio vadovavimo, tarnystės teorijos), vadovo pavaldinio diadą (transformacinio, autentiško vadovavimo teorijos) arba pavaldinius bei grupę, kolektyvą (implicitinė / romantizuota, socialinės identifikacijos, padalintų vadovavimo funkcijų

teorijos) (žr. 3 lentelę). Be to, siūloma vertinti ne tik vadovavimo proceso dalyvių charakteristikas, elgesį, bet ir jų suvokimą bei emocijas, kurie svarbūs, sprendžiant vadovavimo efektyvumą (Hernandez ir kt., 2011).

Vis dėlto galima pastebėti šią tendenciją: juo naujesni požiūriai į vadovavimo efektyvumą, juo mažiau aiškūs ir pamatuojami

kriterijai pateikiami praktikams. Nemaža dalis naujųjų teorinių požiūrių kartoja prieš tai buvusių teorijų elementus. Labiausiai integruota laikoma transformacinio vadovavimo teorija, kuri susieja broožų, elgesio, situacinės bei socialinių mainų paradigų teorines prielaidas. Autentiško vadovavimo teorijoje šiame kontekste mažiau dėmesio skiriama tik broožų teorijos teiginiais, o etiško vadovavimo teorijoje – socialinių mainų teoriniam požiūriui. Mažiausiai tradicines teorijas atitinka implicitinė / romantizuota, socialinės identifikacijos bei padalintų vadovavimo funkcijų teorijos, kurios gana panašios. Kodėl vadovavimo psichologijoje atsiranda vis naujų teorijų ir kodėl praktikai palaiko šią iniciatyvą, iš dalies paaiškina besikeičiančios aplinkos (konteksto) reikalavimai.

Situacijos (konteksto) vaidmuo

Pirmąją laikomos broožų teorijos šalininkai savo požiūrį parėmė argumentais, jog vadovavimas dažnai reikalauja ne rutiniinių sprendimų, o vadovo veiksmų savo nuožiūra, pasirinkimų, todėl itin svarbios individualios vadovo charakteristikos (Zaccaro ir kt., 2008).

Siekiant priartėti prie praktikos, buvo pasiūlyta elgesio teorija, kuri tyrinėja aki-vaizdžiai stebimus ir tiesiogiai pamatuojamus dalykus – vadovo elgesį (Derue ir kt., 2011). Pastebėjus, jog vadovo elgesio būdai, darant įtaką kitiems, negali būti universalūs, nepriklausomi nuo konteksto, atsirado situacinė teorija (Vroom, Jago, 2007). Pavaldinius įvertinus kaip svarbius vadovavimo proceso dalyvius, buvo sukurtas socialinių mainų teorinis požiūris (Graven, Uhl-Bien, 1995). Dėmesį nuo vadovų nukreipus į pavaldinius, pradėjo ryškėti ir kognityvinių vertinimo mechanizmų (kaip vadovą suvokia kiti) svarba, aprašoma

implicitinėje, romantizuotoje vadovavimo teorijose (Lord, Emrich, 2000). Šis virsmas ir gali būti laikomas perėjimu nuo senųjų prie naujųjų teorinių paradigų.

Transformacinio vadovavimo teorija patvirtino vadovo ir pavaldinio sąveikos modelį teigdama, jog būtent toks abipusis ypatingas ryšys skatina pavaldinius padaryti daugiau nei iš jų tikimasi (Bass, 1999). Papildomų išteklių, kurie kurtų pridėtinę vertę, paiešką paskatino konkurencinga aplinka. Aplinkos pokyčiai (konkrečiai, komandinio darbo populiarėjimas) inicijavo ir socialinės vadovavimo identifikacijos teoriją (van Knippenberg, Hogg, 2003). Etiško vadovavimo teorija grindžiama mokslininkų poreikiu reaguoti į skandalus organizacijose bei netinkamą vadovų elgesį ir keisti situaciją (Brown, Trevino, 2006). Įvairiomis programomis persisotinusios organizacijos reikalavo giluminių vadovavimo aspektų analizės, ją ir pasiūlė dvasinio vadovavimo teorija (Fry, 2003). Pozityviosios psichologijos išpopuliarėjimas vadovavimui pasiūlė autentiško vadovavimo požiūrį (Avolio, Gardner, 2005). Daugelio šalių išgyventa finansinė krizė privertė vadovus glaudžiai bendradarbiauti su pavaldiniais ieškant sprendimų, todėl prisiminta tarnystės idėja (Brewer, 2010). Naujaisi organizacijų pokyčiai siejami su projektine veikla, darbo vietos, laiko ribų nykimu, todėl populiarėjanti padalintų vadovavimo funkcijų teorija taip pat atitinka situacijos poreikius (Pearce ir kt., 2007).

Ši istorinė vadovavimo psichologijos raida iš dalies leidžia pateisinti teorijų gausą. Vis dėlto, išlieka klausimas, ar pokyčiai buvo tokie kardinalūs, jog buvo būtinos naujos paradigmos, o ne buvusių požiūrių į vadovavimo efektyvumą modifikavimas, kuris, reikia pripažinti, kartais neišvengiamas net ir kuriant skirtingų

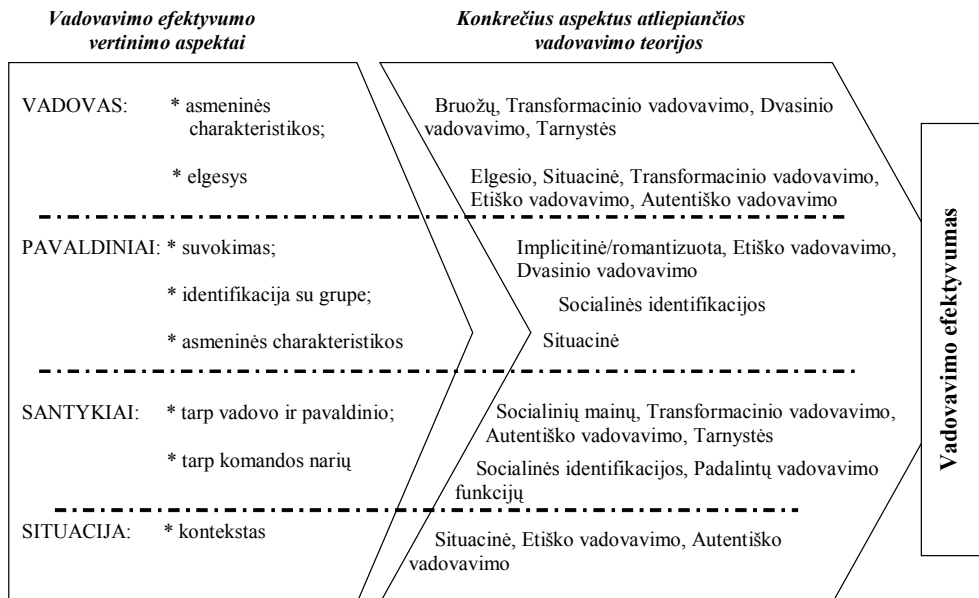
organizacijų vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas. Be to, toks beatodairiškas reagavimas į specifinius pokyčius, kuriant naujas vadovavimo teorijas, veda prie fragmentiškumo moksle (van Knippenberg, 2011; Pillutla, Tha, 2013) ir vargu ar gali būti siejamas su vystymusi, tobulėjimu, kurio siekia praktikai, kurdami vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemas. Tikėtina, jog besikeičianti aplinka iš vadovų ir toliau reikalaus pokyčių vadovavimo procese (Leonienė, 2008), tačiau jų paaiškinimui reikėtų pasitelkti konceptualių ir empiriškai pagrįstų teorinių požiūrių elementų integraciją, o ne kurti naujus terminus tų pačių konstruktyvų apibrėžimui (van Knippenberg, Sitkin, 2013).

Integruotas vadovavimo efektyvumo vertinimo modelis

Remiantis apžvelgta vadovavimo literatūra bei atlikta palyginamąja skirtingų

teorinių požiūrių apie vadovavimo efektyvumą analize, straipsnio autoriai pateikia integruotą vadovavimo efektyvumo vertinimo modelį (žr. 1 paveikslą).

Apibendrintas efektyvaus vadovavimo modelis pripažįsta vadovo kaip asmens, pasižyminčio išskirtiniais bruožais ir elgesiu, vaidmenį bei pavaldinių, skirtingų savo individualiomis charakteristikomis, suvokimo ir identifikacijos su grupe / organizacija svarbą. Taip pat įtraukiamas santykių tarp vadovo ir pavaldinių aspektas, neatmetamas situacijos (konteksto) reikšmingumas, siekiant tinkamai įvertinti vadovavimo efektyvumą. Su vadovu, santykiais bei situacija susijusios atskiros dimensijos buvo pristatytos senosiose vadovavimo teorijose (bruožų, elgesio, situacinėje bei socialinių mainų), o vėliau pakartotos įvairiomis kombinacijomis naujuosiuose požiūriuose (labiausiai integruotas transformacinio vadovavimo požiūris). Tuo tarpu su pavaldiniais susiję



1 pav. Integruotas vadovavimo efektyvumo vertinimo modelis

aspektai perimti iš implicitinės / romanizuotos bei socialinės identifikacijos teorijų. Visi siūlomi vadovavimo efektyvumo vertinimo aspektai turi teorinį paaiškinimą (žr. 1 paveikslą). Be to, integruotu modeliu pristatomi aspektai patrauklūs ir dėl jų įvertinimo galimybių: jie pamatuojami, tam galima pasitelkti įvairius tyrimo metodus (klausimynai, grafinės skalės, stebėjimas, interviu, dokumentų analizė ir pan.), kurie yra prieinami praktikams (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013).

Atsakant į pagrindinį straipsnio klausimą, ar iš tiesų teorinių požiūrių gausa prisideda prie vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemų vystymo, galima priartinti užsienio mokslininkų (van Knippenberg, 2011; Shalley, 2012; Pillutla, Thau, 2013) nuomonei, jog teorinių požiūrių integracija yra svarbesnė ir reikšmingesnė nei naujų teorijų kūrimas. Atlikta vadovavimo teorijų analizė bei lyginimas trimis aspektais (vadovo ir pavaldinių sampratos bei vadovavimo efektyvumo kriterijai) pateikė daugiau panašumų nei skirtumų, ypač kalbant apie naujuosius požiūrius. Tai patvirtina ir pirmame paveiksle pateikiama informacija: konkrečius vadovavimo efektyvumo vertinimo aspektus atitinka kelios teorijos.

Išvados

Tarp personalo valdymo specialistų vis dažniau kyla diskusijos apie kokybiškų vadovo efektyvumo vertinimo sistemų. Tuo tarpu mokslininkai pripažįsta, jog kokybiškas vadovo efektyvumo vertinimas turėtų remtis aiškiu ir patikimu teoriniu pagrindimu. Vadovavimo teorijų

itin gausu, tad pasirinkimas praktikams turėtų būti labai platus. Vis dėlto, remiantis mokslinės literatūros analize bei palyginimu, aiškėja, jog skirtingos vadovavimo teorijos, apibrėždamos vadovo ir pavaldinio terminus terminus neišvengia persidengimo, o siūlydamos vadovavimo efektyvumo kriterijus, naujosios teorijos kartoja ankstesnes paradigmas (naudamos skirtingas jų elementų kombinacijas). Taigi, inovatyvaus požiūrio šioje srityje iš tikrųjų trūksta.

Vadovavimo teorijų gausa dažnai teisinama situacijos (konteksto) pokyčiais. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog naujos teorijos atsiradavo tam tikromis aplinkybėmis. Mokslininkai jas pasiūlydavo paskatinti specifinių praktiškų poreikių ar atsivėlgdami į situacinius veiksnius. Tačiau moksle dėl to atsirado fragmentiškumas, paviršutiniškumas, kurių galima būtų išvengti, integruojant jau turimas žinias.

Teorijų integracija galėtų tapti inovatyviu ir progresyviu požiūriu vadovavimo psichologijoje, kur dominuoja naujų teorijų kūrimo kultūra. Todėl praktikams siūloma vadovo efektyvumo vertinimą pagrįsti integruotu vadovavimo efektyvumo modeliu, kuris buvo sukurtas remiantis mokslinės literatūros analize bei sinteze. Modelyje pripažįstamas vadovo bei pavaldinių vaidmuo, įtraukiamas santykių tarp vadovo ir pavaldinių aspektas bei neatmetamas situacijos reikšmingumas siekiant tinkamai įvertinti vadovo efektyvumą. Šis modelis padės personalo valdymo specialistams atlikti įvairiapusišką vadovo vertinimą bei remiantis šio vertinimo rezultatais pasiūlyti konkrečias vadovų vystymo programas.

Literatūra

- * pažymėti šaltiniai, kuriais remiantis buvo atliekama lyginamoji analizė.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness // *The Journal of Socio-Economics*. Vol. 36, pp. 1078-1091. doi: 10.1016/j.socec.2005.11.066.
 - Antonakis, J., Schriesheim, Ch. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K., Rossomme, J. L. (2003). Methods for studying leadership. In *The Nature of Leadership*, ed. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg. - USA: Sage Publications, pp. 48-70.
 - *Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership // *Leadership Quarterly*. Vol. 16, pp. 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
 - Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., Chan, A. (2009a). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies // *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, pp. 764-784. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.006.
 - Avolio, B. J., Walumbwa, F., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions // *Annual Review of Psychology*. Vol. 60, pp. 421-449.
 - *Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8 No. 1, pp. 9-32. doi: 10.1080/135943299398410.
 - *Blake, R. R., Mouton, J. S. (1975). An overview of the Grid // *Training & Development Journal*. Vol. 29 No. 5, pp. 29-37.
 - *Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present and future // *Leadership Quarterly*. Vol. 22, pp. 1058-1077. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.003.
 - *Bowers, D. G., Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership// *Administrative Science Quarterly*. Vol. 11 No. 2, pp. 238-263.
 - *Brewer, C. (2010). Servant leadership: a review of literature // *Online Journal of Workforce Education and Development*. Vol. 4 No. 2, pp. 1-8.
 - *Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions // *Leadership Quarterly*. Vol 17, pp. 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
 - *Cowley, W. H. (1931). Three distinctions in the study of leaders // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 26, pp. 304-313.
 - *Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process // *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 13, pp. 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7.
 - *Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity // *Personnel Psychology*. Vol. 64, pp. 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x.
 - *Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings // *Psychological Bulletin*. Vol. 76 No. 2, pp. 128-148. doi: 10.1037/h0031454.
 - *Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 37 No. 1, pp. 1-6. doi: 10.1037/h0056314.
 - *Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership // *Leadership Quarterly*. Vol. 14, pp. 693-727. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
 - *Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: a critical review // *Leadership Quarterly*. Vol. 8 No. 2, pp. 153-170. doi: 10.1016/S1048-9843(97).
 - *Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // *Leadership Quarterly*. Vol. 6 No. 2, pp. 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036.
 - Hackman, J. R., Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions // *American Psychologist*. Vol. 62 No. 1, pp. 43-47. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.43.
 - Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory // *The Leadership Quarterly*. Vol. 22, pp. 1165-1185. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.009.
 - Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century //

- Leadership and Organization Development Journal. Vol. 24 No. 5, pp. 273-284. doi: 10.1108/01437730310485798.
23. *Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness // *Journal of Occupational and Organizational psychology*. Vol. 84, pp. 374-381. doi: 10.1348/096317909X485207.
 24. Hogan, R., Kaiser, R. B. (2004). What we know about leadership // *Review of General Psychology*. Vol. 9 No. 2, pp. 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169.
 25. *Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership // *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 5 No. 3, pp. 184-200. doi: 10.1207/S15327957PSPR0503_1.
 26. *House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated theory // *Leadership Quarterly*. Vol. 7 No. 3, pp. 323-352. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90024-7.
 27. House, R. J., Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research // In *Organizational behaviour – the state of the science*, ed. J. Greenberg. - USA: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 45-82.
 28. *Hunt, J. G. (1999). Transformational/ charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay// *Leadership Quarterly*. Vol. 10 No. 2, pp. 129-144.
 29. *Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9 No. 1, pp. 15-32. doi: 10.1177/107179190200900102.
 30. *Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 No. 4, pp. 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765.
 31. *Judge, T. A., Piccolo, R. F., Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89 No. 1, pp. 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36.
 32. *Judge, T. A., Piccolo, R. F., Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm // *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, pp. 855-875. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.004.
 33. *Kirkpatrick, Sh. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? // *Academy of Management Executive*. Vol. 5 No. 2, pp. 48-60.
 34. Leonienė, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 48, pp. 71-85.
 35. *Lord, R. G., De Vader, Ch. L., Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71 No. 3, pp. 402-410. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.402.
 36. *Lord, R. G., Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research // *Leadership Quarterly*. Vol. 11 No. 4, pp. 551-579. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00060-6.
 37. Maxwell, J. (2005). Leadership is influence: nothing more, nothing else. - Paper presented at the 2005 Catalyst Conference, October 6-7.
 38. *Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30 No. 1, pp. 78-102.
 39. Mockaitis, A., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 31, pp. 153-165.
 40. *Morse, J. J., Wagner, F. R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness // *Academy of Management Journal*. Vol. 21 No. 1, pp. 23-35. doi: 10.2307/255659.
 41. *Pearce, C. L., Conger, J. A., Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory (theoretical and practitioner letters) // *Leadership Quarterly*. Vol. 18, pp. 281-288.
 42. Pillutla, M., Thau, S. (2013). Organizational sciences' obsession with "that's interesting": Consequences and an alternative // *Organizational Psychology Review*. Vol. 3 No. 2, pp. 187-194. doi: 10.1177/2041386613479963.
 43. *Russell, R. E., Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model // *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 23 No. 3, pp. 145-157.
 44. *Sanders, J. E., Hopkins, W. E., Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9 No. 4, pp. 21-32. doi: 10.1177/107179190300900402.

45. *Schermerhorn, J. R. (1997). Situational leadership: conversations with Paul Hersey // *Mid-American Journal of Business*. Vol. 12 No. 2, pp 5-11.
46. *Schyns, B., Schilling, J. (2011). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? // *Journal of Management Inquiry*. Vol. 20 No. 2, pp. 141-150. doi: 10.1177/1056492610375989.
47. Shalley, Ch. E. (2012). Writing good theory: Issues to consider // *Organizational Psychology Review*. Vol. 2 No. 3, pp. 258-264. doi: 10.1177/2041386611436029.
48. Stelmokienė, A. (2012). Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba. – Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
49. Stelmokienė, A. Endriulaitienė, A. (2013). Mokslininkai apie tai, kaip tinkamai vertinti vadovavimo efektyvumą. - Pranešimas, pristatytas IV-oje mokslinėje – praktinėje verslo psichologijos konferencijoje „Verslas ir psichologija: (ne) suderinama?“, spalio 25 d. 2013 m.
50. *Sternberg, R. B. (2005). WICS: a model of leadership // *The Psychologist-Manager Journal*. Vol. 8 No. 1, pp. 29-43. doi: 10.1207/s15503461tpmj0801_4.
51. *Stogdill, R. M., Shartle, C. L. (1948). Methods of determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 32 No. 3, pp. 286-291. doi: 10.1037/h0057264.
52. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence // *Human Performance*. Vol. 13 No. 3, pp. 205-251. doi: 10.1207/S15327043HUP1303_1.
53. *Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing // *Leadership Quarterly*. Vol. 17, No. 6, pp. 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007.
54. Van Knippenberg, D. (2011). Advancing theory in organizational psychology // *Organizational Psychology Review*. Vol. 1 No. 1, pp. 3-8.
55. Van Knippenberg, D. (2012). What is good theory in organizational psychology // *Organizational Psychology Review*. Vol. 2 No. 1, pp. 3-5.
56. *Van Knippenberg, D., Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations // *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25, pp. 234-295. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25006-1.
57. *Van Knippenberg, D., Sitkin, A. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? // *The Academy of Management Annals*. Vol. 7 No. 1, pp. 1-60.
58. *Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership // *American Psychologist*. Vol. 62 No1, pp. 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.
59. *Zaccaro, S. J. (2007). Trait based perspectives of leadership // *American Psychologist*. Vol. 62 No. 1, pp. 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6.
60. *Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. V., Khare, V. P. (2008). Personality and leadership // *In Leadership at the Crossroads (Vol 1)*, ed. C. J. Hoyt, G. R. Goethals, D. R. Forsyth. – Westport: CT, Praeger, pp. 13-29.

Straipsnis įteiktas: 2013 10 25

Parengtas publikuoti: 2013 12 17

Straipsnis parengtas podoktorantūros stažuotės, kurią finansuoja Lietuvos mokslo taryba pagal projektą „Podoktorantūros (post doc) stažuočių įgyvendinimas Lietuvoje“, metu. Dėkojame už paramą.

Aurelija STELMOKIENĖ, Aukšė ENDRIULAITIENĖ

LEADER’S PERFORMANCE APPRAISAL: IS THE VARIETY OF LEADERSHIP THEORIES NECESSARY?

S u m m a r y

Leadership area is interesting and attractive both for the research and practice. Researchers and practitioners from various fields develop leadership theories that explain leadership effectiveness

and create performance appraisal systems, training programs. First of all, continuous interest in this area is linked to the meaning of leadership – leadership as a competitive advantage in business (Tett

et al., 2000; Avolio et al., 2009). Moreover, leadership area proposes a lot of profitable commercial offers for practice (van Knippenberg, Sitkin, 2013). Clients in this field can pay for offered services and are open to new experiences; strive to develop (Judge et al., 2002). However, growing demand in this field should inspire growing quality of offers not only quantity.

Although leadership is important as social phenomenon and research object, it lacks conventional label, prevailing theory, training program or performance appraisal system (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004; Avolio et al., 2009; van Knippenberg, Sitkin, 2013). There are a number of leadership theories and it grows, but it is not clear if the variety of leadership theories contributes to the development and quality of leader's performance appraisal systems.

Qualitative performance appraisal system requires clear and reliable theoretical background. With reference to organizational researchers (Antonakis et al., 2003; van Knippenberg, 2011; Shalley, 2012; Pillutla, Thau, 2013) "good" theory must be coherent, integrated and applicable. The main aspects of complex leadership process are labels for leader and subordinate and criteria of leadership effectiveness. Therefore, theoretical analysis of these aspects from different theoretical background can help to compare leadership theories and find out their additional value to the development of leader's performance appraisal systems. Still, it could be that new theories present the same phenomenon with different label.

Comparative analysis of leadership theories proposed more similarities than differences (especially for new theories). Two leadership schools (traditional and new) differ more than exact theories of the schools. Traditional theories emphasize one main quality of a leader (personal characteristics or behavior), while new theories combine them and include subordinates attitudes, feelings towards supervisor when define a leader. Subordinates are passive hands for a leader in traditional theories and active participants of leadership process in new theories. Criteria of leadership effectiveness represent a need of integration in leadership the best. Newer theories include aspects of effective leadership from former ones and give distinct labels.

Therefore, we acknowledge that situational changes require modification of leadership, but we agree with foreign colleagues (van Knippenberg, 2011; Shalley, 2012; Pillutla, Thau, 2013) – integration of theories is more important and significant than creation of new ones for the qualitative development of leader's performance appraisal systems.

We propose integrated model for the assessment of leadership effectiveness. It includes four main aspects: leader (personal characteristics and behavior), subordinates (perception, social identification, individual characteristics), relationships (between leader and subordinate, among group members), situation (context). All aspects in this model have theoretical background and are measurable with different but available methods (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013).