

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**LĪDERĪBA A/S „DELFI” ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS
KONTEKSTĀ**

Leadership in JSC „Delfi” organisation’s cultural context

MAGISTRA DARBS
Vadības zinību maģistra studiju programma

Autors: **Maira Lāce**

Studenta apliecības Nr.: ML12095

Darba zinātniskais vadītājs: Dr.admin., doc. A. Cekuls

RĪGA 2014

ANOTĀCIJA

Saprotot, kādu potenciālo ietekmi uzņēmuma darbībā var sniegt izkopta organizācijas kultūra, ar vien vairāk uzņēmumu vadītāji sāk rūpēties arī par organizācijas kultūru, ieviešot vērtības un attīstot veiksmīgu līderību, lai veicinātu organizācijas procesu sekmīgu norisi.

Mairas Lāces maģistra darba „Līderība A/S “Delfi” organizācijas kultūras kontekstā” mērķis ir balstoties uz teorētiskās literatūras un iegūto datu, avotu analīzi, izpētīt līderības pilnveides iespējas uzņēmumā A/S “Delfi”.

Pētījuma rezultāti atklāj, ka A/S „Delfi” vēlamā organizācijas kultūra ir klanu kultūra ar izteiktām adhokrātijas kultūras iezīmēm. Esošie struktūrvienību vadītāji un A/S „Delfi” vadītājs pēc līderības pašnoteikšanās anketas rezultātiem atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai.

Darba apjoms ir 93.lpp tajā skaitā 4 pielikumi, kas sastāda 13.lpp. Darbā ievietotas 7 tabulas un 25 attēli. Izmantotās informācijas avotu saraksts sastāv no 50 avotiem.

Atslēgvārdi: organizācijas kultūra, līderība, OCAI, ALQ

ANOTATION

Realizing the potential impact of a company's operations that can be provide, refined organizational culture, more and more business leaders are starting to care about the organization culture, implementing values, and the development of successful leadership in order to facilitate the smooth running of the organization process.

Mairas Lāces Master Thesis “Leadership in JSC “Delfi” organization`s cultural context” main objective is based on the theoretical literature and the data obtained, exploring leadership development opportunities in JSC “Delfi”.

The research results reveal that the JSC “Delfi” desired organizational culture is a clan culture with marked adhocracy cultural characteristics. The current heads of department and CEO of JCS “Delfi”, after self - leadership questionnaire results correspond to the desired organization culture.

Master Thesis consist of 93 pages, including 4 attachments which consists of 13 pages, 7 tables and 25 images. Used bibliography list consists of 50 sources.

Keywords used: Organization`s culture, leadership, OCAI, ALQ

SATURA RĀDĪTĀJS

Apzīmējumu saraksts.....	4
Ievads.....	5
1. Organizācijas kultūras raksturojums	9
1.1. Organizācijas kultūras klasifikācija	13
1.2. Kamerona un Kvinna organizācijas kultūras tipoloģija.....	23
1.2.1. Hierarhiskā (birokrātiskā) kultūra	25
1.2.2. Tīrgus (konkurences) kultūra.....	26
1.2.3. Klanu (ģimenes) kultūra	26
1.2.4. Adhokrātijas (radīšanas) kultūra.....	27
1.3. Vadītāja - līdera loma organizācijas kultūrā	29
2. A/S „Delfi” raksturojums	47
2.1. Uzņēmuma struktūra.....	48
2.2. A/S „Delfi” pozīcija mediju tirgū/ konkurentu analīze.....	49
3. Līderības un organizācijas kultūras pētījums A/S „Delfi”	53
3.1. Pētījuma metodoloģija	53
3.2. OCAI un ALQ anketas pētījuma rezultāti	56
Secinājumi:	74
Priekšlikumi:.....	76
Izmantotā literatūra un avoti:.....	77
Pielikumi.....	81
1. Pielikums. A/S „Delfi” attīstības vēsture	81
2. Pielikums. Respondentu anketas paraugs	82
3. Pielikums. Korelācijas rezultātu atspoguļojums.....	85
4. Pielikums. Intervija ar A/S „Delfi” vadītāju Konstantīnu Kuzikovu	86

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

1. OCAI - Organization Culture Assessment Instrument - Organizācijas kultūras mērīšanas instruments
2. ALQ - Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire - Līderības pašnoteikšanas anketa
3. OCI - Organizational Culture Inventory - Organizācijas kultūras uzskaitē
4. CPM - Cost Per Mille - starptautiski pieņemts saīsinājums reklāmas norēķinu vienībai internetā - maksa par tūkstots skatījumiem

IEVADS

Arvien vairāk uzņēmumu vadītāju izprot, kādu potenciālo ietekmi uzņēmuma darbībā var sniegt organizācijas kultūra. Uzņēmēji ne tikai savu uzmanību koncentrē uz uzņēmuma finansēm, mārketingu un reklāmu, bet arī biežāk rūpējas par vidi un atmosfēru savā darba kolektīvā. Tieši vadītāji ir tie, kuri pamatā veido organizācijas kultūru, ieviešot vērtības, lai veicinātu organizācijas procesu sekmīgu norisi. No organizācijas kultūras galvenokārt būs atkarīga misijas, vīzijas un stratēģijas izpratne starp organizācijas darbiniekiem, kas veidos izpratni par kopējiem mērķiem, kurus organizācija plāno sasniegt. Organizācijas ikdienas norises, notikumi, tradīcijas, vienotu mērķu un uzdevumu veikšana ir organizācijas kultūras daļa, kurai nepieciešams pievērst lielu uzmanību, jo šī ir daļa, kas veido organizācijas kopējo spēku, kas satur organizāciju no iekšienes.

Īpaši bieži organizācijas kultūra tiek minēta kontekstā ar konkurences izzināšanu uzņēmējdarbības vidē. Sakārtot organizācijas iekšējos procesus ir kļuvis par jebkuras organizācijas vadītāju nepieciešamību, lai spētu reaģēt uz notikumiem tirgū un attiecīgi saglabātu savu vietu konkurences apstākļos. Biznesa stratēģijas ietvaros tas ļaus uzlabot savstarpējās attiecības, to kvalitāti starp uzņēmuma darbiniekiem, neatkarīgi no līmeņa, kurā darbinieks strādā. Ir skaidrs, ka organizācija jau sen nav tikai biroja telpas, vadītāji un padotie, kuri tiek vadīti kāda noteikta mērķa sasniegšanai. Saprotams, ka liela loma organizācijas kultūras veidošanā un vadīšanā ir uzņēmuma vadītājam - līderim. Vadītājs ikdienā vada uzņēmuma darbiniekus, kuri var būt gan tieši, gan netieši pakļauti, tāpēc, lai panāktu atbilstošu darba sniegumu un motivētu darbiniekus, vadītājam, bez formālām pilnvarām, ir nepieciešamas arī izteiktas līdera īpašības un lieliskas saskarsmes spējas, kas ļaus veidot raitu un efektīvu komandas darbu. Neskatoties uz to, ka līdera prasmes ir ilgstošas un nepārtrauktas sevis attīstīšanas rezultāts, pretēji tam kā iespējams iegūt tehniskas vai organizatoriskas prasmes, šīs prasmes ir svarīgas, lai organizācija spētu pilnvērtīgi attīstīties laika gaitā. Vadītāja un darbinieku izvēlei ir noteicoša loma organizācijas kultūras attīstībā, tāpēc ir svarīgi, lai brīdī, kad organizācijas kultūra ir mainīga, tai attīstīties palīdz atbilstošs vadītājs, kuram piemīt tās pašas vērtības, kas organizācijai.

Uzņēmumi ir pārvarējuši krīzes periodu un nu pievēršas organizācijas sakārtošanai, kas ietver arī organizācijas kultūras veidošanu un nostiprināšanu. Pārvarot krīzes periodu uzņēmumu ikdiena ir stabilizējusies, tāpēc nepieciešams novērst iespējamo disbalansu un problēmas, kas var skart darbiniekus, piemēram, darbinieku neuzticība, lojalitātes trūkums, demotivācija, komunikācijas problēmas, paaugstināts stresa līmenis, neskaidrība u.c.

Organizācijas kultūras izpratne ir palīgs šādu situāciju kontrolei - tā ļauj apzināties esošo situāciju, veidot komunikāciju starp darbiniekiem, risināt krīzes situācijas un konfliktus, kā arī meklēt kopīgu attīstības virzienu un celt darbinieku apmierinātību. Lielu lomu šajā procesā spēlē darbinieku vērtību analīze un organizācijas mērķu saskaņa ar organizācijas vērtībām, pretējā gadījumā tas var negatīvi ietekmēt organizācijas kultūru un kavēt kopējo organizācijas mērķu sasniegšanu, tāpēc organizācijas vadības uzdevums ir nostiprināt esošo kultūru, ja tā ir gana spēcīga jau šobrīd, vai pārveidot vājo kultūru, gadījumā, ja tā ir nepietiekoši spēcīga.

Ziņu portāls “Delfi.lv” jau 15 gadus ir stabils interneta mediju tirgus līderis. Operatīvas ziņas par notiekošo politikā, biznesā, pasaulē, sportā, kultūrā un citās jomās. Reportāžas, žurnālistikas pētījumi, apraksti, ekspertu viedokļi. Tas viss un vēl vairāk ir A/S “Delfi” spēks, kas ļāvis ziņu portālam iekarot ne tikai mediju vidi, bet pavisam nesen kļūt arī par otro lasītāko portālu Latvijā, apsteidzot ilggadējo līderi portālu “draugiem.lv”. Šie panākumi ir nostiprinājuši uzņēmuma zīmolu un vietu tirgū, pateicoties spējīgajiem darbiniekiem, kuri ikdienas rūpējas par jaunu ziņu papildinājumu, produktu ieviešanu un portāla uzturēšanu, tāpēc uzņēmumam ir ļoti svarīgi rūpēties par darbinieku apmierinātību. Organizācijas viens no svarīgākajiem resursiem ir cilvēk resurss, kas nozīmē, ka savstarpējo attiecību veidošana un uzturēšana ir pamatā jebkuram darbiniekam, neatkarīgi no viņa darba pienākumiem un lomas organizācijas ikdienā, par ko rūpējas uzņēmuma vadība, veidojot un stiprinot organizācijas kultūru. Spēcīga organizācijas kultūra tiek minēta arī kā viens no galvenajiem priekšnoteikumiem konkurences cīņā, tāpēc ikvienam uzņēmumam ir jāvērs papildus uzmanība kultūras veidošanai un stiprināšanai savā organizācijā. 2013. gada novembrī A/S “Delfi” akcionāri nomainīja uzņēmuma līdzšinējo vadītāju un iecēla vietā jaunu, tāpēc esošā uzņēmuma organizācijas kultūra ir pakļauta mainībai, līdz ar jaunā vadītāja ienākšanu organizācijā. Uzņēmumam ir būtiski tieši šobrīd apzināt līdzšinējo organizācijas kultūru un noskaidrot darbinieku vēlmes tās attīstībā, kā arī noskaidrot esošās vadības potenciālu strādāt esošajā kultūrā, lai pārmaiņu rezultātā organizācija tikai iegūtu.

Maģistra darba „Līderība A/S “Delfi” organizācijas kultūras kontekstā” **mērķis** ir balstoties uz teorētiskās literatūras un iegūto datu, avotu analīzi, izpētīt līderības pilnveides iespējas uzņēmumā A/S “Delfi”.

Lai sasniegtu maģistra darbā izvirzīto mērķi, darba autore, ir izvirzījusi sekojošus **uzdevumus**:

1. Noskaidrot organizācijas kultūras jēdzienu, to veidojošos elementus, kā arī vadītāja - līdera raksturojumu;
2. Izpētīt A/S “Delfi” organizācijas kultūru, balstoties uz Kima Kameronu un Roberta Kvinna izstrādātās organizācijas kultūras tipoloģijas teoriju;

3. Noskaidrot A/S "Delfi" līderības pašvērtējumu pēc ALQ izstrādātās sistēmas;
4. Veikt pētījumu, kā rezultātā dot ieskatu par līderības pilnveides iespējām A/S "Delfi";
5. Veikt anketēšanu A/S "Delfi" darbinieku vidū;
6. Veikt padziļināto interviju ar A/S „Delfi” vadītāju;
7. Analizēt iegūtos datus par organizācijas kultūru;
8. Analizēt iegūtos datus par vadītāju līderību;
9. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Darba **hipotēze:**

H₁- Esošie organizācijas vadītāji - līderi atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai.

H₂- Organizācijas darbinieku demogrāfiskie faktori ietekmē organizācijas kultūru.

Lai sasniegtu maģistra darba mērķi un piepildītu izvirzītos uzdevumus, darba autore izvēlējās izmantot sekojošas **pētījuma metodes:**

1. Teorētiskā metode - ļaus izpētīt, salīdzināt un analizēt dažādu autoru viedokļus par organizācijas kultūru un vadītāju - līderi;
2. Salīdzinošā metode - paredz līdzīgā/atšķirīgā, vecā/jaunā salīdzināšanu un analīzi;
3. Kvantitatīvā pētījuma metode - aptauja;
4. Kvalitatīvā pētījuma metode - padziļinātā intervija;
5. Monogrāfiskā metode- ļaus veikt parādības detalizētu izpēti, apkopot informāciju un pamatojoties uz literatūras apskatu, raksturot pašreizējo situāciju;
6. Statistiskā datu apstrādes metode - pētījumā ievākto datu analīzei.

Uzņēmuma vadītāja viedokli jautājumā par līderību un organizācijas kultūru A/S „Delfi”, noskaidroju intervijas laikā ar uzņēmuma vadītāju Konstantīnu Kuzikovu. Intervijas gaitā, tika precizēta informācija par līdzšinējo organizācijas kultūru un to kā uzņēmums plāno to attīstīt, kā arī tika noskaidrots vadītāja viedoklis par līderību organizācijā.

Individuāli izpildāmā aptauja par organizācijas kultūru tika izmantota, lai noskaidrotu esošo un vēlamo organizācijas kultūru kopumā, vadītāju vidū un katrā no struktūrvienībām. Anketā tika iekļauti slēgtie jautājumi, lai precīzi noteiktu nepieciešamo aktuālo informāciju organizācijā. Līderības pašnoteikšanas anketa tika izmantota, lai noskaidrotu esošo struktūrvienību vadītāju līderību un saprastu tās potenciālo ietekmi uz vēlamo organizācijas kultūru. Anketēšana notika A/S „Delfi” Latvija birojā, laika posmā no 2014.gada marta līdz 2014.gada aprīlim.

Maģistra darbam ir izveidotas 3 nodaļas, no kurām pirmā nodaļa ir veltīta pētījuma teorētiskā pamatojuma iegūšanai, kurā, izmantojot dažādu Latvijas un ārvalstu pētnieku zinātniskos darbus, tika analizēta iegūtā informācija, lai, izmantojot teorētisko pētniecības

metodi, izpētītu, salīdzinātu un analizētu dažādu autoru viedokļus par organizācijas kultūru un vadītāju - līderi organizācijā.

Otrā nodaļa veltīta empīriskajam pētījumam, kurā, izmantojot monogrāfisko pētījuma metodi, tika veikta uzņēmuma detalizēta izpēte, apkopota aktuālā informācija un raksturota ne vien pašreizējā situācija, bet arī laika gaitā notikušās pārmaiņas.

Trešajā nodaļā ar kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma metodēm, izmantojot Kima Kameronā un Roberta Kvinna tipoloģijas izstrādāto OCAI anketu, kā arī ALQ autentiskās līderības pašnoteikšanas anketu, tika aptaujāti uzņēmuma darbinieki un meklēts to viedoklis, lai to apkopotu un spētu veikt nepieciešamo analīzi, izmantojot statistisko datu apstrādes metodi. Savukārt izmantojot salīdzināšanas metodi, tika apvienoti organizācijas kultūras un vadītāja - līdera elementi un tika pētītas to kopsakarības, lai meklētu līderības pilnveides iespējas A/S "Delfi". Tika apkopoti pētījuma laikā radušies secinājumi, kā arī izvirzīti priekšlikumi.

Galvenie informācijas avoti pētījuma izstrādē un studiju noslēguma darba sagatavošanā ir Latvijas un ārvalstu zinātnieku grāmatas un zinātniskie darbi, publikācijas zinātnisko rakstu krājumos un periodikā, internetā pieejamie materiāli, Lursoft datu bāze un uzņēmuma A/S „Delfi” npublicētie dati.

1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS

Līdzīgi kā citu organizācijām veltīto pētījumu saknes, arī organizācijas kultūras un tās pētījumu saknes ir meklējamas zināmajā Hotornas eksperimentā, kura laikā tika atklāta darbiniekiem kopīga vērtību un pieņemumu sistēma, kā arī neformāla sociālā sistēma, kura attēloja to pašu, ko mūsdienās dēvē par organizācijas kultūru. Kaut arī laikā, kad tika veikts Hotornas eksperiments, jēdziens „organizācijas kultūra” vēl nebija definēts, pati parādība noteikti eksistēja. Šī eksperimenta laikā konstatēta izteikta saistība starp organizācijas kultūru izsakošiem parametriem un organizācijas efektivitāti raksturojošiem rādītājiem, tādiem kā darba ražīgums, produktivitāte u.c. Paaugstinātais veikuma līmenis veidojās to augstākās motivācijas rezultātā. Produktivitāte saistījās ar sociālajiem efektiem, nevis ar apgaismošanas līmeni. Profesors Eltons Maijo (*Elton Mayo*) šādu sociālo uzvedību nosauca par Hotornas efektu. Viņš secināja, ka darba vieta bija sociāla sistēma ar savstarpēji neatkarīgiem aktieriem, kurā darbiniekus lielākā mērā ietekmē darba vietas sociālās prasības, viņu nepieciešamība pēc atzinības, drošības un piederības sajūtas, nekā fiziskā darba vide.¹ Kultūra organizācijā parāda organizācijas stabilitāti un tās darbiniekiem liek skaidri noprast kā „norisināsies lietas” uzņēmumā. Ir organizācijas, kuras komunicē neformāli, ir draudzīgas, bet pastāv arī pilnīgi pretējas organizācijas, kuru komunikācija ir ļoti formāla, diskrēta. Arī šādā gadījumā organizācijas kultūra ir tā, kas nosaka darbinieku attieksmi, pēc kuras var vērtēt organizāciju, piemēram, meklējot jaunu darbavietu vai apmeklējot potenciālā sadarbības partnera uzņēmumu. Pēc šādas uzvedības novērtēšanas ir vieglāk saprast ko šī organizācija varētu vēlēties no padotajiem, sadarbības partneriem un citām organizācijām, ar kurām tā ir saistīta. Ikvienai organizācijai ir sava atšķirīga kultūra, kuras lomas izprašana var būt noderīga sadarbības veidošanā, jo organizācijas kultūra, ir tā, kas veido organizācijas iekšējo vidi.

Mūsdienās eksistē vairāk kā 150 dažādu organizācijas kultūras definīciju. Plašākās un pazīstamākās definīcijas autors ir amerikāņu psihologs Edgars Šeins (*Edgar Schein*). Viņš to izveidojis, balstoties uz dažādu autoru darbiem. Šeina izpratnē **organizācijas kultūra** ir organizācijas locekļu izveidoto un attīstīto pamatpieņemumu kopums (arī pārlicību, vērtību un sociālo normu kopums), kas iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas, kas nostiprinājies un sevi apliecinājis praksē, un tāpēc tiek uzskatīts par pareizu, šie pamatpieņēmumi tiek nodoti jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas

¹ Handy, Ch. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1999. 25p.; Pugh, D. S. *Organizational Theory. Selected Classic Readings*. London: Penguin Books. 2007; Allio, R.J. *Leaders and leadership- many theories, but what advice is reliable?* Volume:41 Emerald Group Publishing Limited, 2013. 11p.; Hotornas efekts. <http://rokasgramata.lv/vadiba/hotornas-efekts/> [skatīts 23.03.2014]

uztveres, domāšanas, jūtu veids ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmu risināšanai".² Lai gan Šeinam pieder plašākais un izplatītākais organizācijas kultūras definējums, tomēr ar to nebūt nebeidzas pareizās organizācijas kultūras definīcijas meklējumi. Profesors Gerts Hofstede (*Geert Hofstede*) organizācijas kultūru definē kā organizācijas ikdienas dzīvi, tradīciju, vērtību un normu kopumu, sapratni par to, kas organizācijā ir pieņemts un kas ne, par ko slavē un par ko apbalvo. Tā ir organizāciju kopā saturošs spēks. Tā ir kolektīva domāšanas programma, kas vienas organizācijas locekļus atšķir no citiem. Organizācijas kultūra ietver dažādas simboliskas darbības un elementus: organizācijas mītus, rituālus, ceremonijas, līderības stilu, cilvēku savstarpējo attiecību raksturu, organizācijas simbolus, arhitektūras un dizaina stilu u.c. Hofstede uzsver, ka galvenā atšķirība starp dažādiem organizācijas kultūras pētniekiem ir tajā, ka citi uzskata, ka kultūra ir kas tāds, kas organizācijai jau pieder, savukārt citi, ka tas ir kas tāds, kas organizācija jau pati par sevi ir.³ Līdzīgi uzskata arī Džoanna Martina (*Joan Martin*), kura uzsver, ka kultūra ir interpretācijas veids, kas parāda kā tiek uztvertas dažādas kultūras izpausmes - stāsti, rituāli, formāli un neformāli organizācijas paradumi, žargoni u.c.⁴ Savukārt Johans Kejtons (*Johan Keyton*) uzskata, ka organizācijas kultūra ir artefaktu, vērtību un pieņemumu kopums, kas rodas mijiedarbojoties organizācijas locekļiem.⁵ Līdzīgi kā profesors Šeins, arī Hofstede par kultūru runā kā par indivīda socializāciju korporatīvajā kultūrā, tāpat arī vadības zinību autoritāte Manfreds Kets de Frīzs (*Manfred Kets de Vries*) norāda uz to, ka kultūras ietekmē tādas indivīda īpašības kā raksturu, rīcību, uzvedību stilu un, protams, arī līderību. Savukārt profesors Henrijs Mintsbergs (*Henry Mintzberg*) par organizācijas kultūru izsakās pavisam liriski: „Kultūra ir organizācijas dvēsele - pārliecība un vērtības, kā tās parādās. Organizācijas struktūra ir skelets, miesa un asinis, bet kultūra ir tā dvēsele, kas satur šīs lietas kopā un dod tām dzīvības spēku.”⁶ Neskatoties uz niansētajām organizācijas kultūras definīcijām, organizācijas kultūra tiek definēta atšķirīgi, tomēr ne pretrunīgi, kā rezultātā veidojas organizācijas kultūras galvenās iezīmes:

1. Kultūra aptver visus organizācijas biedrus;

² Schein E.H. *Organisational culture and leadership 4th Ed.* San Francisko: Jossey-Bass. 2012. 18p.; Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā.* Rīga: RaKa, 2011. 32.lpp

³ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra.* Rīga: Jumava 2009. 25.lpp.; Hofstede, G., Minkow, M. *Cultures and organisations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3d ed,* New york: McGraw-Hill USA, 2012. 371p.

⁴ Martin, J. *Organisational Culture: Mapping the Terrain.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002. 56p.

⁵ Keyton, J. *Communication and organizational culture: A key to understanding network experiences.* Thousand oaks, CA: Sage Publications, 2005. 28p.

⁶ Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications.* Toronto: Pearson Canada. 2010. 332p.

2. Kultūra palīdz darbiniekiem saprast un risināt lietas ar kurām tie sastopas gan iekšējā, gan ārējā līmenī;
3. Organizācijas pieņēmumi, pārliecības un cerības, kuras ir strādājušas līdz šim un no darbinieku viedokļa tiek uzskatītas par derīgām, tiek mācītas jaunajiem darbiniekiem;
4. Organizācijas pieņēmumi, pārliecības un cerības spēcīgi ietekmē cilvēku izturēšanos, domāšanu, sajūtas un ticību organizācijai.⁷

Apskatot organizācijas kultūras pētnieku izstrādātās organizācijas kultūras definīcijas, redzams, ka kultūru var skaidrot no dažādākiem viedokļiem, tomēr vairums zinātnieku ir noteikuši divus galvenos organizācijas kultūras virzienus:

1. Socioloģiskais;
2. Antropoloģiskais.

Katrā no virzieniem izdalot divas pieejas:

1. Funkcionālā pieeja;
2. Semiotikas pieeja.

Detalizētāk apskatīsim katru kultūras virzienu ideoloģiju (1.1.tabula).

1.1.tabula

Organizācijas kultūras virzieni⁸

	Antropoloģiskais virziens	Socioloģiskais virziens
Funkcionālā pieeja		
Pieņēmums	Organizācijas ir kultūras	Organizācijām ir kultūras
Mērķis	Kolektīvie pieņēmumi	Kolektīvā uzvedība
Novērošana	Subjektīvie faktori	Objektīvie faktori
Mainīgums	Atkarība (izprot kultūru kā tādu)	Neatkarība (kultūra pieļauj dažādus iznākumus)
Semiotikas pieeja		
Pieņēmums	Kultūra ir realitāte	Kultūra veido realitātes jēgu
Mērķis	Individuāli pieņēmumi	Individuālas atziņas
Novērošana	Dalībnieka iedziļināšanās	Dalībnieka novērojumi
Mainīgums	Atkarība (izprot kultūru kā tādu)	Neatkarība (kultūra pieļauj dažādus iznākumus)

⁷ Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 333p.

⁸ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 168p.

Pirmā pieeja pārstāv viedokli, ka pētnieki un vadītāji var viegli identificēt atšķirības starp dažādām organizācijas kultūrām un var tās izmērīt, kā arī kultūra ir potenciāls noteicošais faktors organizācijas rezultātiem, savukārt otra pieeja pārstāv uzskatu, ka organizācijā neeksistē nekas cits kā vien pati kultūra - ar to sastopas jebkurā laikā, jebkurā organizācijas parādībā. Kultūra ir personības pašapliecināšanās, pašizpaušmes veids. Šāda kultūras izpratne pēc būtības ir vienojoša dažādām zinātnēm, arī vadības zinātnei, kur kultūras izpratne ir cieši saistīta un līdzinās organizāciju kultūras izpratnei.⁹

Vairākums autoru vadības zinātnē organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņēmumu kopumu, sistēmu, iespējams, arī domāšanas sistēmu, kas raksturo organizāciju un tās biedrus. Šāda definīcija ir socioloģiska un funkcionāla - tas nozīmē, ka organizāciju kultūru raksturo kolektīva uzvedība, tā ir diagnosticējama, to veido objektīvi fakti, kultūra nosaka organizācijas rezultātus.¹⁰ Zinātnieku starpā diskusijas par organizācijas kultūru ir novedušas pie vienotas idejas par to, ka organizācijas kultūra ir sociāla rakstura atribūts, kas kalpo kā „sociālā līme” sasaistot organizāciju kopā. Kultūra reprezentē to kā lietas organizācijā norisinās, kas notiek organizācijas darbinieku galvās - kultūra ietekmē to kā organizācijas darbinieki domā, jūtas un uzvedas.¹¹ Kopumā varam noteikt piecas organizācijas kultūras funkcijas:

1. Organizācijas kultūra nosaka robežas;
2. Organizācijas kultūra nosaka piederības sajūtu organizācijas locekļiem;
3. Organizācijas kultūra nosaka saistību ar ko vairāk, kā tikai individuāli darbinieku;
4. Organizācijas kultūra veido stabilitāti - tā satur kopā komandu, nosakot atbilstības standartus;
5. Organizācijas kultūra nosaka kontroles mehānismu, kurš vada un veido darbinieku uzvedību un organizācijas piederības sajūtu.¹²

Galvenās organizācijas kultūras funkcijas ir veicināt tās pielāgošanos ārējai videi un veicināt iekšējo integrāciju. No apskatītajiem organizācijas kultūras definējumiem un interpretācijām, var secināt, ka organizācijas kultūrai ir nozīme organizācijas pastāvēšanā un tās noteikšana organizācijai ļaus raudzīties uz organizācijā notiekošo. Vēlamās organizācijas kultūras noteikšana ļauj paraudzīties uz organizāciju no cita, vēlamā skatu punkta, kā arī ļauj vieglāk

⁹ Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. 3p.; Redman, T. Wilkinson, A. *Contemporary human resource management*. Harlow, England: FT/ Prentice Hall, 2006. 229p.

¹⁰ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 28.lpp

¹¹ Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. 3p.

¹² Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 349p.

saprast organizācijas kopējo mērķi, darbinieku un vadības vērtības, kā arī kopīgo uzņēmuma stratēģiju, kas ir svarīgi organizācijas kultūras elementi.

1.1. Organizācijas kultūras klasifikācija

Organizācijas kultūra sevī ietver daudz un dažādas parādības, kas ļauj organizācijas kultūru segmentēt pēc kādiem priekšnoteikumiem. Sākotnēji organizācijas kultūrai ir nepieciešams noteikt raksturojumu, lai vēlāk to klasificētu pēc šiem parametriem. Profesors Šeins uzsver, ka kultūru raksturo tādi jēdzieni, kā strukturālā stabilitāte, dziļums, platums un integrācija. Ar strukturālo stabilitāti jāsaprot, ka, izveidojoties grupas identitātei, tā kļūst par galveno stabilizējošo spēku, tādā veidā kultūru ir ļoti grūti mainīt. Dalībniekiem (organizācijas darbiniekiem) stabilitāte ir būtiska, jo tā nodrošina paredzamību. Dziļums nosaka, ka kultūra ir dziļākā un bieži vien nezināmākā daļa, tā ir netaustāma un neredzama. Platums norāda, ka tiklīdz kultūra izveidojas, tā aptver visas organizācijas funkcijas un aspektus - kā organizācija tiek galā ar ikdienas pienākumiem, iekšējām darbībām un apkārtējo vidi. Integrācija ir elements, kas vienotā veselumā apvieno dažādus grupas vai organizācijas dziļākā līmeņa elementus. Kultūra ietver rituālus, klimatu, vērtības un uzvedību, veidojot vienotu veselumu.¹³ Literatūrā sastopami vairāki vispārīgie organizāciju kultūras raksturojumi:

1. Stiprā un vājā kultūra. Spēcīga kultūra vienlaikus ir arī funkcionāla, pozitīva, efektīva. Subkultūru pastāvēšanu var vērtēt kā spēcīgas kultūras pazīmi, par to veicinošu faktoru. Stipra organizācijas kultūra ir tāda, kas stimulē darbinieku aktivitātes. Šādās kultūrās darbinieki jūt ciešāku saikni ar organizāciju, ko nosaka personisko un organizācijas vērtību augsta pakāpe. Stipra kultūra veidojas tur, kur darbiniekus ir iespējams stimulēt tādēļ, ka tie asociē sevi ar visas organizācijas vērtībām. Citiem vārdiem, stipra kultūra darbojas kā integrācijas mehānisms.

Par kultūras stiprumu liecina tādi faktori kā:

- a) Labvēlīgs iekšējais klimats;
- b) Darbinieku apmierinātība ar darbu;
- c) Zema darbinieku mainība;

¹³ Schein E.H. *Organisational culture and leadership 4th Ed.* San Francisko: Jossey-Bass. 2012. 16-17.p.

- d) Pozitīvs organizācijas iekšējais tēls.

Kultūras stiprumu nosaka dažādi faktori, ko varētu apzīmēt ar vienu vārdu- vēsture. Pētījumi rāda, ka organizācijas ar spēcīgu kultūru ir arī veiksmīgākas biznesā. Savukārt profesori Dīls un Kenedijs (*Terrance E. Deal & Allan A. Kennedy*) ir atzīmējuši pazīmes, kas ļauj atpazīt vāju organizācijas kultūru:

- a) Nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārliecības par to, kā gūt panākumus savā darbā;
- b) Cilvēki nespēj savstarpēji vienoties par perspektīvajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- c) Dažādām organizācijas struktūrvienībām ir krasī atšķirīgi uzskati;
- d) Organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni;
- e) Tradicionālie rituāli un ceremonijas ir vai nu dezorientējoši, vai arī savstarpēji pretrunīgi.¹⁴

Šādu vāju kultūru organizācijas ir pārāk aizņemas ar savām iekšējām problēmām, tādējādi faktiski ignorē vidi, kurā tās darbojas. Visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana - cilvēki pastāvīgi ir gatavi kritizēt savu organizāciju. Kultūrai ir fragmentārs raksturs - dažādās organizācijas nodaļās ir atšķirīgi uzvedības standarti. Kultūra nespēj palīdzēt cilvēkiem atbrīvoties no trauksmes izjūtas, tāpēc darbinieki bieži izjūt bailes, atrodas stresa stāvoklī. Vāju kultūru raksturo neveiksmju cēloņu meklēšana cilvēkos, jeb "vainīgo" meklēšanā, augsta birokratizācijas pakāpe, izteikta orientācija uz uzdevumiem, novēlota problēmu risināšana, protekcionisma politika dažādu labu panākumu un karjeras nodrošināšanā, hronisks stress un darbaholisms.¹⁵

2. Funkcionālā un disfunkcionālā kultūra - funkcionālā kultūra sekmē organizācijas mērķu sasniegšanu. Disfunkcionālā kultūra- traucē sasniegt vēlamos mērķus;
3. Viendabīgā un subkultūru kultūra - jo lielākas kompānijas, jo vairāk tajās ir subkultūru un arī kontrkultūru. Tīras viendabīgas kultūras nav;
4. Pozitīva un negatīva kultūra - pozitīva kultūra ir tā, kas veicina organizācijas pozitīvu izaugsmi, tās personāla izaugsmi, labvēlīgu atmosfēru;

¹⁴ Deal, T., Kennedy, A. *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*, New York:Perseus Books Publishing, 2000. 107p.

¹⁵ Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 338p.; Academic journal Cross-Cultural Communication, Vol. 8, No. 4, 2012 46-52p.; Driskill, G. W., Brenton, A. L. *Organizational Culture in Action: a cultural Analysis Workbook*. London: Sage Publications, 2005. 41p.

5. Efektīva un neefektīva kultūra - šāds kultūras raksturojums apvieno sevī visus iepriekš minētos raksturojumus.¹⁶

Katrai organizācijai ir sava kultūra, kura ir atkarīga no dažādiem faktoriem: organizācijas darbības veida, dzīves stadijas, organizācijas lieluma un tās uzbūves. Organizācijas vadība veido, uztur un maina korporatīvo kultūru, tieši tāpēc tai ir jābūt ieinteresētai, lai kultūra un tās sastāvdaļas no citu darbinieku puses, tiktu uztvertas maksimāli līdzīgi vadībai.

Profesors Kejtons uzskata, ka pastāv četras būtiskas organizācijas kultūru raksturojošas īpašības:

1. Organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar tās dalībniekiem;
2. Organizācijas kultūra ir dinamiska, nevis statiska un laika gaitā mainās;
3. Organizācijas kultūra sastāv no savstarpēji konkurējošām vērtībām un pieņēmumiem;
4. Organizācijas kultūra ir emocionāli piesātināta un kalpo organizācijas komunikācijai.¹⁷

Organizācijas darbiniekiem ir liela ietekme uz organizācijas kultūru - mainoties darbiniekiem, pastāv liela iespēja, ka mainīsies arī organizācijas kultūra, jo neskatoties uz to, ka kultūru primāri veido organizācijas vadība, darbiniekiem ir lielāka iespēja ietekmēt tās pastāvēšanu un tipoloģiju. Uzņēmuma vadība var ietekmēt organizācijas kultūru dažādākos veidos, arī caur to, kādus darbiniekus pieņem darbā, tāpēc ir svarīgi saprast kāda ir vēlamā organizācijas kultūra, lai pielāgotos tai, izvēloties jaunus darbiniekus.

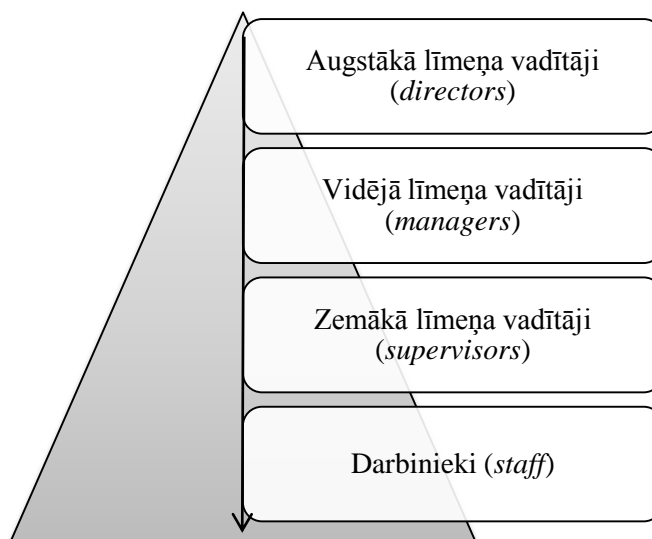
Katru organizācijas tipu raksturo noteikta uzvedība, komunikācijas modelis, stratēģija, vērtību sistēma. Šāda tipoloģija vienlaikus ir arī organizāciju kultūru klasifikācija:

1. Slēgta tipa organizācijas kultūra - galvenokārt raksturīga lielām organizācijām - bankām, ministrijām, klīnikām, augstskolām, kuras pārsvarā ir birokrātiska tipa organizācijas. Organizācijas kultūra ir iekšējās vides sastāvdaļa, tāpēc slēgta tipa organizācijas kultūras, pirmkārt, nozīmē iekšējās vides noslēgtību.

Slēgta tipa organizāciju un tās kultūru L. Konstantins apzīmē piramīdas formā (*1.1.1. attēls*).

¹⁶ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 34.lpp

¹⁷ Keyton, J. *Communication and organizational culture: A key to understanding network experiences*. Thousand oaks, CA: Sage Publications, 2005. 37.p.



1.1.1. att. Vadības hierarhijas piramīda organizācijā

Vara ir slēgtās kultūras svarīgākais vārds. Piramīdas virsotnē ir vadītājs ar izteiktu varas autoritāti un autoritatīvu vadības stilu. Ir izteikta varas distance starp augstāko un zemākajiem vadības līmeņiem - starp vadību un padotajiem. Slēgtās kultūras centrālā figūra ir vadītājs, tāpēc organizācijas darbība un kultūra ir atkarīga no viņa personības, rakstura īpašībām, kompetences, intelekta, īpaši organizatoriskajām dotībām. Vadītājam var būt gan pozitīva, gan negatīva loma. Pastāv stingra lomu sadale un kontrole. Vērtību sistēmu veido tādas pamatvērtības kā vara, karjera, lojalitāte, drošība un stabilitāte, precīza pienākumu izpilde, atbildība. Informācijas apmaiņa iekšējā komunikācijā notiek pa vertikāli: no augšas uz leju - vadītājam pieder informācijas monopols, jo informācija nozīmē varu. Ievērojama daļa informācijas ir domāta "iekšējai" lietošanai - vadībai. Šādās kultūrās informācijas apmaiņa ir bezpersoniska (e-pasti, zvani, rakstiskas instrukcijas). Nav attīstīta personiskā iekšējā komunikācija. Kultūra kopumā nav orientēta uz attiecību veidošanu un veicināšanu. Arī tāpēc slēgtas organizācijas kultūrā var būt augstāks stresa līmenis, zemāka apmierinātība ar darbu, zemāka pašmotivācija. Vienlaikus tā var nodrošināt darbiniekiem drošības un stabilitātes apziņu. Darbinieku adaptācijas process organizācijas kultūrā ir formāls. Šādas kultūras nav pietiekami mobilas un atvērtas pārmaiņām ārējā vidē.

2. Atvērta tipa organizācijas kultūra - Šāds kultūras modelis ir demokrātisks un adaptīvs - ātri, elastīgi reaģē uz pārmaiņām. Vērtību sistēmā dominē tādas vērtības kā cieņa, personiskā iniciatīva un atbildība, atsaucība, atvērtība, "es" vietā ir "mēs", bet "jūsu" vietā - "mūsu". "Mēs" un "mūsu" ir korporatīvās kultūras pamatvērtības. Atvērtas kultūras modelī īpaša nozīme ir personiskai iekšējai komunikācijai: maksimālai informācijas pieejamībai, horizontālām - "līdzīgs ar līdzīgu" attiecībām. Komunikācijā liela nozīme ir psiholoģiskajai

saderībai, jo šādā modelī uzsvars ir uz komandas darbu. Lēmumu pieņemšanas pamatā ir koleģialitātes un vienlīdzības principi. Līdz ar to lēmumu pieņemšana prasa lielu laika patēriņu. Vadītāja loma netiek izcelta - viņam jābūt ar labām komunikācijas prasmēm, pretimnākošu attieksmi pret darbiniekiem. Vadība atbalsta neformālās attiecības. Varas distance ir minimāla. Svarīgas ir vadītāja organizācijas spējas, situācijas izjūta, intuīcija. Organizācijā valda pozitīva attieksme pret jauniem darbiniekiem, īss adaptācijas posms organizācijas kultūrā. Atvērtā kultūra ir raksturīga nelielām organizācijām, kuru darbības pamatā ir ģimenes principi, piemēram, dažādas konsultatīvās firmas, advokātu, ģimenes ārstu prakses.

3. Sinhronā tipa organizācijas kultūra - Tās būtību izsaka vārds "sinhronā"- grieķu vārds *synchronos* nozīmē 'vienlaicīgs'. Tā ir slēgtās organizācijas kultūras paveids. Izteikta ir līdera loma: viņš ir varas un informācijas, lēmumu pieņemšanas centrs. Ir stingra lomu sadale. Pastāv izteikts kopīgā mērķa izjūtas trūkums. Tomēr, atšķirībā no klasiskās slēgtā tipa kultūras, sinhronā tipa organizācijas kultūrā nav nepieciešama tik ļoti stingra kontrole. To nosaka divi galvenie faktori:

- a) Vadītāja personības harizma;
- b) Darbinieku uzticība, lojalitāte, pat fanātisms.

Galvenās vērtības ir lojalitāte, fanātisms, personiskā ieinteresētība un atbildība. Jauno darbinieku adaptācijas process ir sarežģīts un ilgs. Organizācija ir salīdzinoši konservatīva, nav atvērta pārmaiņām. Šādi organizācijas tipi vairāk raksturīgi ideoloģiskām apvienībām, piemēram, partijām, reliģiskām sektām. Hrestomātiski piemēri var būt fanu klubi, sporta komandas.

4. Haotiski radošā kultūra - Šī kultūra ir dinamiska. To raksturo nepārtrauktas pārmaiņas, jaunievedumi. Lēmumus pieņem individuāli - nav izteiktas lomu hierarhijas. Kontrole tiek uztverta personiski aizskarošā formā. Kultūra ir neformāla. Vērtību sistēmas centrā - personība. Ikviens ir personība. Līdz ar to pārējās vērtības rotē ap šo asi - personiskā autonomija, radošums un cieņa pret sevi (bet ne vienmēr pret citiem). Vāja kopības apziņa - "mēs", "mums". Adaptācija ir atkarīga no personības vēlmes un spējām apliecināt savu radošumu, oriģinalitāti. Iekšējā komunikācija ir neformāla, ar augstu starp personu konfliktu risku. Vadītāja galvenās lomas ir:

- a) Personiskā parauga loma;
- b) Koordinatora loma;
- c) Starp personu komunikācijas vadības loma, kurā īpaši nozīmīga ir viņu kompromisu sasniegšanas māksla;

- d) Saimnieciskā loma, lai nodrošinātu optimālus, "siltumnīcas" apstākļus radošajām personībām.

Šādu lomu apvienojums, īpaši ilgstošākā laika posmā, ir ļoti sarežģīts. Haotiski radošās kultūras ir nestabilas, bieži notiek šķelšanās. Haotisko radošo kultūru pārstāvji ir rakstnieku, mākslinieku apvienības, advokātu biroji. Tiek izšķirtas divu paveidu haotiskās kultūras:

1. Pirmā ir raksturīga slēgtās kultūras sabrukuma posmā, kad vērojamas izteiktas anarhijas pazīmes;
2. Otrā ir radošo organizāciju kultūras, un tā ir atvērtās kultūras paveids.

Būdams ģimenes psihoterapeits, L. Konstantins, šķiet, nevarēja neizvirzīt tēzi, ka ikviens vadītājs veido organizācijas kultūru atbilstoši savam ģimenes modelim, tomēr neapstrīdama ir doma, ka organizācijas kultūras veidošanā galveno lomu spēlē vadītājs, viņa personības īpašības.¹⁸

Neskatoties uz to, ka organizācijās kāda ir organizācijas kultūra, jeb kāds kultūras tips būs dominējošais, šī dominante neizslēdz citus organizācijas kultūras tipus, kā subkultūras vai pat kontrkultūras, kuras aprakstītas organizācijas kultūras klasifikācijā. Dominējošais kultūras tips var pat nebūt spilgti izteikts. Kultūra un organizācijas kultūra nav viendabīgs fenoments - tā sastāv no subkultūrām un kontrkultūrām. **Subkultūra** ir salīdzinoši patstāvīga vērtību, normu un uzvedības stereotipu sistēma, kas pastāv kādas kultūras ietvaros un nav krasā pretrunā ar to. Tās var veidoties pēc ļoti dažādiem kritērijiem - pēc vecuma, dzimuma, ieņemamā amata, sabiedriski politiskiem, reliģiskiem uzskatiem vai citiem kritērijiem. Subkultūras piemēri ir etniskās subkultūras (Lībieši, Romi), mūzikas subkultūras (bardi, alternatīvās mūzikas subkultūra, metālisti, reperi), sabiedriski politiskās subkultūras (*Green Peace* kustība, feminisms, politiskās apvienības, partijas), studenti, menedžeri un citas profesijas.¹⁹ **Kontrkultūra** socioloģijā tiek skaidrota kā radikāla subkultūra, kuras vērtības, normas un uzvedības stereotipi radikāli atšķiras no dominējošās kultūras vai ir pretrunā ar to. Kontrkultūras piemēri ir narkomāni, futbola fani - huligāni, dažas sektantiskas organizācijas, antisemitisms, rasisms.²⁰

Organizācijās bieži sastopama parādība ir atšķirīgas kultūras departamentos, nodaļās. Vēl jo vairāk, ja tās neatrodas vienā vietā, vienā valstī. Šāda situācija ir ļoti raksturīga lielām kompānijām. Pieminēšanas vērts ir viedoklis, ka nacionālā kultūra, kurā tiek uzsvērtas individuālisma un personības brīvības vērtības, veicina subkultūru veidošanos. Iespējams, ka šīs vērtības veicina arī kontrkultūru veidošanos. Kontrkultūra var izpausties, piemēram,

¹⁸ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 143-147.lpp.

¹⁹ Камерон, К.С., Куинн Р.Э., *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт Петербург: Питер Бук. 2001. 205-206.c.; Yinger, J. M. *Contraculture and Subculture*. American Sociological Review, Vol 25. No. 5, 2013. 625-626p.

²⁰ Yinger, J. M. *Contraculture and Subculture*. American Sociological Review, Vol 25. No. 5, 2013. 628-629p.

uzvedībā, kas neatbilst kompānijas pieņēmumiem, informācijas izplatīšanai, kas kaitē organizācijai, neloyalitātē.

Vadības zinātnē sastopami mēģinājumi klasificēt galvenos subkultūras tipus. Piemēram, mēģinājums iedalīt subkultūras pārspīlētajās, kas ir uzticīgas vai pat pārlietu uzticīgas dominējošai organizācijas kultūrai un vadībai, un ortogonālajās (t.s. taisnstūra vai taisnleņķa) kultūrās, kas ir lojālas vadošajai kultūrai un vadībai, bet paralēli tām ir savas vērtības, pārlicības.²¹ Profesori G. Hofstede un G. J. Hofstede izdala administratīvo, profesionālo un klientu apkalpošanas speciālistu subkultūras, savukārt Edgars Šeins apskata trīs vispārējās subkultūras, kas pastāv ikvienā organizācijā:

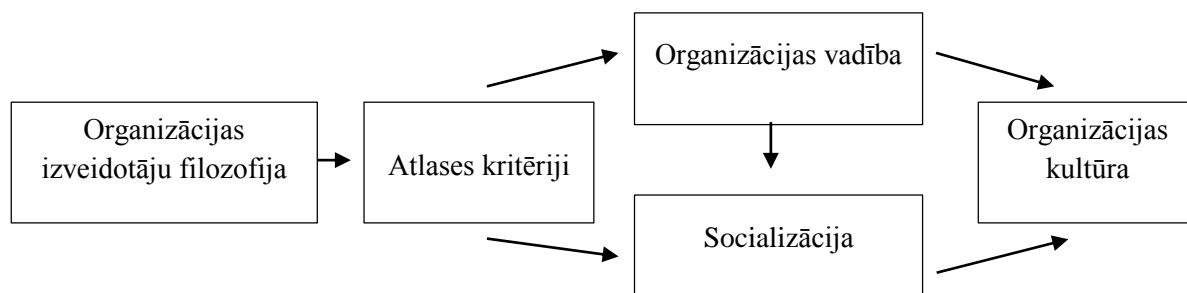
1. "Operatoru", jeb izpildītāju subkultūra - tie ir cilvēki, kas nodrošina ikdienas tiešo pamatuzdevumu izpildi un ir orientēti uz tagadni (slimnīcās - ārsti, medicīnas māsas, augstskolās - pasniedzēji, bankās - klientu operatori);
2. "Inženieru", jeb savā ziņā radošo cilvēku subkultūra - tie ir speciālisti, kas orientēti uz nākotni - inovācijām, attīstību un organizācijas pilnveidošanu;
3. "Vadības" subkultūra.

Katrai subkultūrai ir savi pamat pieņēmumi, kas nosaka šo cilvēku, cilvēku grupas uzskatus, pārlicību, vērtības, uzvedību. Problēma ir tā, ka daudzās organizācijās šīs subkultūras ir krasi pretrunīgas. Tas mazina organizācijas efektivitāti. Jebkuras subkultūras izteikta dominante nozīmē to, ka organizācija nav dzīvotspējīga. Pamatuzdevums ir sabalansēt visu triju subkultūru mērķus - pamatuzdevumu izpildi, orientāciju uz inovācijām, stabilitātes nodrošināšanu. Integrētā, jeb sabalansētā kultūra ir tāda, kurā dominē vienota pieņēmumu sistēma. Svarīgi atzīmēt, ka kultūra un tās subkultūras vai kontrkultūras ir noteiktas vērtību sistēmas, kas savstarpēji papildinās un arī konkurē.²² Spēcīga organizācijas kultūra veicina savstarpēju izpratni par izvirzīto mērķu nozīmīgumu, konkurētspējas sasniegšanas un noturēšanas pamatprincipiem, kā arī šo pamatprincipu ievērošanu neformālas kontroles veidā.

Organizācijas kultūra var veidoties gan apzināti, kad to izveido organizācijas īpašnieki, gan neapzināti - tā rodas laika gaitā. Kad organizācijas kultūra ir izveidojusies, tā reti izgaist. Pētnieki Robins un Langtons (*S. P. Robbins & N. Langton*) piedāvā organizācijas kultūras izveides modeli (1.1.2. attēls), kurš parāda sākotnējās organizācijas kultūras izveides posmus ikvienā organizācijā.

²¹ Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 338-339p.; Yinger, J. M. *Contraculture and Subculture*. American Sociological Review, Vol 25. No. 5, 2013. 630-631p.

²² Gill, R. *Theory and practice of leadership*. London: Thousand oaks, 2006. 156p.; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 31-33.lpp.; Yinger, J. M. *Contraculture and Subculture*. American Sociological Review, Vol 25. No. 5, 2013. 631-633p.



1.1.2. att. Organizācijas kultūras izveidošanas process²³

Primārā ietekme uz to, kā sākotnēji veidojas organizācijas kultūra ir uzņēmuma dibinātājiem, viņu filozofijai. Dibinātāji neietekmējas no kādām iepriekš izveidotām ideoloģijām, tāpēc, jaunas organizācijas, kuras sākotnēji, parasti, ir nelielas, ir viegli ietekmējamas ar īpašnieku sākotnējo vīziju par to, kādai viņuprāt ir jābūt konkrētajai organizācijai un tās kultūrai. Vadības rīcība nosaka galveno organizācijas klimatu, nosaka to kāda ir vai nav vēlamā darbinieku uzvedība. Tas, cik labi izdosies iepazīstināt organizācijas darbiniekus ar vēlamo organizācijas kultūru ir atkarīgs no tā, kādas būs jauno darbinieku vērtības, vai tās sakrītīs ar vadības noteiktajām vērtībām.

Jaunas kultūras izveides process organizācijā var veidoties 3 veidos:

1. Īpašnieki nolīgst un patur tikai tos darbiniekus, kuri atbilst viņu noteiktajiem organizācijas kultūras kritērijiem;
2. Īpašnieki programmē darbiniekus justies un domāt tāpat kā viņi;
3. Īpašnieki izveido savu uzvedības modeli, pēc kura mudina dzīvot arī darbiniekus identificējot sevi ar tām pašām vērtībām, uzskatiem un pieņēmumiem.²⁴

Pēc kultūras izveides, vadībai ir jāspēj noturēt izveidotā kultūra, informējot darbiniekus par organizācijas pamatvērtībām, ņemot vērā faktorus, kuri ietekmē organizācijas kultūras veidošanos un attīstību:

1. Situācijas atrisināšanas prasības;
2. Darbinieku vērtības;
3. Vadītāju vērtības un darbība, kas izriet no vērtībām, risinot situācijas un ietekmējot savus darbiniekus.

²³ Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 339p.

²⁴ Turpat 340p.

Jāņem vērā arī organizācijas kultūras līmeņus - pētnieki uzskata, ka pastāv vairāki organizācijas kultūras līmeņi, profesors Edgars Šeins ir izdalījis 3 organizācijas kultūras līmeņus:

1. Artefakti - uzņēmumā atklāti redzami, sataustāmie un novērojami elementi- darba vide, dizains, valodas stils, balss tonis, uzvedība, utt.;
2. Vērtības, pārliecības - pieredzē izveidojušies priekšstati par to, kas nodrošina organizācijas pastāvēšanu un attīstību. Vērtības tiek atspoguļotas normās, piemēram, gaidas attiecībā uz to kāda ir attieksme pret darbu un kāda uzvedība ir pieņemama vai nepieņemama;
3. Pamat pieņēmumi - organizāciju kultūras pamat līmenis, ir cilvēku pamat pieņēmumi par apkārtējo vidi un attieksmi pret to. Šie priekšstati atrodas cilvēka psihi neapzinātajā sfērā un par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, pateicoties to netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.²⁵

Svarīga ir arī organizācijas attīstības stadija, tāpēc analizējot organizācijas kultūras attīstību, izdala trīs organizācijas kultūras attīstības stadijas:

1. Dibināšanas un sākotnējās attīstības stadija - pirmajā posmā galvenokārt vadība ietekmē uzņēmuma organizācijas kultūru, bet otrajā attīstības posmā, kuram raksturīgs ir tas, ka uzņēmumā ir izveidojusies spēcīga kultūra un darbu sācis jauns vadītājs, kurš nav saistīts ar iepriekšējo organizācijas kultūras veidošanas posmu, ir izteikta abpusēja vadītāju un padoto savstarpēja ietekme pamatvērtību nostiprināšanas procesā;
2. Vidēja vecuma;
3. Brieduma un krituma stadijas. Brieduma un krituma stadijā organizācijas kultūra bieži kļūst disfunkcionāla, tādēļ vadītājiem ir jāveic organizācijas kultūras izmaiņu vadīšana.

Attīstības stadijām nav noteikta laika posma, jo katrai organizācijai šī stadija var pienākt citā laika posmā, tāpēc uzņēmuma vadībai ir jāseko līdzī pārrmaiņām, lai veiksmīgi vadītu organizācijas kultūras izmaiņas, ja šāda nepieciešamība rodas.

Pastāv uzskats, ka nepastāv vienota, neapšaubāma izpratne par organizācijas kultūru, tāpat kā nepastāv viena, vispārpieņemta organizācijas kultūras klasifikācija. Organizācijas kultūras pētīšanai ir dažādas pieejas, jo tās vērtēšanā par vērtēšanas kritērijiem var ņemt

²⁵ Redman, T. Wilkinson, A. *Contemporary human resource management*. Harlow, England: FT/ Prentice Hall, 2006. 232p.; Knights, D. Willmott, H. *Introducing Organizational behaviour management*. London: Thomson, 2007. 347p.; Dale, B. G., Wiele, T. *Managing quality*. Malden: Blackwell Publishing, 2007. 210p.; Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 24p.

dažādus faktoros, tāpēc iepazīsimies ar organizācijas kultūru klasifikāciju apvienojumu (1.1.1. tabula).

1.1.1 tabula

Organizācijas kultūru klasifikācija²⁶

Autors	Klasifikācija	Kultūras veidi	Piezīmes
Rodžers Harisons(<i>Roger Harrison</i>)	organizācijas vērtības	<ul style="list-style-type: none"> - Uz varu orientēta - Uz lomām orientēta - Uz uzdevumu orientēta - Uz personību orientēta 	Izmanto tādus jēdzienus kā „organizācijas ideoloģija”, „organizācijas raksturs”
Č. Hendijs	organizācijas struktūra	<ul style="list-style-type: none"> - Varas kultūra - Lomu kultūra - Mērķa kultūra - Personību kultūra 	Organizācijai savā attīstībā var būt raksturīgi dažādi kultūras tipi: dibināšanas brīdī var būt varas kultūra, attīstības posmā mērķa vai personības kultūra
T. Dīls un A. Kenedijs	kompāniju darbības riska pakāpe; atgriezeniskas informācijas pakāpe	<ul style="list-style-type: none"> - Aso zēnu kultūra; - Augsto likmju kultūra; - Procesa kultūra 	Neeksistē organizācija, kas precīzi atbilstu kādam vienam tipam, dažas organizācijas pat var neatbilst nevienam no šiem tiptiem
K. Kamerons un R. Kvinns	dominējošās īpašības līderības stils; vadība; organizācijas saistība; stratēģiskie mērķi; panākumu vērtēšana	<ul style="list-style-type: none"> - Klana kultūra; - Tīrgus kultūra; - Adhokrātiskā kultūra; - Hierarhiskā kultūra 	Izstrādāta OCAI metodika – organizācijas kultūras mērīšanas instruments
Ričards Dafts (<i>Richard Daft</i>)	elastīgums/stabilitāte; organizācijas fokusēšana uz iekšieni vai āru	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptīva kultūra; - Stratēģiskā uzdevuma kultūra; - Klana kultūra; 	

Neņemot vērā atšķirības, šo klasifikāciju vienojošais faktors ir tas, ka tās balstās nevis uz organizācijas strukturālajām īpašībām, bet uz pamat pieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu un organizācijas dominējošām vērtībām. Kā kultūras galamērķis ir noteikta

²⁶ Redman, T. Wilkinson, A. *Contemporary human resource management*. Harlow, England: FT/ Prentice Hall, 2006. 233-235p.; Камерон, К.С., Куинн Р.Э., *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт Петербург: Питер Бук. 2001.- 124 стр .

organizācijas efektivitāte. Kopumā organizācijas kultūras definēšanā ir redzamas vairākas neatbilstības, tomēr jāsaprot, ka organizācijas kultūras apzināšana ir veids, kā darbinieki var izprast savu darba vidi - tā ietekmē kā individuāli, tā grupās (piemēram, veidojot subkultūras vai kontrkultūras). Izpratne var novest pie efektīvākas darbības, ja vadība pareizi spēs iztulkot esošo kultūru vai novirzīt organizācijas darbiniekus uz citu, vēlamāku kultūru. Darba autore turpmākiem pētījumiem izvēlējusies izmantot K. Kamerona un R. Kvinna noteikto organizācijas klasifikāciju, tāpēc apskatīsim detalizētāk katru no tajā atspoguļotajiem organizācijas kultūras tipiem.

1.2. Kamerona un Kvinna organizācijas kultūras tipoloģija

Kopumā visus pētniecības virzienus par tēmu „organizācijas kultūras un organizācijas efektivitātes saistība” var iedalīt divos lielos virzienos. Pirmais virziens meklē korelāciju starp organizācijas kultūras tipu, dominējošām īpašībām, tās profilu un organizācijas efektivitātes rādītājiem. Savukārt otrs virziens koncentrējās uz organizācijas kultūras spēka, stipruma un organizācijas efektivitātes korelācijas meklēšanu. Pirmo pētniecības virzienu pārstāv Ouči un Vilkinss (*William G. Ouchi* un *Alan L. Wilkins*), kuri savos darbos ir izvirzījuši trīs kultūru tipoloģiju- klans, tirgus un birokrātija, kas balstās uz Ērika Bernsa (*Eric Bernes*) transakciju teoriju. Minētos organizācijas kultūras tipus, viņi uzskatīja par komunikācijas, domu apmaiņas bāzi un pamatu ar kuriem tiek risināta jebkura komunikācija organizācijā, proti, notiek jebkuru ideju, vērtību un normu savstarpējā apmaiņa.²⁷

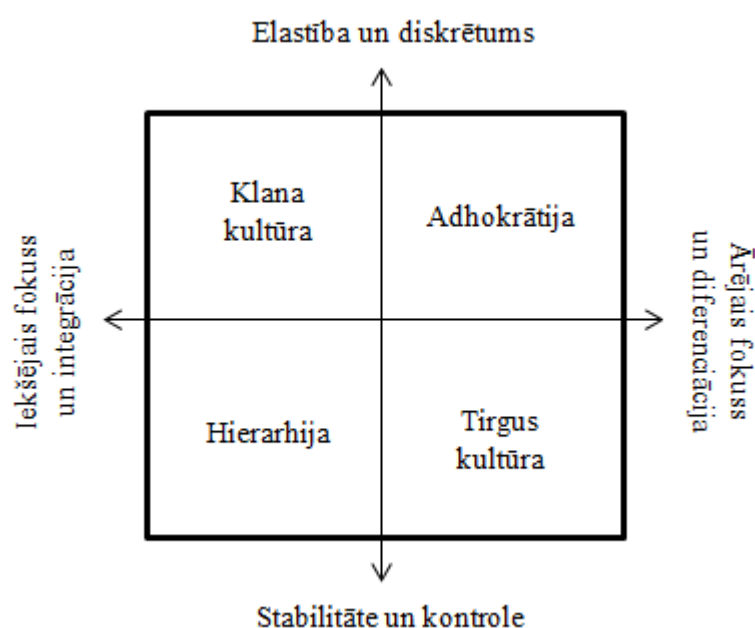
Pētījumu rezultāti pierāda, ka organizācijā plaši izplatītas un spēcīgas vērtības palīdz organizācijas vadībai paredzēt darbinieku reakciju uz vadības stratēģiskajiem lēmumiem, tādā veidā samazinot nevēlamo seku apmērus, šo lēmumu pieņemšanas gadījumā. Ņemot vērā šos un citus pētījumus, pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados, amerikāņu pētnieki Kims Kamerons (*Kim Cameron*) un Roberts Kvinns (*Robert Quinn*) izdalīja četrus organizācijas kultūras tipus. Šī konstrukcijas balstās uz organizācijas efektivitātes galvenajiem indikatoriem.

²⁷ Ouchi, G. O. *Markets, bureaucracies, and clans*. Administrative Science Quarterly, vol. 25, 1980.; Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative Science Quarterly, journal, 1983. 470p.

Metodes autori ir izdalījuši 2 rādītājus, kuri ļauj sadalīt indikatorus 4 grupās:

1. Pirmais rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri ir saistīti ar elastību, diskrētumu un dinamismu no kritērijiem, kuri akcentē stabilitāti un kontroli.
2. Otrais rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri uzsver iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību no kritērijiem, kuri liecina par organizācijas ārējo orientāciju, diferenciāciju un konkurenci.

Abi rādītāji veido 4 kvadrantus (1.2.1. attēls), kuriem piemīt savs organizācijas efektivitātes indikatoru saraksts, kurš nosaka organizācijas vadošās vērtības - klana, adhokrātiskās, hierarhiskās un tirgus vērtības.



1.2.1. att. Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija²⁸

Teorija balstīta "konkurējošo vērtību modelī", kura raksturo organizācijas kultūru, minot vairākus svarīgus aspektus, kuri pierāda, ka organizācijas darbības efektivitāti nosaka ne tikai klasiskajā menedžmenta teorijā atzītās unikālās organizācijas konkurences priekšrocības, piemēram, barjeras ieiešanai konkrētā tirgū, monopolstāvoklis u.c., bet, drīzāk, tieši organizācijas kultūra.²⁹ Par šo 4 kvadrantu nosaukumiem pamatā tika ņemta dažādu zinātnieku veidota klasifikācija, kura identificē kā, ejot laikam, dažādas organizācijas vērtības

²⁸ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 39p.

²⁹ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 38-41p; Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. 5.p.

tika asociētas ar dažādām organizācijas formām - hierarhija Vēbers (*M. Weber*), tirgus - Williamson (*O. Williamson*), klana - Ouči un adohkrātija - Minbergs.³⁰ Kultūra nosaka pamatvērtības, pieņēmumus, interpretācijas un pieejas, kas raksturo organizācijas, tāpēc varam sagaidīt, ka arī citas organizācijas īpašības iederēsies kādā no četriem kultūras tipiem.

1.2.1. Hierarhiskā (birokrātiskā) kultūra

Pirmo reizi šo raksturojumu ieviesa profesors Vēbers, piedāvājot septiņas efektīvas organizācijas raksturiezīmes rūpnieciskās revolūcijas apstākļos, kas mūsdienās tiek uzskatītas par klasiskām birokrātijas pazīmēm - noteikumi, specializācija, hierarhija, nodalītas īpašumtiesības, bezpersoniskums un atbildīgums. Šo tipu līdz pat sešdesmitajiem gadiem uzskatīja par ļoti efektīvu, pateicoties tam, ka tas nodrošina stabilitāti, efektivitāti un pastāvību. Hierarhiskā (birokrātiskā) kultūrā galvenās ir vadīšanas lomas - monitors (*monitor*) un koordinators (*coordinator*). Monitors pilda tehniskā eksperta un informācijas kontroles lomas, seko vai tiek ievēroti noteikumi un normas grupā. Monitors stiprās pusēs ir racionālās analīzes spējas, "apsēstība uz detaļām", rutīnas darbs ar ikdienas informāciju, kas nosaka šīs lomas ietekmi un varu. Koordinators pārziņā ir organizācijas struktūras jautājumi, organizācijas stabilitātes nodrošināšana. Tā ir tipiska vadītāja loma, kas nodrošina esošās sistēmas *status quo* un darbību. Loma izpaužas birokrātiskās darbībās: atskaišu sastādīšanā, plānošanā, budžeta veidošanā, darbā ar dažādiem dokumentiem.

Ilgtermiņā organizācijai ir jāseko līdzī savai stabilitātei, efektivitātei un prognozējamībai. Organizāciju apvieno formālie nolikumi un oficiālā politika. Ilgākā perspektīvā ir svarīgi noturēt stabilitāti un operāciju rentabilitāti. Panākumus nosaka piegāžu savlaicīgums, grafiku ievērošana un zemas izmaksas. Galvenie raksturojošie elementi ir kļūdu noteikšana, procesa kontrole, sistemātiska problēmu risināšana un kvalitātes noteikšanas instrumenti. Šis kultūras tips pārstāv ideju, ka kontrole veicina un nodrošina rentabilitāti.³¹

³¹ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 41-43p.; Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 33.-34.lpp.; Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. P.5; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 161-164.lpp.

1.2.2. Tirgus (konkurences) kultūra

Tirgus kultūras tips, kurš orientēts uz ārējo vidi, radies sešdesmito gadu beigās kā atbildes reakcija uz strauji pieaugušo konkurenci. Jaunā kultūra balstījās uz fundamentāli atšķirīgiem pieņēmumiem, kā iepriekš aprakstītā hierarhijas kultūra. Zinātnieki noteica pavisam atšķirīgu pasākumu kopumu, kas kļuva par pamatu organizācijas efektivitātes palielināšanai.

Par būtiskām vērtībām atzina tieši konkurētspēju un produktivitāti, kā arī darījumu izmaksu samazināšanu. Tirgus kultūrā, kas orientēta uz konkurenci un uzdevumiem, dominē vadīšanas (transakcionālās) lomas: direktors - izaicinātājs (*competitor*) un ražotājs (*producer*). Pirmā ir agresīva, izlēmīga loma, kas orientēta uz mērķiem un uzdevumiem. Tas pārziņā ir tirgus un organizācijas pozicionēšana. Ražotāja pamatuzdevums ir nodrošināt produktivitāti, tā ir orientēta uz konkrētiem rezultātiem. No vadītāja tiek sagaidīta augsta personīgā motivācija, ieinteresētība, patstāvība un enerģija. Viņam jāprot motivēt darbiniekus uzņemties atbildību, izpildīt uzticētos uzdevumus. Darbinieki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi – prasīgi vadītāji un sīvi konkurenti, nepiekāpīgi un prasīgi. Organizāciju apvieno tieksme uzvarēt. Visi rūpējas par reputāciju un panākumiem. Nākotnes stratēģija ir virzīta uz konkurējošām darbībām, izvirzīto mērķu sasniegšanu. Panākumus nosaka tirgus daļas iekarošana, konkurējošu cenu izveidošana un līderība tirgū. Šis kultūras tips atbalsta uzskatu, ka konkurence veicina produktivitāti. Atšķirībā no hierarhijas, kur iekšējā kontrole tika uzturēta ar dažādu noteikumu un centralizētu lēmumu palīdzību, tirgus kultūra darbojas ar ekonomiskiem tirgus mehānismiem - galvenokārt konkurētspējas dinamiku.³²

1.2.3. Klanu (ģimenes) kultūra

Klana kultūra kā organizācijas forma, kļuva populāra sešdesmito gadu beigās. Sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados tā bija ļoti izplatīta Japānā. Skatoties un vērtējot notikumus Eiropā un ASV, japāņi bija pirmie, kuri saprata, ka mainīgos apstākļos strādāt ir vieglāk, ja gan darbiniekiem, gan uzņēmumam ir tie paši mērķi un vērtības.

³² Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 43-46p.; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 161-164.lpp.

Klana kultūra tiek raksturota kā draudzīga darba vide, kur cilvēkiem ir daudz kopīga un ir augsts savstarpējās uzticēšanās līmenis, to pielīdzina „ģimenes” tipa kultūrai, kas vairāk raksturīga nelieliem uzņēmumiem un orientēta uz attiecībām, galvenās ir līderības lomas - fasilitators (*facilitator*) un mentors (*mentor*). Fasilitators ir uz cilvēkiem un procesiem orientēta loma - vada konfliktus un cenšas panākt konsensus risinājumus, orientēts uz komandas veidošanu. Mentoru raksturo empātija un saskaņas veicināšana. Viņš rūpējas par cilvēku individuālajiem plāniem, par cilvēkresursu potenciāla attīstību organizācijā. Lomu raksturo izpalīdzība, atvērtība, jūtīgums, pat dāsnums ar komplimentiem. Organizācija tiek turēta kopā ar lojalitāti, tradīcijām un sadarbību, tā uzsver ilgtermiņa ieguvumus un individuālo attīstību.

Klanu kultūrā ir svarīga organizācijas morāle, panākumiem ir liela saistība ar iekšējo klimatu, ar rūpēm par darbiniekiem. Galvenais akcents tiek likts uz komandas darbu, līdzdalību un vienprātību. Klana kultūras tips pārstāv uzskatu, ka līdzdalība stiprina nodošanos darbam un uzticību uzņēmumam, savukārt uzticami un apmierināti darbinieki nodrošina organizācijas efektivitāti. Klanu kultūra darbojas kā izteikts komandas darbs, kurā arī organizācijas klienti tiek uztverti kā partneri no kuriem tiek sagaidīta iesaiste un lojalitāte.³³

1.2.4. Adhokrātijas (radīšanas) kultūra

Pārejā no industrijas laikmeta uz informācijas laikmetu radās ceturtais un pēdējais organizācijas tips, kurš spēja adekvāti reaģēt uz straujajām izmaiņām. Šī organizācijas kultūras forma reaģē uz straujajām izmaiņām, kas tik ļoti raksturīgas 21. Gadsimtam - tieksme uz nākotni. Adhokrātijas pieņēmumi ļoti atšķiras no pārējiem 3 kultūras tiem. Adhokrātija pārstāv uzskatu, ka vienīgais veids, kā izdzīvot mainīgajā vidē, ir jaunu produktu izstrāde, pakalpojumu pilnveidošana un gatavība nākotnes izaicinājumiem. Adhokrātiskās (lat. val. *ad hoc* - konkrētajā gadījumā; *cratos* -vara) kultūras galvenā iezīme ir radošums, dinamiskums. Tā orientēta uz inovācijām. Galvenās ir līderības (transformatīvās) lomas: inovators (*in-novator*), vīzijas veidotājs un pārveidotājs (*entrepreneur*). Šīs lomas ir radošas,

³³ Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 33.-34.lpp.; Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 46-48p.; Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. P.5; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 161-164.lpp.

proaktīvas, uz nākotni orientētas, kas prasmīgi komunicē vīziju cilvēkiem saprotamā veidā. Šādas organizācijas „līme” ir kopējas apņemšanās dažādiem eksperimentiem, jaunievedumiem, gatavība pārmaiņām un jauniem izaicinājumiem. Augsta gatavība riskēt. Līderi ir tie, kas ir gatavi uzsākt jaunas lietas un riskēt. Uzsvērtā nepieciešamība atrasties starp līderiem. Ilglaicīgā perspektīvie akcents uz izaugsmi un jaunu resursu iegūšanu. Organizācija atbalsta personīgo iniciatīvu un neatkarību. Organizācijas ilgtermiņa uzsvars ir strauja izaugsme, iespēja ražot unikālus produktus un pakalpojumus ir veiksmes faktors. Organizāciju kultūras nav tipoloģiski viendabīgas- tās raksturo tikai kāda(u) tipa(u) dominante. Līdzīgi ir ar līderības un vadīšanas lomām. Galvenais mērķis ir veicināt adaptācijas spējas, nodrošināt elastību, sekmēt individuālo iniciatīvu un radošu pieeju nenoteiktības un plašas informācijas apstākļos. Šo kultūru raksturojoši elementi ir pārsteigums un prieks, jaunu standartu radīšana, vajadzību paredzēšana, nepārtraukta uzlabošana un radošu risinājumu rašana. Adhokrātijas atbalsta ideja - novatorisms nodrošina jaunus resursus. Veiksmīgai organizācijas darbībai, vadībai ir jāspēj veicināt uzņēmējdarbību, radošumu un līderību.³⁴

Laika gaitā, kad organizācija aug un paplašinās, organizācijas kultūrai ir tendence mainīties līdz ar organizāciju. Sākotnējā organizācijas dzīves ciklā dominē adhokrātiskā kultūra - nepastāv formāla struktūra, valda uzņēmējdarbības nostāja. Organizāciju vada viens spēcīgs līderis ar konkrētu vīziju. Laika gaitā attīstoties, adhokrātija tiek papildināta ar klana kultūru, veidojot ģimeniskāku atmosfēru, piederības sajūtu organizācijai un vienotību starp dalībniekiem. Brīdī, kad organizācijas paplašināšanās, pastāv krīzes draudi un visbiežāk notiek pārorientācija uz hierarhiju, jo, palielinoties atbildībai un lielākas kontroles nepieciešamībai, ir vajadzība pēc standarta procedūru ieviešanas, lai visu pārraudzītu un novērstu nenoteiktību iekšējos jautājumos, kas bieži vien mēdz izraisīt darbinieku neapmierinātību. Hierarhijai pakāpeniski nāk klāt dažādi tirgus kultūras elementi, kas ļauj lielāku uzmanību veltīt konkurētspējai, rezultātu uzlabošanai un patērētājiem.³⁵ Jau organizācijas brieduma stadijā, tām jācenšas veidot kultūru, kurā tiktu pārstāvēti visi četri kultūras tipi, uzsvaru liekot uz vienu - dominējošo kultūras tipu, kuru parasti nosaka nozare, kurā organizācija darbojas un tās noteiktie mērķi.³⁶ Dominējošajai kultūrai jābūt saskaņā ar

³⁴Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 49-51p.; Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 33.-34.lpp.; Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. P.5; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 161-164.lpp.

³⁵ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 64-65p.

³⁶ Камерон, К.С., Куинн Р.Э., *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт Петербург: Питер Бук. 2001.- 97-98.с.

organizācijas vadības stilu, personāla vadīšanu un efektivitātes kritērijiem, kurus ir noteicis uzņēmums. Organizācijas kultūra tiek uzskatīta par konkurences priekšrocības sastāvdaļu pateicoties tam, ka to veidojošie elementi saskan ar vadītāja noteiktajiem organizācijas mērķiem, tāpēc vadītāja loma ir uzskatāma par ļoti svarīgu organizācijas kultūras veidošanā un vadīšanā.

1.3. Vadītāja- līdera loma organizācijas kultūrā

Laikā, kad uzņēmumiem ir nepieciešams domāt par apkārt notiekošajām pārmaiņām un to veiksmīgu vadīšanu organizācijās ir aktualizējusies vadītāja - līdera loma. Literatūrā daudz tiek diskutēts par šo lomu nozīmīgumu un saistību. Līderības jautājumi (arī līdera vai līderu personības psiholoģijas jautājumi) ir fundamentāli nozīmīgi organizācijas kultūras veidošanā un vadīšanā. Līderim ir jāsaprot kādā organizācijas vidē viņš atrodas, lai spētu to pareizi vadīt arī no līderības viedokļa. Jāatceras, ka līderība nozīmē arī sociālās grupas sadalīšanu sava veida hierarhijas līmeņos, lai procesa rezultātā spētu ietekmēt savas grupas uzvedību un darbību virzienā, kuru tas uzskata par nepieciešamu. Ne velti veiksmīga līderība ir viens no būtiskākajiem organizācijas efektivitātes priekšnosacījumiem. Ņemot vērā organizācijas kultūras mainību, pateicoties tam, ka organizācijas sāk strādāt arī globālā vidē, darbinieku sastāvs mēdz būt mainīgs gan demogrāfiski, gan profesionālās sagatavotības ziņā, tāpēc vadītājam jāspēj realizēt dažādas pieejas organizācijas vadībai, ņemot vērā individuālas atšķirības. Organizācijas kultūras pētnieks Edgars Šeins pamatoti apgalvo, ka organizācijas kultūra un līderība ir "vienas medaļas divas puses". Mūsdienās eksistē aptuveni 70 dažādas līderības teorijas. Lai arī, tāpat kā teorijas, pastāv arī daudzas līderības definīcijas, tomēr autori uzsver četras galvenās līderības pazīmes:

1. Līderība ir process;
2. Līderība ir citu ietekmēšana;
3. Līderībai ir konkrēts mērķis;
4. Līderība ir grupas fenomens.

Definīcijās vienlaikus tiek uzsvērta līderu īpašā loma organizācijas realitātes definēšanā, kā arī organizācijas kultūras veidošanā. Angļu vārds *leader* cēlies no anglosakšu vārda *laed* - ceļš. Līderis ir tas, kas atrodas citiem priekšgalā un rāda viņiem ceļu, "laterna", kas apgaismo ceļu. Ķīniešu filozofs Laodzi (*Lao Tzu*) rakstīja, ka laterna, kas piestiprināta ratu aizmugurē, neapgaismo ceļu, kurš ejams uz priekšu. Atrasties priekšgalā nozīmē izrādīt iniciatīvu, būt par

paraugu, vadīt citus, lai sasniegtu mērķi. Tam ir savs pamats, jo vārds *leader* no angļu valodas var tikt tulkots gan kā “vadītājs”, gan kā “līderis”, tāpat arī *leadership* – “vadība” vai “līderība”.

Literatūrā sastopami dažādi "līdera" jēdziena skaidrojumi. Jaunā Oksfordas biznesa pasaules vārdnīca piedāvā virkni šī jēdziena skaidrojumu:

1. Persona, kura vada;
2. Persona, kurai ir sekotāji;
3. Galvenais spēlētājs muzikālā grupā vai „pirmā vijole” orķestrī (galvenā persona organizācijā) u.c.³⁷

Profesors Bernards Bass (*Bernard Bass*) līderi definē kā harizmātisku personību, kam ir vīzija un kurš spēj organizāciju, kā arī organizācijas mērķus un pamatvērtības pārvērst par realitāti. Viņš spēj motivēt, iedvesmot kolēģus, savus sekotājus organizācijas interesēs. Viņš apelē pie padoto augstākajām vērtībām, atbalsta vēlmi pašapliecināties, radošumu, iztēli, patstāvīgo domāšanu (t.s. intelektuālo simulāciju), atzīst viņus kā personības, veicina personības izaugsmi. Transformatīvā līderība uzsver personīgās komunikācijas nozīmi, individuālās pieejas un uzmanības nepieciešamību. Līderi veido labvēlīgu klimatu organizācijā.³⁸

Lielākā daļa autoru ir vienprātis, ka līderis ir cilvēks, kurš ietekmē citus pārliecinot, nevis piespiežot. Tātad var būt vienkārši vadītājs, kuram ir varas autoritāte, bet nav personiskās autoritātes, var būt līderis, kuram ir personiskā autoritāte, bet nav oficiāla varas statusa, visbeidzot tas var būt vadītājs – līderis (šajā gadījumā bieži vien lieto psiholoģiski ne visai korektu apzīmējumu “formālais līderis”, līdz ar to uzsverot, ka var būt arī “neformālais līderis” – cilvēks, kuram ir liela ietekme uz citiem cilvēkiem, lai gan nav oficiāla vadītāja statusa).³⁹ Būtiskākā līdera pazīme pētnieku definīcijās ir tā, cik lielā mērā līderis spēj ietekmēt citus cilvēkus, vai viņam ir sekotāji. Amerikāņu līderības pētniekam Maiklam Makkobijam (*Maickel Maccoby*) pieder vienkāršākā līdera definīcija: **līderis** ir cilvēks, kam seko citi.

Nozīmīgas ir pirmās grupas līderības lomas - Henrijs Mincbergs apgalvo, ka līderis un līderība ir nevis iespēja (ko dod ieņemamais amats, vai vara), bet spēja ietekmēt citus. Mincbergs un britu pētnieks Džonatans Goslings (*Jonathan Gosling*) uzskata, ka mūsdienās

³⁷ Biznesa pasaules vārdnīca. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leader?q=leader> [skatīts: 11.03.2014]

³⁸ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 92.lpp

³⁹ Karp, T., Helgo, T. *Leadership as identity construction: the act of leading people in organisation*. Journal of management development, vol.28 no.10 2009. 881p.; Voika, I., Vīksna, A. *Līdēder ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. 12.lpp.

vadības zinātnē ir vērojama tendence pārlieku pārspīlēt līderības (visi vēlas būt līderi) un pienācīgi nenovērtēt vadīšanas lomas. Viņi atzīmē, ka vadīšana un līderība ir neatdalāmas viena no otras. Mūsdienās vadītājam ir jārisina pretrunīgi uzdevumi - vienlaicīgi globāli un lokāli, jāsadarbojas un jācenšas, jāveic pārmaiņas un jānodrošina *status quo*, jābūt orientētam uz uzdevumiem un nedrīkst aizmirst par attiecībām. Rezultātā vadītājs ir savdabīgs vadīšanas un līderības lomu ķīlnieks.⁴⁰ Turpmāk tiks runāts galvenokārt par vadītājiem - līderiem, lai arī, neapšaubāmi, līdera īpašības katram konkrētam vadītājam var būt izteiktas dažādā mērā. Jāsaprot, ka neskatoties uz to, ka vadītājus un līderus atšķir dažādas to iezīmes, kuras apskatīsim turpmāk, tomēr ļoti daudz kas abās lomās pārklājās. Labs vadītājs tiek uzskatīts par līderi un labs līderis noteikti ir arī vadītājs.

Līderība ir indivīda spēja ietekmēt un motivēt citus, lai efektīvi sasniegtu mērķi, savukārt līderis ir cilvēks, kuram šāda spēja piemīt.⁴¹ Vadītājs ir viens no līderu tipiem - formālais. Pamat atšķirība starp līderi un vadītāju ir autoritātes jautājums. Autoritāte (lat. *autoritas* - ietekme, vara) ir indivīda ietekmes mērs attiecībā uz citiem grupas (organizācijas) locekļiem. Vadītājs balstās uz ieņemamo amatu, amata varu. Viņš, pirmkārt, ir varas autoritāte. Līderis balstās uz personisko īpašību pievilcību - viņš ir personiskā autoritāte.⁴² Termins "menedžeris" cēlies no latīņu vārda *manus*- 'roka', bet franču vārds *manege* nozīmēja „vadīt zirgus manēžā”. Iespējams, ka tieši lingvistiskajā analizē vismaz daļēji ņemta vērā amerikāņu pētnieka Vorena Benisa (*Voren Beniss*) līdera un vadītāja atšķirību teorija: līderim raksturīga ceļa meklēšana, bet vadītājam- ceļa ievērošana. Profesors Abrahams Zalezniks (*Abraham Zaleznik*) norāda uz vēl vienu atšķirību starp līderiem un vadītājiem, proti, līderim un vadītājam ir atšķirīgi priekšstati par haosu un kārtību. Kārtība ir vadītāja pazīme, bet radošais haoss - līdera pazīme. Zalezniks šaubās, vai organizāciju vadība ir ieinteresēta veidot līderus.⁴³

Jautājumam par atšķirībām starp līderi, kuram pamatā ir personiskā autoritāte, un vadītāju (menedžeri), kuram pamatā ir varas, amata autoritāte starp līderību un vadību (menedžmentu), ir veltīts daudz publikāciju. To amplitūda ir ļoti plaša: sākot ar stingru šo jēdzienu nošķiršanu un visbeidzot ar viedokli, ka vislabāk ir gadījumā, ja līderis un vadītājs ir viena persona. Ārzemju literatūrā termini "līderis" un "vadītājs" bieži tiek lietoti kā

⁴⁰ Gill, R. *Theory and practice of leadership*. London: Thousand oaks, 2006. 6-10p. ; Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 36.lpp.

⁴¹ Knights, D. Willmott, H. *Introducing Organizational behaviour management*. London: Thomson, 2007. 280-282p.; Voika, I., Viksna, A. *Līdederu ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. 12.lpp.

⁴² Karp, T., Helgo, T. *Leadership as identity construction: the act of leading people in organisation*. Journal of management development, vol.28 no.10 2009. 883-884.p.

⁴³ Gill, R. *Theory and practice of leadership*. London: Thousand oaks, 2006. 26-28p.

sinonīmi.⁴⁴ Tikmēr profesors Manfrēds Ketss de Frizs saskata šādas līdera un vadītāja atšķirības:

1. Līderim noteicošā laika dimensija ir nākotne. Viņš ir sapņotājs. Vadītājs dzīvo šodienai;
2. Līderim patīk pārmaiņas, bet vadītājam svarīgāka ir stabilitāte;
3. Līderim ir ilgtermiņa plāni, bet vadītājam - īstermiņa;
4. Līderis veido vīzijas. Vadītājs orientēts uz uzdevumu izpildi, instrukciju ievērošanu;
5. Līderis domā: "Kādēļ? Kam to vajag?" Vadītājs domā: "Kāpēc? Kāpēc tā notiek?";
6. Līderi prot un deleģē varu. Vadītājam raksturīga maksimāla kontrole;
7. Līderis zina, kā vienkāršot, bet vadītājam patīk sarežģīt;
8. Līderis uzticas intuīcijai, bet vadītājs - loģikai;
9. Līderim ir plašs redzesloks. Viņš saredz arī sociālās problēmas. Vadītājs vairāk domā šauri korporatīvi;

Viņš norāda, ka tās ir arī līderības un vadības atšķirības. Viņš uzskata līderību un vadību par divām funkcijām.⁴⁵ Amerikāņu pētnieks Vorens Beniss (*Voren Beniss*) uzskaita šādas galvenās menedžera (vadītāja) un līdera atšķirības:

1. Menedžeri administrē, līderi ievieš jauninājumus;
2. Menedžeri atdarina, līderi ir oriģināli;
3. Menedžeri koncentrē uzmanību uz sistēmām un struktūrām, līderi – uz cilvēkiem;
4. Menedžeri paļaujas uz kontroli, līderi rada uzticēšanos;
5. Menedžeri jautā: "Kā un kad?", līderi – "Ko un kāpēc?";
6. Menedžeri akceptē pieņemto kārtību, līderi izaicina to;
7. Menedžeri ir klasiskie "labie zaldāti", līderi ir personības;
8. Menedžeri veic darbu pareizi, līderi veic pareizo darbu.

Vadoties no šīm atšķirībām, mūsdienu vadības zinātnes autoritāte Džons Koters (*John Kotter*) secina, ka menedžments vairāk ir orientēts uz kārtības uzturēšanu, rutīnas pienākumu veikšanu, līderība – uz konstruktīvām vai adaptīvām pārmaiņām, novatorismu. Lai gan īpašu līdera funkciju nošķiršana ir visai nosacīta, tās ir funkcijas, kuru efektīva veikšana vadītājam

⁴⁴Gaga, V., Kozlova, S. *Leaders and Corporation holdings*. Rīga: Madris, 2012. 113.p ; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 69-70.lpp.

⁴⁵ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 70-71.lpp.

palīdz veidot un uzturēt savu personisko autoritāti grupā.⁴⁶ Menedžmentā retāk ir iespējams iegūt situāciju, kurā menedžmenta/vadības jēdzienu varētu izprast kā iedvesmošanu, komandas darba veidošanu, kas ir pieskaitāmas pie līderības iezīmēm:

1. Vadība - līderim jāatrod ceļš pa kuru doties- viņš radīs vadības sajūtu. Tas var ietvert jaunu mērķu izvirzīšanu, jaunu produktu vai pakalpojumu un jaunu tirgu identificēšanu;
2. Iedvesma - līderība ir saistīta ar iedvesmošanu. Līdera vārdi un piemērs „iededz” motivāciju- vadošo enerģiju, kas jau piemīt komandai, indivīdam vai organizācijai;
3. Komandas veidošana - līderis parasti domā komandas terminos. Grupas vai indivīdi tiek pārveidoti komandās, arī komandas meklē līderus, nevis priekšniekus;
4. Piemērs - līderība ir piemērs. Līderim jāsniedz savs ieguldījums kopīgā uzdevumā, tā viņš „vadīs no priekšējās pozīcijas”;
5. Pieņemšana - vadītājs var būt iecelts par vadītāju, taču viņš nav īsts līderis līdz to nav apstiprinājušas cilvēku sirdis un prāts, kuri ar jums līdzdarbojas.⁴⁷

Menedžmentā tas vairāk izpaužas kā cita noteiktu mērķu īstenošana. Principā menedžmentā nav nekā no iedvesmošanas vai piemēra rādīšanas. Ja savā organizācijā var redzēt iedvesmu un komandas darbu - vadītājs ir līderis, īpaši tad, ja viņš ir arī šīs iedvesmas avots.

Līderība ir gars apvienojumā ar personību un vīziju - tās praktizēšana ir māksla. Menedžments ir prāts - precīza aprēķināšana, statistika, metodes, rutīna - tā praktizēšana ir zinātne. Ja vadītāji organizācijai ir vajadzīgi, tad līderi ir nepieciešami. Savukārt līderības un organizāciju vadības konsultante Inese Voika redz 2 būtiskākās atšķirības starp līderību un menedžmentu kopsavilkumā:

1. Līderība iezīmē jaunu virzienu vai vīziju cilvēku grupai (piemēram, uzņēmumā), kas grib uz to tiekties. Līderis ir dzinējspēks pārmaiņām;
2. Menedžmenta uzdevums ir kontrolēt un virzīt resursus un cilvēkus uz rezultāta sasniegšanu, balstoties uz jau akceptētiem principiem.⁴⁸

⁴⁶ Voika, I., Vīksna, A. *Līdedera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. 12-13.lpp.

⁴⁷ Edeirs, Dž. *Nevis priekšnieki, bet līderi: ceļš uz panākumiem līderībā*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 73-74.lpp.

⁴⁸ Voika, I., Vīksna, A. *Līdedera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. 3.lpp.

Iepriekš apskatījām līderības un organizācijas kultūras pētnieku viedokļus par to, ka līdera loma ir ļoti svarīga organizācijas kultūras veidošanā un vadīšanā. Līderība ir nozīmīga arī gadījumos, kad uzņēmumu vai nozari kopumā ir skārusi krīze. Daudzi vadītāji šajā laikā domā, ka viņiem piemīt liels spēks šo situāciju tūlītēji mainīt, tomēr visbiežāk tā nav. Līderi, pateicoties tam, kādā autoritatīvā pozīcijā uzņēmumā atrodas, var ietekmēt organizācijas kultūru, lai mainītu organizācijas uzskatus, vērtības un uzvedību par labu radušamies situācijai. Tie var:

1. Būt kopā ar darbiniekiem, kuri ir motivēti, gatavi mācīties;
2. Veidot un ieviest jaunas vērtības un mērķus, lai palielinātu darba nozīmi organizācijā šajā laikā, rādot to ar savu piemēru - tas ir pamats plaukstošam uzņēmumam;
3. Sniegt priekšzīmīgu uzvedību - godīgumu, izcilību u.c. ieviešot to praksē, lai motivētu darbiniekus.
4. Veicināt inovācijas, uzņemt risku, lai veicinātu pārmaiņas un stabilitāti;
5. Izstrādāt un attīstīt personīgo izpratni, lai veicinātu uzticību un uzticēšanos.⁴⁹

Līderi, tāpat kā uzņēmuma īpašnieki ļoti ietekmē uzņēmuma darbību - organizācijas bieži vien ir to personību atspulgi. Ja tie ir despotiski ar tieksmi kontrolēt, organizācija būs centralizēta un vertikāli vadīta. Ja viņi līdzdarbojas un ir orientēti uz komandu, organizācija būs decentralizēta un atvērta. Līdera loma (1.3.1. attēls) ir būtiska, jo līderis pieņem lēmumus, balstoties uz faktoriem, kas ietekmē organizācijas kultūru:



1.3.1.att. Līdera loma organizācijas veidošanā⁵⁰

Līderi ir organizācijas dalībnieku paraugi. Tie izveido un piešķir statusu un simbolus organizācijas kultūras artefaktiem. Līderu sekotāji mācās no viņiem kāda ir pareiza un

⁴⁹ Allio, R.J. *Leaders and leadership- many theories, but what advice is reliable?* Volume:41 Emerald Group Publishing Limited, 2013. 12p.

⁵⁰ Nahavandi, A. *The Art and Science of Leadership*. USA: Pearson Prentice Hall, 2009. 14p.

nepareiza uzvedība, piemēram, ja līderis slikti izturas pret zemāk stāvošajiem kolēģiem, citi vadītāji to var ņemt par piemēru un tā pat izturēties pret saviem padotajiem un otrādi - ja izturēšanās ir pieklājīga un nozīmīga, tie var pieņemt šo labo piemēru. Līderim ir jānes atbildība par savu rīcību, lēmumiem un ietekmi uz citiem. Otrs veids kādā līderi veido organizācijas kultūru ir caur lēmumiem, kurus tie pieņem par atalgojumu (kā finansiālu tā nefinansiālu) sistēmu darbiniekiem un to lēmumu kontrolēšanu. Līderi ir tie, kuri izvēlas citus darbiniekus, tāpēc tiem ir jāpiemeklē tādi darbinieki, kas atbilst organizācijas modelim un kultūrai, tādejādi ietekmējot ne vien esošo, bet arī vēlamu kultūru. Arī lēmumu pieņemšana attiecībā uz organizācijas struktūru un stratēģiju ir veids kādā veidot organizācijas kultūru. Nosakot hierarhijas un kontroles līmeni, attiecību statusu, formalitātes u.c. līderis veido organizācijas kultūru.⁵¹

Organizāciju kultūru pētniecībā sastopamas arī apmēram pusotra desmita tipoloģisko teoriju. Ņemot vērā, ka ikvienas organizācijas kultūra ir tipoloģiski jaukta, līderības lomas (vērtības) konkurē savā starpā. Vadītājiem jāveic visas astoņas lomas, taču pildot vienu, samazinās iespējas un laiks citai lomai. Izaicinātāja loma, kurai ir izteikti ārējā orientācija, nav savienojama ar iekšējās kontroles lomu. Lomas ir noteikta vadītāja uzvedība (vadības, līderības stils), kuras pamatā ir viņa vērtības. Visplašākais līderības lomu un vadītāja uzvedības modelis ir Kvinna un Kamerona astoņdimensiju konkurējošo līderības vērtību modelis (1.3.1.tabula).

1.3.1. tabula

Konkurējošās līderības vērtības, efektivitāte un organizāciju teorija⁵²

ELASTĪBA UN DISKRĒTUMS			
IEKŠĒJAIS FOKUSS UN INTEGRĀCIJA	Klana kultūra	Adhokrātija	ĀRĒJAIS FOKUSS UN DIFERENCIĀCIJA
	Līdera tips: līdzdalībnieks, vecāks, audzinātājs Efektivitātes kritēriji: kohēzija, morāles klimats, cilvēkresursu attīstība Menedžmenta teorija: līdzdalība stiprina apņemšanos	Līdera tips: novators, vīzijas veidotājs Efektivitātes kritēriji: galvenais ir rezultāts, radoša izaugsme Menedžmenta teorija: inovācijas veido jaunus resursus	
	Hierarhija	Tirgus kultūra	
	Līdera tips: koordinātors, mentors, organizators Efektivitātes kritēriji: rentabilitāte, punktualitāte Menedžmenta teorija: kontrole veicina rentabilitāti	Līdera tips: ražotājs, sāncensis, uzraugs Efektivitātes kritēriji: tirgus daļa, konkurentu sakāve, sasniegtie mērķi Menedžmenta teorija: konkurence veicina produktivitāti	
STABILITĀTE UN KONTROLE			

⁵¹ Nahavandi, A. *The Art and Science of Leadership*. USA: Pearson Prentice Hall, 2009. 13-15p.

⁵² Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 53p.

Kad organizācija ir noteikusi savu dominējošo kultūras tipu, ir jāsaprot kultūras tipam piemītošās līderības lomas un vērtības, lai organizācija darbotos maksimāli efektīvi. Ja organizācijas dominējošais kultūras tips ir hierarhijas kultūra, līderiem ir jābūt labiem koordinatoriem, organizētājiem, kontrolētājiem, mentoriem, administratoriem, lai tie būtu atbilstoši kultūrai un maksimāli efektīvi spētu tajā darboties. Ja dominējošais kultūras tips ir tirgus kultūra, līderim jābūt labam vadītājam, ražotājam, ar spēju uzraudzīt un motivēt savus darbiniekus. Klanu kultūras dominante līderim ir jābūt labam vecākam, komandas darba veicinātājam, fasilatoram, mentoriem un atbalsta personām. Ja adhokrātijas kultūras tips ir dominējošais, tad līderim jābūt vizionāram, inovatīvām, kreatīvam, orientētam uz risku un ar fokusu uz nākotni.

Pētnieks M. Ketss de Frizs par efektīva vadītāja divām galvenajām lomām uzskata harizmātisko (nākotnes vīzijas veidošanu un padoto iedvesmošanu, lai to sasniegtu) un arhitektonisko (ikdienas jautājumu risināšanu, kas saistīti ar organizācijas struktūru, kontroles sistēmu un stimulēšanu) lomu. Tātad - efektīvs vadītājs sevī apvieno līdera īpašības, vadītāja īpašības, īsteno līderības un vadītāja funkcijas (pilda harizmātisko un arhitektonisko lomu). Arī Džons Koters iepazīstina ar līderības un vadības salīdzinošo analīzi (1.3.2. tabula):

1.3.2.tabula

Līderības un vadības aktivitāšu atšķirības⁵³

	Līderības aktivitātes	Vadības aktivitātes
1	<u>Virziena noteikšana</u> : nākotnes vīzijas formulē, iedvesmojot cilvēkus	<u>Plānošana</u> : detalizētas stratēģijas izstrāde, resursu, budžeta plānošana
2	<u>Darbinieku apvienošana</u> : komandas veidošana, lai īstenotu vīziju	<u>Organizēšana</u> : struktūrvienību attīstība, mērķu, uzdevumu noteikšana, procedūru organizēšana
3	<u>Motivēšana / iedvesmošana</u>	<u>Kontrole un problēmu risināšana</u>
4	<u>Pārmaiņu veicināšana</u> (nereti arī dramatiski). Potenciāla nodrošināšana pārmaiņu īstenošanai	<u>Kārtības nodrošināšana</u> . Rezultātu nodrošināšana

Koters runā par līderības un vadības apvienojumu, kas viena otru papildina. Arī Kotera līderības un vadības aktivitāšu atšķirībās vadītāja aktivitātes ir vērstas piezemētām, loģiskām

⁵³ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 73.lpp

darbībām, kuras jādara ar prātu, pretēji tam kā līdera aktivitātes ir balstītas uz emocijām. Nākamajā tabulā (1.3.3. tabula) darba autore piedāvā aplūkot apkopotas galvenās vadītāju un līderu raksturojošās pazīmes vadības zinātnes literatūrā.

1.3.3. tabula

Vadītājus un līderus raksturojošās galvenās pazīmes⁵⁴

Vadītāji	Līderi
Varas (amata) autoritāte	Personiskā autoritāte, personiskā harizma
Orientācija uz esošās kārtības saglabāšanu	Orientācija uz pārmaiņām, risku, atvērtība jaunām idejām
Orientācija uz uzdevumiem	Orientācija uz attiecībām. Augstāka emocionālā inteliģence
Svarīgākās aktivitātes: plānošana, kontrole	Vīzijas definēšana, tās komunikācija darbiniekiem, viņu pašmotivācijas attīstība
Shematiskums domāšanā, lēmumu pieņemšana	Radošums, ideju ģenerēšana
Dominējošā laika orientācija- tagadne	Dominējošā laika orientācija- nākotne

Autori līderim kā nozīmīgākās īpašības min kreativitāti, orientāciju uz pārmaiņām, nākotni, risku, attiecībām (augstāka emocionāla inteliģence), personisko autoritāti un pat harizmu. Vadītāja raksturīgākās īpašības ir spēja nodrošināt kārtību, kontroli, stabilitāti, *status quo*, organizatora spējas, problēmu risināšanas spējas ikdienā. Pētnieki ir vienprātīgi, ka efektīvu vadību nodrošina personības vadītāja un līdera potenciālu (lomu) komplementārā simbioze.

Bez tam, ka pētniecība apskata līderību un līderi, tiek izdalīts arī autentiskās līderības veids, kas radies salīdzinoši nesen un sevī ietver līderības sasaisti ar ētiku un pozitīvu organizācijas uzvedību. Sākotnēji autentiskās līderības koncepcija radās ietekmējoties no pozitīvās psiholoģijas un pamatojoties uz pētnieku izveidoto literatūru, tika noteikta definīcija, kas nosaka, ka autentiskā līderība ir balstīta uz personīgo pieredzi, kas rodas no domām, emocijām, vajadzībām, izvēlēm vai pārliecībām sevis izzināšanas procesa rezultātā. Autentiskās līderības definīcija ir saplūdusi vairākās dimensijās - sākotnēji to definēja kā procesu, kas rodas gan pozitīvu psiholoģisko, gan augsti attīstītu organizatorisko spēju rezultātā, kas rada lielāku pašapziņu, pozitīvu paškontroli, sekmējot pozitīvu līdera pašattīstību. Autentiskās līderības pētnieki Šamirs un Eilams (*Shamir B. & Eilam G.*) autentiskos līderus skaidro kā cilvēkus, kuriem piemīt noteiktās īpašības:

1. Pašapziņa;
2. Caurspīdīgums viņu darbībās;

⁵⁴ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 74.lpp

3. Iekšējā morāles perspektīva;
4. Līdzsvarotība.

Izrietot no autentiskās līderības pirmsākumiem ir veikti vairāki pētījumi pēc profesora Freda Valumbvas (*Fred O. Walumbwa*) un viņa pētnieku grupas veidotās autentiskās līderības pašnovērtēšanas anketas, kā rezultātā radusies pazīstamākā **autentiskās līderības definīcija**, kas skaidro autentisko līderību kā līdera uzvedību, kura vērsta uz pozitīvu psiholoģisko spēju veicināšanu, pozitīva ētiskā klimata veidošanu, lai veicinātu lielāku pašapziņu, spēcīgāku iekšējo morālo perspektīvu, līdzsvarotu informācijas apstrādi un veidotu caurspīdīgas darba attiecības ar saviem sekotājiem (uzņēmuma darbiniekiem), veicinot iespēju pašattīstīties.⁵⁵

Līderība pastāv dažādos organizācijas vadības līmeņos. Kopumā katrā organizācijā tiek noteikti trīs vispārīgie līderības līmeņi:

1. Komandas - Līdera pakļautībā atrodas 10-20 cilvēku, kuriem ir skaidri noteikts uzdevums;
2. Operatīvais - Līderis vienai no organizācijas galvenajām daļām. Viņa pakļautībā atrodas vairāk nekā viens komandas līderis - tā teikt līderu līderis;
3. Stratēģiskais - Visas organizācijas līderis, kura vadībā darbojas vairāki operatīvie līderi.

Neskatoties uz to, ka organizācijas attīstās un to uzbūve kļūst ar vien sarežģītāka, tomēr ir jāprot izšķirt šie trīs galvenie līmeņi - tie ir atrodami vienmēr. Katram līderības līmenim var būt apakš līmeņi, kas ir atkarīgi no organizācijas lieluma un struktūras. Dažkārt līderības līmeņi var arī pārklāties, tomēr tos vajag varēt atšķirt, neskatoties uz to, ka dažkārt šie līmeņi mēdz paslēpties zem hierarhijas „fasādes”.⁵⁶

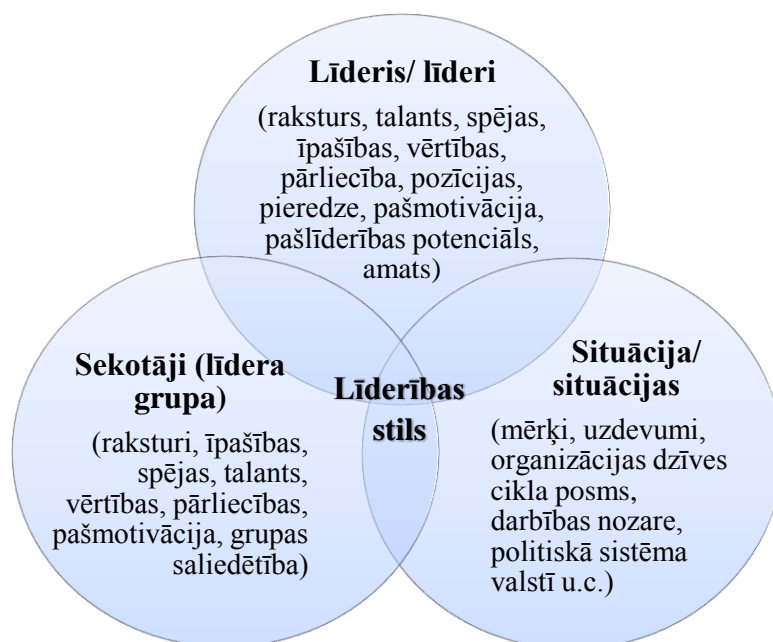
Organizāciju kultūras pētnieki par būtiskākajiem, organizācijas kultūras noteicošajiem elementiem uzskata vērtības, attiecības un līderības stilu. Līderības stils ir līderības kodols, līderības lomu realizācijas veids komunikācijā, ietekmēšanas spēja. Līderība ir ietekmēšanas process, lai sasniegtu konkrētus mērķus. Akadēmiskie pētījumi vairāk pēta nevis līdera personību (tas arī ir svarīgi), bet tieši to, ko un kā līderis pilda savas lomas.

Līderība sastāv no 3 līderības komponentiem (1.3.2. attēls):

⁵⁵*Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Management Department Faculty Publications, 2008. 92-93p.

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub> [skatīts 11.05.2014]

⁵⁶ Edeirs, Dž. *Kā izaudzināt līderus*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 53.-54.lpp.



1.3.2. Att. Līderības komponenti⁵⁷

Dažādās līderības definīcijās akcentē kādu no šiem trim aspektiem. Līderības jēdziena saturs ir atkarīgs no kontekstuālā lietojuma. Līderības stilu teoriju pamatā ir ideja par īpašu uzvedības modeli, kas veiksmīgus līderus atšķir no mazāk veiksmīgiem. Mūsdienās eksistē aptuveni trīsdesmit dažādi modeļi, tomēr visus var iedalīt četros pamat stilos:

1. Uz uzdevumu orientētais;
2. Uz attiecībām orientētais;
3. Direktīvais, kuru dēvē arī par autoritāro vai autokrātisko;
4. Demokrātiskais, kuru dēvē arī par koleģiālo, participatīvo.⁵⁸

Dažādās tipoloģiju teorijas būtiski neatšķiras no amerikāņu psihologa Kurta Levina (*Kurt Lewin*) un viņa līdzstrādnieku 1939. gadā izstrādātās pirmās un pazīstamākās līderības stilu teorijas. Viņi izšķir šādus trīs līderības stilos:

1. Autoritāro, kas balstās uz vadītāja formālo statusu, ieņemamo amatu, varu un izpaužas vienpersoniskā lēmumu pieņemšanā;
2. Demokrātisko, kas balstās uz vadītāja personisko autoritāti un izpaužas koleģiālā lēmumu pieņemšanā;
3. Liberālo, kuru nereti apzīmē arī kā neiejaukšanās līderības stilu. Liberālais stils praksē nozīmē tikai formālu vadību.⁵⁹

⁵⁷ Dubkēvičs L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 27.lpp.

⁵⁸ Allio, R.J. *Leaders and leadership- many theories, but what advice is reliable?* Volume:41 Emerald Group Publishing Limited, 2013. 7p.; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 87.lpp.

⁵⁹ Knights, D. Willmott, H. *Introducing Organizational behaviour management*. London: Thomson, 2007. 286p.

Arī jaunākās līderības stilu teorijas neatšķiras no minētās Kurta Levina tipoloģijas, piemēram, Toni Alesandrs (*Toni Alessandrs*) savā "Platīna likuma" (*The Platinum Rule*) teorijā uzsver četrus līderības stilus:

1. Direktora līderības stils, kuru raksturo liels ātrums, izlēmīgums un orientācija uz mērķiem, neiecietība, neiejūtība pret citiem cilvēkiem, zema emocionālā inteliģence (Levina tipoloģijas teorijā tas atbilst autoritatīvajam stilam);
2. Sabiedriskais (*socializer*) līderības stils, kuru raksturo liels ātrums, spontanitāte, orientācija uz attiecībām (vairāk virspusēja), vēlme pēc atzinības (Levina tipoloģijas teorijā tas atbilst demokrātiskajam līderības stilam);
3. Uz attiecībām orientētais līderības stils: to raksturo orientācija uz cilvēkiem, attiecībām, tas ir gausāks, relaksētāks, orientēts uz darbu komandā, varbūt pārlietu jūtīgs (Levina tipoloģijā tas atbilst demokrātiskajam līderības stilam);
4. Domātāja līderības stils ir lēns un sistemātisks, orientēts uz uzdevumiem, precizitāti, kvalitāti, to raksturo perfekcionisms (Levina tipoloģijā tas atbilst autoritārajam līderības stilam);⁶⁰

Profesors Daniels Golemans (*Daniel Goleman*) izšķir kopumā sešus līderības stilus (1.3.4. tabula), kas balstās dažādos emocionālās inteliģences komponentos, aprakstot arī šo stilu ietekmi uz organizācijas iekšējo, sociālpsiholoģisko klimatu.

1.3.4. tabula

Goulmena līderības stili⁶¹

Stili	Līdera darbība	Raksturīgā frāze	Galvenie emocionālās inteliģences komponenti	Kad stils darbojas vislabāk	Kopējā ietekme uz sociālpsiholoģisko klimatu organizācijā
1.	2.	3.	4.	5.	6.
Direktīvais	Prasība — bezierunu pakļaušanās	"Dari to, ko tev saka!"	Tieksme pēc sasniegumiem, iniciatīva, paškontrolē	Krīzes situācijās, lai rosinātu jauninājumus, komunikācijā ar problemātiskiem darbiniekiem	Negatīva
Autoritatīvais	Vieno cilvēkus tiekties, sasniegt vadības vīziju	"Nāciet man līdz!"	Pašpārliecinātība, empātija, pārmaiņu katalizators	Kad pārmaiņas prasa jaunu vīziju vai nepieciešama skaidra vadība	Ļoti pozitīva

⁶⁰ Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 93-94.lpp

⁶¹ Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 2005. 318 - 325p.; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 89-90.lpp.

Koleģiālais	Rada iekšēju harmoniju, izmantojot emocionālas saites	"Galvenais — cilvēki!"	Empātija, savstarpējo attiecību dibināšana, komunikācija	Trūkumu novēršana komandā vai motivācija stresa apstākļos	Pozitīva
Demokrātiskais	Rada vienprātību ar katra ieguldījumu	"Ko jūs domājat par to?"	Sadarbība, grupveida līderība, komunikācija	Atbalsta iegūšana, vienotības veicināšanai, vērtīgu darbinieku piesaistīšana	Pozitīva
Augsto prasību (parauga) stils	Uzstāda augstas produktivitātes prasības	"Dariet tāpat kā es daru, un tūlīt!"	Apzinīgums, tieksme pēc sasniegumiem, iniciatīva	Ātru rezultātu saņemšana no augsti motivētas un kompetentas komandas	Negatīva
Konsultējošais	Attīsta cilvēkos radošumu	"Pamēģini to!"	Citu attīstīšana, empātija, pašapziņa	Palīdzība darbiniekiem uzlabot produktivitāti un attīstīt ilgtermiņā stiprās puses	Pozitīva

Zemāk aprakstīts katrs no līderības stiliem padziļināti:

Direktīvais stils - tā ir bezierunu paklausības, disciplīnas pieprasīšana par saukli: dariet to, ko es jums lieku! Netiek pieļautas nekādas diskusijas, sarunas ar darbiniekiem, skan tikai norādījumi. Šādu vadītāju raksturo orientācija uz sasniegumiem, ļoti augsta paškontrolē, pašiniciatīva. Šāds vadības stils vislabāk darbojas tikai īstermiņa, steigas apstākļos, krīzes situācijās un ar zemas kvalifikācijas cilvēku resursiem. Vairumā situāciju diktatoriskais stils pazemina organizācijas elastību un grauj darbinieku motivāciju. Tas negatīvi ietekmē sociālpsiholoģisko klimatu.

Autoritatīvais stils - vadītājs mobilizē darbiniekus izvirzīto mērķu sasniegšanai, izrīkojot, skaidrojot, koordinējot. Autoritatīvais vadītājs paskaidro darbinieka vietu, lomu kopējos procesos. Viņa sauklis: "Nāciet man līdz!" Vadītājam piemīt empātija, tā ļauj iztēloties, ko darbinieks vēlētos saņemt par padarīto, un to arī solīt, ja darbs tiks labi paveikts. Šeit darbojas jaunu procesu, produktu, metožu ieviešanas situācijas. Šis stils ir efektīvs krīzes situācijās. Šis stils nebūs tik efektīvs, kad līderis strādās ar ekspertu grupu, kas ir zinošāki un pieredzējušāki nekā viņš, tas var izraisīt cīņu par autoritāti. Ietekme uz sociālpsiholoģisko klimatu vairumā gadījumu būs pozitīva.

Koleģiālais stils - koleģiālā stila vadītājs uzskata, ka darbinieki ir pirmajā vietā. Šis vadītājs ļoti rūpējas par labām attiecībām kolektīvā, par grupas dinamiku. Viņš aprunājas ar darbiniekiem un zina, kuram mājās ir kaķis, kuram slimu bērni utt. Viņš prot nogludināt pārpratumus un konfliktus. Taču parasti diemžēl neveicas ar darba uzdevumu izpildi. Vislabāk

šis stils darbojas pēc traumatiskiem notikumiem, kad jāuzlabo klimats kolektīvā un nav jāsasniedz noteikti, ātri darba rezultāti. Ietekme uz sociālpsiholoģisko klimatu ir pozitīva.

Demokrātiskais stils - demokrātiskā stila pārstāvju sauklis — ko jūs par to domājat? Vadītājam patīk rīkot sapulces, viņš runā gari un plaši, noteikti uzklausa arī padoto viedokli. Šādam vadītājam raksturīgas ļoti labas komunikācijas spējas, prasme klausīties, grupas veidošanas un motivēšanas iemaņas, spēja sadarboties ar dažādām personībām. Šis stils piemērots nozīmīgu lēmumu pieņemšanā, tas ir risku izanalizējošs, bet izmantojams tikai tad, ja ir laiks, jo diskusijas prasa laiku. Ietekme uz sociālpsiholoģisko klimatu ir pozitīva.

Augsto prasību stils - šo stilu raksturo sakāpināts apzinīgums, tieksme uz sasniegumiem, iniciatīva. Šādi vadītāji ir perfekcionisti, kuriem ir ļoti augstas prasības pret padotajiem un arī pret sevi. Viņu moto: dariet tā, kā es darītu, un tūlīt! Viņi nepieņem domu, ka kaut kas varētu būt slikti vai nelaikā. Šis stils vislabāk darbojas situācijās, kad ātri jāsasniedz augsti darba rezultāti, padotie ir ļoti kompetenti un labi motivēti. Šāda vadības stila rezultāti ir īslaicīgi, kamēr padotie nav nonākuši stresā, nav sabojātas savstarpējās attiecības. Ietekme uz sociālpsiholoģisko klimatu ir pozitīva.

Konsultējošais stils - konsultējošais vadības stils vērsts uz cilvēka labāko kompetences elementu un īpašību izkopšanu. Šāda vadītāja sauklis: pamēģiniet to! Viņš neskoposies ar savu padomu un palīdzēs darbiniekiem tikt galā ar darba uzdevumiem, kas viņiem ir sveši. Konsultējošais stils raksturīgs jau nobriedušiem, pieredzes bagātiem vecāka gadagājuma cilvēkiem.⁶²

Vadības stils kopumā ir stratēģiska izvēle, un to ir iespējams mainīt atbilstoši konkrētā uzņēmuma situācijai. Īpaši svarīgi to ir ņemt vērā, kad uzņēmumam ir strauji jāpielāgojas potenciālajām tirgus izmaiņām. Daudzi vadītāji vadības stilu kļūdaini uzskata par savu individualitātes izpausmi, tādējādi tie zaudē vienu no iespējam ietekmēt pārmaiņas uzņēmumā. Jo pareizāk vadītājs izvēlas savu vadīšanas stilu, jo efektīvāki un kvalitatīvāki būs tā ietekmē pieņemtie lēmumi. Līderības stilus lielā mērā ietekmē personība un komandas lomas tips, bet jāņem vērā arī citi faktori, piemēram organizācijas kultūra. Viena no populārākajām mūsdienu līderības teorijām ir transformatīvā līderība. Arī tā, līdzīgi Goulmena līderības stilu teorijai balstīta emocionālajā inteliģencē, kurā izvirza teoriju par diviem līderu tipiem:

1. Transaktīvie līderi — tiem pirmajā vietā ir personiskie mērķi;
2. Transformatīvie līderi — tie ir cilvēki, kas vēlas strādāt sabiedrības labā.⁶³

⁶²Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 2005. 318- 325p. ; Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava 2009. 89-90.lpp.; david knights high willmott- organizational behaviour management 2007g 281p. (552p.)

⁶³ Lang, M. *Transformational Leadership. Fundamentals- Models- Differences- Impact on employees*. Germany:

Šī teorija integrējas vadības zinātnē kā transakīvās un transformatīvās līderības teorijas. Transaktīvās līderības pamatprincips ir "dots pret dotu"- lietišķu attiecību un lietišķas apmaiņas princips "tu man - es tev". Par labi paveiktu uzdevumu padotie saņem dažādus labumus, bet par slikti vai nepietiekami labi veiktu uzdevumu - sodu. Tas ir arī motivācijas pamatprincips.⁶⁴ Transformatīvo līderību definē kā līdera - sekotāju simbiozi, kurā līderis un viņa sekotāji ir komplimentārās attiecībās - papildina viens otru, un pateicoties šādām attiecībām, gan līderi, gan viņu sekotāji sasniedz augstāku motivācijas (pašmotivācijas) un morāles līmeni. Sākotnēji atšķirīgie mērķi kļūst kopēji, kas ir tiešas šādas līderības sekas. Transformatīvā līderība atzīst cilvēku emociju nozīmīgumu, apelē pie tām, izmanto tās. Šodien var teikt, ka to raksturo augsta emocionālā inteliģence.⁶⁵ Profesors Zalezniks uzskata, ka vadītāju un līderu atšķirība ir: "Vadītāji dod priekšroku darbam, bet līderi - emocijām". Pastāv viedoklis, ka dalījums transakīvajos un transformatīvajos līderos ir dalījums vadītājos un līderos. Transformatīvā līderība ir balstīta vērtībās. Galvenās vērtības ir brīvība, vienlīdzība un pašnoteikšanās. Pētnieks Džeims Makgregors Bērns (*James MacGregor Burns*) līdera un viņa sekotāju simbiozē akcentē divas vērtības:

1. Uzticība kompānijas vērtībām, kas saistīta ar pārliecību, ka tieši šīs vērtības ir ceļš uz izcilību;
2. Ticība neiespējamajam - es/ mēs varam būt vislabākie.

Transformatīvā līderība praksē nozīmē noteiktu līdera uzvedību, līderības stilu. Nav ideālu līderības teoriju, bet līderības prakse (līdera uzvedība, līderības stils) ir vēl komplicētāka. Pētījumi apstiprina, ka transformatīvā līderība veicina apmierinātību ar līderību, vairo uzticību līderim, paaugstinās darbinieku motivācija, pieaug viņu personiskais ieguldījums darbā, lojalitāte, darbinieki identificē sevi ar organizāciju - notiek personisko un organizācijas vērtību saplūšana. Tā veicina radošumu, inovācijas, un galu galā uzlabojas finanšu rādītāji, pārdošanas apjoms, produktivitāte, kvalitāte. Transformatīvā līderība sevišķi nozīmīga ir pārmaiņu apstākļos. Tajā pašā laikā šādai līderībai ir arī negatīvi aspekti - tā veicina līdera sekotāju atkarību, vāju administrāciju, mazina sekotāju atklātību. Bernards Bass līdztekus transakīvajam un transformatīvajam līderības stilam izdala vēl trešo - pasīvo līderības stilu (*laissez-faire* stilu), kuru viņš raksturo kā disfunkcionālu līdera uzvedību un kuru raksturo pasīva, izvairīga attieksme pret saviem sekotājiem.⁶⁶

Grin, 2010. 5-8p.

⁶⁴ Gill, R. *Theory and practice of leadership*. London: Thousand oaks, 2006. 32p.

⁶⁵ Askanasy, N.M., Wilderom, C. P. M. *The handbook of organizational Culture and Climate*. New York: Sage publications, 2011. 232-233p.; Nguyen, H. N., Mohamed, S. *Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices*. Australia: Gold Coast, 2010. 208p.;

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>[skatīts 11.05.2011]

⁶⁶ Bass, B. M., Riggio, R.E. *Transformational Leadership*. New- Jersey: Taylor & Francis, 2006. 15-17p.

Vadītājs izpilda vadīšanas funkciju organizācijā. Plānošana ir viena no vadīšanas funkcijas ķēdes sastāvdaļām un ir organizācijas mērķu un to sasniegšanai nepieciešamo lēmumu izvēles process. Plānošanas galvenais uzdevums ir palīdzēt organizācijai pēc iespējas pilnīgāk iekļauties nezināmajā nākotnē un pēc iespējas elastīgāk reaģēt uz situācijas izmaiņām. Vadītājs ir tas, kuram jāizlemj, kurp organizācija virzīsies, kas konkrēti ir jādara, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, un ar plānošanas palīdzību vadītājs panāk visu organizācijas dalībnieku darbības vienotību kopējo mērķu sasniegšanā. Vadītājs ir plānošanas procesa galvenais virzītājs un lēmuma pieņēmējs. Vadītājs ir atbildīgs par organizācijas kultūras vides veidošanu, nosakot tās pamatvērtības. Vadītājs, skaidri definējot organizācijas vērtības un principus, nodrošina darbinieku uzticēšanos un dod organizācijai labu reputāciju. Darbiniekiem patīk strādāt organizācijā, kura atklāti nosauc savas vērtības. Tai pat laikā, darbinieki vai sabiedrība, lai pārliecinātos, ka vērtības ir patiesas, skatīsies uz vadītāju kā uz paraugu. Vadītājam ir jārāda piemērs to ievērošanā.⁶⁷

Tāpat līderim ir jāpiemīt zināšanām - cilvēkam nav tiesību sevi uzskatīt par līderi, vai ļaut citiem sevi par tādu uzskatīt, ja viņš nezina vairāk par tiem, kurus vada. Mazākās darba grupās, līderim ir jāzina un jāspēj veikts jebkurš darbs, kuru dara viņa padotie, vismaz sākotnēji noteikti. Augot līderības līmenim, viņam nav niansēti jāpārzina visas darbības, bet jāzina cik daudz katrs darbs aizņem laika, kādas grūtības vai riski pastāv, kas nepieciešams darbinieku apmācībai un kāds aprikojums nepieciešams lai šo darbu veiktu. Tieši tāpēc līderim ir svarīgi veikt savas noteiktās funkcijas (funkcija ir tas ko cilvēks dara, nevis tas, kas viņš ir). Funkcija ir viena darbība no savstarpēji saistītu darbību grupas, kas veicina kādu citu, nozīmīgāku darbību. Tiek izdalītas šādas līderības funkcijas:

1. Plānošana - nepieciešamās informācijas atrašana, grupas uzdevuma, nolūka vai mērķa definēšana, darba plāna izstrādāšana;
2. Ievadīšana darbā - grupas iepazīstināšana ar darba plānu, mērķiem. Mērķa vai plāna nepieciešamības izskaidrošana, uzdevumu piešķiršana grupas locekļiem, grupas normu/standartu noteikšana;
3. Kontrolēšana - grupas normu saglabāšana, darba izpildes ātruma saglabāšana, mērķtiecīgu darbību izpildes nodrošināšana, grupu darbību/lēmumu pieņemšanas veicināšana;

⁶⁷ Organziācijas pašvērtējuma metodika.

http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_0411_p2.pdf [skatīts: 12.04.2014]

4. Atbalsta sniegšana - cilvēku un viņu veikumu novērtēšana, grupas un indivīdu iedrošināšana, disciplinēšana, komandas gara radīšana, spriedzes mazināšana, nesaskaņu nogludināšana vai to atrisināšanas veicināšana;
5. Informēšana - uzdevuma un plāna izskaidrošana, jauna informācijas sniegšana un saņemšana no grupas, ieteikumu un ideju loģiska apkopošana;
6. Novērtēšana - risinājuma īstenošanas pārbaudīšana, seku novērtēšana, grupas veikuma novērtēšana, grupas veikuma salīdzināšana ar normām.⁶⁸

Lai gan īpašu līdera funkciju nošķiršana ir visai nosacīta, tās ir funkcijas, kuru efektīva lietošana vadītājiem palīdz veidot un uzturēt savu personisko autoritāti grupā. Autori Krečs, Kračfilda un Bellači (*D. Krech, R. Crutchfield un E. Bellachy*) izdalījuši savas līdera funkcijas:

1. Administratīvā funkcija - vadītāja personiskā autoritāte lielā mērā ir atkarīga no tā, kā viņš veic savus tiešos vadības pienākumus, jo no šo pienākumu veikšanas ir atkarīgi grupas vai organizācijas panākumi;
2. Stratēģiskā funkcija - augstāk esošās vadības prasību saskaņošana ar darbinieku vajadzībām;
3. Eksperta funkcija - funkcijai piemīt divi aspekti. Pirmais ir vadītāja profesionālā kompetence, zināšanas un iemaņas pārvaldāmajā sfērā. Otrais ir informācijas kontrole- vadītājam ir jābūt darbiniekiem nozīmīgas informācijas avotam;
4. Pārstāvnieciskā funkcija - reprezentatīvais, saturiskais aspekts- kā vadītājs spēj pārstāvēt savu darbinieku intereses, parādīt viņu sasniegumus u.c.;
5. Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija - vadītājam- līderim ir jābūt vislielākajai ietekmei arī uz darbinieku neformālajām savstarpējām attiecībām, viņam ir vislielākā loma labvēlīga psiholoģiskā klimata veidošanā;
6. „Šķīrējtiesneša” un vidutāja funkcija - vadītājam jāprot risināt konfliktsituācijas grupā, uzņemties bieži vien šķīrējtiesneša vai starpnieka funkciju;
7. „Etalona” funkcija - vadītājam jābūt uzvedības paraugam saviem darbiniekiem;
8. Ideoloģiskā funkcija - vadītājs ir grupas galveno vērtību sistēmas veidotājs.⁶⁹

Jāņem vērā tas, ka līderības funkcijas nav noteiktas visiem vienādas - tās ir jāvariē atkarībā no katras situācijas - sākotnēji ir jāspēj apzināties nepieciešamību, izprast kura no funkcijām ir nepieciešama lai izdarītu nepieciešamo un protams vitāli svarīgas ir prasmes funkciju veikt. Jāsaprot, ka līderim visas funkcijas ir jāveic pašam. Jāsaprotot, ka viena persona lielās grupās

⁶⁸ Eiders, Dž. *Kā izaudzināt līderus*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 27.-28.lpp.

⁶⁹ Lapsiņš, O. *Līderības fenomēns Latvijā*. Rīga: SIA O.D.A., 2008. 13.-14.lpp.

šo visu nevar izdarīt, tāpēc ir nepieciešams kāds, kurš uzrauga visus šos procesus un nes atbildību. Vadītājam - līderim, lai veiksmīgi spētu virzīt savu organizāciju ir jāpiemīt spējai motivēt darbiniekus doties kopīgā, organizācijai vēlamā virzienā, tāpēc ir svarīgi izvēlēties pareizo līderības stilu, izprast, kurā organizācijas kultūras dimensijā uzņēmums atrodas, lai pildot savas funkcijas spētu vislabāk virzīt organizāciju uz panākumiem. Jāatceras, ka veiksmīgai vadīšanai, vadītājam ir jāpiemīt gan vadītāja, gan līdera īpašībām, lai to veiksmīga apvienojuma rezultātā organizācijas darbinieki justos piederīgi organizācijai un savam vadītājam, veidojot efektīvu un vēlamu organizācijas kultūru.

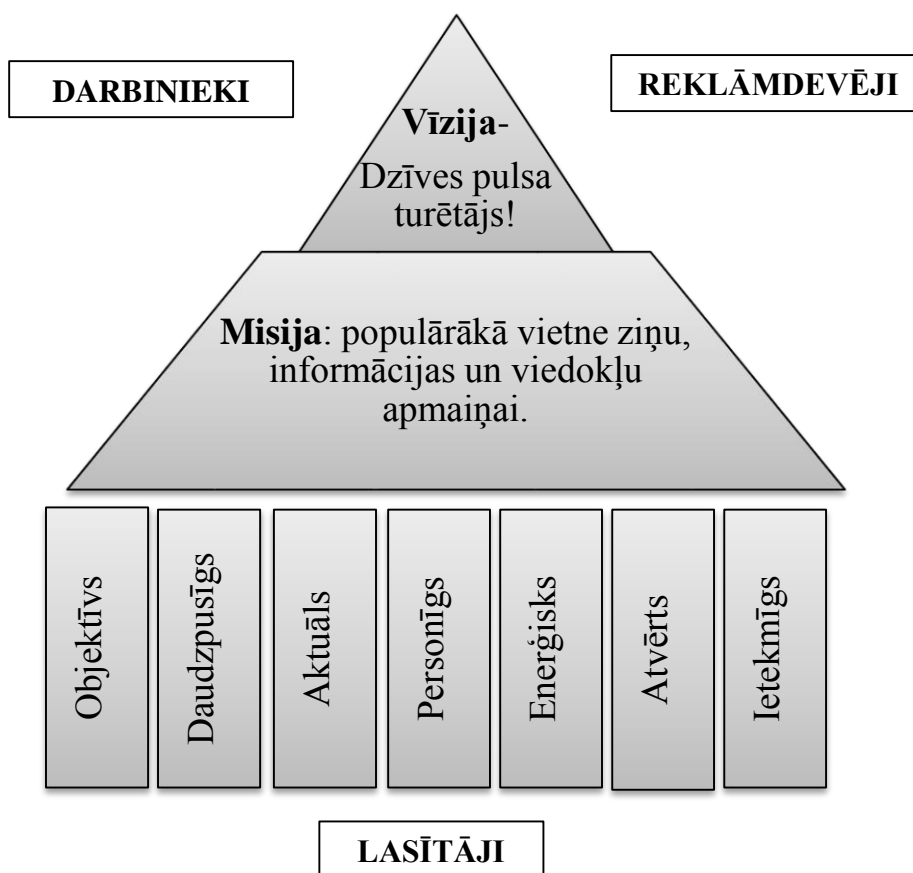
2. A/S „DELFI” RAKSTUROJUMS

A/S "Delfi" ir pārliecinoši populārākais ziņu portāls Latvijā jau 15 gadus, vadošā *online* mediju grupa Baltijas valstīs un populārākais ziņu portāls arī Lietuvā un Igaunijā, kas nodarbojas ar vairāku portālu uzturēšanu un attīstību. Par A/S "Delfi" misiju ir izvirzīts mērķis - veidot un attīstīt modernu, informētu un interaktīvu interneta sabiedrību, realizējot interneta mediju koncepcijas. Latvijā par portāla dzimšanas dienu tiek uzskatīts 1999.gada 26.novembris, kad tika atklāts portāls www.delfi.lv, pārņemot interneta resursu www.online.ee, www.all.lv, www.riga.lv un www.navigators.lv labākās iestrādes. 2000.gada 17.martā tika atklāts otrais A/S "Delfi" portāls Latvijā - krievu valodā strādājošais rus.delfi.lv. Patlaban uzņēmums piedāvā ne tikai daudzpusīgu un operatīvu ziņu klāstu, bet arī plašu spektru pakalpojumu, kā arī jaunus produktus „Tasty.lv”, „Tūrismagids.lv”, „DelfiTV” u.c. Ar detalizētu uzņēmuma attīstības vēsturi ir iespējams iepazīties 1. pielikumā.

Viena no svarīgākajām organizācijas iezīmēm ir interaktivitāte, jeb lasītāju iespēja paust savu viedokli gan, rakstot komentārus pie ziņām, gan arī publicējot plašākus viedokļus tam paredzētajās sadaļās. Savas darbības laikā portāls būtisku vērību veltījis arī pilsoniskām aktivitātēm. A/S "Delfi" darbinieki ar publikācijām medijos, akadēmisko darbību, kā arī piedaloties likumdošanas izstrādē, centušies veicināt sabiedrības izpratni par interneta mediju nozares lomu sabiedrībā. A/S "Delfi" trumpis - pieredzējuši žurnālisti ar lielāko profesionālu žurnālistu komandu Latvijas *online* medijos. Vadošie žurnālisti tiek regulāri pieaicināti kā eksperti un valsts vadošo amatpersonu iztaujātāji TV un radio raidījumos. Regulāri piedalās mediju likumdošanas izmaiņu darba grupās, pārstāv nozares intereses valsts pārvaldes institūcijās. Vienmēr pirmie ievieš jaunus, modernam laikam atbilstošus žurnālistikas paņēmienus, kurus pēc tam kopē konkurenti - slaidšovi, video tiešraides, teksta tiešraides, sociālo tīklu „Twitter” un „Facebook” ierakstu ieguldīšana rakstu ilustrācijai u.c. aktivitātes. Portāla viedokļu sadaļā "Versijas" savus viedokļu rakstus vēlas publicēt visi valsts vadošie politiķi, valsts pārvaldes darbinieki, uzņēmēji, dažādu nozaru eksperti. Tā ir ietekmīgākā medija pazīme.

A/S "Delfi" ir profesionālākā reklāmas pārdošanas komanda Latvijas *online* medijos. A/S "Delfi" pirmie Latvijā ieviesa un ir sekmīgi pilnveidojuši CPM (*Cost Per Mille*) apmaksas sistēmu, jeb norēķinus pēc parādītajām reklāmas ekspozīcijām. Uzņēmums izmanto inovatīvus un radošus reklāmas formātus, kas atbilst jaunākajām Eiropas tendencēm. Pārdošanas komanda ir interneta reklāmas eksperti ar gadiem ilgu praktisku pieredzi.

Uzņēmums A/S „Delfi” ir noteicis savas organizācijas vērtības (2.1.attēls). Uzņēmums sevi balsta uz trīs galvenajiem balstiem - darbiniekiem, klientiem un lasītājiem.



2.1. att. A/S „Delfi” vērtības

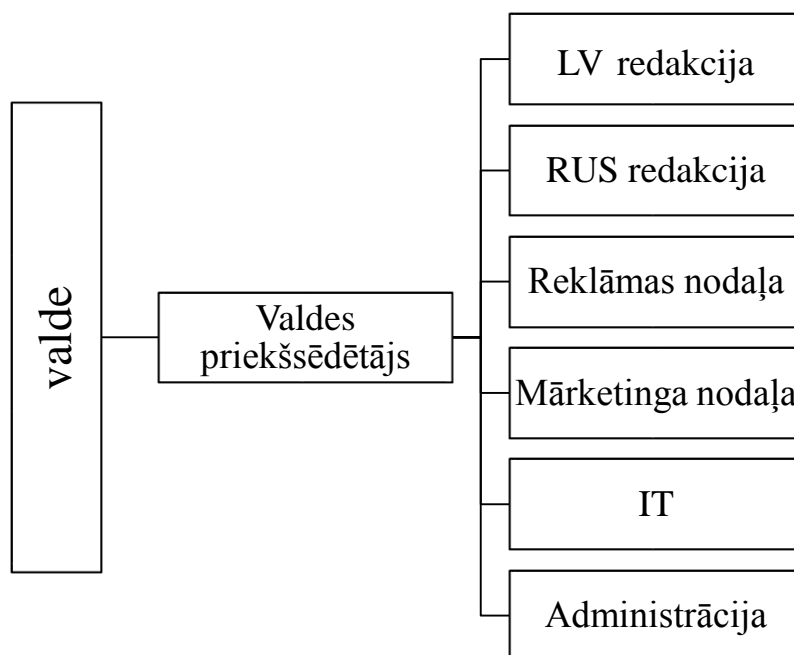
Datu avots: Uzņēmuma A/S „Delfi” nepublicētie materiāli

A/S „Delfi” ir noteikta sava organizācijas misija un vīzija, ar kuru reizi pusgadā tiek iepazīstināti un pēc kuras strādā darbinieki. Vērtībās noteiktas organizācijas īpašības, kuras tai piemīt – A/S „Delfi.lv” ir objektīvs, daudzpusīgs, aktuāls, personīgs, enerģisks, atvērts un ietekmīgs ziņu portāls.

2.1. Uzņēmuma struktūra

A/S "Delfi" pastāv funkcionāla uzņēmuma struktūra (2.1.1. attēls), kurā atbildība un tiesības vadītājiem tiek sadalītas atbilstoši darbības veidiem, kas saistīti ar uzņēmuma darbības tehnoloģiju, un šo darbības veidu/struktūrvienību vadītāji atbild par rezultātiem, kontroli, savu speciālistu profesionālo līmeni, arī sakariem un kontaktiem dotajā darbības

sfērā. Galvenās šīs struktūras priekšrocības: vadītāji var pietiekoši dziļi un šauri specializēties, līdz ar to aug kompetence un profesionalitāte. Noteikta vadības centralizācija.



2.1.1.att. A/S „Delfi” organizācijas vadības struktūra

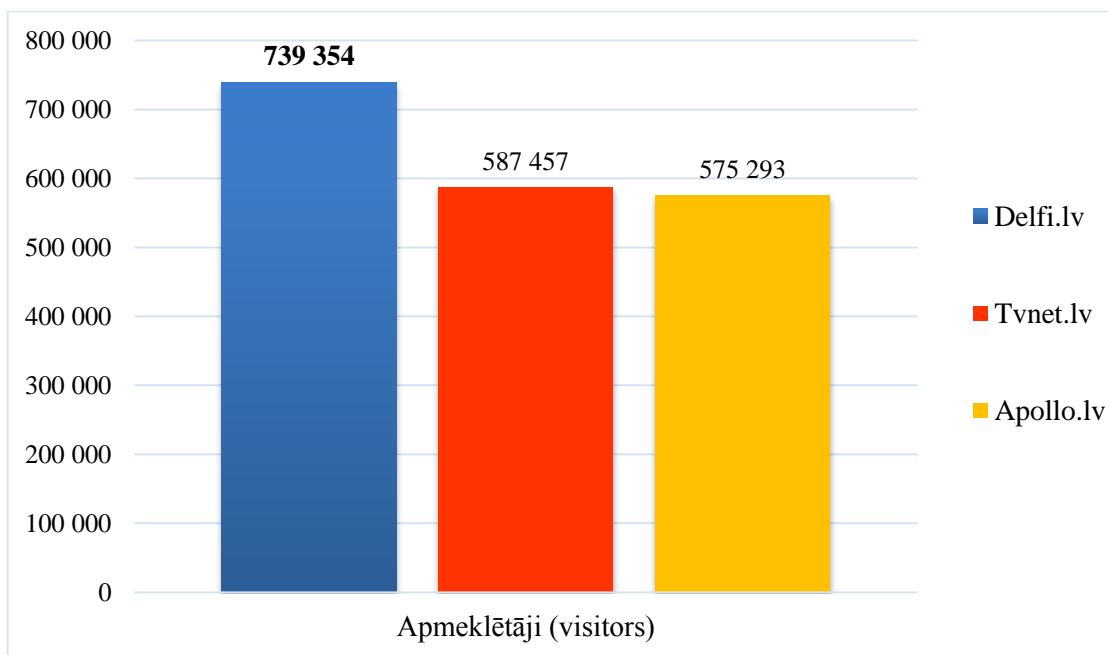
Datu avots: Uzņēmuma A/S „Delfi” nepublicētie materiāli

A/S "Delfi" Latvija funkcionēšanu nodrošina 6 personas - vadītājs, kurš ir augstākā amatpersona, un 5 tam pakļautie darbinieki - struktūrvienību vadītāji. Organizācijas struktūrvienības - latviešu redakcija, krievu redakcija, IT (*information technologies*) nodaļa, reklāmas un mārketinga nodaļas. Darbinieku skaits katrā no nodaļām ir krasi atšķirīgs. Sākot ar darbinieku skaita ziņā mazāko - mārketinga nodaļu, kurā ir 2 darbinieki, beidzot ar latviešu redakciju, kurā, neskatoties uz to, ka darbinieku skaits ir mainīgs, jo nepārtraukti tiek veidoti papildus produkti un paplašināti esošie, darbinieku skaits ir vidēji 30 darbinieki. A/S "Delfi" darbinieku struktūra ir vērtējama kā neformāla, jeb brīva - tā neaizliedz darbības veikt pārkāpjot hierarhijas pakāpes, kas ļauj būt elastīgiem savās darbībās un veikt savus darba pienākumus kvalitatīvāk, ātrāk, kā tas iespējams gadījumos, kad struktūra šādu iespēju neatļauj.

2.2. A/S „DELFI” pozīcija mediju tirgū/ konkurentu analīze

Saskaņā ar mediju pētījuma uzņēmuma SIA “Gemius Latvia” datiem, A/S "Delfi" ir otrais visvairāk apmeklētākais interneta resurss Latvijā un jau 15 gadus visvairāk

apmeklētākais ziņu medijs, kas uzrunā gan latviešu, gan krievu auditoriju. Portāls www.delfi.lv ir ilggadējs tirgus līderis un dominē ziņu portālu vidū pēc visiem būtiskākajiem rādītājiem - lasītākais portāls kā latviešu, tā arī krievu valodā, lielākais apmeklētāju skaits dienā, lielākais vidējais apmeklējuma laiks, kuru lasītājs pavada portālā, lielākā auditorijas sasniedzamība (*reach*) – 57,88%. Tomēr A/S "Delfi" trumpis un galvenais peļņas ģenerētājs ir portāla apmeklētāju skaits (2.2.1. attēls).



2.2.1. att. TOP 3 ziņu portālu apmeklētāju skaits 2014.gada martā

Datu avots: Gemius audience, Marts 2014, mēneša statistika

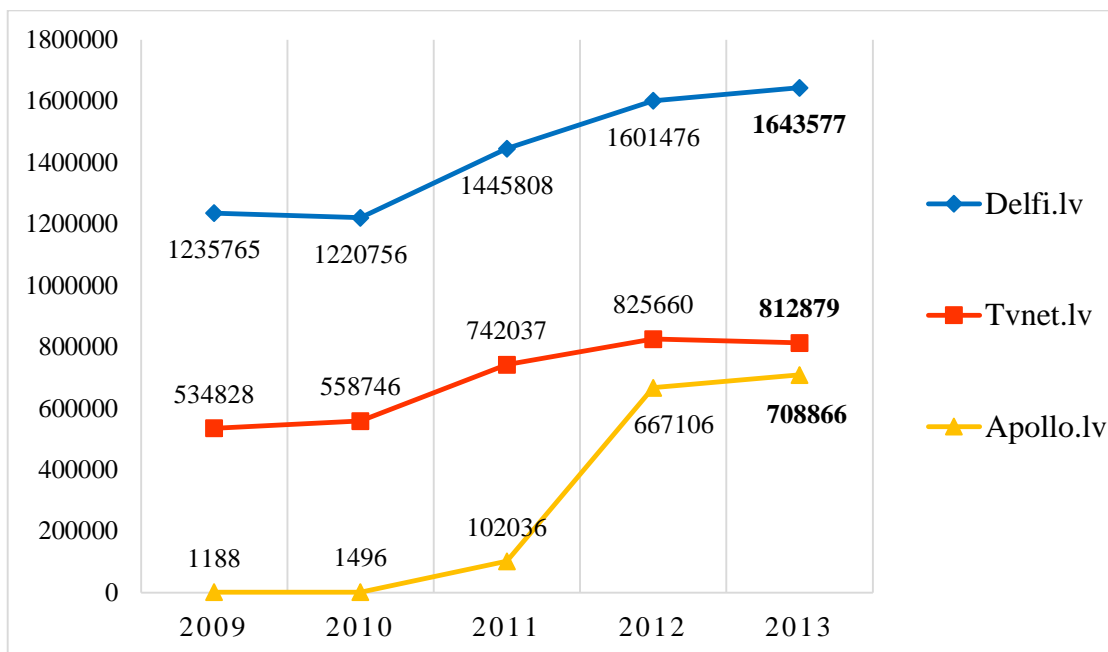
A/S "Delfi" ir pārliecinoši vairāk unikālo apmeklētāju, kā portāla tiešajiem konkurentiem – „Tvnet.lv” un „Apollo.lv”. „Delfi.lv” tie ir 739 354, savukārt konkurentiem unikālo apmeklētāju skaits ir savstarpēji līdzīgs - portālam “Tvnet.lv” tie ir 587 457, bet portālam “Apollo.lv” ir 575 293 unikālie apmeklētāji. Gada laikā “Delfi.lv” unikālo apmeklētāju skaits mēnesī ir palielinājies par 120 000. Tas ir lielākais pieaugums starp vadošajiem interneta portāliem.⁷⁰

Arī mīlētāko zīmolu topā, kuru veido mediju pētījumu uzņēmums SIA “TNS Latvia” sadarbībā ar reklāmas aģentūru “DDB”, A/S "Delfi" ir viens no retajiem lokālajiem zīmoliem, kas ierindojās TOP 20. 2013. gadā A/S "Delfi" saņēma balvu kā ietekmīgākais zīmols sociālajos tīklos - portāls ir stabils līderis sekotāju iesaistē caur sociālo tīklu kontiem “Facebook”, “Twitter” un “Draugiem.lv”.⁷¹

⁷⁰ Gemius statistika- publiskie dati. <http://www.audience.gemius.lv/> [skatīts 23.04.2014]

⁷¹ Ietekmīgāko zīmolu tops. <http://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/> [skatīts 04.04.2014]

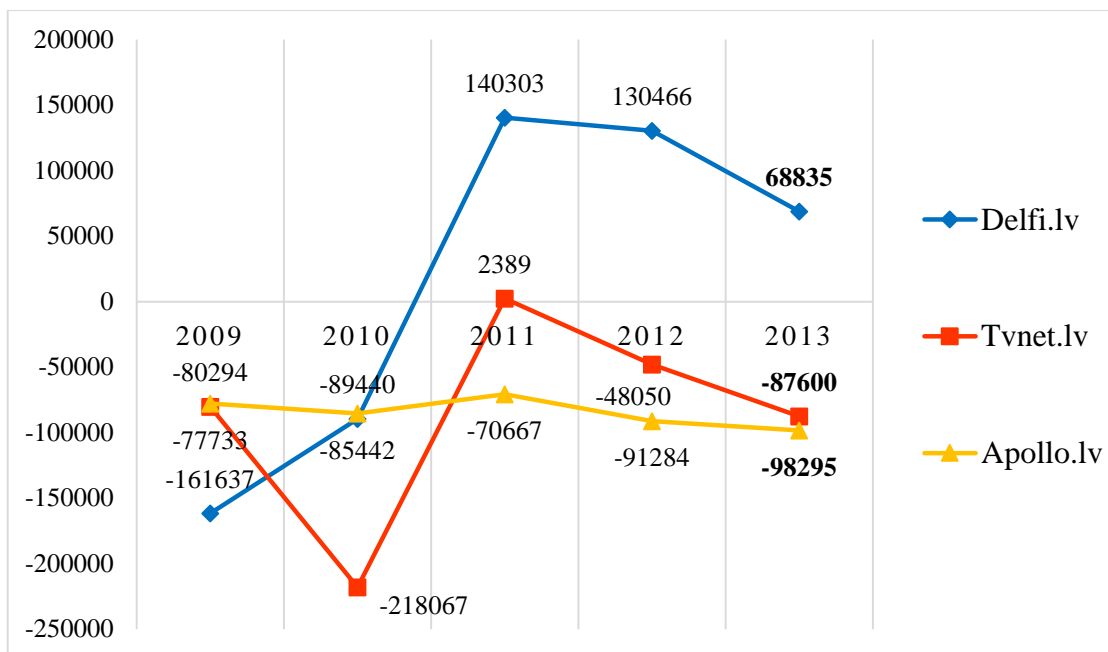
Pilnīgai konkurentu analīzei tika veikta A/S „Delfi” un tiešo konkurentu ekonomiskā analīze. Kā pirmo rādītāju darba autore izvēlējās salīdzināt un analizēt pēdējo 5 gadu apgrozījuma rādītājus katrā no uzņēmumiem, kas ļauj izprast šī brīža situāciju tirgū, kā arī ļauj novērtēt konkurentus. Ziņu portālu top 3 Latvijā jau ilgāku laiku ir noteicis, ka tiešie A/S "Delfi" portāla konkurenti ir ziņu portāls “Tvnet” un “Apollo”, tāpēc ekonomisko salīdzinājumu 5 gadu griezumā darba autore veiks salīdzinājumā ar šiem portāliem. Kā pirmais tiks apskatīts apgrozījuma salīdzinājums no 2009.-2013. gadam (2.2.2. attēls).



2.2.2. att. Neto apgrozījuma salīdzinājums (LVL) 2009.-2013. gadā

Datu avots: Lursoft, uzņēmumu gada pārskati

2007.-2010.gada globālās finanšu krīzes iespaidā arī Latvija 2008.gadā piedzīvoja finanšu un pārvaldes krīzi, kas ietekmēja uzņēmumu darbību Latvijā līdz pat 2011.gadam. Krīzi piedzīvoja arī mediju nozare, tomēr vadošie ziņu mediji, sākot ar 2010. gadu piedzīvoja apgrozījuma pieaugumu, kas ietekmēja arī uzņēmumu peļņas/zaudējumu rādītājus (2.2.3.attēls). Pēckrīzes periodā A/S „Delfi” apgrozījums palielinājies par 42 000Ls, līdzīgu apgrozījuma pieaugumu piedzīvoja SIA „Tvnet.lv”, sasniedzot apgrozījuma augstāko punktu - 825 660Ls, 2012.gadā, tomēr 2013.gadā apgrozījums atkal samazinājās. Savukārt SIA „Sanoma Latvia” pēckrīzes periodā savu apgrozījumu ir palielinājis vairākkārt, sasniedzot apgrozījuma rekordu 2013.gadā- 708 866Ls.



2.2.3. att. Peļņas salīdzinājums (LVL) 2009.-2013. gadā

Datu avots: Lursoft, uzņēmumu gada pārskati

Pretēji A/S „Delfi” un konkurentu apgrozījuma pieaugumam pēckrīzes periodā, uzņēmumu peļņa 2011.gadā ir pieaugusi, tomēr jau 2012.gadā peļņa atkal samazinājusies - SIA „Tvnet” gadījumā sākot nest zaudējumus. 2013.gada rezultāti liecina, ka A/S „Delfi” ir vienīgais pelnošais TOP 3 ziņu medijs ar peļņu 68 835Ls apmērā, savukārt portāla konkurenti cieš zaudējumus – SIA „Tvnet” gadījumā par 87 600Ls, SIA „Sanoma Latvia” gadījumā par 98 295Ls.

Turpmāko konkurences prognozi darba autore nekomentē, jo maģistra darba tapšanas laikā 2014. gada 28.martā SIA „Tvnet” no SIA „Sanoma Latvia” iegādājās interneta ziņu un izklaides portālu "Apollo.lv" ar mērķi kļūt par nozīmīgāko ziņu avotu Latvijas interneta mediju vidū. Šobrīd nav iespējams paredzēt izmaiņas, kādas varētu piemēklēt mediju nozari saistībā ar šo pirkumu.

3. LĪDERĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PĒTĪJUMS A/S „DELFI”

3.1. Pētījuma metodoloģija

Pastāv vairākas (gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas) metodes ar kuru palīdzību ir iespējams pētīt organizācijas kultūru. Pētnieku vidū nav vienots viedoklis par to, kura no pētīšanas metodēm ir atbilstošākā. Vairums pētnieku uzskata, ka visprecīzākajiem rezultātiem ir nepieciešams izmantot vairākas metodes, tās apvienojot, atkarībā no pētījuma mērķa. Profesors Šeins norāda, ka viena no būtiskākajām problēmām, ievācot datus, ir cilvēkiem raksturīgā tendence neatklāt vai pat pārspīlēt situāciju. Pētījuma dalībnieki var vēlēties caur atbildēm sniegt savu neapmierinātību par esošo vadību, kolēģiem, organizācijas mērķiem utt., tāpēc ir svarīgi izvēlēties atbilstošāko pētījumu metodi, kas ļautu atklāt patieso situāciju, maksimāli nepieļaujot iespēju, ka dati varētu tikt slēpti, vai atbildes no respondentiem saņemtas kādā ārēja faktora iespaidā.⁷²

Kā risinājumu profesors piedāvā tādas metodes pielietošanu, kas iespējami ierobežo subjektu līdzdalību pētījumā un izšķir trīs pētījuma līmeņus, balstoties uz novērojamo subjektu un novērotāja līdzdalību pētījumā:

1. Pirmais līmenis neparedz nekādu subjektu līdzdalību, ietverot artefaktu novērošanu no attāluma;
2. Otrais līmenis paredz daļēju subjektu līdzdalību, ietverot anketas, intervijas, testus un eksperimentus;
3. Trešais līmenis, ko mēdz dēvēt par „klīnisko pētījumu” (piemērots kultūras dziļākās būtības atklāšanai).⁷³

Kad jāizvēlas kuru no pētījuma metodēm izvēlēties, svarīgi ir saprast katras metodes piedāvātās iespējas, kā arī izvērtēt to sniegtos plusus un mīnus, paturot prātā mērķi, ko ar tām jāsasniedz. Kvalitatīvās organizācijas kultūras pētīšanas metode ļauj pētīt organizācijas tēlu un informāciju ko tā sniedz. Galvenā priekšrocība šai metodei ir plaša, izsmeļoša informācija, kuru var iegūt par pētāmo objektu un iespēja metodi pielāgot tā, lai atklātu citu, grūtāk pieejamu informāciju.⁷⁴ Trūkums šādai metodei ir liels laika patēriņš, kurš nepieciešams, lai ievāktu datus, kā arī lai interpretētu iegūto informāciju, nepieciešamas

⁷² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 160-161.p.

⁷³ Turpat 204-211p.

⁷⁴ Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.

novērošanas prasmes.⁷⁵ Kopumā kvantitatīvo metožu galvenā priekšrocība ir metodes vieglums, kas ļauj novērot un salīdzināt gan indivīdus, gan organizācijas, kā arī interpretēt iegūtos rezultātus, tāpēc kvantitatīvie, uz aptaujām balstītie, pētījumi ļauj vieglāk sasaistīt organizācijas kultūru ar uzņēmuma kopējo sniegumu. Kā metodes trūkumu var minēt to, ka tā neatklāj kultūras nianšes, pat mēģina ievietot organizācijas kultūru noteiktos rāmjos un tipos.⁷⁶

Viena no biežāk izmantotajām metodēm ir profesoru Roberta Kūka (*R.A.Cooke*) un Džeksona Lafertija (*J.C.Lafferty*) izstrādātā OCI (*Organizational Culture Inventory*). Tā paredzēta organizācijas kultūras pētīšanai, organizāciju konsultēšanai un pārmaiņu ieviešanai.⁷⁷ Kaut arī metode izmantota vairākos tūkstošos organizāciju, aptverot vairākus miljonus respondentu, tā nesniedz viennozīmīgus un pārlicinošus rezultātus, tāpēc lai novērtētu A/S „Delfi” organizācijas kultūru, autore savā pētījumā organizācijas kultūras analīzi veica izmantojot profesoru Kima Kamerona un Roberta Kvinna izstrādāto rāmjeida konstrukciju, jeb OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) metodiku. Šī metode parāda ne tikai vispārīgas organizācijas kultūras iezīmes, bet ļauj veikt padziļinātu izpēti. Katrs no kvadrantiem pārstāv noteiktajā organizācijā vadošos pamat pieņēmumus, vērtības un orientāciju, tāpēc OCAI ļauj noteikt organizācijā dominējošo orientāciju, kultūras spēcīgumu, tipu un atbilstību.⁷⁸

OCAI anketa (2. pielikums) ir aptauja, kurā ir sadalīti 6 jautājumu bloki - organizācijas raksturojums, vadības stils, darbinieku vadīšana, organizācijas vienotība, stratēģiskie mērķi un organizācijas panākumu atslēga. Katrā no jautājumu blokiem ir 4 apgalvojumi (katrs attiecas uz savu kultūras tipa kvadrantu), kuri jāsadala 100 punktu ietvaros. Noteiktie kvadranti ir: A- Klanu kultūra, B- Adhokrātija, C- Tirgus kultūra un D- Hierarhija. Par OCAI galveno priekšrocību tiek uzskatīta 100 punktu sistēma, kas katram jautājumam ļauj noteikt organizācijas unikālo kultūru, jo pieļauj lielāku atbilžu diferenciāciju, turklāt respondentam nav jāizdara izvēle par labu kādam konkrētam tipam, jo metode paredz iespēju, ka organizācijai var būt raksturīgas vairāku tipu iezīmes.⁷⁹

Struktūrvienību vadītājiem papildus OCAI anketas jautājumiem bija jāizpilda psihologa, līderības pētnieka Freda Walumbas un partneru izstrādātā ALQ autentiskās līderības

⁷⁵ Keyton, J. *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 187-188.p.

⁷⁶ Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.

⁷⁷ Turpat 712.p.

⁷⁸ Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 28-29p.

⁷⁹ Turpat 28-29p.

pašnovērtējuma anketa, (Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire) ar kuras palīdzību ir iespējams noteikt sastāvdaļas, kas ļauj līderim sevi novērtēt pēc četrām pētnieku izveidotām pazīmēm:

1. Pašapziņa - kādā mērā līderis apzinās savas stiprās un vājās puses, ierobežojumus, kā cilvēki redz šo līderi un kā tas viņus ietekmē;
2. Attieksmes caurspīdīgums - kādā mērā līderis pastiprina atklātības (atvērtības) līmeni ar citiem, kuri proaktīvi piedāvā iespēju palīdzēt ar savām idejām, izaicinājumiem, viedokļiem;
3. Iekšējā morāles perspektīva - kādā mērā līderis sev nosaka augstus morāles un ētikas standartus;
4. Līdzsvarotība - kādā mērā līderis lūdz pietiekošus atzinumus un viedokļus pirms svarīga lēmuma pieņemšanas.

Anketas rezultātā ir iespējams iegūt datus par to, kā konkrētais vadītājs novērtē savu līderības pakāpi katrā no pazīmēm, kā arī noteikt kopējo līderības pakāpi saskaitot punktus, kuri iegūti katrā no pazīmēm atsevišķi, tādējādi nosakot vai rādītājs ir ļoti zems (16-32 punkti), zems (32-48 punkti), augsts (48-64 punkti) vai ļoti augsts (64-80 punkti).

Anketas datu analīzei tika izmantota arī datu korelācija. Ar korelāciju analīzes palīdzību iespējams izpētīt saistību ciešumu starp diviem neatkarīgiem procesiem. Lai to izdarītu, jāaprēķina korelācijas koeficients r jeb ρ , izmantojot korelācijas aprēķinu formulu:⁸⁰

3.1.1. formula

$$r_{xy}^{\rho} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

,kur x – viens process;

y – otrs process

Korelācija tika veidota pie ticamības 0,95. Korelācijas aprēķini tika analizēti veicot korelācijas koeficientu salīdzinājumu, ar kuru var iepazīties pielikumā nr. 3.

Ņemot vērā to, ka A/S „Delfi” ir vērojamas subkultūras pazīmes, pilnīgākai datu analīzei, darba autore izvēlējās pētīt arī atsevišķās subkultūras, kuras ir izveidojušās katrā no struktūrvienībām, lai salīdzinātu to iekļaušanos pārējā organizācijā. Divas no subkultūrām,

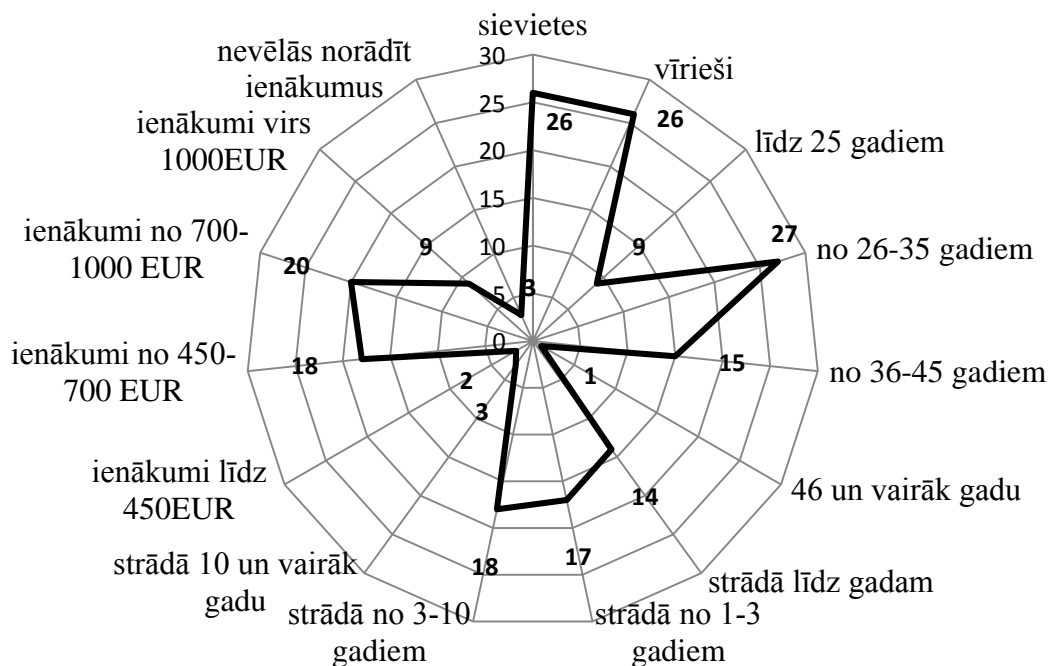
⁸⁰ Korelāciju analīze statistiskajā analīzē.

http://www.aptauja.lv/lat/biblioteka/statiska_analize/korelaciju_analize/ [Skatīts 11.05.2014]

darbinieku mazā skaita dēļ varētu tikt uzskatītas par nereprezentatīvām, tomēr apskatīsim arī tās, jo tieši šīs nodaļas visciešāk sadarbojas ar pārējām struktūrvienībām savos ikdienas pienākumos, tāpēc ir cieši saistītas ar organizācijas kultūru.

3.2. OCAI un ALQ anketas pētījuma rezultāti

Pētījumā tika aptaujāti 52 uzņēmuma A/S "Delfi" darbinieki - uzņēmuma vadītājs, struktūrvienību vadītāji un tām pakļautie darbinieki. Lai noskaidrotu darbinieku korporatīvās kultūras vērtējumus un to atšķirības, tika veikts vidējo aritmētisko datu salīdzināšanas tests - OCAI, kurā respondentam bija jānovērtē ne tikai esošā situācija uzņēmumā, bet jāveic arī vēlamās situācijas atzīme, kādu tie labprāt redzētu organizācijas kultūru uzņēmumā pēc 5 gadiem. Uzņēmuma vadītājam un struktūrvienību vadītājiem papildus bija jāveic arī līderības pašnoteikšanas anketa ALQ. Anketēšana norisinājās elektroniski, darbiniekiem nosūtot anketas jautājumus e-pastā.



3.2.1. att. Delfi darbinieku demogrāfiskais profils

A/S "Delfi" darbinieku - anketas respondentu demogrāfiskajā profilā (3.2.1. attēls) redzams, ka anketēšanā kopskaitā piedalījās 26 vīrieši un 26 sievietes. Vairākums respondentu, jeb 27 respondenti ir vecumā no 26-35 gadiem, 15 respondenti ir vecumā no 36-45 gadiem, 9 respondenti ir vecumā līdz 25 gadiem un viens respondents atbilst kategorijai 46 un vairāk gadu. Analizējot datus par respondentu darba stāžu A/S "Delfi" ir redzams, ka organizācijā ir

gan nesen pievienojušies darbinieki, kuru darba stāžs 14 respondentu gadījumā ir līdz vienam gadam un 17 respondentu gadījumā no 1-3 gadiem, gan arī 18 darbinieki ar lielāku darba stāžu no 3-10 gadiem un 3 organizācijas veterāni, kuri kopā ar uzņēmumu ir jau kopš portāla izveidošanas un strādā jau vairāk kā 10 gadus, kas liecina par to, ka organizācijas darbinieku vecums ir plašā amplitūdā. Ienākumu līmenis darbinieku vidū ir nedaudz virs 2013.gada vidējās neto darba samaksas privātajā sektorā Latvijā – 498 EUR.⁸¹ No visiem respondentiem, 2 respondentiem algas līmenis ir līdz 450 EUR mēnesī, 18 respondentiem ienākumi mēnesī ir no 450-700 EUR, 20 respondenti mēnesī saņem no 700-1000 EUR, savukārt virs 1000 EUR mēnesī saņem 9 respondenti. 3 respondenti savu ienākumu līmeni nevēlējās norādīt.

Darba autore noskaidroja sakarības starp respondentu atbildēm (3.2.1.tabula) anketas rezultātos, izmantojot korelāciju analīzi.

3.2.1. tabula

Esošās organizācijas kultūras anketas rezultāti pēc korelāciju analīzes

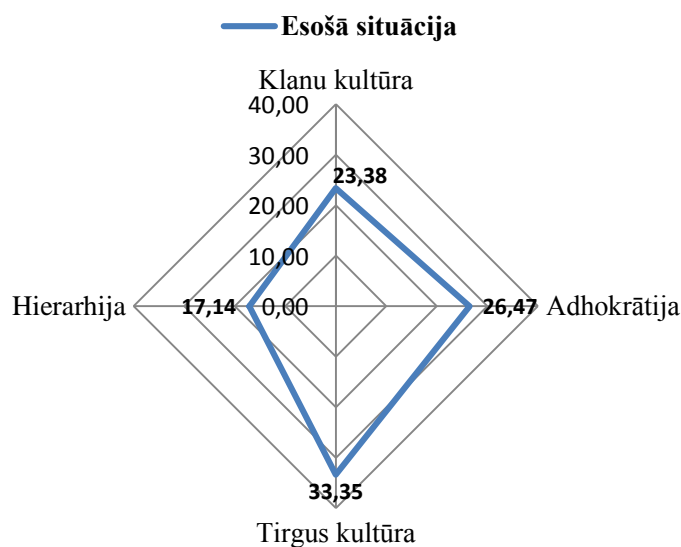
	Dzimums	Vecums	Darba stāžs	Ienākumu līmenis	Esošā kultūra	Vēlamā kultūra	Vēlamā kultūra (2)
Dzimums	1	0,2144	0,4275	0,2656	0,1328	0,2288	0,1802
Vecums		1	0,4904	0,4293	0,0973	0,1417	0,0531
Darba stāžs			1	0,4167	0,1154	0,2120	0,1656
Ienākumu līmenis				1	0,0144	0,0338	-0,1850
Esošā kultūra					1	0,2634	0,0399
Vēlamā kultūra						1	-0,4019
Vēlamā kultūra (2)							1

Pārsvarā starp anketas demogrāfiskajiem datiem novērojama vāja, maznozīmīga saistība. Vidēji ciešu saistību var novērot starp dzimumu, vecumu un darba stāžu. Vidēji cieša saistība ir starp darbinieku vecumu, darba stāžu un ienākumu daudzumu, kas ir vērtējams abpusēji - darbiniekiem, kuri strādā jau ilgāku laiku, ienākumu apjoms ir lielāks kā tiem, kuri savas darba gaitas A/S "Delfi" ir uzsākuši salīdzinoši nesen. Pēc OCAI anketas rezultātiem, kuri nosaka esošo un vēlamo organizācijas kultūru pastāv vāja, maznozīmīga saistība ar demogrāfijas jautājumiem, kas nozīmē, ka darba autores izvirzītā hipotēze - H_2 -

⁸¹ Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa privātajā sektorā. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. http://data.csb.gov.lv/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=DS0010m_euro.px&px_path=Sociala_%C4%AAstermi%C5%86a%20statistikas%20dati_Darba%20samaksa&px_language=lv&px_db=Sociala&rxid=09cbdccf-2334-4466-bdf7-0051bad1decf [Skatīts 27.04.2014]

Organizācijas darbinieku demogrāfiskie faktori ietekmē organizācijas kultūru - neapstiprinās. Organizācijas kultūru neietekmē respondentu demogrāfiskie dati, jeb darbinieku dzimums, vecums, darba stāžs un ienākumu līmenis. Arī vēlamās organizācijas kultūras rezultāti pēc OCAI anketas rezultātu korelācijas norāda, ka tiem ir vāja, maznozīmīga saistība ar demogrāfijas datiem. Ne šobrīd, ne 5 gadu nākotnē organizācijas darbinieku demogrāfiskās izmaiņas (pie noteikuma, ka tie būs esošie A/S „Delfi” darbinieki) organizācijas kultūru tiešā veidā neietekmēs. Darba autore pārbaudīja saistību starp primāri vēlamo organizācijas kultūru un sekundāri vēlamo organizācijas kultūru. Pēc korelāciju analīzes ir redzams, ka arī starp pirmo un otro vēlamu organizācijas kultūru saistība nepastāv.

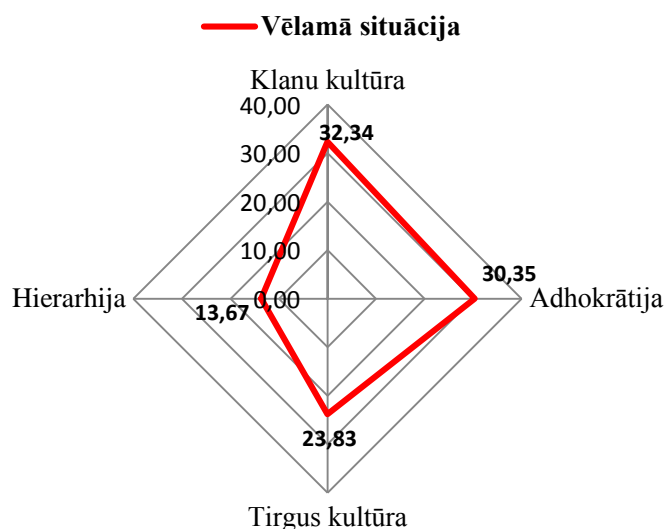
Organizācijas kultūras analīze noteica A/S „Delfi” organizācijas kultūras profilu (3.2.2. attēls), ņemot vērā katra organizācijas dalībnieka sniegtās atbildes OCAI anketā, no kurām tika aprēķināts vidējais aritmētiskais punktu skaits katram kultūras tipam, nosakot dominējošo organizācijas kultūras tipu. Šāda organizācijas kultūras vērtēšanas metode ļauj novērtēt gan organizācijas esošo kultūru, gan to, kādu kultūru vēlas redzēt darbinieki nākotnē. Esošās kultūras un vēlamās kultūras atšķirības līmenis norāda uz to, cik lielā mērā darbinieki ir apmierināti ar esošo kultūru un ļauj saprast virzienu, kurā tie vēlas ko mainīt.



3.2.2. att. A/S „Delfi” esošās organizācijas kultūras profils

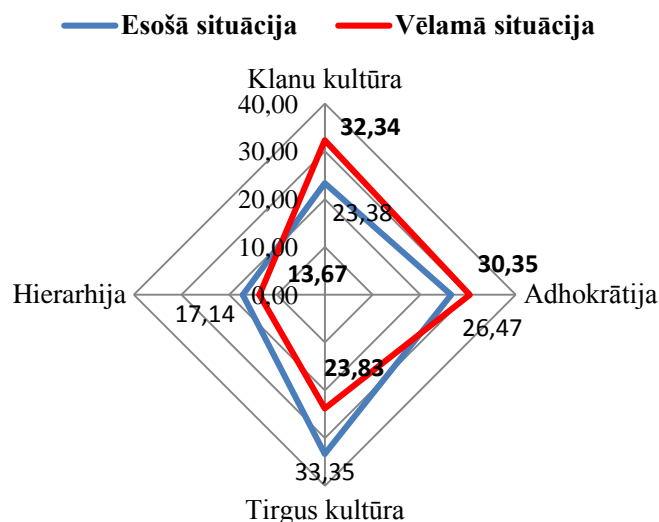
Biežāk sastopamais dominējošais kultūras tips A/S "Delfi" ir tirgus kultūra (33,35 punkti), tomēr vērojamas arī spēcīgas adhokrātijas kultūras iezīmes (26,47 punkti). Vismazāk uzņēmumā vērojamas hierarhijas un klanu kultūras raksturiezīmes (attiecīgi 17,14 un 23,38 punkti). Organizācija, kurai ir izteikta tirgus kultūra koncentrējas uz rezultātiem, galvenās rūpes ir sava uzdevuma izpilde. Darbinieki ir motivēti un savstarpēji konkurējoši. Līderi ir stingri vadītāji un spēcīgi konkurenti - prasīgi pret darbiniekiem un nesatricināmi.

Organizācijas uzsvars ir vēlmē uzvarēt. Svarīga ir reputācija un panākumi, kurus organizācija sasniedz. Tiek vēroti konkurenti, pēc kā tiek noteikti arī organizācijas turpmākie uzdevumi, lai sasniegtu ar vien jaunus mērķus. Organizācijas stils ir vērsts uz konkurences apstākļiem. Adhokrātijas iezīmes organizācijas kultūrā norāda uz vēlmi savus sasniegumus balstīt izmantojot inovācijas, jeb iekarot tirgu ar esošo produktu un pakalpojumu pilnveidošanu un jaunu produktu izstrādi.



3.2.3.att. A/S "Delfi" vēlamais organizācijas kultūras profils

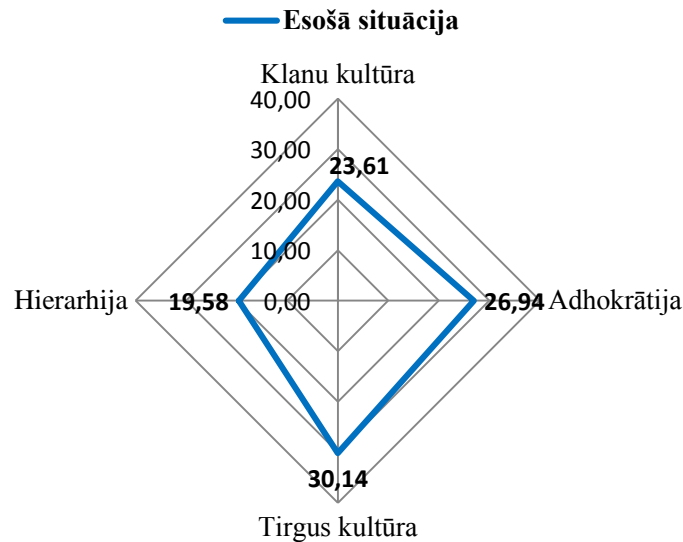
Spēcīgākais vēlamais A/S „Delfi” organizācijas kultūras tips (3.2.3. attēls) ir klana kultūra (32,34 punkti), tomēr arī šeit, līdzīgi kā esošajā A/S „Delfi” organizācijas kultūras profilā ir vērojamas spēcīgas adhokrātijas kultūras iezīmes (30,35 punkti). Visnevēlamākās uzņēmumā ir hierarhijas un tirgus kultūras raksturiezīmes (attiecīgi 13,67 un 23,38 punkti). Ja dominējošā kultūra organizācijā ir klana kultūra, tas liecina par organizāciju kā par ļoti draudzīgu darba vidi, kuras darbiniekiem ir daudz kas kopīgs. Tā ir kā liela ģimene. Līderi un vadītāji tajā tiek uztverti kā aprūpētāji, kā vecāki. Organizācija turas kopā pateicoties tajā esošajām tradīcijām un novērtē komandas vienotību. Panākumu atslēga slēpjas rūpēs par apkārtējiem. Organizācijas vēlamajā kultūrā ir izteiktas adhokrātijas kultūras iezīmes, kas norāda uz kultūru, kura ir dinamiska, uz uzņēmējdarbību vērsta un radoša. Darbinieki ir gatavi uzņemties risku un nesaudzēt sevi, lai sasniegtu rezultātus. Līderi ir izteikti novatori. Ilgtermiņā šāda organizācija koncentrējas uz izaugsmi un jaunu resursu ieguvu. Svarīgi ir būt tīgus līderim ar savu sniegto pakalpojumu. Organizācija veicina darbinieku personisko iniciatīvu un brīvību.



3.2.4.att. A/S „Delfi” esošā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

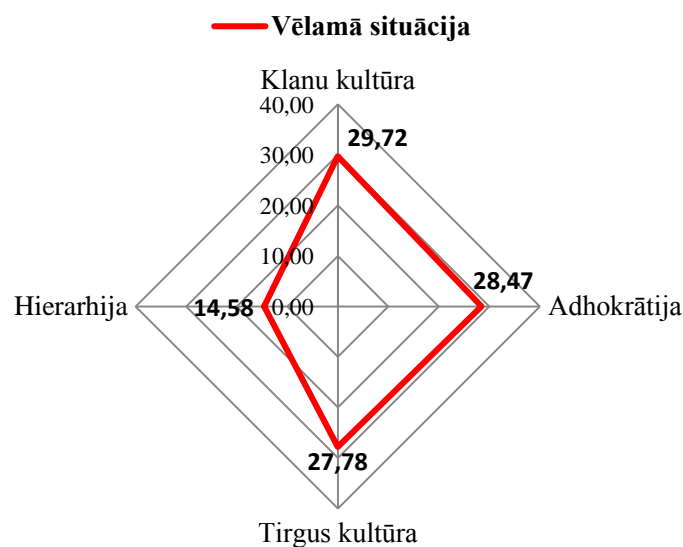
Salīdzinot esošo organizācijas kultūru un A/S "Delfi" darbinieku vēlamo organizācijas kultūru (3.2.4. attēls) ir redzams, ka darbinieki labprāt samazinātu hierarhijas un tirgus kultūru ietekmi organizācijas kultūrā. Šādu kultūru ietekmes samazinājums var būt saistīts ar kopējo tirgus situāciju, kurā A/S "Delfi" ir tirgus līderis un, vēloties saglabāt šādu pozīciju, vadība, iespējams, izdara spiedienu uz organizācijas darbiniekiem. Līdzīgi novērtētas adhokrātijas kultūras iezīmes, kas šī brīža situācijā no vēlamās situācijas atšķiras ar 3,88 punktiem, kas ir minimāla izmaiņa. Spēcīga ir respondentu vēlme mainīt organizācijas kultūru, palielinot klanu kultūras iezīmes (rādītāju atšķirība 8,96 punkti), kas nozīmē palielināt organizācijas saliedētību, līdzdalību un savstarpējo uzticību. Tomēr visnozīmīgākā ir vēlme samazināt tirgus kultūras ietekmi organizācijā - esošā un vēlamā rādītāja atšķirība - 9,52 punkti, kas nozīmē, ka šis rādītājs tikai nedaudz atpaliek no OCAI anketas veidotāju noteiktās 10 punktu starpības, kuras rašanās gadījumā organizācijai ir jāveic tūlītējas darbības. Organizācijas kultūras pārveides vēlmes spilgti iezīmējas pretējos kvadrantos ar vēlmi no ārējā fokusa un diferenciacijas pāriet uz iekšējo fokusu un integrāciju, samazinot kontroles mehānismus, formalitāti un pat stabilitāti, lai palielinātu elastību, diskretumu un jaunrades iespējas organizācijā.

Organizācijas vadībai ir liela loma organizācijas kultūras izveides un pilnveides procesā, tāpēc, darba autore izdalīja A/S „Delfi” vadītāja un struktūrvienību vadītāju atbildes par esošo un vēlamo organizācijas kultūru, lai salīdzinātu tās ar organizācijas kopējām vēlmēm.



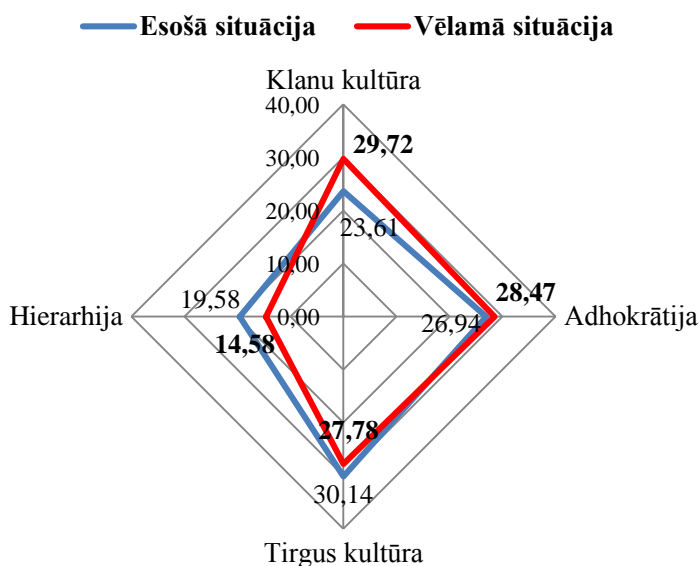
3.2.5.att. A/S „Delfi” vadītāju esošās organizācijas kultūras profils

A/S „Delfi” vadītāju biežāk sastopamais dominējošais kultūras tips uzņēmumā ir tirgus kultūra (3.2.5. attēls), kura saņēmusi 30,14 punktus. Diezgan līdzīgi novērtētas adhokrātijas un klanu kultūru iezīmes - 26,94 un 23,61 punkti. Viszemāk vadītāju noteiktajā organizācijas kultūras profilā vērojamas hierarhijas kultūras raksturiezīmes (19,58 punkti). Tirgus kultūrā, kas orientēta uz konkurenci un uzdevumiem dominē transakcionālās (vadība) vadīšanas lomas - ražotājs un izaicinātājs, kas ir agresīvas un izlēmīgas lomas - orientētas uz mērķiem un uzdevumiem, savukārt adhokrātijas kultūrā dominē transformatīvās lomas (līderība) - inovators, vīzijas veidotājs un pārveidotājs, kas ir radošas, proaktīvas un uz nākotni orientētas lomas.



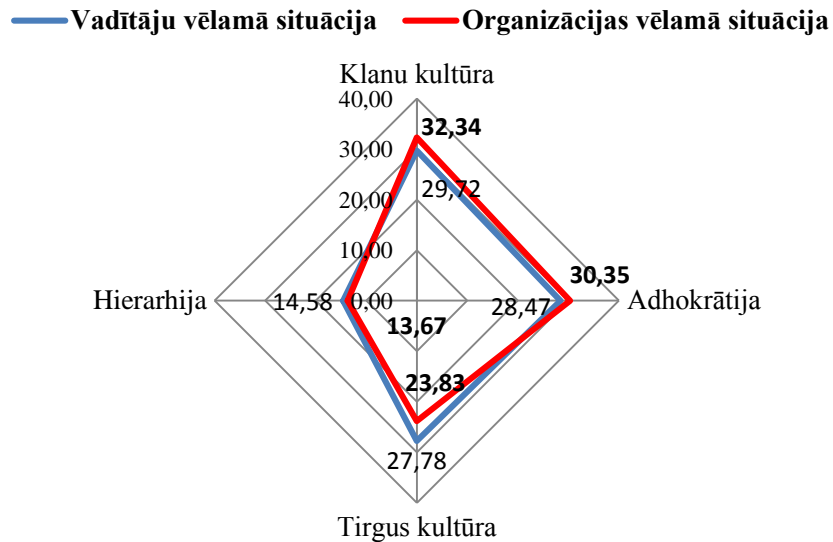
3.2.6.att. A/S „Delfi” vadītāju vēlamās organizācijas kultūras profils

A/S "Delfi" vadītāju noteiktajā vēlamajā organizācijas kultūras profilā (3.2.6. attēls) situācija ir nenoteikta - spēcīgi dominē 3 no 4 kultūrām, atšķiroties ar niecīgu punktu skaitu, kas norāda uz vēlmi dažādot pieejas organizācijas vadīšanā. Dominējošais organizācijas kultūras tips ir klanu kultūra, kura saņēmusi 29,72 punktus, turpat seko arī adhokrātijas kultūra- 28,47 punkti un tirgus kultūra- 27,78 punkti. Vis nevēlamākās uzņēmumā būtu hierarhijas raksturiezīmes (14,58 punkti). Klanu kultūrā, no vadības viedokļa, galvenās ir līderības lomas - fasilitators, kurš vada konfliktus un cenšas panākt labākos atrisinājumus, lai veidotu spēcīgu komandu un mentors, jeb saskaņas veicinātājs, kurš rūpējas par cilvēkresursiem organizācijā, to potenciāla attīstību. Vis mazākās devās vadītāji vēlas pieņemt hierarhijas kultūras lomas, kas ir monitors (informācijas kontrole) un koordinators, kurš atbild par organizācijas struktūru un stabilitāti. Pētījumi liecina, ka vairākiem organizāciju ir viens dominējošais kultūras tips, tās organizācijas, kurām dominējošais tips nav tik izteikts vai nu ir bez skaidras vīzijas par kultūru, vai arī tās cenšas uzsvērt vairākus no kultūras tiem.



3.2.7.att. A/S „Delfi” vadītāju esošā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

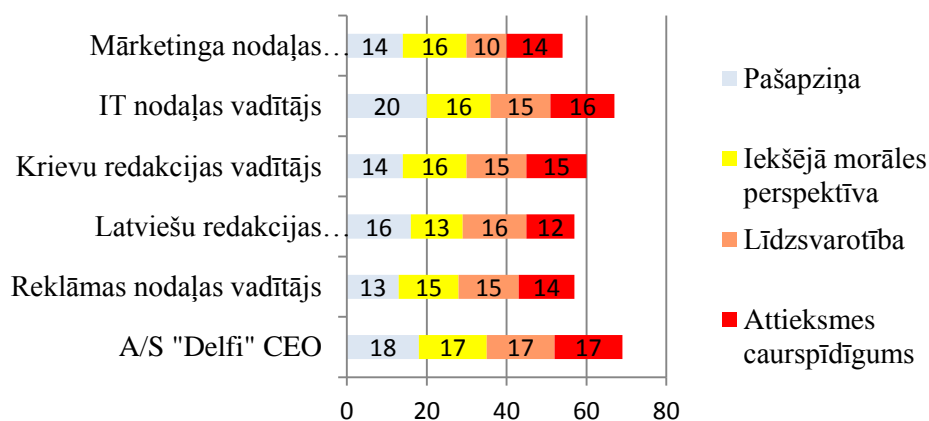
A/S "Delfi" vadītāju noteiktajā esošajā un vēlamajā organizācijas kultūras profila salīdzinājumā (3.2.7. attēls) nav vērojamas lielas izmaiņas, kas nozīmē, ka vadītāju prāt esošā situācija organizācijas kultūra ir ļoti līdzīga arī viņu vēlamajai situācijai. Būtiskākās atšķirības var vērot klanu kultūras iezīmēs - vēlamajā situācijā tās tiktu palielinātas (atšķirība rādītajos - 6,11 punkti), tādējādi samazinot hierarhijas kultūras iezīmes, kas nozīmē, ka tiek samazinātas birokrātijas un palielinātas līderības lomas organizācijas vadīšanā. Vadītāji vēlas palielināt adhokrātijas un klanu kultūras iezīmes, ko var tulkot kā aicinājumu mainīt organizācijas pamatvērtības no formālās konkurences uz saliedētāku darba vidi un cilvēkresursu attīstību jaunu rezultātu sasniegšanai, palielinot jaunrades un izaugsmes iespējas darbinieku vidū.



3.2.8.att. A/S „Delfi” vadītāju vēlamā un organizācijas vēlamā kultūras profila salīdzinājums

A/S "Delfi" vadītāju un organizācijas kopējā vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums (3.2.8. attēls) liecina, ka gan organizācijai kopumā gan vadītājiem atsevišķi skatījums par to, kā būtu jāizskatās organizācijas kultūrai nākotnē ir ļoti līdzīgs, kas ir vērtējams pozitīvi. Būtiskākā atšķirība ir vērojama tirgus kultūras iezīmēs - organizācija kopumā vēlētos, lai šīs iezīmes būtu mazāk, starpību izdalot adhokrātijas un klanu kultūras iezīmju palielināšanai. Tirgus kultūras ietekme organizācijā apvieno tās tieksmi uzvarēt, kas ir būtiski A/S „Delfi” gadījumā, lai noturētu esošo tirgus pozīciju. Gan organizācijas vadības, gan organizācijas kopējais viedoklis par vēlmi samazināt hierarhijas kultūras tipa ietekmes nepieciešamību sakrīt, tas nozīmē, ka gan organizācijas vadība, gan darbinieki līdzšinējo organizāciju vērtē kā pārlietu formālu, kontrolējošu un vēlas to mainīt, palielinot organizācijas spēju turēties kopā, balstoties uz lojalitāti tai, tradīcijām un sadarbību, kas ir ilgtermiņa ieguvums organizācijai kopumā - komandas darbs, līdzdalība un vienprātība apvienojumā ar jaunu standartu radīšanu, vajadzību paredzēšanu, pakalpojumu uzlabošanu un radošu risinājumu meklēšanu ir potenciālas vēlmes, lai sasniegtu kopīgo organizācijas mērķi.

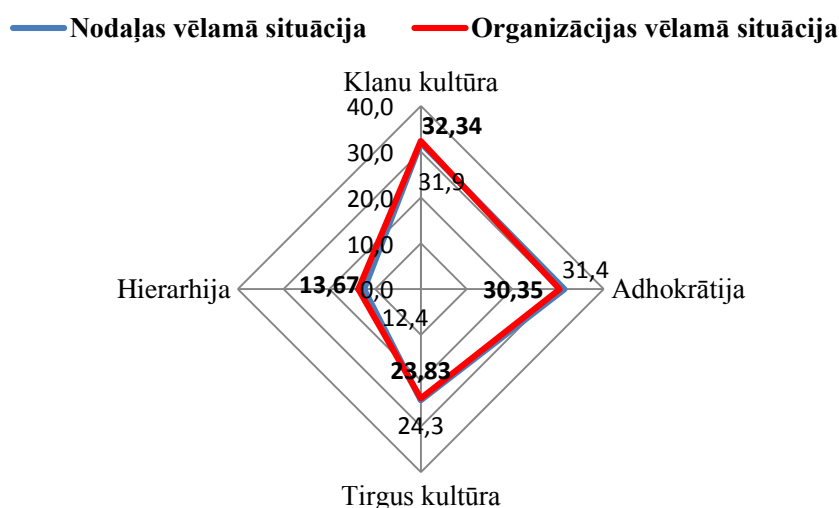
Lai analizētu A/S „Delfi” vadītāju līderības pilnveides iespējas organizācijā, darba autore analizēja katra uzņēmuma struktūrvienības (t.sk. struktūrvienības vadītāja) un viņa subkultūras vēlamās kultūras organizācijas profilu ar organizācijas kopējo vēlamo organizācijas profilu, lai noteiktu atbilstības vai atšķirības starp šīm vēlmēm. Balstoties uz organizācijas struktūrvienību vadītāju datiem pēc ALQ anketas rezultātiem (3.2.9. attēls), tika analizēts vadītāju līderības virziens vēlamajā organizācijas kultūrā, kurā viņš vislabāk spētu virzīt savu komandu.



3.2.9.att. A/S „Delfi” vadītāju ALQ anketēšanas rezultāti

Četriem no pieciem struktūrvienību vadītājiem līderības pakāpe ir augsta, sasniedzot 48-64 punktu rādītāju kopumu. A/S „Delfi” vadītājam un IT nodaļas vadītājam līderības pakāpe ir vērtējama kā ļoti augsta, sasniedzot 64-80 punktu rādītāju.

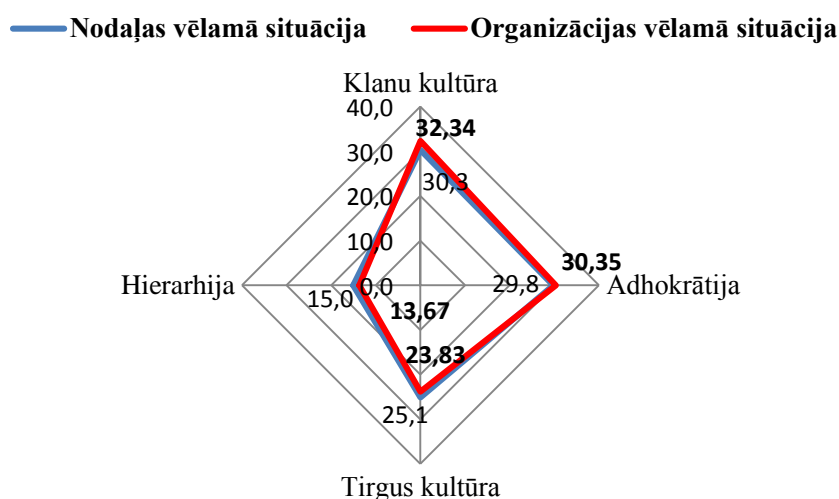
Nozīmīgākos secinājumus par ALQ anketas rezultātiem var izdarīt izdalot punktu skaitu, kuru vadītāji ir saņēmuši katrā no līderības raksturlielumiem: pašapziņa, iekšējā morāles perspektīva, līdzsvarotība un attieksmes caurspīdīgums, kurus darba autore pēta kopā ar nodaļas vadītāja subkultūras vēlamo un kopīgo vēlamo organizācijas kultūras profilu. Kā pirmo subkultūru darba autore analizēja A/S "Delfi" reklāmas nodaļas vēlamo un organizācijas vēlamo kultūras profilu (3.2.10. attēls).



3.2.10.att. A/S „Delfi” reklāmas nodaļas vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

A/S „Delfi” reklāmas nodaļa ir norādījusi praktiski tādus pašus rezultātus kā organizācija kopumā. Atšķirības ir vērojamas pie hierarhijas iezīmēm, kur nodaļa atzīmējusi mazāku

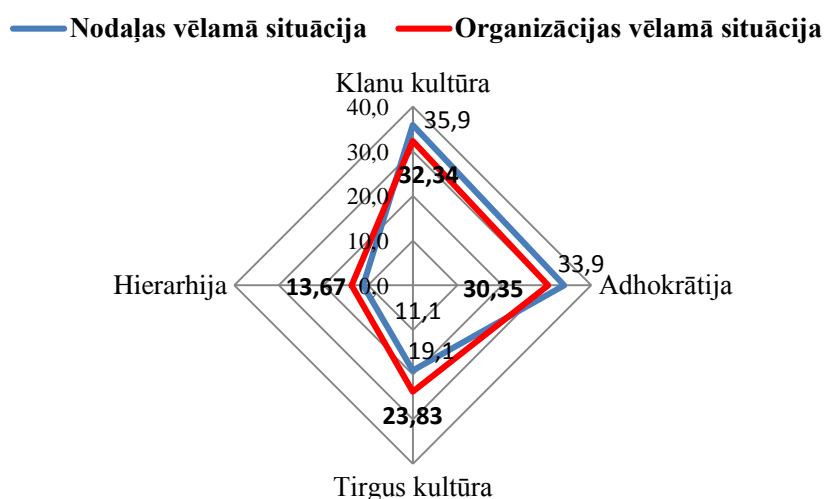
vēlamo hierarhijas ietekmi, kā organizācija kopumā. Vēlme samazināt hierarhijas ietekmi var būt skaidrojama ar to, ka reklāmas nodaļas ikdienas darbs ir saistīts ar dažādiem ierobežojumiem. Darbinieki ikdienā tiek kontrolēti un uzraudzītas viņu darbības, tāpēc darbinieki varētu vēlēties šo ietekmi samazināt. Vēlme palielināt tirgus un adhokrātijas kultūras iezīmes, tādējādi samazinot klana kultūras iezīmes var būt skaidrojama ar nodaļas specifiku - reklāmas nodaļas ikdienas darbs ir pārdošana un darbs ar klientiem. Reklāmas nodaļas darbinieki ir atbildīgi par A/S „Delfi” pārdošanas plāna izpildi, tāpēc darbs ar finansēm uzliek pienākumu kontrolēt notiekošo, veicina savstarpējo konkurenci un mērķtiecību nodaļas darbinieku vidū, kas ir raksturīgi tirgus kultūrai. Efektīvai nodaļas darbībai ir nepieciešamas arī adhokrātijas kultūras iezīmes, jo pārdošanas apjomi ir tieši saistīti ar organizācijas sniegto produktu un pakalpojumu izaugsmi - piedāvājumam jābūt ne tikai konkurētspējīgam, bet arī labākajam nozarē, lai ideju pārdotu tālāk klientiem, paredzot viņu vajadzības, un uzvarētu konkurences cīņā ar citiem nozares pārstāvjiem. Pēc ALQ anketas rezultātiem nodaļas vadītājam piemīt augsta līderības pakāpe, vispēcīgāk tā iezīmējas līdzsvarotībā un iekšējās morāles perspektīvā, kas liecina par to, ka vadītājs - līderis sev ir noteicis augstus morāles un ētikas standartus, kas reklāmas biznesā ir nepieciešams. Pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas, vadītājs vēlas pārliecināties par lēmuma izpildes nepieciešamību, lūdzot viedokļus saviem darbiniekiem un citiem vadītājiem. Šādas līderības iezīmes atbilst vēlamajam organizācijas (š.g. arī nodaļas) kultūras tipam, kurš ir vērstas uz adhokrātijas, klana un tirgus kultūras iezīmēm.



3.2.11.att. A/S „Delfi” latviešu redakcijas vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

Latviešu redakcijas vēlamā organizācijas kultūra pavisam nedaudz atšķiras, no organizācijas kopējās vēlamās kultūras(3.2.11. attēls). Atšķirības vērojamas klanu kultūras ietekmē, kuras

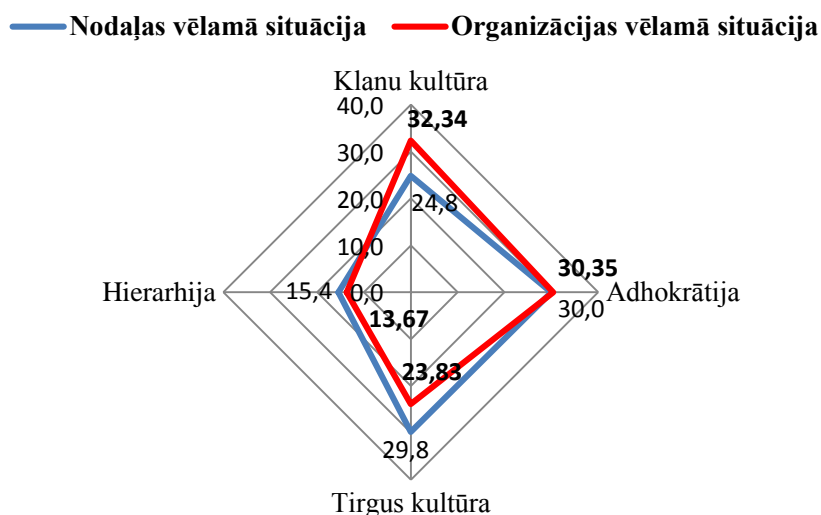
ietekmi nodaļa labprāt izjustu mazāk, kā organizācija kopumā, savukārt hierarhijas ietekmi, gluži pretēji, tā vēlētos sajust vairāk kā organizācija kopumā. Klanu kultūras ietekmes samazinājums ir skaidrojams ar redakcijas ikdienas rutīnu, kas ļauj darbiniekiem būt elastīgiem un plānot savu darba dienu. Izteikts komandas gars, līdzdalība un vienprātība procesos var nogurdināt darbiniekus un radīt vēlmi pēc hierarhijas ietekmes palielināšanas. Hierarhijas ietekmes palielināšanās ļauj palielināt konkurenci darbinieku vidū, kas šobrīd formāli nav izteikta. Tas ir raksturīgi gadījumos, kur atalgojums par padarīto darbu ir atkarīgs no rezultātu novērtējuma. Par to liecina vēlme palielināt tirgus kultūras ietekmi, pretēji tam, kā vēlas organizācija kopumā. Tirgus kultūras iezīmes norāda uz savstarpējās konkurences palielināšanu, lai sasniegtu kopējo mērķi, kas nozīmē labāka redakcionālā satura veidošanu un ziņu portāla apmeklētāju skaita palielināšanos. Svarīgas ir arī adhokrātijas kultūras iezīmes, jo arī redakcionāli ir svarīgi būt inovatīviem, piedāvāt ar vien jaunus produktus saviem lasītājiem. Pēc ALQ anketas rezultātiem nodaļas vadītājam piemīt augsta līderības pakāpe, spēcīgāk tā redzama pašapziņā - līderis apzinās savas stiprās un vājās puses, ierobežojumus un to kā līderi saredz citi darbinieki, kā arī līdzsvarotībā, kas norāda uz līdera vēlmi saņemt citu cilvēku viedokli un atzinumus, lai pieņemtu kādu nodaļai un organizācijai svarīgu lēmumu. Šādas īpašības ir nepieciešamas redakcijas vadītājam - līderim, lai veiksmīgi vadītu ikdienas darbus, kā arī stratēģiski plānotu turpmākās darbības, lai vienmēr būtu soli priekšā konkurentiem. Savu stipro un vājo pušu apzināšanās kopā ar līdzsvarotību lēmumu pieņemšanā ir priekšnosacījumi veiksmīgai plānošanai un stratēģiju veidošanai.



3.2.12.att. A/S „Delfi” krievu redakcijas vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

A/S „Delfi” krievu redakcijas respondentu analīzē (3.1.12. attēls) novērojamas būtiskākas atšķirības starp nodaļas un organizācijas vēlamo kultūru. Būtiskākā atšķirība ir tirgus kultūras

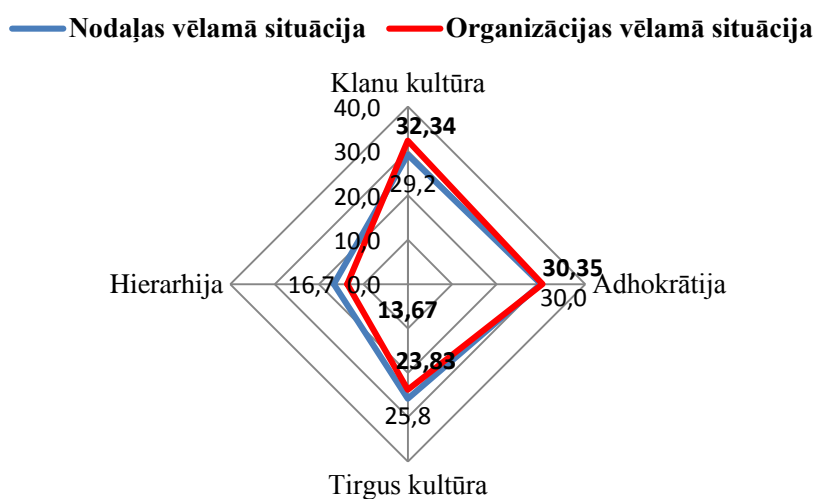
ietekmē, kur nodaļa to vēlētos samazināt, pretēji organizācijai kopumā. Arī hierarhijas kultūras ietekme ir mazāk vēlama, kā organizācijai kopumā. Savukārt adhokrātijas un klanu kultūras ietekmi ir vēlams palielināt vienlīdzīgi. Vēlme samazināt tirgus kultūru un hierarhiju krievu redakcijā ir skaidrojama ar tās atšķirīgo darba rutīnu, kā tas, piemēram, ir latviešu redakcijā. Nodaļas darbinieku skaits ir daudz mazāks, tomēr ir jānotur uzstādītā līmenis „Delfi” – populārākais ziņu portāls Latvijā. Darbinieki ir noguruši no tā, ka vienmēr tiek uzstādīti augsti mērķi, kuri jānotur ar esošo darbinieku skaitu. Arī vadītājam, tāpat kā darbiniekiem, jāspēj saglabāt augsta personīgā motivācija, ieinteresētība, lai to izdarītu. Vēlme palielināt adhokrātijas ietekmi ir raksturīga pēdējā laikā, kad krievu redakcija vēlas, lai arī šajā portālā uzņēmuma vadība investē vairāk resursus jaunu produktu izstrādei, esošo produktu atjaunošanai, kas ļautu paplašināt piedāvājuma klāstu, lai piesaistītu jaunus lasītājus. Pēc ALQ anketas rezultātiem nodaļas vadītājam piemīt augsta līderības pakāpe, kur spēcīgāk tā redzama iekšējās morāles perspektīvā un vienlīdz augstu arī attieksmes caurspīdīgumā un līdzsvarotībā. Šādas īpašības ir svarīgas ikdienas redakcionālā darba veikšanai un nodaļas stratēģisko mērķu veidošanā un vadīšanā. Būtiski, lai vadītājs - līderis nosaka sev augstus morāles un ētikas standartus, īpaši vadot krievu redakciju, kur visbiežāk gadās saskarties ar Latvijā aktuālo krievu valodas un tautības jautājumu saasinājumiem. Nodaļā, kurai ir augsti uzstādījumi un ierobežoti resursi ir īpaši svarīgi, lai nodaļa darbotos kā spēcīga komanda, tāpēc līdera spēja palielināt atvērtības līmeni, pieņemot darbinieku idejas, viedokļus un ieteikumus, ir būtiska ikdienas darbu veikšanā.



3.2.13.att. A/S „Delfi” IT nodaļas vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

Arī informāciju tehnoloģiju (IT) nodaļas vēlamajā organizācijas kultūrā redzamas būtiskas atšķirības pret organizācijas kopējo vēlamo kultūru (3.2.13 attēls). Izmaiņas vērojamas trijās

no četrām tipoloģijām. Mazākā atšķirība - hierarhijas kultūras ietekmē, kur nodaļa labprāt tās ietekmi justu vairāk salīdzinājumā ar organizāciju kopumā. Arī tirgus kultūras iezīmēs vēlams būtisks ietekmes pieaugums, salīdzinājumā ar organizāciju kopumā. Klanu kultūras ietekmi nodaļa vēlas būtiski samazināt. IT nodaļas gadījumā jāņem vērā tas, ka nodaļa savā ikdienā sadarbojas ar pilnīgi visām A/S „Delfi” nodaļām, tāpēc OCAI anketas rezultātus darba autore vērs ne tikai nodaļas ietvaros, bet arī uz visu organizāciju kopumā. Nodaļā ir vērojama izteikta tieksme uz rezultātiem, kurus darbinieki vēlas sasniegt maksimāli ātri un precīzi, kas tiek no viņiem prasīts, ņemot vērā organizācijas produktu - interneta portālu, kas vistiešākā mērā ir IT nodaļas atbildība no tehniskās puses. Vēlme būt tirgus līderiem ne tikai lasītāju daudzuma ziņā, bet būt pirmajiem arī tehnoloģisko sasniegumu jomā, kurus piedāvā portāla apmeklētājiem, kā papildus bonusus vieglākai un ērtākai portāla lietošanai, ir izteikti jūtama šajā nodaļā. Klanu kultūras iezīmes var tikt uzskatītas par traucējošām, nevajadzīgām nodaļas darbu veikšanai, īpaši tāpēc, ka nodaļā nav izteikta strādāšana ar cilvēkiem, tāpēc klanu kultūras iezīmes (draudzīga darba vide, izpalīdzība, atvērtība u.c.) nav nepieciešams saglabāt esošajā līmenī. Pēc ALQ anketas rezultātiem nodaļas vadītājam piemīt ļoti augsta līderības pakāpe, izteikti tas vērojams līdera pašapziņā, kur līderis apzinās savas stiprās un vājās puses, ierobežojumus un izmanto to, lai veiktu savu darbu maksimāli efektīvi. Augsts rādītājs ir arī līdera iekšējai morāles perspektīvai un viņa attieksmes caurspīdīgumam, kas ir būtiski IT nodaļā, lai kopīgiem spēkiem atrastu labākos tehniskos risinājumus gan ikdienas darbu veikšanai, gan spētu apmierināt citu nodaļu pieprasījumus pēc inovācijām tehniskajā jomā.

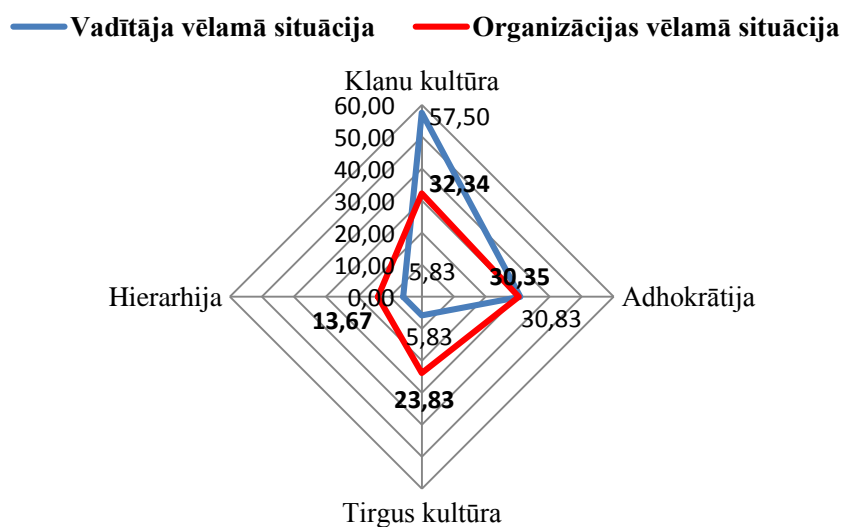


3.2.14.att. A/S „Delfi” mārketinga nodaļas vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

Mārketinga nodaļas vēlamais un organizācijas vēlamais kultūras profils atšķiras minimāli (3.2.14. attēls). Nodaļa vēlas palielināt hierarhijas un tirgus kultūras iezīmes savā vēlamajā

organizācijas kultūrā, savukārt klanu kultūras iezīmes - samazināt. Adhokrātijas ietekme vēlamajā kultūras profilā gan organizācijai kopumā, gan nodaļai ir vienlīdzīga. Arī mārketinga nodaļa ikdienas darbus veic sadarbojoties ar visām pārējām organizācijas nodaļām, tāpēc datu analīze tiek vērsta uz organizāciju kopumā, ne tikai nodaļas ietvaros. Vēlme palielināt hierarhijas un tirgus kultūras ietekmi ir skaidrojama ar vēlmi sasniegt rezultātus maksimāli ātri un kvalitatīvi, kas biežāk ir iespējams gadījumos, ja darbiniekiem ir noteiktas vadlīnijas pēc kurām jāstrādā, to darba rezultāti tiek uzraudzīti un kontrolēti. Vēlme samazināt klanu kultūras ietekmi ir neliela, mārketinga nodaļas darbs ir cieši saistīts ar cilvēkiem, kas paredz attiecību uzturēšanu, tāpēc klanu kultūras ietekme ir nepieciešama nodaļas veiksmīgai darbībai. Pēc ALQ anketas rezultātiem nodaļas vadītājam piemīt augsta līderības pakāpe, īpaši iekšējās morāles perspektīvās rādītājā, kā arī augsta pašapziņa un attieksmes caurspīdīgums. Šīs īpašības ir svarīgas ikdienas mārketinga vadītāja pienākumu pildīšanai. Mārketingā ir svarīgi apzināties savas iespējas, lai gūtu labākos rezultātus, pateicoties komandas darbam un veiksmīgai sadarbībai ne tikai organizācijas ietvaros, bet arī ar sadarbības partneriem. Mārketinga sadarbība ar citiem uzņēmumiem visbiežāk norisinās uz bartera principa vai organizācija ir kā atbalsts citai organizācijai, tāpēc ir svarīgi, ka vadītājam - līderim piemīt savi morāles un ētikas standarti, lai spētu pieņemt pareizos lēmumus sadarbības veicināšanai.

Pilnīgai analīzei darba autore izvēlējās veikt analīzi starp organizāciju kopumā un tās vadītāju, kurš ir tiešais vadītājs arī A/S „Delfi” struktūrvienību vadītājiem un rūpējas par organizāciju kopumā, tāpēc darba autore salīdzina organizācijas vadītāja un organizācijas darbinieku vēlamās situācijas kultūras profilu (3.2.15. attēls)



3.2.15.att. A/S „Delfi” vadītāja vēlamā un vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums

Salīdzinājums starp organizācijas vadītāja un organizācijas kopējo vēlamu organizācijas kultūru ir būtiski atšķirīgs, kas nozīmē, ka organizācijas vadītājs nav vienprātis ar organizācijas darbiniekiem par to, kādai būtu jābūt vēlamajai organizācijas kultūrai. Pretēji kopīgajam viedoklim, organizācijas vadītājs kā dominanto organizācijas kultūras tipu labprāt redzētu klanu kultūru (57,5 punkti) ar adhokrātijas kultūras iezīmēm (30,83 punkti), gandrīz pilnībā izslēdzot iezīmes no tirgus kultūras un hierarhijas kultūras (5,83 punkti katrai). Gadījumā, ja organizācijai ir spēcīga klanu kultūra un vāja tirgus kultūra, tā ir spiesta pastiprināti cīnīties ar agresīvu nozarē spēcīgas konkurences apstākļos. Organizācijai būtu jāizcīna cīņa, lai spētu šādos apstākļos izdzīvot. Vadītāja vēlme ir samazināt hierarhijas kultūras ietekmi līdz minimumam, kas nozīmē, ka no organizācijas kultūras tiek praktiski izslēgtas birokrātijas pazīmes - formulitātes, noteikumi, racionalitāte, atbildība u.c. uzņēmējdarbībai būtiskas lietas. Arī tirgus kultūras iezīmju neesamība var traucēt uzņēmējdarbībai, jo tas burtiski izslēdz orientāciju uz konkurenci, uzdevumiem, produktivitāti, mērķtiecību un citas būtiskas iezīmes, kas A/S „Delfi” gadījumā var izrādīties kritiski. Kā tīgas līderim, organizācijai ir jāspēj ievērot šo kultūru noteiktās iezīmes, lai spētu sevi arī turpmāk noturēt kā stabilu nozares līderi. Vadītāja prāt organizācijas kultūrā dominējošām jābūt klanu kultūras iezīmēm, kas nozīmē, ka organizācija ir draudzīga, tajā valda augsts uzticēšanās līmenis, orientācija uz savstarpējām attiecībām. Svarīgas ir organizācijas tradīcijas, sadarbība, lojalitāte pret to, kā arī rūpes par organizācijas klimatu, jo tikai uzticami un apmierināti darbinieki nodrošina organizācijas efektivitāti. Apvienojumā ar adhokrātijas kultūras iezīmēm, kas, pārstāv uzskatu, ka izdzīvošanai mainīgajā konkurences vidē ir nepieciešamas inovācijas un jaunu produktu izstrāde, produktu pilnveidošana. Pēc ALQ anketas rezultātiem vadītājam piemīt ļoti augsta līderības pakāpe, īpaši pašapziņā, kas nosaka līdera apziņu par savām stiprajām un vājajām pusēm, kā arī to, kā citi organizācijas dalībnieki saredz un ietekmējas no viņa. Iekšējās morāles perspektīva, līdzsvarotība un attieksmes caurspīdīgums ir vienlīdz augsts. Iezīmju spēcīgums ir atbilstošs vadītāja noteiktajai vēlamajai organizācijas kultūrai - kā klanu, tā adhokrātijas kultūrā nozīmīgi ir saņemt citu dalībnieku viedokli, uz klausīt to idejas, lai kopīgiem spēkiem nonāktu pie labākā, organizācijas vajadzībām atbilstošākā lēmuma.

Pēc ALQ anketas rezultātiem darba autores izvirzītā hipotēze- *H₁- Esošie organizācijas vadītāji- līderi atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai-* apstiprinās.

Intervijas laikā ar A/S „Delfi” vadītāju Konstantīnu Kuzikovu (pielikums nr. 4), atklājās atšķirīga informācija pret to, ko darba autore izpētīja izmantojot OCAI un ALQ anketu. Vadītājs nepiekrīt, ka uzņēmuma tālākai attīstībai ir nepieciešams no organizācijas kultūras

profila gandrīz izslēgt hierarhijas un tirgus kultūras iezīmes, viņš norāda, ka tic tirgus kultūrai, atgādinot, ka A/S „Delfi” ir tirgus līderis, tāpēc tā arī jāizturas. Uzņēmumam tas uzliek atbildību - ir jāspēj pirmajiem ne tikai piedāvāt, bet arī izdarīt. Viņaprāt tirgus un adhokrātijas kultūras ir tās, uz kurām uzņēmumam turpmāk jākoncentrējas un kurām jābūt dominantajām. Savukārt, komentējot klanu kultūras rādītāju organizācijas vēlamajā kultūras profilā, viņš uzskata, ka saliedētība komandā ir viena no būtiskākajām, tomēr nevar sagaidīt, ka paplašinoties organizācijai, tā būs ļoti saliedēta un ģimeniska. “Tirgus kultūra ir svarīga, ja esi tirgus līderis, kā tas ir Delfi gadījumā”. Hierarhijas kultūra kļūst aktuāla brīdī, kad uzņēmums kļūst lielāks un tā struktūra ir jāsāk pārvaldīt plašākā mērogā, tāpēc hierarhijas kultūra ir svarīga tad, kad uzņēmums strauji attīstās. Klanu kultūras iezīmes neizslēdz pārējās, tāpēc saliedētība ir svarīga jebkurā organizācijas kultūras profilā.

Jautājumā par līderību organizācijā, vadītājs norāda uz atšķirību starp vadītāju un līderi, nosakot divas vadītāja - līdera funkcijas: aizsargāt un attīstīt darbiniekus, lai caur viņu attīstību, attīstītos arī uzņēmums. Pēc ALQ anketas rezultātiem A/S „Delfi” vadītājs un struktūrvienību vadītāji pašnoteica sevi par spēcīgiem un ļoti spēcīgiem līderiem. Vadītājs piekrīt, ka līderības iezīmes ir redzamas, tomēr tās nepieciešams attīstīt. Viņaprāt, uzņēmumā var būt tikai viens līderis, pārējie ir tikai vadītāji, kuri izpilda līdera dotos norādījumus. Vadītājs akcentē, ka līderim ir jārada piemērs saviem darbiniekiem, runājot par organizācijas kultūrai būtisku lietu - organizācijas vērtībām. Vadītājs ir pārliecināts, ka tikai līderim ir jāredz uzņēmuma kopējā bilde, jeb viss notiekošais - pārējiem ir jākoncentrējas uz savu tiešo pienākumu izpildīšanu, tāpēc uz papīra uzrakstītas vērtības uzņēmumā nav tās, pēc kurām būtu jāstrādā uzņēmuma darbiniekiem. Viņaprāt vērtības ir detaļās, par kurām vadītājs ik mēnesi stāsta kopsapulcēs - detaļās, kas ir portālā ievietotā bilde, virsraksts, aizvērtā piena paka virtuvē dienas beigās. Arī organizācijas kultūru vadītājs uztver kā ētikas normas, kuras atbalsta līderis vai vairākums darbinieku un līderim ar to ir vienkārši jāsamierinās. Galvenā vērtībā ir cilvēka dzīves uzlabošana - kā darbinieku, tā portāla lasītāju. Jautājot par turpmāko uzņēmuma stratēģiju, vadītājs nosaka: „Nav tādas stratēģijas, pēc kuras ir plānots virzīt šīs lietas - laiks, vieta un apstākļi ir tas, kas turpmāk ietekmēs organizācijas kultūru un dzīvi uzņēmumā.”

Organizācijas kultūras analīzes rezultātā darba autore secina, ka A/S „Delfi” esošā organizācijas kultūra ir tirgus kultūra ar spēcīgām adhokrātijas kultūras iezīmēm. Vēlamā organizācijas kultūra ir klanu kultūra ar izteiktām adhokrātijas kultūras iezīmēm. Organizācijā strādājošo priekšstati par tagadējo un vēlamo organizācijas kultūru visbūtiskāk atšķiras tirgus un klanu kultūras tipa rādītajos. Organizācijas kultūras pārveides vēlmes spilgti iezīmējas

pretējos kultūru kvadrantos ar vēlmi no ārējā fokusa un diferenciacijas (tirgus kultūra) pāriet uz iekšējo fokusu un integrāciju (klanu kultūra), samazinot kontroles mehānismus, formalitāti un stabilitāti, lai palielinātu elastību, diskretumu un jaunrades iespējas organizācijā. Profesori Kamerons un Kvinns veidojot OCAI anketu nosaka, ka gadījumā ja starpība starp salīdzināmajiem (esošais, vēlamais) ir 10 un vairāk punktu - ir nepieciešama tūlītēja rīcība organizācijas kultūras pārmaiņām. A/S „Delfi” gadījumā esošā un vēlamā organizācijas kultūra neatšķiras tik būtiski, lai būtu nepieciešams veikt tūlītējas pārmaiņas.

Analizējot A/S „Delfi” vadītāja un struktūrvienību vadītāju esošo un vēlamo organizācijas kultūru, kā arī vēlamās vadītāju un organizācijas kultūras - būtiskākās atšķirības vērojamas klanu kultūras iezīmēs - vadītāju vēlamajā situācijā tās tiktu palielinātas, tādējādi, samazinot hierarhijas kultūras iezīmes, kas nozīmē, ka tiek samazinātas birokrātijas un palielinātas līderības lomas organizācijas vadīšanā. Vadītāji vēlas palielināt adhokrātijas un klanu kultūras iezīmes, kas ir aicinājums mainīt organizācijas pamatvērtības no formālās konkurences uz saliedētāku darba vidi un cilvēkresursu attīstību jaunu rezultātu sasniegšanai, palielinot jaunrades un izaugsmes iespējas darbinieku vidū. Gan organizācijas vadības, gan organizācijas kopējais viedoklis par vēlmi samazināt hierarhijas kultūras tipa ietekmes nepieciešamību sakrīt, tas nozīmē, ka gan organizācijas vadība, gan darbinieki līdzšinējo organizāciju vērtē kā pārlietu formālu un vēlas to mainīt. A/S „Delfi” vadība uzsver vērtības, kas saistītas ar konkurētspējas veicināšanu un orientēšanos uz ārējiem izaicinājumiem, savukārt uzņēmuma darbiniekiem ir svarīgs iekšējais klimats, kurš līdz šim ir šķitis pārāk birokrātisks. Nepieciešams mazināt normatīvo regulējumu un veicināt fokusēšanos uz būtiskākajiem mērķiem un sniegt lielāku atbalstu aktīvākajiem, vienlaikus neaizmirstot par komandas darba akcentēšanu un uzticības līmeņa paaugstināšanu. Tas ļaus nostiprināties organizācijā pastāvošajām subkultūrām, kas tiek vērtēta kā spēcīgas kultūras pazīme.

Subkultūru analīzes rezultāti liecina, ka 3 no 5 subkultūrām savu vēlamo organizācijas kultūru redz līdzīgu organizācijas kopējai vēlamajai kultūrai. Lai organizācija spētu strādāt, virzoties uz kopīgu mērķi, nepieciešams, lai organizācijas kultūra būtu līdzīga katrā no subkultūrām. Šobrīd subkultūru rezultātos ir atšķirības, kas saistītas ar struktūrvienību atšķirīgajiem ikdienas darba pienākumiem, kas tieši ietekmē to, kādu struktūrvienība velētos redzēt organizācija nākotnē. Subkultūru vienojošais elements ir dominējošas adhokrātijas kultūras iezīmes, kā otro spēcīgāko organizācijas kultūras tipu atzīmējot klana un tirgus kultūras. Adhokrātijas kultūras iezīmes ir svarīgas visām struktūrvienībām, jo organizācijas kopīgais mērķis, ko norāda arī A/S „Delfi” vadītājs intervijā, ir saglabāt līderpozīcijas tirgū, ko var panākt, attīstot esošos produktus un ieguldot jaunu produktu izstrādē, inovācijās. Jau

šobrīd inovācijām tiek izmantots liels cilvēku un finanšu resurss, lai attīstot jaunus produktus, ieviestu jaunas tehnoloģijas kā portāla darbības attīstībā (ātrākais atvēršanās laiks u.c.), tā redakcionālajā darbā (ievietoto rakstu ātrums, online statistika u.c.) un reklāmas risinājumu piedāvājumā (speciālie projekti, īpaši reklāmas banneru risinājumi, banneru rezervēšana u.c.), uzņēmums arī turpmāk spētu nodrošināt augstus rezultātus kā portālu apmeklētāju vidū, tā reklāmas klientu piesaistē un apmierinātībā. Adhokrātijas kultūras nozīmes palielināšanās uzņēmumā veicina arī līderības lomas nostiprināšanos uzņēmumā, kas ir būtiski organizācijas turpmākās darbības plānošanai.

Vadītājs ir tas, kurš izlemj organizācijas virzību, uzdevumus, kas tai jāveic, lai sasniegtu mērķi. Plānošana palīdz panākt organizācijas darbinieku vienotību kopīgā mērķa sasniegšanā, skaidri nosakot organizācijas vērtības, darbības principus, nodrošinot uzticēšanos un veidojot organizācijai labu reputāciju.

SECINĀJUMI:

1. Zinātniskajā literatūrā pastāv vairākas organizācijas kultūras un līderības definīcijas, pamatojoties uz pētījumiem, darba autore izvirza savas organizācijas kultūras un līdera definīcijas: Organizācijas kultūra vadības zinātnē ir cilvēku, viņu domāšanas un vērtību mijiedarbība. Līderis organizācijas kultūrā veic “direģenta” lomu, vadot darba kolektīvu vēlamajā virzienā, motivējot, iedvesmojot un izglītojot savus sekotājus.
2. Līderības un vadības lomas ir svarīgas ikvienā organizācijā, tomēr visefektīvāk darbojas šo lomu mijiedarbībā esošais vadītājs - līderis, kuram piemīt ne vien vīzija, bet arī analītiska spēja novest procesus līdz vēlamajam rezultātam.
3. A/S „Delfi” kultūras raksturojums - atvērta, stipra, funkcionāla, pozitīva, efektīva, subkultūru kultūra.
4. Anketas rezultāti pēc korelāciju analīzes pierāda, ka demogrāfiskie dati neietekmē A/S „Delfi” organizācijas kultūru - starp rādītājiem pastāv vāja, maznozīmīga saistība. Izvirzītā hipotēze- H₂- Organizācijas darbinieku demogrāfiskie faktori ietekmē organizācijas kultūru - neapstiprinās.
5. Anketas rezultāti pēc korelāciju analīzes pierāda, ka starp vēlamo organizācijas kultūru nr.1 un vēlamo organizācijas kultūru nr.2 pastāv vāja, maznozīmīga saistība.
6. Dominējošais organizācijas kultūras tips A/S „Delfi” ir tirgus kultūra ar izteiktām adhokrātijas kultūras iezīmēm. Vēlamais organizācijas kultūras tips ir klanu kultūra, ar izteiktām adhokrātijas kultūras iezīmēm.
7. Organizācijas kultūras pārveides vēlmes spilgti iezīmējas pretējos kultūru kvadrantos ar vēlmi no ārējā fokusa un diferenciacijas (tirgus kultūra) pāriet uz iekšējo fokusu un integrāciju (klanu kultūra), samazinot kontroles mehānismus, formalitāti un stabilitāti, lai palielinātu elastību, diskrētumu un jaunrades iespējas organizācijā.
8. A/S „Delfi” vadītāju vēlamās un organizācijas kopējās vēlamās organizācijas kultūras salīdzinājums atklāj, ka gan darbinieki kopumā, gan vadītāji atsevišķi organizācijas kultūras vēlamo situāciju vēlas redzēt gandrīz identisku.
9. ALQ anketas rezultāti atklāj, ka A/S „Delfi” vadītājam un vienam no pieciem struktūrvienību vadītājiem piemīt ļoti augsta līderības pakāpe, četriem struktūrvienību vadītājiem piemīt augsta līderības pakāpe.
10. Pēc ALQ anketas analīzes rezultātiem, darba autores izvirzītā hipotēze: H₁- Esošie organizācijas vadītāji - līderi atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai- apstiprinās.
11. Divas no piecām struktūrvienībām vēlamo organizācijas kultūru redz gandrīz identisku kā organizācija kopumā. Trīs struktūrvienības vēlamo organizācijas kultūru redz

atšķirīgu no kopējās vēlamās organizācijas kultūras un salīdzinājumā ar citām struktūrvienībām, kas nozīmē, ka struktūrvienībām ir atšķirīgs priekšstats par to kādai jāizskatās vēlamajai organizācijas kultūrai.

PRIEKŠLIKUMI:

1. A/S „Delfi” vadībai ir jāveido sava vēlamā organizācijas kultūra. Organizācijas kultūra kalpo kā viena no spēcīgākajām konkurences priekšrocībām - tās ietekme redzama gan finansiālajā, gan sociālajā, gan inovāciju kontekstā.
2. A/S “Delfi” vadītājam ir jānodrošina līderu pēctecība. Vadītājs savus padotos redz kā potenciālos līderus, tāpēc darbiniekiem nepieciešams nodrošināt apmācības, lai veicinātu sapratni par to, kas viņiem ir jāuzlabo, jāmācās, lai pieskaņotos līdera lomai. Svarīgi nodrošināt līderu attīstību.
3. Organizācijas vadībai ir jāizveido jaunas, aktuālas organizācijas vērtības, kas ir atbilstošas jaunajam organizācijas kultūras modelim. Tas jā dara, ņemot vērā organizācijas kultūras attīstības stadiju, darbības veidu, organizācijas lielumu un uzbūvi, kā arī vadītāja uzstādījumus par vērtību nozīmīgumu.
4. Vadībai jāizvēlas darbinieki, kuri atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai, organizācijai paplašinoties, vai darbinieku mainības gadījumā. Jaunie darbinieki jāinformē par organizācijas pamatvērtībām. Līderim organizācijā ir jā rāda piemērs par uzvedības normām, kādas jāpiekopj pārējiem organizācijas dalībniekiem.
5. A/S “Delfi” vadītājam nepieciešams piesaistīt profesionāļus, organizācijas kultūras pārmaiņu vadīšanai, lai sasniegtu organizācijai vēlamos izmaiņu rezultātus un mazinātu izmaiņu rezultātā radītās negatīvās blakusietekmes.
6. A/S “Delfi” vadībai jāveic papildus pētījumi par līderības lomu A/S „Delfi” organizācijas kultūrā, lai noskaidrotu esošo vadītāju vadības stila atbilstību vēlamajam organizācijas kultūras modelim.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa privātajā sektorā.** Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/Menu.aspx?selection=Sociala_Ikgad%C4%93jie%20statistikas%20dati_Darba%20samaksa&tablelist=true&px_language=lv&px_db=Sociala&rxid=ebd50039-e9dc-4d45-a505-3abe85e391a6 (Skatīts: 27.04.2014)
2. **Uzņēmumu gada pārskati.** Lursoft uzņēmumu datu bāzes-. Pieejams:
https://www.lursoft.lv/uznemumu_datu_bazes.html (skatīts: 30.04.2014)
3. **Dubkēvičs, L. Līderība vadīšanā.** Rīga: RaKa, 2011. 120.lpp
4. **Dubkēvičs L. Organizācijas kultūra.** Rīga: Jumava, 2009. 182.lpp.
5. **Edeirs, Dž. Nevis priekšnieki, bet līderi: ceļš uz panākumiem līderībā.** Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 214.lpp.
6. **Edeirs, Dž. Kā izaudzināt līderus.** Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 186.lpp.
7. **Jevčuka, L. Cilvēkresursu attīstības politika un stratēģija Latvijas valsts pārvaldē - esošās situācijas raksturojums un turpmākās attīstības iespējas, LU raksti, 2011. - 501.-515.lpp.**
8. **Lapsiņš, O. Līderības fenomēns Latvijā.** Rīga: SIA O.D.A., 2008. 285.lpp.
9. **Voika, I., Viksna, A. Līdēdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.** Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. 55.lpp.
10. **Reņģe, V. Organizāciju psiholoģija.** Rīga : Kamene, 2003. 171.lpp.
11. **Armstrong, M. Armstrong`s handbook or human resource management practice.** Kogan Page, London; Philadelphia 12th Edition, 2012. 749p.
12. **Askanasy, N.M., Wilderom, C. P. M. The handbook of organizational Culture and Climate.** New York: Sage publications, 2011. 648p.
13. **Bass, B. M., Riggio, R.E. Transformational Leadership.** New- Jersey: Taylor & Francis, 2006. 282p.
14. **Cameron, K. A process for Changing Organizational Culture.** University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. 18p.
15. **Cameron, K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework.** Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 267p.
16. **Dale, B. G., Wiele, T. Managing quality.** Malden: Blackwell Publishing, 2007. 610p.

17. **Deal, T., Kennedy, A.** *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*, New York: Perseus Books Publishing, 2000. 232 p.
18. **Driskill, G. W., Brenton, A. L.** *Organizational Culture in Action: a cultural Analysis Workbook*. London: Sage Publications, 2005. 228p.
19. **Gaga, V., Kozlova, S.** *Leaders and Corporation holdings*. Rīga: Madris, 2012. 183p.
20. **Goleman, D.** *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 2005. 318p.
21. **Gill, R.** *Theory and practice of leadership*. London: Thousand oaks, 2006. 393p.
22. **Handy, Ch.** *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1999. 445p.
23. **Hofstede, G., Minkow, M.** *Cultures and organisations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3d ed*, New york: McGraw-Hill USA, 2012. 371p.
24. **Karp, T., Helgo, T.** *Leadership as identity construction: the act of leading people in organisation*. Journal of management development, vol.28 no.10 2009. 896p.
25. **Keyton, J.** *Communication and organizational culture: A key to understanding network experiences*. Thousand oaks, CA: Sage Publications, 2005. 222p.
26. **Knights, D. Willmott, H.** *Introducing Organizational behaviour management*. London: Thomson, 2007. 552p.
27. **Lang, M.** *Transformational Leadership. Fundamentals- Models- Differences- Impact on employees*. Germany: Grin, 2010. 25p.
28. **Martin, J.** *Organisational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002. 597p.
29. **Nahavandi, A.** *The Art and Science of Leadership*. USA: Pearson Prentice Hall, 2009. 406p.
30. **Ouchi, G. O.** *Markets, bureaucracies, and clans*. Administrative Science Quarterly, vol. 25, 1980. 204p.
31. **Ouchi, W. G., Wilkins, A. L.** *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative Science Quarterly, journal, 1983. 481p.
32. **Pugh, D. S.** *Organizational Theory. Selected Classic Readings*. London: Penguin Books. 2007. 706p.
33. **Robbins, S. P., Langton, N.** *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 685p.
34. **Redman, T. Wilkinson, A.** *Contemporary human resource management*. Harlow, England: FT/ Prentice Hall, 2006. 528p.

35. **Schein E.H.** *Organisational culture and leadership 4th Ed.* San Francisko: Jossey-Bass. 2012. 436p.
36. **Schein E.H.** *Organisational culture and leadership 3rd Ed.* San Francisko: Jossey-Bass. 2012. 464p.
37. **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.,** *Диагностика и изменение организационной культуры.* Санкт Петербург: Питер Бук. 2001. 311 стр.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

38. **Allio, R.J.** *Leaders and leadership- many theories, but what advice is reliable?* Volume:41 Emerald Group Publishing Limited, 2013. 4-14p.
39. *Transformations of Organisational Culture in the Public Sector.* Academic journal Cross-Cultural Communication, Vol. 8, No. 4, 2012. 46-52p.
40. **Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E.** *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.* Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.
41. **Nguyen, H. N., Mohamed, S.** *Leadership behaviors, organizational culture and knowladge management practices.* Australia: Gold Coast, 2010. 206-221p.
42. **Yinger, J. M.** *Contraculture and Subculture.* American Sociological Rewview, Vol 25. No. 5, 2013. 625-635p.

Elektroniskie informācijas avoti

43. *Digitālā biznesa rokasgrāmata. Hotornas efekts.* Pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/hotornas-efekts/> (skatīts 23.03.2014)
44. *Gemius statistika- publiskie dati.* Pieejams: <http://www.audience.gemius.lv/> (skatīts: 23.04.2014)
45. *Ietekmīgāko zīmolu tops.* Pieejams: <http://www.zimolutops.lv/ietekmigakie-zimoli/iesaiste/> (skatīts 04.04.2014)
46. *Korelāciju analīze statistiskajā analīzē.* Pieejams: http://www.aptauja.lv/lat/biblioteka/statiska_analize/korelaciju_analize/ (skatīts: 11.05.2014)
47. *Organziācijas pašvērtējuma metodika.* Pieejams:

http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_041_1_p2.pdf (skatīts: 12.04.2014)

48. *Oksfordas universitātes biznesa pasaules vārdnīca*. Pieejams:
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leader?q=leader> (skatīts: 11.03.2014)
49. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*.
Pieejams:
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub> (skatīts: 11.05.2014)
50. Uzņēmuma A/S „Delfi” nepublicētie materiāli.

PIELIKUMI

1. pielikums

A/S „Delfi” attīstības vēsture

Gads:	Notikums:
1999	26. novembris atklāts portāls http://www.delfi.lv , pārņemot Interneta resursu www.online.ee , www.all.lv , www.riga.lv un www.navigators.lv .
2000	17.martā tika atklāts portāls krievu valodā rus.delfi.lv
2001	A/S "Delfi" atvēra viedokļu analītiskās žurnālistikas sadaļu "DELFI versijas", kur žurnālisti, analītiķi, amatpersonas un citi lietpratēji sniedz padziļinātu informāciju un viedokļus par aktualitātēm.
2004	A/S "Delfi" akcijas iegādājās Norvēģijas biznesa uzziņu kompānija "Findexa", kura pašlaik Baltijā darbojas ar zīmolu "Interinfo". Līdz ar to "Delfi" iekļāvās starptautiskā struktūrā, kas darbojas deviņās pasaules valstīs un kuras kopējais gada apgrozījums pārsniedz 250 miljonus eiro.
2007	Jūlijā tiek atklāts Foto portāls - foto.delfi.lv , šajā resursā tiek apkopotas ziņu veidošanā izmantotās fotogrāfijas un vienlaicīgi lietotāji pievieno savas fotogrāfijas.
2007	Augustā par A/S "Delfi" īpašnieku kļūst Igaunijas vadošais mediju koncerns Ekspress Grupp , kuras mērķis ir kļūt par vadošo mediju uzņēmumu Baltijas valstīs.
2008	Augustā A/S "Delfi" izveido meitas uzņēmumu SIA Mango.lv (www.mango.lv), kura mērķis ir kļūt par lielāko izklaides portālu Latvijā.
2008	Novembrī tiek atklāts video portāls - DELFI.TV . Lietotājiem tiek piedāvāti gan profesionāļu veidoti video sižeti un TV raidījumi, gan lietotāju video.
2013	Novembrī tiek atklāts jauns portāls gardēžiem Tasty.lv , kurā ir pieejams recepšu katalogs .
2014	Janvārī tika atklāts portāls ceļotājiem Turismagids.lv (krievu valodā portāls Turgid.lv)
2014	Aprīlī atklāts pirmais joku portāls Loli.lv .

Respondentu anketas paraugs

Labdien!

Latvijas Universitātes studente Maira Lāce maģistra darba pētījuma ietvaros veic aptauju un vēlas noskaidrot Jūsu viedokli. Lūdzu, atbildiet uz jautājumiem par uzņēmuma DELFI organizācijas kultūru.

Anketa ir anonīma un nav Jūsu zināšanu pārbaude. Lai iegūtu pēc iespējas precīzus datus ir svarīgi, lai Jūsu atbildes uz jautājumiem ir atklātas. Anketas rezultāti tiks izmantoti apkopotā veidā. Aptaujas aizpildīšana Jums prasīs apmēram 10 minūtes laika.

Nosacījumi: Katrā no stabiņiem „esošais” (par pašreizējo situāciju uzņēmumā) un „vēlamais” (kāda būtu vēlamā situācija turpmāko 5 gadu laikā, lai uzņēmuma darbība būtu veiksmīga) ir nepieciešams novērtēt situāciju uzņēmumā un sadalīt 100 punktus šo 4 alternatīvu starpā (A,B,C,D). Punktu skaits būs atkarīgs no tā, cik daudz katrs variants ir raksturīgs uzņēmumam. Piemērs:

Organizācijas raksturojums		esošais	vēlamais
A	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā ir ļoti daudz kas kopējs un viņi uzticas viens otram.	25	50
B	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku.	50	
C	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki ir orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.	20	50
D	Organizācija ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jā dara galvenokārt nosaka formālas procedūras.	5	
Kopā:		100 (25+ 50+ 20+5)	100 (50+50)

Anketas jautājumi:

1. Organizācijas raksturojums		esošais	vēlamais
A	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā ir ļoti daudz kas kopējs un viņi uzticas viens otram.		
B	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku.		
C	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki ir orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.		
D	Organizācija ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jā dara galvenokārt nosaka formālas procedūras.		
Kopā:		100	100

2. Vadības stils		esošais	vēlamais
A	Organizācijas vadība ir paraugs kā sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt.		
B	Organizācijas vadība varētu būt uzskatāma par uzņēmējdarbības organizācijas riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu.		
C	Organizācijas vadība ir kā lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz rezultātu paraugs.		
D	Organizācijas vadība ir kā paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu vienmērīgu un pastāvīgu rentabilitāti.		
Kopā:		100	100

3. Darbinieku vadīšana		esošais	vēlamais
A	Organizācijas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā.		
B	Organizācijas vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus, neatkarību un unikalitāti.		
C	Organizācijas vadībai raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tiekšanās pēc konkurētspējas un sasniegumu atalgošana.		
D	Organizācijai raksturīgas darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, prognozējamība un stabilitāte attiecībās.		
Kopā:		100	100

4. Organizācijas vienotība		esošais	vēlamais
A	Organizācijas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augstā atbildības sajūta pret organizāciju un darbiniekiem.		
B	Organizāciju vieno nodošanās jaunradei un izaugsmei pilnveidojoties. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem.		
C	Organizāciju vieno orientāciju uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas- agresivitāte un uzvara.		
D	Organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt vienmērīgu organizācijas darbību.		
Kopā:		100	100

5. Stratēģiskie mērķi		esošais	vēlamais
A	Svarīgākais organizācijā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātība un līdzdalības veicināšana.		
B	Organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu iegūvi un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.		
C	Organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.		
D	Organizācija orientējas uz stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.		
Kopā:		100	100

6. Organizācijas panākumu atslēga		esošais	vēlamais
A	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.		
B	Organizācija gūst panākumus pateicoties jaunai un unikālai produkcijas izstrādei. Tā ir ražošanas līderis vai novators.		
C	Organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais- būt vadošajiem tirgū.		
D	Organizācijas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atslēga ir precīzas piegādes, ritmiska plānu un grafiku izpilde un zemas izmaksas.		
Kopā:		100	100

Lūdzu atzīmēt ar X skalā no 1-5 jūsu attieksmi pret norādīto apgalvojumu:

1-Pilnībā nepiekrītu 2- Nepiekrītu 3- Neitrāli 4- Piekrītu 5- Pilnībā piekrītu

Apgalvojums	1	2	3	4	5
1. Es varu uzskaitīt savus trīs lielākos trūkumus					
2. Mana rīcība atspoguļo manas pamatvērtības					
3. Es noskaidroju citu viedokli pirms izdaru savu lēmumu					
4. Es dalos savās jūtās ar citiem					
5. Es varu uzskaitīt savas trīs labākās īpašības					
6. Es neļauju grupas spiedienam sevi kontrolēt					
7. Es ieklausos to cilvēku idejās, kuri nepiekrīt manam viedoklim					
8. Es ļauju citiem saprast kas es esmu par cilvēku					
9. Es labprāt saņemu atsauksmes par to kāds cilvēks es esmu					
10. Citi cilvēki zin manu nostāju strīdīgos jautājumos					
11. Es neuzspiežu savu viedokli					
12. Es reti esmu „nēists” pret citiem					
13. Es akceptēju savas jūtas					
14. Kā līderis vadās pēc saviem morāles principiem					
15. Es ļoti kārtīgi ieklausos citu idejās pirms izdaru savu izvēli					
16. Es atzīstu savas kļūdas					

Norādiet informāciju par sevi:

Dzimums: Sieviete
 Vīrietis

Vecums: Līdz 20 gadiem
 no 21-30 gadiem
 No 31-40 gadiem
 40 un vairāk gadu

Darba stāžs A/S Delfi:
 Līdz gadam
 no 1-3 gadiem
 No 3-10 gadiem
 10 un vairāk gadu

Jūsu ienākumu līmenis (neto):
 līdz 450EUR mēnesī
 No 450- 700 EUR mēnesī
 No 700-1000 EUR mēnesī
 Virs 1000 EUR mēnesī

Paldies, Jūsu viedoklis mums ir ļoti svarīgs. Veiksmīgu dienu!

Korelācijas rezultātu atspoguļojums⁸²

Ja $ r < 0,33$	starp procesiem pastāv vāja, maznozīmīga saistība
Ja $0,33 \leq r \leq 0,66$	starp procesiem pastāv vidēji cieša saistība
Ja $ r > 0,66$	starp procesiem pastāv cieša saistība
Ja r ir pozitīvs	starp procesiem pastāv tieša saistība
Ja r ir negatīvs	starp procesiem pastāv apgriezta saistība
Ja $r = 1$	tad ir absolūta saistība
Ja $r = 0$	tad saistības nav

⁸² Korelāciju analīze statistiskajā analīzē http://www.aptauja.lv/lat/biblioteka/statiska_analize/korelaciju_analize/ [skatīts 11.05.2014].

Intervija ar A/S „Delfi” vadītāju Konstantīnu Kuzikovu

Vadības un līderības pētnieki ir noteikuši ciešu saikni starp vadību /līderību un organizācijas kultūru - līderis tiešā veidā ietekmē to, kāda veidojas organizācijas kultūra, tāpēc runāsim par līderību un tās ietekmi uz A/S „Delfi” organizācijas kultūru.

Kā jūs kopumā raksturotu terminu „līderis”? Vai tā ir modes tendence vai kas pavisam reāls mūsdienu organizācijā?

Tā noteikti nav modes tendence, tas jau ir daudzus gadsimtus. Modes tendence vairāk ir menedžments, īpaši kad mēģina teikt, ka menedžments ir lielāks par līderību. Piemērs- tādi lieli uzņēmumi kā Microsoft, Apple u.c. līderi, kuri visveiksmīgāk darbojās kamēr bija tiem priekšgalā bija labs līderis. Nokia, piemēram, nav līderis, tur vadītājs ir menedžeris ,tāpēc Nokia tagad ir pārdota. Kad ir līderis (jā ,tas ir tas pats CEO) viņš veido, viņš nosargā un aizsargā cilvēkus, attīsta cilvēkus un līdz ar to arī ar produktu viss ir kārtībā.

Vai pastāv atšķirība starp vadītāju un vadītāju-līderi? Kāda?

Angļu valodā ir 2 jēdzieni, kuri ļoti labi izsaka šo atšķirību- leadership un management. Līderis ir vizionārs- cilvēks, kuram jānodrošina organizācijai 2 lietas- lai katrs darbinieks attīstītos un jānodrošina drošība cilvēkiem, kuri ir pakļautie. Līderim ir jāaizstāv, jānodrošina alga utt. Vadītājs- līderis nosaka virzienu- ko darām? Menedžeris tikai izpilda un saka kā mēs to panāksim. Līderis saka- darām, attīstām to, menedžerim jāsaprot kā to, pie esošās situācijas, vislabāk izdarīt.

Kādas jūsu prāt ir galvenās vadītāja- līdera funkcijas uzņēmumā?

2 funkcijas: Pirmā- aizsargāt savus darbiniekus, piemēram no valsts, konkurentiem (nodrošinot darbavietu utt.). Otrā- attīstīt cilvēkus un caur šo attīstību nodrošināt uzņēmuma attīstību, jo ja darbinieki sāk strādāt labāk arī uzņēmums sāk strādāt labāk.

Vai uzņēmuma priekšgalā var būt cilvēks, kas nav līderis, bet vairāk menedžera tips?

Jā, tā tas ir vairākos uzņēmumos. Ar līderību piedzimst- svarīgi ir apstākļi un cilvēki apkārt. Līderis viena vieta var būt līderis, bet aizejot strādāt uz citu darbu viņš ir tikai vadītājs, tāpēc,

ka tur apkārt esošie cilvēki var izrādīties spēcīgāki un tur jau ir kāds cits, spēcīgāks līderis. Latvijā visbiežāk uzņēmumos visu nosaka īpašnieks- vadītājs izpilda īpašnieka velmes, kurš tad arī ir līderis, bet vadītājs ir tikai izpildītājs. Ārzemju uzņēmumos, kur struktūra ir lielāka, līderis jau var būt kāds cits, ne īpašnieks, jo organizācija ir pārāk liela.

Jūsprāt Jums un esošajiem organizācijas struktūrvienību vadītājiem piemīt līdera iezīmes?

Līdera īpašības viņiem piemīt, tikai jautājums cik spožas un cik attīstītas- mans uzdevums ir šīs spējas viņiem attīstīt vairāk. Mēģinām.

Kā jūs tiekat galā ar komandas virzīšanu uz kopīgo mērķi?

Kaut kā mēģinu- nav nekāda īpaša algoritma. To kā man sanāk var pateikt darbinieki pēc gada, kad sapratīs, ka mēs bijām tur un tagad esam te, un, protams, mans vadītājs, kurš var pateikt vai ir, vai nav apmierināts ar manu darbu. Vadītājs pats nevar izvērtēt kā viņam sokas. It kā var vērtēt, piemēram, vairāk portāla apmeklētāju, lielāki reitingi, apmierināti darbinieki. Var jau veikt aptaujas, bet cik tās atbildes būtu godīgas?

Vai vadītājam vienam pašam jāredz kopējā bilde vai tā jāsaprot ikvienam organizācijas darbiniekam?

Jā, obligāti, un viņš ir vienīgais, kas redz kopīgo bildi, jo viņš vienīgais zina visu pilno informāciju- kur virzīsies tirgus turpmākos divos gados un kāpēc nedeg lampiņa tualetē. Vadītājs ir vienīgais cilvēks kam jāzina par visam sūdzībām. Citiem nav jāzina, jo vadītājs ir kā pulksteņmeistars, kurš visu laiku skatās uz pulksteņa mehānismu- kā tas darbojas no malas, viņš nedrīkst būt mehānisma elements. Darbiniekiem tas viss nav jāzina, jo viņiem ir jākoncentrējas uz saviem pienākumiem- reklāmas nodaļa zin par pārdošanu, nevis kāpēc datora nav Outlook programmas utt.

Vai līdera uzdevums ir rādīt piemēru?

Obligāti!

Cik lielā mērā jāskatās vērtībām, kas piemīt vadībai un vērtībām, kas piemīt darbiniekiem?

Ļoti vienkārši- vienmēr būs divas situācijas- ja līderis veido organizāciju no nulles, jeb pirmsākumiem, tad viss uzņēmums attīstās, balstoties uz viņa noteiktajām vērtībām. Ja cilvēks nāk no malas, kā es, tad ir tikai 3 iespējas- vadītāja vērtības saplūst ar uzņēmuma vērtībām un veidojas tāds kā mikss. Otrs- vadītājs pārņems visas uzņēmuma vērtības vai trešais- vadītājs salauzīs esošos līderus un vadītāja vērtības kļūs dominējošas.

Ja uzņēmumā veidojas neformālie līderi- tas ir pozitīvi vai arī var kaitēt uzņēmuma darbības rezultātiem?

Īstenībā pēc rietumu filozofijas tas ir pozitīvi, bet realitātē skatoties, ja uzņēmumā ir neformālais līderis, tas nozīmē, ka esošais līderis nav līderis- viņš ir vadītājs. Neformālais līderis var ietekmēt vairāk komandu kā esošais vadītājs šādā gadījumā. Rietumos tas ir pozitīvi tāpēc ir populāras arodbiedrības. Nesaku, ka pozitīvi, jo tad sanāk, ka vadītāja vietā ir nepareizais cilvēks.

Kādas personiskās īpašības nepieciešamas, lai kļūtu par līderi uzņēmējdarbībā?

Jābūt cilvēkam. Cilvēkam, kurš saprot kas ir labi. Kaut gan, kurš vispār saprot kas ir labi un kas ir slikti. Maikovskim bija tāds- Что такое хорошо и что такое плохо? Visgrūtākais ir saprast to pašam un likt sekot šai idejai arī citiem, jo katram pašam ir sava sapratne par to kas tad ir labi un kas ir slikti. Līderis ir atbildīgs par principiem, nevis par detaļām. Piemēram-visiem vajag pāriet uz citiem e-pastiem, bet viņam nav jāzina uz kādu- tas ir IT kompetencē- līderis izsaka vajadzību, kuru kāds cits izpilda.

Ar līdera īpašībām piedzimst vai tās var kaut kā iegūt?

Diemžēl ar to piedzimst. Bet tas ir tāpat kā ar talantu- ar to jāpiedzimst un jānokļūst vidē, kur cits līderis Tevi var attīstīt. Kamēr viņš Tevi attīsta, Tu esi vadītājs, nevis līderis. Kad aizej prom no turienes, tad vari kļūt par līderi (piemēram, klosteros). Kad es ienācu „Dienā”- darbinieki nenāca uz darbu laikā un man jautāja, ko es darīšu, kā es to risināšu, es atbildēju, ka atnāks un pateiks ka turpmāk darbā būs jābūt 9:00 - tā arī man nebija tas pat jāpasaka, dienā kad es atnācu pirmoreiz kā vadītājs- visi bija darbā 9.00. Tā ir – no sākuma atnāk Tava

aura un tad tikai atnāc Tu pats. Dažiem tas ir dots, dažiem ne. Līderis, ja viņam ir pašpārlicība -viņš var vairāk!

Kas Jums ir sarežģītākais vadītāja darbā?

Atiet malā no visām problēmām. Es nerunāju par problēmām kas ir -kompānijā par maz vai par daudz naudas u.c. Šajā gadījumā es runāju par problēmām, kas saistītas ar cilvēkiem, kuri ietekmē darbības kolektīvā. Īpaši tagad, kad darba vide ir mainījies un tajā ir arvien vairāk sievietes, kuras upurē savu privāto dzīvi un darbā dalās ar savam problēmām ar darba vadītāju, jo šajā gadījumā, sieviete ar savam problēmām, var salauzt jebkuru vīrieti tāpēc jāmāk atiet no tā, jāiemācās ievērot emocionāla distance. Katram būtībā vajag savu pieejamību cilvēks ir jāsalauž, lai viņam iemācītu, ka tas ko viņš dara līdz šim ir nepareizi, ka jādara ir citādāk- tas ir vissarežģītākais.

Kas ir sarežģītākie uzdevumi vadītāja-līdera darbā?

Tie ir tie paši divi uzdevumi, kuru izpilde ir jānodrošina. Tu nekad nevari būt drošs par to kas notiks- ko izdomās valsts, ar kādu garastāvokli pamodīsies īpašnieks un kas notiks birojā- būs/nebūs elektrība utt. Tāpēc vienmēr ir jābūt tādā mazā stresā un jābūt gatavam uz notiekošo reaģēt. Arī cilvēku attīstība- viņi nav mazi bērni- viņi uzskata, ka nav mazi bērni, bet viņiem jāparāda ka ir kur tiekties, ir kur augt.

Ar vien vairāk vadības zinībās runā par organizācijas kultūru, ko saprotat ar terminu organizācijas kultūra?

Runāsim primitīvi- organizācijas kultūra ir ētikas normas. Mūsu kompānijā ir problēma- katru vakaru kāds pie kafijas automāta atstāj atvērtu piena paku, kā rezultātā tiem, kuri atnāk no rīta ir jādzēr kafija ar sliktu pienu vai jāmet to ārā. Šeit nav mazu bērnu- tā ir kultūra. Kultūra ir katra cilvēka ētiskā un uzvedības norma. Var rakstīt rīkojumus un komandēt, bet es kā vadītājs ievēroju problēmu un tad rīkojos- vai reaģēju/nereaģēju, kā es to daru- tas attiecas uz visu- kā mēs sveicināties, kā runājam viens ar otru, par savstarpējiem strīdiem. Īsumā- tās ir kultūras ētikas normas, kuras atbalsta līderis vai vairākums darbinieku un līderim ar to vienkārši jāsamierinās.

Vai ikdienas darbā ir nozīme tam kāda ir organizācijas kultūra?

Obligāti, tāpēc, ka izejot no tā kādām ētikas normām dzīvo – Tu attīsti savu produktu. Mūsu konkurējošajam portālam Tvnet, piemēram, nav problēmu uzrakstīt muļķības un būt „dzeltenam”, mums tas nav pieņemams.

A/S „Delfi” vadītājs esat salīdzinoši nesen, vien pāris mēnešus, vai šobrīd jūtat izmaiņas organizācijas kultūrā, kādas esat ieviesis, esot vadītāja amatā?

Gan jā, gan nē. Nē- tāpēc, ka es nevaru izvērtēt- mans vērtējums nekad nebūs pareizais- darbinieki man var paradīt, ka viss ir kartībā un mešu dzīvosim pēc tāda principa, bet rezultātā es aiziešu un viss atgriezīsies atpakaļ vecajās sliedēs. Ne vienmēr es ieraudzīšu vecās kultūras pazīmes. Es nedzīvoju ilūzijās. Jā- kad mēs sākām apbalvot cilvēkus par varoņdarbiem. Daudziem bija problēmas ar to, ka viņš nav nominēts varoņa statusam, bet kāds cits ir- visi grib balvu sev un uzskata, ka to ir pelnījuši vairāk par citiem, bet caur šo es gribu panākt un parādīt, ka es pievērsu uzmanību citām lietām- es gribu redzēt ka cilvēki var vairāk, kā no viņiem ikdienā prasa. Gribu vairāk inovācijas un jaunas lietas. Pēc 4 mēnešiem, kopš notiek ikmēneša sapulces, es vairs par šo neko neesmu dzirdējis. Mēs neesam liela kompānija, tāpēc šādas lietas ir pamanāmas.

Kā Jūs esat noteicis principus, pēc kuriem veidot uzņēmuma kultūru A/S „Delfi”?

Man ir 34 gadi- pēc saviem morāles uzstādījumiem.

Kādam kultūras tipam (Klana, Tirgus, Adhokrātijas, Hierarhijas) būtu jābūt dominējošam A/S „Delfi” organizācijas kultūrā? Kāpēc?

Mēs esam tirgus līderis, tāpēc mums jābūt ļoti inovatīviem. Vai jābūt ģimenei? Būsim reāli- ģimene var būt līdz 20 darbinieku grupā, mēs esam vairāk- tas nav iespējams. Mēs neesam tik lieli, lai būtu ļoti hierarhiski, tāpēc jā- tirgus kultūra.

Vai piekrītat apgalvojumam, ka ar spēcīgu organizācijas kultūru var sakaut konkurentus?

Jā, obligāti, ja tur ir līderis.

Vai Jūsaprāt organizācijā pastāv subkultūras vai kontrkultūras? Vai tas kāda veidā ietekmē organizācijas darbību un mērķu sasniegšanu?

Noteikti, ka jā. Pārdevēji vienmēr nes naudu organizācijai, tāpēc uzskata sevi par krutākiem. IT nodaļa uzskata sevi par gudrākiem, jo pie viņiem vienmēr vēršas jautājumos, kad nepieciešams veikt kādus labojumus. Mārketings- neviens neko no viņa nesaprot, bet viņi ir radoši un viss notiek, pietam radošā gaisotnē. Viss atkarīgs no līdera -vai tā ir subkultūra vai kontrkultūra- līderis nevar tikt galā ar to, ka daļa organizācijas uzskata, ka lietas jādara savādāk tāpēc citiem jāpielāgojas šai daļai. Sanāk, ka cilvēka ķermeņa kāja nosaka kas ir galvenais, kā notiks lietas- tā nevar būt.

Pētījums par A/S „Delfi” organizācijas kultūru nosaka, ka šobrīd Delfi dominējošā organizācijas kultūra ir tirgus kultūra ar spēcīgām adhokrātijas iezīmēm, savukārt vēlamā organizācijas kultūra ir vērsta uz klanu kultūru ar adhokrātijas iezīmēm. Kā jūs to varētu komentēt? Vai organizācijas darbinieki šobrīd nejūtas pietiekoši ģimeniski, vai varbūt ir noguruši no konkurences?

Tas ir labi, ka mans priekšstats ir sakritis ar anketēšanas rezultātiem. Agrāk Delfi bija tikai ziņu portāls, kurā cilvēki strādāja dekādēm. Delfi vairs nav tikai portāls, mums ir daudz jaunu produktu un mēs iesim vēl tālāk. Darbinieki nekonkurē savā starpā. Cilvēki ir noguruši, ka visu laiku ir jācīnās. Labajos gados viss bija easy, arī tad bija jākonkurē. tikai tagad konkurence ir daudz lielāka. Cilvēku ekspektācijas nesakrīt ar esošo situāciju. Viņiem bija patīkami strādāt klanu kultūrā labajos gados, bet viss ir mainījies.

Atsevišķi salīdzināju arī organizācijas subkultūru vēlamā organizācijas kultūru ar kopējo organizācijas kultūru- rezultāti liecina, ka 2 no subkultūrām vēlas praktiski identisku organizācijas kultūru, 3 subkultūras- atšķirīgu, ar ko tas būtu skaidrojams?

Ļoti vienkārši- ir talanti, kad tie piedzimst, vecāki viņus sūta skolās- būs mākslinieks, būs dejojājs utt.- visu laiku kaut ko mēģina un beigās atrod ko tādu, ko uzskata par piemērotāko savam bērnam. Problēma ir tajā, ka viņi nemaz nezina kas ir labākais, bet viņi grib, lai bērns ir veiksmīgs. Lai būtu veiksmīgs, ir jāatšķiras no visiem pārējiem. Mēs varam kļūt par krutākajiem tehniski, varam būt krutākie redakcija satura ziņā, un tas tā ir, mēs varam caur vislabāko mārketingu būt krutākie, varbūt mums ir vislabākā pārdošana –vai nav vienalga ko rakstām, mēs tāpat visu varam nopārdot. Kāpēc dažas sakrīt un dažas ne, jo ir vadītāji, kas spēj pārliecināt, ka viņu virziens ir vislabākais un tas ir atkarīgs no manis, vai mēs

koncentrējamies uz to, ka jā tas ir tas pats labākais uz ko mēs ejam. Vēl „protams, vadītāju attieksme- „Tādi Konstantīni nāk un iet, bet es esmu te jau 10 gadus.”. Tas viss ir atkarīgs no struktūrvienības līdera. Es nezinu kuras ir šīs struktūrvienības, bet iespējams, ka šobrīd mēs esam ļoti akcentējuši savas darbības tieši uz šīm struktūrvienībām, kas izdala sevi atsevišķi.

Jūsu anketas rezultāti liecina, ka vēlamā organizācijas kultūra Jūsaprāt būtu ar izteiktām klanu kultūras iezīmēm un nedaudz adhokrātijas iezīmēm, tomēr hierarhija un tirgus kultūra jūsu vēlamajā modelī neietilpst- kāpēc?

Es jau teicu- es ticu tirgus kultūrai- mēs esam tirgus līderis un mums tā arī jāizturas. Mums jābūt pirmajiem- ko vēl mēs varam izdarīt, vēl piedāvāt. Tirgus un adhokrātija ir tas uz ko jākoncentrējas.

Vai uzskatāt, ka Delfi ir stabils tirgus līderis, tāpēc nav nepieciešams koncentrēties uz hierarhijas un tirgus kultūras iezīmēm, bet jāstrādā vairāk ar organizācijas saliedētības veicināšanu?

Jā, jebkurā gadījumā, vienalga kur esi- saliedētība ir viena no būtiskākajām. Tāpat nevar sagaidīt, ka paplašinoties organizācijai, visi būs baigi draudzīgie un ģimenes- nebūs tā. Tas fiziski nav iespējams- atcerēties vairāk par 30 vārdiem. Mums strādā cilvēki, kas birojā paradās 2-3 reizes mēnesī. Galvenais ir zināt un cienīt šos cilvēkus. Tirgus ir svarīgs, ja esi līderis, hierarhija ir svarīga strauja attīstība, pie tā visa saliedētība ir svarīga, tas viens otru neizslēdz.

Delfi ir izveidotas savas vērtības ar kurām ik gadu no jauna tika iepazīstināti darbinieki. Vai uzskatāt, ka ir nepieciešams komunicēt ar darbiniekiem par organizācijas vērtībām? Vai plānojat šīs vērtības mainīt, uzlabot?

Divas lietas- Tu zini, ka es par vērtībām komunicēju nevis reizi gadā, bet reizi mēnesī. Otrais – es neticu, ka ja es tagad uzrakstīšu, ka mūsu vērtība ir inovativitāte, mēs tagad uzreiz kļūsim inovatīvi. Laiks, vieta un apstākļi- vērtības eksistē šodien, nevis tur, kur kaut kas ir uzrakstīts uz papīra. Es neticu tādām misijām un vīzijām, kas ir kaut kur uzliktas uz papīra un aizmirstas. Vērtība joprojām ir pienā- kāpēc viņš tur ir atkal atstāts- svarīgas ir detaļas- kāda ir bilde, kāds virsraksts – tas viss veido mūsu vērtības. Vērtība ir cilvēka dzīves uzlabošana. Mēs orientējamies uz lasītāju- lasītājs nezina ko grib, kamēr mēs nepiedāvājam. Es joprojām labāk runāju nevis par vērtībām, bet par ētikas normām ,par dzīves principiem, ar kuriem mums jādzīvo. Piemēram, nevar vērtēt sievietes un vīriešus darbā vienādi, ko mums cenšas

uzspiest feminisms utt. Uzskatu, ka ir jākomunicē par ētikas normām un principiem, kurus sagaida vadītājs. Par to jārunā katru mēnesi, nevis reizi gadā sapulcē prezentēt, ka esmu nolēmis, ka Delfi vērtības ir tādas vai citādas. Tas tāpat kā vadītājs un līderis. Vadītājs ir šī lapiņa, kas ir aizmirsta.

Stratēģija? - nav stratēģijas. Laiks, vieta un apstākļi, tas ir tas, kas ietekmēs dzīvi. Es kā cilvēks mēģinu ievērot principus, piemēram, uz cilvēkiem nekad nedrīkst bļaut utt.- vai es varu pievērt acis uz principiem vai nē. Gribas, lai nav tā, ka kāds ir vienlīdzīgāks par citiem. Mēs nevaram pieļaut kļūdas. Ja būs kļūdas es aizrādīšu, jo mēs nevaram atļauties kļūdīties- ja pieļausim izņēmumus, pēc pus gada mēs jau katrs darīsim kā gribēsim- tā tas nenotiks.