

ŽINIŲ VISUOMENĖ

Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste

Vadimas Diska

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros doktorantas
Vilnius University, Faculty of Economics,
Management Department, Doctoral student
Saulėtekio al. 9 II, LT-10222 Vilnius
Tel. +370 5 236 6134
El. paštas: d.vadimas@gmail.com

Albinas Marčinskas

Albinas Marčinskas
Vilniaus universiteto Ekonomikos
fakulteto Vadybos katedros prof. habil. dr.
Vilnius University, Faculty of Economics,
Management Department,
Professor, Habil. Doctor
Saulėtekio al. 9 II, LT-10222 Vilnius
Tel. +370 5 236 6134
El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

Šiuolaikinės ekonomikos vystymosi sąlygomis, kai žinios tampa dominuojančiu veiksniu ir auga specialiųjų žinių vaidmuo bei žmogiškojo kapitalo reikšmė, plečiasi informacinių technologijų galimybės, pastebima vadybinės veiklos sudėtingėjimo tendencija. Būtent tiems, kurie vykdo vadybinę veiklą, tenka esminė užduotis paversti žinias ir švietimą tiesiogine visuomenės produktyvumo jėga, tikruoju visuomenės ir jos ekonomikos kapitalu. Straipsnyje pateikiama aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų samprata bei vaidmens svarba organizacijose. Pagrindinis dėmesys skiriamas aukščiausio lygio vadovų komandų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatams, atskleidžiant šių komandų reikšmingumą įmonių veikloje žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste.

Pagrindiniai žodžiai: žiniomis grindžiama visuomenė, aukščiausio lygio vadovai, aukščiausio lygio vadovų komanda.

Įvadas

XX amžiaus pabaigoje Drucker (1994) kalbėjo apie būsimąsias socialines transformacijas, t. y. tapsmą žinių visuomenės, kuri pakeis darbo ir visos visuomenės, kaip sudėtingos tarpusavyje susijusios sistemos, prigimtį. Tačiau tai susiję ne vien su mokslo vaidmens didėjimu, bet ir esminiais pokyčiais, vykstančiais pačioje visuomenėje, kur naujos žinios ir technologijos tampa jos egzistavimo būdu, aplinka, kurioje ji gyvuoja. Tokie neapčiuopiami išteklių, kaip antai žinios, praktinė patirtis (angl. *know-how*), socialinis kapitalas, virsta terpe visuomenės raidai, o inovacijos, susijusios su žinių kūrimu ir naudojimu, tampa itin svarbiu ekonominio augimo įrankiu (Landsstrom, 2008). Informacijos amžiaus žiniomis grindžiamos visuomenės devizu tampa ne tiek organizacijų konkurencinio pranašumo, kiek intelektualinio konkurencingumo siekimas. Taigi organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti konkurencinėje kovoje, turi būti pajėgios numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir inicijavimą keistis bei stengtis paversti inovatyvumą kasdienės veiklos praktika.

Organizacijos reagavimo pobūdis ir efektyvumas šalia kitų veiksnių priklauso nuo aukščiausio lygio vadovų komandų sudėties ir turimo potencialo, nes jų vaidmuo įmonėse yra išskirtinis ir glaudžiai susijęs su strateginiais sprendimais, veikiančiais įmonės veiklą. Nuo to, kiek yra optimali įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda, priklauso tiek pačios komandos pajėgumas realizuoti savo turimą potencialą, tiek įmonės veiklos rezultatyvumas.

Atsižvelgdami į aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų ypatingą vaidmenį ir

svarbą organizacijai, strateginio valdymo ir kitų sričių mokslininkai daug dėmesio skiria jų veiklos tyrinėjimams. Jų nuomone, įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda turi reikšmingą poveikį jos strategijos kryptiai ir yra vienas iš įmonės strateginių išteklių (Castanias, Helfat, 1991; Finkelstein, Hambrick, 1996; Certo ir kt., 2006; Koufopoulos ir kt., 2008).

Tačiau nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimų populiarumo, pagrindiniai teoriniai teiginiai dar nėra iki galo patvirtinti empiriniais tyrimais. Be to, vargu ar galima teigti, kad aukščiausio lygio vadovų komandoms yra sukonstruoti universalūs jų formavimo ir plėtros mechanizmai. Pagaliau ar konkrečiai Lietuvoje jau yra pakankama konsultacinių paslaugų rinka, galinti padėti sukurti optimalias pagal savo vadybinį profilį aukščiausio lygio vadovų komandas? Ar yra šalyje tų, kurie gebėtų padėti aukščiausio lygio vadovų komandoms plėtoti savo pajėgumą, laipsniškai siekiant vis didesnio veiklos efektyvumo? Atsakymai į šiuos, regis, paprastus klausimus, deja, būtų nevienareikšmiai, o tam tikrais atvejais ir neigiami. Visas šis kontekstas ir padiktuoja straipsnio aktualumą, nes tai leistų iš atskirų teorinių konceptų ir empirinių faktų sistemingiau suformuoti aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumo organizacijoje padėtį. Turint tokius apibendrinimus jau galima projektuoti aukščiausio lygio vadovų komandų paramos sistemą, kuri neabejotinai, atsižvelgiant į kiekvieno konkretaus Lietuvos universiteto mokslinį potencialą, turės būti kuriama bendromis pastangomis (kaip tam tikras nacionalinis prioritetas). Tad tyrimo problema – į kokius aukščiausio lygio vadovų komandų ir jų veiklos aspektus tikslinga atsižvelgti, analizuojant jų įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Straipsnio tikslas – remiantis teorinėmis koncepcijomis ir pasaulyje atliktų tyrimų rezultatais, atskleisti aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmenį ir jų įtaką organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių teorinio tyrimo pagrindu analizuojama aukščiausio lygio vadovų komandos samprata ir vaidmuo, koncepcijos ir modeliai bei užsienio autorių atlikti tyrimai. Vadovaujamosi bendraisiais moksliniais tyrimo metodais – sisteminė, lyginamąja ir logine mokslinės literatūros analize.

Aukščiausio lygio vadovų komandos samprata ir vaidmuo įmonių veikloje

Organizacijos aukščiausioji vadovybė vadovybos literatūroje yra vadinama aukščiausio lygio vadovų grupe, aukščiausio lygio vadovų komanda, vyriausių vadovų komanda, dominuojančia koalicija, įtakinga grupuote (Finkelstein ir kt., 2009). Konceptuali požiūriu šiai aukščiausiai grupei priskiriami darbuotojai, užimantys aukščiausias pozicijas organizacijoje. Tai organizacijos struktūros viršuje esanti individų grupė, kuri yra atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį įmonės kaip visumos kryptčiai, procesams ir veiklai (Helfat ir kt., 2006).

Pabrėžtina, kad nėra vienos nuomonės, kaip traktuoti aukščiausią vadovybę – ar kaip komandą, ar kaip grupę. Kai kurie autoriai, apibūdindami aukščiausių vadovų grupes, oponuoja aukščiausio lygio vadovų komandos termino vartojimui. Hambrick (1994) teigia, kad tokios aukščiausių vadovų grupės nėra tikros komandos, nes jos nariai neveikia priklausomai vienas nuo kito kaip vienetas, kartu atliekantis savo darbą. Taigi jis teikia prioritetą terminui „aukš-

čiausio lygio vadovų grupė“. Manytina, kad terminas „komanda“ reikštų, kad tokioje vadovų grupėje yra didesnis suderinamumas. Ir vis dėlto dauguma tyrimų, susijusių su aukščiausio lygio vadovų veikla, juos charakterizuoja kaip komandą, nepaisant esamo darnos ar bendradarbiavimo lygio. Taigi priimtina aukščiausio lygio vadovų komandos ir aukščiausio lygio vadovų grupės terminus vartoti kaip sinonimus.

Aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijose veikia skirtingai nei kitos komandos. Jų užduotis organizacijoje yra užtikrinti jos veiklos efektyvumą ir sėkmę. Tai reiškia, kad aukščiausių vadovų komanda prisiima atsakomybę už atitinkamos strategijos formavimą, kas leistų organizacijai sėkmingai veikti aplinkoje ir garantuotų aiškius sėkmės ir efektyvumo orientyrus. Komanda turi užtikrinti strategijos įgyvendinimą ir tinkamas sąlygas, leidžiančias tikslingai panaudoti visus turimus išteklius, siekiant organizacijos efektyvumo ir sėkmės (West, 2012).

Aukščiausio lygio vadovų komandos yra unikalios. Jos gali būti sudėtingesnės, jas sunkiau transformuoti į tikrąją komandą ir jų atliekamą darbą yra sunkiau apibūdinti. Tokių komandų nariai vykdo strateginį, operatyvųjį ir institucinį vadovavimą. Kiekvienas narys yra atsakingas už savo funkcijos vykdymą ir kartu prisiima ypatingą korporatyvinę atsakomybę (Matthews, 1998).

Ancona ir Nadler (1989) pabrėžia, kad aukščiausio lygio vadovų komandą nuo kitų darbo komandų skiria dvejopų užduočių valdant išorės ir vidaus organizacijos aspektus atlikimas, didelė politinio veiksnio jų veikloje svarba. Tokių komandų nariams būdingi stiprūs individualių laimėjimų siekimo motyvai ir atitinkamas statusas organizacijoje. Aukščiausio lygio vadovų

komanda yra hierarchijos viršūnėje ir turi pakankamai galios bei laisvės. Be to, dėl įsitraukimo į konkurenciją, pokyčius ir strategijų kūrimą bei įdiegimą šios komandos turi stiprų savo svarbos ir veiklos padarinių pojūtį.

Hambrick (1994) aukščiausio lygio vadovų komandas nuo kitų atskiria pagal kelias dimensijas. Aukščiausio lygio vadovų komandos darbas yra sudėtingas ir daugialypis. Komanda susiduria su milžinišku informacijos kiekiu. Darbas neturi apibrėžtų laiko ribų, o pats darbo procesas yra lankstesnis ir dinamiškesnis nei kitų grupių darbas. Komandos nariai turi tiek korporatyvinių, tiek funkcinį išpareigojimų.

Aukščiausio lygio vadovų komandos vaidmuo yra susijęs su organizacijos veiklos organizavimu ir valdymu, formuojant bei įgyvendinant strateginius ir operatyvius sprendimus, galinčius turėti ilgalaikių padarinių (Castanias, Helfat, 1991). Aukščiausio lygio vadovų komanda yra atsakinga už viską, kas vyksta organizacijoje. Kaip rodo praktika, organizacijai siekiant užimti lyderio pozicijas, aukščiausia vadovybė įgauna ypatingą reikšmę (Carmeli, Tishler, 2006).

Tačiau klausimas, kiek reikšminga gali būti aukščiausio lygio vadovų įtaka organizacijų rezultatams, neturi vieno atsakymo. Vienu tyrėjų nuomone, ši įtaka nėra reikšminga, kitų – priešingai. Egzistuoja ir tarpinė pozicija, pabrėžianti, kad tam tikrais atvejais aukščiausio lygio vadovų įtaka būna itin stipri, o kitomis aplinkybėmis – visai nereikšminga.

Pfeffer (1983) manymu, aukščiausios vadovybės vaidmuo yra viso labo simbolinis. Aukščiausio lygio vadovai, nustatydami veiklos kryptis, yra gana pasyvūs ir suvaržyti išorės aplinkos ir vidaus organizacinių

veiksnių. Tai gali būti nepakankamas investicijų dydis, riboti informacijos srautai, vidaus politikos, instituciniai ir teisėtvarkos apribojimai, būtinumas laikytis išgaliojusios tvarkos ir pan. Visa tai verčia prisitaikyti, rinktis mažiau rizikingą kelią, neretai pamėgdžiodami sėkmingesnių vadovų pasirinkimus (Finkelstein ir kt., 2009). Kim ir Cannella (2008) pabrėžia, kad aukščiausio lygio vadovai yra gana vienalytė grupė, turinti panašų išsilavinimą ir patirtį, panašias demografines charakteristikas. Todėl sunku tikėtis veiksnių ar mąstymo įvairovės.

Alternatyvaus požiūrio besilaikantys autoriai tvirtina, kad aukščiausio lygio vadovų charakteristikos gali lemti organizacijos veiklos konkurencingumą (Hambrick, Mason, 1984). Vadovai turi pakankamą veikimo laisvę formuodami organizacijos strateginius kontūrus ir gali pasirinkti tokią sprendimų priėmimo terpe, kuri leidžia realizuoti organizacijos potencialą.

„Aukščiausio ešelono“ koncepcija

Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai plačiai paplito nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio. Įvairūs tyrimai rėmėsi viena žinomiausių „aukščiausio ešelono“ teorine koncepcija (Hambrick, Mason, 1984; Hambrick, 1994), iliustruojančia skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandos struktūros, sprendimų priėmimo ir veiklos konteksto aspektus.

„*Aukščiausio ešelono*“ koncepcijos (angl. *Upper Echelon Theory*) autorių Hambrick ir Mason (1984) nuomone, organizacijos tam tikra prasme yra jų aukščiausios vadovybės asmenybių atspindys. Aukščiausio lygio vadovų komanda įmonėje turi didelę veiksnių laisvę nustatant jos ateities strateginius kontūrus. Įmonės aukščiausia vadovybė pasirenka jos veiklos

srity ir organizuoja veiklą, remdamasi savo asmeniniu bei profesiniu bagažu. Šio bagažo diagnostikos ir jo įtakos objektyviems organizacijos rezultatams prognozės problema turi principinę reikšmę. Būtent šios problemos sprendimui yra skirtas Hambrick ir Maison (1984) konceptualus „aukščiausio ešelono“ modelis, pagrįstas šiais esminiais principais:

- strategijos pasirinkimas ir strateginiai sprendimai yra įtakingų organizacijos asmenų vertybių ir kognityvinių ypatumų atspindys;
- savo ruožtu šių asmenų vertybės ir kognityviniai ypatumai yra keleto pastebimų charakteristikų (pvz., amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, finansinės padėties ir kt.) funkcija;
- egzistuoja organizacinių rezultatų ir šių įtakingų asmenų pastebimų charakteristikų ryšys.

Pasiūlytas strateginio pasirinkimo modelis pabrėžia aukščiausių vadovų demografinių charakteristikų sąsają su organizaciniais procesais ir jų rezultatais. Modelyje išskirti esminiai veiksniai yra vertybės ir kognity-

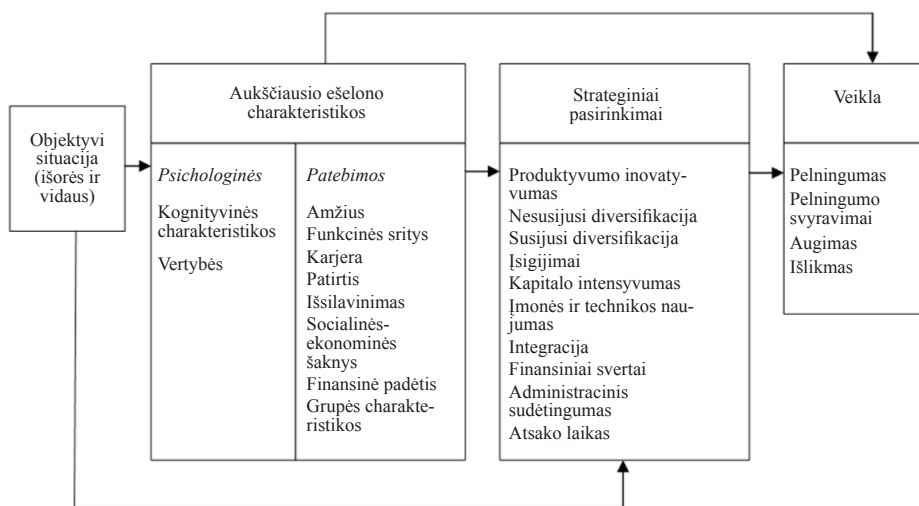
viniai ypatumai, tampantys atrankinio suvokimo ir aplinkos veiksnių interpretacijos prizme vadovų akiratyje.

Modelį sudaro keturios dalys: objektyvi situacija, aukščiausio lygio vadovų charakteristikos, strateginiai pasirinkimai ir veikla (žr. pav.).

Objektyvi situacija apibūdina padėtį išorės ir vidaus aplinkoje.

Aukščiausio lygio vadovų charakteristikos skirstomos į dvi kategorijas: psichologinės (apimančios vertybes ir kognityvinių pagrindą) ir pastebimos. Pastebimos vadovų charakteristikos yra amžius, funkcinė ir kita patirtis, išsilavinimas, socialinės ekonominės charakteristikos, finansinė pozicija ir grupės charakteristikos. Hambrick, Maison (1984) pasiūlė dvidešimt vieną charakteristiką, kurios siejamos su strateginiais pasirinkimais ir organizacinės veiklos rezultatais (Chuang ir kt., 2009).

Strateginiai pasirinkimai yra daugiau susiję su elgsenos veiksniais, o ne su ekonominio optimizavimo skaičiavimais. Taigi strateginiai pasirinkimai yra siejami su elgsenos komponentais ir atspindi sprendimą



Pav. Konceptualus „aukščiausio ešelono“ modelis (Hambrick, Maison, 1984)

priimančio asmens išskirtinius bruožus, t. y. kognityvinį supratimą ir vertybių prioritetus (Chuang ir kt., 2009). Kadangi kognityvinė bazė, vertybės ir suvokimas yra nematomi, didelę svarbą įgyja matuojamos vadybinės charakteristikos, kurios ir tampa to nematomo konstrukto adekvačiais indikatoriais. *Veikla* siejama su tokiais organizacijos veiklos rezultatais kaip augimas, pelningumas.

Apibendrinant galima teigti, kad Hambrick ir Maison (1984) požiūrio originalumas yra susijęs su pasiūlymu perkelti akcentą iš vertybių ir kognityvinių ypatumų, kurių objektyvus diagnostinis vertinimas yra gana sudėtingas, į objektyvias ir pastebimas vadovų charakteristikas, kurios netiesiogiai, bet gana patikimai atskleidžia vadovų vertybines ir kognityvines savybes.

Aukščiausio lygio vadovų komandų ir jų poveikio organizacijų veiklai tyrimų apžvalga

Ankstesniuose „aukščiausio ešelon“ tyrimuose, analizuojant galimus ryšius tarp aukščiausio lygio vadovų komandos demografinių charakteristikų bei skirtingų organizacinių rezultatų, dominavo organizacinės demografijos požiūris (Pfeffer, 1983). Atlikti tyrimai patvirtina egzistuojantį ryšį tarp aukščiausio lygio vadovų komandų ir organizacinės veiklos, kas ypač svarbu greitai besikeičiant aplinkos sąlygoms (Finkelstein, Hambrick, 1990; Hambrick, D’Aveni, 1992; Murray, 1989; Halebian, Finkelstein, 1993; Wiklund, Shepherd, 2003; Covin, Green, Slevin, 2006; Handelberg, Vyakaranam, 2005; Vasilaki, O’Regan, 2008).

„Aukščiausio ešelon“ teorijos teigimu, aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos, t. y. amžius, išsilavinimas, darbo stažas, lemia aukščiausio lygio vado-

vų komandos kognityvinę struktūrą ir daro įtaką organizacijos rezultatams (Hambrick, Maison, 1984). Šiuos teiginius aktyviai bandyta patvirtinti arba paneigti. Skirtingų autorių atlikti empiriniai tyrimai pabrėžia, kad komandos narių amžius (Tihanyj ir kt., 2000), darbo stažas (Bergh, 2001; Herrman, Datta, 2005), išsilavinimas (Jensen, Zajac, 2004), patirtis (Kor, 2003) ir aukščiausio lygio vadovų komandos įvairovė (Lee, Park, 2006) daro poveikį įmonės strateginei orientacijai.

Nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio heterogeniškumo tyrimų populiarumo, kuri, anot Hambrick ir Maison (1984), lemia demografinių duomenų prieinamumas, objektyvumas ir patikimumas, galima sutikti su autoriais, kritikuojančiais pernelyg didelį šių duomenų sureikšminimą (West, Schwenk, 1996; Priem ir kt., 1999). Be to, panašių tyrimų rezultatai yra gana prieštaringi. Aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio skirtingumo poveikis įmonės rezultatams įvairuoja nuo pozityvaus (Barsade ir kt., 2000; Carpenter, 2002), mažai reikšmingo (Ferrier, 2001; West, Schwenk, 1996) iki negatyvaus (Michel, Hambrick, 1992). Iki šiol diskutuojama, ar vadybinių profilių skirtingumas suteikia įmonėms pranašumą (Cannella ir kt., 2008).

Vis dėlto dauguma tyrėjų pritaria, kad komandoje vykstantys procesai keičia ar apriboja aukščiausio lygio vadovų komandos sąryšį su organizaciniais pasirinkimais ir veiklos rezultatais (Lawrence, 1997; Priem ir kt., 1999). Taip pat pabrėžiama, kad ir įvairūs situaciniai kintamieji apriboja aukščiausio lygio vadovų komandos charakteristikų įtaką priklausomiems kintamiesiems ir apibrėžia komandos aplinkos, organizacinį bei vadybinį kontekstą (Hodgkinson,

Sparrow, 2002; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004). Nacionalinė kultūra (Geletkanycz, 1997), internacionalizacijos lygiai (Carpenter ir kt., 2001), socialinės sąveikos aukščiausio lygio vadovų komandoje būdai (Carpenter, 2002) riboja komandos sudėties įtaką organizaciniams rezultatams. Patzelt ir kt. (2008) nuomone, įmonėje taikomas verslo modelis yra vienas iš situacinių kintamųjų, galintis riboti aukščiausio lygio vadovų komandos demografinių charakteristikų įtaką organizacijos veiklai.

Analizuodami aukščiausio lygio vadovų komandų poveikį organizacijos veiklai, Vyakarnam ir Handelberg (2005) išskyrė keturias mokslinėje literatūroje vyraujančias tyrimų kryptis: *grupės išteklių, grupinių procesų, vadovavimo grupės užduočių vykdymui ir asmeninės integracijos į užduotį*. Jų nuomone, siekiant geriau suprasti, kaip aukščiausio lygio vadovų komandos veikia organizacinę veiklą, būtina ne tik identifikuoti demografinius rodiklius, bet ir tikslinga įvertinti komandinius ir individualius procesus, vykstančius aukščiausio lygio vadovų komandose (Vasilaki, O'Regan, 2008).

Grupės ištekliai. Vyakarnam ir Handelberg (2005) nuomone, pagrindiniai ištekliai – žinios ir įgūdžiai yra itin reikšmingi tam, kad komanda galėtų sėkmingai veikti. Organizacijos veiklos kontekste grupės ištekliai siejami su aukščiausio lygio vadovų komandos žiniomis ir patirtimi, komandos narių skaičiumi ir darbo stažu bei komandos sandara.

Žinios ir patirtis. Neabejotina, kad turima patirtis ir žinios tos srities, kurioje funkcionuoja įmonė, yra itin svarbus sėkmės veiksnys. Hambrick, Cho ir Chen (1996) tyrimai atskleidžia, kad kuo aukštesnis aukščiausio lygio vadovų komandos narių išsilavinimo lygis, tuo labiau jie linkę į kūrybiškumą ir

naujoves. Atsižvelgiant į aukščiausio lygio vadovų komandos funkcionavimą, būtų tikslingiau, kad jos narių turimi įgūdžiai papildytų vienas kitą, nei tai, kad komandos veikla priklausytų nuo vieno asmens, pasižyminčio išskirtiniais įgūdžiais (Timmons, 1994). Tačiau komandos turimos žinios ir patirtis tam tikroje veiklos srityje leidžia numatyti sėkmingą rezultatą, bet jo neužtikrina. Tyrimai parodė, kad kuo didesnis aukščiausios vadovybės komandos patirties skirtingumas, tuo prastesnė gali būti organizacijos veikla.

Aukščiausio lygio vadovų komandos dydis ir darbo stažas. Komandos narių skaičius yra teigiamai susijęs su organizacine veikla. Haleblan ir Finkelstein (1993) argumentuoja, kad didesnė komanda asocijuojasi su platesnėmis galimybėmis greičiau ir tiksliau apdoroti informaciją. Certo ir kt. (2006) pabrėžia, kad didesnės aukščiausio lygio vadovų komandos geba geriau suvokti ir susidoroti su sunkumais, kylančiais dėl strateginių pasirinkimų. Jos turi daugiau specializacijos priimant sprendimus galimybių ir greičiau priima pačius sprendimus. Beje, komandos dydis gali paveikti konfliktų lygį ir heterogeniškumą.

Katz (1982), vertindamas aukščiausio lygio vadovų komandos darbo stažo poveikį organizacijos veiklai, teigia, kad egzistuoja netiesioginis komandos darbo stažo ir veiklos ryšys. Komandos, kurios kartu dirba ilgą laiką, būna labiau atsidasavios savo esamai padėčiai, narių suvokimas labiau atrankinis ir vis daugiau remiasi komandos turima patirtimi. Taigi ilgai dirbančios komandos gali tapti mažiau linkusios prie adaptacijos ir inovacijų. Komandos narių darbo stažo skirtingumas neretai asocijuojasi su žemesniu susitelkimo ir pasitikėjimo lygiu (Lawrence, 1997), bet sykiu palankiai

veikia strateginius pokyčius, rinkos dalies ir pelno augimą (Boeker, 1997).

Aukščiausio lygio vadovų komandos sandara. Komandos sandara siejama su jos heterogeniškumu, kas paprastai apibūdinama kaip aukščiausio lygio vadovų komandos dispersijos dydis (Certo ir kt., 2006). Anot Hambrick (2007), demografinis komandos heterogeniškumas atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant įmonės strategiją, siekiant numatytų tikslų ir užtikrinant aukštus rezultatus. Tyrėjai priešaringai vertina šio veiksnio poveikį organizacijos veiklai. Carpenter ir kt. (2004) pabrėžia teigiamą ryšį tarp komandos heterogeniškumo, grindžiamo ankstesne patirtimi, išsilavinimu bei darbo įmonėje stažu, ir organizacinės veiklos. Tai patvirtina ir kitų tyrėjų išvados. Tihanyi ir kt. (2000) išsiaiškino, kad didesnis darbo stažo skirtingumas, skirtingas išsilavinimas ir patirtis asocijuojasi su įmonės diversifikacija. Ferrier (2001) nustatė, kad aukščiausio lygio vadovų komandos sandara turi poveikį įmonių konkurencinei sąveikai. Mažą darbo stažą turinčios heterogeniškos komandos pasižymi tinkamais gebėjimais adaptuotis sudėtingoje aplinkoje ir turėtų būti produktyvesnės, veidamos nepastovumo ir netikrumo sąlygomis. Kita vertus, didelį darbo stažą įmonėje turinčios homogeniškos komandos yra produktyvesnės stabilioje aplinkoje.

Jeigu komandoje yra kitos lyties atstovų, pavyzdžiui, moterų (kas, anot Sealy, Vinnicombe ir Singh, 2008; Welbourne, Cychota ir Ferrante, 2007, nėra dažna) arba labai skirtingo amžiaus vadovų, tai gali tapti pagrindu konfliktams atsirasti arba šių mažumų nuomonei ignoruoti (van Knippenberg, Schippers, 2007).

Grupiniai procesai. Šie procesai yra susiję su grupės narių elgsena bei jų inte-

gracijos laipsniu ir paprastai yra socialinės psichologijos tyrimų objektas. Aukščiausio lygio vadovų komandos proceso aspektai yra socialinė grupės integracija ir komunikacija.

Socialinė integracija. Socialinė integracija – tai daugialypis fenomenas, atspindintis patrauklumą grupei, pasitenkinimą kitais grupės nariais, grupės narių tarpusavio integraciją (O'Reilly ir kt., 1993). Ji yra susijusi su grupės narių elgsena ir veiksmų koordinavimu, siekiant strateginių organizacijos tikslų. Grupės narių suderinamumas stiprina komandinę dvasą, komandinio darbo veiksmingumą ir didina narių pasitenkinimą (Vasilaki, O'Regan, 2008). Socialiai integruoti grupės nariai turėtų demonstruoti didesnę užduočių koordinavimo ir vykdymo efektyvumą, siekiant aukštesnių organizacinių rezultatų. Be to, socialinė integracija yra teigiamai susijusi su sprendimų kokybe ir aukštesniu veiklos lygiu (Simsek ir kt., 2005).

Komunikacija. Grupės komunikacija yra daugiadimensio pobūdžio ir gali skirtis savo dažnumo ir neformalumo lygiu. Komunikacijos dažnumas susijęs su komandos narių sąveikos dažnumu, kai komunikacija vyksta tiesiogiai, telefonu, rašytine forma ar elektroniniu paštu. Savo ruožtu komunikacijos neformalumas atspindi aukščiausio lygio vadovų komandos teikiamą prioritetą mažiau formaliems komunikacijos šaltiniams (spontaniški pokalbiai ir neformalūs susitikimai), palyginti su formaliais (griežtai suplanuoti susitikimai ir rašytinė komunikacija) šaltiniais (Vyakarnam ir Handelberg, 2005). Kadangi komunikacijos efektyvumo svarba neabejotina, vadovai turėtų susitelkti ne tik ties savo komunikacijos proceso sėkmingumu, bet ir padėti savo pavaldiniams efektyviai komunikuoti. Neefektyvi vadovų

ir kitų organizacijos narių komunikacija kenkia organizacijos veiklai ir mažina jos konkurencinį pranašumą (Spinks, Wells, 1995).

Vadovavimas grupinių užduočių vykdymui. Analizuojant aukščiausio lygio vadovų komandos vadovavimo, įmonės veiklos ir augimo ryšį, atkreiptinas dėmesys į dvi problemas: kiek aiškiai komandos nariai suvokia vykdomas užduotis ir kiek dėl tų užduočių sutampa jų požiūriai.

Tikslo ir vaidmens aiškumas. Tikslo aiškumas yra susijęs su sėkminga organizacine veikla. Yuen (2004) nuomone, tikslo aiškumas gali teigiamai paveikti vadybinę veiklą, o tikslų neaiškumas skatina darbuotojų įtampą, netikrumą, nepasitenkinimą ir sąmyšį. Kad aukščiausio lygio vadovų komanda būtų veiksminga, turi būti aiškiai nustatyti tikslai, vertybės ir normos. Pagrindinis klausimas vadovaujant grupinės užduoties vykdymui yra būtinumas turėti aiškią misiją ir viziją, kurios vėliau turėtų būti perteikiamos pavaldiniams. Nesėkmingas tikslų perteikimas gali sukelti nemažai problemų tiek verslo gimimo, tiek augimo fazėse.

Vienodų pažiūrų laikymasis. Svarbus komandinės veiklos aspektas yra laikytis vienodų pažiūrų. Mohrman ir Cohen (1994) teigimu, panašios komandos narių pažiūros teigiamai veikia komandos veiklą. Vienodas organizacijos strateginių tikslų, planų ir veiksmų supratimas yra svarbus aukščiausio lygio vadovų komandos veiksmingumo aspektas, o tai yra itin reikšminga verslo sėkmei.

Asmeninė integracija į užduotį. Tai yra siejama su įsipareigojimu atlikti užduotis ir komandos narių vertybių bei tikslų pasiekimo laipsniu, įnešant savo indėlį į įmonės veiklą (Vyakarnam ir Handelberg, 2005).

Įsipareigojimas. Cook ir Wall (1980) įsipareigojimą apibūdino kaip individo savęs identifikavimą su organizacija, individo išitraukimą į organizaciją ir individo demonstruojamą lojalumą organizacijai. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariai turėtų demonstruoti aukšto lygio įsipareigojimą organizacijai, užduočiai ir strateginiams sprendimams, siekdami sėkmingo ir neatidėliotino iniciatyvos realizavimo, kas itin svarbu besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje.

Vertybių ir tikslų pasiekimas. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariams turėtų būti artimas priklausomybės jausmas organizacijai. Jie turėtų demonstruoti moralinį įsipareigojimą, suprantamą kaip savęs identifikavimą, su tikslais ir organizacinėmis vertybėmis (Vasilaki, O'Regan, 2008). Galima teigti, kad turėtų egzistuoti ryšys tarp strateginio tikslo, kurį organizacija nori pasiekti, ir aukščiausio lygio vadovų komandos narių įgytų vertybių, kurios leistų sėkmingai pasiekti šį tikslą. Šios komandos narių įgytos vertybės ir įsitikinimai sudaro grupės suderinamumo pagrindą.

Dar vienas aukščiausių vadovų komandų tyrimų klasifikavimo kriterijus susijęs su pasirinktais orientyrais ir rodikliais. Tai yra tyrimai, orientuoti į organizacinius rezultatus, grupinius procesus, komandos narių įvairumą ir aukščiausio lygio vadovų komandų formavimą bei charakteristikas. Anot Carpenter ir kt. (2004), viena iš tyrimų metodologinių problemų yra susijusi su priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų, atspindinčių aukščiausių vadovų įtaką organizacijų rezultatyvumui, pasirinkimu. Beje, sudėtingas ir nevienareikšmiškas tyrimų objektas dažnai tampa kliūtimi pripažįstant tyrėjų atskleistų rezultatų objektyvumą.

Atlikta tyrimų apžvalga parodė, kad aukščiausio lygio vadovų komandų įtakos

tyrimai, pagrįsti „aukščiausio ešelono“ teorine koncepcija, iš vidinio organizacinio lygmens jau peržengė į šakos, šalies, tarptautinį lygmenį ir apėmė skirtingo tipo organizacijas – tiek verslo ir viešojo sektoriaus, tiek skirtingų gyvavimo ciklo stadijų organizacijas. Pažymėtina, kad išaugo ne tik teorinių ir empirinių aukščiausio vadovybės tyrimų skaičius, bet ir išsiplėtė tarpdisciplininis aspektas, apimantis platų mokslinių krypčių spektrą, t. y. psichologijos, organizacijų teorijos, strateginio valdymo, tarptautinio verslo kryptis.

Taip pat išplito aukščiausio lygio vadovų komandų demografinių charakteristikų įtakos tyrimų spektras: nuo procesų, vykstančių aukščiausių vadovų grupių viduje, iki visos organizacijos. Tai grupiniai procesai, kognityviniai ir elgsenos konfliktai, informacijos perdavimo procesai, konsensuso siekimas strateginių sprendimų priėmimo procese.

Kartu pažymėtina, kad „aukščiausio ešelono“ koncepcijos kūrėjai suvokė, jog aiškiai pastebimi demografiniai veiksniai nesuteikia galimybių apibrėžti patikimą vadovo profilį. Pastaruoju metu tyrėjai vis daugiau dėmesio skiria tam, kaip vadovų turimas žmogiškasis kapitalas, t. y. jų žinios, patirtis, kompetencijos ir psichologinės charakteristikos, veikia organizacijų rezultatyvumą.

Išvados

Aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijose yra unikaliai ir veikia skirtingai nei kito lygmens komandos. Jų vaidmuo yra susijęs su organizacijos veiklos organizavimu bei valdymu, formuojant ir įgyvendinant strateginius ir operatyvius sprendimus, galinčius turėti ilgalaikių padarinių. Šių ko-

mandų užduotis yra užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą ir sėkmę.

Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai labai paplito nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio ir rėmėsi teorinėmis koncepcijomis bei modeliais, iliustruojančiais skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandų struktūros, sprendimų priėmimo ir veiklos konteksto aspektus.

Nemažai atliktų tyrimų ne tik leido atsakyti į daugelį teorinių ir praktinių klausimų, bet ir iškėlė nemažai naujų probleminių aukščiausio lygio vadovų komandų veiklos aspektų:

- Organizacijos išorės ir vidaus aplinkos veiksnių įtaka aukščiausio lygio vadovų komandos struktūrai ir efektyvumui. Itin reikšmingi aspektai (nors ir tirti, bet dar reikalaujantys išsamesnių tyrimų) yra susiję su žinių visuomenės kūrimo iššūkiais. Ne mažiau svarbūs yra organizaciniai veiksniai: elgsenos integracija aukščiausio lygio vadovų komandose, šių komandų nevienalytiškumas, komandinių vaidmenų ir išipareigojimų skirstymas aukščiausio lygio vadovų komandose ir įtaka organizacijos veiklai.
- Kokios aukščiausių vadovų charakteristikos yra ypač reikšmingos organizacijai dėl jų priimamų strateginių sprendimų efektyvumo? Tai aukščiausio lygio vadovų komandų heterogeniškumas ir socialiniai kognityviniai pranašumai, komandos narių funkcinė patirtis, aukščiausių vadovų demonstruojamų charakteristikų (kaip individualių psichologinių savybių, vadybinės patirties) įtaka strateginių sprendimų priėmimui ir organizacijų rezultatams. Itin perspektyvus tyrimų aspektas susijęs su aukščiausių vadovų įvairių gebėjimų bei

charakteristikų konfigūravimu, jų sąveika ir įtaka individualiam, grupiniam ir organizaciniam veiksmingumui.

- Nors tyrimai rodo, kad įmonės vadovo ir kitų aukščiausio lygio vadovų asmeninės charakteristikos (individualūs psichologiniai ypatumai) turi ypatingą

įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos veiklai ir organizacijos rezultatų dinamikai, dar nėra iki galo ištirtas atskirų charakteristikų poveikis. Tai iš dalies susiję su tuo, kad tyrimai buvo atlikti gana skirtingų žinių išsivystymo lygių visuomenėse.

LITERATŪRA

ANCONA, D. G.; NADLER, D. A. (1989). Top hats and executive tales: designing the senior team. *Sloan Management Review*, vol. 31, p. 19–28.

BARSADE, S. G.; WARD, A. J.; TURNER, J. D. F.; SONNENFELD, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, p. 802–836. DOI: 10.2307/2667020.

BERGH, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, vol. 27, p. 603–622. DOI: 10.1177/014920630102700506.

BOEKER, W. (1997). Strategic change: The Influence of Managerial Characteristics And Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1), p. 152–170.

CANNELLA, A. A.; PARK, J. H.; LEE, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, vol. 51, p. 768–784. URL: 38AH356.

CARMEI, A.; TISHLER, A. (2006). An empirical analysis of the relative importance of managerial skills of the firm's top management team. *International Journal of Manpower*, vol. 27, no. 1, p. 9–36. DOI: 10.1108/01437720610652817.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, vol. 30, p. 749–778. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.001.

CARPENTER, M. A.; SANDERS, W. G.; GREGERSEN, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, no. 44, p. 493–511. DOI: 10.2307/3069366.

CARPENTER, M. A. (2002). The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, no. 23, p. 275–284. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/3094366>>.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, vol. 17(1), p. 155–171. DOI: 10.1177/014920639101700110.

CERTO, T. S.; LESTER, R. H.; DALTON, C. M.; DALTON, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, vol. 43, p. 813–839. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x.

CHUANG, T. T.; NAKATANI, K.; ZHOU, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 22, no. 1/2, p. 183–196. DOI: 10.1108/17410390910932821.

COOK, J.; WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 39–52. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x.

COVIN, J.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30 (1), p. 57–81. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x.

DRUCKER, P. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly* 274 (November), p. 53–80.

FERRIER, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 858–877. DOI: 10.2307/3069419.

- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. (1990). Top-management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 484–503. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/2393314>>.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
- GELETKANYCZ, M. A. (1997). The Salience of “Culture’s Consequences”: The Effects of Cultural Values on Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 615–634. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199709).
- HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 4, p. 844–863. DOI: 10.2307/256761.
- HAMBRICK, D. C.; D’AVENI, R. A. (1992). Top Team Deterioration as Part of The Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, no. 38, p. 1445–1466. DOI: 10.1287/mnsc.38.10.1445.
- HAMBRICK, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the ‘team’ label. In L. L. Cummings, and B. M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, p. 171–213, JAI Press, Inc., Greenwich, CN.
- HAMBRICK, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, vol. 32, p. 334–343. DOI: 10.5465/AMR.2007.24345254.
- HAMBRICK, D.; MAISON, P. (1984). Upper echelons: the organizations as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, vol. 9, no. 2, p. 193–206. DOI: 10.5465/AMR.1984.4277628.
- HAMBRICK, D.; CHO, T.; CHEN, M. (1996). The influence of top management teams heterogeneity on firms’ competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 659–684. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/2393871>>.
- HANDELBERG, J.; VYAKARNAM, S. (2005). Four themes of the impact of management teams on organizational performance: implications for future research of entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, vol. 23(3), p. 236–256. DOI: 10.1177/0266242605052072.
- HELFAF, C. E.; HARRIS, D.; WOLFSON, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks in U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, vol. 20 (4), p. 42–64. DOI: 10.5465/AMP.2006.23270306.
- HERMANN, P.; DATTA, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, vol. 16 (1), p. 69–78. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x.
- HODGKINSON, G.; SPARROW, P. (2002). *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Buckingham: Open University Press. 432 p.
- JENSEN, M.; ZAJAC, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 507–524. DOI: 10.1002/smj.393.
- KATZ, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p. 81–104.
- KOR, Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, vol. 14 (6), p. 707–719. DOI: 10.1287/orsc.14.6.707.24867
- KOUFOPOULOS, D.; ZOUMBOS, V.; ARGYROPOULOU, M.; MOTWANI, J. (2008). Top management team and corporate performance: a study of Greek firms. *Team Performance Management*, vol. 14, no. 7/8, p. 340–363.
- LANDSTROM, H. (2008). Entrepreneurship research. A missing link in our understanding of the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9 no. 2, p. 301–322.
- LAWRENCE, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, vol. 8, p. 1–22. DOI: 10.1287/orsc.8.1.1.
- LEE, H. U.; PARK, J. H. (2006). Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, vol. 17, p. 195–213. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00501.x.
- MATTHEWS, L. L. (1998). A review of executive teamwork. *Team Performance Management*, vol. 4, no. 6, p. 269–285. DOI: 10.1108/13527599810235361.
- MICHEL, J.; HAMBRICK, D. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Char-

- acteristics. *The Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 1, p. 9–37. URL: <http://www.jstor.org/stable/256471>
- MOHRMAN, S.; COHEN, S. (1994). *When People Get Out of the Box: New Attachments to Co-workers*. Publication G 94–19, Center of Effective, University of Southern California.
- MURRAY, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 125–141. DOI: 10.1002/smj.4250100710.
- O'REILLY, C.; SNYDER, R.; BOOTHE, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. In G. Huber, and W. Glick (eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, p. 147–175.
- PATZELT, H.; KNYPHAUSEN-AUFSEB, D.; NIKOL, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: an upper echelon perspective. *British Journal of Management*, vol. 19, p. 205–221. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00552.x.
- PFEFFER, J. (1983). Organizational demography. In L. L. Cummings, and B. M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behaviour*, no. 5, p. 299–357.
- PRIEM, R.; LYON, D.; DESS, G. (1999). Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, vol. 25 (6), p. 935–953.
- SEALY, R.; VINNICOMBE, S.; SINGH, V. (2008). The pipeline to the board finally opens: Women's progress in FTSE 100 boards in the UK. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria, M. Huse (eds.). *Women on corporate boards of directors: International research and practice*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 37–46.
- SIMSEK, Z.; VEGA J. F.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, vol. 48 (1), p. 69–84. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/20159641>>.
- SPINKS, N.; WELLS, B. (1995). Quality communication: a key to quality leadership. *Training for Quality*, vol. 3, p. 14–19. DOI: 10.1108/09684879510087486.
- TIHANYI, L.; ELLSTRAND, A. E.; DAILY, C.M.; DALTON, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, vol. 26, p. 1157–1177. DOI: 10.1177/014920630002600605.
- TIMMONS, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition: Irwin Press, Burr Ridge, IL.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, vol. 58, no. 1, p. 515–541. DOI: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546.
- VASILAKI, A.; O'REGAN, N. (2008). Enhancing post-acquisition organizational performance: the role of the top management team. *Team Performance Management*, vol. 14, no. 3/4, p. 134–145. DOI: 10.1108/13527590810883415.
- VYAKARNAM, S.; HANDELBERG, J. (2005). Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance. Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, vol. 23 (3), p. 236–256. DOI: 10.1177/0266242605052072.
- WELBOURNE, T. M.; CYCOTA, C. S.; FERRANTE, C. J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, no. 32, p. 524–547. DOI: 10.1177/1059601106291071.
- WEST, C. T.; SCHWENK, C. R. (1996). Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings. *Strategic Management Journal*, no. 17, p. 571–576. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199607).
- WEST, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. 3rd ed. BPS: Blackwell. 297 p.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 1307–1314. DOI: 10.1002/smj.360.
- YUEN, C. (2004). Good characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary control. *Managerial Auditing Journal*, vol. 19, p. 517–532. DOI: 10.1108/02686900410530529.

THE ROLE AND IMPACT OF TOP MANAGEMENT TEAMS ON ORGANIZATIONS PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE-BASED SOCIETY

Vadimas Diska, Albinas Marčinskas

S u m m a r y

The most important issue in the article is how companies, because of great complexity and rather vague environmental conditions, knowledge-based society challenges, in order to stick to their position and gain competitive advantage, must be able to anticipate and react timely to external and internal environmental pressure and show an initiative to undergo changes. The nature of the organization's reaction and efficiency depends on the top management team characteristics, structure, and potency.

The article analyzes the conception of top management teams, their particularity, and the role they play in the organization. It is stressed that considering the role and importance of top management team in an organization, the scientists of strategic management and other fields much attention devote to their performance investigation. In their opinion, the organization's top management team greatly impacts strategic trends and, therefore, is one of the main strategic resources (Castanias, Helfat, 1991; Michel, Hambrick, 1992; Finkelstein, Hambrick, 1996; Certo et al. 2006).

The article stresses that the investigations of top management teams greatly developed in the 80's of the last century; they were based on the "upper echelon" theoretical concept which illustrated different top management team aspects in the context of structure, decision making, and performance. In the previ-

ous "upper echelon" investigations, while analysing the possible links between a top management team demographic characteristics and different organization results, the organizational demography approach prevailed. The performed investigations confirm the existing link between top management teams and organizational performance which is very important under conditions of rapid environmental changes.

The article presents the main trends revealed in the scientific literature on the top management teams: team resources, team processes, managing team performance, and personal integration into the task. Therefore, it is important to have a better understanding of how top management teams impact organizational performance, not only to indentify the demographic indexes, but also to evaluate team and individual processes which function in top management teams. The investigation review has revealed that top management teams impact the research which was based on the "upper echelon" theoretical concept, from the internal organizational level transcending to branch, country, international levels and encompassing different types of organizations – both in business and public sectors, and also organizations that are in different life cycle stages. On the basis of accomplished analysis, new problematic aspects of TMT have been revealed, which require more research.