

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**

**Līvas Van Skoteris**

promocijas darbs

**Vadītāju un padoto personības iezīmju un grupas lomu nozīme darba grupu**

**efektivitātes prognozēšanā**

(sociālā psiholoģija)

Darba vadītājs:

Dr. Psych., prof. Viesturs Reņģe

Rīga, 2011

## Pateicība

Šis pētījums nebūtu tapis tā patreizējā formā bez sekojošu cilvēku atbalsta.

Paldies darba zinātniskajam vadītājam Prof. V. Reņģem par atbalstu un detalizētu atgriezenisko saiti sešu gadu garumā. Paldies LU PPMF Psiholoģijas nodaļas profesoriem M. Raščevskai un Prof. I. Austeram par konstruktīviem ieteikumiem disertācijas pilnveidošanai. Paldies ASV vēstniecībai Latvijā par Fulbraita stipendiju, kas ļāva man papildināt zināšanas Floridas Universitātē. Paldies Floridas Universitātes profesoriem - Dž. Aldžainam par konsultācijām vairāklīmeņu modelēšanas metožu lietošanā un Dž. Lepainam par ieteikumiem pētījuma teorētiskā modeļa pilnveidošanai. Paldies manam vīram par psiholoģisko atbalstu un mūsu dēliņa pieskatīšanu. Paldies manai mammai par palīdzību saprotamu teikumu konstrukciju veidošanā. Paldies psiholoģijas doktora programmas kolēģiem Inesei Muzikantei, Viktorijai Perepjolkina, Dacei Landmanei, Andželai Rožcenkovai un Reinim Upeniekam par atgriezenisko saiti disertācijas izstrādes procesā.

Pētījumu finansiāli atbalstīja Eiropas Sociālā fonda projekts “Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē” Nr.2009/0138/1DP/1.1.2.1.2/09/IPIA/VIAA/004.

## Saturs

Pateicība	2
Ievads	5
1. Teorētiskā daļa	10
1.1. Personības iezīmju, grupas lomu un grupu efektivitātes jēdzieni	10
1.1.1. Personības iezīmes	10
1.1.2. Grupas lomas	12
1.1.3. Grupu efektivitāte	16
1.2. Vadītāju un padoto personības iezīmju, grupas lomu un grupu efektivitātes saistība	26
1.2.1. Personības iezīmju un grupas lomu saistība	26
1.2.2. Personības iezīmju un grupu efektivitātes saistība	28
1.2.3. Grupas lomu un grupu efektivitātes saistība	40
1.3. Kopsavilkums un pētījuma hipotēzes	43
2. Metode	49
2.1. Pētījuma dalībnieki	49
2.2. Procedūra	49
2.3. Mērījumi	50
2.4. Datu analīzes metodes	51
3. Rezultāti	52
3.1. Personības aptaujas faktoru struktūra pētījuma izlasē	52
3.2. Lomu aptaujas faktoru struktūra pētījuma izlasē	52
3.3. Darbinieku personības iezīmju un formālā statusa saistība ar grupas lomām	54
3.4. Vadītāju un padoto personības iezīmju un grupas lomu saistība ar grupu efektivitāti	58
3.5. Vadītāju uzdevuma dominēšana kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators	61
4. Iztirzājums	66
4.1. Pētījuma instrumentu ticamība un validitāte	66
4.2. Darbinieku personības iezīmes un formālais statuss - grupas lomu prognozētāji	66
4.3. Padoto personības iezīmes – grupu efektivitātes prognozētājas	68
4.4. Vadītāju uzdevuma dominēšana – vadītāju neirotisma un grupu efektivitātes saistības moderators	70

Secinājumi	72
Pētījuma ierobežojumi	73
Pētījuma novitāte	73
Praktiskais pielietojums	74
Turpmāko pētījumu virzieni	75
Nobeigums	75
Summary	78
Literatūras saraksts	79
Pielikumi	88

## Ievads

**Aktualitāte.** Grupu darbs ir plaši izplatīts mūsdienu organizācijās visā pasaulē (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999). Tas var dot sinerģijas ieguvumus darba izpildei un paaugstināt darbinieku apmierinātību, taču var arī samazināt produktivitāti un sagādāt dalībniekiem frustrāciju (Hackman, 1987). Veiksmīgu vai mazāk veiksmīgu grupu darba iznākumu atslēga slēpjas mijiedarbībā starp to dalībniekiem, kuri bieži vien ir vadītāju vai padoto lomās. Grupu dalībnieku savstarpējā mijiedarbība uzdevuma un socioemocionālajās jomās pārvērš grupu resursus un individuālos ieguldījumus grupu darba iznākumos (Stewart & Barrick, 2000). Tā kā ieguvumi un zaudējumi grupu darba rezultātā var būt ievērojami, tad efektīva grupu darba priekšnosacījumi ir praktiski nozīmīgs jautājums (Kozlowski & Ilgen, 2006).

**Zinātniskā novitāte.** Viens no visvairāk pētītajiem efektīva grupu darba priekšnosacījumiem ir to sastāvs - dalībnieku skaits, demogrāfiskie rādītāji, kā arī spējas un personības iezīmes (Hollenbeck, DeRue, & Guzzo, 2004). Līdz ar personības iezīmju piecu faktoru modeļa atklāšanu (Digman, 1990) strauji attīstījās indivīdu līmeņa personības iezīmju un darba izpildes saistības pētījumi (Barrick & Mount, 2005). Pētniekus vadīja mērķis atklāt tās personības iezīmes, pēc kurām konkrētiem amatiem varētu atlasīt darbiniekus ar augstu darba izpildi. Tiem drīz vien sekoja grupu personības iezīmju un darba izpildes saistības pētījumi. Vairākas nesen veiktas metaanalīzes (Bell, 2007; Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006) parāda, ka grupas dalībnieku apzinīguma, labvēlīguma un atvērtības līmenis prognozē grupu darba rezultātus.

Tomēr ir tikai atsevišķi pētījumi, kur tiek mērīti arī procesi jeb mehānismi, pateicoties kuriem personības iezīmes prognozē grupu darba izpildi (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Stewart, Fulmer, & Barrick, 2005; Tasa, Sears, & Schat, 2011). Nedaudzajos veiktajos pētījumos grupu darba procesi pārsvarā ir pētīti kā grupu līmeņa konstrukti, izmantojot indivīdu vērtējumus par tiem un priekšstatu kopīgumu kā apkopošanas kritēriju. Lai gan dati tiek ievākti no individuāliem grupu dalībniekiem, indivīdam šeit ir tikai ziņotāja loma; fiksēts tiek viņa/-as priekšstats vai vērtējums par grupas procesu kopumā, nevis viņa/-as ieguldījums tajā. Alternatīvu skatījumu piedāvā lomu koncepts, kas apraksta grupas mijiedarbības struktūru un katra dalībnieka vietu tajā (Bales, 1950) draudzīguma/ nedraudzīguma, dominēšanas/ pakļaušanās un uzdevuma/ attiecību dimensijās. Lomas ļauj fiksēt indivīda ieguldījumu grupu procesos kolēģu skatījumā.

Personība un lomas ir konceptuāli saistīti jēdzieni. Līdz šim veiktie pētījumi rāda, ka Beilsa grupas lomas ir saistītas ar personības piecām pamatiezīmēm (Blumberg, 2001; Stewart,

Fulmer, & Barrick, 2005). Tomēr līdzšinējie pētījumi ir veikti tikai studentu un mācību grupu izlasēs, kas neļauj izdarīt secinājumus par personības un lomu saistību organizāciju darba grupās. Atšķirībā no studentu mācību grupām, organizāciju grupās līdztekus grupas lomām pārsvarā pastāv arī formālās lomas, kas piešķir dalībniekiem atšķirīgus hierarhiskos statusus - vadītāji un padotie. Formālās lomas var ierobežot darbinieku personības iezīmju izpaušanos uzvedībā. Līdz ar to rodas jautājums, kāda ir grupas dalībnieku personības iezīmju un formālā statusa (vadītājs/padotais) saistība ar viņu grupas lomu izpildi?

Līdzšinējie darba grupu personības iezīmju sastāva pētījumi tiek kritizēti arī par to, ka pārsvarā grupu dalībnieki tiek apskatīti kā viendabīga masa (Humphrey, Morgeson, & Mannor, 2009). Tomēr realitātē grupu darbs sastāv no savstarpēji saistītām lomām ar dažādām funkcijām. Aicinājums atsevišķi mērīt līdera, vadītāja vai citu stratēģiski svarīgu lomu ieņēmēju iezīmes, kuriem var būt lielāka ietekme uz grupu darba rezultātu, ir izteikts arī agrāk (Moynihan & Peterson, 2001), tomēr vēl joprojām vadītāju personības iezīmju saistība ar objektīvi mērītu grupu darba izpildi nav pietiekami pētīta.

Bankas filiāļu mērķu sasniegšanai būtiskākie komandu procesi (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) ir darba virzība, grupas uzraudzība un starppersonu procesi. Darba virzība un grupas uzraudzība palīdz sekot reālajai darba izpildei attiecībā pret vēlamu un dalībnieku ieguldījumiem, kā arī koriģēt piepūles līmeni vai stratēģiju, lai sasniegtu mērķi. Starppersonu procesi palīdz grupā uzturēt pozitīvu gaisotni un augstu motivācijas līmeni attiecībā uz kopīgo mērķi.

Darba virzības uzraudzība un labvēlīga emocionālā klimata radīšana ir tradicionāli uzskatītas par darba grupas vai komandas vadītāja pamatfunkcijām (Kozlowski & Bell, 2003). Taču sadarbību veicinoša atalgojuma sistēma var motivēt ne tikai vadītāju, bet arī pārējos darbiniekus uzņemties atbildību par kopīgā mērķa sasniegšanas uzraudzību (Wageman, 1995), kā arī grupas emocionālo klimatu. Noteiktas personības iezīmes un grupas lomu izpildes biežums var veicināt uzdevuma virzības uzraudzību, kā arī starppersonu procesus. Līdz ar to šajā pētījumā bankas filiālēs tika izvirzīta hipotēze, ka gan vadītāju, gan padoto personības iezīmes un grupas lomas prognozēs grupu efektivitāti.

Lai gan ir izstrādāti teorētiski modeļi, kur līdera personības iezīmes kalpo kā resursi objektīvi mērītai viņa vadītās grupas darba izpildei (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009; Zaccaro, 2007), moderatoru mehānismi, jeb nosacījumi, pie kuriem līdera personība ietekmē objektīvus grupu darba izpildes rādītājus, līdz šim nav pietiekami empīriski izpētīti. Vadītāji ir atbildīgi par grupu darba rezultātiem, līdz ar to no viņiem bieži vien tiek sagaidīta līderība jeb ietekme uz grupu. Spēja ietekmēt grupu tādā veidā, ka tiek veiksmīgi sasniegts grupas mērķis, ir līdera efektivitātes pamatā (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). Beilsa izpratnē katram grupas

dalībniekam kaut kādā mērā ir ietekme jeb dominējošā loma grupā, tomēr agrāk vai vēlāk visās grupās izvirzās līderis - grupas dalībnieks ar augstāko ietekmes vērtējumu uzdevuma sfērā (Borgatta, Bales, & Couch, 1963). Formālajam vadītājam var gan būt, gan arī nebūt augstākais ietekmes (uzdevuma dominēšanas) vērtējums grupā. Ja vadītājs ir uzdevuma līderis padoto skatījumā, tad viņa personības iezīmēm vajadzētu būt ciešākai saistībai ar grupas darba rezultātu. Tāpēc tika izvirzīta hipotēze, ka vadītāju uzdevuma dominēšana grupā darbojas kā mehānisms, kas pastiprina vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistību.

**Praktiskā lietderība.** Pētījuma rezultāti rāda, ka padoto personības piecu pamatiezīmju vidējie rādītāji prognozē grupu darba rezultātus. Tas liecina par labu atbilstošu personības testu izmantošanai darbinieku atlases un izvietojuma mērķiem Latvijas organizācijās, iepriekš veicot validizācijas pētījumus attiecīgo organizāciju kontekstā. Šajā pētījumā iegūtie rezultāti var tikt izmantoti, atlasot vai izvietojot darbiniekus klientu apkalpošanas grupās ar nelielu savstarpējo atkarību uzdevuma izpildes procesā.

**Pētījuma mērķis.** Noskaidrot vadītāju personības iezīmju, padoto personības iezīmju, vadītāju grupas lomu un padoto grupas lomu nozīmi objektīvi mērītas grupu efektivitātes prognozē.

**Pētījuma priekšmets.** Sakarība starp vadītāju un padoto personības iezīmēm, grupas lomām un grupu efektivitāti.

#### **Pētījuma hipotēzes.**

- (1) Personības iezīmes un formālais statuss prognozē darbinieku grupas lomas.
- (2) Vadītāju personības iezīmes, padoto personības iezīmes, vadītāju grupas lomas un padoto grupas lomas prognozē grupu efektivitāti.
- (3) Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistību.

#### **Papildus jautājumi.**

- (1) Kāda ir NEO PI-R aptaujas faktoru struktūra un skalu iekšējā saskaņotība pētījuma izlasē?
- (2) Kāda ir SYMLOG grupas lomu aptaujas faktoru struktūra un skalu iekšējā saskaņotība pētījuma izlasē?

#### **Pētījuma metode.**

**Izlase.** Pētījumā piedalījās 31 vadītājs un 221 speciālists, kopā 252 darbinieki no vienas bankas 31 darba grupas (filiāles) visos Latvijas reģionos un galvaspilsētā. Darbinieku skaits grupās bija no 4 līdz 15 ( $M = 8,13$ ). Kopumā izlasē bija 82% sieviešu, 18% vīriešu. Filiāļu vadītāju vidū bija 61% sieviešu, 39% - vīriešu. Respondentu vidējais vecums bija 36 gadi. Vairāk kā puse (62%) respondentu bija nostrādājuši kopā 3 un vairāk gadus. Lielākā daļa

respondentu bija vecumā no 25 līdz 54 gadiem (84%). Jaunāki par 25 gadiem - 12%; Vecāki par 55 gadiem - 4%.

**Mērījumi.** *Personības iezīmes* - NEO personības aptauja (NEO PI-R, NEO Personality Inventory Revised, Costa & McCrae, 1992), Latvijā adaptētā versija (Gabrāne, 2007). *Grupas lomas* - SYMLOG īpašības vārdu novērtēšanas versija (*SYMLOG Adjective Rating Form*, Bales & Cohen, 1979), latviešu valodas versijas (Kaula, 2008) modifikācija. *Grupu efektivitāte* – grupu darba rezultāts, pārdošanas efektivitāte. Vidējais rādītājs no procentuāli izteiktas esošo pārdošanas rezultātu attiecības pret gadā plānoto pozīcijās jauni klienti, aizdevumi, internetbankas pieslēgumi, kredītkartes, debetkartes, vairāk kā četru pakalpojumu izmantošana, klienti ar vairāk kā četriem pakalpojumiem un aktīvo klientu skaits. Pārdošanas apjomi augstākās vadības līmenī noteikti katrai filiālei atšķirīgi, ņemot vērā to apkalpoto reģionu ekonomisko attīstību.

**Procedūra.** Pētījums veikts, anketējot bankas darbiniekus personīgi ierodoties filiālēs. Papildus anketēšanai, filiāļu vadītāji tika intervēti par, viņuprāt, veiksmīgu filiāles mērķu sasniegšanu veicinošiem un kavējošiem faktoriem.

**Datu analīzes metodes.** Vairāklīmeņu regresiju analīze veikta ar HLM 6. versiju (Raudenbush, Bryk, & Congdon, 2004). Faktoru analīze, korelāciju un regresiju analīze veikta ar SPSS 19. versiju. Moderators efekta analīzei regresijā izmantota Heisa un Matesa (Hayes & Matthes, 2009) programma SPSS.

***Pētījuma uzdevumi:***

1. Zinātniskās literatūras par pētījuma tēmu apzināšana un analīze;
2. Pētījuma projekta izstrāde;
3. Datu vākšana, apstrāde un analīze;
4. Rezultātu apzināšana un interpretācija, secinājumi;
5. Pētījuma pārskata atspoguļošana disertācijas formā.

***Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes***

- (1) Nozīmīga darbinieku grupas lomu variācijas daļa ir skaidrojama ar grupu līmeņa faktoriem, tomēr lielākā variācijas daļa skaidrojama ar indivīdu raksturojumiem.
- (2) Ekstraversija, atvērtība, labvēlīgums un formālais statuss un stāžs ar kolēģiem prognozē darbinieku uzdevuma dominēšanu. Uzdevuma dominēšana ir izteiktāka vadītājiem, darbiniekiem ar lielāku stāžu, izteiktāku ekstraversiju, mazāk izteiktu labvēlīgumu un atvērtību pieredzei.



- (3) Ekstraversija un apzinīgums prognozē darbinieku attiecību dominēšanu. Attiecību dominēšana vairāk raksturīga darbiniekiem ar izteiktāku ekstraversiju un darbiniekiem ar mazāk izteiktu apzinīgumu.
- (4) Padoto labvēlīguma un atvērtības pieredzei vidējie rādītāji pozitīvi prognozē grupu efektivitāti.
- (5) Vadītāju labvēlīgums un atvērtība pieredzei ir pozitīvi saistīti ar padoto labvēlīguma un atvērtības pieredzei vidējiem rādītājiem.
- (6) Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju neirotisma un grupu efektivitātes saistību.
- (7) Vadītāju neirotisma saistība ar grupu efektivitāti ir atkarīga no vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeņa padoto skatījumā. Vadītāju neirotismam ir pozitīva saistība ar grupu efektivitāti tikai tad, ja viņiem vienlaicīgi ir arī augsts uzdevuma dominēšanas līmenis.

Ietvertas 8 tabulas, 10 attēli, 5 pielikumi, 135 literatūras avoti.

Darbs sastāv no 96 lappusēm ar pielikumiem, no 88 lappusēm bez pielikumiem.

## **1. Teorētiskā daļa**

### **1.1. Personības iezīmju, grupas lomu un grupu efektivitātes jēdzieni**

Šajā nodaļā tiks definēti pētījuma galvenie konstrukti, aprakstītas pētījumā izmantotās teorētiskās nostādnes un pieejas to mērīšanai - personības piecu pamatiezīmju (faktoru) modelis, Beilsa trīsdimensiju grupas lomu modelis un grupu efektivitātes ieguldījumu – procesu - iznākumu modelis.

#### **1.1.1. Personības iezīmes**

Personības piecu pamatiezīmju modeļa saknes ir meklējamas faktoranalītiskajās personības teorijās, kas saistītas ar Tērstouna, Ketela un Aizenka vārdiem (Pervin & John, 1997). Šīs teorijas balstītas uz personību aprakstošu vārdu, kā arī personības aptauju pantu faktoru analīzi. Piecu faktoru struktūrai, kas šķiet, izskaidro lielāko daļu variācijas personības iezīmēs, ir divas atšķirīgas koncepcijas - Kostas un Makreja (McCrae & Costa, 1997) piecu faktoru modelis (*FFM – Five Factor Model*), un Goldberga (Goldberg, 1993) Lielais piecnieks (*B5 – Big Five*). Galvenās atšķirības starp abām koncepcijām ir akcentos faktoru struktūrā un uzskatos par iezīmju dabu. Kamēr Kosta un Makrejs pieturas pie hierarhiska faktoru modeļa, kuru mēra NEO-PIR 30 skalas, Goldbergs un kolēģi (Hofstee, de Raad, & Goldberg, 1992) uzsver, ka personības apzīmējumi parasti ir divu vai pat vairāk faktoru maisījums. Piemēram, draudzīguma skala būs saistīta gan ar ekstraversijas, gan labvēlīguma faktoriem. Sirsnīguma iezīme Lielā piecnieka modelī pieder labvēlīguma faktoram, kamēr Piecu faktoru modelī šī iezīme pieder ekstraversijas faktoram. Tomēr arī Piecu faktoru modeļa aptaujas NEO PI-R sirsnīguma skalai ir nozīmīgi pozitīvi faktoru svāri gan ekstraversijas, gan labvēlīguma faktoram.

No teorētiskā viedokļa, personības Lielā piecnieka modelis balstās uz leksisko hipotēzi (Goldberg, 1981, kā minēts Digman, 1990), kas nosaka, ka cilvēkiem nozīmīgākās iezīmes laika gaitā ir tikušas iekodētas valodā īpašības apzīmējošu vārdu veidā. Neskatoties uz piecu pamatiezīmju modeļa popularitāti pētījumos, pētnieku vidū vēl joprojām nav pilnīgas vienprātības par personības faktoru struktūru. Leksiskās pieejas pētnieki (De Raad et al., 2010) ir atklājuši, ka tikai trīs no pieciem faktoriem, ekstraversija, labvēlīgums un apzinīgums, pilnībā apstiprinās dažādās valodās. Savukārt citi pētnieki (Rushton & Irving, 2008, 2009) izvirza evolucionāru teoriju par vienu vispārīgo personības faktoru, kurš parāda cilvēka spēju adaptēties videi. Vispārīgais personības faktors tālāk sadalās stabilitātes un ekstraversijas/ atvērtības apakšfaktoros, kurus šādā interpretācijā pirmais min De Jangs (DeYoung, 2006). Stabilitāti veido

apzinīguma, labvēlīguma un emocionālās stabilitātes faktori, kamēr ekstraversiju/ atvērtību veido ekstraversijas un atvērtības faktori. Eštons un kolēģi (Ashton, Lee, Goldberg, & De Vries, 2009) iesaka skatīties uz personības piecu faktoru struktūru kā savstarpēji korelējošām iezīmēm, nemēģinot šīs korelācijas izskaidrot ar augstāka līmeņa faktoriem. Pie līdzīga ieteikuma iepriekš ir nonākuši arī Makkrejs un kolēģi (McCrae et al., 2008), pamatojot, ka personības piecām pamatiezīmēm un to apakšiezīmēm raksturīgs izteiktāks iedzimtības komponents.

Šajā pētījumā tiek izmantots Kostas un Makkreja personības piecu faktoru modelis (*Five-Factor Model*, angl., Costa & McCrae, 1985; McCrae & Costa, 1997). Pieci faktori jeb pamatiezīmes ir neirotisms, ekstraversija, atvērtība pieredzei, labvēlīgums un apzinīgums. Katru no šīm iezīmēm var aprakstīt ar noteikta veida uzvedību (Costa & McCrae, 1992). Ekstraversija parāda, cik cilvēks ir sabiedrīks un runīgs. Labvēlīgums parāda, cik cilvēks ir maigs un uz sadarbību vērst. Apzinīgums parāda, cik cilvēks ir pašdisciplinēts un organizēts. Neirotisms raksturo cilvēka emocionālās reakcijas stresa situācijās, un, visbeidzot, atvērtība pieredzei parāda, cik cilvēks ir zinātkārs un cik viņam/-ai bagāta iztēle. Piecu faktoru modelis paredz, ka personības iezīmes nosaka uzvedību, tās ir iedzimtas un hierarhiski sakārtotas.

Personības piecu faktoru teorijā (McCrae & Costa, 1996, kā minēts McCrae & Costa, 2008, turpmāk tekstā PFT) personības iezīmes ir definētas kā endogēnas dispozīcijas, kuras attīstās būtībā neatkarīgi no vides ietekmēm, pēc saviem iekšējiem likumiem. Personība tiek skatīta kā dinamiska psiholoģiska organizācija, kas koordinē pieredzi un rīcību. Personība kā sistēma sastāv no elementiem un dinamiskiem procesiem, kuri apraksta, kā šie elementi ir savstarpēji saistīti. Galvenie personības elementi ir pamatnoslieces (*basic tendencies*, angl.), tipiskā pielāgošanās (*characteristic adaptations*, angl.) un paštēls (*self-concept*, angl.). Ar personības elementiem mijiedarbojas perifēri elementi - bioloģiskie pamati, apkārtējās vides ietekme un objektīvā biogrāfija.

Piecu faktoru teorija nošķir pamatnoslieces (abstraktu psiholoģisko potenciālu) no tipiskās pielāgošanās (šī potenciāla konkrētu izpausmi personības sistēmā). Atšķirībā no citām personības teorijām, PFT skata personības iezīmes tikai un vienīgi kā pamatnoslieces. PFT iezīmes nav uzvedības modeļi, nedz arī plāni, vēlmes un iemaņas, kas nosaka šos uzvedības modeļus. Iezīmes nav tieši novērojamas nedz citiem no ārpusē, nedz arī pašam cilvēkam introspekcijas ceļā. Iezīmes ir dziļākas psiholoģiskas vienības, par kurām var spriest tikai pēc uzvedības un pieredzes. Uz šādiem spriedumiem balstās gan novērotāju vērtējumi, gan iezīmju pašnovērtējums. Tipiskās pielāgošanās – ieradumus, attieksmes, lomas un attiecības – ietekmē gan pamatnoslieces, gan ārējās vides apstākļi. Tās palīdz indivīdam pielāgoties nepārtraukti mainīgajai sociālajai videi, taču atspoguļo arī viņa nemainīgo psiholoģisko kodolu. Tipiskie pielāgošanās veidi ir atšķirīgi dažādās kultūrās, ģimenēs un dzīves posmos, turpretī personības

iezīmes paliek nemainīgas. Ārējā vide tiešā veidā neietekmē personības iezīmes. Cilvēks pēc dabas ir proaktīvs, pateicotes savām pamatnosliecēm – personības iezīmēm.

### 1.1.2. Grupas lomas

Viena no klasiskām lomu definīcijām paredz, ka loma ir ekspektāciju kopums, kas kopīgs grupas dalībniekiem attiecībā uz indivīdu, kurš ieņem noteiktu pozīciju grupā; un šī pozīcija parasti ir saistīta ar specializāciju attiecībā uz grupas uzdevumu (Katz & Kahn, 1978). Seniore (Senior, 1997) nošķir „funkcionālās lomas”, kas atbilstu amatiem, no „procesa lomām”, kas raksturo, kā cilvēki pieņem lēmumus un tos īsteno grupas darbā. Pastāv daudzas galvenokārt komerciāliem nolūkiem izmantotas komandas lomu tipoloģijas, no kurām Latvijā populārākā ir angļu psihologa Meredita Belbina lomu tipoloģija (Belbin, 2003, kā minēts Reņģe, 2007). Tomēr Belbina lomu tipoloģija nav viennozīmīgi valīda - Fišera, Hantera un Makrosona (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1998) faktoru analīze atklāja, ka paredzēto deviņu lomu vietā veidojas divas augstāka līmeņa kategorijas – uzdevuma un attiecību orientācija. Uzdevuma un attiecību kategorijas savā mijiedarbības procesu analīzē pirmais identificēja jau R. F. Beilss (Bales, 1950), kura darbs ir viens no visbiežāk citētajiem mazo grupu pētniecībā. Pēdējos gados pētnieki (Stewart, Fulmer, & Barrick, 2005) raksturo Beilsa uzdevuma un sociālās lomu kategorijas kā empīriski vislielāko apstiprinājumu guvušās un izmanto tās komandas darbam piemērotu darbinieku atlasei paredzētu testu izstrādē (Mumford et al., 2008).

Pēc Beilsa (Bales, 1950, 34. lpp.) definīcijas, „uz uzdevumu vērsta un sociālā loma ir procesuāls saturs, ko var atklāt jebkuras mazās grupas komunikācijas procesā”. Citviet (Bales & Slater, 1955) loma ir definēta kā „vairāk vai mazāk konsekventa un vienota uzvedības vienību sistēma” (300. lpp.). Kā papildina Beilsa sekotāji Heirs un Heira (Hare & Hare, 2001) lomas ir ne tikai uzvedības kopums, bet arī vārdos izteikta vai neizteikta sociāla līguma forma, kas sasaista indivīda pozīciju grupā ar ekspektācijām par atbilstošu uzvedību, tiesībām un pienākumiem. Uzsverot to unikālo indivīdu un grupas līmeņus saistošo dabu, lomas nesenos pētījumos ir tikušas definētas kā uzvedības komponenti, kas veido grupas procesus un parāda individuālā līmeņa ieguldījumus šajos procesos (Beersma et al., 2009).

Beilsa lomu pieejas teorētiskās saknes nāk no simboliskā interakcionisma tradīcijas, kas siastīta ar Herberta Mīda un Ervinga Gofmana vārdiem (Levine & Hogg, 2010). Simboliskā interakcionisma tradīcijā mijiedarbība starp diviem dalībniekiem ir uzskatāma par notikušu tikai tad, kad tās uztvērējs reaģē uz to noteiktā veidā. Rīcības jēga tiek radīta darbojošos personu mijiedarbībā. Citiem vārdiem sakot, uzvedības būtība ir tajā, kā to novērtē mijiedarbībā iesaistītā

otrā puse, nevis dalībnieks pats. Beilsa grupas lomu novērtēšanā tiek pielietota šī atziņa - katrs dalībnieks vērtē visus pārējos dalībniekus, izņemot sevi.

Mijiedarbības procesa analīzes (*Interaction Process Analysis*, IPA, angl.) metodi Beilss izstrādāja sava mentora, sociologa T. Parsona, ietekmē (Hackman & Katz, 2010). Parsona strukturālisma teorija skaidro, ka sociālās struktūras, tādas kā tiesu sistēma, izglītības sistēma, utml., attīstās atkarībā no cilvēku vajadzībām, kuras tās piepilda. Beilss attiecināja šo ideju uz mijiedarbības struktūru mazajās grupās. Viņaprāt, visām grupām ir divi fundamentāli risināmi jautājumi – uzdevums un sociāli emocionālā sfēra. Uzdevuma sfērā risināmie jautājumi ir orientēšanās (kopīgas izpratnes panākšana par uzdevumu), ideju novērtēšana (ko atstāt, no kā atteikties) un kontrole (panākt virzību uz priekšu). Sociāli emocionālajā sfērā risināmie jautājumi ir lēmumu pieņemšana (dalībnieki izrāda piekrišanu vai nepiekrišanu); spriedzes samazināšana (piemēram, ar humora palīdzību) un reintegrācija (solidaritātes un atbalsta izrādīšana).

Izmantojot mijiedarbības procesa analīzi, tika atklāts daudz būtisku likumsakarību - parasti grupā izvirzās divi līderi, viens fokusējas uz uzdevumu un otrs uz sociāli emocionālo sfēru; lielākās grupās vairāk dominē viens cilvēks; lielākā daļa komunikācijas vienību ir orientēti uz uzdevumu, nevis sociāli emocionālām izpausmēm; veiksmīgai uzdevuma paveikšanai nepieciešams, lai dalībnieku mijiedarbībā pozitīvo komunikācijas vienību būtu vairāk, nekā negatīvo.

Beilsa jaunākajā, papildinātajā grupas lomu SYMLOG modelī (Bales & Cohen, 1979) ir trīs lomu dimensijas:

- (1) dominēšana/ pakļaušanās,
- (2) draudzīgums/ nedraudzīgums,
- (3) uz uzdevumu orientēts savaldīgums/ uz attiecībām orientēta ekspresivitāte.

Iepriekš par sociālo lomu dēvētā dimensija ir pārdēvēta par draudzīgumu, un pievienota trešā dimensija - dominēšana. Dominēšana parāda indivīda statusu, varu un personīgo ietekmi, salīdzinot ar pārējiem dalībniekiem. Draudzīgums parāda uzvedību, kas vērsta uz sadarbību, līdztiesību, aizsargā un atbalsta citus, samazina spriedzi, rūpējas par grupas interesēm. Nedraudzīgums parāda uzvedību, kas vērsta uz neiesaistīšanos grupas darbā un personīgo interešu aizsardzību. Uz uzdevumu vērsta, savaldīga uzvedība pieņem autoritātes doto darbības virzienu, un cenšas pie tā pieturēties, kamēr uz attiecībām vērsta emocionāli ekspresīva uzvedība apšaubā autoritatīvi noteikto darbības virzienu un cenšas no tā novirzīties.

Jaunākos pētījumos Beilsa idejas tiek izmantotas, pētot grupu dalībnieku mijiedarbības procesu laika gaitā izveidotās stabilās struktūras jeb strukturēšanas procesu (*structuration*, angl., Giddens, 1984, kā minēts Perlow, Gittell, & Katz, 2004). Strukturēšanas teorija skaidro, kāpēc grupas, atrodoties objektīvi identiskā situācijā, bieži vien veic darbu atšķirīgos veidos (Perlow,

Gittell, & Katz, 2004). Grupas dalībnieku darbs pie noteikta uzdevuma ir atkarīgs ne tikai no objektīvās uzdevuma struktūras, bet arī no viņu vērtībām un vēlmēm. Veidžmanes un Gordona (Wageman & Gordon, 2005) pētījums liecina, ka grupas dalībnieki, kurus vieno egalitāras vērtības, drīzāk organizēs uzdevuma izpildi kā savstarpēji atkarīgu pasākumu, savukārt tie, kurus vieno meritokrātiskas vērtības, centīsies samazināt savstarpējās atkarības līmeni. Laika gaitā šie uzvedības modeļi iegūst normatīvu spēku un kļūst par noturīgu grupas struktūras aspektu.

### ***Dominējošā loma un līdera statuss grupā***

Beilsa (Bales, 1950) skatījumā visiem grupas dalībniekiem var būt līdera loma, tikai dažādās izteiktības pakāpēs. Tomēr līdera statuss tiek piešķirts tikai tam dalībniekam, kurš ir ranžējuma augšgalā. Beilss un Sleiters (Bales & Slater, 1955) izvirzīja līderības specializācijas jeb līderības lomu diferenciacijas teoriju. Viņi novēroja, ka laika gaitā dalībnieku ranžējums pēc patīkamības sāk atšķirties no dalībnieku ranžējuma pēc ieguldījuma uzdevumā. Vispatīkamāko dalībnieku raksturoja lielāka aktivitāte attiecību kategorijā, kamēr dalībnieks ar lielāko ieguldījumu uzdevuma izpildē bija aktīvāks uzdevuma kategorijā. Beilsa un Sleitera teorija paredz, ka uzdevuma līderim ir tendence izraisīt naidīgu reakciju pārējos grupas dalībniekos, jo viņa prestižs pieaug, viņa aktivitātes aizņem lielu daļu grupas laika, un viņa ierosinājumi būs saistoši visiem grupas dalībniekiem, ja viņi tiem piekritīs.

Vēlāk šī teorija tika kritizēta un papildināta. Tika izteikta hipotēze, ka instrumentālā un ekspresīvā līdera lomu atdalīšanās ir saistīta ar uzdevuma līdera leģitimitāti. Uzdevuma līderis izraisa negatīvas reakcijas sekotājos tikai tad, ja nav leģitīms. Šī atziņa tika eksperimentāli apstiprināta – līderības lomu diferenciacija nenotika, ja uzdevuma līderi iecēla (leģitimizēja) eksperimenta vadītājs; kā arī lomu diferenciacija nenotika tad, ja grupas uzdevumu leģitimizēja tās dalībnieku spēcīga motivācija to izpildīt (Burke, 1967, 1968, kā minēts Burke, 2003).

Beilsa pētījumi par līderības struktūras rašanos mazās grupās deva pamatu statusa struktūras veidošanās pētniecībai. Zinātniekus interesēja, kā rodas statusa struktūra, un kāpēc dažiem dalībniekiem tiek piešķirts augstāks statuss un vairāk grupas laika. Individu vai grupu *statuss* ir viņu vieta sociālā prestiža vai novērtējuma ranžējumā (Levine & Hogg, 2010). Tā kā augsts statuss izraisa cieņu un pakļaušanos, tad tas ir cieši saistīts ar varu. *Vara* sociālā kontekstā ir personas vai grupas kontrole pār citu resursiem vai citiem svarīgiem iznākumiem.

*Leģitimizācija* ir kāda sociālās dzīves aspekta (piemēram, rīcības, cilvēka, pozīcijas vai pozīciju struktūras) pieņemšana par pašsaprotamu un atbalstīšana no citu cilvēku puses.

Sagaidāmā stāvokļa teorija (*Expectation states theory*, angl., Berger, Fisek, Norman, & Zelditch, 1977, kā minēts Burke, 2003) skaidro, ka par līderi izvirzās tas grupas dalībnieks, kurš tiek uztverts kā kompetentākais attiecībā uz grupas uzdevuma paveikšanu. Tie grupas dalībnieki, kuri tiek uzskatīti par spējīgākiem dot svarīgu ieguldījumu grupas uzdevuma izpildē, tiek arī

uztverti kā vairāk dominējoši, t.i., viņiem tiek piešķirts augstāks statuss. Sagaidāmā stāvokļa teorijas ietvaros veiktajos pētījumos statuss bija definēts kā varbūtība, ka viens dalībnieks piekritīs otram, neskatoties uz to, ka iekšēji nepiekrīt viņa viedoklim. Tā kā netika kontrolēti iemesli, kuru dēļ viens dalībnieks pakļaujas otram, tad kopā tika sajaukti varas un statusa jēdzieni, kurus vēlāk eksperimentāli atšķetināja citi pētnieki.

Pētījumi neformālās sociālās grupās, kur statusu hierarhija vēl nav izveidojusies, liecina, ka kāda dalībnieka dominēšana tiek pieņemta tikai tad, ja pārējie grupas dalībnieki atzīst, ka tā ir leģitīma – dominētājam ir tiesības prasīt no citiem pakļaušanos jeb dot rīkojumus (Ridgeway & Berger, 1986). Sākotnēji statusa hierarhiju veidošanās teorijas apskatīja tikai uzvedību, kas ietilpst Beilsa uzdevuma kategorijā, izmantojot piekrišanu vai nepiekrišanu cita dalībnieka viedoklim, kas Beilsa klasifikācijā ir sociāli – emocionāla uzvedība, kā dalībnieka uzdevuma statusa rādītāju. Tomēr vēlāk Ridžveja un Džonsone (Ridgeway & Johnson, 1990) izstrādāja teorētisku modeli, kas skaidro sociāli – emocionālās uzvedības saistību ar statusu darba grupās. Šajā modelī piekrišana vai nepiekrišana cita dalībnieka viedoklim tiek skaidrota kā duālas dabas uzvedība – tā attiecas uz uzdevumu, bet izraisa emocionālas reakcijas. Ja dalībnieks, kurš no sevis sagaida mazāku ieguldījumu grupas darbā, sastopas ar nepiekrišanu no augstāka statusa dalībnieka puses, visdrīzāk viņa reakcija būs depresīva, un neizpaudīsies ārējā emocionālā uzvedībā. Savukārt, ja dalībnieks no sevis sagaida lielāku ieguldījumu grupas darbā, nekā no otra, tad viņš uz nepiekrišanu visdrīzāk reaģēs ar dusmām un negatīvu emocionālo uzvedību. Piekrišana savukārt izraisa pozitīvas emocijas un iedrošina turpināt ieguldījumu uzdevuma izpildē. Tā kā dalībnieki ar zemāku statusu drīzāk piekritīs augstāka statusa dalībniekiem, augstāka statusa dalībnieki saņems vairāk pozitīvu reakciju. Tādējādi sociāli emocionālā uzvedība nostiprina pastāvošo uzdevuma statusa struktūru. Savukārt, ja statusa struktūra grupā ir neapmierinoša, grupā vērojams lielāks negatīvas sociāli emocionālās uzvedības apjoms, kas saistīts ar cīņu par statusu jeb leģitimitātes dinamiku. Šeit nozīmīga loma ir pārējiem grupas dalībniekiem, kuri atbalsta viena vai otra dalībnieka priekšlikumu, tādējādi piešķirot tam leģitimitāti.

Ja pastāvošā formālā statusa struktūra ir neapmierinoša, tad vadītājs nav leģitīms grupas dalībnieku acīs. Tādā gadījumā vadītājs nav līderis. Ja pastāvošā formālā statusa struktūra ir apmierinoša, tad vadītājs (dalībnieks ar augstāko formālo statusu) ir arī līderis (dalībnieks ar augstāko neformālo statusu jeb dominējošo lomu uzdevuma sfērā). Ir empīriski pierādīts, ka vadītāja uztvertais dominēšanas līmenis parāda viņa kompetenci jeb leģitimitāti padoto acīs – nekompetenti vadītāji tiek uztverti kā mazāk dominējoši (Anderson & Kilduff, 2009; Darioly & Schmid Mast, 2011).

### 1.1.3. Grupu efektivitāte

Darba grupas pastāv gandrīz visās organizācijās visā pasaulē. Kopš astoņdesmito gadu beigām vērojama tendence, ka jēdziens komanda kļuvis aizvien populārāks, bieži vien aizstājot jēdzienu darba grupa (Guzzo & Dickson, 1996). „Romantiskā aizraušanās” ar komandām ir tikusi asi kritizēta (Allen & Hecht, 2004), apkopojot empīriskos pierādījumus, ka komandu darbs var būt ļoti neefektīvs. No otras puses (West, Brodbeck, & Richter, 2004) ir izvirzīts jautājums, vai patiešām komandu darba popularitāte organizācijās ir saistīta ar ticību mītam par to universālo efektivitāti. Pārsvarā organizācijās komandas vai darba grupas tomēr pastāv tāpēc, ka konkrēto darbu vai tā apjomu nav iespējams paveikt atsevišķiem indivīdiem. Tā kā šos apstākļus nav iespējams mainīt, tad jautājums, vai izvēlēties darbu grupās, daudzviet nav būtisks. Priekšplānā drīzāk izvirzās jautājums, pie kādiem nosacījumiem grupu darbs ir efektīvāks. Līdz ar to lielākā daļa organizācijās veikto darba grupu pētījumu ir normatīvas dabas (Ilgen, 1999).

Kozlovskis un Bells (Kozlowski & Bell, 2003) lieto jēdzienus darba grupa un komanda kā savstarpēji ietverošus, ar to saprotot, ka visas komandas ir arī darba grupas, taču ne visas darba grupas var tikt uzskatītas par komandām. Viņi definē darba grupu un komandu kā divu vai vairāk cilvēku apvienību, kurai (a) jāizpilda organizācijai būtisks uzdevums; (b) ir viens vai vairāki kopīgi mērķi; (c) kuras dalībnieki komunicē savā starpā; (d) kuras dalībnieki ir savstarpēji atkarīgi kopīga uzdevuma izpildē; (e) kura darbojas organizācijas kontekstā, kas uzliek ierobežojumus un ietekmē apmaiņu ar citām struktūrvienībām organizācijas ietvaros. Visas augstāk minētās īpašības attiecas uz bankas filiālēm, kuras šī pētījuma ietvaros tiek sauktas par darba grupām.

Pēc vienas no populārākajām definīcijām (Hackman, 2002, kā minēts Hackman & Katz, 2010) grupu efektivitāte ir trīsdimensiju konstrukts, kuru var novērtēt, atbildot uz jautājumiem:

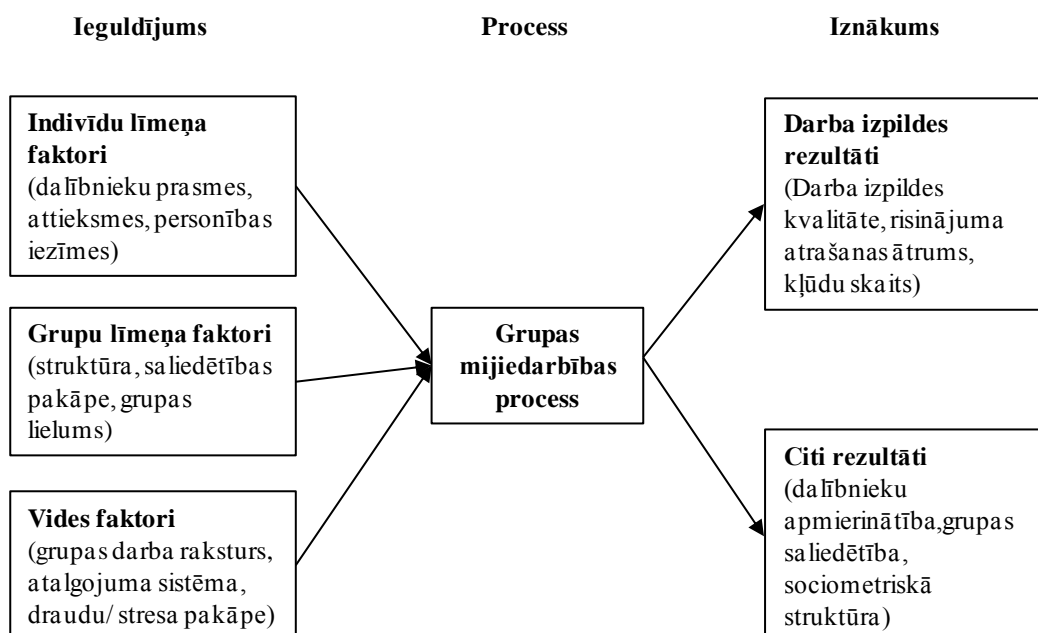
- (1) Cik lielā mērā grupas darba rezultāts (tā kvantitāte vai kvalitāte, ātrums, utml.) atbilst tās klientu prasībām?
- (2) Cik lielā mērā grupas mijiedarbības process veicina dalībnieku spēju sadarboties nākotnē?
- (3) Cik lielā mērā grupā gūtā pieredze veicina dalībnieku personīgo izaugsmi un labklājību?

Daudzdimensionālo darba efektivitāti grūti raksturot ar vienu kopīgu rādītāju, jo vienas dimensijas izpilde bieži vien notiek uz kādas citas rēķina. Bez tam konkrētām grupām konkrētos apstākļos kāds no mērķiem var kļūt mazsvarīgs. Piemēram, grupā, kas izveidota viena projekta izpildei, nebūs tik būtiska tās dalībnieku spēja sadarboties nākotnē. Līdz ar to efektivitātes kritēriju izvēle organizācijās vienmēr ir atkarīga no mērķu relatīvā svarīguma.



Vēsturiski lielākajai daļai grupu efektivitātes modeļu par pamatu kalpo Makgreta (McGrath, 1964, kā minēts Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2008) Ieguldījumu – procesu – iznākumu shēma, turpmāk tekstā IPI ((*Input – Process – Output, I-P-O*, angl.). IPI teorija paredz, ka procesi saista grupu dalībnieku individuālos pienesumus un grupai pieejamos resursus ar iznākumiem, dalībnieku apmierinātību un darba izpildi, un šo saistību ietekmē dažādi konteksta faktori (skat. 1. attēlu).

Populārāko agrīno uz IPI balstīto darba grupu efektivitātes modeļu autori ir Hekmens (Hackman, 1987) un Gledstaina (Gladstein, 1984). Gledstainas modelī grupas dalībnieku raksturojumi un grupas struktūra ietekmē grupas procesus, kuri savukārt ietekmē darba efektivitāti. Ieguldījumu kategorijā papildus dalībnieku un grupu raksturojumiem Gledstaina definē arī organizācijas konteksta raksturojumus - pieejamos resursus, organizācijas struktūru un atalgojuma sistēmu. Vides neskaidrība, uzdevuma sarežģītība un savstarpējā atkarība tiek minēti kā procesa un efektivitātes saistības moderatori.



1. attēls. Grupu efektivitātes IPI shēma (pēc Hackman, 1987).

Hekmena modelī (Hackman, 1987) ieguldījumu faktori, grupas dizains un organizācijas konteksts, ir saistīti ar grupas procesiem, kuri savukārt ir saistīti ar grupu efektivitāti. Taču Hekmens piedāvā arī alternatīvus elementu izkārtojumus IPI shēmā:

(1) Ne tikai efektivitāte, bet arī process ir grupas dizaina sekas. Pareizi izveidotām grupām atbalstošā vidē būs lielāka iespēja sasniegt izcilību procesos un efektivitātē, nekā nepareizi veidotām grupām bez atbalstošas vides. Daļībnieku mijiedarbības kvalitāte un efektivitāte savstarpēji korelē, bet mijiedarbība nenosaka efektivitāti.

(2) Ieguldījumi ietekmē procesus un efektivitāti, taču to saistība ir abpusēja. Dalībnieku mijiedarbība mediē ieguldījumu un efektivitātes saistību, bet efektivitāte arī ietekmē dalībnieku mijiedarbību. Grupām organizācijās parasti ir vairākas darba izpildes epizodes, līdz ar to efektivitāte iepriekšējā epizodē var ietekmēt dalībnieku mijiedarbības kvalitāti nākošajā epizodē.

Jaunākos grupu efektivitātes modeļos vēl joprojām dominē IPI shēma, lai gan aizvien lielāks uzsvars tiek likts uz jau Hekmena (Hackman, 1987) minēto atgriezeniskās saites iekļaušanu kā nākošās darba izpildes epizodes ieguldījumu. Piemēram, Ilgen un kolēģi (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005) piedāvā IPI shēmu pārveidot par ieguldījumu – mediatoru – rezultātu – ieguldījumu shēmu, kur rezultāti ietekmē nākošās darba izpildes epizodes ieguldījumus.

### ***Iznākums - efektivitātes kritēriji***

Gandrīz visas grupu darba efektivitātes teorijas izšķir pastarpinošos (procesa) un galējos (iznākuma) darba izpildes kritērijus (Brodbeck, 1996). Lai gan literatūrā vieni un tie paši raksturlielumi ir tikuši lietoti gan kā darba izpildes, gan efektivitātes un produktivitātes rādītāji, tos ir iespējams un nepieciešams konceptuāli nošķirt (Campbell & Campbell, 1988, kā minēts Brodbeck, 1996). Darba izpildi var definēt kā mērķu sasniegšanai nepieciešamās uzvedības kopumu; efektivitāte (*effectiveness*, angl.) parāda, cik tuvu vai tālu no uzstādītā mērķa ir darba izpildes rezultāts; produktivitāte parāda, cik ekonomiski ticis sasniegts esošais efektivitātes līmenis.

Efektivitāte ir darba izpildes rezultāts attiecībā pret mērķi. Mēģinot mērīt grupu darba izpildi, jāpievērš uzmanība sekojošiem jautājumiem (Brannick & Prince, 1997):

- (1) analīzes vienība;
- (2) procesa vai iznākuma mērīšana;
- (3) konstruktus definēšana;
- (4) laiks.

Jautājums par analīzes vienību ir saistīts ar faktu, ka grupu darba izpildes mērīšanai loģiski būtu izmantot grupu kā analīzes vienību, taču dažas darba izpildes darbības veic nevis komanda, bet atsevišķi tās dalībnieki. Līdz ar to svarīgi nošķirt, kuras darbības ir vērtējamas individuāli, un kuras – grupas līmenī (piemēram, darbības koordinēšana). Bankas filiālēs kopējā pārdošanas plāna izpildi veido darbinieku individuālās plānu izpildes summa.

Jautājums par procesa vai iznākuma mērīšanu rodas tāpēc, ka iznākumu variāciju ietekmē arī blakus faktori, kas nav saistīti ar grupas darbu. Procesu mērījumi var norādīt uz problēmām, ar kurām grupas saskaras, kā arī uz veidiem, kā tās atrisināt. Procesu var mērīt, fokusējoties uz diviem, cieši saistītiem faktoriem – starppersonu elementiem un uzdevuma elementiem. Starppersonu elementi darbojas kā smērviela, kas palīdz komandai kā mehānismam glūdi

darboties, kamēr grūtības individuālajā darba izpildē var kļūt par smilšu graudiem, kas rada berzi un traucē harmoniskām attiecībām (Brannick & Prince, 1997).

### ***Procesi***

Marksas un kolēģu (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) komandu procesu klasifikācija palīdz raksturot tās funkcijas, kuras bankas filiāļu darba grupām jāizpilda, lai sasniegtu pārdošanas mērķus. Autori izšķir desmit komandu procesus, kurus sagrupē trīs augstāka līmeņa kategorijās – pārejas, darbības un starppersonu procesos. Pārejas procesi ietver misijas analīzi, mērķa izvirzīšanu, stratēģijas izstrādi un plānošanu. Bankas filiālēs mērķi tiek noteikti augstākā vadības līmenī, grupu līmenī var notikt tikai mērķu sasniegšanas plānošana.

Darbības procesi ietver darba virzības uzraudzību, sistēmu uzraudzību, grupas uzraudzību un koordinēšanu. Bankas filiālēs nozīmīga ir darba virzības uzraudzība – mērķa sasniegšanas statusa fiksēšana un atgriezeniskās saites sniegšana grupas dalībniekiem. Formāli bankā pārdošanas plānu izpildes rādītāji tiek apkopoti divreiz gadā, taču filiāļu līmenī tas var notikt daudz biežāk. Uz bankas filiālēm attiecināma ir arī grupas uzraudzība. Grupas uzraudzība ietver savstarpēju darba izpildes novērošanu – tādā veidā tiek pamanītas kļūdas vai nepaveikti uzdevumi. Lai situāciju uzlabotu, grupas dalībnieki sniedz viens otram atgriezenisko saiti vārdiskā vai uzvedības formā, palīdzot izpildīt kopējo uzdevumu.

Visbeidzot, starppersonu procesi ietver konfliktu vadību, motivēšanu/ pārliecības veidošanu un emociju vadību. Starppersonu procesi ir pārējo procesu veiksmīgas norises pamatā. Konfliktu vadību raksturo, piemēram, tādu normu ieviešana, kas paredz uz sadarbību, nevis sāncensību vērstu pieeju konfliktu risināšanai. Motivēšana/ pārliecības veidošana ietver grupas uz mērķi orientētās saliedētības uzturēšanu, izsakot ticību grupas spējām un kompetencei, kā arī atzinību par veiksmīgu darba izpildi. Emociju vadība ietver saliedētības, vilšanās un satraukuma, kā arī citu emociju vadību mērķa sasniegšanas procesā. Tādas darbības kā jokošana, žēlošanās un kopīga atpūta var būt emociju vadības procesa izpausmes. Pētījumā apskatītajā bankā uz sadarbību vērstu konfliktu risināšanas normas attiecībā uz klientiem ir formalizētas klientu apkalpošanas standartā. Visās filiālēs darbinieku atpūtas telpās pie sienas ir plakāti ar krāsainiem attēliem, kur viens no punktiem vēsta, ka klients nav konkurents, ar kuru jāmērojas spēkiem. Attiecībā uz darbinieku savstarpējo konfliktu risināšanu sadarbības garā kā normatīva struktūra darbojas atalgojuma sistēma – papildus individuālajām prēmijām darbinieki saņem arī būtiska apjoma prēmiju par grupas mērķu sasniegšanu.

Pārdošanas mērķu sasniegšanai bankas filiālēs nozīmīgākie varētu būt darba virzīšanas un grupas uzraudzības, kā arī starppersonu procesi. Darba virzīšana un grupas uzraudzība palīdz sekot līdzi reālajai darba izpildei attiecībā pret vēlamu un koriģēt piepūles līmeni vai stratēģiju, lai sasniegtu mērķi. Starppersonu procesi palīdz grupā uzturēt pozitīvu gaisotni un augstu

motivācijas līmeni attiecībā uz kopīgo mērķi. Tā kā klientu apkalpošana ir emocionālais darbs (Ryan & Ployhart, 2003), tad pieaugošs darba apjoms ir saistīts ar izdegšanas un darba izpildes pazemināšanās risku. Sociālais atbalsts no kolēģiem varētu palīdzēt klientu apkalpošanas speciālistiem tikt galā ar stresu (Zellars & Perrewé, 2001), uzlabojot arī viņu darba rezultātus. Beilsa lomu kategorijās starppersonu procesus varētu raksturot draudzīgums un attiecību dominēšana, savukārt darba virzīšanas un grupas uzraudzības procesus varētu raksturot uzdevuma dominēšana.

### ***Darba grupu veidi***

Organizācijas un to darba grupas ir ļoti daudzveidīgas, un to darbību ietekmē atšķirīgi faktori. Pastāvot atšķirīgiem grupu darba nosacījumiem var tikt atklātas atšķirīgas sakarības starp vieniem un tiem pašiem pētāmajiem konstruktiem. Lai grupu efektivitātes pētījumu atziņas varētu praktiski pielietot konkrētu grupu efektivitātes veicināšanai organizācijās, kā arī, lai tālāk attīstītu grupu efektivitātes teorijas, jāsaprot būtiskākās atšķirības grupu darba nosacījumos (Kozlowski & Bell, 2003). Literatūrā atrodamas daudzas darba grupu klasifikācijas. Šajā nodaļā tiks apskatītas tās galvenās grupu un grupu darba dimensijas, kuras palīdz aprakstīt darbu bankas filiālēs - darba raksturs, savstarpējā atkarība, atbildība par rezultātu, sadarbības sinhronitāte un autonomija. Šīs dimensijas raksturo nosacījumus, kādus darbs bankas filiālēs uzliek darba veicējiem, viņu savstarpējai mijiedarbībai un grupu darba efektivitātei.

### ***Darba raksturs***

Sundstroms un kolēģi (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000) izšķir sešus grupu tipus pēc to veicamā darba rakstura:

- (1) ražošana;
- (2) apkalpošana;
- (3) vadība;
- (4) projekts;
- (5) rīcība un izpildīšana;
- (6) ieteikumu sniegšana.

Ražošanas grupās dalībnieki cikliski ražo taustāmus produktus (piemēram, saliek automašīnas). Šīm grupām var būt lielāka vai mazāka autonomija, tām var būt vai nebūt formāls vadītājs. Apkalpošanas grupās dalībnieki ir iesaistīti regulārā mijiedarbībā ar klientiem (piemēram, stjuarti lidmašīnās). Vadības grupas veido augstāka līmeņa vadītāji, kuri ir atbildīgi par zemāka līmeņa struktūrvienību koordinētu darbību. Projektu grupas ir uz laiku izveidotas grupas konkrētu uzdevumu paveikšanai (piemēram, jauna produkta izveide). Rīcības un izpildošās grupas sastāv no savstarpēji atkarīgiem ekspertiem, kuri kopā veic sarežģītas, laikā

ierobežotas snieguma epizodes (piemēram, ķirurģiskā komanda, militārā specvienība, kamerorķestris).

Bankas filiāles var klasificēt kā klientu apkalpošanas grupas. Darbinieki ir iesaistīti regulārā mijiedarbībā viens pret vienu ar klientiem, kuriem ir atšķirīgas vajadzības. Klientu apkalpošanas pamatā ir klienta gaidu identificēšana un piepildīšana (Ryan & Ployhart, 2003). Klientu apkalpošanu raksturo emocionālais darbs (Hochschild, 1979, 1983, kā minēts Ryan & Ployhart, 2003) – amata prasības satur sociāli vēlamu emociju izpaušanu un nevēlamu emociju neizrādīšanu. Intensīva sociālā mijiedarbība, kas raksturīga klientu apkalpošanas darbam, var radīt stresu un pārslodzi. Kolēģu atbalsts var būt būtisks resurss, kas palīdz darbiniekiem saglabāt produktivitāti un izvairīties no izdegšanas (Zellars & Perrewé, 2001).

### ***Savstarpējā atkarība***

Viens no būtiskākajiem grupu definējošiem aspektiem ir dalībnieku savstarpējā atkarība darba izpildē (Kozlowski & Bell, 2003). Stainers (Steiner, 1972, kā minēts Hackman & Katz, 2010) savā klasiskajā grupas uzdevumu iedalījumā netieši skar savstarpējās atkarības jautājumu. Stainers izšķir piecus uzdevumu tipus pēc tā, kā indivīdu ieguldījumi veido kopīgo grupas darba izpildi – (1) disjunktīvie uzdevumi, kur grupas darba izpildi raksturo tās spējīgākā dalībnieka sniegums; (2) konjunktīvie uzdevumi, kur grupas darbs atkarīgs no tās vājākā dalībnieka snieguma; (3) aditīvie uzdevumi, kur kopīgais sniegums ir individuālo pūliņu summa; (4) kompensējošie uzdevumi, kur grupas rādītāju veido neatkarīgu individuālo rādītāju aritmētiskais vidējais; (5) dalāmie uzdevumi, kur dalībnieki veic atšķirīgus apakšuzdevumus.

Veidžmane (Wageman, 1995) pēta tieši savstarpējo atkarību kā darba dizaina un darba izpildes raksturojumu. Viņa izšķir divus savstarpējās atkarības veidus – uzdevuma atkarību (*task interdependence*, angl.) un iznākuma atkarību (*outcome interdependence*, angl.). Veidžmanes skatījumā uzdevuma atkarība ir strukturāls darba raksturojums, kas atkarīgs no tehnoloģijas (piemēram, automašīnu salikšanas līnijas darbs ir secīgi atkarīgs). Tai pašā laikā uzdevuma atkarība var raksturot to, kā cilvēki rīkojas, veicot savu darbu (piemēram, automašīnu salikšanas līnijas strādnieki, kuri viens otram palīdz, ir vairāk savstarpēji atkarīgi, nekā tie, kuri viens otram nepalīdz). Līdz ar to uzdevuma atkarība ir strukturāls darba raksturojums, bet vienu un to pašu uzdevumu var veidot tā, ka tā izpildē dalībniekiem jāsadarbojas lielākā vai mazākā mērā (piemēram, lielāka savstarpējā atkarība būs strādniekiem, kuri organizēti grupās un kuriem dotas instrukcijas salikt kādu detaļu kopumu, nekā strādniekiem, kuriem doti individuāli uzdevumi). Darba materiāli un instrukcijas rada noteiktu uzdevuma atkarības līmeni, kas savukārt var ietekmēt to, cik lielā mērā grupas dalībnieki savā starpā sadarbojas darba izpildes procesā. Darba dizainu var mainīt. Ražošanas darbu var strukturēt tā, ka indivīdi ar atšķirīgām iemaņām izpilda katrs savu darba daļu, neatkarīgi no citiem strādniekiem, vai arī tā, ka dalībnieki darbojas kopā,

ir apmācīti veikt vairākas operācijas, var viens otru aizvietot. Vai arī, var izveidot hibrīda struktūru, kur reizēm dalībnieki strādā individuāli, un reizēm kopā kā komanda.

Iznākuma atkarību nosaka tas, cik lielā mērā indivīdam svarīgs iznākums (piemēram, prēmija) ir atkarīgs no pārējo darba izpildes. Iznākuma atkarība ietver arī savstarpējo atkarību mērķa sasniegšanā, grupas kopējo mērķu uzstādīšanu un mērīšanu, neatkarīgi no tā, vai par to sasniegšanu tiek vai netiek piešķirts atalgojums. Iznākuma neatkarību raksturo atalgojums, kas tiek piešķirts balstoties vienīgi uz katra indivīda mērķu sasniegšanu, piemēram, individuālās prēmijas pārdevējiem/-ām par viņu pārdošanas rezultātiem. Maksimālu iznākuma atkarību raksturo vienāda prēmija visiem grupas dalībniekiem par grupas kopīgā pārdošanas mērķa sasniegšanu. Iznākuma atkarības hibrīda formu veido atalgojuma sistēma, kur būtiska atalgojuma daļa tiek piešķirta par individuāliem sasniegumiem, un būtiska daļa – par grupas kopējo darba rezultātu.

Savstarpējā atkarība var ietekmēt normas, neformālos noteikumus, kas palīdz regulēt grupas izdzīvošanai svarīgas jomas, darba izpildi un gludas savstarpējās attiecības (Feldman, 1984, kā minēts Wageman, 1995). Normas var attiekties uz sadarbības apjomu, kā arī ieguldīto pūliņu apjomu. Uzdevuma atkarība var pastiprināt normas, kas nosaka sadarbības apjomu, jo informācijas apmaiņa un palīdzība ir svarīgāka tāda uzdevuma izpildei, kas ietver savstarpēju atkarību. Iznākuma atkarība var pastiprināt normas, kas nosaka ieguldīto pūliņu apjomu, jo indivīdu iespējas saņemt atalgojumu ir atkarīgas no visu dalībnieku ieguldījuma (Deutsch, 1949, kā minēts Wageman, 1995).

Pētījumi liecina, ka savstarpējā atkarība no rezultāta, ja grupas darba izpilde tiek apbalvota, veicina uz sadarbību vērstu uzvedību (Miller & Hamblin, 1963; Rosenbaum et al., 1980; Shea & Guzzo, 1989, kā minēts Wageman, 1995). Veidojot grupu atalgojuma sistēmas, viens no galvenajiem jautājumiem ir optimālā attiecība starp individuālo un grupas sasniegumu apbalvošanu, veicinot sadarbību un/vai sacensību starp dalībniekiem (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009). N. Kacas (Katz, 2001, kā minēts Gerhart & Rynes, & Fulmer, 2009) pētījums apskata divu veidu hibrīda atalgojuma sistēmu saistību ar dalībnieku motivāciju. Atalgojuma sistēma, kur visiem dalībniekiem atalgojums pieaug, kad grupa kopumā sasniedz noteiktu darba izpildes līmeni, motivē dalībniekus ar augstu darba izpildi palīdzēt dalībniekiem ar vājāku darba izpildi, kā arī dalīties ar informāciju. Hibrīda atalgojuma sistēma, kur visiem dalībniekiem atalgojums pieaug, kad katrs dalībnieks sasniedz noteiktu darba izpildes līmeni, spēcīgi motivē dalībniekus ar zemāku darba izpildi uzlabot savu sniegumu. Kaca secina, ka šīs hibrīda atalgojuma sistēmas būtu visefektīvākās situācijās, kad grupas rezultāti ir uzskaitāmi, dalībnieku funkcijas nav dziļi diferencētas, kad dažu īpaši spējīgu dalībnieku sniegums nevar izglābt visu grupu un kad ir pietiekami daudz laika, lai dalībnieki ar augstāku darba izpildi varētu apmācīt vājākos kolēģus.

Bērsmas un kolēģu pētījumā (Beersma et al., 2003, kā minēts Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009) simulāciju spēles grupas, kurās tika apbalvots dalībnieku individuālais sniegums, pārspēja grupas, kurās tika apbalvots grupas sniegums, ātrumā, savukārt atpalika no tām precizitātē. Izrādījās, ka nozīmīgs faktors ir arī grupu dalībnieku personības iezīmes. Grupas ar augstāku ekstraversijas un labvēlīguma līmeni uzrādīja augstākus sasniegumus sadarbību veicinošas atalgojuma struktūras situācijā, nekā grupas ar zemāku šo iezīmju līmeni.

Pētījumā analizētajās bankas filiālēs klientu apkalpošanas darbinieku uzdevums ir aditīvs – grupas darba izpildi veido individuālo pūliņu summa. Darba izpildē darbinieki ir samērā neatkarīgi. Tomēr mērķi grupai ir kopīgi, līdz ar to dalībnieki ir savstarpēji atkarīgi to sasniegšanā. Savstarpēja atkarība no rezultāta var veicināt uz sadarbību vērstu normu veidošanos bankas filiālēs. Pētījumā analizētajā bankā darbojas hibrīda atalgojuma sistēma, kur visiem dalībniekiem atalgojums pieaug, kad grupa kopumā sasniedz noteiktu darba izpildes līmeni. Līdz ar to var pieņemt, ka darbinieki ir motivēti sasniegt kopīgo mērķi, atbalstot viens otru individuālajā darba izpildē.

#### ***Atbildība par rezultātu un sinhronitāte***

Vienā no jaunākajiem darba grupu pētījumu pārskatiem (Hackman & Katz, 2010) mērķtiecīgi organizētas grupas tiek klasificētas pēc divām galvenajām dimensijām - atbildību par rezultātu indivīda vai grupas līmenī un sinhronitāti vai asinhronitāti laikā. Papildus šīm dimensijām tiek aplūkota grupas autonomija. Atbildība par rezultātu indivīda vai grupas līmenī pēc būtības ir Veidžmanes savstarpējās atkarības no iznākuma raksturojums, kas tiek skatīts vienlaicīgi ar sinhronitāti. Sinhronitāte pastāv, kad grupas dalībnieki darbojas vienlaicīgi, asinhronitāte – kad grupas dalībnieki darbojas katrs savā laikā, pēc pašu ieskatiem. Atbildības par rezultātu un sinhronitātes dimensiju kombinācijas veido četras grupu kategorijas:

1. kontaktgrupas;
2. virtuālās grupas;
3. „ķirurģisko operāciju” grupas;
4. koaktīvās grupas.

Kontaktgrupās (*face-to-face groups*) dalībnieki darbojas sinhroni un atbildība par rezultātu gulstas uz grupu kopumā. Šis ir visvairāk pētītais grupu tips. Dalībnieki strādā vienuviet un vienlaicīgi, savstarpējā mijiedarbībā, lai sasniegtu kopīgu mērķi.

Virtuālajās grupās dalībnieki darbojas asinhroni, un atbildība par rezultātu gulstas uz grupu kopumā. Dalībnieki nestrādā vienuviet un ne vienmēr strādā vienlaicīgi. Dalībnieki komunicē un koordinē savu darbību, izmantojot pārsvarā elektroniskos saziņas līdzekļus. Šobrīd pētnieki mēģina atklāt nepieciešamos nosacījumus efektīvai komunikācijai un sadarbībai virtuālajās grupās.

„Ķirurģisko operāciju” grupās atbildība gulstas galvenokārt uz indivīda, piemēram, operējošā ķirurga, pleciem, taču darba veikšanai nepieciešama vienlaicīga, koordinēta pārējo dalībnieku mijiedarbība. Šajā kategorijā ieskaitāmas arī datorprogrammēšanas grupas, kur galvenā atbildība par rezultātu gulstas uz galvenā programmētāja pleciem. Šī tipa grupas rodas tajos gadījumos, kad mērķa sasniegšana prasa ļoti augsta līmeņa individuālo izpratni, kompetenci vai radošumu.

Koaktīvās grupās atbildība par rezultātu gulstas uz indivīdu pleciem, un dalībnieki darbojas paralēli, jo nav īpašas nepieciešamības darbību koordinēt. Šajā gadījumā kolektīvais darba rezultāts ir individuālo ieguldījumu summa. Liela daļa organizācijās pastāvošo darba grupu pieder pie šīs kategorijas. Šāda tipa grupas nevar radīt sinerģiskus rezultātus, jo dalībnieki darbojas paralēli. Tomēr strādājot citu klātbūtnē un novērojot citus veicam to pašu uzdevumu, sociālā fasilitācija var veicināt labi zināma darba izpildi. Kolēģu klātbūtne var traucēt tāda darba izpildei, kas prasa iepriekš neparedzētas reakcijas. Kolēģu klātbūtne individuāla darba izpildei var traucēt arī tad, ja grupa ir tik liela, ka dalībniekiem rodas sociālās slinkošanas iespējas, jo viņu individuālais ieguldījums nav izsekojams. Bankas filiāles var uzskatīt par koaktīvām grupām, līdz ar to uz tām attiecas sociālās fasilitācijas iespējas un sociālās slinkošanas riski.

### ***Autonomija***

Grupām, kuras veidotas noteikta mērķa sasniegšanai, jāizpilda četras vispārīgas funkcijas:

- (1) darba izpilde;
- (2) darba procesa uzraudzība, informācijas ievākšana par virzību uz mērķi un nepieciešamo korekciju ieviešana;
- (3) grupas veidošana un ārēju resursu piesaistīšana;
- (4) mērķa izvēle vai definēšana.

Grupu autonomiju nosaka tas, cik lielā mērā viņām ir tiesības patstāvīgi veikt šīs funkcijas. Pēc autonomijas līmeņa grupas var iedalīt četrās kategorijās:

- (1) grupas ar vadītāju (*manager-led groups*, angl.);
- (2) pašvadošas grupas (*self-managing groups*, angl.);
- (3) pašveidojošas grupas (*self-designing groups*, angl.);
- (4) pašpārvaldošas grupas (*self-governing groups*, angl.).

Grupās ar vadītāju pārējiem grupas dalībniekiem ir tiesības tikai izpildīt uzdevumu. Vadītājs pārrauga un vada darba procesus, strukturē grupu un tās kontekstu, nosaka vispārīgos mērķus.

Pašvadošās grupās nav formāla vadītāja, grupas dalībniekiem papildus darba veikšanai ir tiesības un pienākums pašiem pārraudzīt un vadīt darba procesus. Šāda struktūra tika radīta, lai



veicinātu dalībnieku iesaistīšanos grupas mērķu sasniegšanā. Pašveidojošās grupās dalībniekiem ir tiesības pašiem veidot grupas struktūru un mainīt uzvedību ietekmējošus grupas konteksta aspektus. Mērķi tiek uzstādīti ārpus grupas, taču grupas dalībniekiem ir tiesības darīt visu nepieciešamo, lai tos sasniegtu. Šāda autonomija bieži vien tiek piešķirta organizāciju vadības grupām un komisijām.

Visbeidzot, pašpārvaldošās grupās dalībniekiem ir tiesības pieņemt lēmumus par visām četrām funkcijām. Grupas dalībnieki nosaka grupas mērķus, struktūru, pārrauga savus darba procesus un veic pašu darbu. Pašpārvaldošu grupu piemēri varētu būt profesionāls stīgu kvartets, firmas valde, brīvprātīgā darba organizācija, darbinieku kooperatīvs.

Hekmens un Kaca (Hackman & Katz, 2010) secina, ka grupas autonomijas līmenis būtiski ietekmē grupas iekšējo dinamiku un attiecības ar tās veidotājiem, vadītājiem, atbalstītājiem un klientiem. Jo mazāk varas ir grupas dalībniekiem, salīdzinot ar vadītāju, jo pakļāvīgāk un pasīvāk viņi uzvedas. Varas dinamika grupās ir reti atzīts un apspriests jautājums. Daļēji tāpēc, ka tas izraisa trauksmi, bet daļēji arī tāpēc, ka liela daļa iesaistīto procesu notiek neapzināti. Par to, kā varas dinamika ietekmē dalībnieku mijiedarbību grupās, kurām ir vadītāji, pašvadošās, pašveidojošās un pašpārvaldošās grupās, ir zināms visai maz. Psihodinamiskās pieejas pētījumu atziņas liecina, ka varas attiecību dinamika varētu būtiski un atšķirīgi ietekmēt norises grupās ar lielāku un mazāku autonomijas līmeni. Tomēr, lai varētu integrēt psihodinamiskās tradīcijas un grupu pētniecības atziņas par uzvedību un darba izpildi nepieciešams papildus pētniecības darbs nākotnē.

Vairāk pētījumu nesēnā pagātnē veikts par autonomijas saistību ar grupu darba rezultātiem. Piemēram, Langfrēds (Langfred, 2004) atklāja, ka pārāk liela uzticēšanās kolēģiem pašvadošās grupās var radīt nevēlēšanos viņus uzraudzīt, kas savukārt kaitē grupu sniegunam. Citi autori (Cordery, Morrison, Wright, & Wall, 2010) atklāja, ka grupas uzdevuma neskaidrība moderē saistību starp autonomiju un grupas darba izpildi. Situācijā, kad grupām nebija iepriekšēju zināšanu par labāko veidu, kā uzdevumu paveikt, pirms autonomijas paaugstināšanas intervences tika novērota negatīva saistība starp uzdevuma neskaidrību un grupu darba izpildi. Pēc autonomijas paaugstināšanas intervences saistība starp uzdevuma neskaidrību un grupu darba izpildi bija pozitīva. Uz autonomijas pozitīvu saistību ar mācīšanos norāda arī Zelmeres-Brūnas un Gibsones (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006) pētījums. Globālu uzņēmumu politika atļaut grupām sniegt klientiem pašu lokāli pielāgotus, ne tikai globāli standartizētus risinājumus, bija saistīta ar augstāku grupu mācīšanās līmeni un labāku klientu vērtējumu grupu darba rezultātam.

Bankas filiāles ir grupas ar vadītāju, kur grupas pārziņā ir darba izpilde, darba procesa uzraudzība, informācijas ievākšana par virzību uz mērķi un nepieciešamo korekciju ieviešana, kā

arī grupas sastāva veidošana (dalībnieku atlase). Mērķa izvēle vai definēšana nav grupas kompetencē, to nosaka bankas vadība.

## **1.2. Vadītāju un padoto personības iezīmju, grupas lomu un grupu efektivitātes saistība**

### **1.2.1. Personības iezīmju un grupas lomu saistība**

Grupas lomas var interpretēt kā situācijai piesaistītu personības izpausmi: “Personības iezīmes atšķiras no lomām ar to, ka tās raksturo cilvēka rīcību dažādos kontekstos, kamēr lomas darbojas specifiskā kontekstā un raksturo cilvēka rīcību citu cilvēku un konkrētās situācijas iespaidā. Neskatoties uz to, ir sagaidāms, ka pēc personības iezīmēm varēs labi prognozēt, kādu lomu cilvēks ieņems grupā” (Stewart et al., 2005, 345. lpp.).

Beilss (Bales, 1999) uzskatīja, ka personības piecu faktoru iezīmes labvēlīgums un neirotisms atbilst viņa draudzīguma/ nedraudzīguma dimensijai, apzinīgums un atvērtība pieredzei – attiecīgi uz uzdevumu orientētajai, autoritāti pieņemošajai, lietišķajai/ uz attiecībām vērstajai, autoritāti apšaubošajai, ekspresīvajai uzvedībai, savukārt ekstraversija atbilst dominēšanas dimensijai. Šobrīd autore varēja atrast tikai trīs empīriskus pētījumus, kur Beilsa uzdevumu vērstā un sociālā loma būtu pētīta saistībā ar personības iezīmju pieciem faktoriem (Blumberg, 2001; Mumford et al., 2008; Stewart et al., 2005). Šo pētījumu rezultāti daļēji apstiprina Beilsa hipotēzes. Kā raksta britu autors Blumbergs (Blumberg, 2001), personības pieciem faktoriem un Beilsa lomu dimensijām varētu būt kopīga faktoru struktūra. Tā kā Lielais Piecnieks apraksta personības iezīmes, kuru apzīmējumi tiek lietoti valodā, un Beilsa trīs lomu dimensijas apraksta galvenās individuālās atšķirības sociālajā mijiedarbībā, tad, Blumberga vārdiem runājot, „šīs divas jomas, ikdienas valoda un sociālā mijiedarbība, varētu pārklāt kopīgu teritoriju” (Blumberg, 2001, 289. lpp.). Faktoru analīzes rezultāti daļēji apstiprināja šo hipotēzi – personības faktori uzrādīja vismaz vidēju korelāciju ar kādu no Beilsa lomu dimensijām. Kā Beilss būtu gaidījis, labvēlīgums bija pozitīvi saistīts ar pozitīvo (draudzīguma) lomu visu 3 pētījumu rezultātos. Viens no pētījumiem (Blumberg, 2001) parādīja pozitīvās (draudzīguma) lomas negatīvu saistību ar neirotismu un pozitīvu saistību ar ekstraversiju, vēl viens – negatīvu saistību ar atvērtību pieredzei (Stewart et al., 2005). Divi no pētījumiem apstiprināja negatīvu uzdevuma lomas saistību ar neirotismu (Stewart et al., 2005; Mumford et al., 2008), viens (Mumford et al., 2008) norādīja uz uzdevuma lomas negatīvu saistību ar atvērtību pieredzei, un divi - uz tās pozitīvu saistību ar apzinīgumu (Blumberg, 2001, Stewart et al., 2005). Tikai vienā no pētījumiem (Blumberg, 2001) apskatīta dominēšanas dimensija, un tā rezultāti apstiprina Beilsa gaidīto - dominēšana ir pozitīvi saistīta ar ekstraversiju. Papildus tam Blumbergs (Blumberg, 2001) atklāja, ka dominēšanas loma ir negatīvi saistīta ar labvēlīgumu.

Visos trijos pētījumos personības un lomu saistība ir analizēta indivīdu līmenī. Stjuarts ar kolēģiem (2005) papildus indivīdu līmeņa analīzei apskatīja lomu izpildi arī grupu līmenī, raksturojot grupu lomu struktūras ar lomu izpildes vidējiem, variācijas un asimetrijas rādītājiem. Grupas dalībnieku personības iezīmes prognozēja viņu lomu uzvedību. Lomu struktūra (lomu izpildes variācijas, vidējais un asimetrijas rādītāji) prognozēja darba izpildi un saliedētību.

Visos pētījumos tika izmantota metode, kas vienā vai otrā veidā ignorē faktu, ka komandas lomas nevar pastāvēt ārpus konkrētas grupas konteksta. Stjuarts un kolēģi (Stewart et al., 2005) atzīmē lomu vērtējumu ievākšanu ārpus grupas konteksta kā Blumberga (Blumberg, 2001) pētījuma trūkumu. Savukārt arī Stjuarta un kolēģu pētījumā, lai gan vērtētāji ir grupas biedri, grupu struktūra vērtējumos netiek ņemta vērā. Regresiju analīze ar lomām kā kritēriju un personības iezīmēm kā prognozētājiem tiek veikta tā, it kā indivīdi būtu no vienas grupas. Indivīdu lomu rādītājus no dažādām grupām nevar uzskatīt par nejauši sadalītiem novērojumiem (Raudenbush & Bryk, 2002). Viens no veidiem, kā risināt šo problēmu, ir apskatīt personību un lomu saistību grupu līmenī. Dalībnieku personības iezīmes un lomu rādītāji var tikt apkopoti, piemēram, raksturojot to līmeni (vidējais rādītājs). Otrs risinājums būtu izmantot vairāklīmeņu modelēšanas metodes, kas ļauj nošķirt starpindivīdu variāciju no starppersonu variācijas indivīdu personības iezīmju un lomu saistībā. Šajā pētījumā bankas filiālēs darbinieku personības iezīmju un lomu saistība tiks apskatīta, izmantojot vairāklīmeņu modelēšanas metodi (Raudenbush & Bryk, 2002) starpindivīdu variācijas noteikšanai un izskaidrošanai.

Pastāv viedoklis, ka Beilsa lomu dimensijas ir cieši saistītas ar starppersonu mijiedarbības (*interpersonal interaction*, angl., Leary, 1957, kā minēts Blumberg, 2001) tradīciju personības izpētē, kura var tikt apskatīta arī Lielā Piecnieka faktoru sistēmā (piemēram, Kristof – Brown et al., 2005). Viņš norāda, ka starppersonu apli (*interpersonal circumplex*, angl.) definē divas no trim Beilsa dimensijām - dominēšana un draudzīgums. Starppersonu mijiedarbības pieeja personībai paredz, ka uzvedību starp cilvēkiem var iedalīt divās dimensijās: afiliācija un kontrole. Afiliācijai pieskaitāma draudzīga vai naidīga uzvedība, savukārt kontrolei pieskaitāma dominējoša vai pakļāvīga uzvedība. Šī pieeja personībai paredz, ka iezīmju izpaušana uzvedībā ir cilvēka dabas neatņemama sastāvdaļa, un ja tā nenotiek, cilvēkam rodas trauksme (Cote & Moskowitz, 1998). Līdz ar to, personības iezīmju izpaušana ir iekšēji motivējoša. Visiem grupas dalībniekiem vajadzētu būt motivētiem izpaust savas iezīmes uzvedībā. Dominēšanas loma ir saturiski un empīriski saistīta ar ekstraversiju, un draudzīguma loma – ar labvēlīgumu.

### ***Personības iezīmes un dominējošā loma grupā***

Dominējošā loma grupā norāda uz līdera izvirzīšanos. Pēdējos gados personības iezīmju saistība ar dalībnieku formālo statusu grupā, sociālās ietekmes rādītājiem un izvirzīšanos par līderi ir pietiekami plaši pētīta. Tā, piemēram, Andersons, Džons, Keltners un Kringa (Anderson, John, Keltner, & Kringa, 2001) atklāja, ka ekstraversija pozitīvi prognozē sociālo statusu studentu korporācijās, kas tika mērīts kā redzamība (cik zināms šis cilvēks ir pārējiem) un ieņemamo amatu skaits. Dzimumatšķirības netika novērotas. Arī Harms, Roberts un Vuds (Harms, Roberts, & Wood, 2007) pētīja personības faktoru un statusa saistību studentu korporācijās. Statuss tika mērīts kā formālā pozīcija (amats) un ietekme uz organizācijas biedriem. Autori atklāja, ka ietekme bija cieši saistīta ar organizācijā pavadīto laiku (stāžu) un ietekmei bija visciešākā korelācija ar formālo amata statusu no visiem mainīgajiem. Ekstraversija un apzinīgums pozitīvi prognozēja sociālo ietekmi, kontrolējot visus citus personības faktorus. Līdzīgi kā Andersona, Džona un Kringas pētījumā, dzimumatšķirības netika novērotas. Savukārt Džadzs, Bono, Iliess un Gerharta (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) veica iepriekš veiktu pētījumu metaanalīzi un atklāja, ka ekstraversija, apzinīgums un atvērtība pieredzei pozitīvi korelē ar izvirzīšanos par līderi, kamēr neirotizisms ar izvirzīšanos par līderi korelē negatīvi. Ekstraversijai bija visciešākā sakarība ar līderību visās izlasēs, tā bija ciešāk saistīta ar līdera izvirzīšanos, nekā efektivitātes vērtējumiem. Autori atzīmē, ka līdera izvirzīšanās vairāk pētīta studentu izlasēs, nestrukturētās grupās, kur vāja situācija dod lielāku lielāku iespēju izpausties personības iezīmēm, nekā, piemēram, valsts organizācijās vai armijā.

### **1.2.2. Personības iezīmju un grupu efektivitātes saistība**

Personības iezīmes ir indivīda raksturojums. Indivīdu raksturojumi veido analīzes mikro līmeni organizāciju pētniecībā. Arī organizāciju var raksturot kā personību kopumu – tas būtu makro līmeņa rādītājs. Abos līmeņos iespējams pētīt personības iezīmju un darba izpildes saistību (Schneider, Smith, & Sipe, 2000). Organizāciju vadītājus vairāk par individuālajām atšķirībām darba izpildē interesē grupu apkopotā darba izpilde, jeb mezo līmenis. Lai gan personāla atlases pētījumos līdz šim pārsvarā ir aplūkota individuālo atšķirību un individuālās darba izpildes saistība, ir pieaudzis arī grupu līmeņa pētījumu skaits (Bell, 2007).

### ***Personības iezīmes un darba izpilde indivīdu līmenī***

Daudzi organizāciju vadītāji ASV uzskata personību par tikpat būtisku kritēriju personāla atlasē kā intelekts (Dunn, Mount, Barrick, & Ones, 1995). Arī Latvijā personāla atlases speciālisti izmanto personības testus kā vienu no metodēm, lai izvērtētu kandidātu atbilstību amata psiholoģiskajām prasībām. Latvijā veikts maz pētījumu par personības iezīmju un darba

izpildes saistību konkrētos amatos vai amatu grupās (Ošleja, 2004; Ošlejs, 2004). Savukārt ASV šādiem pētījumiem ir samērā sena vēsture. Sākotnējās izpētes perioda noslēgumā zinātnieki pret personību kā darba izpildi prognozējošu faktoru attiecās ļoti kritiski. Gions un Gotjē savā plaši citētajā rakstā (Guion & Gottier, 1965) pat secināja, ka „nav nekādu vispārināmu pierādījumu, ka personības vērtējumus varētu izmantot personāla atlasē kā derīgus vai praktiskus instrumentus” (159. lpp.). Tomēr, pēc personības iezīmju piecu faktoru kā vienotas klasifikācijas izveides, personības un darba izpildes saistības pētījumu skaits strauji pieauga. Pēc vairākām metaanalīzēm, kur apkopoti pētījumi no dažādām organizācijām un amatu grupām (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson, Rothstein, & Reddon, 1999; Hurtz & Donovan, 2000) personība šobrīd ir atguvusi pētnieku atzinību kā būtisks darba izpildi ietekmējošs faktors (Barrick & Mount, 2005).

Pagājušā gadsimta 90. gados veiktās metaanalīzes atklāja, ka apzinīgums un emocionālā stabilitāte prognozē darba izpildi visos amatos, labvēlīgums – amatos, kas ietver aprūpēšanas elementu, un ekstraversija – pārdevēju un vidējā līmeņa vadītāju amatos (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Tett, Jackson, & Rothstein, 1991). Tā kā indivīdu personības iezīmes prognozē indivīdu darba izpildi, bankas filiālēs darba raksturs ir aditīvs, un kopīgā darba izpilde ir individuālo ieguldījumu summa, tad šajā pētījumā tiek pieņemts, ka personības iezīmju apkopojums prognozēs grupu pārdošanas efektivitāti. Grupas pārdošanas efektivitāti veido pārdošanas plānu izpilde pret plānoto.

Teta un Bernetas (Tett & Burnett, 2003) darba izpildes modelis sniedz kompleksāku personības iezīmju un darba izpildes saistības skaidrojumu. Autori apskata sociālo kontekstu (tiešos kolēģus un vadītāju) kā individuālās darba izpildes un personības iezīmju saistības moderatoru. Kolēģu un vadītāja novērtējums ir būtisks indivīdu darba izpildes uzvedību uzturošs vai mainošs faktors. Teta un Bernetas modelis turpina personas un situācijas interakcionisma pieeju organizāciju psiholoģijā, kuru raksturo Pievilcīguma–Atlases–Atbiršanas (attraction-selection-attrition, Schneider, 1987) un personas un organizācijas saderības modeļi (Chatman, 1989). Personas – organizācijas saderības modeļi vēlāk modificētā veidā izmantoja Kristofa - Brauna ar kolēģiem, pētot personas - grupas un padotā - vadītāja personības iezīmju saderību un grupu darba izpildi (Kristof-Brown, Barrick, & Stevens, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Teta un Berneta skaidro iezīmju un uzvedības saistību ar diviem savstarpēji saistītiem mehānismiem – iezīmju aktivizēšanu un uzvedības novērtēšanu. Iezīmju aktivizēšanas jēdziens paredz, ka iezīmes izpaužas uzvedībā kā atbildes reakcijas uz relevantām situāciju prasībām. Situācija attiecas uz iezīmi (ir relevanta), ja tā piedāvā signālus, uz kuriem reakcija, vai tās trūkums, parāda pakāpi, kādā attiecīgā iezīme piemīt indivīdam. Situācijas attiecīgums uz iezīmi

ir kvalitatīvs situācijas raksturojums, kurš atšķiras no situācijas spēka (*situation strength*, angl.), un abi šie raksturojumi ietekmē personības iezīmju izpaušanos. Situācijas spēks samazina personības iezīmju izpaušanos uzvedībā ļoti skaidra ārējā apbalvojuma dēļ. Piemēram, atrodoties degošā mājā, lielākais vairākums cilvēku neapsvērs iespēju kavēties, lai gan mazāk ekstrēmā situācijā viņi, iespējams, to darītu.

Situāciju prasības var iedalīt trijās kategorijās – uzdevuma, sociālās un organizācijas prasības. Uzdevuma prasības veido ikdienas darba pienākumi noteiktā amatā. Šīs prasības personāla atlases speciālisti parasti ņem vērā, veidojot amata aprakstu. Sociālās prasības veido grupas līmeņa prasības – kolēģu, vadītāja, padoto un klientu vajadzības un gaidas attiecībā uz indivīda darbību un komunikāciju. Šo līmeni ir būtiski ņemt vērā, jo, piemēram, divos amatos ar vienādiem darba pienākumiem vienā gadījumā vadītājs var būt autoritatīvs, otrā – demokrātisks. Līdz ar to šiem diviem amatiem būs atšķirīgi priekšnosacījumi veiksmīgai darba izpildei, pateicoties atšķirīgām sociālām prasībām. Modeļa nozīme darba grupu veidošanā ir saistīta ar sociālās apmaiņas teoriju (Thibaut & Kelley, 1959, kā minēts Tett & Burnett, 2003). Saskaņā ar to, saderīgi cilvēki piedāvā viens otram iespēju izpaust abpusēji pozitīvi vērtētas iezīmes. Tets un Berneta piemin gan līdzības („līdzīgie pievelkas”), gan savstarpējās papildināšanās („pretējie poli pievelkas”) saderības principus.

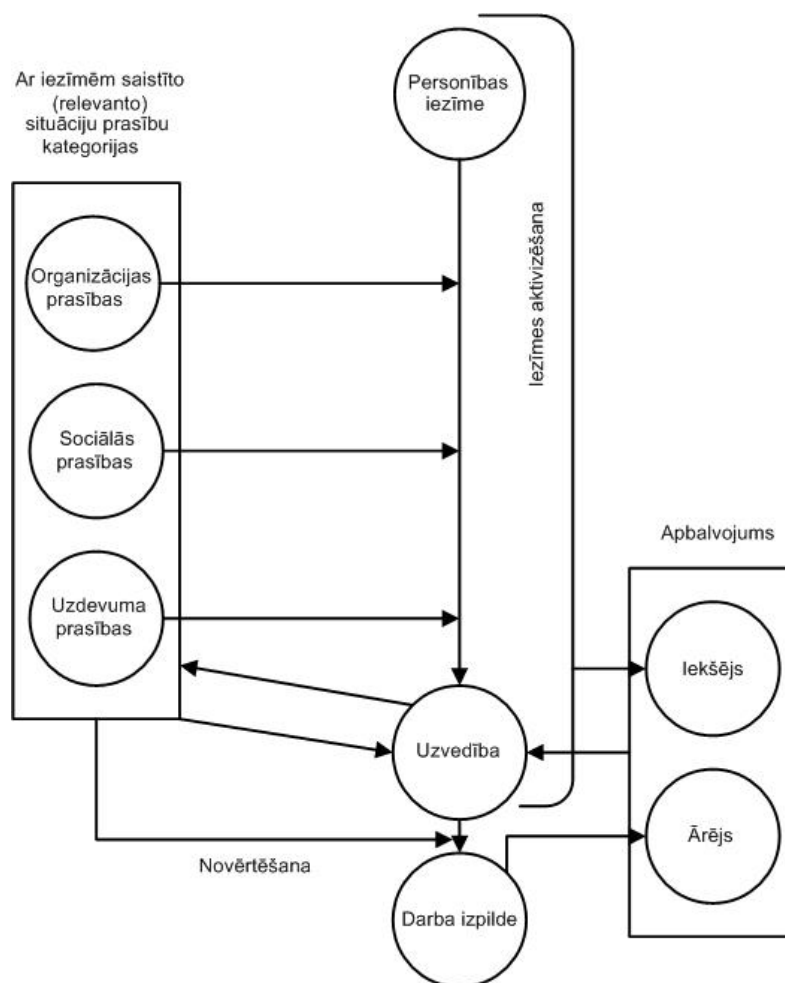
Visbeidzot, organizācijas līmeņa prasības ir organizācijas klimats un kultūra, kas izpaužas struktūrā, procedūrās un motivācijas sistēmās. Apskatot iepriekšējo piemēru ar diviem vienādiem amatiem, viens no tiem varētu būt organizācijā ar rigīdu hierarhisku struktūru, otrs – organizācijā ar neskaidrām hierarhiskām robežām. Līdz ar to sagaidāmā uzvedība no organizāciju puses pret šajos amatos strādājošajiem būs atšķirīgas. Pirmajā gadījumā vēlama būs konservatīvi autoritāra, otrajā – liberāli vienlīdzīga uzvedība.

Novērtēšanas komponents ir iekļauts visās trijās prasību kategorijās un atšķir jēdzienu „uzvedība” no darba izpildes, kura tiek definēta kā pozitīvi vērtēta uzvedība (skat. 2. attēlu). Iezīmju izpaušana tiek novērtēta pozitīvi vai negatīvi atkarībā no tā, vai tā atbilst vai neatbilst darba prasībām. Attiecībā uz motivāciju („apbalvojums” 2. attēlā), personības iezīmes ilgu laiku ir tikušas uzskatītas par vajadzībām, kuru apmierināšana rada patiku (Allport, 1937, kā minēts Tett & Burnett, 2003). Tas nozīmē, ka to izpaušanai pašai par sevi ir motivējoša vērtība („iekšējs apbalvojums” 2. attēlā), savukārt „ārējo apbalvojumu” veido apkārtējo pozitīvs iezīmes izpaušanas vērtējums.

Apkopojot var teikt, ka uzvedību izraisa relevantu situācijas prasību aktivizētas personības iezīmes:

- (1) veicamā darba raksturs, ikdienas pienākumi, procedūras un atbildība veido uzdevuma stimulu iezīmju izpaušanai uzvedībā;

(2) vadītāju un kolēģu ekspektācijas un komunikācijas vajadzības veido sociālo stimulu iezīmju izpaušanai uzvedībā.



2. attēls. Cilvēka un situācijas mijiedarbība darba izpildē (pēc Tett & Burnett, 2003).

Abi faktori moderē iezīmju un uzvedības saikni. Veicamā darba raksturs banku filiāļu grupās ir individuāli orientēts darbs ar klientiem, kas veido līdzīgu uzdevuma stimulu visu grupu dalībniekiem. Kolēģu un vadītāju personības iezīmes veido sociālo stimulu, kurš katrai grupai ir atšķirīgs, un veido augsni citai uzvedības un darba izpildes dinamikai.

### ***Personības iezīmes un darba izpilde grupu līmenī***

Kā atspoguļot personības iezīmes grupu līmenī? Vai grupai var būt personība? Kā indivīdu raksturojumi savienojas grupas līmeņa raksturojumos, un kā interpretēt radušos grupas līmeņa fenomenus, ir viens no aktuālajiem jautājumiem grupu pētniecībā (Hackman & Katz, 2010). Indivīdu personības rādītāju apkopšana grupu līmenī prasa skaidru pamatojumu, kāda ir personības iezīmes daba un loma konkrētajā darba procesā; no tā arī atkarīgs izvēlētais atspoguļojuma veids. Bieži vien grupu sastāva pētījumos tiek pieņemts, ja apzinīgums veicina

indivīda darbu, tad „jo vairāk, jo labāk” - lielākam kolektīvajam apzinīgumam jābūt saistītam ar labāku darba izpildi. Pētniekiem jāatabild uz jautājumu, kāda ir apzinīguma loma attiecībā uz grupas uzdevumu? Ja tā ir aditīva, tad vairāk ir labāk. Bankas filiālēs darba uzdevums ir aditīvs, kas paredz līmeņa (vidējā rādītāja) izmantošanu kā iezīmju apkopošanas metodi. Pilnīgi neatkarīga individuāla darba gadījumā tā būtu vienīgā nepieciešamā informācija. Tomēr vidējā rādītāja sniegtā aina var arī nebūt pilnīga, jo tā neparāda saderību (līdzīgumu vai komplementaritāti) starp dalībniekiem. Hamfrijs un kolēģi (Humphrey, Hollenbeck, Meyer, & Ilgen, 2007) raksta, ka, piemēram, atšķirīgums grupas dalībnieku apzinīguma rādītājos var likt vairāk apzinīgiem dalībniekiem samazināt savu ieguldījumu, kas savukārt vēl vairāk samazina pārējo dalībnieku ieguldījumu, izraisot lejupejošu spirāli darba izpildē. Atšķirīgums grupas dalībnieku apzinīguma rādītājos var negatīvi prognozēt darba izpildi, samazinot sasniedzamo mērķu saskaņotību. Savukārt grupās, kur nav formāla vadītāja, ekstraversijas dažādība var pozitīvi prognozēt darba izpildi, veicinot lomu diferencēšanas procesu. Tā kā ekstraverti ir gan dominējoši, gan sabiedriski - iezīmes, kuras visbiežāk tiek saistītas ar līderu izvirzīšanos - tad mazāk ekstraverti cilvēki sader ar ekstravertākiem komplementārā veidā, veidojot viņu sekotājus. Līdz ar to atšķirīgums grupas dalībnieku ekstraversijas rādītājos labvēlīgi ietekmē lomu diferencēšanos, kas savukārt ļauj grupai koncentrēties uz produktīvu darba izpildi.

Netipisku skatījumu uz grupu līmeņa personības iezīmju un darba izpildes saistību piedāvā Hofmans un Džounsa (Hofmann & Jones, 2005) ar savu kolektīvās personības modeli. Autori pieņem, ka grupai var piemist tādas pašas personības iezīmes kā indivīdiem (pieci faktori), ja grupas dalībnieku priekšstati par tām ir pietiekami vienoti. Pētījuma dalībnieki novērtēja nevis sevi, bet savas grupas, cik lielā mērā tām raksturīgas noteiktas iezīmes. Autori definēja kolektīvo personību kā laika gaitā izveidojušos kolektīvu uzvedības modeli. Starp kolektīvās personības apzinīguma un labvēlīguma faktoriem bija ļoti augsta korelācija, tāpēc šīs iezīmes datu analīzē tika apvienotas. Kolektīvās personības apzinīguma/labvēlīguma līmenis bija saistīts ar stabilāku ieņēmumu līmeni ātrās ēdināšanas restorānos, kontrolējot pasūtījumu daudzumu un lielumu. Vadītāja transformatīvā līderība pozitīvi prognozēja kolektīvās personības atvērtības, labvēlīguma, ekstraversijas un apzinīguma līmeņus. Autori nonāk pie atziņas, ka kolektīvās personības struktūra var atšķirties no indivīdu piecu faktoru personības struktūras. Interesanti, ka viņu pētījumā tieši apzinīgums ar labvēlīgumu veidoja kopīgu faktoru, kas atgādina DeJonga (DeYoung, 2006) stabilitātes faktoru, emocionālās stabilitātes, labvēlīguma un apzinīguma kombināciju, un šis faktors prognozēja ieņēmumu līmeņa stabilitāti. Hens, Blīss un Matjē (Chen, Bliese, & Mathieu, 2005, 377. lpp.) raksta, ka „indivīda personība un grupas vidējais personības rādītājs gandrīz noteikti *nav* izomorfiski konstrukti abos līmeņos, jo to *struktūra* (tas ir, konstrukta rašanās process) ir atšķirīga. Indivīda personību veido ģenētiski



faktori un attīstības pieredze, kamēr grupu personību sastāvu nosaka sociāli procesi (piemēram, pievilcība, atlase un atbiršana)”.

Grupas sastāvs (*group composition*, angl.) ir tās dalībnieku īpašību konfigurācija grupā. Morlends un Levins (Moreland & Levine, 1992) raksturo grupu sastāva pētījumus pēc trīs dimensijām:

- (1) tiek pētīti dažādi indivīdu raksturojumi – grupas lielums, demogrāfiskie rādītāji, spējas un prasmes, personības iezīmes;
- (2) tiek pētīts noteiktas īpašības sadalījums grupā – parasti tiek izmantoti centrālās tendences un variācijas rādītāji, bet reizēm tiek mērītas arī specifiskas konfigurācijas (piem., asimetrija);
- (3) var būt atšķirīgas analītiskās pieejas grupas sastāvam – (1) tas var tikt skatīts kā sociāli psiholoģisku procesu (piemēram, socializācijas) sekas; (2) konteksts, kas veido citus uzvedības fenomenus; (3) cēlonis grupas dinamikai, struktūrai vai darba izpildei.

Grupu sastāvu veido gan virspusējās, gan dziļās individuālās atšķirības (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Bell, 2007). Virspusējās individuālās atšķirības attiecas uz demogrāfiskām pazīmēm, kuras iespējams atpazīt salīdzinoši īsā laika periodā, tādām kā vecums, rase, izglītības līmenis un darba stāžs organizācijā. Personības iezīmes pieder pie dziļajām individuālajām atšķirībām, līdz ar kognitīvajām spējām, vērtībām un attieksmēm.

Ir veikts diezgan daudz dziļo individuālo atšķirību sastāva pētījumu, izmantojot gan dažādības, gan citus individuālo atšķirību atspoguļošanas veidos (piemēram, zemākais un augstākais rādītājs - Barrick et al., 1998; dalībnieku proporcija ar augstiem ekstraversijas rādītājiem - Barry & Stewart, 1997). Pētnieki ir izteikuši domu, ka demogrāfiskajām atšķirībām var būt svarīga ietekme, tomēr dziļās individuālās atšķirības jūtāmāk ietekmē grupu darba izpildi ilgākā laika periodā (Harrison et al., 2002; Hollenbeck et al., 2004). Tā kā personības iezīmes ir iespējams ņemt vērā, grupu veidojot, atlasē un darbinieku izvietojumā, tad daudz pētījumu veltīts grupu dalībnieku iezīmju un darba izpildes saistības noskaidrošanai.

Lai gan iepriekš veiktie pētījumi un metaanalīzes ir papildinājuši zināšanas par personības iezīmju un grupu darba izpildi, šī pētījumu joma ir sadrumstalota, un rezultāti nav viennozīmīgi (Bell, 2007). Rezultāti atšķiras attiecībā uz iezīmēm, kuras prognozē grupu darba izpildi un to relatīvo nozīmību (Barrick et al., 1998; Mohammed, Mathieu, & Bartlett, 2002), kā arī par saistību starp dažādiem personības iezīmju atspoguļošanas veidiem grupu līmenī un darba izpildi (Barrick et al., 1998; Van Vianen & De Dreu, 2001). Stjuarta (Stewart, 2006) metaanalīze par grupu dizaina un darba izpildes saistību deva apstiprinājumu saistībai starp grupas locekļu personību un darba izpildi. Viņa iegūtie rezultāti parāda, ka apkopotās personības iezīmes ir

saistītas ar grupas darba izpildi, taču analīzes līmenis neļauj izšķirt, kuri personības faktori, un kādās operacionalizācijās ir saistīti ar grupu darba izpildi. Pēc tam Pētersa ar kolēģiem (Peeters, van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006) un Bella (Bell, 2007) veica metaanalīzes attiecīgi Eiropā un ASV, apkopojot pētījumus par personības iezīmju kompozīcijas un grupas darba izpildes saistību, izmantojot piecu faktoru personības iezīmju modeli, kā arī dažādus iezīmju atspoguļošanas veidus grupu līmenī. Viņu rezultāti apstiprināja apzinīgumu un labvēlīgumu kā nozīmīgākos darba izpildes prognozētājus. Turklāt svarīgs bija gan šo iezīmju vidējais līmenis grupās, gan arī to dažādība. Grupās ar atšķirīgākiem apzinīguma un labvēlīguma rādītājiem darba izpilde bija zemāka.

### ***Vadītāja personības nozīme grupu efektivitātes pētījumos***

Kā norāda Hamfrijs (Humphrey et al., 2009), individuālo raksturojumu apkopšanas pieeja grupu sastāva pētījumos ļauj veidot teorijas un pārbaudīt individuālo atšķirību faktoru saistību ar grupu procesiem, efektivitāti un kontekstu, kas ir ļoti būtiski. Tomēr šai pieejai ir arī vājā puse - tās ietvaros grupas tiek apskatītas kā nediferencētas, viendabīgas vienības. Savukārt tas ir pretrunā ar sen atklāto likumsakarību, ka darbu grupās raksturo savstarpēji atkarīgu, diferencētu lomu sistēma (Bales, 1950). Arī Moynihana un Pētersons (Moynihan & Peterson, 2001) aicina personības iezīmju un grupu darba rezultātu saistības pētņiekus atsevišķi mērīt grupu vadītāju vai citu stratēģiski svarīgu lomu ieņēmēju iezīmes.

Par stratēģiski svarīgu lomu ieņēmēju personības iezīmju saistību ar grupu darba rezultātiem nav daudz pētījumu. Viens no retajiem piemēriem, kur atsevišķi apskatīta vadītāja lomas ieņēmēja personība, ir Lepaina un kolēģu (LePine, Hollenbeck, Ilgen, & Hedlund, 1997) pētījums par vadītāju un padoto personību mijiedarbību hierarhiskās lēmumu pieņemšanas grupās. Viņu rezultāti rāda, ka situācijā, kur vadītājs un padotie ir savstarpēji atkarīgi informācijas ziņā, labāks lēmumu pieņemšanas rezultāts ir tām komandām, kur gan vadītājs, gan padotie ir izteikti apzinīgi. Šī pētījuma rezultāti ir interesanti arī ar to, ka gan vadītāja apzinīgums, gan grupas vidējais apzinīgums atsevišķi ņemti nespēja nozīmīgi ietekmēt darba rezultātu. No tā izriet, ka vadītājam ne tikai jābūt apzinīgam, bet arī jāpieņem darbā savā grupā apzinīgi cilvēki, lai gūtu sasniegumus konkrētajā darbā. Tagars, Hekets un Saha (Taggar, Hackett, & Saha, 1999), atsevišķi apskatot līdera un pārējo dalībnieku personības iezīmes saistībā ar grupu darba izpildi, nonāk pie tādas pašas atziņas - svarīgs ir tieši abu pušu apzinīguma mijiedarbības efekts, nevis katras puses atsevišķais apzinīguma līmenis.

Salvadžio un kolēģi (Salvaggio et al., 2007) ir izpētījuši, ka vadītāju personības iezīmes (pamatpašnovērtējumi, *core self-evaluations*, angl.) ir saistītas ar vadītāju klientu apkalpošanas orientāciju, kas savukārt ir saistīta ar klientu apkalpošanas klimatu veikala nodaļās. Savukārt cits pētījums (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005) apstiprina, ka klientu

apkalpošanas klimats ir saistīts ar pārdošanas apjomu, pateicoties klientu apmierinātībai kā pastarpinošam raksturlielumam. Taču šajos pētījumos netiek ņemtas vērā pārējo darbinieku personības iezīmes, kurām arī varētu būt būtiska ietekme uz klientu apkalpošanas klimata veidošanu un klientu apkalpošanas kvalitāti, tā kā tieši šie darbinieki ir visciešākajā saskarsmē ar klientiem un veido viņu apmierinātību.

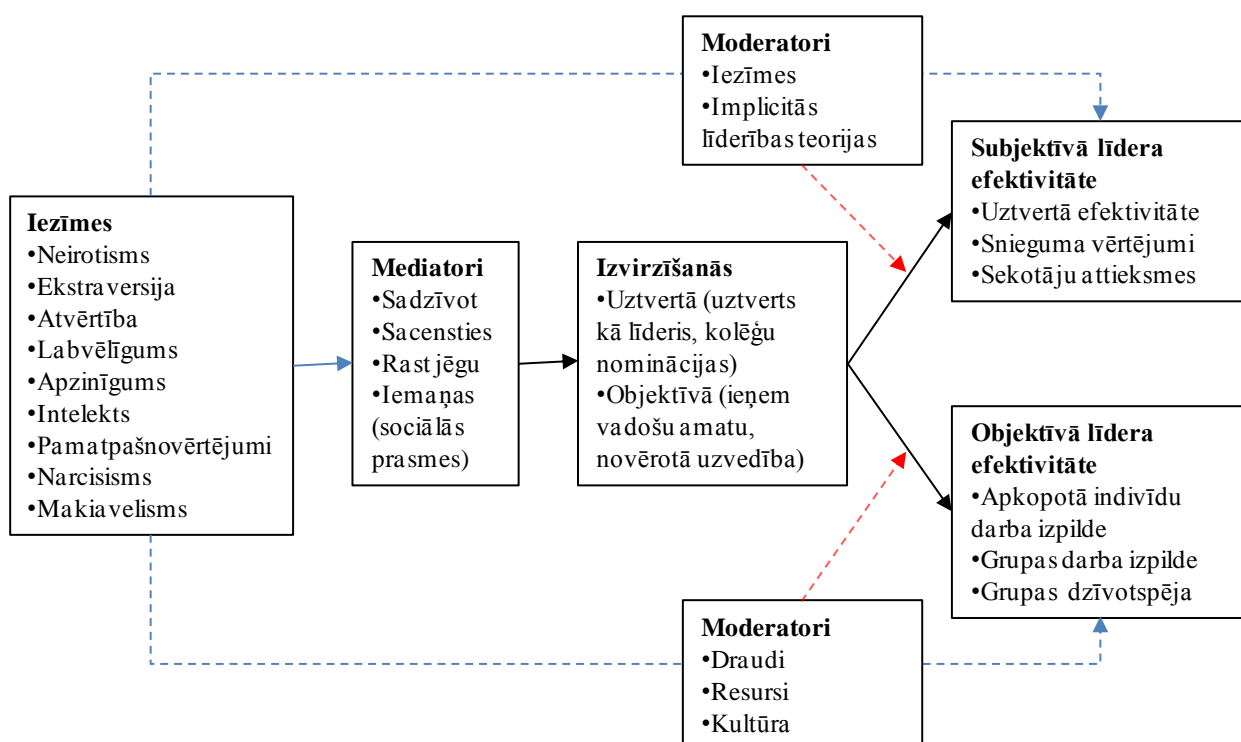
Lai izvirzītu pieņēmumus par vadītāju personības iezīmēm, kuras var veicināt grupu efektivitāti, jāizvirza procesa teorija – kādi procesi ir pārdošanas pamatā bankas filiālēs, un kāda loma tajos ir vadītājam un padotajiem. Uz pārdošanu bankas filiālēs var attiecināt Marksas, Matjē un Zakaro (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) definētos darba virzības uzraudzības un starppersonu procesus. Darba virzības uzraudzība ir viena no vadītāja pamatfunkcijām (Kozłowski & Bell, 2003). Taču sava darba, kā arī citu darba uzraudzībā var būt iesaistīti arī pārējie darbinieki, līdz ar to ar uzraudzību veicinošajām iezīmēm vajadzētu būt svarīgām gan vadītāju, gan padoto lomās. Darba virzības uzraudzības funkcijas izpildi varētu veicināt augsts apzinīguma līmenis (Taggar, Hackett, & Saha, 1999).

Tā kā klientu apkalpošana, kas veido pārdošanas procesu, ir emocionālais darbs, tad stress un pārslodzes izjūta var samazināt ne tikai klientu apkalpošanas speciālistu izjusto labklājību, bet arī produktivitāti. Līdz ar to starppersonu procesiem ir būtiska nozīme pārdošanas mērķu sasniegšanā. Labvēlīga emocionālā klimata radīšana arī ir viena no vadītāja pamatfunkcijām (Kozłowski & Bell, 2003). Taču emociju vadības procesā noteikti var būt iesaistīti arī pārējie darbinieki, jo kolēģi biežāk vēršas pēc emocionālā atbalsta viens pie otra, nekā pie vadītāja (Chiaburu & Harrison, 2008). Līdz ar to starppersonu procesus veicinošajām iezīmēm vajadzētu būt svarīgām gan vadītāja, gan padoto lomās. Zellarsa un Pervē (Zellars & Perrewé, 2001) atklāja, ka ekstraversija un labvēlīgums ir pozitīvi saistīti ar pozitīva un empātiska sociālā atbalsta sniegšanu, kamēr neirotizisms ir negatīvi saistīts ar šiem rādītājiem. Līdz ar to var izteikt pieņēmumu, ka vadītāju un padoto ekstraversija, labvēlīgums un apzinīgums būs pozitīvi saistīti ar grupu efektivitāti, savukārt neirotizisms – negatīvi.

### ***Līdera iezīmju izvirzīšanās un efektivitātes modelis***

Džadzs, Pikolo un Kosalka (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009) piedāvā teorētisku modeli personības iezīmju, līdera izvirzīšanās un līdera efektivitātes saistībai, LIIE (Līdera iezīmju, izvirzīšanās un efektivitātes modelis, *Leader Trait Emergence Effectiveness*, angl.). Balstoties uz evolucionāro pieeju, autori apraksta ģenētiku un dabisko atlasī kā iezīmju cēloņus, socioanalītiskos motīvus (sacensties, sadzīvot un rast jēgu) kā mediatorus starp iezīmēm un līdera izvirzīšanos, kā arī nošķir divu veidu līdera izvirzīšanās veidus - uztverto izvirzīšanās (kolēģu nominācijas, vērtējumi) un objektīvo izvirzīšanās (vadītāja amats, līderības uzvedība, skat. 3. attēlu). Šajā pētījumā bankas filiālēs uztvertā līdera izvirzīšanās ir vadītāja dominējošā

loma padoto vērtējumā, savukārt objektīvā izvirzīšanās jau ir notikusi – vadītājs ieņem formālu vadošu amatu. LIEE modelis paredz, ka, lai līderis varētu būt efektīvs un panākt savas grupas veiksmīgu rezultātu, viņam vispirms ir jāizvirzās, taču neprecīzē, vai pietiek tikai ar vienu no izvirzīšanās veidiem - formālo izvirzīšanos - lai vadītājs varētu aizvest grupu pie augstiem sasniegumiem. Līdz ar to rodas jautājums, ja formāli izvirzītais vadītājs nav vienlaicīgi arī neformāli uztverts kā līderis, vai viņam pietiek padoto atbalsta, lai ietekmētu grupas darba izpildi?



3. attēls. LIEE modelis (pēc Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Zilās līnijas apzīmē tiešos iezīmju efektus (*direct effects*, angl.) uz subjektīvo un objektīvo līdera efektivitāti, sarkanās līnijas apzīmē moderējošu ietekmi.

### ***Kontekstuālās konfigurācijas pieeja personības iezīmju izpētei organizāciju grupās***

Personības iezīmju un grupu darba izpildes saistības pētījumi bieži vien bijuši vairāk praktiskas intereses vadīti – kā atlasīt cilvēkus ar tādām iezīmēm, kuri kopā spēj sasniegt labus darba rezultātus – nekā balstīti konkrētā teorijā. Moynihan un Pētersons (Moynihan & Peterson, 2001) aicina uz dziļāku pieeju teoriju veidošanā par personības iezīmju un grupu darba izpildes saistību. Autori izšķir trīs galvenās teorētiskās pieejas personības iezīmju, grupu procesu un darba izpildes saistības skaidrojumam:

- (1) universālā pieeja - noteiktas iezīmes vienmēr prognozē veiksmīgu grupu darbu;

(2) kontekstuālā (*contingent*, angl.) pieeja – noteiktas iezīmes prognozē grupu darba izpildi atkarībā no uzdevuma vai organizācijas kultūras;

(3) konfigurācijas pieeja – iezīmju komplekts grupā jeb dalībnieku savstarpējā saderība prognozē grupu darba izpildi.

Lai pilnībā saprastu personības lomu grupu procesos, autoruprāt nepieciešams kombinēt visas trīs pieejas vienā, ko viņi sauc par kontekstuālās konfigurācijas pieeju. Lai gan visas trīs pieejas ir devušas būtisku ieguldījumu personības lomas izpratnē organizāciju grupās, visām ir arī būtiski trūkumi.

Universālās pieejas pieejas trūkumi ir pārāk vienkāršota pieeja indivīdu personības iezīmju apkopošanai, mediatoru procesu ignorēšana un uzdevuma veida un konteksta ignorēšana. Pārāk vienkāršot pieeja personības iezīmju apkopošanai izpaužas kā vidējā rādītāja izmantošana, nepamatojot to ar grupas veidu vai uzdevumu. Vidējā rādītāja izmantošana paredz, ka grupas uzdevums ir aditīvs un dalībnieku raksturojumi var viens otru pilnībā kompensēt. Lai gan daudzos pētījumos sociālie procesi tiek minēti kā mediatori, maz ir pētījumu, kuros būtu detalizēti aprakstīti un mērīti procesi, pateicoties kuriem personības iezīmes iespaido darba izpildi. Nākotnē pētniekiem būtu vērts koncentrēties uz mediatoriem, uzdevuma un sociālajiem procesiem (Bales, 1958, Jackson, May & Whitney, 1995, kā minēts Moynihan & Peterson, 2001), lai izskaidrotu, kā personība ietekmē darba izpildi. Vairāk uzmanības jāpievērš arī uzdevumu raksturojumam, jo zināms, ka atšķirības uzdevumos moderē ieguldījumu un iznākumu saistību.

Kontekstuālās pieejas pētījumi ir veidoti tā, lai laboratorijas apstākļos kontrolētu uzdevuma veidu un organizācijas kultūru. Šīs pieejas trūkumi ir ārējā validitāte, mazs aptverto personības iezīmju skaits un vienkāršota pieeja iezīmju apkopošanai. Laboratorijā ar nolūku veidotās stiprās situācijas rada interpretācijas grūtības, jo situācijas spēks netiek iekļauts kā raksturlielums pētījuma dizainā. Bieži laboratorijās stipras situācijas tiek radītas, lai maksimizētu variāciju ietekmes rezultātā un samazinātu individuālās atšķirības. Līdz ar to konteksta ietekme netiek novērtēta tādā apjomā, kādā tā pastāv reālajā pasaulē. No visām personības iezīmēm pētīts tikai labvēlīgums. Vienkāršota pieeja iezīmju apkopošanai izpaužas grupu veidošanā pēc viendabīgi augstiem un zemiem rādītājiem. Organizāciju grupās vienkopus ir dalībnieki ar dažādiem iezīmju līmeņiem.

Konfigurācijas pieejas trūkumi ir teorētiski nepamatoti apkopošanas rādītāji, mediācijas mehānismu nemērīšana un konteksta faktoru ignorēšana. Nākotnē vēlams izstrādāt teorētiski smalkāku atbildi, ko teorētiski nozīmē personības iezīmju variācijas rādītāji, kā arī izmantot papildus mērījumus, kas raksturo iezīmes sadalījumu grupā, piemēram, asimetriju; jākoncentrējas uz mediācijas mehānismiem, kuri izskaidro dažādības ietekmi uz iznākumiem;

jāņem vērā atšķirīgu uzdevuma un konteksta faktoru, piemēram, autonomijas līmeņa, ietekme uz atklātajām sakarībām.

Kontekstuālās konfigurācijas pieeja sastāv no trīs vadlīniju grupām, kas seko IPI shēmai:

- (1) Ieguldījumi – kā tiek mērīta personība grupas līmenī;
- (2) Process – kāda ir procesa teorija;
- (3) Iznākums – darba izpildes kritēriji.

### ***Ieguldījumi***

Ja uzdevums ir aditīvs, un grupas iznākums ir individuālo ieguldījumu summa, autori iesaka izmantot iezīmju vidējo rādītāju kā apkopošanas metodi. Neatkarīgi no uzdevuma veida autori iesaka mērīt līdera personību, ja līderim ir plašākas pilnvaras, vai arī svērt dalībnieku personības rādītājus pēc viņu ietekmes grupā.

### ***Process***

Ja uzdevums ir aditīvs, un grupas iznākums ir individuālo ieguldījumu summa, uzdevuma procesa teorija ir kompensācijas mehānisms. Procesas teorijas par starppersonu mijiedarbību (saistību starp dalībnieku personību un apmierinātību ar grupu) var būt balstītas uz komplementaritātes, līdzīguma/ sakritības vai izomorfisma<sup>1</sup> principiem. Komplementaritātes princips paredz, ka labākajās grupās notiek savstarpēja papildināšanās, dažādas personīgās vajadzības un prasmes tiek pārstāvētas vienlīdzīgi, gan iniciatori, gan sekotāji. Atbilstošā individuālo rādītāju apkopošanas metode būtu variācijas rādītājs. Līdzīguma princips paredz, ka līdzīgums rada savstarpējas simpātijas, samazina konfliktus, veicina ciešāku saliedētību grupā, balstoties uz sociālās kategorizācijas teoriju. Izomorfisma princips darbojas tad, ja indivīdu sadarbība kvalitatīvi nemainās grupas līmenī, grupas līmeņa sadarbība ir individuālo sadarbības aktu summa. Atbilstošā individuālo rādītāju apkopošanas metode būtu vidējais rādītājs.

### ***Iznākums***

Autori iesaka mērīt grupu dzīvotspēju un veikt lauka pētījumus ar dabiskām grupām, kuru dalībnieki viens otru labi pazīst, un kuriem ir bijis pietiekami laika izveidot savus procesus. Šajā promocijas pētījumā kontekstuālās konfigurācijas pieejas prasības tiek īstenotas, veicot pētījumu dabiskās grupās, kuru dalībnieki viens otru labi pazīst un gadu gaitā ir izveidojuši savus mijiedarbības modeļus. Tiek piedāvāts procesa mediators personības iezīmju un grupu efektivitātes saistībai (lomas), kā arī atsevišķi izdalīti vadītāju un padoto personības iezīmju un lomu ieguldījumi grupu efektivitātē.

---

<sup>1</sup> Izomorfisms - divu vai vairāku sistēmu strukturāla vienādība, līdzība pēc formas (Svešvārdu vārdnīca (1999). Rīga: Jumava).

### ***Personību homogenitāte organizācijās***

Grupas sastāva veidošanā nozīmīga loma ir vadītājiem, jo viņi bieži vien ir tie, kuri atlasa darbiniekus savām grupām, vai vismaz pieņem gala lēmumus par darbinieku atlasī. Šaubroks un Lams (Schaubroeck & Lam, 2002) min, ka vērtētājiem piemīt uz sevi balstītas shēmas par darba izpildi un sociālajām attiecībām, kas pastiprina viņu labo paštēlu, un šīs shēmas rada pozitīvus aizspriedumus par līdzīgiem cilvēkiem. Tas nozīmē, ka vērtētājiem ir informatīvi aizspriedumi, ka līdzīgie ir profesionālāki, kas rodas no selektīvas informācijas uztveres un atcerēšanās. Līdztekus pastāv arī motivācijas aizspriedumu efekts, kas balstīts vadītāju personīgajās interesēs. Vadītāji vairāk uzticas līdzīgiem darbiniekiem, pieņemot, ka tie turpinās darbu efektīvi un tādā veidā, kas ir viņu interesēs, arī tad, kad viņi nebūs klāt (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991). Vadītājiem var būt arī interese noturēt vai pastiprināt savu ietekmi, atlasot sev līdzīgus cilvēkus. Papildus līdzīguma sniegtajiem sociālās un uzvedības integrācijas labumiem, darbojas arī šis "homosociālās" reprodukcijas process. Īglsona, Valderzē un Simonsa (Eagleson, Waldersee, & Simmons, 2000) simulācijas pētījums apstiprināja šo hipotēzi, jo vadītāju lomas spēlētāji izvēlējās kandidātus, kuri bija līdzīgi viņiem, vadītāju pozīcijām. Tomēr vadītāju karjeras izaugsme un organizācijas efektivitāte ir noteikti jānodala viena no otras (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Līdz ar to jautājums, vai tiešām darbinieku līdzīgums vadītājam dod pozitīvus rezultātus organizācijas efektivitātes ziņā, vēl ir jāatbild turpmākos pētījumos.

Šneidera (Schneider, 1987) pievilcīguma – atlasses – atbiršanas modelis (*Attraction-Selection-Attrition*, angl.) paredz, ka cilvēku personības nosaka visus organizāciju procesus. Šneiders argumentē, ka pievilksanas, atlasses un atbiršanas procesu rezultātā organizācijas kļūst par homogēnu personību kopumu. Sākumā līdzīguma pievilcības efekta rezultātā cilvēkus piesaista organizācijas, kuru pārstāvji viņiem šķiet līdzīgi pašiem. Tas veicina pieteikšanos darbā šajās organizācijās. Kad esošie darbinieki atlasa jaunus darbiniekus, arī viņus pievelk līdzīgie, tāpēc līdzīgajiem ir lielākas izredzes papildināt šo organizāciju rindas. Laika gaitā šie procesi izveido psiholoģiski homogēnas darba grupas. Empīriskie pētījumi atspēko pieņēmumu, ka cilvēki (un tiem piemītošās personīgās pazīmes) organizāciju vidē ir izplatītas nejaušā veidā. Tā vietā dati liecina, ka organizācijās savācas līdzīgi cilvēki ar līdzīgiem uzvedības veidiem (Jackson et al., 1991). Liela loma šajā personību līdzīgumā ir vadītājiem, kuri atlasa savus padotos. Pēc Šneidera uzskatiem (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995), organizācijas dibinātājs iedibina arī pievilcības – atlasses – atbiršanas ciklu, uzstādot organizācijas mērķus. Vēl vairāk, organizācijas mērķus var apskatīt kā dibinātāju personību operacionalizāciju. Zemākā līmeņa darba grupu vadītājiem piesaistot un atlasot sev līdzīgus cilvēkus, arī izveidojas personību homogenitāte, tā ka grupu iekšienē atšķirības starp cilvēkiem ir mazākas, nekā starp grupām (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992).

Gibersons, Reziks un Diksons (Giberson, Resick, & Dickson, 2005) apskatīja vadītāju personību līdzīgumu organizāciju līmenī, izmantojot personības piecu faktoru klasifikāciju. Viņu rezultāti liecina, ka visizteiktāk vadītājiem tendence atlasīt sev līdzīgus darbiniekus parādās attiecībā uz labvēlīguma un apzinīguma iezīmēm. Ploiharts un kolēģi (Ployhart, Weekley, & Baughman, 2006) integrēja pievilcības – atlasē – atbiršanas modeli un vairāklīmeņu teoriju, apskatot personību homogenitāti amatos un organizācijās mazumtirdzniecības uzņēmumos. Viņi atklāja, ka personību homogenitāte amatos ir izteiktāka, nekā organizācijās. Ekstraversijas un emocionālās stabilitātes vidējais rādītājs organizācijās bija saistīts ar augstākiem apmierinātības un darba izpildes rādītājiem, pie kam organizācijās, kur variācija bija zemāka, šī saistība bija ciešāka. Šajā pētījumā bankas filiālēs vadītāju un padoto iezīmes teorētiski tiek skatītas kā cēlonis grupas lomām un darba efektivitātei, vienlaicīgi apzinoties, ka grupas sastāvs zināmā mērā ir arī pievilcības-atlasē-atbiršanas procesu sekas – vadītāji ir atlasījuši darbiniekus ar sev līdzīgām personībām, kā arī darbinieki ir izvēlējušies darbavietas, kur vadītāji un kolēģi ir ar līdzīgām, līdz ar to pievilcīgām, personības iezīmēm.

### **1.2.3. Grupas lomu un grupu efektivitātes saistība**

Darba izpilde ir viena no plašāk pētītajām grupu efektivitātes dimensijām. Pēdējos gados publicēti vairāki lomu un darba izpildes pētījumi (Humphrey et al., 2009; Mumford et al., 2008), kuros grupas lomas ir apzīmētas kā kritiski nozīmīgs koncepts, lai izprastu, kā indivīdi sniedz savu ieguldījumu grupas darba izpildē. Tam ir vairāki iemesli. Pirmkārt, kā min Mamfords un kolēģi (Mumford et al., 2008), lomu koncepts ir noderīga metafora, kas uzsver grupas dalībnieku mijiedarbību rezultāta sasniegšanā – līdzīgi kā teātrī, kur kopējo izrādes veselumu veido aktieri, katram ir sava loma, un lomai ir jēga tikai citu lomu kontekstā. Arī citi autori uzsver, ka lai saprastu indivīdu uzvedību darba grupās, ir jāizprot to mijiedarbība, kas ir neatņemama grupas darba sastāvdaļa (Sundstrom et al., 1990). Otrkārt, loma ir dinamiskāks un elastīgāks koncepts, nekā amats. Tas ir būtiski, jo mūsdienu organizācijās ir vērojama tendence amatu pienākumu aprakstus nomainīt ar plūstošākiem funkciju un kompetenču konceptiem (Lawler, 1994).

Beilss (Bales, 1999, 289. lpp.) uzskatīja, ka pastāv optimālais grupas lomu profils jeb tādi iekšējie grupas mijiedarbības procesi, "kuri vidēji, laika gaitā ļauj maksimizēt saskaņu un samazināt nesaskaņas attiecībā uz sociālo attiecību vērtībām, kuras parasti ir iesaistītas, grupā risinot problēmas vai pieņemot lēmumus"... "šis vispārinājums gan vairāk attiecināms uz dalībnieku uztverto cilvēcīgo attiecību kvalitāti problēmu risināšanas gaitā, nevis uz pieņemto lēmumu vai risinājumu reālo efektivitāti attiecībā uz ārējo vidi". Uztvertā attiecību kvalitāte grupā var būt arī negatīvi saistīta ar grupas objektīvo sniegumu (Ancona & Caldwell, 1992a),



tāpēc turpmākos pētījumos jānoskaidro, kā dažādas lomu struktūras ir saistītas ar objektīviem snieguma rādītājiem.

Meklējot empīrisku apstiprinājumu komandas lomu teorijām, jāsecina, ka pēdējos gados nav bijis daudz grupu lomu un efektivitātes saistības pētījumu, nedz Beilsa, nedz arī citu autoru lomu kategorijās (Mumford et al., 2008; Senior, 1997; Stewart et al., 2005). Seniores (Senior, 1997) pētījums parādīja, ka Belbina grupas lomu sabalansētība ir pozitīvi saistīta ar grupu darba izpildi. Belbina lomu teorija paredz, ka katram cilvēkam ir sava „dabiskā loma”, un ka grupā jābūt pārstāvētām visām deviņām viņa tipoloģijas lomām. Rezultāti apstiprināja lomu sabalansētības pozitīvo ietekmi, izmantojot pašvērtējuma grupu darba izpildes mērījumu 11 vadītāju komandās. Fišers, Hanters un Makrosons (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1998) atklāja, ka Belbina lomu struktūras augstākā līmeņa kategorijas – uzdevuma un attiecību orientācija - prognozē produktivitāti un harmoniskas attiecības diādēs, pie nosacījuma, ka viens no dalībniekiem ir uz uzdevumu un otrs – uz attiecībām vērsts. Tomēr vēlāk šie paši autori (Fisher, Hunter, & Macrosson, 2001) atklāja, ka Belbina lomām ir vāja konverģentā un diverģentā validitāte, un tās viegli sadalās pa personības iezīmju pieciem faktoriem.

Mamforda un kolēģu (Mumford et al., 2008) pētījumā tika izmantotas Beilsa kategorijām līdzīgas lomu kategorijas, uzdevuma un sociālās lomas. Tā kā autoru uzmanības centrā bija uzdevuma un sociālo lomu zināšanu testa validizācija, tad kā darba izpildes kritērijs tika izmantoti grupas dalībnieku sniegums attiecīgi uzdevuma un sociālajā lomā. Rezultāti apstiprināja, ka uzdevuma un attiecību lomu zināšanas prognozē grupas dalībnieku individuālo uzdevuma izpildi un sociālo sniegumu kolēģu vērtējumā, kontrolējot personības iezīmes. Šis atziņas norāda uz lomu zināšanu nozīmi *dalībnieku* lomu izpildes prognozēšanā, taču nesniedz informāciju par uzdevuma un sociālo lomu izpildes saistību ar *grupu* darba izpildes kritērijiem.

Stjuarts un kolēģi (Stewart, Fulmer, & Barrick, 2005) pirmie Beilsa lomu teorijas pastāvēšanas vēsturē pētīja grupu lomu saistību ar grupu darba izpildi, izmantojot objektīvu grupas rezultāta novērtējumu darba izpildes mērīšanai. Viņu pētījums vadītāju apmācības programmas dalībnieku grupās parādīja, ka sociālā loma ir saistīta ne tikai ar grupas saliedētību, bet arī ar darba izpildi, savukārt uz uzdevumu vērstā loma arī ir saistīta ar saliedētību un, pretēji gaidītajam, nav saistīta ar darba izpildi. Variācija sociālās lomas izpildē grupas ietvaros bija negatīvi saistīta ar darba izpildi. Pētījums norādīja, ka nevis vispārīgais dalībnieku emocionālā ieguldījuma līmenis, bet gan to saskaņotība pozitīvi ietekmē grupu darba rezultātu. Tomēr, tā kā tas ir pirmais šāda veida pētījums un veikts intelektuāli radošu mācību uzdevumu pildošās grupās, kur nav formālas hierarhijas, tad jautājums, kā lomu apkopojums grupu līmenī ir saistīts ar darba izpildi grupās ar atšķirīgu uzdevumu un struktūru, paliek atvērts.

### ***Vadītāja dominējošā loma grupā un grupu efektivitāte***

Zeldičs un Vokers (Zelditch & Walker, 1984, kā minēts Ridgeway & Berger, 1986) secina, ka autoritātes spēja mobilizēt atbalstu vai resursus tā, ka sistēmas dalībnieki seko viņa pavēlēm, ir autoritātes leģitimitātes pamatā. Spēja mobilizēt šādus resursus rada pakļaušanos, kas balstīta uz piekrišanu. Autoritātes spējai mobilizēt resursus var būt divi pamati: (1) no ārpusē (no organizācijas vai sabiedrības) piešķirtie resursi; (2) tiešais, personīgais atbalsts no pakļautajiem sistēmas iekšienē. Pirmais, viņuprāt, ir vissvarīgākais, un ir noteikti nepieciešams, lai autoritāte panāktu pakļaušanos.

Savukārt Jukls un Falbe (Yukl & Falbe, 1991), pētot dažādus varas tipus vadītāju izlasē, atklāja, ka vadītāja efektivitāte padoto vērtējumā un padoto iesaistīšanās darbā (*task commitment*, angl.) ir ciešāk saistīta ar personīgo, nevis pozīcijas varu. Kopumā, par efektīvākiem padotie uzskata tos vadītājus, kuriem ir vairāk eksperta un referentās varas, izmantojot Frenča un Reivena (French & Raven, 1959, kā minēts Yukl & Falbe, 1991) varas tipu klasifikāciju, kas nošķir leģitīmo, apbalvošanas, piespiešanas, eksperta un referento varu. Arī citi autori (Podsakoff & Schriesheim, 1985), apkopojot iepriekš veiktus pētījumus, ir secinājuši, ka vadītāja personīgajai varai ir lielāka ietekme uz padoto darba izpildi, nekā formālajai varai. Tomēr leģitīmā (pozīcijas) vara bija viens no svarīgākajiem iemesliem izpildīt vadītāja prasības ikdienas darbā Jukla un Falbes (Yukl & Falbe, 1991) pētījumā. Acīmredzot, lai panāktu darbinieku iesaistīšanos darbā ar entuziasmu, nepieciešama personīgā vara, kamēr panākt, lai darbinieki izpilda ikdienas prasības, iespējams arī bez tās.

Lai gan ir plaši zināms, ka formālais vadītāja statuss nenodrošina līdera statusu grupā, nav daudz pētījumu par to, kā vadītāju līdera statuss grupā (jeb leģitimitāte grupas dalībnieku skatījumā), papildus no formālās pozīcijas izrietošajai ietekmei, ir saistīta ar viņu vadīto grupu procesiem un darba rezultātiem. Gross, Martins un Darlijs (Gross, Martin, & Darley, 1953) pētīja „stipru” formālo līderību pretstatā „vājai” formālai līderībai 13 universitātes dzīvojamo kompleksu pārvaldēs. Stipra formālā līderība bija definēta tā, ka vismaz 50% dalībnieku atzīst formālo vadītāju par izcilu līderi. Grupām ar stipru formālo līderību bija augstāki vidējie rādītāji visos efektīvas funkcionēšanas kritērijos, grupā neiesaistītu novērotāju vērtējumā. Tomēr atšķirības starp stiprās un vājās līderības grupām nebija statistiski nozīmīgas. Pēdējos gados, Balkundi ar kolēģiem (Balkundi, Barsness, & Michael, 2009) ir pētījuši formālā vadītāja prestižu grupas sociālajā tīklā saistībā ar grupas konfliktu līmeni un dzīvotspēju. Viņu pētījums parādīja, ka vadītāja centralitāte jeb prestižs grupas sociālajā tīklā darbojās kā vadītāja ietekmes pastiprinātājs un bija saistīts ar mazāku konfliktu skaitu un augstāku grupas dzīvotspēju. Savukārt Morgesons, Derū un Karama (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010) piedāvā komandu līderības avotu, kā arī komandu līderības funkciju klasifikāciju un novērtēšanas instrumentu.

Līderības avoti jeb līdera lomas izpildītāji var būt gan grupas iekšienē, gan ārpus tās, gan formāli, gan neformāli. Iespējams, ka nākotnē vairāk pētnieku atsauksies Morgesona un kolēģu aicinājumam vienlaicīgi apskatīt formālo un neformālos līderību to mijiedarbībā un ietekmē uz grupu procesiem un iznākumiem.

#### **1.4. Kopsavilkums un hipotēzes**

##### ***Personības iezīmes***

Personības piecu faktoru teorijas (McCrae & Costa, 2008) skatījumā personība ir dinamiska psiholoģiska organizācija, kas koordinē pieredzi un rīcību. Personības sistēmas galvenie elementi ir pamatnoslieces, tipiskā pielāgošanās un paštēls. Personības iezīmes ir pamatnoslieces, kas nav tieši novērojamas, bet par kurām var spriest pēc uzvedības un pieredzes. Piecas personības pamatiezīmes ir: neirotizisms, ekstraversija, atvērtība pieredzei, labvēlīgums un apzinīgums.

##### ***Grupās lomas***

Lomu koncepts apraksta grupas mijiedarbības struktūru un katra dalībnieka vietu tajā pārējo skatījumā (Bales, 1950). Trīs grupas lomu dimensijas (Bales & Cohen, 1979) ir dominēšana, draudzīgums un uzdevuma/ attiecību orientācija.

Visiem grupas dalībniekiem var būt dominējošā loma grupā, tikai dažādās izteiktības pakāpēs. Taču tikai ranžējuma augšgalā esošajam dalībniekam ir līdera statuss. Dominējošā loma var izpausties gan uzdevuma, gan attiecību sfērā. Līderības lomu diferenciacijas teorija (Bales & Slater, 1955) paredz, ka grupā laika gaitā līdera loma sadalās uzdevuma un attiecību līderībā, tā ka papildus uzdevuma līderim izvirzās arī attiecību līderis.

Sagaidāmā stāvokļa teorija (Ridgeway & Berger, 1986) skaidro, ka augstāks statuss (dominējošā loma grupā) tiek piešķirts tiem grupas dalībniekiem, no kuriem sagaidāms lielāks ieguldījums grupas mērķu sasniegšanā. Statusa struktūra grupā ir apmierinoša tad, ja dalībnieki atzīst, ka tā ir *legitīma* – dominējošajam dalībniekam ir tiesības prasīt no citiem pakļaušanos jeb dot rīkojumus. Pastāvoša formālā statusa struktūra var gan būt, gan nebūt *legitīma* grupas dalībnieku acīs. Ja formālā statusa struktūra ir *legitīma*, tad vadītājs (dalībnieks ar augstāko formālo statusu) ir arī līderis (dalībnieks ar augstāko neformālo statusu jeb dominējošo lomu uzdevuma sfērā).

##### ***Grupu efektivitāte***

Grupu efektivitāte ir daudzdimensiju konstrukts, ko grūti raksturot ar vienu vispārēju rādītāju. Grupas darba izpilde ir mērķu sasniegšanai nepieciešamās uzvedības kopums, kamēr grupas efektivitāte parāda, cik tuvu vai tālu no uzstādītā mērķa ir darba izpildes rezultāts. Lielākā daļa grupu efektivitātes modeļu seko ieguldījumu – procesu – iznākumu shēmai (Hackman,

1987), kur ieguldījumi ir grupas dalībnieku raksturojumi un grupas struktūra, un procesi ir dalībnieku mijiedarbība.

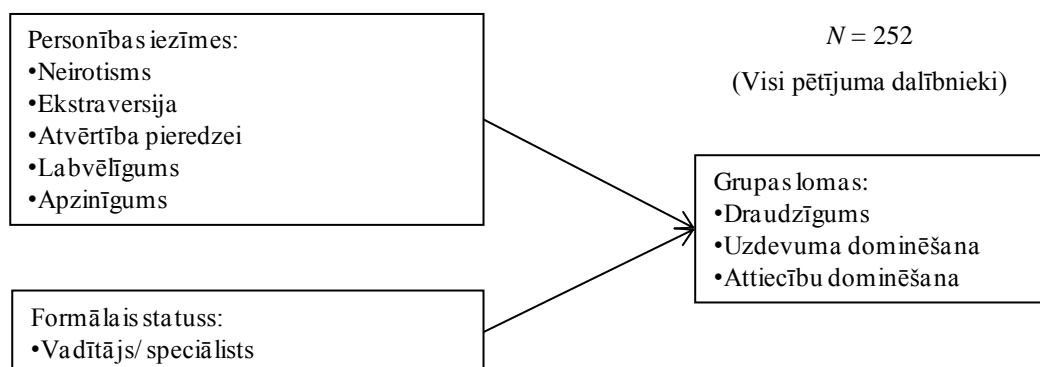
Dažādu darba grupu efektivitāti ietekmē atšķirīgi faktori. Šajā pētījumā apskatītas klientu apkalpošanas grupas, kuru uzdevums ir aditīvs – grupas darba izpildi (pārdošanas mērķu sasniegšanu) veido individuālo pūliņu summa. Grupu dalībnieki ir savstarpēji neatkarīgi darba veikšanā, bet savstarpēji atkarīgi no darba iznākuma. Grupām ir vadītāji, kuru pārziņā ir darba izpilde, darba procesa uzraudzība un grupas sastāva veidošana (darbinieku atlase).

### ***Darbinieku personības iezīmju un formālā statusa saistība ar grupas lomām***

Grupas lomas ir situācijai piesaistītas personības izpausmes, tāpēc ir sagaidāms, ka personības iezīmes būs saistītas ar grupas lomām. Sagaidāms, ka labvēlīgums būs pozitīvi saistīts ar grupas lomu draudzīgumu (Blumberg, 2001; Mumford et al., 2008; Stewart et al., 2005), ekstraversija ar grupas lomu dominēšanu (Blumberg, 2001) un apzinīgums ar grupas lomu uzdevuma orientāciju (Blumberg, 2001, Stewart et al., 2005). Ir sagaidāms, ka formālais statuss (ieņemamais amats) būs pozitīvi saistīts ar dominēšanu, jeb ietekmi grupā (Anderson, Keltner, & Kring, 2001; Harms, Roberts, & Wood, 2007), un, precīzāk, ar uzdevuma, nevis attiecību dominēšanu (Ridgeway & Berger, 1986). Tomēr Beilsa lomu saistība ar personības iezīmēm līdz šim pētīta tikai studentu grupās bez formālas statusu hierarhijas (Blumberg, 2001; Stewart et al., 2005). Līdz ar to, pirms jautājuma par grupas lomu nozīmi grupu efektivitātes prognozēšanā līdztekus grupu personību sastāvam, ir jānoskaidro, kāda ir personības iezīmju un grupas lomu saistība darba grupās ar hierarhisku formālo statusu struktūru (skat. pētījuma shēmu 4. attēlā).

No metodoloģiskā viedokļa, grupas lomas pēc definīcijas ir saistītas ar grupas kontekstu, tāpēc indivīdu lomu rādītājos var būt ligzdu (grupu) struktūra (Raudenbush & Bryk, 2002). Tomēr līdz šim veiktajos pētījumos lomu rādītāji, kas iegūti no grupasbiedru vērtējumiem, tikuši apkopoti vienā izlasē, un dalībnieku lomu saistība ar personības iezīmēm skatīta, nekontrolējot dalībnieku piederību grupai (Stewart et al., 2005). Līdz ar to nav skaidrs, cik liela daļa lomu rādītāju variācijas vispār var tikt izskaidrota ar indivīdu raksturojumiem, tādiem kā personības iezīmes, un cik liela daļa jāskaidro ar grupu raksturojošiem faktoriem, tādiem kā grupas lielums, kopā strādāšanas ilgums, dalībnieku sastāvs, utml.. Šī pētījuma novatorisks aspekts ir lomu rādītāju starpindivīdu variācijas nošķiršana no starpgrupu variācijas, tādējādi iegūstot precīzāku priekšstatu par indivīdu raksturojumu nozīmi lomu prognozēšanā.

H1: *Personības iezīmes un formālais statuss prognozē darbinieku grupas lomas.*



4. attēls. Personības iezīmju un formālā statusa saistība ar grupas lomām. Pētījuma shēma

### ***Vadītāju un padoto personības iezīmju un grupas lomu saistība ar grupu efektivitāti***

Viens no visvairāk pētītajiem efektīva grupu darba priekšnosacījumiem ir to sastāvs - dalībnieku skaits, demogrāfiskie rādītāji, kā arī spējas un personības iezīmes (Hollenbeck, DeRue, & Guzzo, 2004). Līdz ar personības iezīmju piecu faktoru modeļa izveidi (Digman, 1990) strauji attīstījās arī grupu līmeņa personības iezīmju un darba izpildes saistības pētījumi. Nesen veiktas metaanalīzes (Bell, 2007; Peeters et al., 2006) parāda, ka grupas dalībnieku apzinīguma, labvēlīguma un atvērtības līmenis prognozē grupu darba rezultātus lauka pētījumos.

Tomēr ir tikai atsevišķi pētījumi, kur tiek mērīti arī procesi jeb mehānismi, pateicoties kuriem personības iezīmes prognozē grupu darba izpildi (Barrick, et al., 1998; Stewart et al., 2005; Tasa et al., 2011). Nedaudzajos veiktajos pētījumos grupu darba procesi pārsvarā ir pētīti kā grupu līmeņa konstrukti, izmantojot indivīdu vērtējumus par tiem un priekšstatu kopīgumu kā apkopošanas kritēriju. Lai gan dati tiek ievākti no individuāliem grupu dalībniekiem, indivīdam šeit ir tikai ziņotāja loma; fiksēts tiek viņa/-as priekšstats vai vērtējums par grupas procesu kopumā, nevis viņa/-as ieguldījums tajā. Turpretī grupas lomas (Bales, 1950) parāda katra dalībnieka ieguldījumu grupas mijiedarbības procesā.

Līdzšinējie darba grupu personības iezīmju sastāva pētījumi ir tikuši kritizēti arī par to, ka pārsvarā grupu dalībnieki tiek apskatīti kā viendabīga masa (Humphrey, Morgeson, & Mannor, 2009), tomēr realitātē grupu darbs sastāv no savstarpēji saistītām lomām ar dažādām funkcijām. Līdz ar to vadītāja personības iezīmes būtu vēlams apskatīt atsevišķi, ja vadītājam ir lielākas pilnvaras un atbildība (Moynihan & Peterson, 2001). Lai gan ir daudz pētījumu par personības iezīmju saistību ar līdera izvirzīšanos un līdera efektivitātes vērtējumiem (Judge et al., 2002), izteikti mazāk ir pētīta vadītāju personības loma *objektīvi mērītas* grupu efektivitātes sasniegšanā (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008; Judge et al., 2009).

Kontekstuālās konfigurācijas pieeja (Moynihan & Peterson, 2001) prasa detalizēti aprakstīt personības iezīmju lomu organizāciju grupu ieguldījumu, procesu un iznākumu saistībā.

Tā kā personības iezīmes ir ieguldījumi grupu efektivitātē, tad to apkopošanas metode ir atkarīga no grupas darba veida – aditīva darba gadījumā atbilstošā apkopošanas metode ir vidējais rādītājs. Arī procesu, kādā dalībnieku ieguldījumi pārtop grupas iznākumā, aditīva darba gadījumā raksturo vidējais rādītājs. Neatkarīgi no grupas darba rakstura, kontekstuālās konfigurācijas pieeja iesaka atsevišķi mērīt vadītāju vai citu stratēģiski svarīgu pozīciju ieņēmēju personības iezīmes. Šajā pētījumā bankas filiālēs tiek atsevišķi mērītas vadītāju un padoto personības iezīmes (ieguldījumi), kā arī vadītāju un padoto grupas lomas (procesu).

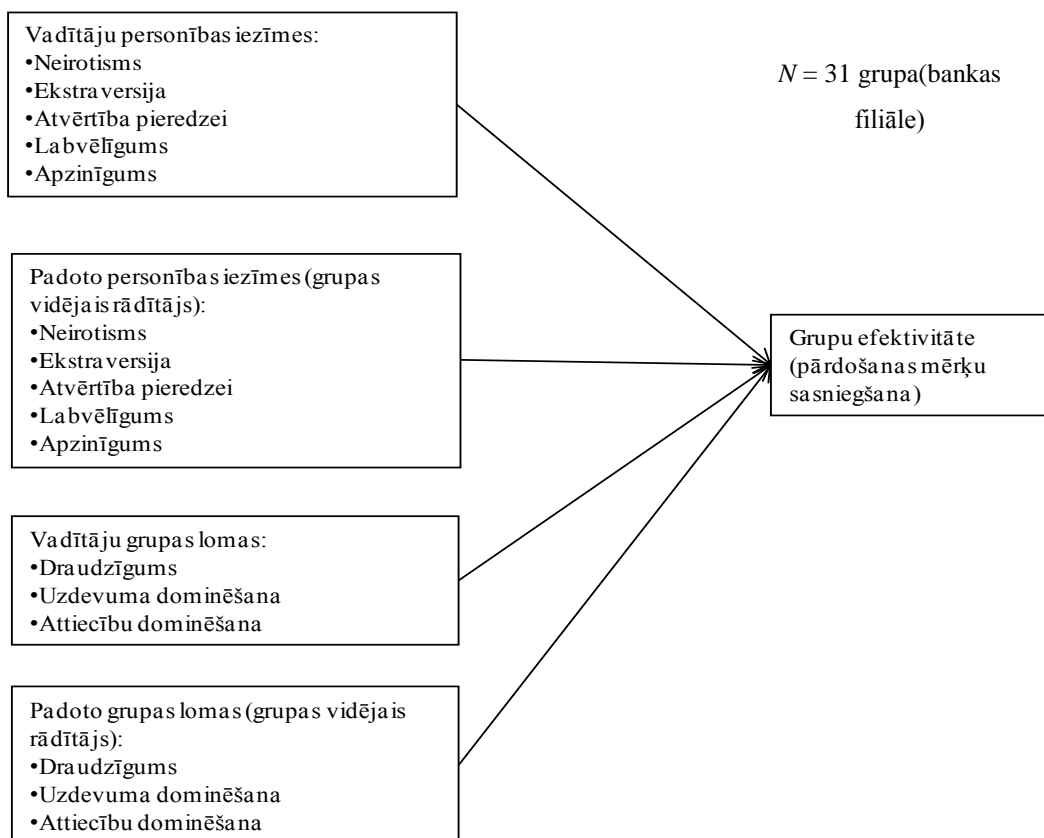
Lai gan bankas filiāļu darbinieki ir lielā mērā neatkarīgi viens no otra darba izpildē un filiāles drīzāk uzskatāmas par darba grupām, nevis komandām, tām ir kopīgi mērķi, un to sasniegšanai nepieciešama veiksmīga komandu procesu (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) norise. Būtiskākie komandu procesi bankas filiālēs ir darba virzība, grupas uzraudzība un starppersonu procesi. Darba virzība un grupas uzraudzība palīdz sekot reālajai darba izpildei attiecībā pret vēlamo un dalībnieku ieguldījumiem, kā arī koriģēt piepūles līmeni vai stratēģiju, lai sasniegtu mērķi. Starppersonu procesi palīdz grupā uzturēt pozitīvu gaisotni un augstu motivācijas līmeni attiecībā uz kopīgo mērķi.

Darba virzības uzraudzība un labvēlīga emocionālā klimata radīšana ir tradicionāli uzskatītas par darba grupas vai komandas vadītāja pamatfunkcijām (Kozlowski & Bell, 2003). Taču sadarbību veicinoša atalgojuma sistēma var motivēt ne tikai vadītāju, bet arī pārējos darbiniekus uzņemties atbildību par kopīgā mērķa sasniegšanas uzraudzību (Wageman, 1995), kā arī par kolēģu emocionālo stāvokli - pēc psiholoģiskā atbalsta kolēģi biežāk vēršas viens pie otra, nekā pie vadītāja (Chiaburu & Harrison, 2008). Tāpēc augstāka efektivitāte varētu būt tām grupām, kur gan vadītājiem, gan padotajiem ir augsts uzdevuma virzības uzraudzību veicinošu personības iezīmju līmenis un grupas lomu izpildes biežums, kā arī augsts starppersonu procesu veicinošu personības iezīmju līmenis un grupas lomu izpildes biežums. Uzdevuma virzības uzraudzību varētu veicināt augsts apzinīguma līmenis (Taggar, Hackett, & Saha, 1999), savukārt gludu starppersonu procesu norisi varētu veicināt augsts labvēlīguma, kā arī zems neirotizma līmenis (Barrick et al., 1998; Zellars & Perrewé, 2001).

Beilsa grupas lomu kategorijās dalībnieku ieguldījumus starppersonu procesos varētu raksturot draudzīgums un attiecību dominēšana, kamēr ieguldījumus darba virzības uzraudzības procesā varētu raksturot uzdevuma dominēšana. Tā kā darba virzības uzraudzībai vēlams notikt gan vadītāju, gan padoto līmenī, tad gan vadītāju, gan padoto uzdevuma dominēšanai vajadzētu būt labvēlīgam efektam uz grupu efektivitāti. Arī atzinības izteikšana un citu uzmundrināšana, ko raksturo draudzīgums, būtu vēlama gan vadītāju, gan padoto līmenī. Savukārt attiecību dominēšana, ko raksturo aktīva kolēģu izklaidēšana un jokošana, ir saturiski pretēja uzdevuma dominēšanai, kas tieši saistīta ar orientāciju uz vadītāja uzstādītā uzdevuma izpildi, tāpēc nav

sagaidāms, ka filiāļu vadītāju attiecību dominēšanai būs pozitīvs efekts uz darba izpildi. Savukārt padoto izpildījumā attiecību dominēšanai varētu būt labvēlīgs efekts uz darba rezultātu, jo tā var palīdzēt emociju un stresa vadībā, kas ir būtiski klientu apkalpošanas speciālistiem - emocionālā darba veicējiem. Pētījuma shēmu skat. 5. attēlā.

H2: *Vadītāju personības iezīmes, padoto personības iezīmes, vadītāju grupas lomas un padoto grupas lomas prognozē grupu efektivitāti.*



5. attēls. Vadītāju un padoto personības iezīmju un grupas lomu saistība ar grupu efektivitāti. Pētījuma shēma

### ***Vadītāju uzdevuma dominēšana kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators***

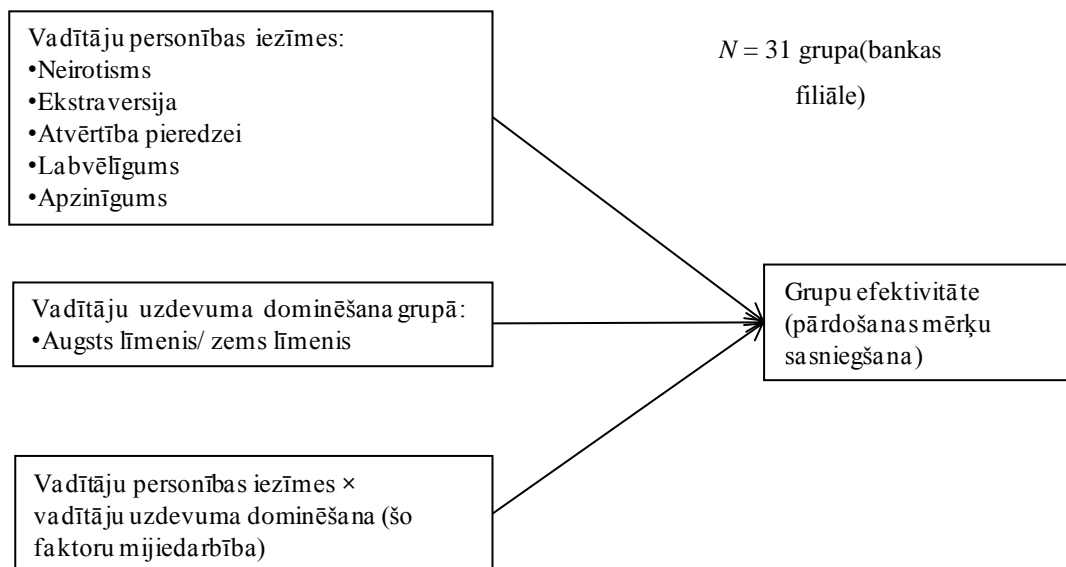
Beilsa (Bales, 1950) izpratnē katram grupas dalībniekam kaut kādā mērā ir ietekme jeb dominējošā loma grupā, taču, ranžējot dalībniekus pēc ietekmes, tikai tam, kurš ir ranžējuma augšgalā, ir līdera statuss grupā. Grupas līdera statuss tiek piedēvēts tiem dalībniekiem, kuriem ir lielākā ietekme uzdevuma sfērā. Beilss un Sleiters (Bales & Slater, 1955) novēroja, ka laika gaitā uzdevuma līderis izraisa pret sevi naidīgas reakcijas no pārējiem dalībniekiem, un attiecību līdera lomu sāk pildīt kāds cits dalībnieks. Vēlāk tika eksperimentāli pierādīts, ka naidīgās grupas dalībnieku reakcijas parādās un uzdevuma un attiecību līdera nošķiršanās notiek tikai tad, ja uzdevuma līderis nav *legitīms* (Burke, 2003). Vadītāja legitimitātes pamatā var būt organizācijas

piešķirtie resursi vai atbalsts no pakļautajiem (Ridgeway & Berger, 1986). Bankas filiāļu gadījumā vadītājiem var vienlaicīgi piemist gan organizācijas piešķirtā pozīcijas leģitimitāte, gan pakļauto atbalsta sniegtā leģitimitāte. Lai gan pozīcijas vara ir viens no svarīgākajiem iemesliem izpildīt vadītāja prasības ikdienas darbā (Yukl & Falbe, 1991), kopumā padotie par efektīvākiem uzskata tos vadītājus, kuriem ir vairāk eksperta un referentās varas. Eksperta varu raksturo vadītāja kompetence padoto acīs, kas savukārt ir saistīta ar vadītāja dominēšanas līmeni (Anderson & Kilduff, 2009; Darioly & Schmid Mast, 2011). Kompetenti vadītāji tiek uztverti kā dominējošāki. Līdz ar to šajā pētījumā tiek pieņemts, ka bankas filiāļu vadītāju augsts relatīvais uzdevuma dominēšanas līmenis grupā liecina par viņu leģitimitāti padoto acīs.

Līdera iezīmju izvirzīšanās un efektivitātes modelis (LIEE, Judge et al., 2009) paredz, ka līdera izvirzīšanās, formāli topot ieceltam amatā vai neformāli, grupas dalībnieku vērtējumā, ir priekšnoteikums viņa efektivitātei. Savukārt personības iezīmes ir resurss, kas, atkarībā no situācijas prasībām, var palīdzēt līderim būt efektīvam – panākt augstus grupas sasniegumus. Tomēr LIEE modelis neapskata līdera formālās un neformālās izvirzīšanās sakritību vai nesakritību kā moderējošu faktoru, kas varētu ietekmēt līdera personības iezīmju un efektivitātes saistību. Moderatoru precīzē, *kad* jeb pie kādiem nosacījumiem būs novērojama noteikta prognozētāja saistība ar kritēriju (Baron & Kenny, 1986). Kas notiek, ja formālais vadītājs nav līderis grupas dalībnieku skatījumā? Ne vienmēr darba grupas vadītājam izdodas iegūt vai saglabāt leģitimitāti padoto atbalsta formā, jeb līdera statusu grupā. Nav daudz pētījumu, kur formālo vadītāju neformālais statuss būtu pētīts saistībā ar viņu vadīto grupu procesiem un rezultātiem (Gross et al., 1953; Balkundi et al., 2009), taču dati liecina par labu vadītāja līdera statusa pastiprinošai ietekmei uz grupu līmeņa iznākumiem. Tāpēc tiek izvirzīta hipotēze (pētījuma shēmu skat. 6. attēlā):

*H3: Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju personības iezīmju saistību ar grupu efektivitāti, tā ka personības iezīmju saistība ar grupu efektivitāti ir ciešāka, ja vadītājiem ir augsts uzdevuma dominēšanas līmenis.*





6. attēls. Vadītāju uzdevuma dominēšana kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators. Pētījuma shēma

## 2. Metode

### 2.1. Pētījuma dalībnieki

Pētījumā piedalījās 31 vadītājs un 221 speciālists, kopā 252 darbinieki no vienas bankas 31 darba grupas (filiāles) visos Latvijas reģionos un galvaspilsētā. Darbinieku skaits filiālēs (grupās) bija no 4 līdz 15 ( $M = 8,13$ ). Kopumā izlasē bija 82% sieviešu, 18% vīriešu. Filiāļu vadītāju vidū bija 61% sieviešu, 39% - vīriešu. Vairāk kā puse (62%) respondentu bija nostrādājuši kopā 3 un vairāk gadus. Respondentu vidējais vecums bija 36 gadi. Lielākā daļa respondentu bija vecumā no 25 līdz 54 gadiem (84%). Jaunāki par 25 gadiem - 12%; vecāki par 55 gadiem - 4%.

### 2.2. Procedūra

Pētījums veikts, vispirms iegūstot bankas vadītāja un personāla vadītājas atbalstu. Anketēšana veikta personīgi ierodoties filiālēs. Vispirms ar katras filiāles vadītāju tika pārrunāts pētījuma mērķis, individuālo atbilžu konfidencialitāte un anketas jautājumi. Pēc tam pārējie filiāles darbinieki tika informēti par pētījuma mērķi un atbilžu konfidencialitāti. Darbinieki aizpildīja anketas mazāk aizņemtos brīžos vai pusdienlaikā. Tās tika savāktas no katra respondenta personīgi, pārsvarā vienas dienas laikā. Papildus anketēšanai, filiāļu vadītāji tika intervēti par, viņuprāt, veiksmīgu filiāles mērķu sasniegšanu veicinošiem un kavējošiem

faktoriem. Sešu filiāļu dati tika ievākti ar autores apmācītas LU psiholoģijas studentes palīdzību, kura tos izmantojusi savā bakalaura darbā (Kaula, 2008). Katram respondentam dota iespēja saņemt atgriezenisko saiti par savu personības iezīmju izteiktību salīdzinājumā ar bankas vidējiem rādītājiem.

### **2.3. Mērījumi**

#### ***Personības iezīmes***

Personības piecas pamatiezīmes tika mērītas ar NEO Personības aptauju (NEO PI-R, NEO Personality Inventory Revised, Costa & McCrae, 1992), Latvijā adaptēto versiju (Gabrāne, 2007; Van Skotere & Perepjolkina, 2011), ar 240 jautājumiem. Visi pētījuma dalībnieki novērtēja, cik precīzi katrs izteikums atbilst viņiem, skalā no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē „pilnīgi nepiekrītu” un 5 – „pilnīgi piekrītu”. Iekšējās saskaņotības rādītāji (Kronbaha alfa) pētījuma izlasē bija neirotismam 0,87, ekstraversijai 0,89, atvērtībai 0,85, labvēlīgumam 0,9, apzinīgumam 0,93.

#### ***Grupās lomas***

Grupās lomas tika mērītas ar SYMLOG īpašības vārdu novērtēšanas versijas (*SYMLOG Adjective Rating Form*, Bales & Cohen, 1979), latviskā varianta (Kaula, 2008) modifikāciju. Anketa sastāvēja no uzvedību raksturojošām vārdu kombinācijām. Katrs grupas dalībnieks (gan vadītāji, gan speciālisti) novērtēja visus pārējos grupas dalībniekus, izņemot sevi. Respondenti novērtēja, cik bieži viņu kopā strādāšanas laikā konkrētais kolēģis/-e uzvedies tā, kā aprakstīts katrā apgalvojumā, piecu punktu skalā, kur 0 nozīmē „nekad”, 1 - „reti”, 2 - „dažreiz”, 3 - „bieži”, 4 - „vienmēr”. Draudzīguma, uzdevuma dominēšanas un attiecību dominēšanas lomas tika mērītas ar atlasītiem apgalvojumiem, kuri visprecīzāk mērīja šos konstruktus, balstoties uz faktoru analīzes rezultātiem (skat. 2. pielikumu). Skalu iekšējās saskaņotības rādītāji (Kronbaha alfas) bija 0,91 draudzīgumam (6 jautājumi), 0,87 uzdevuma dominēšanai (4 jautājumi), un 0,8 attiecību dominēšanai (4 jautājumi).

#### ***Grupu efektivitāte***

Grupu efektivitāte šajā pētījumā ir grupu darba rezultāts, pārdošanas efektivitāte. Vidējais rādītājs no procentuāli izteiktas esošo pārdošanas rezultātu attiecības pret gadā plānoto pozīcijām jauni klienti, aizdevumi, internetbankas pieslēgumi, kredītkartes, debetkartes, vairāk kā četru pakalpojumu izmantošana, klienti ar vairāk kā četriem pakalpojumiem un aktīvo klientu skaits. Pārdošanas apjomi augstākās vadības līmenī noteikti katrai filiālei atšķirīgi, ņemot vērā to apkalpoto reģionu ekonomisko attīstību.

### ***Cilvēkresursu un aprīkojuma pieejamība***

Cilvēkresursu un aprīkojuma pieejamība iekļauta pētījumā kā kontrolmainīgais, kas var ietekmēt darba grupu spēju sasniegt objektīvi mērītus rezultātus (Ancona & Caldwell, 1992b). Katrs resursu pieejamības veids mērīts ar vienu jautājumu. Pētījuma dalībnieki novērtēja, (1) cik lielā mērā viņu filiālei kopumā ir pieejami darbam nepieciešamie cilvēkresursi; (2) cik lielā mērā viņu filiālei kopumā ir pieejams darbam nepieciešamais aprīkojums, 10 punktu skalā, kur 1 nozīmē „nav īpaši pieejami”, 5 – „vidēji”, un 10 – „ļoti pieejami”. Respondentu atbildes tika apkopotas grupu līmenī, izmantojot aritmētisko vidējo rādītāju. Iekšgrupas vērtētāju saskaņotības indeksa ( $r_{wg}$ , James, Demaree, & Wolf, 1984) vērtības bija robežās no 0,53 līdz 0,94 cilvēkresursu pieejamībai, un robežās no 0,8 līdz 0,89 aprīkojuma pieejamībai, kas ļauj apkopot indivīdu datus grupu līmeņa rādītājos (Bliese, 2000).

### ***Grupās lielums***

Dalībnieku skaits grupā tika iekļauts pētījumā kā kontrolmainīgais, jo tas ir viens no grupu līmeņa faktoriem, kas var ietekmēt mijiedarbības procesus grupā (Hackman, 1987).

### ***Stāžs ar kolēģiem***

Ar kolēģiem kopā nostrādātais laiks tika ņemts vērā kā kontrolmainīgais, jo savstarpējā pazīstamība var ietekmēt grupu dalībnieku mijiedarbības procesus (Hackman, 1987). Stāžs tika novērtēts sekojošos intervālos: 1 – mazāk par gadu; 2 – no gada līdz 3 gadiem; 3 – no 3 līdz 5 gadiem; 4 – vairāk kā 5 gadus.

### ***Dzimums***

Visu pētījumu dalībnieku dzimums tika ņemts vērā kā kontrolmainīgais, jo iepriekšējos pētījumos ir atklāts, ka sievietēm vidēji ir augstāki draudzīguma rādītāji, savukārt vīriešiem – dominēšanas rādītāji (Moskowitz, Suh, & Desaulniers, 1994). Dzimums tika kodēts dihotomiski: 0 – sieviete, 1 – vīrietis.

### ***Formālais statuss***

Formālais statuss tika mērīts ar ieņemamo amatu grupā: 0 – speciālists, 1 – vadītājs.

### ***Vadītāju uzdevuma dominēšana***

Vadītāju relatīvā uzdevuma dominēšana tika mērīta, grupu iekšienē ranžējot uzdevuma dominēšanas rādītājus. Atkarībā no tā, vai vadītājiem bija vai nebija augstākais uzdevuma dominēšanas rādītājs grupā, vadītāju uzdevuma dominēšana tika kodēta dihotomiski: 0 – zems uzdevuma dominēšanas līmenis; 1 – augsts uzdevuma dominēšanas līmenis.

## **2.4. Datu analīzes metodes**

Datu analīze tika veikta sekojošos soļos:

(1) personības un lomu aptauju psihometrisko rādītāju noteikšana - faktoru analīze, korelāciju analīze;

(2) pētījuma hipotēžu pārbaude – korelāciju analīze mainīgajiem lielumiem, vairāklīmeņu regresiju analīze, statistiskā soļu regresiju analīze, hierarhiskā regresiju analīze.

Vairāklīmeņu regresiju analīze veikta ar HLM 6. versiju (Raudenbush, Bryk, & Congdon, 2004). Visas pārējās analīzes veiktas ar SPSS 19. versiju. Moderators efekta padziļinātai izpētei izmantots Heisa un Matesa (Hayes & Matthes, 2009) papildinājums SPSS programmu paketei.

### 3. Rezultāti

#### 3.1. Personības aptaujas faktoru struktūra pētījuma izlasē

Veicot faktoru analīzi pēc galveno komponentu metodes, ar faktoru iegūšanas kritēriju īpašvērtību virs 1, pielietojot varimaks rotāciju tika iegūti 5 faktori, kuri kopā izskaidro 61,97% variācijas (skat. 1. tabulu pielikumā). Kopumā var teikt, ka veidojas apmierinoša, oriģinālam atbilstoša 5 faktoru struktūra. Neirotisma faktora visu apakšskalū augstākie faktoru svāri ir atbilstošajam faktoram, tāpat arī labvēlīguma faktoram. Izņēmumi ir: (1) atvērtības faktora apakšskala O4 (Darbība), kura uzrāda negatīvus vislielākos svārus apzinīguma faktoram un pozitīvus otru lielākos svārus - ekstraversijas faktoram; (2) atvērtības faktora apakšskala O6 (vērtības), kura uzrāda pozitīvus lielākos svārus labvēlīguma faktoram; (3) ekstraversijas faktora pašpārliecinātības apakšskala E3, kura uzrāda negatīvus lielākos svārus labvēlīguma faktoram un negatīvus otru lielākos svārus neirotisma faktoram.

Var secināt, ka bankas darbiniekiem atvērtība pieredzei rīcībā, kas izpaužas pārmaiņu meklējumos, saistās ar neapzinīgumu un ekstraversiju; atvērtība pieredzei vērtībās, kas izpaužas kā tolerance pret citādi domājošiem cilvēkiem un netradicionālām idejām, saistās ar labvēlīgumu, un ekstraversiju raksturojošā pašpārliecinātība saistās ar naidīgumu - nelabvēlīgumu un neirotismu. KMO koeficients bija 0,85, kas norāda uz pietiekamu lielu izlasi faktoru analīzes veikšanai, Bartleta testa rādītājs bija statistiski nozīmīgs ( $p < 0,001$ ), kas norāda, ka mainīgie ir pietiekami ciešā korelācijā, lai nodrošinātu pamatu faktoru analīzei.

#### 3.2. Grupas lomu faktoru struktūra pētījuma izlasē

Beilsa un Koena grupas lomu modeli (Bales & Cohen, 1979) veido 3 savstarpēji saistītas dimensijas – dominēšana/ pakļaušanās, draudzīgums/ nedraudzīgums un uz uzdevuma vērstā, savaldīgā, autoritāti pieņemošā/ uz attiecībām vērstā, ekspresīvā, autoritāti noraidošā loma. Tā kā daži SYMLOG aptaujas panti pieder divām, un daži - visām trim lomu dimensijām, tad R. Pollijs

(Polley, 1987) ieteica izmantot apgalvojumu korelācijas ar dimensiju summārajiem rādītājiem, lai noteiktu to saturisko validitāti. Bankas darbinieku izlasē lielākā daļa pantu labi atspoguļoja vēlamo dimensiju vai to kombināciju saturu (skat. 2. tabulu pielikumā), tomēr bija arī daži izņēmumi.

Pants „autoritārs/-a, kontrolējošs/-a, nosodošs/-a”, kuram paredzēts atspoguļot dominēšanu, nedraudzīgumu un uzdevuma orientāciju, negatīvi korelē ar dominēšanu un uzdevuma orientāciju. Šis pants pētījuma dalībniekiem vairāk raksturo nedraudzīgumu attiecību sfērā, nekā nedraudzīgu uzdevuma virzīšanu.

Pants „dominējošs/-a, apņēmīgs/-a, pārliecinošs/-a”, kuram paredzēts atspoguļot dominēšanu un nedraudzīgumu, pozitīvi korelē ar draudzīgumu. Šis pants pētījuma dalībniekiem vairāk saistās ar draudzīgu dominēšanu attiecību sfērā, nekā nedraudzīgu ietekmēšanu.

Pants „izaicinošs/-a, egocentrisks/-a, izrādās”, kuram paredzēts atspoguļot dominēšanu, nedraudzīgumu un attiecību orientāciju, negatīvi korelē ar dominēšanu. Izaicinoša izrādīšanās pētījuma dalībniekiem saistās ar nedraudzīgumu attiecību sfērā, bet ne ar ietekmi.

Pants „draudzīgs/-a, izturas kā līdzīgs pret līdzīgu, vienlīdzīga attieksme”, kuram paredzēts atspoguļot draudzīgumu, pētījuma dalībniekiem vairāk saistās ar attiecību orientāciju. Attiecību orientāciju raksturo eksistējošās autoritātes apšaubīšana (Bales, 1999), uz ko, iespējams, norāda „vienlīdzīga attieksme”.

Pants „lēnprātīgs/-a, gatavs/-a uzņemties atbildību”, kuram paredzēts atspoguļot pakļaušanos, draudzīgumu un uzdevuma orientāciju, ļoti vāji korelē ar dominēšanu un draudzīgumu. Lēnprātīga gatavība uzņemties atbildību pētījuma dalībniekiem saistās ar tīru uzdevuma orientāciju, ko raksturo pastāvošās autoritātes un uzstādītā mērķa pieņemšana.

Lai noteiktu grupas lomu vērtējumu faktoru struktūru pētījuma izlasē, tika veikta faktoru analīze ar 3 faktoriem pēc galveno komponentu metodes. Tā kā faktori oriģinālajā modelī ir savstarpēji korelējoši, tad tika piemērota slīpā rotācija. Iegūtajā faktoru struktūrā pirmo faktoru veidoja draudzīguma dimensija ar pretēju zīmi (nedraudzīgums), otro faktoru veidoja dominēšanas un uzdevuma orientācijas kombinācija, un trešo faktoru veidoja dominēšanas un attiecību orientācijas kombinācija (skat. 3. tabulu pielikumā). Pirmo faktoru, draudzīgumu ar pretēju zīmi, definēja tādi panti kā „*nedraudzīg/-as, skeptisks/-a*”, „*viegli uzbudināms/-a, cinisks/-a, nesadarbojas*”. 2. faktoru, uzdevuma dominēšanu, definēja tādi panti kā „*uzstājīgs/-a, biznesa tipa vadītājs/-a*”, „*mērķtiecīgs/-a, demokrātisks/-a darba vadītājs/-a*”. 3. faktoru, attiecību dominēšanu, definēja tādi panti kā „*jokojas, izteiksmīgs/-a, dramatisks/-a*”, „*izklaidē, sabiedrīgs/-a, smaidīgs/-a, sirsnīgs/-a*”, „*izrāda sajūtas un emocijas*”. Trīs faktoru risinājums izskaidroja 61,57% grupu dalībnieku lomu dispersijas. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficients bija 0,89, kas norāda uz pietiekamu lielu izlasi faktoru analīzes veikšanai. Bartleta testa rādītājs

bija statistiski nozīmīgs ( $p < 0,001$ ), kas norāda, ka mainīgie ir pietiekami ciešā korelācijā, lai nodrošinātu pamatu faktoru analīzei.

Uzdevuma un attiecību dominēšanas faktori raksturo līderības lomas diferenciacijas fenomenu pētījuma izlasē - laika gaitā mazās grupās instrumentālajām (uzdevuma) un ekspresīvajām (attiecību) līderības lomām ir tendence atdalīties vienai no otras, tās sāk pildīt dažādi cilvēki (Bales & Slater, 1955). Lai izveidotu faktoriāli valīdu instrumentu draudzīguma, uzdevuma dominēšanas un attiecību dominēšanas mērīšanai no SYMLOG aptaujas tika atlasīti panti ar augstākajiem svāriem mērāmajam faktoram un pēc iespējas mazākiem svāriem pārējiem faktoriem.

### 3.3. Darbinieku personības iezīmju un formālā statusa saistība ar grupas lomām

H1: *Personības iezīmes un formālais statuss prognozē darbinieku grupas lomas.*

Lai pārbaudītu hipotēzi H1, vispirms tika veikta korelāciju analīze. Kā bija sagaidāms, uzdevuma dominēšana negatīvi korelēja ar neirotismu,  $r = -0,3$ ,  $p < 0,01$ , savukārt pozitīvi korelēja ar ekstraversiju,  $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ , apzinīgumu,  $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ , un formālo statusu,  $r = 0,42$ ,  $p < 0,01$  (skat. 1. tabulu). Vadītājiem bija augstāki uzdevuma dominēšanas rādītāji, kā arī vīriešiem un kolēģiem ar lielāku stāžu. Arī, kā bija sagaidāms, attiecību dominēšana pozitīvi korelēja ar ekstraversiju,  $r = 0,2$ ,  $p < 0,01$ , un draudzīgums pozitīvi korelēja ar labvēlīgumu,  $r = 0,14$ ,  $p < 0,05$ . Neapstiprinājās gaidāmā draudzīguma negatīvā saistība ar neirotismu, kā arī attiecību dominēšanas negatīvā saistība ar apzinīgumu un pozitīvā saistība ar atvērtību pieredzei.

Tā kā grupas lomas ir konceptuāli piesaistītas konkrētai grupai, tad vispirms tika pārbaudīts, cik liela daļa no indivīdu variācijas katrā no grupas lomām ir starpindivīdu variācija, kuru var izskaidrot ar indivīdu raksturojumiem, un cik liela daļa ir starpgrupu variācija, kuru var skaidrot ar grupu raksturojumiem, kā piemēram, dalībnieku skaitu (Raudenbush & Bryk, 2002). Lai to izdarītu, ar HLM6 programmas palīdzību tika izveidots regresijas modelis bez prognozētājiem, jeb nulles modelis, katram kritērijam. Rezultāti parādīja, ka visām trim lomām nozīmīga variācijas daļa ir saistīta ar grupu faktoriem, tomēr lielākā daļa variācijas ir saistīta ar indivīdu faktoriem – 68% draudzīgumam, 92% uzdevuma dominēšanai un 83% - attiecību dominēšanai.

Kā nākošais solis katram kritērijam – draudzīgumam, uzdevuma dominēšanai un attiecību dominēšanai – ar HLM6 programmas palīdzību tika aprēķināti nejaušo koeficientu modeļi (*random coefficient model*, angl.) ar prognozējošajiem mainīgajiem, personības iezīmēm un formālo statusu, un kontrolmainīgajiem, dzimumu un stāžu ar kolēģiem. Visi prognozējošie mainīgie tika centrēti ap grupas vidējo rādītāju. Nejaušo koeficientu modelis ļauj analizēt

personības iezīmju un lomu saistību 31 darba grupas iekšienē. Katrai darba grupai tiek aprēķināts savs regresijas vienādojums ar krustpunktu (*intercept*, angl.) un slīpumu (*slope*, angl.), pēc kā tiek noteikts 31 regresijas vienādojuma vidējais krustpunkts un vidējais slīpums.

Lai gan visu lomu vidējie rādītāji nozīmīgi atšķīrās starp darba grupām, neviens no prognozējošajiem mainīgajiem neizskaidroja nozīmīgu šīs variācijas daļu. Tāpēc tabulās parādīti tikai prognozējošo mainīgo fiksētie efekti (*fixed effect*, angl.). Papildus nestandartizētajiem regresijas koeficientiem, kurus piedāvā HLM6 programma, tika aprēķināti arī standartizētie koeficienti.

Pretēji gaidītajam, vidēji darba grupu iekšienē personības iezīmes neprognozēja draudzīgumu (skat. 2. tabulu). Dzimums prognozēja draudzīgumu pozitīvi,  $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$  un stāžs negatīvi,  $\beta = -0,26$ ,  $p < 0,01$ . Vīriešiem draudzīguma rādītāji bija augstāki, kamēr kolēģiem ar lielāku stāžu - zemāki. Modelis kopumā izskaidroja 32% no 68% draudzīguma starpindivīdu variācijas.

Vidēji darba grupu iekšienē personības iezīmes un formālais statuss prognozēja uzdevuma dominēšanu (skat. 2. tabulu). Kā gaidīts, ekstraversija ( $\beta = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ) un formālais statuss ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ) pozitīvi prognozēja uzdevuma dominēšanu, un atvērtība pieredzei – negatīvi,  $\beta = -0,1$ ,  $p < 0,05$ . Pretēji gaidītajam, neirotisms nebija nozīmīgi negatīvi saistīts ar uzdevuma dominēšanu, un apzinīgums nebija pozitīvi saistīts ar uzdevuma dominēšanu, savukārt labvēlīgums bija negatīvi saistīts ar uzdevuma dominēšanu,  $\beta = -0,18$ ,  $p < 0,01$ . Modelis kopumā izskaidroja 40% no 92% uzdevuma dominēšanas starpindivīdu variācijas.

Vidēji darba grupu iekšienē personības iezīmes prognozēja attiecību dominēšanu (skat. 2. tabulu). Kā gaidīts, ekstraversija pozitīvi prognozēja attiecību dominēšanu,  $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ , un apzinīgums – negatīvi,  $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,01$ . Pretēji gaidītajam, atvērtība pieredzei nebija pozitīvi saistīta ar attiecību dominēšanu, korelācija bija nenozīmīga un negatīva. Modelis kopumā izskaidroja 31% no 83% attiecību dominēšanas starpindivīdu variācijas.

Kopsavelkot, hipotēze H1, „Personības iezīmes un formālais statuss prognozē darbinieku grupas lomas”, tika daļēji apstiprināta. Pretēji gaidītajam, draudzīguma lomu neprognozēja neviena no personības iezīmēm. Kā paredzēts, uzdevuma dominēšanu pozitīvi prognozēja formālais statuss un ekstraversija, savukārt negatīvi – atvērtība pieredzei. Neparedzēta bija labvēlīguma negatīvā saistība ar uzdevuma dominēšanu. Kā paredzēts, attiecību dominēšanu pozitīvi prognozēja ekstraversija un negatīvi – apzinīgums. Netika apstiprināta gaidītā attiecību dominēšanas pozitīvā saistība ar atvērtību pieredzei.

1. tabula. Aprakstošās statistikas rādītāji un korelācijas starp personības iezīmēm, formālo statusu un grupas lomām ( $N = 252$ )

Mainīgie lielumi	M	SD	Pīrsona r											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Draudzīgums	17,30	3,76	-											
2. Uzdevuma dominēšana	11,57	2,61	0,2**	-										
3. Attiecību dominēšana	12,96	2,17	0,45**	0,4**	-									
4. Neurotisms	90,91	18,71	-0,06	-0,3**	-0,12	-								
5. Ekstraversija	102,47	16,35	-0,08	0,23**	0,2**	-0,28**	-							
6. Atvērtība	103,67	13,30	0,03	-0,01	0,05	0,00	0,41**	-						
7. Labvēlīgums	113,18	15,82	0,14*	0,00	0,06	-0,09	-0,05	0,15*	-					
8. Apzinīgums	121,08	17,98	0,00	0,21**	0,02	-0,42**	0,34**	0,18**	0,4**	-				
9. Formālais statuss	0,15	0,36	-0,02	0,42**	0,09	-0,4**	0,26**	0,08	0,12	0,21**	-			
10. Dzimums	0,17	0,38	0,05	0,2**	0,02	-0,29**	0,17*	-0,12	-0,16*	-0,01	0,39**	-		
11. Stāžs ar kolēģiem	3,97	1,15	-0,09	0,27**	0,00	-0,13*	-0,1	0,03	0,33*	0,21**	0,25**	0,09		

*Piezīme.* Dzimums ir kodēts kā 0 – sieviete, 1 – vīrietis; formālais statuss ir kodēts kā 0 – speciālists, 1 – vadītājs. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .



2. tabula. Personības iezīmes un formālais statuss kā darbinieku grupas lomu prognozētāji ( $N = 252$ )

Prognozētājs	Draudzīgums			Uzdevuma dominēšana			Attiecību dominēšana		
	<i>B</i>	<i>SEB</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SEB</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SEB</i>	$\beta$
Dzimums	1,44	0,54	0,15*	-0,19	0,29	-0,03	-0,32	0,32	-0,06
Stāžs ar kolēģiem	-0,84	0,16	-0,26**	0,57	0,13	0,25**	-0,09	0,09	-0,05
Neirotisms	-0,02	0,02	-0,1	-0,01	0,01	-0,07	-0,01	0,01	-0,09
Ekstraversija	-0,01	0,01	-0,04	0,03	0,01	0,19**	0,03	0,01	0,23**
Atvērtība	-0,01	0,02	-0,04	-0,02	0,01	-0,1*	-0,02	0,01	-0,12
Labvēlīgums	0,02	0,02	0,08	-0,03	0,01	-0,18**	0,01	0,01	0,07
Apzinīgums	-0,02	0,01	-0,1	0,00	0,01	0,00	-0,02	0,01	-0,17**
Formālais statuss	-0,55	0,57	-0,05	2,76	0,34	0,38**	0,24	0,35	0,04
$R^2$	0,32			0,4			0,31		

*Piezīme.* „B” ir nestandartizētais regresijas koeficients. Dzimums ir kodēts kā 0 – sieviete, 1 – vīrietis; formālais statuss ir kodēts kā 0 – speciālists, 1 – vadītājs. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

### 3.4. Vadītāju un padoto personības iezīmju un grupas lomu saistība ar grupu efektivitāti

*H2: Vadītāju personības iezīmes, padoto personības iezīmes, vadītāja grupas lomas un padoto grupas lomas prognozē grupu efektivitāti.*

Lai pārbaudītu hipotēzi H2, vispirms tika veikta korelāciju analīze. Korelācijas un aprakstošās statistikas rādītājus skatiet 3. tabulā. Pretēji gaidītajam, ne vadītāju apzinīgumam, ne neirotismam, ne arī draudzīgumam un uzdevuma dominēšanai nebija nozīmīga saistība ar grupu efektivitāti. Savukārt, kā gaidīts, padoto labvēlīgums ( $r = 0,48, p < 0,01$ ) un apzinīgums ( $r = 0,39, p < 0,05$ ) bija pozitīvi saistīti ar grupu efektivitāti. Neparedzēti arī padoto atvērtība pieredzei bija pozitīvi saistīta ar grupu efektivitāti,  $r = 0,44, p < 0,05$ . Grupām ar augstākiem padoto labvēlīguma, atvērtības un apzinīguma vidējiem rādītājiem bija augstāka efektivitāte. Padoto vidējais labvēlīgums bija pozitīvi saistīts ar vadītāju labvēlīgumu,  $r = 0,44, p < 0,05$ , un padoto vidējā atvērtība bija pozitīvi saistīta ar vadītāju atvērtību,  $r = 0,4, p < 0,01$ . Grupu efektivitāte nebija nozīmīgi saistīta ne ar vadītāja, ne padoto grupas lomām.

Kā nākošais solis tika veikta statistiskā soļu regresiju analīze ar grupu efektivitāti kā kritēriju un vadītāju un padoto personības iezīmēm un grupas lomām kā prognozētājiem, kontrolējot grupas lielumu, vidēji kopā nostrādāto laiku, cilvēkresursu pieejamību, aprīkojuma pieejamību un vadītāja dzimumu (skat. 4. tabulu). Labākie unikālie grupu efektivitātes prognozētāji bija padoto labvēlīguma un atvērtības vidējie rādītāji. Kopā modelis izskaidroja 29% (pielāgotais  $R^2$ ) grupu efektivitātes variācijas,  $F(2,28) = 7,02, p < 0,01$ . Regresiju koeficienti rāda, ka abi raksturlielumu grupu efektivitāti prognozē pozitīvi, labvēlīguma ieguldījums ir nedaudz lielāks, nekā atvērtībai.

Kopumā hipotēze H2 tika daļēji apstiprināta – padoto personības iezīmes prognozēja grupu efektivitāti, kamēr vadītāju personības iezīmēm un vadītāju un padoto grupas lomām nebija prognozējošas nozīmes. Kā gaidīts, padoto labvēlīgumam bija pozitīva saistība ar grupu efektivitāti, savukārt pretēji gaidītajam, padoto apzinīgumam nebija nozīmīgas saistības ar grupu efektivitāti (skat. 7. attēlu).

Iepriekšēji pētījumi (LePine et al., 1997; Taggar, et al., 1999) rāda, ka pat ja vadītāju personības iezīmēm nav tieša ieguldījuma grupu efektivitātes prognozē, to mijiedarbībai ar padoto personības iezīmēm var būt nozīmīgs ieguldījums. Lai pārbaudītu, vai vadītāju un padoto personības iezīmju mijiedarbība dod nozīmīgu ieguldījumu grupu efektivitātes prognozē, tika veiktas piecas hierarhiskās multiplās regresiju analīzes ar grupu efektivitāti kā kritēriju un katru vadītāja personības iezīmi, tās pašas iezīmes padoto vidējo

3. tabula. Aprakstošās statistikas rādītāji un korelācijas starp grupu efektivitāti, vadītāju un padoto personības iezīmēm un grupas lomām ( $N = 31$  grupa)

Mainīgie lielumi	M	SD	Pīrsona r											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Grupu efektivitāte	83,65	12,36	-											
2. Vadītāja neirotizisms	74,82	23,23	0,11	-										
3. Vadītāja ekstraversija	112,09	13,79	0,12	-0,32	-									
4. Vadītāja atvērtība	104,65	13,30	0,29	0,24	-0,09	-								
5. Vadītāja labvēlīgums	117,94	14,00	0,23	-0,3	0,36*	0,28	-							
6. Vadītāja apzinīgums	129,49	19,97	0,09	-0,72**	0,42*	-0,03	0,36	-						
7. Padoto neirotizisms	93,48	7,01	0,00	0,48**	0,29	0,17	0,01	-0,22	-					
8. Padoto ekstraversija	100,22	7,72	0,23	-0,01	0,21	0,13	0,21	0,08	-0,12	-				
9. Padoto atvērtība	102,81	7,03	0,44*	0,22	0,37*	0,4*	0,3	-0,13	0,26	0,65**	-			
10. Padoto labvēlīgums	112,26	8,34	0,48**	-0,24	0,12	0,44*	0,44*	0,08	-0,05	0,01	0,27	-		
11. Padoto apzinīgums	119,46	9,79	0,39*	-0,42*	0,17	0,11	0,22	0,29	-0,31	0,44*	0,43*	0,5**		
12. Vadītāja draudzīgums	16,98	3,41	0,1	0,02	-0,22	0,08	-0,11	-0,22	-0,06	-0,12	-0,01	0,05		
13. Vadītāja UD	14,43	1,97	0,19	-0,22	-0,17	-0,03	-0,36*	0,29	-0,42*	-0,12	-0,14	0,04		
14. Vadītāja AD	13,19	1,73	0,24	0,00	0,07	-0,22	-0,3	-0,16	-0,28	0,00	0,04	0,11		
15. Padoto draudzīgums	17,54	2,50	0,36	-0,24	-0,04	0,27	0,09	0,25	-0,1	-0,09	0,03	0,43*		
16. Padoto UD	11,24	1,11	0,3	-0,35	0,22	0,13	0,21	0,3	-0,33	-0,01	0,06	0,44*		
17. Padoto AD	12,98	1,19	0,16	0,01	0,03	0,28	-0,02	-0,05	-0,18	0,1	0,23	0,18		
18. Grupas lielums	8,42	2,75	-0,02	0,63**	-0,12	0,01	-0,27	-0,43*	0,35	0,11	0,07	-0,25		
19. Stāžs ar kolēģiem	3,99	0,57	0,22	-0,2	0,07	0,44*	0,45*	0,04	-0,3	-0,05	0,18	0,56**		
20. Vadītāja dzimums	0,39	0,5	0,23	-0,19	-0,03	0,06	0,03	0,07	-0,29	0,21	0,02	0,12		
21. Cilvēkresursi	7,24	1,02	0,26	-0,14	-0,14	0,22	0,05	0,07	-0,28	0,08	0,04	0,27		
22. Aprīkojums	7,28	0,78	0,25	-0,33	0,21	0,14	0,07	0,3	-0,41*	0,12	0,17	0,15		

### 3. tabulas turpinājums

Mainīgie lielumi	M	SD	Pīrsona r											
			11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
12. Vadītāja draudzīgums	16,98	3,41	-0,09	-										
13. Vadītāja UD	14,43	1,97	0,29	0,25	-									
14. Vadītāja AD	13,19	1,73	0,11	0,5**	0,42*	-								
15. Padoto draudzīgums	17,54	2,50	0,12	0,53**	0,45*	0,11	-							
16. Padoto UD	11,24	1,11	0,23	-0,01	0,32	0,18	0,55**	-						
17. Padoto AD	12,98	1,19	0,00	0,32	0,23	0,33	0,53**	0,75**	-					
18. Grupas lielums	8,13	2,75	-0,25	-0,2	-0,23	0,09	-0,49**	-0,47**	-0,34	-				
19. Stāžs ar kolēģiem	3,99	0,57	0,46**	0,02	0,08	0,14	0,04	0,39*	0,22	-0,22	-			
20. Vadītāja dzimums	0,39	0,5	0,19	0,22	-0,08	0,14	0,15	0,01	0,00	-0,1	0,15	-		
21. Cilvēkresursi	7,24	1,02	0,4*	-0,07	0,18	-0,15	0,19	0,18	-0,09	0,07	0,33	0,12	-	
22. Aprīkojums	7,28	0,78	0,41*	0,08	0,42*	0,24	0,28	0,67**	0,53**	-0,38*	0,41*	-0,02	0,45*	

*Piezīme.* UD – uzdevuma dominēšana, AD – attiecību dominēšana. Vadītāja dzimums ir kodēts kā 0 – sieviete, 1 – vīrietis; stāžs ar kolēģiem ir vidējais stāža rādītājs grupā. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

### 4. tabula. Padoto personības iezīmes kā grupu efektivitātes prognozētāji ( $N = 31$ grupa)

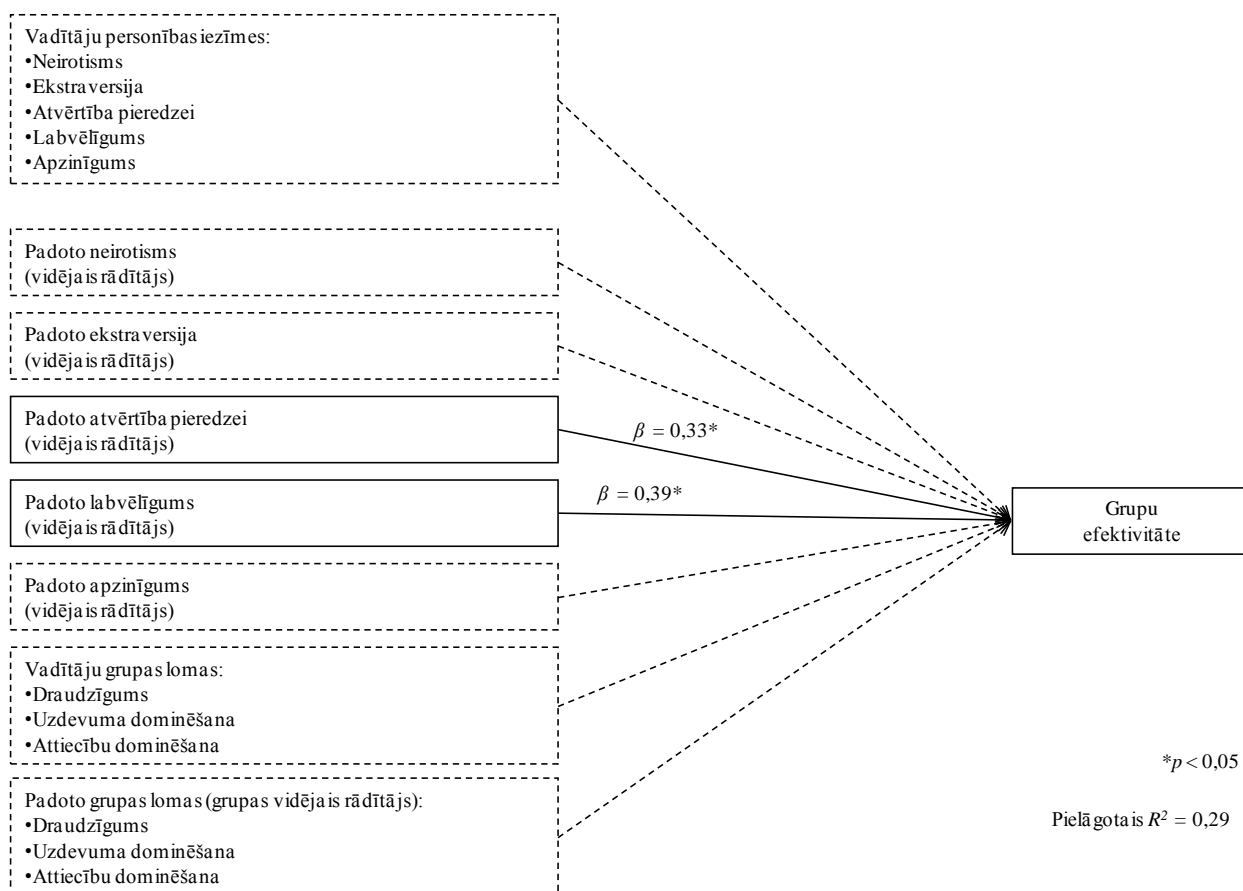
Raksturlielums	Nestandardizētie koeficienti		$\beta$
	B	SEB	
Padoto labvēlīgums	0,58	0,24	0,39*
Padoto atvērtība	0,59	0,28	0,33*

$R^2 = 0,33$

Pielāgotais  $R^2 = 0,29$

*Piezīme.*  $F(2,28) = 7,02$ ,  $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$

rādītāju un vadītāja un padoto personības rādītāju mijiedarbību (reizinājumu, Aiken & West, 1991) kā prognozētājiem. Tomēr arī mijiedarbībā ar padoto personības iezīmju vidējiem rādītājiem neviena vadītāju personības iezīme neprognozēja grupu efektivitāti.



7. attēls. Hipotēzes H2 rezultāti. Ar pārtraukto līniju atzīmētas statistiski nenozīmīgās sakarības

### 3.5. Vadītāju uzdevuma dominēšana kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators

H3: *Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju personības iezīmju saistību ar grupu efektivitāti.*

Vadītāju uzdevuma dominēšana tika mērīta dihotomiski – vai vadītājam ir vai nav augstākais uzdevuma dominēšanas rādītājs grupā. 16 vadītājiem bija un 15 vadītājiem nebija augstākais rādītājs grupā. Lai pārbaudītu hipotēzi H3, vispirms tika veikta korelāciju analīze. Vadītāju uzdevuma dominēšana bija saistīta ar vadītāju labvēlīgumu,  $r = -0,36$ ,  $p < 0,05$  un aprīkojuma pieejamību grupai,  $r = 0,42$ ,  $p < 0,05$  (skat. 5. tabulu). Uzdevuma līderi (vadītāji ar augstu uzdevuma dominēšanas līmeni) biežāk bija vadītāji ar mazāk izteiktu labvēlīgumu. Grupās, kur vadītāji bija uzdevuma līderi, darbinieki augstāk novērtēja darbam nepieciešamā aprīkojuma pieejamību. Vadītāju dzimumam nebija nozīmīgas saistības ar personības iezīmēm,

lai gan visu darbinieku izlasē vīriešu dzimums bija saistīts ar mazāk izteiktu neirotizismu un labvēlīgumu un izteiktāku ekstraversiju (skat. 1. tabulu).

Kā nākošais solis tika veiktas piecas hierarhiskās multiplās regresiju analīzes ar kritēriju grupu efektivitāti un katru vadītāju personības iezīmi pirmajā solī, vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeni otrajā solī un vadītāju personības iezīmes un vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeņa mijiedarbību (reizinājumu) trešajā solī. Vispirms pirmajā solī tika ievadīti kontrolmainīgie, grupu lielums, stāžs, vadītāju dzimums, cilvēkresursu un aprīkojuma pieejamība, taču nevienam no tiem nebija nozīmīga piensuma grupu efektivitātes prognozē, tāpēc galīgajos regresiju modeļos tie netika iekļauti.

Vadītāju uzdevuma dominēšanas līmenis moderē vadītāju neirotizisma saistību ar grupu efektivitāti (skat. 6. tabulu). Vispirms modelī papildus kontrolmainīgajiem tika iekļauts arī vadītāju apzinīgums, jo vadītāju neirotizismam ar to bija ļoti cieša korelācija,  $r = -0,72$ ,  $p < 0,01$ . Tomēr arī vadītāju apzinīgumam nebija nozīmīga piensuma grupu efektivitātes prognozēšanā, un tas nemainīja vadītāju neirotizisma un uzdevuma dominēšanas mijiedarbības nozīmīgumu, tāpēc galīgajā modelī netika iekļauts. Kopā modelis izskaidro 23% grupu efektivitātes variācijas (pielāgotais  $R^2$ ),  $F(3, 27) = 3,98$ ,  $p < 0,05$ . Regresijas koeficienti rāda, ka vadītāju neirotizisma un vadītāju uzdevuma dominēšanas mijiedarbībai ir pozitīvs ieguldījums grupu efektivitātes prognozē,  $\beta = 0,4$ ,  $p < 0,05$ . Abu mainīgo mijiedarbība izskaidro 14% variācijas grupu efektivitātē papildus vadītāju neirotizismam un vadītāju uzdevuma dominēšanas līmenim.

Izmantojot Heisa un Matesa (Hayes & Matthes, 2009) sintaksi SPSS programmai, tika izpētīta mijiedarbības efekta daba – kā prognozētāja mainīgā (vadītāju neirotizisma) saistība ar kritēriju (grupu efektivitāti) mainās atkarībā no moderatora (vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeņa) vērtībām. Rezultāti rāda, ka, ja vadītājiem ir augsts uzdevuma dominēšanas līmenis, tad viņu neirotizismam ir pozitīva saistība ar grupu efektivitāti,  $B = 0,42$ ,  $p < 0,05$ , savukārt, ja vadītājiem ir zems uzdevuma dominēšanas līmenis, tad viņu neirotizismam nav nozīmīgas saistības ar grupu efektivitāti - ticamības intervāls satur nulli (skat. 7. tabulu un 9. attēlu).

Grupu vidējais draudzīgums raksturo grupu saliedētību (Stewart et al., 2005), kas savukārt ir pozitīvi saistīta ar grupu dalībnieku apmierinātību (Gladstein, 1984). Iepriekšēji pētījumi (Smith & Canger, 2004) rāda, ka vadītāja neirotizisms ir saistīts ar padoto zemāku apmierinātību ar darbu. Tomēr šī pētījuma rezultāti rāda, ka grupu vidējais draudzīgums un grupu efektivitāte ir pozitīvi saistīti,  $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,05$ , un pie nosacījuma, ka vadītājiem ir augsts uzdevuma dominēšanas līmenis, vadītāju neirotizisms ir pozitīvi saistīts ar grupu efektivitāti. Lai noskaidrotu, vai vadītāju uzdevuma dominēšanas līmenis moderē vadītāju neirotizisma un grupu vidējā draudzīguma saistību, tika veikta hierarhiskā multiplā regresiju

5. tabula. Aprakstošās statistikas rādītāji un korelācijas starp grupu efektivitāti, vadītāju personības iezīmēm un vadītāju uzdevuma dominēšanu ( $N = 31$  grupa)

Mainīgie lielumi	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Pīrsona r</i>											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Grupu efektivitāte	83,65	12,36	-											
2. Vidējais draudzīgums	17,61	2,46	0,36*	-										
3. Vadītāju neirotisms	74,82	23,23	0,11	-0,19	-									
4. Vadītāju ekstraversija	112,09	13,79	0,12	-0,05	-0,32	-								
5. Vadītāju atvērtība	104,65	13,30	0,29	0,17	0,24	-0,09	-							
6. Vadītāju labvēlīgums	117,94	14,00	0,23	-0,04	-0,3	0,36*	0,28	-						
7. Vadītāju apzinīgums	129,50	19,97	0,09	0,14	-0,72**	0,42*	-0,03	0,36*	-					
8. Vadītāju uzdevuma dominēšana	14,43	1,97	0,19	0,43*	-0,21	-0,18	-0,03	-0,36*	0,29	-				
9. Grupas lielums	8,13	2,75	-0,02	-0,46**	0,63**	-0,12	0,01	-0,27	-0,43*	-0,23	-			
10. Stāžs ar kolēģiem	3,99	0,57	0,22	-0,12	-0,21	0,07	0,44*	0,45*	0,04	0,08	-0,22	-		
11. Vadītāju dzimums	0,39	0,5	0,23	0,19	-0,19	-0,03	0,06	0,03	0,07	-0,08	-0,1	0,15	-	
12. Cilvēkresursi	7,24	1,02	0,26	0,13	-0,14	-0,14	0,22	0,05	0,07	0,18	0,07	0,33	0,12	-
13. Aprīkojums	7,28	0,78	0,25	0,28	-0,33	0,21	0,14	0,07	0,3	0,42*	-0,38*	0,41*	-0,02	0,45*

*Piezīme.* Vadītāju dzimums ir kodēts kā 0 – sieviete, 1 – vīrietis; vadītāju uzdevuma dominēšana ir kodēta kā 0 – zems uzdevuma dominēšanas līmenis, 1 – augsts uzdevuma dominēšanas līmenis; stāžs ar kolēģiem ir vidējais stāža rādītājs grupā. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

6. tabula. Vadītāju neirotisms, vadītāju uzdevuma dominēšana un to mijiedarbība kā grupu efektivitātes prognozētāji ( $N = 31$  grupa)

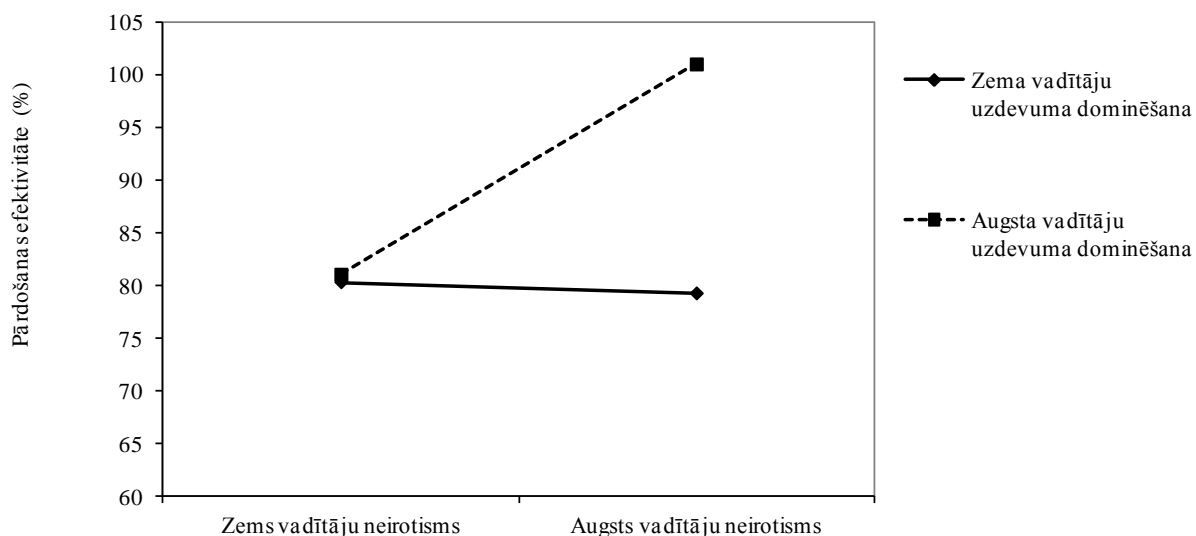
	<i>Solis un prognozētājs</i>	$\beta$	$R^2$	<i>Pielāgotais <math>R^2</math></i>
1	Vadītāju neirotisms $\Delta R^2 = 0,01$	0,11	0,01	-0,02
2	Vadītāju neirotisms Vadītāju uzdevuma dominēšana $\Delta R^2 = 0,15^*$	0,26 0,42*	0,17	0,11
3	Vadītāju neirotisms Vadītāju uzdevuma dominēšana Vadītāju neirotisms $\times$ vadītāju uzdevuma dominēšana $\Delta R^2 = 0,14^*$	0,39* 0,45* 0,4*	0,31	0,23

*Piezīme:* 1. solī  $F(1, 29) = 0,34$ ; 2. solī  $F(2, 28) = 2,76$ , 3. solī  $F(3, 27) = 3,98$ .  $*p < 0,05$ .

7. tabula. Vadītāju neirotisma nosacītais efekts (*conditional effect*) uz grupu efektivitāti pie zema un augsta vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeņa ( $n = 31$  komanda)

<i>Vadītāju uzdevuma dominēšana</i>	<i>Nestandardizētais regresijas koeficients (B)</i>	<i>SEB</i>	<i>Nozīmības intervāls (B)</i>	
Zems līmenis	-0,03	0,12	-0,26	0,21
Augsts līmenis	0,42*	0,15	0,11	0,73

*Piezīme.*  $*p < 0,05$



9. attēls. Vadītāju uzdevuma dominēšanas līmenis kā vadītāju neirotisma un grupu efektivitātes saistības moderators



analīze ar prognozētājiem vadītāju neirotismu, vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeni un vadītāju neirotisma un uzdevuma dominēšanas mijiedarbību (skat. 8. tabulu). Pirmajā solī tika iekļauti kontrolmainīgie, grupu lielums un grupu efektivitāte. Kopā modelis izskaidroja 31% (pielāgotais  $R^2$ ) grupu vidējā draudzīguma variācijas,  $p < 0,05$ . Ņemot vērā vadītāju neirotismu, vadītāju uzdevuma dominēšanu, to mijiedarbību un grupu efektivitāti, tikai grupas lielums bija nozīmīgs grupu vidējā draudzīguma prognozētājs,  $\beta = -0,45$ ,  $p < 0,05$ . Lielākās grupās vidējais draudzīgums bija zemāks, neatkarīgi no vadītāju neirotisma un vadītāju uzdevuma dominēšanas.

8. tabula. Vadītāju neirotisms un vadītāju uzdevuma dominēšana kā grupu vidējā draudzīguma prognozētāji ( $N = 31$  grupa)

	<i>Solis un prognozētājs</i>	$\beta$	$R^2$	<i>Pielāgotais <math>R^2</math></i>
1	Grupas lielums	-0,45**	0,33	0,28
	Grupu efektivitāte	0,35*		
	$\Delta R^2 = 0,33^*$			
2	Grupas lielums	-0,51*	0,34	0,26
	Grupu efektivitāte	0,34*		
	Vadītāju neirotisms	0,1		
	$\Delta R^2 = 0,01$			
3	Grupas lielums	-0,48*	0,42	0,33
	Grupu efektivitāte	0,28		
	Vadītāju neirotisms	0,14		
	Vadītāju uzdevuma dominēšana	0,3		
	$\Delta R^2 = 0,8$			
4	Grupas lielums	-0,45*	0,42	0,31
	Grupu efektivitāte	0,24		
	Vadītāju neirotisms	0,17		
	Vadītāju uzdevuma dominēšana	0,31		
	Vadītāju neirotisms $\times$ vadītāju uzdevuma dominēšana	0,09		
	$\Delta R^2 = 0,01$			

*Piezīme.* Pirmajā solī  $F(2,28) = 6,93$ ; otrajā solī  $F(1, 27) = 0,22$ ; trešajā solī  $F(1, 26) = 3,51$ ; ceturtajā solī  $F(1, 25) = 0,26$ . \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Vadītāju neirotisms neprognozēja grupu vidējo draudzīgumu. Arī vadītāju neirotisma un vadītāju uzdevuma dominēšanas mijiedarbības efekts nebija statistiski nozīmīgs, līdz ar to vadītāju uzdevuma dominēšana nemonerēja vadītāju neirotisma un grupu vidējā draudzīguma saistību.

## 4. Iztirzājums

### 4.1. Pētījuma instrumentu ticamība un validitāte

Personības aptaujas NEO PI – R latviskās versijas faktoriālā validitāte ir iepriekš pārbaudīta (Van Skotere & Perepjolkina, 2011), izmantojot faktoru mērķa rotāciju, saskaņā ar aptaujas autoru ieteikumiem un starpkultūru pētniecības metodoloģijas prasībām. Latviskā versija uzrādīja pieņemamu atbilstību oriģinālajiem faktoriem un pietiekami augstu ticamību. Arī šī pētījuma bankas darbinieku izlasē personības aptaujas faktoru struktūra kopumā atbilda oriģinālās aptaujas faktoru struktūrai, veidojot piecus paredzētos faktorus.

Grupas lomu aptaujas, SYMLOG īpašības vārdu novērtēšanas formas, latviskās versijas faktoru struktūra iepriekš nav tikusi pārbaudīta. Tulkojot šo aptauju citās valodās, pētnieki norādījuši uz neskaidru jeb „mulsinošu” faktoru struktūru, kas bieži vien neļauj replicēt autoru minētās trīs „tīrās” lomu dimensijas, draudzīgumu, dominēšanu, un uzdevuma orientāciju (Polley, 1987). Arī latviskā versija veidoja faktoru struktūru, kas sastāvēja nevis no „tīrajām” trim dimensijām, bet no draudzīguma, uzdevuma dominēšanas un attiecību dominēšanas. Uzdevuma un attiecību dominēšanas faktoru izvirzīšanās ir jēgpilna, ņemot vērā, ka izlasi veido ilglaiīgi kopā strādājoši cilvēki, kuru grupās var būt notikusi līderības lomu diferenciācija (Bales & Slater, 1955). Arī teorētiski uzdevuma dominēšana tiek nošķirta no citiem dominēšanas veidiem (piem., Ridgeway & Berger, 1986; Ridgeway & Johnson, 1990). Lai mērītu draudzīgumu, uzdevuma dominēšanu un attiecību dominēšanu, šī pētījuma ietvaros no SYMLOG lomu aptaujas tika atlasīti panti ar vislielākajiem svāriem attiecīgajam faktoram. Modificētās lomu aptaujas skalas uzrādīja ļoti labu iekšējo saskaņotību. Korelācijas ar personības iezīmēm bija teorētiski sagaidāmos virzienos, kas liecina par labu modificēto skalu konstrukta validitātei.

### 4.2. Darbinieku personības iezīmes un formālais statuss – grupas lomu prognozētāji

Hipotēze, ka personības iezīmes un formālais statuss prognozē darbinieku grupas lomas, tika daļēji apstiprināta. Pretēji gaidītajam, draudzīguma lomu neprognozēja neviena no personības iezīmēm. Iepriekšējos pētījumos (Blumberg, 2001; Stewart et al., 2005) draudzīgums bija pozitīvi saistīts ar labvēlīgumu. Tomēr šie pētījumi tika veikti studentu izlasēs. Bankas darbinieku izlasē, kas ir klientu apkalpošanas darba veicēji, draudzīgums uzvedībā ir daļa no darba prasībām, jeb stipra situācija, kas saskaņā ar cilvēka un situācijas mijiedarbības modeli (Tett & Burnett, 2003) var samazināt personības iezīmju saistību ar uzvedību.

Dzimums prognozēja draudzīgumu pozitīvi un stāžs negatīvi. Draudzīguma saistība ar stāžu ir interpretējama saistībā ar lielāka stāža saistību ar ietekmi uzdevuma sfērā (Ridgeway & Johnson, 1990). Augstāka statusa (lielāka stāža) kolēģi biežāk izturēsies nedraudzīgi vai izpaudīs negatīvas emocijas, kontaktējoties ar jaunpienācējiem, kuriem ir mazākas tiesības uz negatīvu socioemocionālo uzvedību. Interesanti, ka vīriešiem bija augstāki draudzīguma rādītāji, jo iepriekš, pētot mijiedarbību darba situācijās tā paša dzimuma un jaukta dzimuma pāros (Moskowitz, Suh, & Desaulniers, 1994), sievietēm novēroti augstāki draudzīguma rādītāji. Minētā pētījuma fokusā bija mijiedarbība starp indivīdiem, kuri varēja nebūt vienā darba grupā. Atšķirīgie rezultāti skaidrojami ar darba grupu dzimumu sastāvu - šajā pētījumā bankas filiālēs darba grupas pārsvarā veido sievietes. Ir izpētīts, ka vīrieši vīriešu dominētās grupās ir vairāk orientēti uz sacensību, nekā vīrieši sieviešu dominētās grupās; kā arī, grupām, kuras veido pārsvarā sievietes, ir zemāks statuss (Chatman & O'Reilly, 2004). Tā kā pētījuma izlasē vīriešiem ir augstāks statuss darba grupu ietvaros (viņi biežāk ir vadītāji), tad jauktās grupās var izpausties viņu draudzīgums (maz nepieciešamības sacensties). Savukārt sievietēm, kuras veido zemāka statusa grupu, ir lielāka nepieciešamība sacensties ar citām sievietēm par ierobežotu skaitu augstāka statusa pozīciju.

Kā paredzēts, uzdevuma dominēšanu pozitīvi prognozēja formālais statuss un ekstraversija, savukārt negatīvi – atvērtība pieredzei. Formālā statusa un uzdevuma dominēšanas pozitīvā saistība ir sagaidāma, jo ir eksperimentāli pierādīts, ka vadītāja lomas ieņemšana liek cilvēkiem uzvesties dominējošāk (Moskowitz, Suh, & Desaulniers, 1994). Ekstraversijas saistība ar dominēšanu ir iepriekš minēta literatūrā (Bales, 1999), kā arī empīriski apstiprināta (Blumberg, 2001). Arī atvērtības pieredzei negatīvā saistība ar uzdevuma dominēšanu nav pārsteigums, jo iepriekš teorētiski izvirzīta atvērtības negatīva saistība ar uzdevuma orientāciju (Bales, 1999), kas ir arī empīriski apstiprināta (Mumford et al., 2008). Neparedzēta bija labvēlīguma negatīvā saistība ar uzdevuma dominēšanu. Tomēr tā ir loģiska, ņemot vērā, ka labvēlīgi cilvēki ir pieticīgi, kas nav pārāk raksturīgs uzdevuma vadītājiem, kā arī orientēti uz attiecībām, kas var būt pretrunā ar uzdevuma vadīšanu (Judge et al., 2002). Stāžs grupā bija pozitīvi saistīts ar uzdevuma dominēšanu, kas saskan ar statusu hierarhiju veidošanās teoriju – augstāks uzdevuma statuss grupā ir saistīts ar lielāku stāžu grupā (Ridgeway & Johnson, 1990), kā arī ar iepriekšēju pētījumu (Anderson et al., 2001; Harms et al., 2007) rezultātiem.

Kā paredzēts, ekstraversija pozitīvi prognozēja attiecību dominēšanu un apzinīgums – negatīvi. Neapstiprinājās gaidītā atvērtības pieredzei pozitīvā saistība ar attiecību dominēšanu. Atvērtībai būtu jākorrelē ar attiecību orientāciju, bet ne ar dominēšanu (Bales, 1999). Ieskatoties atvērtības pieredzei saturā, nav pārsteigums, ka atvērtībai nav tiešas saistības ar citu izklaidēšanu

un pozitīvām emocijām, kas raksturo attiecību dominēšanu. Pozitīvas emocijas un sabiedriskums Kostas un Makkreja piecu faktoru modeļa skatījumā ir ekstraversijas pamatā.

#### **.4.3. Padoto personības iezīmes – grupu efektivitātes prognozētājas**

Hipotēze, ka vadītāju personības iezīmes, padoto personības iezīmes, vadītāja grupas lomas un padoto grupas lomas prognozē grupu efektivitāti tika daļēji apstiprināta – padoto personības iezīmes prognozēja grupu efektivitāti, kamēr vadītāju personības iezīmēm un vadītāju un padoto grupas lomām nebija prognozējošas nozīmes. Kā gaidīts, padoto labvēlīgumam bija pozitīva saistība ar grupu efektivitāti, savukārt pretēji gaidītajam, padoto apzinīgumam nebija nozīmīgas saistības ar grupu efektivitāti. Neparedzēta bija arī padoto atvērtības pieredzei pozitīvā saistība ar grupu efektivitāti bankas filiālēs. Tomēr tā ir saskaņā ar iepriekšēja metaanalītiska pētījuma (Bell, 2007) rezultātiem, kur labvēlīguma un atvērtības vidējie rādītāji darba grupās pozitīvi prognozēja grupu darba izpildi lauka pētījumos. Atvērtība pieredzei varētu būt nozīmīga bankas darbiniekiem, jo datu ievākšanas laikā bankām bija uz strauju izaugsmi orientēti mērķi, līdz ar to starp tām pastāvēja sīva konkurence par klientiem. Tā kā pakalpojumu piedāvājums un nosacījumi bija visai līdzīgi, tad jaunu klientu piesaistīšanai un esošo noturēšanai vajadzēja meklēt radošus risinājumus, meklēt jaunas pieejas.

Šis pētījums ir pretrunā ar metaanalītiskā pētījumā (Judge et al., 2002) iegūtajiem rezultātiem, ka vadītāju personības iezīmes ir saistītas ar viņu efektivitāti. Tā kā metaanalīzē apkopoti subjektīvi sekotāju vērtējumi par vadītāju efektivitāti, un šajā pētījumā – objektīvi grupu rezultātu rādītāji, tad šis pētījums apstiprina, ka personības iezīmes var atšķirīgi prognozēt subjektīvos un objektīvos līderības efektivitātes rādītājus (Kaiser et al., 2008). Grupas darba specifika var palielināt vai samazināt vadītāja personības tiešo lomu objektīvu rezultātu sasniegšanā. Lai gan vadītāja funkcija ir pārvaldīt visas grupas mērķa sasniegšanu, pētījuma rezultāti neliecina, ka vadītāju personības iezīmes veicinātu tās izpildi. Bankas filiāļu gadījumā uzdevums ir aditīvs, grupu efektivitāti veido individuālo ieguldījumu summa, un vadītāja personībai nav neproporcionāli lielāka ieguldījuma rezultātā, nekā padoto personības rādītāju apkopojumam. Tas varētu būt saistīts ar vadītāju mērķtiecīgu tādu darbinieku izvēli, kuri prasa minimālu pārraudzību, līdz ar to vadītājiem pārvaldīšanas loma būtībā nav jāveic. Intervējot vadītājus, kā viens no galvenajiem mērķu sasniegšanu veicinošajiem faktoriem tika minēta kompetentu darbinieku atrašana, kuri „nebūtu jākontrolē”, t.i., paši sekotu savas darba izpildes progresam.

Tomēr pilnībā noliegt vadītāja personības nozīmi aditīvu darbu veicošu grupu efektivitātes prognozēšanā būtu pārāgri. Vadītāju labvēlīgums bija pozitīvi saistīts ar padoto

vidējo labvēlīgumu, un vadītāju atvērtība bija pozitīvi saistīta ar padoto vidējo atvērtību. Līdz ar to vadītāju personības iezīmēm var būt netieša saistība ar grupu efektivitāti, tādējādi, ka viņu labvēlīgums un atvērtība ļauj piesaistīt, izvēlēties un ilglaicīgi noturēt darbiniekus ar augstiem labvēlīguma un atvērtības rādītājiem, kas savukārt nodrošina augstu darba izpildes līmeni. Vadītāju un padoto personības iezīmju pozitīvā saistība apstiprina pievilcības – atlases – atbiršanas teorijas pieņēmumus (Schneider, 1987; Giberson et al, 2005), ka vadītāji atlasa sev līdzīgus darbiniekus, izveidojot homogēnu personību grupu.

Vilšanos attiecībā uz grupu lomu praktisko lietderību izmantošanai organizācijās sagādā fakts, ka ne vadītāju, ne padoto grupas lomām nebija grupu efektivitāti prognozējošas nozīmes. Tomēr šis iznākums nav arī pilnīgi negaidīts. Iepriekš tikai vienā reāli darbojošos grupu pētījumā atklāta Beilsa lomu un grupu darba izpildes saistība (Stewart et al., 2005). Arī šie autori neatklāja nozīmīgas sakarības, izmantojot lomu vidējos rādītājus kā apkopošanas metodi; ar grupu darba izpildi saistība bija tikai draudzīguma lomas dispersijai (dažādībai grupā). Stjuarta un kolēģu pētījumā vērtētie grupu darba uzdevumi bija aditīvi (bija jāintegrē atšķirīga informācija no katra dalībnieka par pastāvošajām personāla vadības sistēmām uzņēmumos, kur viņi strādā) un disjunktīvi (bija jāizveido uzņēmuma atalgojuma sistēma), kur grupas darba izpildi var stipri ietekmēt tās spējīgākā dalībnieka sniegums. Autori raksturo uzdevumus kā radošu, lēmumu pieņemšanas un intelektuālu darbu. Šajā pētījumā bankas filiālēs darbinieki veic atšķirīgas specifiskas darbu - klientu apkalpošanu un pakalpojumu pārdošanu. Tā kā kopējo rezultātu veido visu dalībnieku pūliņu summa, uzdevums ir aditīvs, tad attiecīgā dalībnieku ieguldījumu apkopošanas metode būtu vidējais rādītājs (Moynihan & Peterson, 2001; Kozlowski & Bell, 2003). Lai gan personības iezīmes prognozē grupas lomas, grupas lomu rādītājiem grupu līmenī nav nozīmīgas saistības ar grupu efektivitāti. Līdz ar to grupas lomu nozīme kā personības iezīmes un grupu efektivitāti saistošajam mehānismam jāturpina pētīt, izmantojot citas lomu rādītāju apkopošanas metodes (piemēram, dispersijas un asimetrijas rādītājus) papildus vidējiem rādītājiem.

#### **4.4. Vadītāju uzdevuma dominēšana – vadītāju neirotisma un grupu efektivitātes saistības moderators**

Hipotēze, ka vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju personības iezīmju saistību ar grupu efektivitāti, tika daļēji apstiprināta. Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju neirotisma saistību ar grupu efektivitāti. Grupām, kuru vadītājiem ir izteiktāks neirotisms, ir augstāka efektivitāte, taču tikai tad, ja šiem vadītājiem ir arī augsts uzdevuma dominēšanas līmenis. Šis rezultāts ir interesants, jo grupu dalībnieku neirotisms parasti ir saistīts ar negatīvu

ietekmi uz grupas procesiem, komunikāciju un darba izpildes vērtējumiem (piem., Barrick et al., 1998), un vadītāju emocionālajai stabilitātei ir pozitīva saistība ar viņu efektivitātes vērtējumiem sekotāju redzējumā (Judge et al., 2002). Tomēr jānošķir laba komunikācija un grupas sociālie procesi no grupas darba izpildes procesiem. Beilsa lomu diferenciācijas teorijā uzdevuma virzīšana un sociālo attiecību uzturēšana ir aprakstītas kā atdalāmas funkcijas, jo uzdevuma izpildes virzīšana var izraisīt sekotājos negatīvas emocijas (Bales & Slater, 1955). Vēlāk tika eksperimentāli pierādīts, ka uzdevuma un sociālā līdera atdalīšanās notiek tikai tad, ja vadītājam trūkst leģitimitātes pieprasīt uzdevuma izpildi (Burke, 1971). Šķiet, ka šī pētījuma kontekstā vadītāja papildus leģitimizācija padoto atbalsta formā ļauj vadītāja neirotismam izpausties pat kā pozitīvam resursam grupu efektivitātē. Šis secinājums gan nenozīmē, ka vadītājiem ar augstākiem neirotisma rādītājiem būs augstāka grupu darba efektivitāte pēc principa „jo vairāk, jo labāk”. Jāņem vērā, ka augstāka grupu efektivitāte ir tiem vadītājiem, kuriem ir augstāki neirotisma rādītāji, salīdzinot ar pārējiem vadītājiem, kuriem kopumā neirotisma līmenis ir zemāks, nekā padotajiem. Tā kā NEO PI-R standartizācija Latvijā pieaugušo izlasē nav veikta, nav iespējams precīzi pateikt, cik augsts vai zems, salīdzinot ar Latvijas normām, ir šajā pētījumā aptaujāto vadītāju neirotisms. Tomēr var pateikt, ka gan vadītājiem, gan padotajiem šī pētījuma izlasē, salīdzinot ar Latvijā ar NEO PI-R veikto pētījumu apkopotajiem datiem (Van Skotere & Perepjolkina, 2011), neirotisma rādītāji ir statistiski nozīmīgi zemāki (vadītājiem ar 99% ticamību ( $t = 5,46$ ,  $df = 720$ ) un padotajiem ar 95% ticamību ( $t = 2,55$ ,  $df = 908$ )). Tas gan, visticamāk, skaidrojams ar atšķirībām pētījumu dalībnieku vecumā – bankas darbinieki vidēji ir gandrīz desmit gadus vecāki, nekā apkopoto NEO PI-R pētījumu dalībnieki, un ir zināms, ka laika gaitā cilvēki kļūst emocionāli stabilāki (McCrae & Costa, 2008).

Arī tradicionāli par „tumšām” uzskatītām personības iezīmēm ir savas „gaišās puses”, jeb sava evolucionārā nozīme, kas ļauj pielāgoties noteiktiem apstākļiem. (Judge, et al., 2009). Konkrētāk minētie autori apraksta emocionālās stabilitātes (neirotisma pretpola) „tumšās puses” – izteikti emocionāli stabili vadītāji reti piedzīvo emocionālus kāpumus un kritumus un atstāj emocionālu iespaidu uz saviem padotajiem. Patiesas emociju izpausmes stiprina vadītāja ticamību un iespēju iegūt sekotāju cieņu, savukārt emociju neesamība var tikt uztverta kā apātija un neieinteresētība. Vadītājiem, kuri neizpauž pozitīvas vai negatīvas emocijas, padotie mazāk uzticas un ir neapmierinātāki – šie vadītāji sniedz minimālu atgriezenisko saiti par viņu darbu, līdz ar to padotiem nav skaidrības par savu vietu grupā (Farmer, & Aguinis, 2005, kā minēts Judge et al., 2009). Vadītājs ar relatīvi izteiktu neirotismu var būt kompetents, piesardzīgs un veiksmīgs finanšu mērķu sasniegšanā, kas viņam nodrošina uzdevuma līdera statusu, un emocionāli iesaistīts, saspringts, bez pārlietu optimistiska skatījuma uz nākotni, kas, iespējams, mobilizē viņa padotos.

Iepriekšēji pētījumi rāda, ka vadītāja neirotisms ir saistīts ar zemāku darbinieku apmierinātību (Smith & Canger, 2004). Šajā pētījumā grupu vidējo draudzīgumu, kas raksturo grupas pievilcīgumu dalībniekiem, neprognozēja ne vadītāju neirotisms, ne arī vadītāju uzdevuma dominēšana. Vadītāju uzdevuma dominēšana korelēja pozitīvi ar grupu vidējo draudzīgumu, taču iekļaujot to vienā modelī ar grupu lielumu, grupu lielums izskaidroja lielāku unikālo variācijas daļu un vadītāju uzdevuma dominēšanas pienesums zaudēja savu nozīmi. Vidējais draudzīgums bija augstāks mazākām grupām. Līdz ar to var secināt, ka vadītāju uzdevuma dominēšana nēmoderē vadītāju neirotisma un grupu vidējā draudzīguma saistību – neatkarīgi no tā, vai vadītāji ir vai nav uzdevuma līderi, vadītāju neirotismam nav nozīmīgas saistības ar grupu vidējo draudzīgumu. Tā ir iedrošinoša atziņa, jo liecina, ka aditīva darba kontekstā viens piliens darvas, pat ja ar to apzīmējams vadītājs, nevar sabojāt mucu medus, jeb grupas dalībnieku savstarpējo draudzīgumu, ar savu izteikto neirotismu.

Uzdevuma līderi grupā biežāk ir vadītāji ar zemāku labvēlīgumu. Tas apstiprina labvēlīguma pretrunīgo saistību ar līdera izvirzīšanos – no vienas puses, tas palīdz veidot attiecības ar grupu, no otras puses, pārāk izteikts labvēlīgums nav savienojams ar dominēšanu un tiekšanos pēc varas (Judge et al., 2009). Interesanti, ka vadītāju personības iezīmes nav saistītas ar vadītāju dzimumu, lai gan visā izlasē kopā vīriešiem ir mazāk izteikts neirotisms un labvēlīgums, un izteiktāka ekstraversija, nekā sievietēm. Šķiet, ka par vadītājām tiek izvirzītas tās sievietes, kurām ir izteiktāka ekstraversija, un mazāk izteikts neirotisms un labvēlīgums, nekā pārējām kolēģēm - sievietēm. Tas vēlreiz apstiprina, ka ekstraversija ir pozitīvi saistīta ar līdera izvirzīšanos, savukārt pārāk izteikts labvēlīgums līdera izvirzīšanos neveicina (Judge et al., 2002). No praktiskā viedokļa tas liecina, ka sievietēm, kuras vēlas kļūt par vadītājām, būtu vēlams novērtēt savu personību un veidus, kā tā tiek izpausta darba vidē, lai neradītu pārlietu labvēlīgu un neirotisku iespaidu, savukārt parādītu pietiekami augstu iniciatīvas un dominēšanas līmeni, kas saistās ar ekstraversiju.

### Secinājumi

- (1) Nozīmīga variācijas daļa darbinieku grupas lomu rādītājos ir skaidrojama ar grupu līmeņa faktoriem, tomēr lielākā variācijas daļa skaidrojama ar indivīdu raksturojumiem.
- (2) Ekstraversija, atvērtība, labvēlīgums, formālais statuss un stāžs ar kolēģiem prognozē darbinieku uzdevuma dominēšanu. Uzdevuma dominēšana ir izteiktāka vadītājiem, darbiniekiem ar lielāku stāžu, izteiktāku ekstraversiju, mazāk izteiktu labvēlīgumu un atvērtību pieredzei.

- (3) Ekstraversija un apzinīgums prognozē darbinieku attiecību dominēšanu. Attiecību dominēšana vairāk raksturīga darbiniekiem ar izteiktāku ekstraversiju un darbiniekiem ar mazāk izteiktu apzinīgumu.
- (4) Ne personības iezīmes, ne formālais statuss neprognozē darbinieku draudzīgumu. Draudzīgumu prognozē darbinieku dzimums un stāžs ar kolēģiem. Draudzīgums ir izteiktāks vīriešiem un darbiniekiem ar mazāku stāžu.
- (5) Padoto personības iezīmes prognozē objektīvi mērītu grupu efektivitāti. Grupās, kur darbinieki ir labvēlīgāki un atvērtāki pieredzei, efektivitāte ir augstāka.
- (6) Vadītāju personības iezīmes neprognozē grupu efektivitāti aditīvu uzdevumu veicošās klientu apkalpošanas grupās.
- (7) Padoto personības iezīmes korelē ar vadītāju personības iezīmēm. Padoto labvēlīgums ir pozitīvi saistīts ar vadītāju labvēlīgumu, un padoto atvērtība pieredzei ir pozitīvi saistīta ar vadītāju atvērtību pieredzei.
- (8) Ne vadītāju, ne padoto grupas lomas, izmantojot vidējo rādītāju kā apkopošanas metodi, neprognozē grupu efektivitāti aditīvu uzdevumu veicošās klientu apkalpošanas grupās.
- (9) Sievietēm raksturīgs izteiktāks neirotisms un labvēlīgums, un mazāk izteikta ekstraversija, nekā vīriešiem.
- (10) Vadītāju vidū dzimumam nav saistības ar personības iezīmēm.
- (11) Vadītāju uzdevuma dominēšana moderē vadītāju neirotisma un grupu efektivitātes saistību.
- (12) Vadītāju neirotisms ir pozitīvi saistīts ar grupu efektivitāti tikai tad, ja vadītājiem vienlaicīgi ir augsts uzdevuma dominēšanas līmenis.
- (13) Vadītāju uzdevuma dominēšana nemoderē vadītāju neirotisma saistību ar grupu vidējo draudzīguma līmeni. Neatkarīgi no vadītāju uzdevuma dominēšanas līmeņa, vadītāju neirotisms nav nozīmīgi saistīts ar grupu vidējo draudzīgumu.

### **Pētījuma ierobežojumi**

Par šī pētījuma ierobežojumu var uzskatīt tā šķērsriezuma dabu. Longitudināls pētījums ļautu labāk izsekot personības iezīmju, lomu un grupu efektivitātes saistībai tās dinamikā. Par ierobežojumu var uzskatīt arī samērā nelielu izlasi vienas organizācijas ietvaros, kas neļauj tieši vispārināt iegūtos rezultātus uz jebkuru organizāciju. Tomēr izlasei vienas organizācijas ietvaros ir arī savas priekšrocības – tiek kontrolēti organizāciju kultūras, atšķirīgu novērtēšanas un motivācijas sistēmu faktori, kas varētu ietekmēt grupu efektivitāti vairāku organizāciju izlasē. Šie faktori var ietekmēt to, kādi cilvēki tiek piesaistīti, atlasīti un noturēti organizācijā, kas



savukārt var būt alternatīvs izskaidrojums vadītāju un padoto personības iezīmju un grupu efektivitātes saistībai.

Kā vēl vienu ierobežojumu var minēt to, ka pētījuma atziņas ir balstītas uz samērā mazu izlasi grupu līmenī. Tomēr šis ierobežojumam ir savas priekšrocības - tas padara hipotēžu pārbaudi konservatīvāku, samazinot iespēju, ka nelielas un praktiski nenozīmīgas sakarības būs statistiski nozīmīgas (Combs, 2010).

Visbeidzot, šis pētījums bankas filiālēs fokusējas uz šauru grupu efektivitātes izpratni – pārdošanas mērķu sasniegšanu. Līdz ar to nav iespējams spriest par vadītāju un padoto personību un grupas lomu saistību ar citām grupu efektivitātes dimensijām, tādām kā grupu dzīvotspēja un dalībnieku apmierinātība, kas ir konceptuāli un praktiski interesantas. No otras puses, šis pētījums papildina organizāciju psiholoģijas literatūru, sasaistot vadītāju un padoto personības iezīmes ar objektīvi mērītiem grupu darba rezultātiem organizācijas zemākajā līmenī. Šāda veida vadītāju efektivitātes pētījumi, izmantojot objektīvi mērītus grupu darba rezultātus un kontrolējot padoto personības iezīmes, līdz šim ir veikti samērā reti.

### **Pētījuma novitāte**

- (1) Atšķirībā no iepriekšējiem pētījumiem, šajā pētījumā personības iezīmju un grupas lomu saistība apskatīta ilglaicīgi pastāvošās grupās ar hierarhisku formālo statusu struktūru, kādas ir plaši izplatītas vairumā organizāciju. Līdz ar to tika pārbaudīts, cik liela ir personības iezīmju nozīme grupas lomu prognozēšanā „lauka” apstākļos.
- (2) Personības iezīmju un grupas lomu saistība apskatīta arī metodoloģiski precīzāk, nosakot, cik lielu lomu variācijas daļu pavisam var izskaidrot indivīdu raksturojumi, tādi kā personības iezīmes, un cik lielu daļu no šīs daļas izskaidro personības iezīmes. Grupas lomu konstrukts mērīts, pielietojot modificētu instrumentu ar skaidrāku faktoru struktūru un augstāku iekšējo saskaņotību.
- (3) Pētījums papildina zināšanas par vadītāju personības iezīmju saistību ar objektīvi mērītu viņu vadīto grupu efektivitāti (darba rezultātu), par ko līdz šim zināms samērā maz.
- (4) Pētījums grupu efektivitātes un vadītāju personības iezīmju saistību, ņemtas vērā arī padoto personības iezīmes, kā arī vadītāju un padoto grupas lomas (Stewart et al., 2005).
- (5) Papildus iepriekšējiem pētījumiem, kur apstiprināts vadītāju un padoto personību līdzīgums, šī pētījuma rezultāti sniedz empīrisku norādi arī uz to, ka vadītājiem līdzīgu personības iezīmju atlase grupā var pozitīvi prognozēt objektīvi mērītu grupu efektivitāti, ja tiek atlasīti darbinieki ar augstiem to iezīmju rādītājiem, kuras veicina efektivitāti.

- (6) Vadītāju uzdevuma dominēšana apskatīta kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators, kas iepriekš nav ticis darīts.

### **Praktiskais pielietojums**

Grupu darba efektivitāte ir būtiska jebkurai organizācijai, kurai rūp tās konkurētspēja. Cilvēki veido organizāciju neatdarināmos resursus, uzkrājot zināšanas un veidojot attiecības ar iekšējiem un ārējiem klientiem. Personības iezīmes ir pamats darbinieku kompetencēm. Personību kopums, kuras organizācijas piesaista, atlasa un notur, veido organizāciju cilvēku kapitālu. Šī pētījuma atziņas papildina zināšanas par vadītāju un padoto personības iezīmju, grupas lomu un grupu efektivitātes kā objektīvi mērīta darba rezultāta saistību aditīvu uzdevumu veicošās klientu apkalpošanas grupās.

No organizāciju vadības viedokļa interesanta ir šī pētījuma atziņa, ka padoto personības iezīmes prognozē pārdošanas efektivitāti. Tas norāda uz iespēju uzlabot pārdošanas efektivitāti, ar personāla atlases palīdzību veidojot atbilstošu grupu personību sastāvu. Lai gan vadītāju personības iezīmēm nav tiešas saistības ar grupu efektivitāti, vadītāju personības iezīmēm var būt netieša nozīme grupu efektivitātes sasniegšanā, tā ka vadītāju personības iezīmes predisponē viņus izvēlēties, kā arī ļauj piesaistīt un ilgtermiņā noturēt darbiniekus ar augstiem grupu efektivitāti veicinošu personības iezīmju rādītājiem. Līdz ar to ir svarīgi nodrošināt, lai vadītājam ir pietiekami izteiktas grupu efektivitāti veicinošās personības iezīmes, kā arī apmācīt vadītājus apzināti izmantot personības iezīmju vērtējumus personāla atlases procesā.

Citiem pētniekiem šī pētījuma atziņas var būt noderīgas, turpinot pētīt personības iezīmju un grupu efektivitātes saistību organizācijās. Perspektīvs pētījumu virziens būtu vadītāju un padoto vērtējumu izmantošana grupu efektivitātes mērīšanai, papildus objektīviem efektivitātes rādītājiem, kā arī citu grupu efektivitātes aspektu apskatīšana, tādu kā darbinieku mainība grupās un darbinieku apmierinātība un lojalitāte. Šajā pētījumā modificētā grupas lomu aptauja, kura uzrāda labu iekšējo saskaņotību un veido teorētiski paredzamas sakarības ar personības iezīmēm, var noderēt kā instruments grupu mijiedarbības procesu pētīšanai.

### **Turpmāko pētījumu virzieni**

Indivīdu līmenī būtu jāpārbauda, vai grupas lomas darbojas kā personības iezīmju un darba izpildes saistības mediators. Grupu līmenī turpmāk būtu jānoskaidro, vai citas lomu rādītāju apkopošanas metodes (variācijas, asimetrijas rādītāji) ir saistītas ar grupu efektivitāti aditīvu darbu veicošās grupās. Ja grupu mijiedarbību procesus arī aditīva darba kontekstā labāk

raksturotu lomu dažādības un sadalījuma asimetrijas rādītāji (kā Stewart et al., 2005), tad tas ļautu izvirzīt precīzākas grupu dalībnieku mijiedarbības procesa teorijas uzdevuma un attiecību ieguldījumu kategorijās.

Turpmāk būtu vēlams padziļināti izpētīt grupu līmeņa faktoros, kuri prognozē dalībnieku grupas lomas. Pētījuma rezultāti parādīja, ka starp grupām pastāv nozīmīgas atšķirības grupas lomu vidējos rādītājos. Pētījumā iekļauto indivīdu raksturlielumu apkopojumi grupu līmenī (personības iezīmju, stāža ar kolēģiem vidējie rādītāji) tās neizskaidroja.

Interesanti būtu turpināt Smita un Kengera (Smith & Canger, 2004) pētījumu par vadītāju personības iezīmju un padoto apmierinātības ar darbu saistību, iekļaujot modelī arī padoto personības iezīmes. Tā kā minētajā pētījumā vadītāju personības iezīmes prognozēja darbinieku apmierinātību ar darbu, tad būtu jāpārbauda, vai vadītāju personības iezīmes prognozē darbinieku apmierinātību, arī kontrolējot pašu darbinieku personības iezīmes?

Apskatot vienlaicīgi grupu un indivīdu līmeņa raksturojumus, būtu interesanti noskaidrot, vai personības iezīmju vidējie rādītāji, kuri atšķiras starp grupām, izveido „varžu dīķa” efektu (Klein & Kozlowski, 2000). Tas ir, vai grupu dalībnieku personības iezīmju vidējie rādītāji moderē dalībnieku personības iezīmju un grupas lomu saistību, jeb pastiprina vai pavājina dalībnieku personības iezīmju izpaušanos uzvedībā?

Patreizējās pētījuma atziņas būtu vēlams replicēt citās biznesa nozarēs un vairākos vadības līmeņos. Interesanti būtu arī pārbaudīt, vai atklātās sakarības atšķiras starp mātes un meitas uzņēmumiem dažādās kultūrās.

### **Nobeigums**

Šī pētījuma temata izvēli motivēja autores ilggadējā interese par personības piecu faktoru modeli un tā iespējamo pielietojumu organizācijās (Gabrāne, 2003; 2008), kā arī personāla vadības konsultantes darbā iegūtā pieredze, pētot darbinieku attieksmes dažādu organizāciju struktūrvienībās. Darbs vairāk vai mazāk ciešā mijiedarbībā ar kolēģiem un vadītāju/-iem ir aktuāls lielākajai daļai cilvēku un organizāciju. Kolēģu un vadītāju personības un savstarpējā mijiedarbība būtiski ietekmē gan darba rezultātus, gan iesaistīto izjusto labklājību. Grupu efektivitāte un to ietekmējošie faktori ir praktiski nozīmīgs temats jebkurai organizācijai.

No iepriekšējiem pētījumiem ir zināms, ka personības iezīmes prognozē grupu efektivitāti. Tomēr tikai atsevišķos pētījumos mērīti arī procesi jeb mehānismi, kuri saista personības iezīmes ar grupu efektivitāti. Viens no potenciāliem mehānismiem ir grupas lomas. Grupas lomas fiksē grupas dalībnieku ieguldījumus grupu procesos, kolēģu skatījumā. Lomas var uzskatīt par grupas kontekstam piesaistītu personības izpausmi. Lomas līdz šim nav pētītas grupās ar hierarhisku struktūru organizāciju vidē, lai gan tā var uzlikt savus ierobežojumus

personības izpausmēm. Tāpēc tika izvirzīta *pirmā hipotēze, ka gan personības iezīmes, gan formālais statuss prognozēs darbinieku grupas lomas.*

No iepriekšējiem pētījumiem nav daudz zināms par vadītāju personības iezīmju un viņu vadīto grupu objektīvi mērītās efektivitātes saistību. Vēl mazāk ir grupu efektivitātes pētījumu, kur vadītāju vai līderu personības iezīmes apskatītas vienlaicīgi ar padoto vai sekotāju personības iezīmēm. Ir zināms, ka personības iezīmes ir saistītas ar grupu efektivitāti, grupas lomas ar personības iezīmēm, un grupas lomas var būt saistītas ar grupu darba izpildi. Tomēr personības iezīmju un lomu relatīvais nozīmīgums kā grupu efektivitātes prognozētājiem līdz šim nav noskaidrots. Līdz ar to tika izvirzīta *otrā hipotēze, ka gan vadītāju, gan padoto personības iezīmes un grupas lomas prognozēs grupu efektivitāti.*

Līdera izvirzīšanās, formāli tiekot ieceltam vadītāja amatā, vai neformāli, iegūstot līdera statusu, ir priekšnoteikums viņa efektivitātei, un personības iezīmes ir resurss, kas var palīdzēt to sasniegt. Tomēr nav pietiekami empīriski pārbaudīts, kas notiek ar grupu efektivitāti, ja formāli izvirzītais vadītājs nav vienlaicīgi arī neformālais uzdevuma līderis? Tā kā vadītāju uzdevuma dominēšana liecina par vadītāja uzdevuma līdera statusu sekotāju acīs, tad tika izvirzīta *trešā hipotēze, ka vadītāju uzdevuma dominēšana pastiprina vadītāju personības iezīmju saistību ar grupu efektivitāti.*

Lomu aptauja pētījuma izlasē veidoja teorētiski jēgpilnus draudzīguma, uzdevuma dominēšanas un attiecību dominēšanas faktoros. Aptauja tika modificēta, atlasot pantus minēto faktoru mērīšanai. Iegūtās skalas parādīja labu iekšējo saskaņotību un teorētiski paredzamas sakarības ar personības iezīmēm.

Pārbaudot pirmo hipotēzi, formālais statuss bija saistīts ar uzdevuma dominēšanu, savukārt nebija saistīts ar attiecību dominēšanu, un personības iezīmes atšķirīgi prognozēja abus dominēšanas veidus, kā teorētiski sagaidāms. Pārbaudot otro hipotēzi, padoto personības iezīmes, labvēlīgums un atvērtība pieredzei, pozitīvi prognozēja grupu efektivitāti, izskaidrojot vairāk kā piekto daļu tās variācijas. Vadītāju labvēlīgums un atvērtība bija pozitīvi saistīti ar padoto labvēlīgumu un atvērtību. Pārbaudot trešo hipotēzi, uzdevuma dominēšana darbojās kā vadītāju personības iezīmju un grupu efektivitātes saistības moderators attiecībā uz vadītāju neirotismu. Vadītāju neirotismam bija pozitīva saistība ar grupu efektivitāti, ja vadītāji vienlaicīgi bija uzdevuma līderi padoto acīs (ar augstu uzdevuma dominēšanas līmeni).

Pētījuma rezultātiem ir praktisks pielietojums organizācijās. Personības iezīmju novērtējumi ir izmantojami personāla atlasē; arī vadītājus ir ieteicams atlasīt, balstoties uz personības iezīmēm, kuras veicina grupu darba izpildi. Ieteicams apmācīt vadītājus apzināti izmantot personības iezīmju novērtējumus, pieņemot darbinieku atlases lēmumus. Citiem pētniekiem, kurus interesē grupu dalībnieku mijiedarbība, praktiski lietderīga varētu būt šajā

pētījumā modificētā lomu aptauja, kurai ir laba iekšējā saskaņotība un teorētiski paredzamas sakarības ar personības iezīmēm.

## Summary

The aim of this study was to clarify the relationship between supervisors' and subordinates' personality traits, roles and objectively measured group effectiveness using a sample of 252 bank employees in 31 customer service work groups within a bank. Five-Factor model traits were assessed using self-reports on the NEO PI – R; roles were assessed using peer evaluations on a modified version of the SYMLOG adjective rating form.

Group member personality traits predict group effectiveness and member roles. So far the relationship between personality and roles has not been studied within hierarchically structured organizational groups. Formal demands influence expressions of personality traits; therefore, the hypothesis was tested that personality traits and formal status (supervisor's position) predict group member roles.

There is not much research on the relationship between manager personality traits and the objectively measured results of their units. Even less studies have measured managers' or leaders' personality traits simultaneously with their subordinates' personality traits. Roles have been related to group performance. The comparative importance of personality traits and roles as predictors of group effectiveness has not been tested yet. Therefore, the hypothesis was proposed that supervisors' and subordinates' personality traits and roles predict group effectiveness.

Leader emergence, whether formal, or informal, is a necessary precondition for leader effectiveness. Yet the effect of managers' being the informal task leaders in their groups has not been empirically addressed. Supervisors' high task dominance signals their task leader status in the eyes of subordinates, so the hypothesis was tested that supervisors' task dominance moderates the relationship between supervisors' personality traits and group effectiveness, making it stronger.

Using multilevel regression analysis, formal status predicted task dominance, but not expressive dominance, and personality traits differentially predicted both types of dominance, as expected. Using statistical stepwise regression analysis, subordinates' agreeableness and openness to experience positively predicted group effectiveness. Supervisors' agreeableness and openness were positively related to subordinates' agreeableness and openness. Using hierarchical regression analysis, supervisors' task dominance moderated the relationship between supervisors' neuroticism and group effectiveness, such that supervisors' neuroticism related to group effectiveness positively only if they had high task dominance ratings. Results have practical implications – personality assessments can be used for personnel selection purposes, supervisors should be selected based on traits that foster group effectiveness.

## Literatūras saraksts

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 116-132.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 491-503.
- Ashton, M. C., Lee, K., Goldberg, L. R., & de Vries, R. E. (2009). Higher order factors of personality: Do they exist? *Personality and Social Psychology Review*, 13(2), 79-91.
- Bales, R. (1999). *Social Interaction Systems: Theory and Measurement*. Transaction Publishers.
- Bales, R. F. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Bales, R. F., & Cohen, S. P. (1979). *Symlog, A System for the Multiple Level Observation of Groups*. New York: Free Press.
- Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. E. A. Parsons (Ed.), *Family, socialization, and interaction process*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Balkundi, P., Barsness, Z., & Michael, J. H. (2009). Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3), 301-322.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied*

- Psychology*, 83(3), 377-391.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Moon, H., & Ilgen, D. R. (2009). Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 131-142.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 349-381). Jossey-Bass: San Francisco.
- Blumberg, H. H. (2001). The common ground of natural language and social interaction in personality description. *Journal of Research in Personality*, 35(3), 289-312.
- Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1963). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *Personality and social systems*. (pp. 391-396). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons.
- Brannick, M. T., & Prince, C. (1997). An overview of team performance measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement* (pp. 3-19). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brodbeck, F. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 285-310). London: John Wiley & Sons.
- Burke, P. J. (2003). Interaction in small groups. In J. D. DeLamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 363 - 388). New York: Springer.
- Burke, P. J. (1971). Task and social-emotional leadership role performance. *Sociometry*, 34(1), 22-40.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 193-208.
- Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods*, 8(4), 375-409.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and



- meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Combs, J. G. (2010). Big samples and small effects: Let's not trade relevance and rigor for power. *Academy of Management Journal*, 53(1), 9-13.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 240-258.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and Five-factor Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cote, S., & Moskowitz, D. S. (1998). On the dynamic covariation between interpersonal behavior and affect: Prediction from neuroticism, extraversion, and agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 1032-1046.
- De Raad, B., Barelds, D. P. H., Levert, E., Ostendorf, F., Mlacic, B., Blas, L. D., Hrebícková, M., et al. (2010). Only three factors of personality description are fully replicable across languages: A comparison of 14 trait taxonomies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 160-173.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- DeYoung, C. G. (2006). Higher-order factors of the Big Five in a multi-informant sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1138-1151.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500-509.
- Eagleson, G., Waldersee, R., & Simmons, R. (2000). Leadership behaviour similarity as a basis of selection into a management team. *British Journal of Social Psychology*, 39(2), 301-308.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (1998). The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 283-288.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (2001). A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 121-144.
- Gabrāne, L. (2008). Personības iezīmju un darba izpildes saistība. No indivīda līdz daudzlīmeņu

- skatījumam. *Latvijas Universitātes raksti, Psiholoģija*. 729, 6-16.
- Gabrāne, L. (2007). *NEO-PI-R testa otrreizējā adaptācija*. Npublicēts maģistra darbs, Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija.
- Gabrāne, L. (2003). International Personality Item Pool: A scientific collaboratory and its implications for Latvia. *Baltic Journal of Psychology*, 4(1), 16-21.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3, 251.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glomb, T. M., & Welsh, E. T. (2005). Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 749-757.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2008). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 3-17). New York: Taylor & Francis Group.
- Gross, N., Martin, W. E., & Darley, J. G. (1953). Studies of group behavior: Leadership structures in small organized groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(3), 429-432.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18(2), 135-164.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group behavior and performance. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 1208-1251). New York: Wiley.
- Hare, S. E., & Hare, A. P. (2001). Role repertoires of members in an effective small group: A

- Simulation. *International Journal of Action Methods*, 54(3), 91.
- Harms, P., Roberts, B. W., & Wood, D. (2007). Who shall lead? An integrative personality approach to the study of the antecedents of status in informal social organizations. *Journal of Research in Personality*, 41(3), 689-699.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41, 924-936.
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43(4), 353-366.
- Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007). Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 885-892.
- Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: A role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 48-61.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675-689.

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780.
- 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, 20*(6), 855-875.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96-110.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kaula, M. (2008). *Grupas lomū, grupas mācīšanās uzvedības un darba izpildes saistība komercbankas filiālēs*. Npublicēts bakalaura darbs, Latvijas Universitāte, Rīga.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. New York: Pfeiffer.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77-124.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality, 73*(4), 935-958.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal, 47*(3), 385-399.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 803-811.
- Levine, J. M., & Hogg, M. A. (2010). *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2008). The Five-Factor theory of personality. In O. P. John, R.

- W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality* (3rd ed., pp. 159 - 181). New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*(5), 509-516.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., Avia, M. D., Sanz, J., et al. (2000). Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(1), 173-186.
- McCrae, R. R., Yamagata, S., Jang, K. L., Riemann, R., Ando, J., Ono, Y., Angleitner, A., et al. (2008). Substance and artifact in the higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(2), 442-455.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(7), 795-814.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1992). The composition of small groups. In E. J. Lawler, B. Markowsky, C. L. Ridgeway, & H. A. Walker (Eds.), *Advances in group process* (Vol. 9, pp. 237-280). Greenwich, CT: JAI Press.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, *36*(1), 5-39.
- Moskowitz, D. S., Suh, E. J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(4), 753-761.
- Moynihan, L. M., & Peterson, R. S. (2001). A contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups. *Research in Organizational Behavior*, *23*, 327-378.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 250-267.
- Ošleja, K. (2004). *Piecfaktoru modeļa pielietojums vadītāja darba snieguma prognozēšanā*. Npublicēts maģistra darbs, Latvijas Universitāte, Rīga.
- Ošlejs, J. (2004). *The Impact of CEO Personality on Corporate Strategy*. Unpublished Masters thesis, Stockholm School of Economics, Riga.
- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, *20*(5), 377-396.

- Perlow, L. A., Gittel, J. H., & Katz, N. (2004). Contextualizing patterns of work group interaction: Toward a nested theory of structuration. *Organization Science*, 15(5), 520-536.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 661-677.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Advanced quantitative techniques in the social sciences (2nd ed.). Thousand Oaks [Calif.]: Sage Publications.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., & Congdon, R. (2004). *HLM 6 for Windows [Computer software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Ridgeway, C. L., & Berger, J. (1986). Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review*, 51(5), 603-617.
- Ridgeway, C., & Johnson, C. (1990). What is the relationship between socioemotional behavior and status in task groups? *American Journal of Sociology*, 95(5), 1189-1212.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2003). Customer service behavior. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 377-397). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2008). *Team Effectiveness in Complex Organizations*. New York: Taylor & Francis Group.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A., & Lyon, J. S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: Test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1741-1750.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, Benjamin, Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. M., & Niles-Jolly, K. (2005).

- Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Smith, D. B., & Sipe, W. P. (2000). Personnel selection psychology: Multilevel considerations. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 91-120). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. W. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
- Senior, B. (1997). Team roles and team performance: Is there "really" a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 241-258.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stewart, G. L., Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343-365.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926.
- Tasa, K., Sears, G. J., & Schat, A. C. H. (2011). Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 65-85.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Van Skotere, L. & Perepjolkina, V. (2011). NEO PI-R, NEO-FFI un NEO-FFI-R aptauju

- latvisko versiju psihometriskie rādītāji. *Latvijas Universitātes rakstu krājums*, 768. sējums, 8-34.
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wageman, R., & Gordon, F. M. (2005). As the twig is bent: How group values shape emergent task interdependence in groups. *Organization Science*, 16(6), 687-700.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459-467.
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.



## Pielikums

1. tabula. NEO PI-R faktoru analīzes rezultāti pētījuma izlasē ( $N = 252$ )

NEO PI-R apakšskala	Faktoru svāri				
	1	2	3	4	5
C5	0,78				
C2	0,78				
C3	0,74				
C4	0,72				
C1	0,70				
C6	0,63				
E1	0,51		0,49	0,41	
N1		0,82			
N3		0,81			
N6		0,73			
N4		0,67			
N5		0,66			
N2		0,64	-0,41		
A1			0,74		
A4			0,66		
A3	0,58		0,59		
A2			0,59		
O6			0,58		
A6			0,57		
A5			0,54		
E3		-0,42	-0,47	0,41	
E2				0,73	
E4				0,64	
E6				0,64	
E5				0,59	
O4	-0,41			0,50	
O2					0,74
O5					0,74
O1					0,69
O3					0,51
Īpašvērtība	4,90	4,29	3,92	3,18	2,32
% no dispersijas	16,33	14,30	13,06	10,61	7,75

*Piezīme.* Faktori iegūti ar galveno komponentu metodi, pielietojot varimaks rotāciju. Attēloti tikai faktoru svāri virs 0,4.

2. tabula. Korelācijas starp SYMLOG īpašības vārdu novērtēšanas versijas latviskajiem pantiem un skalu summārajiem rādītājiem ( $N = 252$ )

Panta kods	Pants	Skala		
		Dominēšana	Draudzīgums	Orientācija uz uzdevumu
1 D	aktīvs/-a, dominējošs/-a, daudz runā	0,62	0,37	0,08
2 DDr	ekstraverts/-a, komunikabls/-a, pozitīvs/-a	0,55	0,36	-0,03
3 DDrU	mērķtiecīgs/-a, demokrātisks/-a darba vadītājs/-a	0,56	0,29	0,51
4 DU	uzstājīgs/-a biznesa tipa vadītājs/-a	0,56	0,21	0,53
5 DNU	autoritārs/-a, kontrolējošs/-a, nosodošs/-a	-0,14	-0,44	-0,39
6 DN	dominējošs/-a, apņēmīgs/-a, pārliecinošs/-a	0,51	0,19	0,42
7 DNA	izaicinošs/-a, egocentrisks/-a, „izrādās”	-0,12	-0,46	-0,26
8 DA	jokojas, izteiksmīgs/-a, dramatisks/-a	0,37	0,2	-0,39
9 DDrA	izklaidējošs/-a, sabiedrisks/-a, smaidīgs/-a, sirsnīgs/-a	0,35	0,26	-0,33
10 Dr	draudzīgs/-a, izturas kā līdzīgs pret līdzīgu, vienlīdzīga attieksme	-0,02	0,08	-0,2
11 DrU	strādā ciešā sadarbībā ar citiem	-0,01	0,1	0,08
12 U	analītisks/-a, uz uzdevumu orientēts/-a, problēmu risinātājs/-a	0,21	-0,06	0,5
13 NU	seko likuma burtam, nevis būtībai, „piekasīgs/-a”, vajag pierādīt, ka viņam /-ai ir taisnība	0,04	-0,09	0,42
14 N	nedraudzīgs/-a, skeptisks/-a	-0,1	-0,44	-0,32
15 NA	viegli uzbudināms/-a, cinisks/-a, nesadarbojas	0,02	-0,49	-0,17
16 A	izrāda sajūtas un emocijas	0,01	0,14	-0,22
17 DrA	sirsnīgs/-a, patīkams/-a, ar viņu ir jautri	0,00	0,2	-0,28
18 PDr	apbrīno citus, atzinīgs/-a, paļāvīgs/-a	-0,2	0,32	-0,24
19 PDrU	lēnprātīgs/-a, gatavs/-a uzņemties atbildību	-0,01	0,03	0,35
20 PU	pakļāvīgs/-a, strādā pakalpiņi	-0,51	-0,02	0,03
21 PNU	nežēlīgs/-a pret sevi, pārāk smagi strādā	-0,32	-0,21	0,37
22 PN	nomākts/-a, bēdīgs/-a, aizvainots/-a, noraidošs/-a	-0,14	-0,38	-0,26
23 PNA	atsvešināts/-a, attālinās, aiziet	-0,06	-0,36	-0,24
24 PA	baidās mēģināt, šaubās par paša/-s spējām	-0,59	0,02	-0,49
25 PDrA	klusībā laimīgs/-a par to vien, ka var būt kopā ar citiem	-0,29	0,18	-0,2
26 P	pasīvs/-a, intraverts/-a, maz runā	-0,62	-0,24	-0,02

*Piezīme.* \* Bipolāro lomu dimensiju kodu (Bales & Cohen, 1979): (1) D – dominēšana, P – pakļaušanās; (2) Dr – draudzīgums, N – nedraudzīgums; (3) U – orientācija uz uzdevumu, A – orientācija uz attiecībām.

3. tabula. SYMLOG aptaujas faktoru analīze ar trīs slīpiem faktoriem (N = 252)

Panta kods*	Pants	Faktoru svari		
		Draudzīgums (ar „-,, zīmi)	Uzdevuma dominēšana	Attiecību dominēšana
N	Nedraudzīgs/-a, skeptisks/-a	<b>0,88</b>		
NA	Viegli uzbudināms/-a, cinisks/-a, nesadarbojas	<b>0,86</b>		
DNA	Izaicinošs/-a, egocentrisks/-a, „izrādās”	<b>0,85</b>		
Dr	Draudzīgs/-a, izturas kā līdzīgs pret līdzīgu, vienlīdzīga attieksme	-0,83		
PN	Nomākts/-a, bēdīgs/-a, aizvainots/-a, noraidošs/-a	<b>0,78</b>		
PNA	Atsvešināts/-a, attālinās, aiziet	<b>0,76</b>	-0,43	
DNU	Autoritārs/-a, kontrolējošs/-a, nosodošs/-a	<b>0,74</b>		
DrU	Strādā ciešā sadarbībā ar citiem	-0,73	0,47	
NU	Seko likuma burtam, nevis būtībai, „piekasīgs/-a”, vajag pierādīt, ka viņam/-ai ir taisnība	0,62		
PU	Pakļāvīgs/-a, strādā padevīgi	0,49		
DDrU	Mērķtiecīgs/-a, demokrātisks/-a darba vadītājs/-a		<b>0,89</b>	
U	Analītisks/-a, uz uzdevumu orientēts/-a, problēmu risinātājs/-a		<b>0,84</b>	
PA	Baidās mēģināt, šaubās par paša/-as spējām		-0,84	
DN	Dominējošs/-a, apņēmīgs/-a, pārliecinošs/-a		<b>0,82</b>	
DU	Uzstājīgs/-a biznesa tipa vadītājs/-a		<b>0,72</b>	
PDrU	Lēnprātīgs/-a, gatavs/-a uzņemties atbildību	-0,45	0,57	
PNU	Nežēlīgs/-a pret sevi, pārāk smagi strādā			
DA	Jokojas, izteiksmīgs/-a, dramatisks/-a			<b>0,82</b>
DrA	Sirsnišs/-a, patīkams/-a, ar viņu kopā ir jautri	-0,65		<b>0,67</b>
DDr	Ekstraverts/-a, komunikabls/-a, pozitīvs/-a	-0,41	0,62	<b>0,67</b>
D	Aktīvs/-a, dominējošs/-a, daudz runā		0,48	<b>0,64</b>
PDr	Apbrīno citus, atzinīgs/-a, paļāvīgs/-a			0,61
P	Pasīvs/-a, intraverts/-a, maz runā		-0,53	-0,59
DDrA	Izklaidējošs/-a, sabiedrīgs/-a, smaidīgs/-a, sirsnīgs/-a	0,42		0,58
A	Izrāda sajūtas un emocijas			0,5
PDrA	Klusībā laimīgs/-a par to vien, ka var būt kopā ar citiem			
Īpašvērtība		8,85	4,67	2,49
% no dispersijas		34,03	17,96	9,59

*Piezīme.* Attēloti faktoru svari virs 0,4. Faktori iegūti ar galveno komponentu metodi, piemērojot slīpo rotāciju ar  $\delta = 0$ . \*Bipolāro lomu dimensiju kodi (Bales & Cohen, 1979): (1) D – dominēšana, P – pakļaušanās; (2) Dr – draudzīgums, N – nedraudzīgums; (3) U – orientācija uz uzdevumu, A – orientācija uz attiecībām. Treknā drukā iezīmēti pētījumā izmantoto pantu svari.

#### 4. pielikums. Pētījumā izmantotā anketa

Esiet sveicināti Latvijas Universitātes organizāciju psiholoģijas doktorantes Līvas Gabrānes promocijas darba aptaujā!

Tās mērķis ir noskaidrot, kādi personību un grupas lomu faktori sekmē grupu darba efektivitāti. Piedaloties šajā aptaujā, Jūs palīdzat veikt vienu no pirmajiem grupu darba psiholoģiskajiem pētījumiem Latvijā.

Jūsu darba devējam nebūs pieejami Jūsu individuālie rezultāti, bet gan tikai apkopojums grupu (filiāļu) un organizācijas līmenī.

Veiksmi aptaujas dalībā!

##### 1. daļa. Vispārīgie jautājumi

1. Lūdzu, atzīmējiet savu amata grupu:

- Vadītājs
- Speciālists

2. Lūdzu, norādiet, cik ilgi Jūs strādājat patreizējā kolektīvā:

- Līdz 3 mēnešiem
- 3 - 12 mēnešus
- 1 - 3 gadus
- 3 - 5 gadus
- 5 un vairāk gadus

3. Lūdzu, norādiet, cik ilgi Jūs strādājat kopā ar savu patreizējo vadītāju:

- Līdz 3 mēnešiem
- 3 - 12 mēnešus
- 1 - 3 gadus
- 3 - 5 gadus
- 5 un vairāk gadus

5. Cik lielā mērā Jūsu filiālei ir pieejami sekojoši darba veikšanai nepieciešamie resursi? Apvelciet atbilstošāko skaitli.

	1 Nav pārāk pieejami				5 Vidēji				10 Ļoti pieejami	
▪ cilvēki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
▪ tehniskais nodrošinājums	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Cik lielā mērā Jūsu darba veikšanai nepieciešamās iemaņas vai informācija ir stabilas vai strauji mainīgas? Apvelciet atbilstošāko skaitli.

1 stabilas	2	3	4	5 vidējas	6	7	8	9	10 strauji mainīgas
---------------	---	---	---	--------------	---	---	---	---	------------------------

## 2. daļa. Lomu aptauja

Šajā anketas daļā, lūdzu, raksturojiet visus/-as savus kolēģus/-es, izņemot sevi pašu.

Strādājot kopā, Jūs esat iepazinis/-usi savus kolēģus/-es. Lūdzu, atzīmējiet, cik bieži Jūsu kopā strādāšanas laikā katrs/-a Jūsu kolēģis/ kolēģe izturējās tā, kā aprakstīts katrā no zemāk minētajām frāzēm!

1. Kolēģa/-es vārds (drukātiem burtiem): \_\_\_\_\_

	0 nekad	1 reti	2 reizēm	3 bieži	4 vienmēr
1. aktīvs/-a, dominējošs/-a, daudz runā	0	1	2	3	4
2. ekstraverts/-a, komunikabls/-a, pozitīvs/-a	0	1	2	3	4
3. mērķtiecīgs/-a, demokrātisks/-a darba vadītājs/-a	0	1	2	3	4
4. uzstājīgs/-a biznesa tipa vadītājs/-a	0	1	2	3	4
5. autoritārs/-a, kontrolējošs/-a, nosodošs/-a	0	1	2	3	4
6. dominējošs/-a, apņēmīgs/-a, pārliecinošs/-a	0	1	2	3	4
7. izaicinošs/-a, egocentrisks/-a, „izrādās”	0	1	2	3	4
8. jokojas, izteiksmīgs/-a, dramatisks/-a	0	1	2	3	4
9. izklaidējošs/-a, sabiedrisks/-a, smaidīgs/-a, sirsnīgs/-a	0	1	2	3	4
10. draudzīgs/-a, izturas kā līdzīgs pret līdzīgu, vienlīdzīga attieksme	0	1	2	3	4
11. strādā ciešā sadarbībā ar citiem	0	1	2	3	4

	0 nekad	1 reti	2 reizēm	3 bieži	4 vienmēr
12. analītisks/-a, uz uzdevumu orientēts/-a, problēmu risinātājs/-a	0	1	2	3	4
13. seko likuma burtam, nevis būtībai, „piekasīgs/-a”, vajag pierādīt, ka viņam /-ai ir taisnība	0	1	2	3	4
14. nedraudzīgs/-a, skeptisks/-a	0	1	2	3	4
15. viegli uzbudināms/-a, cinisks/-a, nesadarbojas	0	1	2	3	4
16. izrāda sajūtas un emocijas	0	1	2	3	4
17. sirsnīgs/-a, patīkams/-a, ar viņu kopā ir jautri	0	1	2	3	4
18. apbrīno citus, atzinīgs/-a, paļāvīgs/-a	0	1	2	3	4
19. lēnprātīgs/-a, gatavs/-a uzņemties atbildību	0	1	2	3	4
20. pakļāvīgs/-a, strādā padevīgi	0	1	2	3	4
21. nežēlīgs/-a pret sevi, pārāk smagi strādā	0	1	2	3	4
22. nomākts/-a, bēdīgs/-a, aizvainots/-a, noraidošs/-a	0	1	2	3	4
23. atsvešināts/-a, attālinās, aiziet	0	1	2	3	4
24. baidās mēģināt, šaubās par paša/-s spējām	0	1	2	3	4
25. klusībā laimīgs/-a par to vien, ka var būt kopā ar citiem	0	1	2	3	4
26. pasīvs/-a, intraverts/-a, maz runā	0	1	2	3	4

3. daļa. Personības aptauja (respondentiem tika izdalīti NEO PI - R jautājumu bukleti, anketai bija pievienota atbilžu lapa)



Atbilžu lapa

Vārds	Dzimums	Datums	ID numurs
	<input type="checkbox"/> Vīrietis <input type="checkbox"/> Sieviete		

Novērtētā persona:  Es pats     Vīrietis     Sieviete    Iniciāļi \_\_\_\_ Vecums \_\_\_\_\_    NEO forma:  S     R

1 = Noteikti nepiekrītu    2 = Nepiekrītu    3 = Neitrāli    4 = Piekrītu    5 = Noteikti piekrītu

1	1 2 3 4 5	31	1 2 3 4 5	61	1 2 3 4 5	91	1 2 3 4 5	121	1 2 3 4 5	151	1 2 3 4 5	181	1 2 3 4 5	211	1 2 3 4 5
2	1 2 3 4 5	32	1 2 3 4 5	62	1 2 3 4 5	92	1 2 3 4 5	122	1 2 3 4 5	152	1 2 3 4 5	182	1 2 3 4 5	212	1 2 3 4 5
3	1 2 3 4 5	33	1 2 3 4 5	63	1 2 3 4 5	93	1 2 3 4 5	123	1 2 3 4 5	153	1 2 3 4 5	183	1 2 3 4 5	213	1 2 3 4 5
4	1 2 3 4 5	34	1 2 3 4 5	64	1 2 3 4 5	94	1 2 3 4 5	124	1 2 3 4 5	154	1 2 3 4 5	184	1 2 3 4 5	214	1 2 3 4 5
5	1 2 3 4 5	35	1 2 3 4 5	65	1 2 3 4 5	95	1 2 3 4 5	125	1 2 3 4 5	155	1 2 3 4 5	185	1 2 3 4 5	215	1 2 3 4 5
6	1 2 3 4 5	36	1 2 3 4 5	66	1 2 3 4 5	96	1 2 3 4 5	126	1 2 3 4 5	156	1 2 3 4 5	186	1 2 3 4 5	216	1 2 3 4 5
7	1 2 3 4 5	37	1 2 3 4 5	67	1 2 3 4 5	97	1 2 3 4 5	127	1 2 3 4 5	157	1 2 3 4 5	187	1 2 3 4 5	217	1 2 3 4 5
8	1 2 3 4 5	38	1 2 3 4 5	68	1 2 3 4 5	98	1 2 3 4 5	128	1 2 3 4 5	158	1 2 3 4 5	188	1 2 3 4 5	218	1 2 3 4 5
9	1 2 3 4 5	39	1 2 3 4 5	69	1 2 3 4 5	99	1 2 3 4 5	129	1 2 3 4 5	159	1 2 3 4 5	189	1 2 3 4 5	219	1 2 3 4 5
10	1 2 3 4 5	40	1 2 3 4 5	70	1 2 3 4 5	100	1 2 3 4 5	130	1 2 3 4 5	160	1 2 3 4 5	190	1 2 3 4 5	220	1 2 3 4 5
11	1 2 3 4 5	41	1 2 3 4 5	71	1 2 3 4 5	101	1 2 3 4 5	131	1 2 3 4 5	161	1 2 3 4 5	191	1 2 3 4 5	221	1 2 3 4 5
12	1 2 3 4 5	42	1 2 3 4 5	72	1 2 3 4 5	102	1 2 3 4 5	132	1 2 3 4 5	162	1 2 3 4 5	192	1 2 3 4 5	222	1 2 3 4 5
13	1 2 3 4 5	43	1 2 3 4 5	73	1 2 3 4 5	103	1 2 3 4 5	133	1 2 3 4 5	163	1 2 3 4 5	193	1 2 3 4 5	223	1 2 3 4 5
14	1 2 3 4 5	44	1 2 3 4 5	74	1 2 3 4 5	104	1 2 3 4 5	134	1 2 3 4 5	164	1 2 3 4 5	194	1 2 3 4 5	224	1 2 3 4 5
15	1 2 3 4 5	45	1 2 3 4 5	75	1 2 3 4 5	105	1 2 3 4 5	135	1 2 3 4 5	165	1 2 3 4 5	195	1 2 3 4 5	225	1 2 3 4 5
16	1 2 3 4 5	46	1 2 3 4 5	76	1 2 3 4 5	106	1 2 3 4 5	136	1 2 3 4 5	166	1 2 3 4 5	196	1 2 3 4 5	226	1 2 3 4 5
17	1 2 3 4 5	47	1 2 3 4 5	77	1 2 3 4 5	107	1 2 3 4 5	137	1 2 3 4 5	167	1 2 3 4 5	197	1 2 3 4 5	227	1 2 3 4 5
18	1 2 3 4 5	48	1 2 3 4 5	78	1 2 3 4 5	108	1 2 3 4 5	138	1 2 3 4 5	168	1 2 3 4 5	198	1 2 3 4 5	228	1 2 3 4 5
19	1 2 3 4 5	49	1 2 3 4 5	79	1 2 3 4 5	109	1 2 3 4 5	139	1 2 3 4 5	169	1 2 3 4 5	199	1 2 3 4 5	229	1 2 3 4 5
20	1 2 3 4 5	50	1 2 3 4 5	80	1 2 3 4 5	110	1 2 3 4 5	140	1 2 3 4 5	170	1 2 3 4 5	200	1 2 3 4 5	230	1 2 3 4 5
21	1 2 3 4 5	51	1 2 3 4 5	81	1 2 3 4 5	111	1 2 3 4 5	141	1 2 3 4 5	171	1 2 3 4 5	201	1 2 3 4 5	231	1 2 3 4 5
22	1 2 3 4 5	52	1 2 3 4 5	82	1 2 3 4 5	112	1 2 3 4 5	142	1 2 3 4 5	172	1 2 3 4 5	202	1 2 3 4 5	232	1 2 3 4 5
23	1 2 3 4 5	53	1 2 3 4 5	83	1 2 3 4 5	113	1 2 3 4 5	143	1 2 3 4 5	173	1 2 3 4 5	203	1 2 3 4 5	233	1 2 3 4 5
24	1 2 3 4 5	54	1 2 3 4 5	84	1 2 3 4 5	114	1 2 3 4 5	144	1 2 3 4 5	174	1 2 3 4 5	204	1 2 3 4 5	234	1 2 3 4 5
25	1 2 3 4 5	55	1 2 3 4 5	85	1 2 3 4 5	115	1 2 3 4 5	145	1 2 3 4 5	175	1 2 3 4 5	205	1 2 3 4 5	235	1 2 3 4 5
26	1 2 3 4 5	56	1 2 3 4 5	86	1 2 3 4 5	116	1 2 3 4 5	146	1 2 3 4 5	176	1 2 3 4 5	206	1 2 3 4 5	236	1 2 3 4 5
27	1 2 3 4 5	57	1 2 3 4 5	87	1 2 3 4 5	117	1 2 3 4 5	147	1 2 3 4 5	177	1 2 3 4 5	207	1 2 3 4 5	237	1 2 3 4 5
28	1 2 3 4 5	58	1 2 3 4 5	88	1 2 3 4 5	118	1 2 3 4 5	148	1 2 3 4 5	178	1 2 3 4 5	208	1 2 3 4 5	238	1 2 3 4 5
29	1 2 3 4 5	59	1 2 3 4 5	89	1 2 3 4 5	119	1 2 3 4 5	149	1 2 3 4 5	179	1 2 3 4 5	209	1 2 3 4 5	239	1 2 3 4 5
30	1 2 3 4 5	60	1 2 3 4 5	90	1 2 3 4 5	120	1 2 3 4 5	150	1 2 3 4 5	180	1 2 3 4 5	210	1 2 3 4 5	240	1 2 3 4 5

A. Es esmu centies atbildēt uz visiem jautājumiem godīgi un akurāti (apvilkt vienu)    1 2 3 4 5

B. Esmu sniedzis atbildi uz visiem apgalvojumiem (apvilkt vienu)    Jā    Nē

C. Esmu apvilcis atbildēm atbilstošos ciparus (apvilkt vienu)    Jā    Nē

Aptauja tulkota, adaptēta un pavairota ar īpašu Psychological Assessment Resources, Inc. (PAR), 16240 North Florida Avenue, Lutz, Florida, 33549, USA, atļauju no Pārstrādātās NEO Personības aptaujas (NEO PI-R), autori Paul T. Costa Jr., PhD un Robert R. McCrae, PhD, autorizācijas PAR piešķirtas 1978, 1985, 1989, 1991, 1992. Bez atļaujas no PAR puses tālāk pavairot aizliegts.

5. pielikums. Bankas filiāles darbības "veiksmes formula" (autore – viena no filiāļu vadītājām)

