

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

LĪDERĪBAS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI UZŅĒMUMĀ „KONRON”

Leadership development directions in „KONRON”

MAĢISTRA DARBS

Stratēģiskās vadīšanas un līderības studiju programma

Autors: **Karlīna Gatere**

Studenta apliecības Nr.: kg09080

Darba vadītājs: Dr.oec., prof. Andris Deniņš

RĪGA 2015

Anotācija

Līderībai pēdējā laikā tiek piešķirta arvien lielāka nozīme, jo uzņēmumi apzinās veiksmīgu līderu lomu efektivitātes paaugstināšanā.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot profesionāļu viedokli par līderību, noskaidrot līderu iezīmes uzņēmumā „KONRON” un izstrādāt priekšlikumus līderības uzlabošanai.

Darbā iegūtie rezultāti atspoguļo šobrīd esošo situāciju un pastāvošās problēmas uzņēmumā „KONRON”. Uzņēmumā ir vairāki oficiāli nozīmētie līderi, bet ne visiem ir spējas un iezīmes, kam būtu jāpiemīt.

Darbā ir 109 lapas, 4 galvenās nodaļas, 11 apakšnodaļas, 19 attēli un 9 tabulas.

Atslēgvārdi: Līderība, līderis, attīstība, komanda, *MLQ 5X*

Annotation

Recently leadership has been given increasing importance as companies are now aware of successful leadership role in increasing effectiveness.

Aim of research is clarify views of professionals on leadership, find out leadership development directions in company „KONRON” and create proposals for successful development.

The paper reflects the results of existing situation and existing problems of the company „KONRON”. The company has number of officially designated leaders, but not all have the capacity and features they should have.

Paper consists of 109 pages, 4 main chapters, 11 subchapters, 19 pictures and 9 tables.

Keywords: Leadership, leader, development, team, *MLQ 5X*

SATURS

Ievads	6
1. Līderība kā uzņēmuma attīstības nodrošināšanas faktors.....	9
1.1. Līderības jēdziens, nozīme un būtība	9
1.2. Galvenie līderības stili un modeļi	12
1.3. Līderu nepieciešamās kvalitātes iezīmes, dzimuma nozīme un novērtējuma metode.....	21
1.4. Pasaulē veiksmīgu uzņēmumu līderi un raksturīgākās īpašības	30
2. Uzņēmuma „KONRON” tautsaimnieciskā nozīme.....	33
2.1. IKT nozares nozīmība un salīdzināšana Latvijas mērogā.....	34
2.2. Ekonomiskās attīstības dinamika uzņēmumā „KONRON”	37
3. Uzņēmuma „KONRON” līderības kā darbības analīze.....	40
3.1. Uzņēmuma „KONRON” esošo komandu līderu novērtējums pēc <i>MLQ 5X</i> metodes.....	40
3.1.1. Līderības analīzes metodoloģija	40
3.1.2. Komandas līderu aptaujas rezultāti un analīze.....	42
3.2. Uzņēmuma „KONRON” esošo līderu pašvērtējuma un komandas vērtējuma atšķirības un analīze	53
3.3. Līderības nozares ekspertu viedokļu apkopojums	61
4. Līderības attīstīšanas veidi un iespējamais efekts uzņēmumā „KONRON”	67
Secinājumi.....	70
Priekšlikumi.....	72
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	74
Pielikumi	80
1.pielikums. Daudzfaktoru komandas līderu analīzes aptauja (<i>MLQ 5X</i>).....	81
2.pielikums. Daudzfaktoru analīzes aptauja par komandas līderi	87
3.pielikums. Apkopots komandas vērtējums par savu komandas līderi, pēc faktoriem.....	93
4.pielikums. <i>MLQ 5X</i> komandas līderu individuāli sniegtās atbildes.....	94
5.pielikums. Ekspertu intervija ar uzņēmuma „KONRON” nodaļas vadītāju	95
6.pielikums. Ekspertu intervija ar personīgās attīstības, komandu un biznesa kouču un „Element8” galveno izpilddirektori Elitu Kazaini.....	99

7.pielikums. Intervija ar praktizējošu komandu kouču, apmācību un treniņu pasniedzēju Kristīni Zaksu	103
8.pielikums. Intervija ar SIA „O.D.A” vadītāju un vadošo konsultanti, organizāciju psiholoģi, grāmatas „Organizācijas efektivitātes modelis” autori Gitānu Dāvidsoni	105
9.pielikums. Intervija ar Latvijas Valsts kancelejas direktori Elitu Dreimani	108

Ievads

Līderi pasaulē ir pastāvējuši principā katrā gadsimtā, galvenokārt tie ir bijuši reliģiskie un politiskie, bet pēdējo gadu laikā arvien biežāk tiek lietots vārds „līderība” un „līderis” saistot to ar dažādiem uzņēmumiem un organizācijām. Līderība nav tikai vadības funkcija, tā ir arī personīgā iezīme, kas sastāv no daļas, kuru indivīds var iemācīties sekojot dažādiem noteikumiem, un no daļas, kas vai nu piemīt vai nē. Daudzu autoru viedoklis sakrīt ar uzskatu, ka līderis spēj citus cilvēkus pārliecināt, nevis piespiest uz konkrētu rīcību. Līderība viennozīmīgi ir nepieciešama kompetence dažādu līmeņu vadītājiem.

Harvard Business School pārstāvji, biznesa samitā „Līderība 21.gadsimtam” uzsvēruši, ka līderības pamati nav daudz mainījušies pēdējo 100 gadu laikā un ka pamatvērtības ir godprātīga rīcība, pārliecināt citus sekot, atvērtas kultūras veidošana, disciplīna, skaidra komunikācija un attiecību veidošana, kas ir balstīta uz savstarpēju uzticēšanos. Pasaulē plaši pazīstams rakstnieks, pasniedzējs un modernās vadības „tēvs” *Peter Ferdinand Drucker*, kā galveno līdera kļūdu min, ka līderim nav jābūt ekspertam, viņš ir pieredzējis, ka kompānija zaudē efektivitāti, jo līderis cenšas tikt galā ar finansiālajiem uzdevumiem pats, kaut gan viņam vajadzēja deleģēt šo pienākumu kādam citam. Līderim ir jāredz problēmas būtība, viņam nav jābūt zinošam visās jomās un nozarēs. *Drucker* ir bijis konsultants augstākā līmeņa vadītājiem vairāk kā piecdesmit gadus un arī pēc nāves 2005.gadā, interese par viņa grāmatām ir tikai augusi un viņa idejas tiek atzītas par tikpat vērtīgām kādas tās bija, kad pirmo reizi tās tika darītas zināmas pasaulei. Tas liecina par neapstrīdamu līderības vērtību un nozīmības palielināšanos.

Starptautiski atzīts Amerikas Savienoto Valstu biznesa žurnāls *Fortune*, pirmo reizi publicēts 1930.gadā, izveidojot sarakstu ar 50 pasaules labākajiem līderiem, kas sastāv no politiskiem un reliģiskiem līderiem, pirmajā vieta ir ierindojis *Apple Inc.* galveno izpilddirektoru *Tim Cook*. Tas apliecina, ka aiz katra veiksmīga uzņēmuma ir veiksmīgs līderis. *Tim Cook*, trīs ar pus gadu laikā, kopš vadības pārņemšanas ir palielinājis uzņēmuma akciju vērtību un pierādījis *Apple Inc.* nepārtraukto vēlmi attīstīt inovācijas radot arvien jaunus produktus. Šāds piemērs jau vien pierāda, ka lai uzņēmums būtu efektīvs, ir nepieciešams veiksmīgs līderis.

Atkarībā no piekoptajām metodēm, tiek izdalīti dažādi līderības stili, kur katram ir savas priekšrocības un trūkumi, bet vienmēr tiek uzsvērts, ka uzņēmumā līderim ir jābūt spējīgam orientēties dažādos stilos un pielietot tos atkarībā no situācijas. Nav vienots galveno līderības stilu dalījums, zinātniskajos rakstos un dažādos pētījumos tiek apskatīti dažādi stili, bet netiek izdalīti vispopulārākie, kas apgrūtina dziļāku izpēti. Šī parādība arī varētu liecināt par to, ka

līderim ir jāspēj orientēties dažādos stilos, ka nevar praktizēt tikai vienu, jo tas nebūtu efektīvi. Līderības pasniedzējs un profesors *Murray Johannsen*, viennozīmīgi uzsver, ka līderības efektivitāti var nodrošināt pareizā stila pielietošana piemērotajā situācijā. Daudzi līderi vadās tikai pēc viena stila un to pielieto visu laiku, bet tā netiek atzīta par labu praksi. Daži līderības stili pārklājas savos raksturojumos, daži var tikt pielietoti kopā, daži ir pilnīgi pretstati un daži ir jālieto mazāk, bet profesors iesaka attīstīt sevī spēju izmantot pēc iespējas vairāk līderības stilus.

Mūsdienās, globalizācijas rezultātā, daudzos uzņēmumos tiek veidotas komandas un katrai piešķirti primārie uzdevumi tādēļ ir nepieciešams viens vadītājs, viens līderis, kurš virza grupu nospraustā mērķa virzienā un nodrošina, lai komandas potenciāls tiktu izmantots visefektīvāk, neatkarīgi no uzņēmuma darbības nozares. Komandas līderim ir jābūt tādām pašām īpašībām kā līderim ikvienā uzņēmuma struktūrā, ir kvalitātes iezīmes, kam ir jāpiemīt ikvienam līderim, neatkarīgi no konkrētās pozīcijas.

Uzņēmums „KONRON” (konfidenciālu datu lietošanas dēļ, netiek lietots uzņēmuma patiesais nosaukums) 2014. gadā atradās Latvijas vērtīgāko uzņēmumu TOP 101 sarakstā un salīdzinājumā ar 2013. gadu, uzlaboja savas pozīcijas par 13 vietām. Uzņēmums nodarbojas ar informācijas un komunikāciju tehnoloģijas (IKT) un telekomunikācijas pakalpojumiem un saskaņā ar „Prime Investment” ikgadējo pētījumu, 2013. gadā tika atzīts par vienu no labākajiem starp Baltijas vadošajiem informācijas un komunikācijas tehnoloģiju pakalpojumu uzņēmumiem. „KONRON” nepārtraukti attīsta savu darbību ne tikai Latvijā, tas darbojas jau vairāk kā 20 valstīs un nodarbina vairāk kā 13 000 ekspertus, kā arī apgrozījums sasniedz ap 1.4 miljardu eiro.

Uzņēmumā „KONRON” ir daudzas produkcijas komandas un katrai no tām ir iecelts savs komandas līderis, kas vada ikdienas darbu. Galvenās prasības komandu līderiem ir vienādas, bet papildus ir nepieciešams zināt darba specifiku, atkarībā no komandas galvenajiem mērķiem un attiecībā no komandas sastāva, ir jāizvēlas piemērotākais līderības stils efektivitātes paaugstināšanai. Komandu līderi tiek iecelti vienpersoniski, pēc nodaļas vadītājas uzskatiem, pārsvarā par līderi ieceļot kādu jau no esošo darbinieku vidus un netiek iesaistīti profesionāli lēmumu pieņemšanā. Produkcijas komandu līderiem ir jāpanāk augsta komandas efektivitāte, bet netiek sekots līdzī metodēm un līderības stiliem.

Maģistra darba mērķis ir noskaidrot līderu stila iezīmes uzņēmumā „KONRON” un izstrādāt priekšlikumus līderības uzlabošanai uzņēmuma produkcijas komandās.

Darba uzdevumi mērķa sasniegšanai ir speciālajā literatūrā izpētīt un noskaidrot līderības teorētiskos aspektus, uzzināt izmantotās definīcijas, izpētīt dažādus līderības stilus, izprast

visveiksmīgāko līderu rakstura iezīmes, izpētīt uzņēmuma „KONRON” komandu apmierinātību ar līderiem un noteikt uzņēmuma līderu stilus un apkopot secinājumus.

Darba uzbūves princips ir apskatīt līderību no uzņēmumu skatu punkta, kas nepieciešams, lai uzņēmums attīstītos un lai veiksmīgāk varētu izstrādāt priekšlikumus par iespējamiem līderības uzlabojumiem.

Darbā ietvertās pētīšanas metodes ir līderības literatūras analīze, informācijas apkopošana, MLQ 5X līderības novērtēšanas aptaujas izstrāde un veikšana, intervijas ar nozares speciālistiem, statistikas un finanšu datu analīze, kā arī maģistra darba rezultātu analīze, secinājumu veikšana un priekšlikumu izvirzīšana. Ar pētījuma palīdzību tiks noskaidrota šī brīža līderības iezīmes uzņēmumā „KONRON” un iesaistīto personu viedoklis.

Pētījuma periods ilga vienu mēnesi, 2015.gada martā tādējādi iegūstot vispatiesākos datus.

Pētījuma objekts ir uzņēmums „KONRON” un pētījuma priekšmets ir līderība.

Maģistra darbā veiktā analīze un pētījums pamatojas uz starptautisku organizāciju atzinumiem un dažādu autoru, piemēram, *Bernard M. Bass*, *Peter Drucker*, *Ken Parry* grāmatām par līderību un ārvalstu pētnieku *Robert J. Allio*, *Tania Bucic*, *John Robertson* publikācijām zinātnisko rakstu krājumos un periodikā, internetā pieejamiem materiāliem, kā arī uzņēmuma „KONRON” publicētajiem un npublicētajiem materiāliem.

1. LĪDERĪBA KĀ UZŅĒMUMA ATTĪSTĪBAS NODROŠINĀŠANAS FAKTORS

Efektīva līderība palīdz tautai tikt cauri grūtiem laikiem, tā palīdz uzņēmumam kļūt veiksmīgam un bezpeļņas organizācijām sasniegt savu mērķi. Tāpat arī katrs no mums zina līderības nozīmību brīdī, kad jāizvēlas savi politiskie līderi.

Arī business viennozīmīgi nav iedomājams bez līderības, citādāk tad tie attīstās pārāk lēni vai neattīstās vispār, kā arī līderībai ir izšķiroša nozīme lēmumu veiksmīgai īstenošanai. Investori atzīst biznesa līderības nozīmību zinot, ka labs līderis var padarīt vāju biznesa plānu par veiksmīgu, bet slikts līderis spēj pat vislabāko biznesa plānu izbojāt.¹

Viennozīmīgi var teikt, ka uzņēmumi nespēj sasniegt savus mērķus ja līderi nespēj pildīt savu lomu efektīvi, tādēļ katram uzņēmumam ieceltie līderi ir jāizvēlas uzmanīgi, apsverot neskaitāmus faktoros.

1.1. Līderības jēdziens, nozīme un būtība

Terminu „līderība” un vārdu „līderis” varu uztver dažādi un terminam ir dažādas šķautnes, dimensijas un aspekti. *Robert J. Allio* uzskata, ka dažādi pētījumi mēģina atšķirt līderi no vadītāja un tiek uzskatīts, ka vadītājs piespiež darbinieku uz konkrētu rīcību, bet līderis pārlicina kā arī vadītājiem ir šaurāks redzesloks turpretī līderiem – plašāks. Autors uzskata, ka patiesībā vadītājiem būtu jābūt ar līdera iezīmēm un līderiem būtu jābūt vadīt un patiesībā līderība parādās vai attīstās ilgākā laika periodā. Autors uzskata, ka tieši sastapties ar līderību nevar, kā vienīgi ar tikšanos klātienē. Uz līderību iedarbojas neredzami aspekti – sekotāju cerības, organizācijas kultūra un sakrītības.²

Peter Drucker, modernās vadības nodibinātājs, kurš bijis autors vairāk kā 25 grāmatām³, uzskatījis, ka „līderību var un vajag iemācīties”⁴ un pēc *Williaw A. Cohen* domām, ir spējjis definēt līderību vispilnīgāk: „Līderība nav magnētiska personība, kas tik pat labi var būt izmanīgas runas. Tas nav – iegūt draugus un ietekmēt cilvēkus. Līderība ir cilvēka redzējuma

¹ **Mills D. Q.**, *Leadership: How to lead, How to Live*, 2005, Waltham, MA: MindEdge Press, pp23

² **Robert J. Allio**, *Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?*, 2012, Strategy & Leadership, Vol. 41 Iss 1, 7p

³ *The Best Of Peter Drucker*. Pieejams:<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker/> (skatīts 15.04.2015)

⁴ **Cohen W. A.**, *Drucker on leadership: new lessons from the father of modern management*, ISBN 978-0-470-40500-0, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2p

celšana, snieguma uzlabošana augstāk par standartiem un personības izveidošana ārpus ierastajiem ierobežojumiem.⁵”

Kenneth H. Blanchard, viens no visietekmīgākajiem līderības ekspertiem pasaulē, min, ka „atslēga uz veiksmīgu līderību ir ietekme nevis autoritāte⁶”, līdzīgu uzskatu var teikt, ka paū pasaulē plaši pazīstamais un augsti vērtētais filantropists, politiķis, bijušais Dienvidāfrikas Prezidents un anti-aparteīda revolucionārs *Nelson Mandela*. Viņš uzskatījis: „Līderis ir kā gans. Viņš stāv aiz sava pulka, ļauj pašiem izveicīgākajiem doties pa priekšu pēc kā citi seko, nemaz neapzinoties, ka visu ceļu viņi ir tikuši vadīti no aizmugures⁷”.

29.oktobrī, 2003.gadā, interneta veikalā *www.Amazon.co.uk*, bija sastopamas 14 139 grāmatas, kuras attiecās uz līderību⁸, šobrīd, 2015.gada aprīlī, ir sastopamas jau 136 706⁹ grāmatas, kas ir gandrīz desmit reizes vairāk kā pirms divpadsmit gadiem. Neskatoties uz lielo literatūras skaita pieaugumu, var domāt, ka ir lielāka skaidrība par terminu „līderis” un „līderība”, bet diemžēl ir radusies sajūta, ka tiek tikai radīts lielāks apjukums par šiem terminiem un par īsto nozīmi.¹⁰

Līderība ir process, kad viena persona iespaido citu domas, attieksmi un uzvedību. Līderi citiem nosaka virzienu; viņi palīdz saredzēt, kas sagaida nākotnē; palīdz vizualizēt, ko citi varētu sasniegt; viņi iedvesmo un iedrošina mūs. Bez līdera, cilvēku grupa degradējas un iesaistās konfliktos, jo katrs lietas redz citādāk un nosliecas uz citādiem problēmu risināšanas veidiem. Līderības pielietošana palīdz visus vadīt vienā virzienā apvienojot pūles efektīvi. Līderība ir spēja likt citiem izdarīt kaut ko tik nozīmīgu, ko viņi citādāk nebūtu spējīgi izdarīt, līderi apvieno cilvēkus, lai sasniegtu kopīgu mērķi. „*Harvard Business School*” profesors *Daniel Quinn Mills* ir konkretizējis piecus punktus, ko nozīmē līderības pozīcijas ieņemšana¹¹:

- Esoša vīzija par to, ko var sasniegt.
- Saistību uzņemšanās attiecībā pret mērķi un cilvēkiem, kurus līderis vada.

⁵ **Drucker P. F.**, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1993, HarperBusiness, ISBN-13: 978-0887306150, 45p

⁶ **Shatz K., Shatz L.**, *Managing by Influence*, 1987, Prentice Hall, English Language edition, ISBN-13: 978-0135505915, 49p

⁷ **Mandela N.**, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*, 1995, Back Bay Books, ISBN-13: 978-0316548182, 146p

⁸ **Grint K.**, *Leadership. A Very Short Introduction*, 2010, Oxford University Press Inc., New York, ISBN-10: 0199569916, 12p

⁹ “*Leadership*” grāmatu katalogs. Pieejams: http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_sb_noss_2?url=search-alias%3Daps&field-keywords=leadership&prefix=leader%2Caps (skatīts 06.04.2015)

¹⁰ **Grint K.**, *Leadership. A Very Short Introduction*, 2010, Oxford University Press Inc., New York, ISBN-10: 0199569916, 14p

¹¹ **Mills D. Q.**, *Leadership: How to lead, How to Live*, 2005, Waltham, MA: MindEdge Press, 23p

- Atbildības uzņemšanās par mērķa sasniegšanu un vadāmo cilvēku labklājību.
- Pieņemt, ka pastāv zaudēšanas vai kļūdas risks.
- Pieņemt atpazīstamību panākumu gadījumā.

Peter Drucker uzskata, ka galvenā līderības būtība ir, ka „līderi, kuri strādā visefektīvāk, nekad nesaka „es”, bet nevis tādēļ, ka viņi ir iemācījušies to neteikt, bet tādēļ, ka viņi tā nedomā. Viņi domā „mēs”, viņi domā „komanda”. Viņi saprot, ka viņu darbs ir veicināt komandas funkcionalitāti, viņi uzņemas atbildību, bet visa komanda saņem nopelnus. Tas ir kas rada uzticību, kas ļauj paveikt uzdevumu.¹²”

Brīdī, kad kāds kļūst par līderi, ir jābūt esošai vīzija, par to, ko uzņēmums un komanda var sasniegt. Šai vīzijai ir jābūt pietiekami spēcīgai un līderim ir jābūt pārliecinātam par spējām, tādēļ jāuzņemas attiecīgās saistības. Līderis nedrīkst uzņemties saistības, bet tad zaudēt interesi par sasniedzamo mērķi, jo kolēģi viņu vērtēs pēc tā, cik ļoti viņš ir iesaistījies un attiecīgi iesaistīsies mērķa sasniegšanā mazāk, ja tā dara līderis. Tāpat arī līderim ir jāuzņemas visa atbildība par iespējamo rezultātu kā arī par to cik ļoti ir iesaistīta vadāmā komanda un kāda ir viņu atdeve. Tāpat līderim ir jāpieņem ka ir iespēja pieļaut kļūdas un iespēja mērķi nerasniegt. Ja nepastāv risks, tad līderība nav nepieciešama, ja mērķi ir viegli sasniegt, tad līderis visticamākais var būt jebkurš, bet tikko parādās lielāka kļūdu iespējamība, indivīdu skaits, kuri vēlas būt līderi, samazināsies. Situācijā, kad mērķis ir sasniegts veiksmīgi, līderim ir jāspēj pieņemt atpazīstamība, to nedrīkst izmantot ļaunprātīgi un tā nedrīkst mainīt līdera rakstura iezīmes.

Pētot līderības jēdzienu un definīciju, darba autore saskārās ar daudz un dažādiem viedokļiem un skaidrojumiem, bet visvairāk piekrīt *Daniel Quinn Mills* definējumam, kā arī *Peter Drucker*, ka līderis nav indivīds, viņš veicina komandas darbību un ka līderim neeksistē vārds „es”. Līderim ir jābūt vienotam ar komandu, nedrīkst pastāvēt tikai par sevi un savām interesēm, jo līderim ir jāvirzās kopā ar komandu uz mērķa sasniegšanu. Tālākā darba izstrādē, autore balstās uz šo autoru definējumiem un skaidrojumiem.

¹² **Drucker P. F.**, *Managing the Nonprofit Organization*, 2006, HarpersBusiness, ISBN-13:978-0060851149, 63p

1.2. Galvenie līderības stili un modeļi

Izpētes rezultātā un pēc autores domām, nav viennozīmīgs iedalījums, kuri būtu populārākie līderības stili. Dažādos rakstos, pētījumos un grāmatās, ir pieminēti dažādi stili un modeļi. Ņemot vērā cik bieži un cik daudz ir pieejama dažāda informācija par līderības stiliem, šajā nodaļā tiks apskatīti tikai populārākie un aprakstītas to iezīmes.

Par galvenajiem desmit līderības stiliem var uzskatīt:

- Dinamiskā līderība;
- Pārmaiņu līderība;
- Darījumu līderība;
- Divpusējā līderība;
- Kalpojošā līderība;
- *Laissez-Faire* līderība;
- Novatoriskā līderība;
- Autoritārā līderība;
- Demokrātiskā līderība;
- Uz vērtībām balstīta līderība.

Tonny Manning un *Bob Robertson* balstoties uz pētījumiem un dažādām piedzīvotām situācijām ir aprakstījuši dinamiskā līdera pazīmes.

Dinamiskais līderis – septiņas šķautnes¹³:

1. Vīzija – pasniegt pārlicinošu redzējumu, formulēt kopējo stratēģiju un tās virzienu tādā veidā, lai tā būtu pievilcīga kā prātam tā sirdij.
2. Avots – pielāgojoties plašākai videi, vīzijas avotam, gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās, un apvienojot informāciju izmantojot radošu domāšanu.
3. Makro – pārveidot vīziju darbībā organizācijas līmenī. To panākot veidojot atbalsta tīklus, izstrādājot komandas un veicinot izcilības kultūru.
4. Starppersonas – jābūt redzamam, jāklausa, jāatbalsta, jāattīsta un jāiesaista personāls
5. Iezīmes – jābūt pašpārliecinātam, jāizrāda neatlaidība un patstāvība kā arī jābūt vēlmei mācīties no pieredzes.

¹³ **Robertson B., Manning T.,** *The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations*, 2011, Vol.43, 91p

6. Uzdevums – organizēt un ieviest uzdevumus fokusētā un strukturētā veidā, kas izriet no vīzijas.
7. Radošums – jāspēj radīt oriģināli risinājumi problēmām, jābūt atvērtam jaunām idejām un jāparāda neatkarība savās domās.

Pārmaiņu un darījumu līderība tiek uzskatīta par populāriem stiliem un galvenā atšķirība starp tiem ir motivācija.

Darījuma līderība sastāv no atlīdzības un skaidri definētām lomām un līderi, kuri praktizē šādu stilu, lieto ekscentriskus motivācijas līdzekļus. Tas tiek darīts, lai definētu mērķa sasniegšanas veidu ar kuru stiprināt uzņēmuma kultūru, struktūru un stratēģiju. Šādi līderi uzmanīgi un skaidri definē ko viņi sagaida un savā veidā ir formāla autoritāte. Darījuma līderība, kas ir tradicionālā līderības forma uzņēmumos, fokusējas uz to, lai apmierinātu pašu līderu intereses. Darījuma līderība var veicināt lietu atstāšanu pašplūsmā¹⁴, bet bieži vien šāds stils tiek izslēgts no koncepta, jo tas tieši liecinātu par līderības trūkumu¹⁵.

Pretēji darījuma līderībai, pārmaiņu līderības stils nerosina savtīgu interešu vadītu darbību. Tiek apvienotas esošās zināšanas ar jaunām idejām, tāpat tiek atbalstīta eksperimentēšana un sekotāji tiek iedvesmoti uz ideju radīšanu. Pārmaiņu līderības galvenās raksturiezīmes ir personiskā harizma, proaktivitāte, intelektuālā stimulācija un individuālisma atbalstīšana, pārmaiņu līderis rada vīziju un lepnuma sajūtu, kas veicina respektu un uzticēšanos no sekotājiem. Šādi līderi iedvesmo, izskaidrojot kā sasniegt augstus standartus un rādot piemēru un sniedzot uzslavas¹⁶.

Pārmaiņu līderis motivē radošumu un zinātkāri, atzīst komandas dalībnieku svarīgumu un kolektīvi interpretē un integrē jaunas zināšanas komandas apmācībās. Līderim ir jābūt ar atvērtu prātu un jāpieļauj doma, ka var rasties kļūdas kā arī līderis absorbē gan pozitīvos, gan negatīvos iznākumus no šāda procesa.¹⁷

Tādas pētnieces, kā *Tania Bucic*, *Linda Robinson* un *Pem Ramburuth* apraksta cik nozīmīgi, lai komandu līderi būtu divpusēji, lai tiem nepiemistu tikai viena līdera stila iezīmes,

¹⁴ **Bucic T., Robinson L., Ramburuth P.**, *Effects of leadership style on team learning*, 2010, Journal of Workplace Learning, Vol. 22 Iss 4, 233p

¹⁵ **Barbuto, J.** *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents*, 2005, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 11 No. 4, 37p

¹⁶ Turpat, 38p

¹⁷ **Bucic T., Robinson L., Ramburuth P.**, *Effects of leadership style on team learning*, 2010, Journal of Workplace Learning, Vol. 22 Iss 4, 234p

viņas uzskata, ka tiem ir jābūt spējīgiem praktizēt gan darījuma, gan pārmaiņu līderību (skat. 1.1.att.).



1.1.att. Divpusējas līderības veidošanās¹⁸

2004.gadā¹⁹ tika ieviests jauns termins – divpusējā līderība, jo pastāvēja uzskats, ka pārmaiņu līderība patiesībā ir darījuma līderības papildinājums. Divpusējā līderība nozīmē, ka līderiem ir jābūt spējīgam apvienot šos augstākminētos stilus, piemēram, jāspēj veikt izpēti un ieviešana, jābūt elastīgam, bet tajā pašā laikā jākontrolē un jāveido atgriezeniskā saite, kā arī jāpamato vēlamā nākotnes rīcība.²⁰

Konkrētos apstākļos ir jāpielieto tādas rakstura iezīmes, kas piemīt darījuma līderiem, kā piemēram, kad uzņēmums ir stabilā pozīcijā ar darbības mērķi pilnveidot un atjaunot līdzsvaru. Šādā situācijā šis līderības stils ir piemērots, jo uzsver struktūru un rutīnu, turpretī, kad uzņēmums saskaras ar dinamisku situāciju un procesam ir jābūt adaptīvam un progresīvam, pārmaiņu līderība ir daudz piemērotāka. Reti ir gadījumi, kad organizācija atrodas tikai vienā vai otrā līderības veidā, konkurējošā vidē nav lielu izvēles iespēju, tādēļ ir attiecīgā situācijā jāizvēlas pareizākais stils vai pat jāpraktizē abi vienlaicīgi, kas tad rada šo divpusējo līderību.²¹

Kā citu līderības veidu, var pieminēt kalpojošo līderību, kad līderis tiek vairāk atzīts kā kalps citiem un primāri tiek atzītas citu vajadzības un šāda veida līderi attīsta cilvēkus palīdzot tiem augt²². Kaut arī šāds līderības veids ir salīdzinoši populārs, tomēr trūkst konkrētas definīcijas un zinātnisko pētījumu, bet kalpojošā līderība tiek salīdzināta ar pārmaiņu līderību (1.1. tabula).

¹⁸ Autores radīts attēls, balstoties uz *Tania Bucic, Linda Robinson un Pem Ramburuth* aprakstu

¹⁹ **Vera, D., Crossan, M.**, *Strategic leadership and organizational learning*, 2004, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, 237p

²⁰ Turpat, 238p

²¹ **Bucic T., Robinson L., Ramburuth P.**, *Effects of leadership style on team learning*, 2010, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 Iss 4, 234p

²² **McMinn T.F.** *The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention*, 2001, *Digital Dissertations*, 3007038, 57p

Pārmaiņu un kalpojošā līdera iezīmju salīdzinājums²³

Pārmaiņu līdera iezīmes	Kalpojošā līdera iezīmes
Respekts	Ticamība un kompetence
Godīgums	Patiesums un godīgums
Racionalitāte	Pārlicināšana
Personīga attieksme	Iedrošināšana
Konsultēšana	Mācīšana
Klausīšanās	Klausīšanās
Problēmu risināšana	Vadīšana

Šāda līdztekus salīdzināšana gan neliecina par lielām atšķirībām, šiem līderības veidiem ir daudzas kopīgas iezīmes, jo abos gadījumos tiek uzsvērta nozīmība novērtēt citus cilvēkus, ieklausīties, konsultēt un apmācīt.

Tomēr neskatoties uz kopīgām iezīmēm, pastāv savas atšķirības, daudz lielāks uzsvars uz sekotājiem ir kalpojošās līderības piekopējiem, viņi iegūs ietekmi netradicionālā veidā, kas izriet no kalpošanas tādā veidā atļaujot lielu brīvību saviem sekotājiem, lai tie pielietoti paši savas esošās spējas. Kalpojošajam līderim ir daudz lielāka ticība saviem sekotājiem nekā jebkura cita stila līderim, kas pieprasītu būt daudz valdošākam.²⁴

Papildus citiem uzņēmuma attīstīšanas veidiem, jaunievedumu ieviešana uzņēmumā ir tikai viens no tiem, tādēļ viennozīmīgi biznesa līderiem ir nepieciešams būt novatoriskiem un praktizēt novatorisko līderību.

Inovācijas un novatoriskas idejas burtiski nozīmē iepazīstināt tirgu ar kaut ko jaunu – jaunu ideju, metodi vai ierīci²⁵. *Jones* un *Austin* ir izcēluši piecas galvenās rakstura pazīmes, kam ir jāpiemīt novatoriskajiem līderiem²⁶:

- Padziļināta izpratne par patērētājiem;
- Izpratne par jaunumiem tehnikas izstrādājumos;
- Spēja iedvesmot;

²³ **Stone A. G., Russell R. F., Patterson K.**, *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus*, 2004, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 4, 352p

²⁴ Turpat, 353p

²⁵ **Adair J. E.**, *Leadership for Innovation: How to ORganise Team Creativity and Harvest Ideas*, 2009, Kogan Page, ISBN-12: 978-0749454791, 5p

²⁶ **Jones T., Austin G.**, *ON Innovation*, 2012, Essential Ideas Inc., ISBN-13: 978-0615684505, 160p

- Organizatoriskās motivācijas atlīdzības;
- Dalīšanās ar zināšanām.

Lai varētu veiksmīgāk izprast novatorisko līderību, un tās stilam piemītošās īpašības, ir izdalīti pieci galvenie imperatīvi, kurus noteikti lielākā daļa šī līderības stila piekopēju ievēro²⁷:

- Vēlme darīt jaunas lietas. Pašos pamatos, radošums prasa, lai cilvēks būtu ziņkārīgs, vēlētos eksperimentēt un būtu atvērts uz izmaiņām. Novatoriskie līderi iedrošina savus sekotājus un padotos izmēģināt jaunas lietas eksperimentējot.
- Drosme uzņemties riskus. Uzņēmumos ir situācijas, kad ir nepieciešams likvidēt esošu produktu, lai tā vietā ieviestu jaunu, labāku, kas sniedz lielāku peļņu, bet vienmēr pastāv neizdošanās risks, bet līderim ir jābūt drosmīgam, lai spertu izšķirošu soli.
- Spēja vadīt riskus. Bez riskiem nepastāvētu novatoriskas idejas un bez piemērotas vadīšanas, nekad nebūs veiksmīgs vai finansiāli pieejams jaunievedums.
- Spēja ātri pamanīt iespējas un izpildīt projektus. Daudzi izgudrotāji zina, ka labākā ideja vai labākā tehnoloģija ne vienmēr uzvar, uzvarētājs ir tas, kurš ieviesis jaunumu pirmais. Pirmais, kas ievieš – iegūst zināšanas visātrāk. Veiksmīgs produkts rodas to ieviešot pirmajam, ātri saprotot un izlabojot kļūdas, pirms konkurenti ir sagatavojuši atbildes triecienu, un tad vēlreiz laižot tirgū vēl labāku produktu brīdī, kad konkurenti iepazīstina ar savām idejām.
- Spēja pārslēgt uzmanību un domāšanu no biznesa optimizācijas uz biznesa radīšanu. Jaunu produktu radīšana ir pavisam cits darbības aspekts nekā produkcijas līnijas paplašināšana. Piemēram, pārtikas nozarē, uzņēmumi var augt un attīstīties tikai tad, ja tie ievieš jaunas produktu kategorijas. Novatoriskie līderi saskaras ar dubultu uzdevumu, pirmais ir sasniegt pareizu balansu starp esošā biznesa vadīšanu un jauna biznesa attīstīšanu.

Paul Sloane savā grāmatā min ļoti daudzas praktiskas novatoriskas idejas, kā uzlabot komandas darbību un kā to iesaistīt uzņēmuma attīstībā, bet kā vienu no labākajiem piemēriem var minēt uzņēmumu *Siemens Automation and Drives* praksi.

Lielbritānijā tiek nodarbināti 400 darbinieki, kuri izgatavo elektromotorus un darbojas jauna shēma – neierobežotas idejas. Gada laikā tiek iesniegtas vairāk kā 4 000 ideju, no kurām

²⁷ **Deschamps J. P.**, *The international Handbook on Innovation, Innovation and Leadership*, 2003, Pergamon, ISBN-13:978-0080441986, 819p

aptuveni 75% tiek īstenotas un ikgadējie ietaupījumi sasniedz līdz pat 1.44 miljoniem ASV dolāru. Ideja aiz shēmas ir vienkārša – nav nepieciešami papīra darbi, ir tikai četri ekrāni – idejas ievadīšanai, tās novērtēšanai, apstiprināšanai vai noraidīšanai un ieviešanai. Papildus tiek piedāvāta atlīdzība, maksimums 90 ASV dolāri par idejas ieviešanu, jo uzņēmuma līderi ir pārliecināti, ka maza atlīdzība un atzinība par idejas ieviešanu ir lielāks stimuls nekā lielāka atlīdzība, kas tiek izmaksāta tikai, kad ideja ir ieviesta. Cits interesants aspekts šai shēmai ir tas, ka uzņēmums publicē sarakstu ar nodaļām, kuru idejas ir tikušas ieviestas visvairāk un attiecīgi nodaļa ar labākajiem rādītājiem tiek apbalvota.²⁸

Pirms gandrīz simts gadiem, autoritārā līderība tika uzskatīta par izcilu līderības stilu, mūsdienās tas tiek redzēts kā stils, kas var palīdzēt konkrētās situācijās, kā vienu no līdera darbības stiliem²⁹. Šāds līderis uzskata, ka viņa komandai ir nepieciešama tieša pārraudzība visu laiku, citādi viņi nav spējīgi efektīvi strādāt³⁰. Tipiskās rakstura iezīmes autoritārais līderis uzspiež savu, netiek meklētas atsauksmes no komandas kā arī lēmumi un procesi tiek radīti vienpersoniski, jo galvenais mērķis ir padarīt darbu³¹. Negatīvie aspekti šim līderības stilam ir tādi, ka ilgtermiņā tas var radīt aizvainojumu padotajos, tādēļ pieļaujams pielietot autoritāro līderību tikai tad, kad tas ir galēji nepieciešams. Zinātnieki ir atklājuši, ka autoritārajiem līderiem trūkst spēja risināt problēmu radoši un bez pilnīgas instruktažas, var rasties nesaprašanās starp līderi un komandu³².

Salīdzinājumam, demokrātiskais līderis paļaujas uz citiem, nozīmē autoritāti citiem, iedrošina piedalīties un paļaujas uz pakļauto zināšanām³³. Labam demokrātiskajam līderim ir jāizprot un jāspēj skaidri formulēt uzņēmuma kultūra³⁴. Demokrātiskā līdera pavadībā, lēmumi grupās tiek pieņemti balstoties uz vairākuma viedokli, kā arī vienlīdzība tiek iedrošināta un kritizēšana un sodīšana - minimāla. Tāpat ir novērots, ka komandās demokrātisko līderību

²⁸ **Sloane P.**, *The innovative leader: how to inspire your team and drive creativity*, 2007, Kogan Page, ISBN-12: 978-0-7494-5001-4, 47p

²⁹ *Authoritarian Leadership: Use Sparingly!* Pieejams: <http://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership.html> (skatīts 01.05.2015)

³⁰ **Hackman, M. Z., Johnson, C. E.** *Leadership: A Communication Perspective, (5th ed.)*, 2009, Waveland Press, ISBN-13: 978-1577665793, 354p

³¹ *Authoritarian Leadership: Use Sparingly!* Pieejams: <http://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership.html> (skatīts 01.05.2015)

³² *What is Autocratic Leadership?* Pieejams: <http://psychology.about.com/od/leadership/f/autocratic-leadership.htm> (skatīts 01.05.2015)

³³ **Daft R. L.**, *The Leadership Experience*, 2014, Cengage Learning, 6 edition, ISBN-13: 978-1435462854, 44p

³⁴ **Kane J., Patapan H.**, *Good Democratic Leadership: On Prudence and Judgement in Modern Democracies*, 2014, Oxford University Press, 1 edition, ISBN-13: 9780199683840, 24p

atbalsta vairāk, toties lielāka efektivitāte tiek sasniegta zem autoritārās līderības, kā arī demokrātiskais līderības stils ne vienmēr izrādās visproduktīvākais.³⁵ Šāds līderības stils rosina diskusijas, debates un ideju dalīšanu, kā arī iedrošina cilvēkiem justies labi par viņu iesaistīšanu. Līderis, kuram piemīt šis stils, uzsver ka katrs komandā ir svarīgs, ka katram ir jāpiedalās kopīga lēmuma pieņemšanā. Demokrātisko līderību vislabāk ir pielietot situācijās, kad komandas dalībnieki ir zinoši nozarē un vēlas dalīties ar savām zināšanām.³⁶

Papildus pozitīvajiem līderības stiliem, tiek apspriestas negatīvās ietekmes, jo tiek uzskatīts ka „darbinieki pamet priekšnieku nevis darbu”³⁷ tādā veidā liecinot, ka bieži vien cilvēcisks faktors ir iemesls kadru mainībai, nav apmierinātība ar līderi, bet neskatoties uz to, nav viegli nodefinēt šādu stilu. Pirmkārt tādēļ, ka daudzi pētnieki uzskata, ka līderība var tikt definēta tikai pozitīvi³⁸ un tiek izslēgts koncepts par destruktīvu līderību, otrkārt tādēļ, ka pastāv diezgan dažādi skaidrojumi, koncepti un pētījumi, kuri visi ir ieinteresēti negatīvajā līderu uzvedībā, kā piemēram, huligānismā, bet ar daudzām nozīmīgām atšķirībām.³⁹ Galveno atšķirību var minēt, ka negatīvā līderība atšķiras no pozitīvas tādā veidā, ka līderi destruktīvi ietekmē savus sekotājus, uzņēmumu un sevi pašu.⁴⁰

Kā vienu no populārākajiem negatīvajiem līderības stiliem, var minēt pasīvi izvairošo līderību jeb *laissez-faire*, pie tāda stila nav ne pārmaiņas ne vienošanās ar sekotājiem. Lēmumi bieži vien tiek pieņemti ar kavēšanos, nav atgriezeniskā saite, atlīdzība un iesaistīšanās, kā arī nav centienu motivēt sekotājus un atzīt vai apmierināt viņu vajadzības⁴¹. Šis līderības stils nepārtraukti tiek atdzīts par vismazāk apmierinošo un visneefektīvāko. Dažos pētījumos ir pierādījies, ka zem šādas līderības stila, darbinieki strādā ātrāk, bet tajā pašā laikā ir mazāka

³⁵ **Jennison J.**, *Leadership beyond measure: Profound learning with horses to transform leaders and business*, 2015, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN-13:978-1511971560, 245p

³⁶ **Martindale N.**, *Leadership Styles: How to handle the different personas*, 2011, Strategic Communication Management **15** (8), 33p

³⁷ **Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L.**, *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, 2002, Journal of Applied Psychology, **87**, 571p

³⁸ **Yukl, G., Van Fleet, D. D.**, *Theory and research on leadership in organizations*, 1992, In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 182p

³⁹ **Schyns B., Schilling J.**, *How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*, 2012, The Leadership Quarterly, SciVerse ScienceDirect, **24**, 139p

⁴⁰ **Pelletier, K.**, *The effects of favored status and identification with victims on perceptions of and reactions to leader toxicity*, 2009, Doctoral dissertation, Claremont Graduate University, 65p

⁴¹ **Schyns B., Hansbrough T.**, *When leadership goes wrong: destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, 2010, ISBN 978-1-61735-069-6, IAP Information Age Publishing, Inc., 155p

izvairīšanās no kļūdām⁴². Franču vārds *laissez-faire* oriģināli tika lietots atsaucoties uz merkantilismu un ir definēts ekonomikā un politikā kā ekonomiska sistēma, kas vislabāk darbojas, kad nav iejaukšanās no valdības un tiek uzskatīta par dabisku ekonomikas kārtību kas rada maksimālo labumu indivīdiem un sabiedrībai. Līderis, kurš piekopj šo stilu, dod darbiniekiem brīvu izvēli, lai tie varētu rīkoties pēc pašu uzskatiem, jo uzskata, ka darbinieks pats zina, kas un kā jādara vislabāk. Šis līderības stils var novest pie haosa, anarhijas, neefektivitātes un var tikt uzskatīts par bezjēdzīgu⁴³.

Papildus *laissez-faire*, *Schilling* ir aprakstījis tādas negatīvās līderības stilus kā, piemēram, neefektīvā līderība, destruktīvā līderība, aktīvā-izvairošā līderība, pasīvā-izvairošā līderība, neveiksmīgā līderība un citi stili. Pie rakstura īpašībām, tiek minētas tādas kā, piemēram, līderim ir pozitīvi nodomi, bet pārāk daudz koncentrējas uz operatīvajiem pienākumiem tādējādi izslēdzot stratēģiskās iespējas deleģēt uzdevumu kādam citam.⁴⁴ *Schmidt* raksturojot negatīvo līderības stilu iezīmes, min tādas iezīmes kā informācijas kontrole, baiļu radīšana, citu noniecināšana, konfliktu radīšana, draudēšana, kliegšana un sliktu lēmumu pieņemšana.⁴⁵

Koncepts par uz vērtībām balstītu līderību, ir ļoti aktuāls mūsdienās, vairāk kā jebkad iepriekš un jau savā nosaukumā iekļauj vārdu „vērtības”. Šāda veida līderība prasa, lai līderis būtu drosmīgs, jo var rasties nepieciešamība pieņemt sarežģītus lēmumus un var tikt apstrīdēti līdera uzskati, kā arī šādam līderiem jāpiemīt specifiskām kvalitātes iezīmēm.⁴⁶

⁴² **Bass B. M., Bass R.**, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications*, 2009, ISBN-13: 978-0-7432-1552-7, Free Press, Simon and Schuster, 145p

⁴³ **Goodnight R.**, *Laissez-Faire leadership*, 2011, Encyclopedia of Leadership, SAGE Publications, 820p

⁴⁴ **Schilling, J.**, *From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership*, 2009, *Leadership*, 5, 113p

⁴⁵ **Schmidt, A. A.**, *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*, 2008, University of Maryland, 65p

⁴⁶ **Frost J.**, *Values based leadership*, 2014, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Iss 3, 125p



1.2.att. Uz vērtībām balstītas līderības koncepts un nepieciešamās īpašības⁴⁷

Uz vērtībām balstīta līderība (1.2.att.) sākas ar to cik efektīvi indivīds spēj vadīt pats sevi un ar personīgajām īpašībām, kuras piemīt līderim. Jāapzinās kas tu esi un kas ir svarīgs tev kā līderim, tas arī nozīmē, ka jābūt gatavam izrādīt drosmi un pazemību nodot savas zināšanas citiem. Lai pozicionētu sevi kā uz vērtībām balstītu līderi, ir nepieciešama spēja apzināties savas vērtības, kā indivīds uzvedas un kādēļ tā uzvedas un tādējādi brīdī, kad ir jāpieņem svarīgs lēmums, līderis ir spējīgs to izdarīt nosvērti un pamatoti un kad visas trīs dimensijas tiek apvienotas, tas noved pie⁴⁸:

1. Ilgtspējas – ilgtspējīga un dinamiska organizācijas kultūra, kura ir spējīga mainīt, radīt un atkārtot panākumus.
2. Emocionālā saiknes un iesaistīšanās gan no darbinieku gan klientu puses ar organizāciju.
3. Organizatoriskās veiklības – visa uzņēmuma spēja pielāgoties mainīgajai videi kurā tā darbojas.
4. Autentiskas līderības – uz vērtībām balstīta līderība spēj iegūt uzticību, respektu un pārlicību no darbiniekiem.

⁴⁷ Frost J., *Values based leadership*, 2014, Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 3, 125p

⁴⁸ Turpat, 126p

Uzņēmumiem pirmkārt ir jāizvairās no destruktīvas līderības kā arī jānodarbojas ar tādas novēršanu, jo līderis un līderība uzņēmumā ieņem ļoti svarīgu lomu. Nepareiza varas lietošana, slikta komunikācija un maza pieredze var kļūt par galvenajiem negatīvajiem faktoriem, kas līderim var likt izskatīties nekompetentam un neefektīvam. Uzņēmumam ir nepieciešams plānot un kontrolēt procesus, lai izvairītos no negatīvajām līderības sekām, ja tādas ir radušās.

Pēc autores domām, līderim nedrīkst piemist viens stils, ir nepieciešams vērot situāciju un izvēlēties nepieciešamo darbību. Var būt situācija, kad darbiniekam trūkst kompetence un zināšanas, tādā situācijā līderim ir jābūt galvenajam situācijas noteicējam. Tā ir līdera atbildība apmācīt darbiniekus tā, lai tie pēc iespējas ātrāk būtu spējīgi sniegt uzņēmumam vislielāko efektu, bet citā situācijā, līderim var būt nepieciešams uzticēt galvenos pienākumus citam darbiniekam, tādā situācijā ir jāmaina savs stils un jāpielāgojas.

1.3 Līderu nepieciešamās kvalitātes iezīmes, dzimuma nozīme un novērtējuma metode

Kaut arī līderību un nepieciešamās iezīmes var laika gaitā iemācīties, ne katrs uz to ir spējīgs. Ir dažādas kvalitātes iezīmes, kurām līderim ir jāpiemīt, lai būtu pēc iespējas veiksmīgāks, tāpat ir citi faktori, kas ietekmē līdera sniegumu.

Kā vienas no līdera kvalitātēm ir emocionālās un sociālās spējas. Jau 1973.gadā Mintzbergs uzskaitīja konkrētas saskarsmes spējas, kādas ir nepieciešamas līderim un pat pirms 1973.gada dažādi pētnieki izpētīja līdzjutību, sociālās spējas un takta izjūtu, lai prognozētu līderības efektivitāti.

1.2. tabula

Emocionālo un sociālo prasmju sistēma, apraksti un piemēri⁴⁹

Prasme	Apraksts	Piemērs
Emocionālā ekspresivitāte	Prasme sazināties ne-verbāli, īpaši nododot emocionālas ziņas, neverbāli izpaust attieksmi un dominanci	Motivē/iedvesmo sekotājus, rada pozitīvu ietekmi

⁴⁹ **Riggio R., E., Reichard R. J.,** *The emotional and social intelligences of effective leadership, An emotional and social skill approach*, 2008, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Claremont, California, USA, 173p

Emocionālais jutīgums	Prasme saņemt un interpretēt emocionālo un neverbālo komunikāciju	Saprast sekotāju vajadzības un jūtas, dibināt sakarus
Emocionālā kontrole	Prasme kontrolēt emocijas, īpaši noslēpjot emocijas, kad nepieciešams	Kontrolēt un nomaskēt nepiemērotas emocijas
Sociālā ekspresivitāte	Spēja mutiski izteikties un iesaistīt citus sociālā diskursā	Publiskā runāšana, vadīšana, pārliecināšana
Sociālā jutība	Spēja interpretēt verbālo komunikāciju, prasme saprast sociālās situācijas, normas un noteikumus	Efektīva un aktīva klausīšanās, sociālās uzvedības regulēšana
Sociālā kontrole	Spējas lomu spēlēs un sevis prezentēšanā	Būt taktiskam, līdera efektivitāte, iespaidu menedžments

Pētnieki *Ronald E. Riggio* un *Rebecca J. Reichard* ir izveidojuši tabulu ar emocionālo un sociālo prasmju sistēmu, kam būtu jāpiemīt līderim (1.2.tabula).

Emocionālā ekspresivitāte tiek asociēta ar līdera harizmu un efektivitāti un ja līderim piemīt šī prasme, tad līderis ir efektīvāks savā darbā. Harizmātiski līderi spēj pielietot savas emocijas, lai motivētu sekotājus un veidotu spēcīgas emocionālās saiknes. Visas rakstura iezīmes, kas saistītas ar harizmu, padara līderi pārliecinātāku kā arī fiziski pievilcīgāku.⁵⁰

Bez emocionālās ekspresivitātes, līderim ir jābūt emocionāli jutīgam. Šī īpašība var tikt raksturota ar spēju lasīt un izprast citu emocionālo un neverbālo komunikāciju, spēja sajust un saprast citus cilvēkus bez vārdiem un tā ļauj līderiem noteikt vispārējo pastāvošo emocionālo klimatu grupā. Emocionālā jutība ir kritiska iezīme, lai attīstītu stipras attiecības starp līderi un individuāliem sekotājiem, tāpat kā, lai attīstītu tuvas attiecības ar citiem vadītājiem. Ja līderis spēj nolasīt citu emocijas un emocionālo stāvokli, tad viņš spēj ātrāk noteikt negatīvu klimatu sekotāju vidū un attiecīgi rīkoties.

Analizējot papildus ar emocijām saistītās īpašības, īpaša uzmanība ir jāpievērš emocionālajai inteliģencei. Tā ietver sevis apzināšanos, sevis pieņemšanu, mērķtiecīga paškontrolē, sevis analizēšana un pašizpaušme⁵¹. Bieži ir situācijas, kad emocijas ir tik spēcīgas, ka var ietekmēt lēmumu pieņemšanu vai rīcības plānu un bieži vien indivīds to pat neapzinās. Šī iemesla dēļ ir jāattīsta sevis apzināšanās, nedrīkst emocijām ļaut vaļu, kā arī tās nedrīkst apslāpēt,

⁵⁰ **Riggio R., E., Reichard R. J.,** *The emotional and social intelligences of effective leadership, An emotional and social skill approach*, 2008, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Claremont, California, USA, 173p

⁵¹ **Bradberry T., Greaves J.,** *Emotional Intelligence 2.0*, 2009, TalentSmart, ISBN-13: 978-1491513569, 23p

ir jāatrod balanss. Lai īstenotu sevis pieņemšanu ir jāsāk ar emociju pieņemšanu un tad tās ir jāanalizē un jāizprot no kurienes tās rodas, bet tas nedrīkst pārvērsties sevis kritizēšanā. Katrai emocijai ir savs iemesls, tādēļ ir arī jāļauj šīs emocijas just, lai tās var analizēt, bez sevis kritizēšanas. Mērķtiecīga paškontrolē nozīmē, ka cilvēks var sevi ierobežot, saspringtā situācijā sevi disciplinēt. Tāpat ir nepieciešama sevis analizēšana, ir jāspēj izpētīt emociju nozīmīgumu, jo katrai emocijai ir sava vērtība. Ne mazāk svarīga ir pašizpauze – ir jāpieņem apzināti lēmumi par savu rīcību vai runu ikvienā situācijā, tāpat ir jāattīsta cieņa pret citiem ņemot vērā vēlamā mērķi.⁵² Par galveno emocionālās inteligences jēgu var atzīt vēlmi rast līdzsvaru, lai intelekts un analītiskā domāšana nedominē pār emocijām.⁵³

Kā citu kvalitāti (1.2.tabula) *John C. Maxwell* uzsver komunikēšanas nozīmi līdera ikdienā. Komunikācija nav tikai tas, ko pasaka, bet arī kā to pasaka. Galvenais nosacījums ir vienkāršība, nav jāatstāj iespaids uz cilvēkiem ar sarežģītiem terminiem, runas veidam ir jābūt salīdzinoši vienkāršam. Efektīva komunikācija nozīmē, ka ir jāzina kaut kas par auditoriju, kuras priekšā līderis uzstājas un lai labāk spētu komunicēt, ir jābūt orientētam uz klausītājiem. Ja tiek uzgrūsta apjomīga informācija, tā netiek uzskatīta par komunikāciju. Katru reizi runājot ir jāliek viņiem just, jāliek kaut kas atcerēties un jāliek kaut kas darīt. Ja indivīds ir spējīgs šo ievērot, tad viņš sasniegs jaunu līderības līmeni.⁵⁴

Saistībā ar komunikāciju, arī *Riggio* un *Reichard* arī ir izdalījuši sociālo ekspresivitāti (1.2.tabula), jeb spēju mutiski izteikties un iesaistīt citus sociālās aktivitātēs, kas ir svarīga līderu iezīme un sakrīt ar *John C. Maxwell* pausto uzskatu. Līderiem ir nepieciešama spēja kvalitatīvi mutiski izteikties un iesaistīt citus sociālā diskursā, kas ir kritiski nepieciešamas arī interviju procesā.

Cita prasme - sociālā jutība - ir spēja lasīt un interpretēt sociālās situācijas, pretēji kā to dara emocionālā jutība, kad tiek lasītas citu emocijas. Tā iekļauj zināšanu par sociālajām normām un noteikumiem kā arī ir svarīga, lai saprastu un spētu vadīt citus.

⁵² **Goleman D.**, *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition*, 2012, Amazon Digital Services, Inc., ISBN: 05538049123, 124p

⁵³ **Mersino A.**, *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, 2013, AMACOM; Second Edition, ISBN-12: 978-0814432778, 157p

⁵⁴ **Maxwell J. C.**, *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Other Will Want to Follow*, 1999, Thomas Nelson, 1 edition, ISBN-13: 978-0785274407, 19p

Sociālo prasmju kontrole tiek definēta kā spēja iejusties dažādās lomās un prezentēt sevi, kas ir arī iespējams visnepieciešamākā līdera rakstura iezīme.⁵⁵ Vadīt cilvēkus un grupas iekļauj ļoti sarežģītu sociālo lomu, ir jāpielieto arī emociju kontrole, lai kļūtu par indivīdu kas ir ārkārtīgi efektīvs līdera lomā. Ir pierādīts, ka tiem, kam ir attīstīta sociālo prasmju kontrole, tiem ir lielāka pārliecība par sevi un viņi ir pašpietiekami dažādās situācijās.

Papildus šīm prasmēm, viennozīmīgi svarīgs ir pirmais iespaids, ko rada līderis. *John C. Maxwell* uzsver, ka harizmu var iemācīties un ir konkretizējis veidus kā var sevi padarīt pievilcīgāku citu acīs un jāsāk ir ar dzīves baudīšanu. Citus cilvēkus pievelk tie, kuri priecājas, kuri nav depresīvi un kuri izbauda visu ko dzīve sniedz. Astoņpadsmitā gadsimta evaņģēlists *John Weisley* ir teicis, „kad tu sevi aizdedzini, cilvēki labprāt nāks un skatīsies kā tu dedz”. Otrs svarīgs faktors ir sagaidīt to labāko no citiem. Tas palīdz viņiem domāt augstāk par savām spējām un tajā pašā laikā palīdz līderim. Lai citiem līderis liktos pievilcīgāks, nepieciešams novērtēt savus padotos, iedrošināt viņus un palīdzēt sasniegt potenciālu. Tāpat ir nepieciešams cilvēkiem sniegt cerību kā arī dalīties ar savu gudrību, resursiem un svarīgiem notikumiem. Kad tiek runāts par harizmu, līderi, kuri domā par citiem pirms tie domā par sevi, to izstaro jau automātiski.⁵⁶

Ir skaidrs, ka spēja strādāt ar cilvēkiem ņemot vērā augstākminētās prasmes, spēja komunicēt un vadīt dažādas sociālās iesaistīšanās un attiecības ir kritiski nepieciešamas veiksmīgam līderim mūsdienās. Emocionālās un sociālās spējas var tikt novērtētas un attīstītas un tām ir jābūt svarīgām komponentēm, kad tiek veidotas līderības attīstības programmas, jo šīs spējas ir saistītas ar līdera efektivitāti un var tikt uzlabotas laika gaitā.

Kā jau iepriekš ir minēts, līderim ir jābūt komunicēt ar savu komandu, ir jāspēj izteikties, tādēļ ir apkopotas konkrētas frāzes, kuras var vai nu veicināt radošumu komandā, vai pretēji – to bloķēt, piemēram⁵⁷:

Radošumu veicinošās frāzes:

- Draudzīgas un atbalstošas frāzes, piemēram: „Man patīk (es novērtēju/apstiprinu) tavu ideju.”
- Konsultatīvas frāzes, kā: „Ko tu domā par..?”, „Vai tu piekrīti, ka..?”

⁵⁵ **Riggio R., E., Reichard R. J.,** *The emotional and social intelligences of effective leadership, An emotional and social skill approach*, 2008, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Claremont, California, USA, 179p

⁵⁶ **Maxwell J. C.,** *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Other Will Want to Follow*, 1999, Thomas Nelson, 1 edition, ISBN-13: 978-0785274407, 19p

⁵⁷ **Thacker R.A.,** *Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams*, 1997, Training for Quality, Vol. 5 Iss 4, 147p

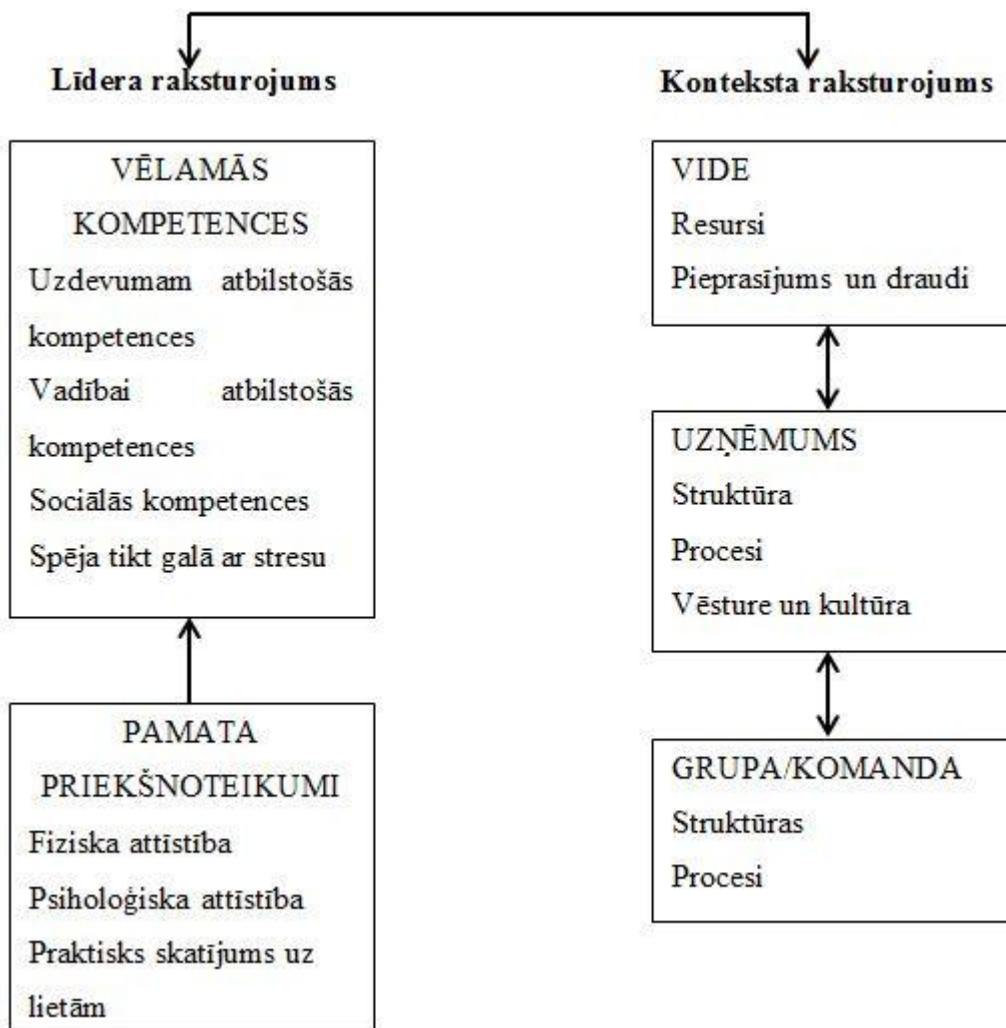
- Frāzes, kas veido koalīcijas un veicina ideju ģenerēšanu, piemēram: „Padomāsim par idejām, kas varētu atrisināt pastāvošo problēmu.”

Radošumu slāpējošās frāzes:

- Komandējošu frāžu lietošana, kā: „Noteikumi paredz, ka tev ir jādara..”, „Ierastā procedūra nosaka, ka tev ir nepieciešams..”
- Frāžu lietošana, kas norāda uz komandas līdera autoritāti un pozīciju: „Es sagaidu, ka tu..”, „Es gribu, lai tu darbus veic šādi.”
- Noteiktas frāzes: „Tev nav izvēle. Tev ir..”, „Es nedomāju, ka tu saproti. Tev ir nepieciešams..”
- Draudošu frāžu lietošana, kā piemēram: „Tavs snieguma rādītājs cietīs, ja tu neizdarīsi..”

Kaut pielietojot šīs pozitīvās frāzes un izvairoties no radošumu slāpējošām frāzēm, ir iespējams būt par labāku komandas līderi un veiksmīgāk motivēt un vadīt komandas ikdienas darbu.

Līderim viennozīmīgi ir jāmeklē komunikēt ar saviem padotajiem kā arī var gadīties, ka jāpārkāpj pāri saviem principiem un jāiemācās kontrolēt savas emocijas. Pielietojot augstāk minētās frāzes, līderis var sākt attīstīt nepieciešamās kvalitātes, kā arī veidot patīkamāku mikroklimatu komandā un uzņēmumā. Ja līderis pret saviem padotajiem izturas ar cieņu un uzskata sevi kā daļu no komandas, tas atspoguļojas komandas atdevē un efektivitātes paaugstināšanā.



1.3.att. Līdera iezīmes un veidojošo faktoru modelis⁵⁸

Pastāv līdera raksturojums, kas ietver vēlamajās kompetences un pamata priekšnoteikumus, kā arī atrašanās vietas un darbības konteksta raksturojumu, kas kopā izskaidro nepieciešamās līdera iezīmes. Modelis (1.3.att.) iekļauj četras vēlamās kompetences, trīs galvenos kontekstus un pamata priekšnoteikumus, jo līderība var tikt saprasta balstoties uz vairākiem faktoriem, kas savā starpā mijiedarbojas.

Uzdevumam atbilstošās kompetences bez šaubām atšķiras atkarībā no līdera pozīcijas un uzdevumiem. Vispārīgi skatoties, tam ir saistība ar līdera zināšanām un prasmēm saistībā ar aktuālo uzdevumu. Vadībai nepieciešamās kompetences iekļauj spēju pielietot formālus noteikumus, būt spējīgam plānot un organizēt, sakārtot uzdevumus prioritārā secībā un pieņemt

⁵⁸ Larsson G., Carlstedt L. Andersson J., Andersson L., Danielsson E., Johansson A., Johansson E., Robertsson I., Michel P.O., *A comprehensive system for leader evaluation and development*, 2003, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss 1, 17p

lēmumus. Zem vadības kompetencēm ietilpst arī spēja skatīties uz uzņēmumu no ārpus, pamanīt notikumus ārpus sava uzņēmuma un izprast to nozīmi un jēgu. Sociālās kompetences raksturo spēja izveidot uzticību, būt labam klausītājam un būt elastīgam savā komunikācijā atkarībā no tā ar kuru ir šī sociālā saskarsme, piemēram, jāspēj interpretēt ķermeņa valoda. Kā pēdējā kompetence modelī ir uzsvērtā spēja tikt galā ar stresu, kas sevī ietver spēju aptvert jaunu informāciju stresa situācijā un spēju pārskatīt neskaidras situācijas, lai rīkotos dažādās situācijās vienlaicīgi.⁵⁹

Pēc *Peter Drucker* uzskatiem, efektīva līderība balstās uz piecām galvenajām sastāvdaļām⁶⁰:

- Stratēģiska plānošana kā pamats;
- Biznesa ētika un personīgais godīgums kā obligāts nosacījums;
- Līderība kā tā ir pasniegta militārajā dienestā, kā bāzes modelis;
- Pareiza psiholoģisko principu uztvere un pielietošana motivācijas radīšanai;
- Mārketinga modelis kā efektīva vispārējā pieeja.

Pēc šiem punktiem var secināt, ka principā efektīvu līdera darbu var iemācīties, jo lielākā daļa ir mērāmi lielumi. Ir iespējams izmērīt stratēģiskās plānošanas efektivitāti, tāpat kā var iemācīties un ievērot biznesa ētiku, bet tomēr līderim ir jāpiemīt arī netverami lielumi, kas būtu psiholoģiskie principi, kuri līderim vai nu piemīt, vai nē.

Dažādās līderības teorijās reti kad tiek uzsvērtā dzimuma nozīmība, bet ir pētīts, kā dzimums, vecums un personība ietekmē līdera uzvedību un kā padotie viņu uztver izejot no šiem punktiem.⁶¹ Sievietes bieži vien tiek vairāk uztvertas kā saudzīgas un rūpīgas, bet vīrieši – neatlaidīgi, racionāli un neatkarīgi⁶².

Roslin Growe ir izdalījis specifiskas atšķirības starp vīriešiem un sievietēm kā līderiem (1.3.tabula).

⁵⁹ **Larsson G., Carlstedt L. Andersson J., Andersson L., Danielsson E., Johansson A., Johansson E., Robertsson I., Michel P.O.**, *A comprehensive system for leader evaluation and development*, 2003, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss 1, 17p

⁶⁰ **Cohen W. A.**, *Drucker on leadership: new lessons from the father of modern management*, ISBN 978-0-470-40500-0, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 3p

⁶¹ **Brandt, T. and Laiho, M.** *Gender and personality in transformational leadership context: an examination of leader and subordinate perspective*, 2013, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 34 No. 1, 47p

⁶² **Hoyt, C.L., Simon, S., Reid, L.**, *Choosing the best (wo)man for the job: the effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations*, 2009, The Leadership Quarterly, Vol. 20 No. 2, 241p

Dzimumu īpatnības līderībā⁶³

Sievietes	Vīrieši
Uzsver attiecības, dalīšanos un procesu	Koncentrējas uz uzdevumu pabeigšanu, mērķu sasniegšanu, informācijas vākšanu un uzvaru
Vairāk savstarpēji sadarbojas ar skolotājiem, studentiem, vecākiem, kolēģiem, sabiedrību u.t.t. nekā vīrieši	Uzsver organizatoriskos jautājumus
Atbalsta vienprātīgu lēmumu pieņemšanu	Vada no priekšas un uzsver uzdevumu nozīmību
Uzsver procesa nozīmību	Uzsver mērķi
Vairāk kā vīrieši, uzsver cik svarīga ir mācību programma un instrukcijas	Sliecas uz vairākumu noteikumu un tiecas apbalvot un sodīt attiecīgi adekvātu un neadekvātu darbu

Salīdzinot tabulas saturu, var secināt, ka sievietes sevi nostāda vienlīdzīgākā pozīcijā ar komandu. Piemēram, ja vīrietis sodīs par neadekvāti paveiktu darbu, sieviete vairāk uzsvērs instrukcijas un veicinās sadarbošanos, jo tiek uzsvērta procesa nevis tikai sasniedzamā mērķa nozīmība.

Mūsdienās sievietes tiek uzskatītas par labākām līderēm uzņēmumos, kuri balstās uz komandu darbu. Pārmaiņu, līdzdalības un uz cilvēkiem orientēti līderības stili, vairāk tiek raksturoti ar sievišķīgām iezīmēm, turpretī par vīrišķīgākiem stiliem tiek uztverti darījumu, autokrātiskais un uz biznesu orientētā līderība⁶⁴. Vairāki pētījumi atklāj, ka sievietes ir labākas pārmaiņu līderes nekā vīrieši un viņas visticamākais būs izpalīdzīgākas un gādīgākas, bet nav apstiprināts, ka vīrieši radītu lielākus izaicinājumus⁶⁵.

⁶³ **Grove R.**, *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*, 2000, Education Resources Information Center, p4

⁶⁴ **Appelbaum, S.H., Audet, L., Miller, J.C.**, *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*, 2003, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24 No. 1, 44p

⁶⁵ **Brandt T. M., Edinger P.**, *Transformational leadership in teams – the effects of a team leader's sex and personality*, 2015, Gender in Management: An International Journal, Vol. 30 Iss 1, 60p

Vispārīgi, vīrieši var tikt raksturoti ar lielāku pārliecību kā sievietes, īpaši saistībā ar finansiāliem lēmumiem.⁶⁶ Vīrieši riskē ar lielākām summām, tādējādi arī zaudē vairāk. Sieviešu zemā pārliecība tiek saistīta ar to, ka sievietes biznesā bieži vien uzrāda zemāku rentabilitāti.⁶⁷ Tāpat arī ir pierādīts, ka sievietes vairāk rīkojas balstoties uz savām jūtām, turpretī vīrieši rīkojas balstoties uz konkrēto situāciju un uz to, kas būtu taktiski nepieciešams.⁶⁸ Pētījumi par dzimumu nozīmību un efektu joprojām nav viennozīmīgi un pastāv dažādas atšķirības un viedokļu nesakritības, bet nevar veikt krasus apgalvojumus par līderībai piemērotāko dzimumu.

Viennozīmīgs ir viedoklis, ka līderim būtu pozitīvi jāiespaido savi sekotāji, bet autors *Robert J. Allio* savā pētījumā min, ka pastāv arī sliktie līderi, ne tikai tādi, kas ietekmē savus sekotājus labi. Daudzi līderi vienkārši izvairās no realitātes – tie ignorē jaunu tehnoloģiju nepieciešamību un patērētāju vēlmju maiņu, kam būtu jānosaka izmaiņām uzņēmuma stratēģijā. Daudzi līderi savas intereses nostāda pāri citu, tie darbojas ar zemu gribasspēku pat ja nepieciešamā darbība, kas būtu jāveic, ir skaidri zināma. Lai no šādas līderības izvairītos, jāizsver morālās sekas izdevīgiem lēmumiem, jāveicina pazemība un integritāte, un jānopelna uzticība no ieinteresētajām personām.⁶⁹

Sekojošajiem līderības stilu aprakstiem nav iespējams precīzi noteikt kāds stils piemīt līderim, tādēļ kā viena no plaši atzītām novērtējuma metodēm ir *Multifactor Leadership Questionnaire* jeb daudzfaktoru līderības aptauja, kuru izveidoja pētnieki *Bass* un *Avolio*.⁷⁰

Konkrētā aptauja tiek vērtēta kā izdevīga gan laika ziņā, gan finansiāli, kā arī statistiski uzticama un efektīva, lai novērtētu individuālas personas un lai izprastu iespēju līderības uzlabošanai. Minētā aptauja tiek bieži lietota pētījumos, biznesā un treniņu vidē, lai novērtētu līderu izturēšanos un tā ir balstīta uz pārmaiņu, darījuma un *laissez-faire* līderības stiliem.⁷¹ Aptaujā pārmaiņu un darījumu līderība tiek apskatīta kā daudzdimensionāls koncepts, kas sastāv no vairākām svarīgām apakšsadaļām. Agrāka aptaujas attīstīšana bija ierobežota primitīvo

⁶⁶ **Bengtsson, C., Persson, M., Willenhag, P.** *Gender and Overconfidence*, 2005, Economics Letters, 86p

⁶⁷ **Robinson, S., Stubberud, H. A.**, *Gender Differences in Entrepreneurs' Perceived Problems, Profit and Plans*, 2011, International Journal of Entrepreneurship, 15, 28p

⁶⁸ **Patel G., Buiting S.**, *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards*, 2013, FCA, The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division, 15p

⁶⁹ **Allio R. J.**, *Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?*, 2012, Strategy & Leadership, Vol. 41 Iss 1, 8p

⁷⁰ **Bass B. M., Avolio B. J.**, *Transformational leadership: A Response to critiques. In: Leadership: theory and research perspectives and*, 1993, New York: Academic Press, 53p

⁷¹ **Parry K. W.**, *Grounding Leadership Theory and Research: Issues, Perspectives, and Methods (PB)*, 2002, Leadership Horizons, ISBN-13: 978-1931576000, 166p

zināšanu dēļ, bet vērā ņemama aptaujas attīstīšana noveda pie šī brīža versijas *MLQ 5X*.⁷² *John Antonakis* un viņa kolēģi pierādīja jaunās aptaujas versijas uzticamību pielietojot divus lielus paraugus un kopš 2003.gada, nevienam nav izdevies pierādīt pretējo.⁷³

Pēc autores domām, zinot, ka uz teoriju balstoties, līderībai nepieciešamās rakstura iezīmes var iemācīties, esošajiem un topošajiem līderiem ir jāņem vērā kādas iezīmes ietekmēs vadāmo komandu pozitīvi un kādas negatīvi. Vienlīdz svarīgi ir saprast, ka nav iespējams noteikt kurš dzimums būtu labāks līderis, atkarībā no situācijas, katram ir savas priekšrocības un trūkumi, tādēļ noteikti nav atbalstāma diskriminācija vai priekšrokas došana kādam tikai dēļ dzimuma. Lai veiksmīgi novērtētu līderi un tā iezīmes, pēc autores domām, ir jābalstās uz ilgi pārbaudīto *MLQ 5X* aptauju, jo tā ir izturējusi dažādu pētnieku kritiku un spēj precīzi noteikt līdera stilu un darbības iezīmes.

1.4. Pasaulē veiksmīgu uzņēmumu līderi un raksturīgākās īpašības

Pasaulē ir ļoti daudzi līderi, kuri tiek uzskatīti par veiksmīgiem piemēriem kā ir jāvada un jāattīsta uzņēmums, kuri izmantojot inovatīvas idejas un dažādas pieejas, ir attīstījuši uzņēmumu un radījuši lielāku biznesa vērtību.

Kamēr vadītāji rada lielākus un lielākus uzņēmumus un uzņēmēji kalpoja jaunajiem klientiem, līderi izgudroja uzņēmumus no jauna un meklēja veidus kā paplašināt vai uzlabot komerciālo pielietojumu savām produktu līnijām.⁷⁴

Tiešsaistes biznesa un tehnoloģiju žurnāls „*Business Insider*” ir iekļauts starp 25 labākajiem finanšu blogiem, kā arī ticis nominēts vairākām balvām un 2013.gada nogalē tika izveidots saraksts ar tā brīža visietekmīgākajiem līderiem biznesā (1.4. tabula)⁷⁵.

⁷² **Tejeda M. J., Scandura T. A., Pillai R.,** *The MLQ revisited, Psychometric properties and recommendations*, 2001, *The Leadership Quarterly* 12, 34p

⁷³ **Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N.,** *Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, 2003, *The Leadership Quarterly* 14 (3): 273p

⁷⁴ **Mayo A. J., Nohria N.,** *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*, 2005, Warner Bros. Inc., ISBN 1-59139-345-0, 75p

⁷⁵ *The 25 Most Influential Business Leaders of 2013 Pieejams:* <http://www.businessinsider.com/best-business-leaders-2013-2013-11?op=1&IR=T> (skatīts 27.04.2015)

Visietekmīgākie biznesa līderi, to ieņemamais amats, pārstāvētais uzņēmums

2013.gadā⁷⁶

Vārds, Uzvārds	Ieņemamais amats	Uzņēmums	Komentārs
<i>Jeff Benzos</i>	Galvenais izpilddirektors	<i>Amazon</i>	Uzņēmums pārdod praktiski visu un šobrīd sadarbojas ar uzņēmumu <i>HTC</i> , lai veidotu jaunu viedtālruni. 2013.gadā tika vērojams 19% lietotāju pieaugums.
<i>Kat Cole</i>	Prezidente	<i>Cinnabon</i>	<i>Hooters</i> restorānu ķēdes viesmīle kļuva par uzņēmuma prezidenti pirms 35 gadu vecuma sasniegšanas. 2013.gadā pārdošanas apjomi sasniedza 1 miljardu ASV dolāru.
<i>Marillyn Hewson</i>	Galvenā izpilddirektore	<i>Lockheed Martin</i>	<i>Marillyn Hewson</i> strādāja 19 dažādos amatos šajā uzņēmumā. Kaut arī bija nepieciešama štatu samazināšana un tika atlaisti 6400 darbinieki, tika sasniegts 20% ienākumu palielinājums 2013.gadā.
<i>Jorgen Vig Knudstorp</i>	Galvenais izpilddirektors	<i>Lego Group</i>	Uzņēmums gandrīz bankrotēja 2003.gadā, šobrīd tas ir pasaulē otrs lielākais rotaļlietu ražotājs.
<i>Alan Mulally</i>	Galvenais izpilddirektors	<i>Ford Motor</i>	2006.gadā tika pieredzēti zaudējumi vairāku miljardu ASV dolāru apmērā, bet kopš galvenais izpilddirektors ir <i>Allan Mulally</i> , pieci turpmākie gadi tika noslēgti ar peļņu.
<i>Ginni Rometty</i>	Galvenā izpilddirektore	<i>IBM</i>	<i>Ginni Rometty</i> vadībā attīstīts superdators „ <i>Watson</i> ”, kas pārstrādā informāciju neaptveramā ātrumā. Pirmā sieviešu kārtas galvenā izpilddirektore uzņēmumā.
<i>Jeff Weiner</i>	Galvenais izpilddirektors	<i>LinkedIn</i>	<i>Jeff Weiner</i> pievienojās uzņēmumam 2008.gadā, palielināja lietotāju skaitu no 33miljoniem uz 225 miljoniem.

⁷⁶ Autore veidota, balstoties uz *Business Insider* pieejamo informāciju

Likumsakarīgi, bet visi ietekmīgākie līderi ieņem nozīmīgus amatus pārstāvētajos uzņēmumos. Daži ir jau strādājuši konkrētajā uzņēmumā citās pozīcijās un gadu laikā parādījuši savas līderības spējas un attiecīgi tikuši iecelti par galvenokārt izpilddirektoriem un tādējādi īstenojuši nozīmīgas izmaiņas, kas palīdzējušas uzņēmumiem attīstīties.

Kopīgās iezīmes labiem līderiem ir, ka tie nepadodas pēc pirmās neveiksmes. Piemēram, *Lego Group* uzņēmums bija jau uz bankrota robežas, kad *Jorgen Vig Knudstorp* kļuva par galveno izpilddirektoru un uzņēmuma līderi, pateicoties kuram šobrīd uzņēmums ir otrais lielākais rotaļlietu ražotājs.

Pēc autores novērojumiem, daudzi uzņēmumi nav samierinājušies ar esošajiem sasniegumiem. Labi biznesa līderi nekad nav apmierināti un nepārtraukti cenšas savu uzņēmumu pacelt nebijušos augstumos. Piemēram, uzņēmums *IBM* ir bijis veiksmīgs IT uzņēmums un datoru komponentu un programmu izstrādātājs, bet tāpat tika atrasti jauni veidi kā nostiprināt uzņēmuma pozīcijas radot superdatoru *Watson*, kas var radīt apvērsumu medicīnā.

Tāpat kā vēlēšanās sasniegt jaunus un labākus rezultātus, svarīgi ir spēt atzīt kļūdas. Tā, piemēram, *Amazon* galvenais izpilddirektors *Jeff Bezos* personīgi atvainojās, atzīstot, ka tika pieņemts nepareizs lēmums problēmas risināšanai, kad neautorizētu grāmatu kopijas tika izdzēstas no *Kindle* e-grāmatu lasītājiem.⁷⁷

Pāri visam, līderim ir jābūt kaislīgam jebkurā darbības jomā, kuru uzsāk. Kā bijušais *Apple Inc.* līdzdibinātājs, galvenais izpilddirektors un izgudrotājs *Steve Jobs* teicis: „Tev ir jāpastāv par savu ideju vai problēmu, vai lietu ko citi uzskata par nepareizu, bet tu par pareizu. Ja tevī nav pietiekama kaisle jau no paša sākuma, tu nekad nevarēsi ideju novest līdz galam.”⁷⁸

Pēc autores domām, veiksmīgam līderim ir jāšak sevi parādīt, jāizsaka idejas un ierosinājumi neatkarīgi no ieņemamā amata kā arī devumu sniegs uzticība savam uzņēmumam tādējādi ir vieglāk kļūt pamanāmam un ievērotam. Veiksmīgs līderis var tik uzskatīts par kā labs zīmols, jo viņu gan atpazīst, gan viņam seko tādēļ arī ir jāuzmanās kādas īpašības un kādus sasniegumus redz apkārtējie.

⁷⁷*Jeff Bezos Reveals His No.1 Leadership Secret* Pieejams: <http://www.forbes.com/forbes/2012/0423/ceo-compensation-12-amazon-technology-jeff-bezos-gets-it.html> (skatīts 04.05.2015)

⁷⁸*Inspiring Steve Jobs Quotes on Passion, Life and Technology.* Pieejams: <http://www.letsreachsuccess.com/2014/11/30/inspiring-steve-jobs-quotes-on-passion-life-and-technology/> (skatīts 04.05.2015)

2. UZŅĒMUMA „KONRON” TAUTSAIMNIECISKĀ NOZĪME

Uzņēmums „KONRON” (konfidenciālu datu lietošanas dēļ, netiek lietots uzņēmuma patiesais nosaukums) ir viens no vadošajiem informācijas tehnoloģiju uzņēmumiem Latvijā.

Lai iegūtu priekšstatu par uzņēmuma tautsaimniecisko nozīmi, autore šajā nodaļā apskatīs uzņēmuma finanšu rādītājus un pieejamos statistikas datus nozarē. Ir svarīgi zināt ekonomiskos rādītājus, lai spētu veiksmīgāk izpētīt līderības attīstības virzienus uzņēmumā.

Uzņēmuma finanšu analīze ir balstīta gan uz publiski pieejamo, gan arī nepublicēto finanšu informāciju.

Uzņēmuma pamatdarbība ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) risinājumu izstrāde un pakalpojumu sniegšana šādās biznesa sfērās:

- banku un apdrošināšanas sektors;
- datu apstrāde un tīklu uzturēšana;
- pārvalde, ražošana un mazumtirdzniecība;
- finanšu un citu atbalsta funkciju pakalpojumu sniegšana korporācijas struktūrvienībām.

Uzņēmuma klientu vidū ir Latvijā un Baltijā vadošie uzņēmumi, tādi kā, Lattelecom, LMT, Latvenergo, Valsts Zemes dienests, Kultūras ministrija u.c. kā arī finanšu institūcijas Centrāleiropā, Āfrikā un Tuvajos austrumos.

2013.gadā uzņēmums sadarbojas ar pasaules vadošajiem programmatūras ražotājiem un ir turpinājusi pilnveidot kvalitātes sistēmu atbilstoši ISO 9001:2000 standartam. Uzņēmums ir attīstījis efektīvu darbinieku atlases, apmācības un tālākās attīstības programmu un nozīmīgs ieguldījums tika veikts projektu vadības apmācībā.

Nākotnē uzņēmums plāno turpmāku izaugsmi, jo ienākumu bāze ir stabila, turklāt zināšanas un pieredze, rentabilitāte un vēlme sasniegt labus rezultātus, paver jaunas iespējas Ziemeļvalstīs. 2014. gadā vadība paredz tādu pašu ražošanas apjomu kā pārskata gadā, saglabājot līdzīgu rentabilitātes līmeni, ko nodrošina uzņēmuma stāvoklis tirgū un ilggadēji iemantotā klientu uzticība, kā arī investēšana konkurētspējīgās 33 metodoloģijās.

Uzņēmuma nozīmīgākie finanšu instrumenti ir debitoru parādi, nauda, parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem, kā arī ir izsniegti ilgtermiņa un īstermiņa aizdevumi darbiniekiem. Galvenie finanšu riski ir valūtas, likviditātes un kredītrisks.

2.1. IKT nozares nozīmība un salīdzināšana Latvijas mērogā

Tādēļ, ka darbā apskatāmā uzņēmuma pamatnodarbošanās ir IKT, jeb informācijas un komunikāciju tehnoloģiju risinājumu izstrāde, ir nepieciešams apskatīt konkrēto nozari un salīdzināt tās nozīmību Latvijas mērogā.

Informāciju komunikāciju tehnoloģijas, jeb IKT un to nozari, var definēt dažādi, bet viena no definīcijām ir „Zināšanu, metožu, paņēmieni un tehniskā aprīkojuma kopums, kas ar datoru un sakaru līdzekļu starpniecību nodrošina jebkuras informācijas iegūšanu, glabāšanu un izplatīšanu”⁷⁹ un tāpat tā tiek definētas kā „informācijas vākšanas, pārveidošanas, uzglabāšanas un pārraides metožu kopums, ko secīgi lieto datu apstrādes un sakaru (komunikāciju) sistēmās un kas pamatojas uz datortehnikas un sarežģītas programmatūras izmantošanu.”⁸⁰

Informācijas tehnoloģijas sevī ietver daudz un dažādus faktorus, gan zināšanas, gan metodes un paņēmienus, kā arī savienojumā ar komunikāciju nozīmē, ka nozare ietver arī vadu un instalāciju ierīču ražošanu un telekomunikāciju sistēmas būvniecību. Neapšaubāmi šobrīd dzīvojam informācijas un komunikācijas tehnoloģiju laikmetā, tātad bez šīs nozares iztikt nav iespējams, kas arī izskaidro to, ka tā ir viena no visstraujāk augošajām Latvijā un gan pēc pēdējo gadu mikroekonomikas attīstības tendencēm, gan pēc izvirzītajām prioritātēm, IKT ir viena no prioritārajām nozarēm Eiropā.

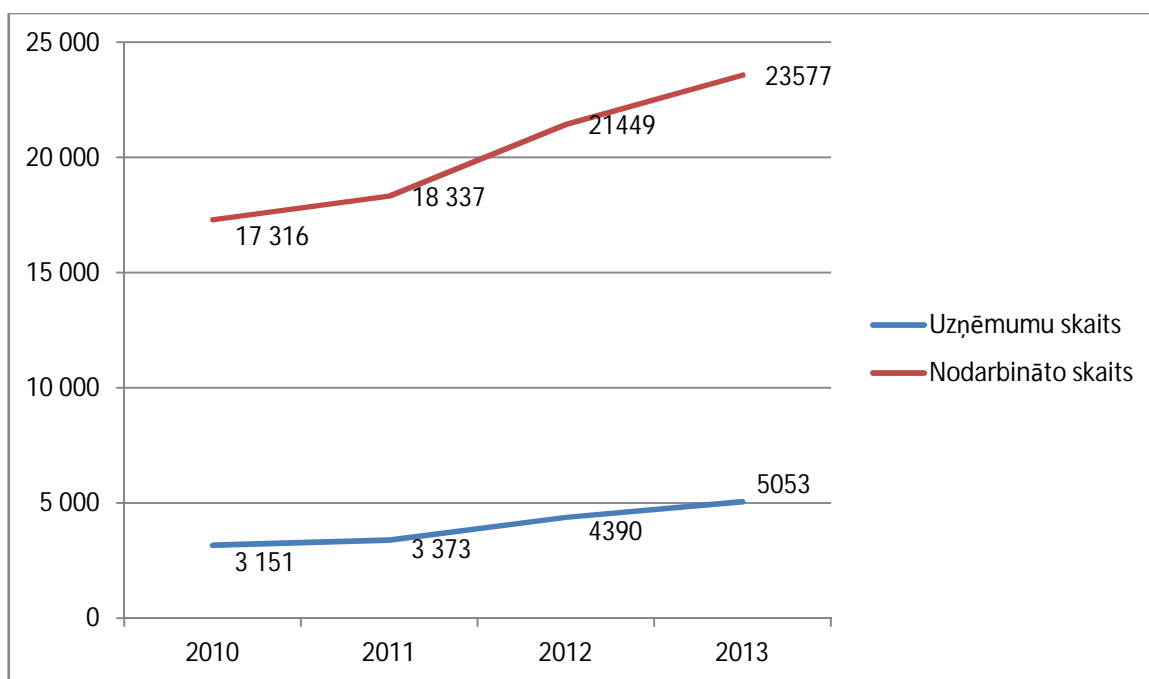
IKT sektora pievienotās vērtības īpatsvars IKP, faktiskajās cenās, procentos ir aptuveni nemainīgs kopš 2010.gada, kad tas bija 3.5% līdz 2013.gadam, kad tas bija 3.7%⁸¹.

Četru gadu laikā IKT sektorā uzņēmumu skaits ir krasi audzis, salīdzinājumā ar 2010.gadu, 2013.gadā tas bija gandrīz divkārtšojies, no 3151 uzņēmumiem līdz 5053 (2.1.att). Stabils uzņēmumu skaita pieaugums liecina, ka nozare nemitīgi attīstās kā arī, ka aug pieprasījums pēc IKT pakalpojumiem. Latvijā ir nosacīti lēts, bet izglītots darbaspēks, tādēļ ir ienākuši ļoti daudzi uzņēmumi no ārvalstīm, kuriem ir izdevīgi uzturēt savu uzņēmumu filiāles šeit.

⁷⁹ *Letonika.lv. Terminu vārdnīca.* Pieejams: [gtp://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=10621033&q=inform%C4%81cijutehnolo%C4%A3ija&cid=1004367&&g=2r=10621033&q=inform%C4%81cijas%20tehnolo%C4%A3ijas&cid=679247&g=2](http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=10621033&q=inform%C4%81cijutehnolo%C4%A3ija&cid=1004367&&g=2r=10621033&q=inform%C4%81cijas%20tehnolo%C4%A3ijas&cid=679247&g=2) (skatīts 07.05.2015)

⁸⁰ Turpat

⁸¹ LR Centrālā statistikas pārvaldes datu bāze. *IKT Sektora statistika* Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin__datoriz__ikt_sektors/IT0300.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a3d523b3-1982-4ce5-909d-559f97cbd54d (skatīts 10.05.2015)



2.1.att. IKT sektora uzņēmumu un nodarbināto skaits Latvijā, pa gadiem⁸²

Tāpat var arī novērot arī nodarbināto skaita pieaugumu IKT nozarē un pēc grafika skatoties, var redzēt, ka nodarbināto skaita dinamika četrus apskatīto gadu laikā ir augusi straujāk kā uzņēmumu skaits, tādējādi var secināt, ka esošie uzņēmumi paplašinās un piesaista jaunus speciālistus, kas protams ir pozitīvs faktors nodarbinātības līmeņa celšanai.

2.1.tabula

IKT sektora uzņēmumu apgrozījums, personāla izmaksas un pievienotā vērtība (mlj. euro)⁸³

Gads	2010	2011	2012	2013
IKT sektora uzņēmumu apgrozījums	2 067	2 275	2 897	3 105
Personāla izmaksas IKT sektora uzņēmumos	181	248	315	362
Pievienotā vērtība IKT sektora uzņēmumos	572	602	686	748

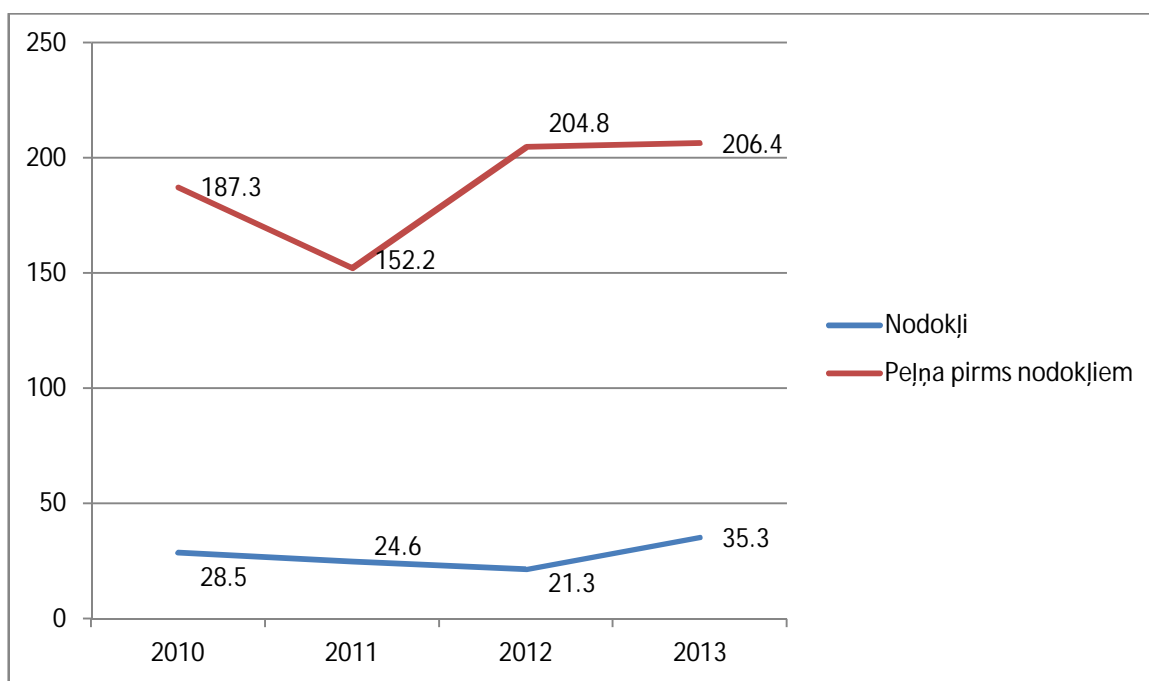
IKT sektora apgrozījums uzņēmumos četrus gadu laikā ir audzis par vairāk kā 1 000 milj. euro (2.1.tabula), šis skaitlis neiekļauj ne pievienotās vērtības nodokli, ne citus nodokļus, kas tieši saistīti ar pārdošanu, tie ir ieņēmumi no preču vai pakalpojumu pārdošanas, par ko uzņēmums ir

⁸²LR Centrālā statistikas pārvaldes datu bāze. *IKT Sektora statistika* Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a3d523b3-1982-4ce5-909d-559f97cbd54d

⁸³Turpat

izrakstījis rēķinus, un Latvijas mērogā šī summa ir ļoti liela un augšupejoša. Skatoties personāla izmaksas, kas ir kopējais atalgojums naudā, ko darba devējs maksā darba ņēmējam, ir palielinājies vairāk kā divas reizes, kas var liecināt gan par vidējās samaksas kāpumu, gan lielāku personāla piesaisti. Uzņēmējdarbības rādītājs, jeb pievienotā vērtība, norāda produkcijas vērtību, no kuras atskaitīta ražošanā izlietoto preču un pakalpojumu vērtība. Pēc tabulas datiem, četru gadu laikā, produkta tirgus vērtība ir pieaugusi, kas ir pateicoties saimnieciskajai darbībai. Saistot šos visus rādītājus, visur ir vērojama augšupeja, kas ir pozitīvi, kā arī katram rādītājam atsevišķi šī dinamika var tikt uzskatīta par vienmērīgu, nav krasu pieaugumu, kas nozīmē, ka nozare kopumā attīstās stabili.

Pateicoties IKT sektora attīstībai, aug arī valsts nodokļu ieņēmumi, kuri 2013.gadā bija jau 35.3 milj. euro (2.2.att).



2.2.att IKT sektora uzņēmumu nodokļi un peļņa pirms nodokļiem (milj.euro)⁸⁴

Šajā nodokļu grupā ietilpst gan uzņēmuma ienākuma nodoklis, gan atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis. Nodokļi viennozīmīgi ietekmē ekonomisko attīstību Latvijā, bet nodokļu lielums nav mainījies pārskata gados, tas ir bijis nemainīgs, 15%⁸⁵. Kaut peļņa pirms nodokļiem

⁸⁴Autores veidots balstoties uz LR Centrālā statistikas pārvalde datu bāzes informāciju Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0290_euro.px/table/tableViewLayout1/?r_xid=a3d523b3-1982-4ce5-909d-559f97cbd54d (skatīts 14.05.2015)

⁸⁵Nodokļu likmes 2013.gadā salīdzinājumā ar 2012/2011/2010 gadiem Pieejams: <http://www.bkbbirojs.lv/lv/informacija/106/> Skatīts: (14.05.2015)

2011.gadā ir krasi samazinājusies, bet tad turpinājusi augšupeju, nodokļi nav krasi mainījušies. Viszemākie tie ir bijuši 2012.gadā, kad tiek maksāti nodokļi par iepriekšējo 2011.gadu, kad arī IKT nozares uzņēmumi saskārās ar vismazāko peļņu.

Četru apskatīto gadu griezumā, saražotās un pārdotās IKT produkcijas vērtība faktiskajās cenās, bez pievienotās vērtības un akcīzes nodokļa ir augusi. Vislielākais pieaugums ir vērojams no 2012. gada uz 2013. gadu (2.2.tabula).

2.2.tabula

Saražotās un pārdotās IKT produkcijas vērtība (tūkst.euro)⁸⁶

Gads	2010	2011	2012	2013
Tūkst. euro	86 799	92 060	114 707	145 718

Papildus šiem datiem, ir svarīgi uzsvērt, ka Latvijas IT tirgū ir vērojami lieli izaugsmes apjomi, kurus var salīdzināt ar pasaules tendencēm. 2014.gada pirmajā pusē tika piesaistītas investīcijas vairāk kā desmit miljoni ASV dolāru vērtībā.⁸⁷

IKT nozare viennozīmīgi nepārtraukti attīstās, tiek piesaistītas jaunas investīcijas un paplašināti uzņēmumi, kas gan veicina valsts ekonomikas izaugsmi, gan samazina bezdarba līmeni. Kaut dažos rādītājos bija vērojama lejupslīde, tomēr pēdējā pārskata gadā vienmēr bija vērojama augšupeja, tas noteikti liecina par nozares attīstību un tās pieprasījumu, kā arī izaugsmes iespējām.

2.2.Ekonomiskās attīstības dinamika uzņēmumā „KONRON”

Uzņēmuma ekonomiskās attīstības dinamika balstās uz publiski pieejamu finanšu informāciju, kura ir apskatīta savienojumā ar nepublicēto informāciju (2.3.tabula).

⁸⁶ LR Centrālā statistikas pārvaldes datu bāze. *IKT Sektora statistika* Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a3d523b3-1982-4ce5-909d-559f97cbd54d

⁸⁷ „IT nozare investīcijās piesaistījusi vairāk nekā 10 miljonus dolāru” Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/it-nozare-investicijas-piesaistijusi-vairak-neka-10-miljonus-dolaru> (skatīts 10.05.2015)

Uzņēmuma „KONRON” ekonomiskie rādītāji un komentāri⁸⁸

Gads	Apgrozījuma izmaiņas attiecībā pret iepriekšējo gadu (%)	Zaudējumi/peļņa attiecībā pret iepriekšējo gadu (EUR)	Darbinieku skaits	Darbinieku kvalifikācijas celšanai un attīstībai atvēlētā summa (tūkst. EUR)	Komentāri
2008	47% ↑	420 789	400	128	Ieviests jauns zīmols
2009	9.50% ↓	(118 651)	376	241	Lielu uzmanību pievērta darbinieku prasņu attīstīšanai, piesaistīti ES fondu līdzekļi
2010	5% ↑	1 044 075	382	132	-
2011	5.90% ↑	3 077 193	> 600	314	Pievienota cita sabiedrība, peļņa pirms nodokļiem palielinājusies par 22.1%, jo ir palielinājusies efektivitāte pamatdarbības jomās
2012	13.20% ↑	2 894 300	> 650	421	Jaunu programmproduktu izstrāde
2013	30% ↑	5 268 311	> 720	357	Jaunu programmproduktu izstrāde

Apskatot augstāk atrodamo tabulu, salīdzinot no 2008.gada līdz 2013.gada pieejamos datus, ir novērojama izaugsme apgrozījuma izmaiņās attiecībā pret iepriekšējo gadu. Vienīgi novērojams apgrozījuma samazinājums 2009.gadā attiecībā pret 2008.gadu. Tas ir skaidrojams ar tirgus situāciju, dēļ pieprasījuma krituma globālās ekonomikas krīzes ietekmē, bet uzņēmuma rezultāti tāpat bija atbilstoši prognozētajiem, kā arī tika veikti izmaksu optimizācijas pasākumi, lai līdzsvarotu apgrozījuma krituma ietekmi. Katru gadu uzņēmums paplašinās un tikai palielina savu apgrozījumu, tādēļ ir tikai likumsakarīgi, ka tas atrodas starp TOP IT uzņēmumiem Latvijā.

Apskatot peļņas/zaudējumu attiecību pret iepriekšējo gadu, zaudējumi ir bijuši tikai vienā gadā, kas ir izskaidrojams tāpat kā apgrozījuma izmaiņas, citādāk ir novērojams ievērojams peļņas pieaugums. Salīdzinot 2008.gadu ar 2013. gadu, peļņas ir pieaugusi vairāk kā 12.5 reizes. Peļņa katru gadu palielinās kaut arī tiek iesaistīts lielāks darbaspēks.

Darbinieku skaits uzņēmumā principā nemitīgi aug, tiek piesaistīti jauni speciālisti dažādās nozarēs, jo katru gadu tiek izstrādāti jauni produkti, kā arī tiek paplašināta sadarbība. Visstraujākais darbinieku pieaugums vērojams 2011.gadā, attiecībā pret 2010.gadu, kad tika

⁸⁸ Autore veidots balstoties uz uzņēmuma neregulāriem un regulāriem datiem

pievienota uzņēmumam cita sabiedrība, kas arī attiecīgi palielināja peļņu pirms nodokļiem, par 22.1%. Šis bija pārdomāts solis uzņēmumam, kas tikai nostiprināja pozīcijas tirgū un kas palīdzēja palielināt efektivitāti pamatdarbības jomās. Uzņēmums nemitīgi meklē kā piesaistīt jaunus profesionāļus, tas piedalās karjeras dienās Latvijas universitātēs un augstskolās kā arī labprāt sniedz prakses iespējas studentiem. Uzņēmuma vidējais darbinieku vecums ir aptuveni 30 gadi, kas ir salīdzinoši maz, ar to arī var skaidrot uzņēmuma jaunrades attīstību un augsto efektivitāti.

Katru gadu tiek atvēlēti līdzekļi darbinieku apmācībām, tiek piedāvāti gan valodu kursi, gan specializētie kursi saistībā ar uzņēmuma specifiku. Saistībā ar apmācībām, uzņēmums katru gadu piesaista Eiropas Savienības fondu līdzekļus, lai palielinātu efektivitāti un samazinātu uzņēmuma ieguldītās izmaksas. Tas ir pozitīvs faktors, ka uzņēmums apzinās iespējas piesaistīt papildus līdzekļus tādējādi ietaupot savus resursus.

Uzņēmums „KONRON” nepārtraukti ievieš jaunus produktus un jaunus risinājumus, galvenokārt, lai atvieglotu darbu uzņēmumam kā arī lai sasniegtu augstākus efektivitātes rādītājus. Arī šobrīd tiek strādāts pie risinājuma, kas vēl nav ieviests citos uzņēmumos, bet ja tas pierādīs savu potenciālu, noteikti sniegs vēl lielāku apgrozījuma pieaugumu un lielāku tirgus daļu. Uzņēmuma vadība nebaidās riskēt un ļaut attīstīt projektus visiem darbiniekiem, pastāv inovatīva vide, kur darbinieki tiek iedrošināti ģenerēt idejas darbības pilnveidošanai.

3. UZŅĒMUMA „KONRON” LĪDERĪBAS KĀ DARBĪBAS ANALĪZE

Darbā apskatītājā uzņēmumā oficiāli ir deviņas sievietes, kurām amats ir komandas līdere. Līderība ir neatņemama ikdienas sastāvdaļa uzņēmumā „KONRON”, jo tas sastāv no vairākām komandām un katrai komandai ir nepieciešams cilvēks, kuram sekot, kāds kurš dara zināmu vīziju un spēj organizēt darbu. Visas līderes ir iepriekš strādājušas uzņēmumā „KONRON” citā amatā un tikušas ieceltas par komandu līderēm dažādu apsvērumu dēļ, kas tiks apskatīti turpmākajās nodaļās.

Veiksmīgs līderis var motivēt savus darbiniekus un sekotājus tādējādi ietekmējot uzņēmuma darbību. Pēc autores domām, ir nepieciešams izvērtēt kāds stils piemīt uzņēmumā esošajām komandu līderēm un nepieciešams noskaidrot vai tas atbilst ar to, kā komanda viņas uztver.

3.1. Uzņēmuma „KONRON” esošo komandu līderu novērtējums pēc *MLQ 5X* metodes

3.1.1. Līderības analīzes metodoloģija

Lai pārbaudītu esošo līderu stilu, tika izvēlēta *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X*, jeb daudzfaktoru līderības aptauja, kas ir „labākais instruments kā izmērīt pārmaiņu un darījumu līderības esamību⁸⁹”, kas tiek uzskatīti par populārākajiem un efektīvākajiem līderības stiliem. Aptauju izveidoja pētnieki *Bass* un *Avolio*, kurus var arī uzskatīt par līderības pētniecības aizsācējiem, jo dažādi raksti parādās jau 1985.gadā un attiecīgi šis pētījums tika izstrādāts 1997.gadā un joprojām tiek plaši pielietots daudzos uzņēmumos kā arī abi autori ir sarakstījuši neskaitāmas grāmatas un zinātniskos rakstus saistībā ar līderību. *MLQ* aptauja ir tikusi attīstīta pēdējos 25 gadus balstoties uz dažādiem pētījumiem par publiskajiem un uzņēmumu līderiem. Citas pētījuma metodes pārsvarā nav ņēmušas vērā galvenos faktoros, kā iedvesmojošo motivāciju, kas parasti piemīt veiksmīgiem līderiem. Darbā izmantotā aptauja ir balstīta uz *MLQ 5X* metodi, kas ir saīsinātā versija no parastās aptaujas.

⁸⁹ **Ozaralli N.**, *Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness*, 2003, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, 338p

Bass un *Avolio* izstrādātā aptauja⁹⁰ (sk. 1.pielikumu) tika izmantota līderības stila noteikšanai visām komandu līderēm, kas tai piekrita un kā labākais aptaujas izplatīšanas kanāls tika izvēlēta anketa, kuru respondents aizpilda tiešsaistē, tādā veidā padarot procesu ērtāku.

Aptaujā izmantoti 45 jautājumi, aptverot pilna diapazona līderības modeli. Jautājumi ir tulkoti no oriģinālās aptaujas, kā arī ir ietverts atvērtais jautājums, kurā jānorāda, kuru komandu respondents pārstāv, lai ir iespējams veikt tālāku analīzi un salīdzinājumu. Iekļautie jautājumi aptver deviņus konceptuāli atšķirīgus vadīšanas faktoros un trīs līderības stilus.⁹¹ Pieci faktori, kas atbilst pārmaiņu līderības stilam:

- 1) Idealizētā ietekme (īpašība);
- 2) Idealizētā ietekme (uzvedība);
- 3) Iedvesmojoša motivācija;
- 4) Individualizētā uzmanība;
- 5) Intelektuālā stimulēšana.

Trīs faktori, kas atbilst darījumu līderības stilam:

- 1) Nosacītais atalgojums;
- 2) Izņēmuma vadība (aktīvā);

Pasīvi izvairīgās līderības faktori:

- 1) Izvairīšanās no iesaistes;
- 2) Izņēmuma vadība (pasīvā).

Papildus līderības stila noteikšanai, tiek izdalītas trīs papildus kvalitātes – papildus pūles, efektivitāte un apmierinātība.

Visi jautājumi ir izveidoti pēc Likerta skalas modeļa, tādā veidā gūstot precīzāku novērtējumu katrā parametrā.

Lai noskaidrotu līderības stilu, nepieciešams uzzināt punktu skaitu augstāk minētajos faktoros un kvalitātēs. Saskaitot Likerta skalā atzīmēto ciparu un izdalot ar jautājumu skaitu, tiek noskaidrots konkrētā faktora rādītājs. Lai noteiktu līderības stila īpatsvaru, sasummē faktoru rezultātus un izdala ar faktoru skaitu, kas atbilst konkrētajam stilam.

Konkrētos faktoros veido šādi jautājumi:

- Idealizētā ietekme (īpašība) – 10; 18; 21; 25;

⁹⁰**Bass B. M., Avolio B. J.,** *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5X-Short)*, 2000, Mind Garden Inc., ISBN-13: 978-4248493, 2p

⁹¹**Bass B. M., Avolio B. J.,** *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, 1997, Palo Alto, Consulting Psychologists Press

- Idealizētā ietekme (uzvedība) – 6; 14; 23; 34;
- Nosacītais atalgojums – 1; 11; 16; 35;
- Izņēmuma vadība (aktīvā) – 4; 22; 24; 27;
- Iedvesmojošā motivācija – 9; 13; 26; 36;
- Izņēmuma vadība (pasīvā) – 3; 12; 17; 20;
- Intelektuālā stimulēšana – 2; 8; 30; 32;
- Izvairīšanās no iesaistes – 5; 7; 28; 33;
- Individualizētā uzmanība – 15; 19; 29; 31;
- Papildus pūles – 39; 42; 44;
- Efektivitāte – 37; 40; 43; 45;
- Apmierinātība – 38; 41.

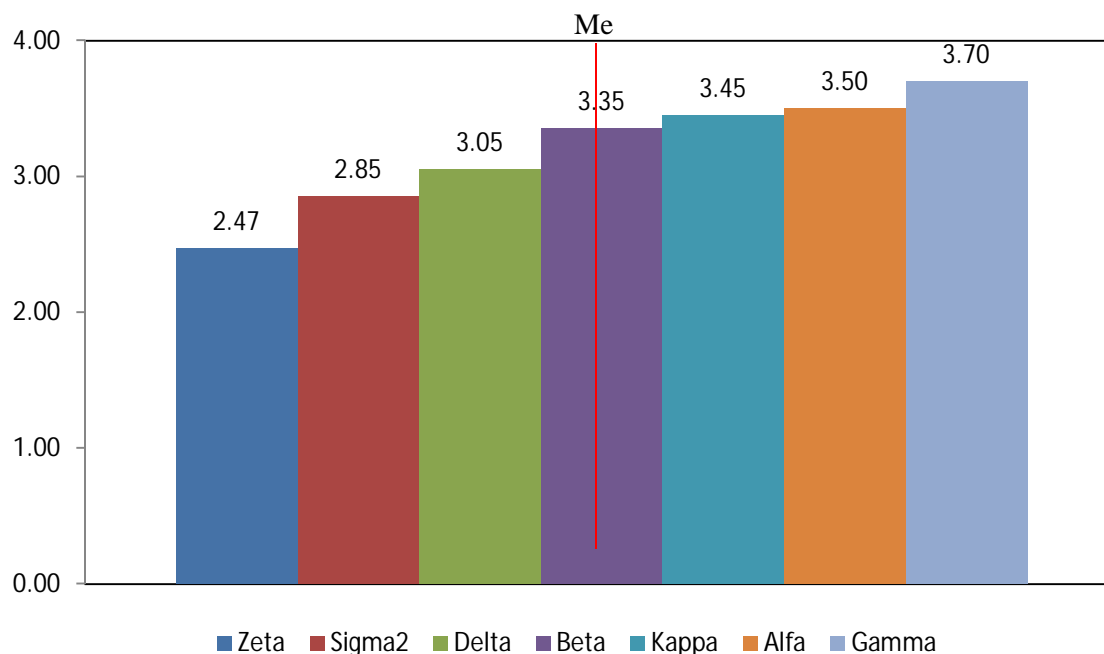
Aptaujas jautājumi, kuru aizpildīja komandas par saviem līderiem, tika pārveidotas no 1.personas uz 3.personu, bet jautājuma saturs un būtība netika mainīts (sk 2.pielikumu), lai varētu veikt salīdzinošo analīzi. Tika iekļauts arī jautājums par šī brīža apmierinātību ar līderi, lai spētu noteikt vai pamatā līderības stila sekas ir negatīvas un vai līderis būtu jāmaina.

Uzņēmumā ir astoņas komandas, no tām septiņas komandu līderes aizpildīja novērtējuma aptauju, bet viena līdere nebija sasniedzama, tādēļ atbildes nesniedza. Analīzes veikšanai un apraksta, katrai komandai ir dots nosaukums, balstoties uz grieķu alfabētu, un nekādā veidā neatspoguļo komandu patiesos nosaukumus. Uzņēmumam „KONRON” ir tipiski, ka nodaļas tiek sadalītas komandās un ka katrai komandai ir savs līderis.

Aptaujāto līderu vecumam un dzimumam netiek piešķirta izšķiroša nozīme, jo balstoties uz dažādiem pētījumiem un dažādu autoru viedokļiem, šie faktori nav nozīmīgākie līderības stila noteikšanā.

3.1.2. Komandu līderu aptaujas rezultāti un analīze

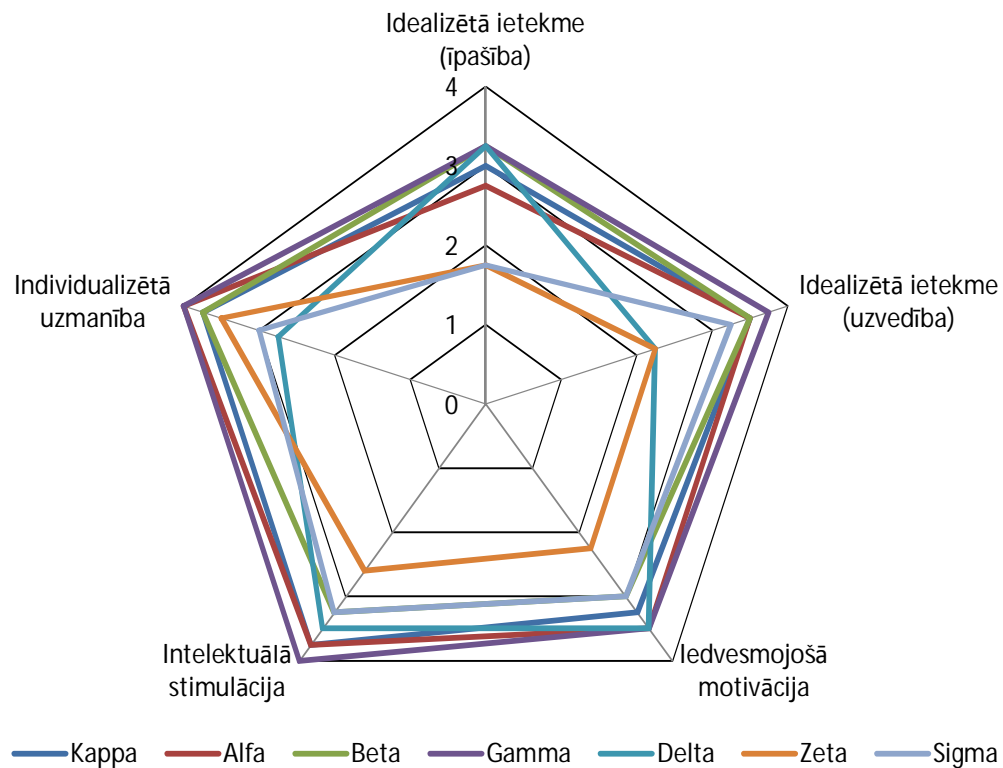
Pārmaiņu līderība tiek uzskatīta par visaktīvāko un visefektīvāko līderības formu, šis stils ir iedvesmojošs, intelektuāli stimulējošs, sniedz izaicinājumus un ir orientēts uz attīstību. Pārmaiņu līderiem ir liela vara un ietekme pār saviem sekotājiem. Sekotāji vēlas identificēties ar savu līderi un viņa misiju, viņi attīsta spēcīgas jūtas par tāda stila līderiem un sekotāji tiem uzticas un ir pārliecināti. Pārmaiņu līderi iedvesmo citus parādot vīziju ar to ko varētu sasniegt, ja katrs personīgi ieguldītu lielākas pūles.



3.1.att. Pārmaiņu līderības stila iezīmju piedēvēšana uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Var spriest, ka visizteiktākās pārmaiņu līdera iezīmes ir „Gamma” komandas līderi (3.1.att), bet vismazāk izteiktās „Zeta”. Pēc teorētiskajiem aspektiem, „Gamma” komanda lepojas ar savu līderi visizteiktāk un vēlas tikt asociēti ar viņu, kā arī vēlas ieguldīt lielākas pūles ikdienas darbā, jo komandas līdere parāda vīziju par to, ko ir iespējams sasniegt. „Gamma” komandas līderi ir liela ietekme uz savu komandu, tā vēlas tikt asociēti ar viņu kā arī komanda tiek iedvesmota. Mediāna (Me) ir apzīmēta 3.1.attēlā ar sarkano līniju un tās vērtība ir 3.35. Pēc individuāli sniegtajām atbildēm, „Gamma” komandas līdere pavada vairāk laika apmācot savu komandu, viņa uztver citus komandas locekļus kā indivīdus ar savām vajadzībām un interesēm, tāpat šīs komandas līdere izstaro lielāku pārlicību.

Lai precīzāk spētu izprast līderu uzvedības iezīmes, nepieciešams apskatīt atsevišķos faktorus, kas veido pārmaiņu līderības stilu un tie ir idealizētā ietekme (uzvedība), idealizētā ietekme (īpašība), iedvesmojošā motivācija, individualizētā uzmanība un intelektuālā stimulācija. (3.2.att.).



3.2.att. Pārmaiņu līderības stila faktoru īpatsvars uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Idealizētā ietekme (īpašība) identificē līderus, kuri ir spējīgi radīt uzticēšanos savos sekotājos. Līderi iedvesmo un rada lepnumu savos sekotājos, jo pārkāpj pāri savām individuālajām interesēm un fokusējas uz komandas vai individuālo sekotāju interesēm. Līderi tādā veidā kļūst par atsauces modeli. Visizteiktākā šī īpašība ir „Delta”, „Beta” un „Gamma” komandu līderēm, toties vismazāk izteiktā – „Sigma” un „Zeta”. Salīdzinot sniegtās atbildes uz individuālajiem jautājumiem, kas veido šo parametru (sk. 4.pielikumu), tikai „Gamma” komandas līdere uzskatīja, ka diezgan bieži, kad komanda tiek asociēta ar viņu – tas rada komandā lepnuma sajūtu, turpretī līdere no „Zeta” komandas uzskatīja, ka komanda ar viņu nelepojas nemaz. Līderes no „Beta” un „Delta” komandas, jo uzskata, ka viņu darbības stils citos bieži, ja ne vienmēr izraisa respektu, turpretī „Alfa” un „Sigma” komandas šajā jautājumā bija atbildējušas ar – reti, tātad nav tik pārliecinātas, ka komanda viņas respektē. Būtiskas atšķirības bija manāmas 25.jautājumā par spēka un pārliecības izstarošanu. Tikai „Alfas” komandas līdere atbildēja, ka bieži, ja ne vienmēr viņa izstaro spēku un pārliecību, bet acīmredzami, tas nerada respektu no komandas. Tikai reti, pēc pašas domām, spēku izstaro „Zeta” komandas līdere, kaut arī respektu spēj radīt diezgan bieži. „Delta”, „Gamma” un „Beta” komandās, līderi ietekmē

savus sekotājus, viņi nekoncentrējas uz savām individuālajām vajadzībām, bet gan koncentrējas uz savu komandu un tās vajadzībām.

Idealizētā ietekme (uzvedība) (3.2.att) identificē līderus, kuri rīkojas godprātīgi. Augsts rezultāts šajā faktorā ir tipisks līderiem, kuri uzsver pozitivitāti un augsti novērtē tādas rakstura iezīmes, kā dominance, apziņa, paškontrolē, augsti morālie standarti, optimisms un efektivitāte. Šie cilvēki runā par viņiem vissvarīgākajām vērtībām un uzskatiem, koncentrējas uz vēlamo rezultātu un gandrīz vienmēr apsver morālās un ētiskās sekas saviem lēmumiem. „Zeta” un „Delta” komandas līderes uzrādīja viszemāko vērtējumu starp citām, piemēram, „Zeta” komandas līdere vienīgā uz jautājumu „Es runāju par savām vissvarīgākajām vērtībām un uzskatiem” atbildēja ar „reti”, turpretī citu komandu līderes atbildēja ar „bieži”.

Iedvesmojošā motivācija identificē līderus, kuri ir spējīgi iedvesmot savus sekotājus. Bieži iedvesmošana spēj notikt bez nepieciešamības identificēties vai asociēties ar līderi. Iedvesmojoši līderi artikulē vienkāršos veidos, dala mērķu un kopēju sapratni par to kas ir svarīgi un pareizi. Viņi nodrošina vīziju par to kas ir iespējams un kā to panākt, viņi uzsver nozīmi un uzsver pozitīvās gaidas par to, ko nepieciešams panākt. Pēc grafika (3.2. att.) skatoties, „Zeta” komandas līdere izrāda zemāko novērtējumu šajā punktā, viņa atzīmēja, ka tikai dažreiz optimistiski runā par nākotni un formulē precīzu nākotnes vīziju, kaut gan bieži izsaka pārliecību, ka mērķi tiks sasniegti (sk. 4.pielikumu).

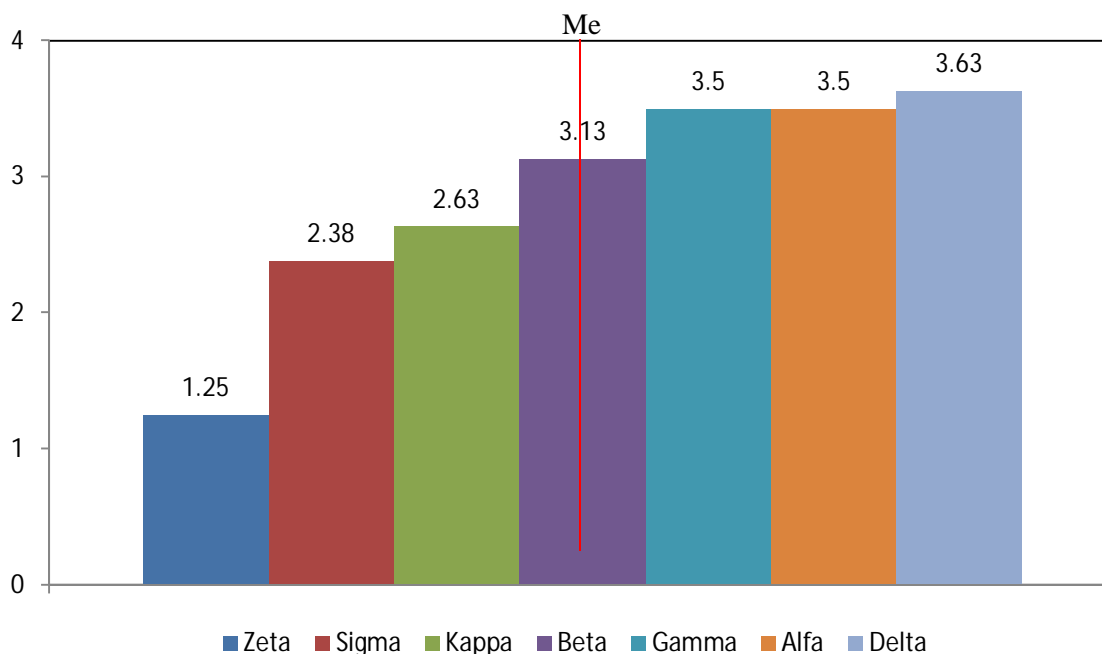
Intelektuālā stimulācija identificē līderus, kuri ir spējīgi iedvesmot citus uz radošu domāšanu, pārmaiņu līderi palīdz citiem domāt par vecu problēmu jaunā veidā. Komandas tiek iedrošinātas apšaubīt savus uzskatus, pieņēmumus un vērtības un kad tas ir piemēroti – apšaubīt līdera problēmas risinājumu, kas varbūt neder konkrētajā problēmas risināšanā. Tā rezultātā komandas darbinieki attīsta spēju risināt nākotnes problēmas, kuras līderis nav paredzējis, viņi iemācās risināt problēmas pašu spēkiem, esot radoši un inovatīvi. Viens no veidiem kā izmērīt līdera efektivitāti, ir zināt cik spējīgi ir komandas darbinieki strādāt situācijā, kad līderis nav klāt vai netiek tieši iesaistīts. Intelektuāli stimulējošs līderis atmodina citos labāku problēmu redzamību. Arī šajā aspektā visas komandu līderes uzrādīja gandrīz vienlīdzīgus rezultātus, tikai komandas „Gamma” līdere uz visiem faktora sastādošajiem jautājumiem atbildēja ar „bieži, ja ne vienmēr” tādā veidā padarot sevi par radošāko un iedvesmojošāko līderi. Atkal šajā aspektā, „Zeta” komandas līdere uzrādīja viszemāko novērtējumu.

Individualizētā uzmanība parāda, ka līderis ir spējīgs vadīt citus, tas nozīmē, ka saprot citu uztraukumus un attīstības vajadzības, kā arī uzver katru komandas dalībnieku kā individualitāti.

Turklāt individualizētie apsvērumi liek līderim ne tikai atpazīt un apmierināt komandas dalībnieku pašreizējās vajadzības, bet arī paplašināt un paaugstināt tās mēģinot maksimāli attīstīt viņu potenciālu. Tas ir viens no iemesliem kādēļ pārmaiņu līderi rāda piemēru un piešķir individuālus uzdevumus. Pārmaiņu līderi arī rada iespējas un attīsta uzņēmuma kultūras augšanu. „Delta” un „Sigma” komandu līderes parāda zemāko punktu skaitu šajā aspektā, „Delta” komandas līdere atzīmēja, ka tikai dažreiz pavada laiku apmācot un konsultējot citus, ko gan var skaidrot vai nu ar laika trūkumu, nevēlēšanos to darīt vai arī uzticību savai komandai. „Sigmas” komandas līdere atzina, ka tikai dažreiz pret komandas darbiniekiem izturas kā pret individuālām personām, pārsvarā komanda tiek redzēta kā viens veselums.

Principā visos aspektos, kas saistīti ar pārmaiņu līderību, „Zeta” komandas līdere ir bijusi ļoti kritiska un uzrādījusi ļoti zemu pašnovērtējumu salīdzinājumā ar citām līderēm, principā nevienā faktorā neuzrādot augstu rezultātu salīdzinājumā ar citām komandām.

Kā otrs galvenais līderības stils ir darījumu līderība. Tā koncentrējas uz to, lai padotie sasniegtu vēlamus mērķus, viņi arī ienes skaidrību par nepieciešamajām prasībām tādā veidā radot pārliecību, kas ir nepieciešama, lai izrādītu nepieciešamo piepūli. Darījumu līderi ir spējīgi saredzēt, kas komandas dalībniekiem ir nepieciešams un ko viņi vēlas, noskaidrojot kā vēlmes un vajadzības būs apmierinātas, ja komandas dalībnieks izdarīs vairāk nekā no viņa sagaida. Tāda motivācija izpildīt uzdevumu, nodrošina virziena saprašanu un spēj stimulēt citus. Šis aspekts šobrīd tiek uzsvērts vispopulārākajās līderības treniņa programmās. Pārmaiņu līderība neaizvieto darījumu līderību, tā to pilnveido palīdzot sasniegt līdera, komandas dalībnieku un uzņēmuma mērķus. Visizteiktākā darījumu līderība piemīt „Delta” komandas līderei, vismazāk „Zeta” (3.3.att.). Me (mediāna) šajā aspektā ir 3.13 un salīdzinājumā „Zeta” komandas līdere ir ļoti tālu no Me.

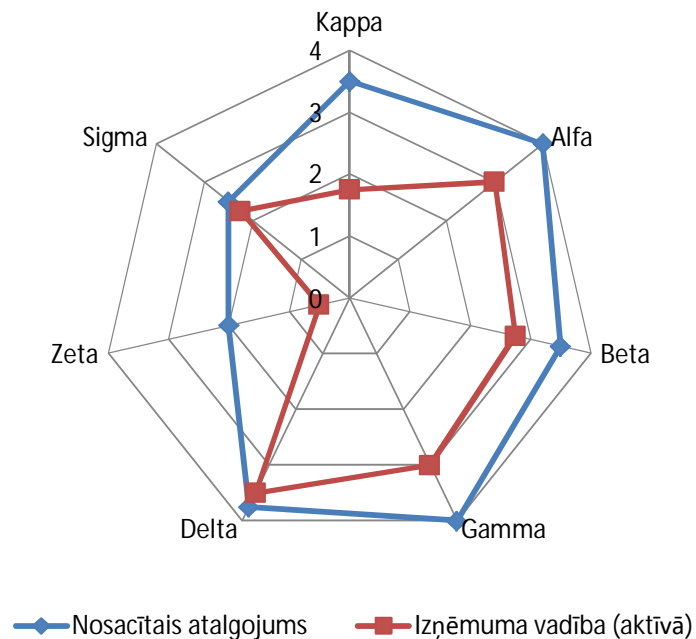


3.3.att. Darījumu līderības stila iezīmju piedēvēšana uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Var noteikt, ka „Delta” komandā lielāka ir kontrole, nevis pielāgošanās, kas ir šī stila būtība. „Zeta” komandas līderi šis stils piemīt vismazāk, tātad viņa nevadās pēc aktīvās izņēmuma vadības, un būtiski nepastāv nosacītais atalgojums.

Lai izprastu darījumu līderības veidošanos, nepieciešams atsevišķi skatīties un salīdzināt veidojošos faktorus.

Nosacītā atalgojuma faktors nosaka līderus, kuri ir spējīgi atalgot sasniegumus, kuri stimulē darbiniekus izpildīt uzdevumu, stimulē var būt prēmija, bet to nevar noteikt tikai līderis, tā ir visa uzņēmuma politika, tādējādi nosacīti tiek ierobežots līderu darbs. Līderi, kuriem šajā skalā ir augsts rādītājs mēdz pārrunāt specifisku uzdevumu un projektu veikšanas noteikumus, mērķus un skaidri dara zināmu paredzamo apbalvojumu vai sodu, kā arī izpauž apmierinātību, kad saņem vēlamo produktivitāti. Atlīdzība ir svarīgs līderības instruments darījumu stilā, tas palīdz sekotājiem un komandām strādāt atbilstoši standartam.



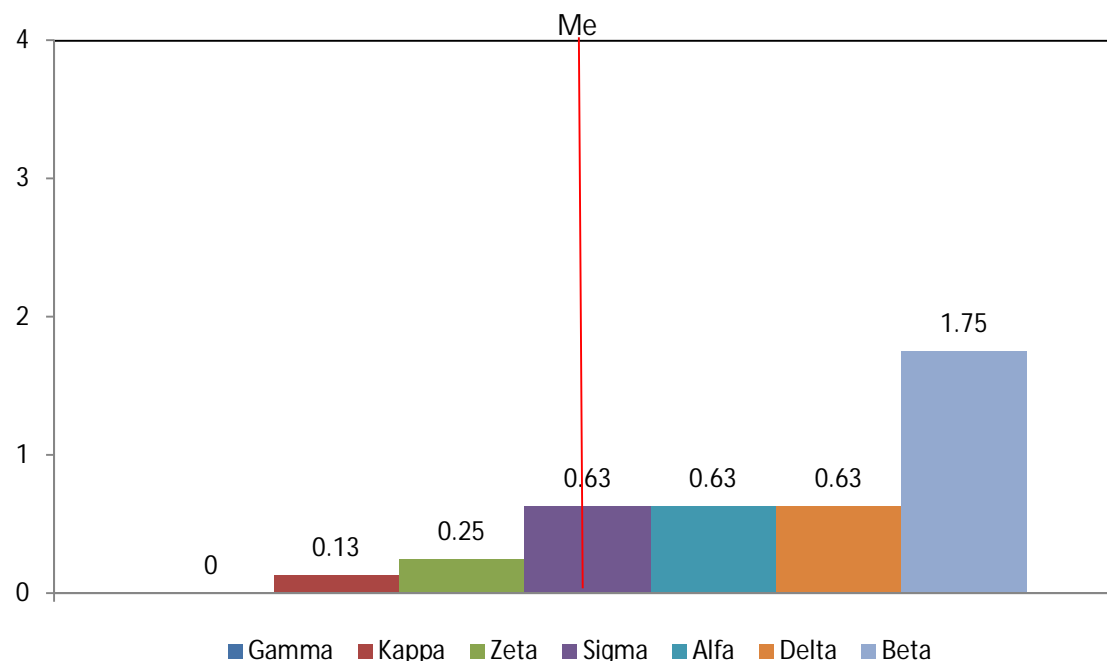
3.4.att. Darījumu līderības stila faktoru īpatsvars uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Visizteiktākais nosacītais atalgojums pastāv komandās „Gamma” un „Alfa”, bet vismazāk – „Sigma” un „Zeta” (3.4.att.). Piemēram, „Sigma” komandas līdere reti piedāvā citiem savu palīdzību situācijā, kad viņi izrāda pūles un „Zeta” komandas līdere tikai dažreiz konkrēti uzsver, kurš ir atbildīgs par snieguma rādītājiem. Tāpat arī „Zeta” komandas līdere tikai dažreiz dara zināmu, ko var sagaidīt, ja tiks sasniegti mērķi, turpretī citas līderes to dara zināmu bieži vai pat vienmēr. Pozitīvas ir atbildes par to, vai tiek izteikta apmierinātība, kad tiek sasniegts gaidītais, visas komandas līderes to dara principā vienmēr.

Izņēmuma vadība (aktīvā), nosaka līderus, kuri koncentrējas uz kļūdu pārraudzību. Līderi, kuriem šajā faktorā ir augsts rādītājs, skaidri apraksta neefektīvu sniegumu kā arī skaidri definē atbilstošos standartus. Šis līderības stils koncentrējas uz uzmanīgu deviāciju, kļūdu uzraudzību. „Delta” komandas līdere gandrīz vienādi praktizē nosacīto atalgojumu un aktīvo izņēmuma vadību, bet krasi zemāku novērtējumu ir norādījusi „Zeta” komandas līdere. Viņa aptaujā atzīmēja, ka nekad nekoncentrējas uz kļūdām un novirzes no normas kā arī nekad nekoncentrē savu uzmanību uz sūdzībām un neveiksmēm. Citu komandu līderes to dara bieži, „Delta” komandas līdere – vienmēr. Tāpat „Zeta” komandas līdere neseko līdzi visām kļūdām un nenovirza savu uzmanību uz tām, lai sasniegtu mērķi, tāpat kā to nedara „Alfa”, „Kappa” un „Sigma” komandu līderes. Visvairāk savu uzmanību uz šo aspektu koncentrē „Delta” komandas

līdere. Var secināt, ka „Kappa”, „Sigma” un „Zeta” komandu līderes tik ļoti neizvērtē komandas veikumu, nepastāv tik liela kontrole, jo par sniegumu netiks saņemts apbalvojums.

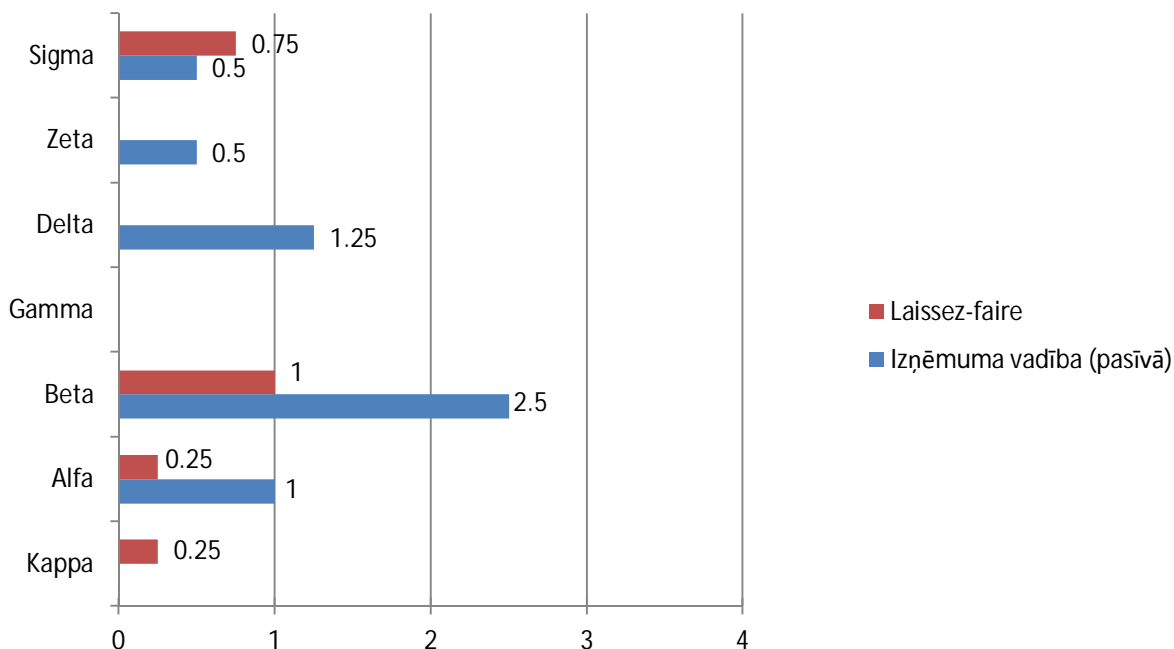
Pasīvi izvairīgā līderība ir raksturīga vadītājiem, kuri nereaģē sistemātiski uz radušajām problēmām. Pasīvie līderi neievieš skaidrību pārpratumos, nepauž skaidri, ko sagaida un nenosaka skaidrus mērķus un darbības standartus starp saviem sekotājiem. Šim stilam bieži ir nopietns negatīvs efekts gan pašam līderim, grupai, komandai un uzņēmumam. Rezultāts bieži vien ir pretējs kā gaidīts, tādēļ šo bieži vien sauc par līderības neesamību.



3.5.att. Pasīvi izvairīgās līderības stila iezīmju piedēvēšana uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Visvairāk šis līderības stils piemīt „Beta” komandas līderi, vismazāk – jeb nemaz – „Gamma” komandas līderi (3.5.att.). Me (mediāna) ir 0.63 un „Beta” līdere uzrāda vairāk nekā divas reizes lielāku punktu skaitu.

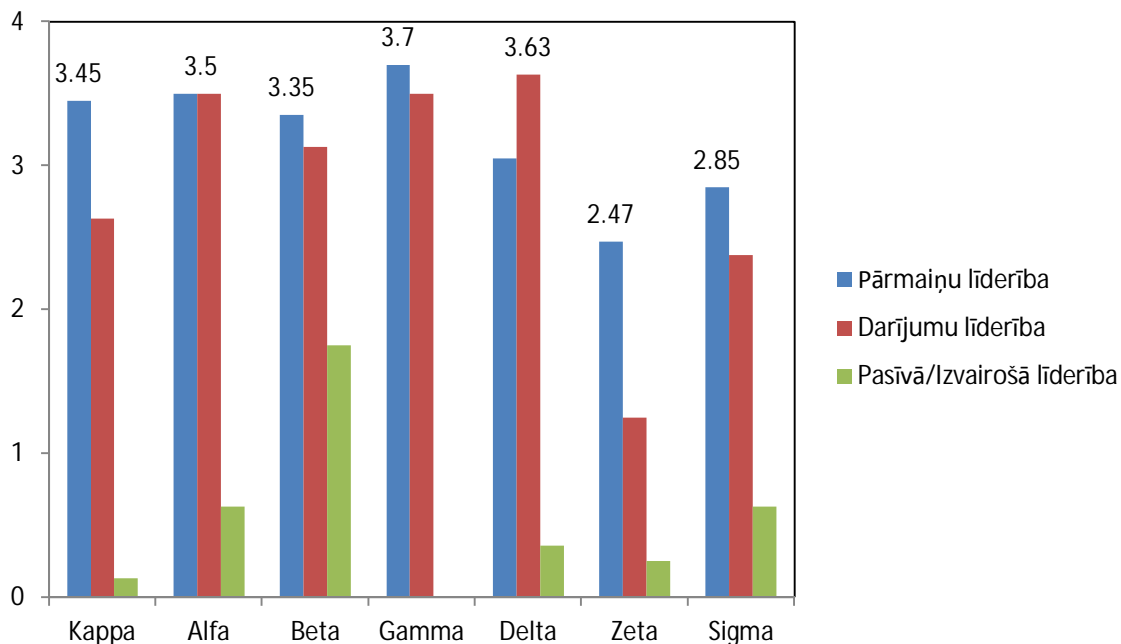
Atkal skatoties uz pasīvi izvairīgās līderības stila veidojošajiem faktoriem, izņēmuma vadība (pasīvā) rakstura iezīme ir, kad līderis veic nepieciešamās darbības, bet tikai pēc tam, kad problēmsituācija jau ir notikusi. Tādā gadījumā uzvedība nav proaktīva, bet gan reaktīva un koncentrēta uz sodīšanu. Līderi, kuriem šajā faktorā ir augsts rādītājs, uzskata, ka nekas nav jālabo pirms tas nav salūzis un jāgaida kad problēma kļūs nopietna pirms tā ir jāsāk risināt. Lielākajā gadījumā situāciju, darbības, kas labo kļūdas ir nosodošas.



3.6.att. Pasīvās/izvairošās līderības stila faktoru īpatsvars uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Pēc attēla (3.6.att.) var redzēt, ka visizteiktākā pasīvā izņēmuma vadība piemīt „Beta” un „Delta” komandas līderēm. Abas komandu līderes ir atbildējušas, ka bieži neiesaistās problēmas risināšanā, ja tā nav kļuvusi nopietna kā arī viņas uzskata, ka dažreiz problēmai ir jākļūst ļoti nopietnai, pirms viņas iesaistīsies tās risināšanā. Tikai „Kappa” un „Gamma” komandai nepiemīt pasīvā izņēmuma vadība.

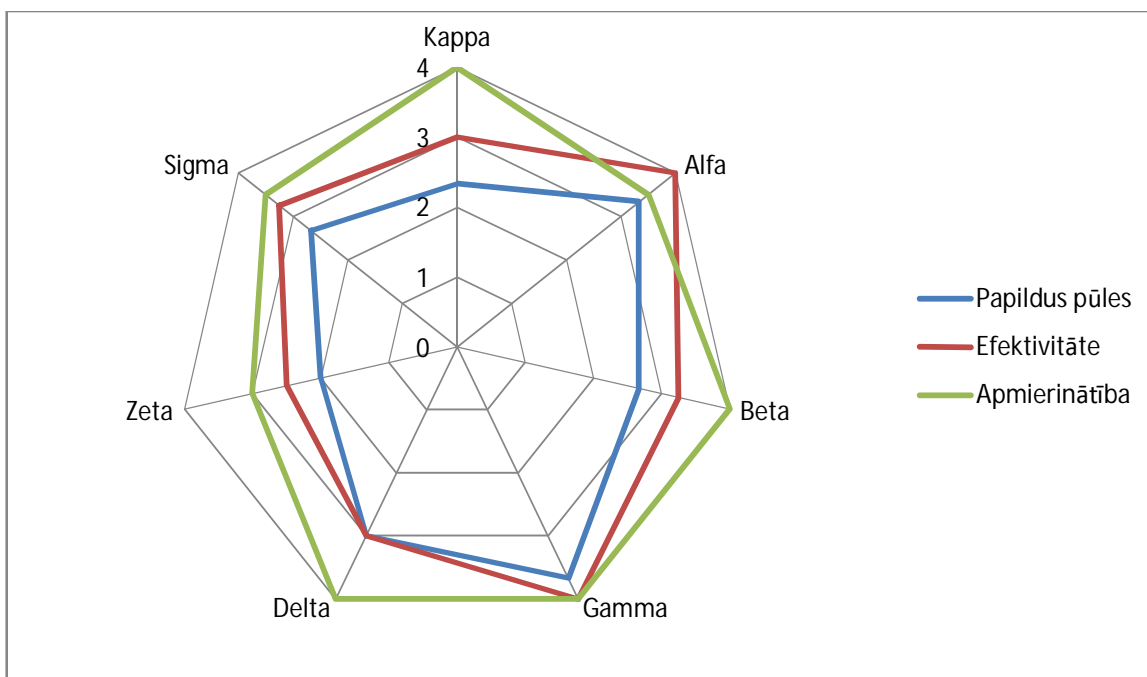
Laissez-faire faktors var viegli tikt nodefinēts kā līderības neesamība, jo tas ir tiešs pretstats efektīvajam pārmaiņu līderības stilam. Līderi atsakās pieņemt atbildību, viņi nepiedāvā pietiekami daudz informācijas saviem sekotājiem, nedod atsauksmes un nestrādā, lai sekotāji būtu apmierināti. Tiem, kam ir augsts rezultāts šajā faktorā, izvairās risināt svarīgas problēmas un nav pieejami, kad tas nepieciešams, izvairās pieņemt lēmumus un pāriet ilgāks laiks līdz atzīst svarīgu problēmu. Šis faktors nemaz nepiemīt „Zeta”, „Delta”, „Gamma” komandu līderēm, bet visizteiktākais ir līderēm no „Sigma” un „Beta”(3.6.att.). „Sigma” komandas līdere reti izvairās iesaistīties, ja parādās nopietns uzdevums, tāpat arī viņa reti, bet nav pieejama, kad ir vajadzīga, tāpat kā „Beta” komandas līdere. Visas līderes ir atzīmējušas, ka nekad nav situācija, kad izvairās pieņemt lēmumu, turpretī „Beta” komandas līdere atzīmējusi, ka bieži kavējas ar atbildi uz svarīgiem jautājumiem.



3.7.att. Dominējošo līderības stilu salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvēts, 4-tiek piedēvēts pilnībā)

Abi līderības stili – pārmaiņu un darījumu – ir cieši saistīti ar individuālo, komandas un uzņēmuma panākumiem. Līderības efektivitāte ir novērtēta *MLQ 5X* aptaujā pēc komandas sekotāju uztveres, viņiem būtu jāredz savs līderis kā lielisks motivētājs, kuram piemīt efektīvas sociālās prasmes un kas veicina apmierinātību ar savām darba metodēm (3.7.att.). Balstoties uz dažādām teorijām, kurās norāda, ka līderim ir jāpiemīt dažādiem stiliem, nevis tikai vienam, pozitīvi vērtējamas ir tās līderes, kurām darījumu un pārmaiņu līderība ir aptuveni vienā līmenī, lai atkarībā no situācijas var pielietot vēlamo. Likumsakarīgi, „Zeta” komandas līderi ir viszemāk novērtētais dominējošās līderības stils, jo gandrīz katrā faktorā viņa bija ļoti kritiska, kas var būt pamatoti, tāpat kā citas līderes var būt ar pārlietu augstu pašvērtējumu tādēļ uzrādot augstākus punktu skaitus.

Pēc *MLQ 5X* tiek izdalīti arī trīs papildus aspekti, kas ietekmē līderi un viņa darbu – papildus pūles, efektivitāte un apmierinātība. „Gamma” komandas līdere atbildējusi uz visiem faktoru noteicošajiem jautājumiem ar visaugstāko novērtējumu (3.8.att.). Skatoties tikai aspektu līmenī, viszemākā ir efektivitāte, bet visaugstākā ir apmierinātība.



3.8.att. Papildus faktoru īpatsvars uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Efektīvi līderi apmierina savu sekotāju profesionalitāti. Viņi efektīvi pārstāv savu komandu citu augstāku autoritāšu priekšā, efektīvi sasniedz uzņēmuma mērķus un parasti rada augstāku efektivitāti, jebkur, kur tiek iesaistīti. Visas komandas ir norādījušas, ka vada komandu, kas ir efektīva. „Zeta” komandas līdere kritiski skatās uz uzņēmuma prasību sasniegšanu un norādījusi, ka tas notiek tikai dažreiz un „Delta” komandas līdere norādīja, ka tikai dažreiz efektīvi sniedz palīdzību ar darbu saistītos uzdevumos.

„Gamma” un „Alfa” līderes ir spējīgas radīt papildu pūles savos sekotājos. Šis faktors ir viens no tiešajiem faktoriem efektīvam līderības stilam, sekotāji vēlas sasniegt vairāk, ieguldīt lielākas pūles un apmierināt sava komandas līdera, komandas vai uzņēmuma cerības. Tie, kuri uzrāda augstus rezultātus šajā faktorā, palielina citos vēlmi izdoties un pārkāpt šķēršļus, kā arī mudina pozitīvas blakus uzvedības. „Beta” un „Zeta” komandu līderes norādījušas, ka dažreiz panāk, ka komanda izdara vairāk kā bija paredzēts, citas līderes norādījušas, ka tas notiek bieži un gandrīz vienmēr. „Zeta” komandas līdere visretāk paaugstina vēlmi citos gūt panākumus, kā arī vienādi ar „Sigma” komandas līderi, tikai dažreiz palielina citos vēlmi strādāt smagāk, bet „Deltas” komandas līdere atzīmējusi, ka to darot vienmēr.

Apmierinātības faktors ar līderību parāda, kuri līderi spēj veicināt apmierinātību starp saviem sekotājiem. Apmierinātība ar līderību tika mērīta tikai divos jautājumos un identificē ar

augstāku rezultātu tos līderus, kuri rada apmierinātību starp kolēģiem. Šādi līderi ir silti, kopti, atvērti, autentiski, godīgas personas ar labāk sociālajām prasmēm un spējīgi attīstīt apmierinātības sajūtu starp saviem sekotājiem. Vislielākā apmierinātība ir „Gamma”, „Kappa”, „Beta” un „Delta” komandu līderēm. Tikai „Zeta” un „Gamma” komandu līderes uzskata, ka bieži pielieto līderības metodes, kas sniedz gandarījumu, pārējo komandu līderes uzskata, ka tas tiek darīts vienmēr.

3.2. Uzņēmuma „KONRON” esošo līderu pašvērtējuma un komandas vērtējuma atšķirības un analīze

Tā kā pastāv daudzi cilvēki, kuri uzskata, ka viņi ir lieliski līderi, bet realitātē ir citādāk, nepieciešams noskaidrot kāds stils piemīt darbā apskatītā uzņēmuma līderiem pēc to vadīto komandu viedokļa. Līderi var teikt, ka viņi vada citus, uzskata, ka iedvesmo un nosaka virzienu kurā kopīgi doties, bet bieži vien tā var būt tikai izlikšanās. Ne vienmēr cilvēks, kas atrodas komandas priekšā ir līderis, ja viņš nenosaka visas komandas virzības virzienu, tad viņu nevar uzskatīt par līderi.

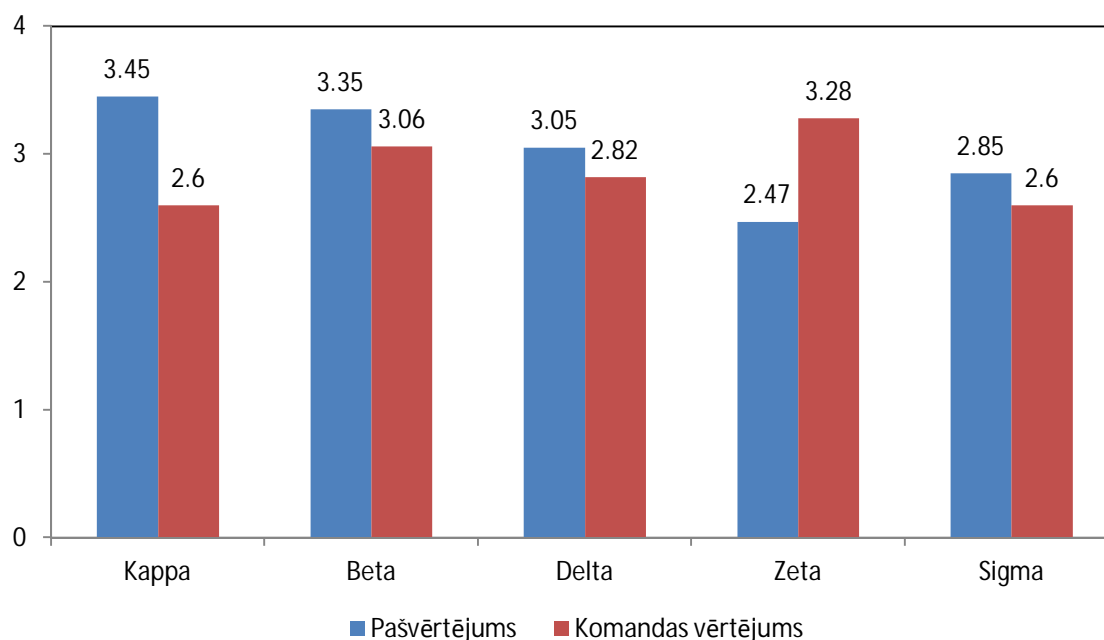
Sava līdera novērtēšanas aptaujā piedalījās piecas komandas, kopā 30 cilvēki, dažāda vecuma un dzimuma, kam šajā aptaujā netika piešķirta nozīmība. Respondentu skaits sastādīja 85.71% no piecu komandu kopējā darbinieku skaita, kas ir 35, viena komanda sastāv no 7 darbiniekiem un komandas līdera. No komandas „Beta” piedalījās 5 respondenti, no komandām „Zeta”, „Sigma” un „Kappa” seši, bet no komandas „Delta” piedalījās visi 7 komandas locekļi.

Divas komandas nenovērtēja savu līderi divu iemeslu dēļ: „Alfa” komandas līdere iebilda pret to, ka komanda viņu novērtē un aizliedza izplatīt aptauju, kas liecina par nevēlēšanos noskaidrot kā komanda viņu vērtē, līdere nebija ieinteresēta salīdzināt rezultātus un uzskatīja tos par sensitīviem, tātad neizpaužamiem. Komandas „Gamma” starpā, netika izplatīta aptauja, jo neradās iespēja sazināties ar komandas līderi, kura akceptētu aptaujas izplatīšanu.

Kā interesantu faktu var minēt, ka viens respondents, jautājumā, lai norāda savas komandas līderi, norādīja cilvēku, kas uzņēmumā nemaz neieņem oficiālā līdera lomu. Nav iespējams noteikt kurā uzņēmuma komandā šis respondents strādā, bet viennozīmīgi var pateikt, ka savu tiešo komandas līderi viņš neuzskata par esošo. Respondentam svarīgāku līdera lomu ieņem pilnīgi cits uzņēmuma darbinieks.

Rezultāti, kā līderi novērtēja sevi un kā viņus novērtēja komanda, bija ļoti atšķirīgi, pārsvarā komanda novērtēja savu līderi zemāk visos aspektos kā līderi novērtēja paši sevi (sk. 5.pielikumu).

Analizējot pārmaiņu līderības stila pārsvaru, vislielākās pašvērtējuma un komandu vērtējuma atšķirības ir „Kappa” un „Zeta” komandās (3.9.att.). „Kappa” komandas līdere sevi ir novērtējusi krietni augstāk kā komanda, gandrīz par 1 punktu 4 punktu skalā, turpretī „Zeta” komandas līdere sev piedēvējusi krietni zemākas pārmaiņu līderības iezīmes. „Beta”, „Delta” un „Sigma” pašvērtējuma un komandas vērtējuma atšķirības ir vismazākās, liecinot, ka šo komandu līderes spēj vispatiesāk novērtēt savas spējas, kas ir kvalitatīva iezīme.



3.9.att. Pārmaiņu līderības pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Salīdzinot konkrētāk pārmaiņu līderības veidojošo faktoru novērtēšanas atšķirības (3.1.tabula), var identificēt kuros faktoros ir vislielākās nesakritības, par nozīmīgām atšķirībām šajā aspektā tiek uzskatītas izmaiņas, kas ir ≥ 0.5 salīdzinājumā ar pašvērtējumu. Vislielākā novērtējuma sakritības ir „Beta” komandā, līdere apzinās savas stiprās un vājās puses un spēj tās novērtēt adekvāti, ne pārlietu sevi kritizējot, ne pārlietu augstu vērtējot. Nozīmīga atšķirība ir tikai divos faktoros – idealizētā ietekme (uzvedība) un individualizētā uzmanība. Pēc komandas

domām līdere neizstaro lielu pozitīvitāti kā arī komandas dalībnieki nejūtas, ka tiek uztverti tik ļoti kā indivīdi salīdzinājumā ar līderes pašvērtējumu.

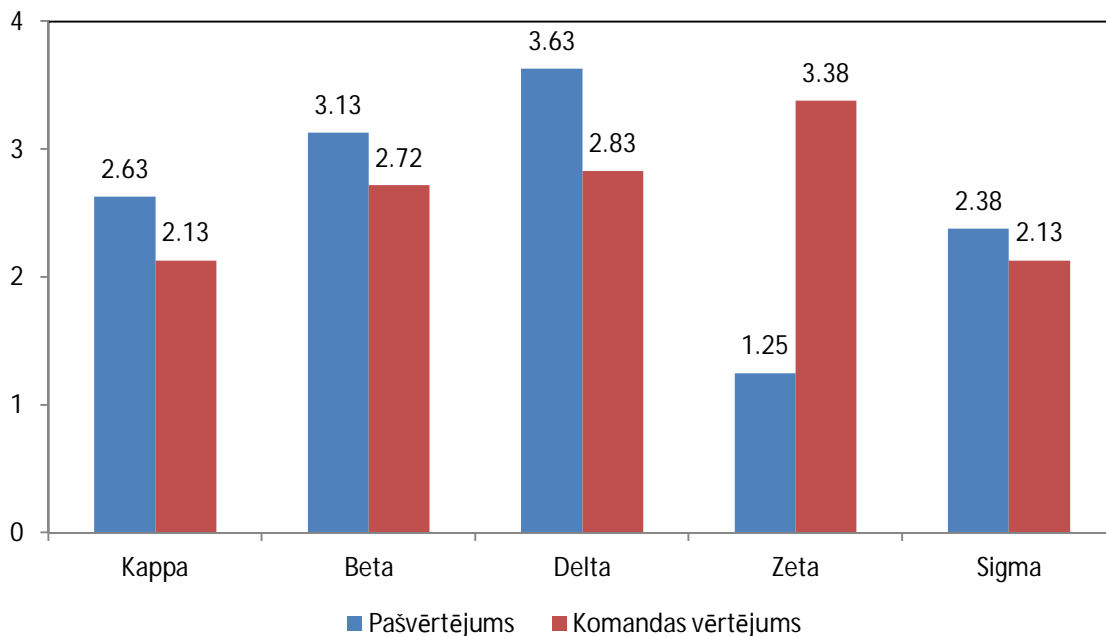
Trīs atšķirīgi novērtēti faktori ir gan komandai „Sigma”, gan „Delta”. „Sigma” komandas līdere ir novērtējusi sevi augstāk divos faktoros – idealizētā ietekme (uzvedība) un intelektuālā stimulācija, bet faktorā „idealizētā ietekme (piedēvētā)”, līderes pašvērtējums ir zemāks. „Delta” komandas līdere toties visos trijos faktoros ir novērtējusi sevi augstāk kā komanda. Visvairāk novērtējuma atšķirības ir „Kappa” un „Zeta” komandās. „Kappa” komanda savu līderi novērtēja visos faktors zemāk, bet toties „Zeta” komandas līdere tika novērtēta visos aspektos vairāk. Pārāk liels vērtējums nav pozitīva iezīme, situācijā, kad pašvērtējums ir augstāks, komandas līdere neuzskata, ka būtu nepieciešams ko mainīt, jo uzskata, ka viss tiek darīts tā, ka tas ir jādara, bet zemāks pašvērtējums ir tīri subjektīvs pieņēmums, kas nav saistīts ar objektīvo situāciju. Iemesli zemākam pašvērtējumam var būt dažādi, gan sākot ar psiholoģiskiem notikumiem, gan arī uzstādīti augsti standarti, kurus ir grūti sasniegt, tādēļ nerodas apmierinātība ar sevi.

3.1.tabula

Pārmaiņu līderības veidojošo faktoru komandu līderu pašnovērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums

Komanda Faktors	Kappa		Beta		Delta		Zeta		Sigma	
	Pašvērtējums	Komandas vērtējums	Pašvērtējums	Komandas vērtējums	Pašvērtējums	Komandas vērtējums	Pašvērtējums	Komandas vērtējums	Pašvērtējums	Komandas vērtējums
Idealizētā ietekme (piedēvētā)	3	2.31	3.25	2.83	3.25	2.71	1.75	3	1.75	2.31
Idealizētā ietekme (uzvedība)	3.5	2.44	3.5	2.56	3.25	2.5	2.25	3.17	3.25	2.44
Iedvesmojošā motivācija	3.25	2.94	3	3.44	3.5	3.08	2.25	3	3	2.94
Intelektuālā stimulācija	3.75	2.75	3.25	3.31	3.5	2.93	2.6	3.38	3.25	2.75
Individualizētā uzmanība	3.75	2.56	3.75	3.15	2.75	2.89	3.5	3.83	3	2.56

Kā nākamo līderības stilu, salīdzinot darījumu līderību, vislielāko atšķirību var novērtēt „Zeta” komandā (3.10.att). Kā jau iepriekš darbā tika veikta analīze, „Zeta” komandas līdere sevi vērtēja ļoti kritiski un daudzos faktoros uzrādīja viszemāko punktu skaitu, bet komanda viņu novērtēja ļoti labi.

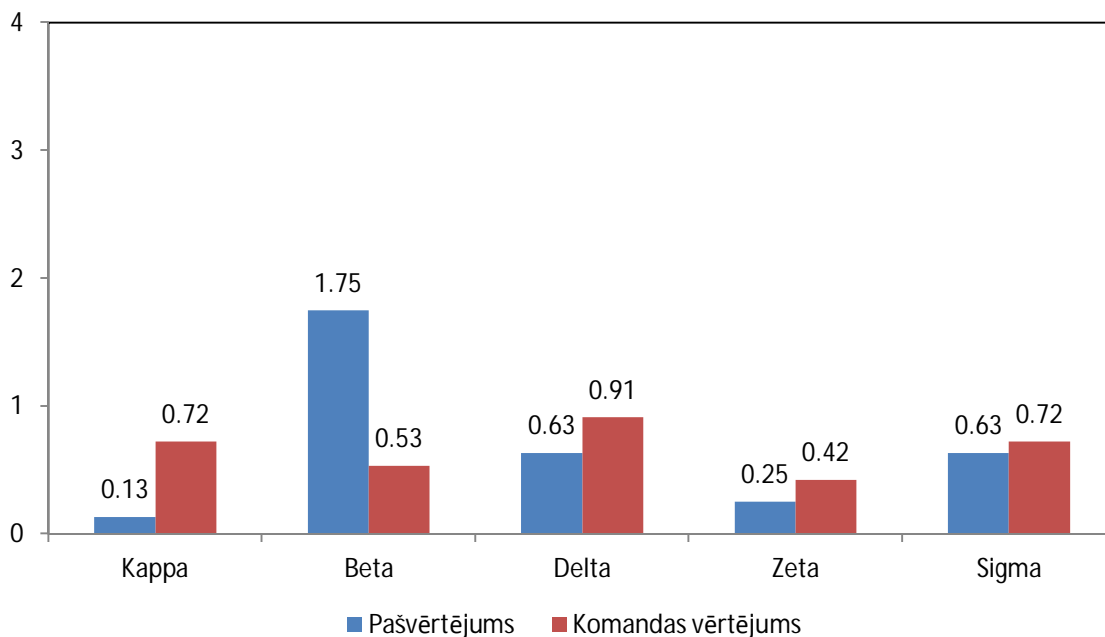


3.10.att. Darījumu līderības pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Salīdzinot atsevišķās atbildes jautājumos, kas pakārtoti darījumu līderības stilam, tikai viens respondents jautājumā, ka komandas līdere piedāvā citiem savu palīdzību, ja tie parāda pūles, atzīmēja ar 1 – reti. Šāda atbilde tika sniegta par „Beta” komandas līderi, kura pati uz šo jautājumu izvairījās atbildēt pilnībā. Tāpat tika novērotas nestandarta atbildes jautājumā, ka komandas līdere uzsver konkrēti, kurš ir atbildīgs par sasniegtajiem rādītājiem. Pārsvarā šajā jautājumā atbildes svārstījās no 3-4, bet respondents no „Kappa” komandas atzīmēja, ka viņu līdere nemaz to neuzsver un respondents no „Beta” komandas atzīmēja, ka tas notiek reti. „Beta” komandas var teikt ka nosacīti uzskata tāpat, atzīmējot, ka to uzver reizēm, bet „Kappa” komandas līdere turpretī uzskata, ka uzsver diezgan bieži. 25% no „Sigma” komandas locekļiem, atzīmēja, ka viņu līdere reti koncentrē uzmanību uz kļūdām un novirzēm no normas, bet pati līdere uzskatīja, ka to dara reizēm, tātad šeit nav manāmas lielas atšķirības, līdere apzinās savu rīcību, bet efektivitātes celšanai, būtu nepieciešams koncentrēties uz kļūdām vairāk. 20% no

„Delta” komandas respondentiem atzīmēja tādu pašu atbildi par savu komandas līderi, turpretī viņa novērtēja, ka bieži, ja ne vienmēr koncentrē savu uzmanību uz kļūdām.

Pasīvi izvairīgās līderības novērtējumā (3.11.att.), pārsvarā komandu līderes tika novērtētas kritiskāk, komanda uzskatīja, ka viņas piekopj šo stilu vairāk, kā pašas novērtēja, bet „Beta” komandas līdere bija daudz kritiskāka pret sevi nekā komanda viņu novērtēja.



3.11.att. Pasīvi izvairīgās līderības pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Visvairāk „Delta” komanda uzskata, ka viņu līdere piekopj pasīvi izvairīgo, jeb *laissez-faire* līderības stilu. Individuāli jautājumos, kas veido šo līderības stilu, bija vērojamas dažādas atbildes.

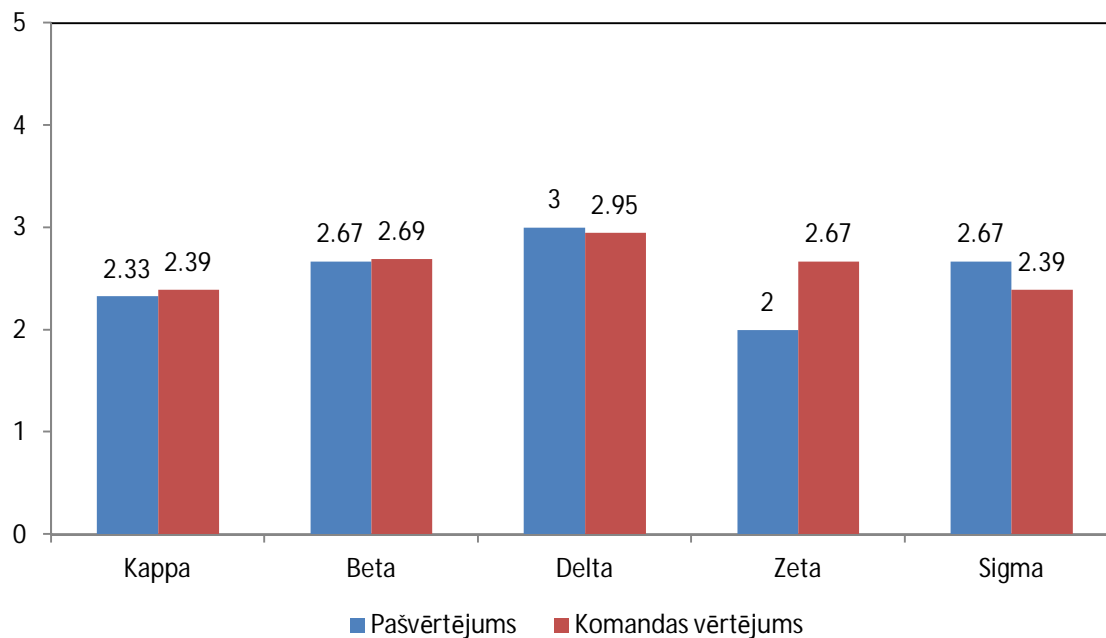
46% no respondentu „Delta” komandā atbildēja, ka viņu līdere diezgan bieži neiesaistās līdz problēma nav kļuvusi nopietna un viedoklis sakrīt ar līderes pašnovērtējumu. Līdere apzinās, ka nenotiek bieža iesaiste, bet iespējams par iemeslu var būt liela uzticēšanās savai komandai, bet būtu nepieciešams noskaidrot kādu iesaisti no līderes sagaida komanda. Iespējams dažiem komandas locekļiem ir nepieciešams atbalsts pirms ir radusies lielāka problēma, tas varētu veicināt mikroklimate uzlabošanu komandā.

„Kappa” komanda arī uzskata, ka viņu līderi ir diezgan izteikti pasīvi izvairīgās līderības stils, kā arī individuālajās atbildēs var redzēt, ka ceturtdaļa no respondentu uzskata, ka līdere

bieži, ja ne vienmēr gaida, līdz lietas noiet greizi un tikai tad iesaistās. Līdere par sevi aptaujā norādījusi, ka tā nenotiek nemaz, tātad ir vērojama tomēr liela atšķirība. Pie šādas atšķirības var būt vainojami vairāki faktori, gan komandas locekļi var nedarīt zināmu par radušajām problēmām, gan arī komandas līdere var vairāk uzmanību pievērst blakus lietām, jo tiek iesaistīta produkcijā, un nepievērst uzmanību pastāvošajām problēmām.

Apskatot citu jautājumu, kas atklāj pasīvi izvairīgās līderības stila īpatsvaru, interesanti, ka uz tiem pārsvarā atbildes ir „nemaz” vai „reti”, kas liecina par nekonkrētību komandas locekļu starpā. Pastāv varbūtība, ka nav bijusi iedziļināšanās jautājumos vai arī jautājuma būtības pārprašana, kas ir jāņem vērā pie analīzes.

Papildus līderības stiliem, tika izdalīti papildus faktori kā papildus pūlas, efektivitāte un apmierinātība. Šiem faktoriem ir ļoti nozīmīgi, lai analīze būtu no pašvērtējuma viedokļa, gan no komandas viedokļa.

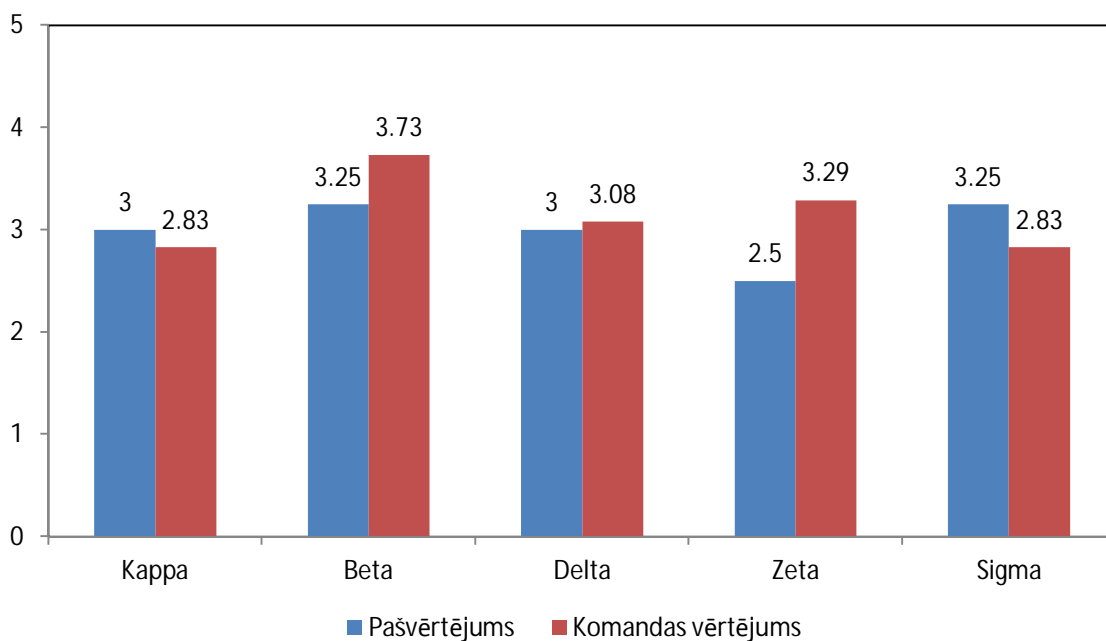


3.12.att. Papildus pūļu pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Kopumā salīdzinot iegūtos datus (3.12.att.) tie ir caurmērā vienādi, liecinot par adekvātu pašnovērtējumu. „Zeta” komandas savu līderi ir novērtējusi par 0.67 punktiem augstāk kā viņas pašvērtējums, tas nozīmē to, ka komandas līdere nemaz iespējams neapzinās papildus pūles, kuras viņa ir spējīga radīt savos sekotājos. „Zeta” komandas locekļi vēlas sasniegt vairāk, nekā

komandas līdere to apzinās, kas var tomēr arī radīt šķēršļus, ja komandas dalībnieki netiek pienācīgi novērtēti.

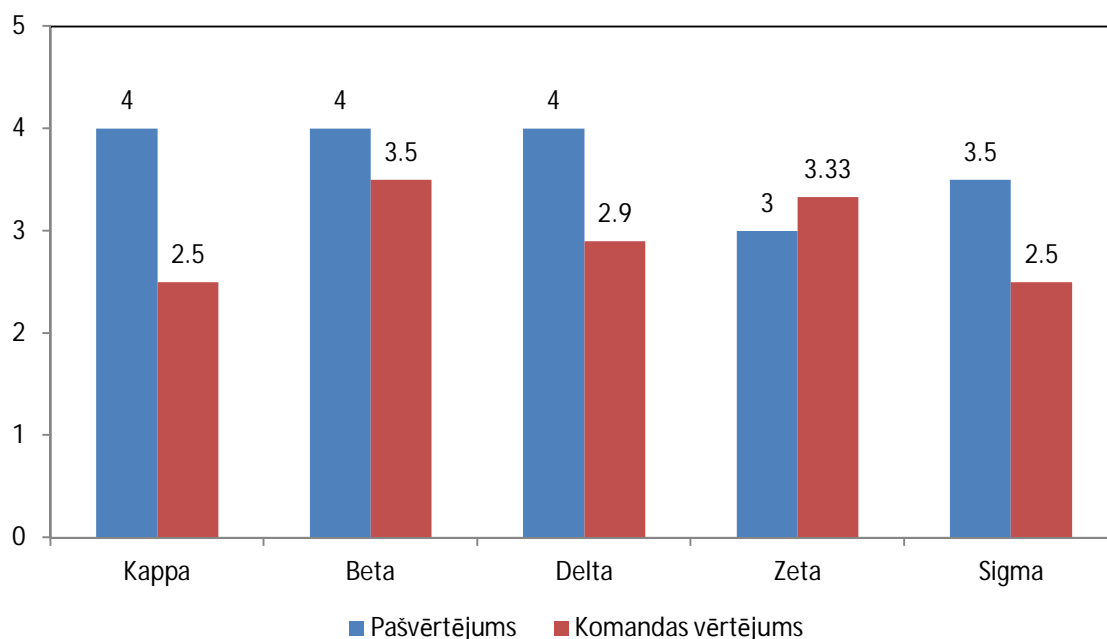
Efektivitātes rādītājs arī ir ļoti svarīgs faktors. Kaut arī komandas līderes visas ir norādījušas, ka vada efektīvu komandu, tomēr trijās no tām, pēc komandas locekļu domām, šī efektivitāte ir vēl augstāka (3.13.att.). „Kappa” komandas vērtējuma salīdzinājumu var uzskatīt par ne tik būtisku, turpretī „Beta” un „Zeta” komandas locekļi uzskata, ka viņu līderes bieži, ja ne vienmēr sniedz palīdzību ar darbu saistītās lietās, tāpat arī 100% no respondentu atbildēja, ka līdere vada efektīvu komandu.



3.13.att. Efektivitātes pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

„Sigma” komandas līdere sevi ir novērtējusi augstāk, bet starp respondentu sniegtajām atbildēm pastāv viedoklis, ka līdere reti vada komandu, kas ir efektīva. Tātad komanda, iespējams, nejūtas pietiekami augsti novērtēta, par ko līderi būtu jārūpējas, lai radītu šo efektivitātes sajūtu kas arī palīdzētu to sasniegt realitātē.

Apmierinātības faktors viennozīmīgi ir jāmēra gan no līdera, gan komandas viedokļa puses, jo līderis var nezināt vai komanda patiesi ir apmierināta.



3.14.att. Apmierinātības pašvērtējuma un komandu vērtējuma salīdzinājums uzņēmuma „KONRON” komandu līderiem 4 punktu skalā (0-netiek piedēvētas, 4-tiek piedēvētas pilnībā)

Kā redzams salīdzinājumā (3.14.att.), visas līderes, izņemot no komandas „Zeta” apmierinātību ir novērtējušas ļoti augstu kā jau tādu, tendenci var manīt visās atbildēs. Vislielākā atšķirība manāma komandā „Kappa”, tās locekļi savu līderi novērtēja par 1.5 punktiem zemāk kā līdere. Komandas līdere uzskata, ka bieži, ja ne vienmēr pielieto līderības metodes, kas sniedz gandarījumu, kā arī gandrīz, ja ne vienmēr sasniedz uzņēmuma izvirzītās prasības. Komandas starpā atbildes bija ļoti atšķirīgas, bija gan respondenti, kas uzskatīja, ka līdere ir ļoti apmierinoša, gan tādi, kas novērtēja apmierinātību ar līderi zemu. Tāpat arī „Delta” komandas locekļi, 66% atbilžu novērtēja, ka komandas līdere tikai reizēm pielieto tādas līderības metodes, kas sniedz gandarījumu.

Lai noskaidrotu komandas līderu galvenā stila iezīmes, var aprēķināt vidējo aritmētisko novērtējumu, ņemot vērā komandas līderu sniegtās atbildes un komandas locekļu aptaujas rezultātus (sk. 3.pielikumu).

Var redzēt, ka galvenais līderības stils, kas pastāv uzņēmumā „KONRON” ir pārmaiņu, jo tas ir izteiktāks četrām no piecām komandu līderēm (3.2. tabula).

3.2.tabula

Vidējais līderības stilu novērtējums sadalījumā pa komandām

Komanda Stils	Kappa	Beta	Delta	Zeta	Sigma
Pārmaiņu līderība	3.02	3.21	2.95	2.88	2.73
Darījumu līderība	2.25	2.93	3.23	2.32	2.26
Pasīvi izvairīgā līderība	0.43	1.14	0.77	0.34	0.68

Tikai komandas „Delta” līderi, izteiktāks ir darījumu līderības stils, kaut gan to nevarētu uzskatīt par būtisku pārsvaru, jo atšķirība ir tikai 0.3 punkti. Aritmētiskā aprēķina rezultātā, visizteiktāk pasīvi izvairīgais līderības stils piemīt „Beta” komandas līderi, 1.14 punkti, kas ir vērtējams negatīvi salīdzinājumā ar citiem rezultātiem.

Izmantojot *MLQ 5X* metodi kā atgriezenisko saiti, ir iespējams iegūt pilnvērtīgākus rezultātus un plašāku analīzi. Kā varēja paredzēt, reti kuros faktoros komandas viedoklis sakrīt ar līderes viedokli, bet tam par pamatu var būt dažādi faktori, gan problēmas ar pašvērtējumu, gan arī līdera nepietiekama kvalifikācija.

Par vissvarīgāko var uzskatīt komandu līderu spēju orientēties dažādos līderības stilos, tādā veidā, pielietojot tos atkarībā no situācijas, un pēc analīzes rezultātiem var redzēt, ka uzņēmumā „KONRON” komandu līderēm atbilst pilna spektra līderības stili.

3.3. Līderības nozares ekspertu viedokļu apkopojums

Lai labāk izprastu līderības nozīmi un dažādus faktoros un aspektus, darba autore intervēja dažādus ar līderību saistītus ekspertus un ieinteresētās puses. Lai pilnvērtīgi varētu izprast līderības un līderu nozīmību, kā arī uzzināt nozares niansas un attīstības iespējas, nepieciešamas trīs iesaistītās puses – uzņēmuma, kurš vēlas uzlabot līderību, pārstāvis un ieinteresētie līderi, un profesionāļi, kuri apmāca un sniedz pilnveides kursus topošajiem un esošajiem līderiem. Veiksmīgi sadarbojoties abām pusēm, ir iespējams uzlabot līderību konkrētā uzņēmumā.

Anketēšanā tika aptaujāti uzņēmuma „KONRON” esošie līderi, uzzināts viņu galvenais līderības stils, kā arī uzzināts komandu viedoklis par saviem līderiem, kas parādīja mazliet

citādākus rezultātus līderības stilu dominancē. No uzņēmuma puses, darba autore intervēja nodaļas vadītāju, kurai ir vienpersoniskas tiesības iecelt komandu līderus un kura ir ieinteresēta līderu snieguma uzlabošanā (sk. 5.pielikumu). No nozares profesionāļu puses, darba autore intervēja starptautiski sertificētu, praktizējošu personiskās izaugsmes, biznesa un komandu kouču – Elitu Kazaini (sk. 6.pielikumu), praktizējošu komandu kouču, apmācību un treniņu pasniedzēju Kristīni Zaksu (sk. 7.pielikumu), SIA „O.D.A” vadītāju, vadošo konsultanti un organizāciju psihologi, grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis” autori Gitānu Dāvidsoni (sk. 8.pielikumu), kā arī tika intervēta Latvijas Valsts kancelejas direktori Elita Dreimani (sk. 9.pielikumu), lai sniegtu citādu ieskatu līderībā.

Dažādi līderības teorijas pētnieki un zinātnieki min daudzas un dažādas līderības un līderu definīcijas, tādēļ ir ļoti svarīgi noskaidrot, ko par līderi un līderību uzskata iepriekš minētie eksperti. Vienots viedoklis ir visām nozares ekspertēm, viņas uzskata, ka līderim ir īpašības, kuras nevar iemācīties, bet tāpat ir ļoti daudzas īpašības un prasmes, kuras var uzlabot. Piemēram, Elita Dreimane uzskata, ka līderim ir jābūt vēlmei uz izcilību, kura ir iekšējā nepieciešamība katram cilvēkam, tā vai nu piemīt vai nē. Ja nepastāv šī iekšējā vēlme uz izcilību, nebūs vēlme apgūt to, kas ir aprakstīta grāmatās. Šī vērtība tiek uzskatīta par svarīgu, jo apkārtējie cilvēki to var just un tad attiecīgi reflektē ar to pašu un uzņēmums progresē. Gitānas Dāvidsones viedoklis ir tāds, ka līderis ir cilvēks, kas spēj aizraut un virzīt citus kāda sabiedriski nozīmīga mērķa labā. Viņa uzsvēra, ka līdera motivēšanas spējai un rīcībai ir jābūt kāda augstāka labuma vārdā nevis tikai uzpildīt uzņēmuma biznesa plānu, ir jābūt jēgpilnam mērķi. Elita Kazaine uzskata, ka līderis ir pareizais cilvēks, pareizajā vietā. Viņa intervijā uzskaitīja, ka ir dažādi cilvēki, var būt izpildītāji, vadītāji un līderi un principā uzskata, ka līderis un līderība ir tikai viens atzars no cilvēku resursu vadības, bet tāpat uzsvēra, ka ne visi ir līderi un ne visiem par tādiem ir jāklūst. Uzņēmuma „KONRON” nodaļas vadītāja uzskata, ka līderim ir jābūt patstāvīgam, pašam ir sevi jābūt motivēt. Intervētajām personām nebija burtiski viens viedoklis uz uzskats par to, kas ir līderis, bet tas tikai apstiprina to, ka jēdzienu „līderis” un „līderība” ir ļoti grūti nodefinēt, jo tas sevī ietver neskaitāmus aspektus un nepieciešamās rakstura iezīmes, nepastāv viens definējums, katrs šos terminus var uztvert mazliet citādāk.

Daudzi autori uzskata, ka par līderi var iemācīties, ka līderība neietver iezīmes, kuras nevar attīstīt ikvienā cilvēkā. Intervējot nozares ekspertus, darba autore sastapās ar dažādiem viedokļiem. Elita Kazaine bija viennozīmīgi pārliecināta, ka par līderi ir jāpiedzimst un ka tikai tad ja ir šī tieksme uz līderību, tad var mācīties papildus. Ir cilvēciskas kvalitātes, kam ir jāpiemīt

ikvienam līderim, piemēram, komunikācijas prasmes, projektu vadīšanu – šīs kvalitātes var attīstīt un iemācīt, bet līderim ir jāpiemīt harizmai, ko nevar attīstīt nekādā veidā, līderim ir jāpiemīt emocionālajai inteliģencei. Gitāna Dāvidsone neizvēlējās paust tik krasu viedokli kā Kazaines kundze. Viņa uzskata, ka kaut kādā ziņā par līderi piedzimst, ka katram ir savas stiprās puses kuras vieglāk izkopt un pilnveidot, kas var būt šī iedzimtības daļa, bet tāpat uzskatīja, ka šajā jomā daudz ko var attīstīt. Viņa neuzskata, ka ir pareizi domāt, ka ir tikai viena līderības formula, var būt arī kluss un nemanāms cilvēks, kuram piemīt līdera spējas, jo līdera raksturojumā ir ļoti daudz dažādu izpausmju un nianšu un katram līderim ir savs stils. Dreimanes kundze uzskata, ka līderim ir jābūt ar vēlmi mācīties, jābūt ar vēlmi pilnveidoties un iet uz izcilību, pēc tā var spriest, ka par līderi var iemācīties. Uzņēmuma „KONRON” nodaļas vadītāja, uzskata, ka svarīga ir cilvēka personība. Ja ir pamata kvalitātes un pareiza attieksme, spēja motivēt, tad pārējās iezīmes var iemācīties. Turpretī Kristīne Zaksa uzskata, ka, ja runā par līderi, kā savas personīgas dzīves līderi ar spēju apzināt savas vērtības un atklāt savu potenciālu, tad to varot iemācīties, tāpat kā saskarsmi ar citiem cilvēkiem ir iespējams pilnveidot. Kopumā skatoties, viedokļi atšķīrās, bet arī bija sakritības. Līderim ir jābūt ar savu personību, jābūt harizmātiskam un ar emocionālo inteliģenci, kuru iemācīties ir ļoti grūti, ja tāda vispār nepastāv. Pamata lietas, projektu vadīšana, strādāšana ar cilvēkiem un citas organizatoriskas prasmes, var iemācīties un attīstīt ikviens, tādējādi uzlabojot sevī jau esošo līdera potenciālu.

Darba autore uzskatīja par svarīgu noskaidrot kopējo līderības tendenci Latvijā, vai šī tendence attīstīt līderus ir augusi. Elita Kazaine uzreiz atzina, ka tendenci nav pētījusi, jo līderis vai nu ir vai nav, Kazaines kundze interesē vai uzņēmumam un komandai šis līderis ir piemērots, kā citi ar līderi jūtās, netika vilkta nekāda paralēle ar līderības popularizēšanos Latvijā, tomēr uzsvēra, ka pieejamie literatūras avoti ir novecojuši. Tāpat arī Zaksas kundze nespēja komentēt līderības statistiku un pieprasījumu, viņa uzskata, ka intereses apjoms īsti nav mainījies, ir mainījies tikai skatījums par šiem terminiem. Turpretī šiem viedokļiem, Gitāna Dāvidsone uzskata, ka lielāka ieinteresētība ir vērojama pēdējo piecu gadu laikā, jo organizācijas pašas saskaras ar to, ka mūsdienās ar parastajām vadības metodēm vien nepietiek.

Līderim ir dažāds pazīmju kopums kam būtu jāpiemīt, pēc Elitas Dreimanes domām līderim ir jāpiemīt spējai ģenerēt spožas idejas un spējai izcili darboties, lai idejas iemiesotu dzīvē. Tāpat tika uzsvērts, ka līderim ir jābūt drosmīgam un spējīgam pieņemt lēmumus, kā arī uzņemties atbildību par to. Pēc viņas domām, ja komanda sasniedz labus rezultātus, tad tas ir visas komandas nopelns, bet ja sliktus, tad vainojams ir tās līderis. Elita Kazaine uzskata, ka

pamatā līderim ir jāpiemīt emocionālajai inteliģencei, kuru nav iespējams izmērīt kā arī to nav iespējams iemācīt. Ir jābūt personīgajai ķīmijai, vai nu komanda ticēs savam līderim vai nē. Līderim ir jāpiemīt enerģijai, jo ne ar zināšanām viņš citus vedīs, tās visas vērtības ir nemērāmas, stāja, empātija, sapratne, spēja komunicēt, tas katram ir individuāls. Kristīne Zaksa uzskata, ka līderim ir jāapzinās vērtības un savs potenciāls, tāpat jārada vide, kur līdzgaitnieki spēj realizēt savu potenciālu, tad to var jau saukt par augstas efektivitātes komandu. Arī Zaksas kundze uzsvēra emocionālās inteliģences nozīmību, kura ir savienojama ar vērtību apzināšanos. Darbā apskatītā uzņēmuma nodaļas vadītāja arī uzskatīja, ka galvenais līderim ir raksturs. Uzņēmumā „KONRON” komandu līderi tiek izvēlēti brīvi, vienpersoniski. Nodaļas vadītājs vērojot darbiniekus spēj noteikt, kurš būtu labs līderis, kurš nē. Viņa uzsvēra, ka lēmums netiek balstīts uz pieredzi, līderim ir jābūt patstāvīgam un pašam sevi jāmotivē, ir jābūt konkrētam raksturam un attieksmei. Saistībā ar uzņēmuma specifiku, „KONRON” pārstāve neuzskata, ka galvenais būtu pieredze IT nozarē, lai kļūtu par līderi šajā uzņēmumā. Var gadīties, ka labāks līderis ir bez pieredzes, nekā kāds, kurš nozarē nostrādājis 5 gadus. Ir jābūt pamata lietām, lai varētu būt līderis, no viņiem netiek sagaidīts, ka strādās produkcijā, tādēļ padziļinātas zināšanas IT nozarē nav galvenais nosacījums. Arī Dreimanes kundze uzskata, ka nav nozīmes, kādā sektorā līderis strādā, jo līderība ir māksla vadīt.

Pēc autores domām, gan esošie, gan topošie līderi ir jāvērtē un jānosaka uzņēmumam labākais variants, kurš, lai ieņemt līdera amatu. Šāds jautājums, par labāko līdera novērtēšanas metodi, tika uzdots arī nozares ekspertiem. Kristīne Zaksa minēja, ka ļoti plaši izplatīta ir *Gallup* aptauja, bet ir arī jāsaprot ar kādu mērķi tiek veikta aptauja un vai vēlas izmērīt līdera sasniegtos rezultātus peļņā vai darbinieku apmierinātību un mikroklīmatu uzņēmumā. Elita Kazaine arī minēja, ka personīgi strādā ar *Gallup* 12 jautājumiem. Šāda metode būtu jāveic uzņēmumā uz vietas, jo praksē ir atklājies, ka darbinieks par līderi uzskata pilnīgi citu cilvēku, nevis to, kas pēc amata skaitās līderis. Atklātās sarunās šādi aspekti tiek parādīti, jo vadītājs var būt tikai formāli, nevis kā līderis. Dāvisones kundze turpretim uzskata, ka nav labāka metode kā 360 grādu vērtēšana, kad līdera esamību vai neesamību var apliecināt apkārtējie. Kāds var uzskatīt sevi par līderi, bet arī apkārtējiem viņš par tādu ir jāuzskata. Tāpat arī tika uzsvērts, ka līderim ir nepieciešama pašattīstība. Uzņēmumā „KONRON” līderis tiek novērtēts ikdienā, nodaļas vadītāja ir spējīga noraksturot katru darbinieku, vai viņam ir potenciāls uz līderību vai nē, tomēr tiek atzīts, ka tas ir arī riskanti. Līderiem tiek izvirzīti dažādi mērķi, gan konkrēti, gan komandai. Individuālie mērķi tiek uzstādīti pēc nodaļas vadītājas ieskatiem, tāpat ir mērķi, kas attiecas uz

komandu novērtējumu, bet uzņēmumā netiek pielietota neviena no starptautiski atzītām līderu vērtēšanas metodēm. Uzņēmumā pastāv konkrēts standarts, kādam ir jābūt komandas līderim un tad katrs kandidāts tiek izvērtēts. Līderim nav jāstrādā produkcijā, tiek gaidīta komandas vadīšana, darbu sadale, organizācija, līdz ar to tiek meklēti tie, kuri ir aktīvi, kuriem piemīt šī līderība, neveicot papildus novērtējumus. Kazaines kundze arī uzskata, ka ja līderis tiek novērtēts negatīvi, ir jābūt atgriezeniskajai saitei, lai viņš netiek iedzīts mazvērtības kompleksos. Ja visai komandai ir lietas, kuras līderī neapmierina, tad viņam ir izvēle to vai nu pieņemt vai nē, bet ir jābūt šai vēlmei mācīties, jo to var darīt tikai brīvprātīgi.

Darbā apskatītajā uzņēmumā ir vairākas komandas, kuras tiek veidotas pēc darba un pienākumu apjoma. Agrāk tās tika dalītas pa valstīm, šobrīd tikai pēc pienākumiem, jo tiek mēģināts atrast efektīvākais darbības veids, lai ar lielu apjomu var sasniegt augstu kvalitāti. Katrai ir savs komandas līderis, kuram ir arī tāds amata nosaukums, tad viennozīmīgi ir svarīgi noskaidrot no nozares ekspertiem, vai šāda termina lietošana ir korekta. Elita Dreimane uzskata, ka uzņēmumā tāds amats nevarētu būt, jo formālais līderis ir uzņēmuma vadītājs. Līdzīgi arī uzskata Kazaines kundze, sakot, ka līderis nav amats, amats ir vadītājs. Viņa ieteica, ka amata aprakstā var rakstīt, ka ir tendence uz līderību, bet tomēr tas nebūtu korekti. Zaksas kundze gan uzskata, ka privātajā biznesā vadītāji var lemt paši, kā saukt padoto amatus, tādēļ arī salikums „komandas līderis” ir pilnīgi iespējams. Turpretī Gitāna Dāvidsone uzskata, ka ir grūti atrast šādam amatam pamatojumu, jo līderis ir tā pati vadība, tikai ar mainītiem uzdevumiem. To esot grūti ietvert amata aprakstā, tādēļ arī grūti iztēloties kā izskatās līdera amata apraksts. Neskatoties uz šādu viedokli, Dāvidsones kundze arī tomēr uzskata, ka nav slikti kaut kādā mērā akcentēt šo vadības netaustāmo pusi. Šobrīd komandas līderis uzņēmumā „KONRON” tiek iecelts vienpersoniski un Gitāna Dāvidsone uzsver, ka ir jāzina cik kvalitatīvs ir šis pieņemtais lēmums. Ir jāvērtē prasmes konkrētajiem cilvēkiem un minēja piemēru, ka ir 5 cilvēki, no kuriem viens jāizvēlas par līderi. No 5 tiek izvēlēts labākais, bet organizācijas standarts ir augstāks nekā šis cilvēks var sasniegt, tad ir vēlams apdomāt ņemt klāt sesto cilvēku, tādējādi pacelt uzņēmumu citā līmenī. Galvenais ir kvalitāte un saturs rīcībā uz ko balsta lēmumu, bet jomas profesionāļa viedoklis vienmēr ir jānovērtē.

Tikpat svarīgi kā noskaidrot stiprās puses un novērtēšanas metodes, ir apzināties ar kādiem šķēršļiem līderi var saskarties un no kā būtu visvairāk jāuzmanās. Kazaines kundze uzskata, ka līderim ir jābūt komandas spēlētājam, un ka lielākā kļūda, kas pastāv Latvijā ir PSRS sekas, kad eksperts tiek virzīts par līderi. Ekspertam būt ir labi, bet tā ir ļoti šaura niša, viņam pēkšņi ir

jāvada cilvēki, kas sarežģī situāciju. Gitāna Dāvidsone uzskata, ka problēma ir tāda, ka iedod līdera lomu cilvēkam, kurš nav gatavs to pieņemt, jo nepiemīt vajadzīgā līmeņa prasmes. Tāpat arī ir nozīme bāzes lietām, lai cilvēks ir godprātīgs, vārdi saskan ar darbiem. Ja līderis pats nav ticis galā ar savām vērtībām, tad agri vai vēlu to pamanīs citi un komanda vilsies šādos līderos. Sākotnēji varbūt komanda tiks iesaistīta un veiksmīgi darbosies, bet situācijā, kad līderis neizstāvēs savējos, kad viņš rīkosies negodprātīgi, tad komanda sāks jukt un būs neapmierināta ar līderi. Uzņēmuma „KONRON” nodaļas vadītāja uzskata, ka problēmas var rasties no kolektīva. Ja ir tikai sieviešu kolektīvs, vai jauktais, rodas atšķirības vadīšanā, ir jārod konkrēta pieeja kā komunicēt un kā risināt problēmas. Piemēram, ja līderis sevi neveiksmīgi parāda, tad komanda to atceras, rodas personīgs iespaids, kuru ir grūti izmainīt, bet vienmēr pastāv variants pārlikt uz citu komandu, kur iespējams ir sākt no jauna.

Ne vienmēr teorija sakrīt ar praksi, tādēļ nozares ekspertiem tika uzdots jautājums balstīts uz viņu pieredzi, vai tā atšķiras. Zaksas kundze uzskata, ka termins un izpratne mainās, jo šobrīd arvien biežāk runā par līderi, kas spēj radīt tādu vidi, kur darbiniekiem tiek dota iespēja realizēt savu. Kazaines kundze viennozīmīgi atzina, ka viņas uzskats nesakrīt ar grāmatām, bet uzskata, ka jaunākās tendences arī drīz ienāksot Latvijā. Viņa minēja, ka grāmatas par līderības tēmu tiek datētas ar 1960.gadu un tad attiecīgi ietvertais pētījums ir par vēl senāku laiku, tātad tā ir ļoti veca teorija. Elita Kazaine uzskata, ka internetā var atrast mūsdienīgākus pētījumus, bet atzīst, ka pēc viņas pieredzes, teorija ir pavisam kas cits kā prakse.

Uzņēmuma „KONRON” pārstāve atzina, ka būtu nepieciešams līderiem veicināt nestandarta domāšanu, dot lielāku brīvību pamainīt notiekošos procesus. Bieži vien jaunais komandas līderis pārņem iepriekšējā vadības stilu, neko nemainot, bet augstāk tiktu vērtēts, ja līderi spētu ieviest jaunas lietas. Pārstāve arī atzina, ka komandu līderi ir diezgan noslogoti, tādēļ viņi arī pieslēdzas produkcijas darbiem, problēmu risināšanai un sistēmas pārbaudei un atliek maz laika radošai domāšanai. Neskatoties uz lielo noslogotību, nodaļas vadītāja tomēr neuzskata, ka to varētu risināt ar lielāku darbinieku skaitu produkcijā. Viņa uzskata, ka drīzāk būtu jāapmeklē kursi, kuros mācītu pienākumu deleģēšanu, lai paliek vairāk brīvā laika. Tā kā uzņēmums cenšas būt efektīvs, ja kāds no darbiniekiem aiziet, mēģina izvairīties no jaunu darbinieku piesaistīšanas un skaita palielināšanas, viņa tikai uzskata, ka līderiem ir jābūt spēcīgiem, kas strādā pilnā slodzē, jo dažreiz līdera loma saplūst ar produkcijas pienākumiem.

4. LĪDERĪBAS ATTĪSTĪŠANAS VEIDI UN IESPĒJAMĀIS EFEKTS UZŅĒMUMĀ „KONRON”

Pēc dažādu ekspertu domām, ir vairāki veidi kā var uzlabot līderību uzņēmumā. Viens no tiem ir, ka līderiem ir jāpraktizē stratēģiskā vadība – jāattīsta pētnieka redzējums, dzīvotspējīga stratēģija, mērķtiecīgs plāns un ieviešanas process un tad jāsaņem nepārtrauktai vides uzraudzībai.

Galvenais uzdevums līderim ir attīstīt tādu kultūru, kas ļauj cilvēkiem sadarboties, lai sasniegtu kopīgu uzņēmuma mērķi kā arī ieklausīties sekotāju vajadzībās un attiecīgi rīkoties, jo kolektīva inteliģencei var būt neatsverama vērtība. Līderiem ir jāiedvesmo un jāmotivē bieži vien balstoties uz kompānijas pagātņi, tagadni un nākotni. Līderi iedvesmo sekotājus atrast nozīmi savā darbā, bet vadītāji bieži vien tiecas kļūt par līderiem.

Autors *Allio R.J.* uzskata, ka neviens uzņēmums nevar garantēt veiksmīgu apmācību topošajiem līderiem un ir uzskatāms, ka pastāv nepietiekami pierādījumi, ka līderības apmācību iestāžu beidzējiem piemīt unikālas līdera iezīmes. Uzņēmumi, kuri sūta darbiniekus ar augstu potenciālu uz līderības kursiem, ir pārliecināti, ka pēc apmācībām tie kļūs par viennozīmīgi labākiem līderiem, bet pretēji šim ir pierādīts ar *Hawthorne* efektu, ka jebkāda uzmanība, kas tiek pievērsta darbiniekiem, var uzlabot sniegumu, vadītāju darbs var uzlaboties jau tad, kad uzņēmums viņiem piemēro statusu – daudzsološs līderības kandidāts.⁹²

Bez šaubām var apgalvot, ka līderības spējas var uzlaboties tikai praktiski tās pielietojot, piemēram, izmantojot apmācībās iegūtos jaunus terminus. Teorija un principi var tikt iemācīti, bet dažādi pētījumi atklāj, ka līderiem piemītoša uzvedība ir gan jāiemācās, gan jāpielieto.

Autors *Allio R.J.* ir izstrādājis piecus punktus, kuri topošajiem līderiem būtu jāievēro⁹³:

1. Pieņemt līderības izaicinājumus un piekopt praktisku līdera darbu;
2. Censties pārspēt veiksmīgu līderi un tā vadības veidu;
3. Atrast konsultantu, kas var sniegt konstruktīvas atsauksmes;
4. Apmeklēt līderības programmas, lai pilnveidotu specifiskas spējas, kā piemēram, izteikšanos;
5. Strādāt ar personīgo iezīmju attīstīšanu, piemēram, empātiju, pacietību un rakstura stingrību.

⁹² *Allio R. J. Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable*, 2012, Strategy & Leadership, Vol. 41 Iss 1, 12p

⁹³ Turpat, 13p

Tiek pieņemts, ka individuāla persona var kļūt par līderi, ja tā eksperimentē ar dažādām pieejām jaunos izaicinājumos un lēnām tās integrē ikdienas darbā un attīsta personīgo līderības stilu.

Iepriekš minētajiem autora soļiem var piekrist, bet tikai pēdējā punktā tiek minēts, ka ir jāstrādā ar personīgajām iezīmēm, kuras ir grūtāk attīstīt kaut arī tās var tikt uzskatīti par svarīgākajām līdera iezīmēm.

Tāpat problēmas ar ko var saskarties ir, ja ir vēlme pārspēt jau esošu veiksmīgu līderi, bet tas neizdodas, tad cilvēks sāk sevi kritizēt, kas uzreiz apstādina attīstības procesu. Darba autore neuzskata, ka šis solis ir svarīgs attīstībā, svarīgāk ir mācīties no esošiem līderiem, atrast piemēru kam sekot.

Kas saistīts ar līderības programmām un papildus kvalifikācijas celšanu, ir nepieciešama līdera pašiniciatīva. Viņam ir jābūt vēlmei mācīties un attīstīties, ja tādas nav, tad līderis nevar pastāvēt. Vislabāk tiek novērtēts, ja līderim katru gadu ir vairāki mērķi kā sevi attīstīt, kādas jaunas kompetences iegūt un kā sevi pierādīt. Turēšanās pie šādiem mērķiem un mērķu izveide disciplinē līderi. Viennozīmīgi ir jāturpina attīstīt jau esošās kvalitātes, piemēram, nepārtraukti var mācīties runas mākslu un attīstīt savu spēju izteikties, tādā veidā arī motivējot citus uz pareizu darbību.

Attīstība visticamākais var notikt tad, ja tiek izstrādāts konkrēts plāns un programma, kas ir jāpilda un dažādi soļi tiek veikti konkrētā laika posmā, piemēram 6 vai 12 mēnešu laikā. Noteikti svarīgi, lai izstrādātā programma balstītos uz trīs faktoriem:

- apmācāmā līdera rakstura iezīmēm;
- kvalitatīvu līderības attīstības programmu;
- līdera vadītāja atbalsts.

Kad tiek vadīta komanda, vislabāk ir veicināt ideju radīšanas procesu tajā nevis līderim uzspiest savu ideju un vislabākais iznākums ir tad, ja komanda nespēj piedēvēt ideju vienam konkrētam cilvēkam. Tas arī palīdz komandai stiprināt savu pārliecību gan kā individuāliem darbiniekiem, gan kā iespējams nākamajiem līderiem. Līderiem nav jāzina atbildes uz visiem jautājumiem, līderiem ir jāvēlas tās meklēt un ir jāpalīdz saviem sekotājiem pieņemt labu lēmumu. Paradoksāli, bet lai pilnībā realizētu līdera potenciālu ir nepieciešams daļēji atdot varu citiem darbiniekiem – palīdzēt viņiem rast atbildes uz pastāvošo problēmu vai jautājumu.

Aptaujāto uzņēmuma „KONRON” komandu līderēm ir jāņem vērā aptaujas rezultāti un jāvadās pēc tiem, lai noteiktu, kuri faktori ir jāattīsta. Arī uzņēmuma vadībai ir jāizrāda interese par līderību uzņēmumā, jo tādā veidā var uzlabot efektivitāti visā uzņēmumā.

Iespējamais efekts, ko varētu sasniegt uzņēmums „KONRON”, ja tiktu attīstīta līderības māksla, ir efektivitātes paaugstināšana. Līderis motivējot savu komandu, var likt tai apstrādāt lielākus apjomus nezaudējot kvalitāti, kas mūsdienās ir nepieciešama veiksmīga uzņēmuma iezīme. Līderis spēj ietekmēt mikroklimatu uzņēmumā jo viņi vislielākajā mērā nosaka komandas locekļu apmierinātību ar pastāvošo uzņēmuma organizāciju.

SECINĀJUMI

1. Šobrīd teorija ir sadrumstalota, kas apgrūtina padziļinātu izpēti, kā arī daudzi literatūras avoti ir novecojuši, tādēļ ir nepieciešams veikt papildus izpēti un apkopojumu.
2. Biznesa vide nav iedomājama bez līdera, jo uzņēmumam ir jāattīstās, tādēļ līderim un līderības pielietošanai ir izšķiroša nozīme lēmumu veiksmīgai īstenošanai. Labs līderis var padarīt vāju biznesa plānu par veiksmīgu, bet slikts līderis spēj pat vislabāko biznesa plānu izbojāt.
3. Galvenā līderības būtība ir, ka līderiem ir jāstrādā komandā, viņi nedrīkst sevi uzskatīt par indivīdu, viņi ir komandas un uzņēmuma sastāvdaļa. Līderim ir jāspēj darboties pāri savām interesēm kāda augstāka mērķa labā. Līderiem ir jāspēj veicināt komandas efektivitāti un funkcionalitāti kā arī jāspēj uzņemt atbildību par jebkurām sekām.
4. Pastāv vairāki līderības stili, kuri ir radušies gan pēdējos gados, gan gadu simtus atpakaļ, bet, lai līderi uzskatītu par veiksmīgu, viņam nedrīkst piemist tikai viens stils. Līdera atbildība ir apmācīt savus darbiniekus, lai pēc iespējas ātrāk tie būtu spējīgi sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus, turpretī citā situācijā līderim var rasties nepieciešamība šādu pienākumu uzticēt citam darbiniekam, tādēļ ir jāspēj orientēties dažādos līderības stilos, lai zinātu kā no konkrētās situācijas gūtu vislielāko labumu.
5. Lielu daļu no līderiem nepieciešamajām kvalitātes iezīmēm var apgūt jebkurš, bet būt par līderi nav spējīgs ikviens. Līderim ir jāpiemīt neizmērāmām īpašībām, piemēram, emocionālajai inteliģencei, kuru iemācīties var teikt ir neiespējami. Tāpat arī cilvēka raksturu nav iespējams krasi izmainīt, ja indivīdā ir līderim nepieciešamās kvalitātes iezīmes, tad tās ir iespējams attīstīt, bet ja šādas iezīmes vispār nepiemīt, tad veiksmīgs līderis netiks izveidots.
6. Pastāv pētījumi, kas koncentrējas uz dzimumu nozīmību līderībā, bet nav panākts konkrēts slēdziens. Atkarībā no konkrētās situācijas un problēmas, priekšrocības un trūkumi ir abiem dzimumiem, tādēļ nevar viennozīmīgi apgalvot, kurš būtu labāks līderis vispārīgi skatoties. Pastāv nozares, kurās labāku sniegumu rādītu vīrieši un citās nozarēs sievietes, bet galvenais ir cik attīstītas ir līdera spējas, tādēļ noteikti nav atbalstāma diskriminācija izvēloties līderi, balstoties tikai uz dzimumu.
7. Lai izvēlētos uzņēmumam labāko līderi, ir jābalstās uz dažādiem pētījumiem, kā piemēram *MLQ 5X* aptauja, kura ir plaši atzīta dažādu zinātnieku vidū. Kaut arī tā ir

izveidota sen, nemitīgi tiek pierādīts, ka tā ir viena no labākajām plaša spektra līderības stila noteikšanas aptaujām. Aptauja tiek novērtēta atzinīgi ne tikai finansiālo aspektu dēļ, bet tā arī neaizņem daudz laika, kas mūsdienās ir augsti vērtējama iezīme. Minētā aptauja tiek ļoti bieži lietota dažādos pētījumos kā biznesa tā treniņu vidē, lai novērtētu līderu izturēšanos un stilu, un tā ir balstīta uz pārmaiņu, darījuma un *laissez-faire* līderības stiliem. Lai šo aptauju padarītu par efektīvāku, ir nepieciešams aptaujāt arī līderu padotos, jo ne vienmēr komanda redz savu līderi kā viņš redz sevi pats.

8. Veiksmīgs līderis sevi spēj parādīt neatkarīgi no ieņemamā amata, kaut arī oficiāli uzņēmumā viņš neskaitās kā līderis. Šāds cilvēks sevi pierādīs, izteiks idejas un ierosinājumus kā arī viesīs uzticību apkārtējos darbiniekos. Šāds darbinieks viegli var kļūt par oficiālo līderi uzņēmumā, ko var uzskatīt par labu zīmolu, jo viņu visi pazīst un seko, bet tajā pašā brīdī šī iemesla dēļ ir ļoti jāuzmanās kādas īpašības līderis parāda apkārtējiem.
9. Uzņēmumā „KONRON” katrai produkcijas komandai ir savs komandas līderis, kuram ir izvirzīti konkrēti mērķi, gan individuālie, gan komandu. Līderi tiek novērtēti divas reizes gadā ar aptaujas palīdzību, kuru aizpilda katra komanda un attiecīgi no rezultāta, līderi vai nu tiek finansiāli motivēti, vai apmācīti.
10. Uzņēmumā „KONRON” komandas līderu stila iezīmes, kaut arī mēdz būt atšķirības, tomēr kopumā skatoties ir līdzīgas, ko, iespējams, var saistīt ar darba specifiku. Ja ir nepieciešams komandai izvēlēties jaunu līderi, tas parasti notiek izvēloties jau esošo darbinieku un nekonsultējoties ar līderības speciālistiem. Uzņēmumam ir konkrēti līderu standarti, kam ir jāpiemīt, bet lēmums par līdera iecelšanu tiek pieņemts vienpersoniski pēc nodaļas vadītājas ieskatiem.
11. Pēc vidējo rezultātu noteikšanas, „Kappa”, „Beta”, „Zeta” un „Sigma” komandu līderēm visizteiktākais līderības stils ir pārmaiņu, attiecīgi 3.02, 3.21, 2.88 un 2.73 punkti no 4, bet „Delta” komandas līderei tas ir darījumu līderības stils ar 3.23 punktiem no 4. Pasīvi izvairīgais līderības stils visvairāk piemīt „Beta” komandas līderei - 1.14 punkti no 4.
12. Lai paaugstinātu uzņēmuma darbības efektivitāti ir nepieciešams noteikt līderības attīstību un veikt tās analīzi.

PRIEKŠLIKUMI

1. Pasaules mērogā ir nepieciešams apkopot līderības stilus un to raksturojumus kā arī izstrādāt vienotus standartus līderības stilu aprakstīšanā un pazīmēs.
2. Uzņēmumā „KONRON” ir jāveic padziļināta izpēte par esošo līderu nemērāmajām kvalitātēm. Arī situācijā, ja esošās līderes uzrāda salīdzinoši labu rezultātu un praktizējas dažādos līderības stilos, ir nepieciešams neatkarīga līderības speciālista viedoklis par līderu emocionālo inteligenci, jo līderi tiek iecelti balstīti uz vienpersonisku lēmumu. Emocionālo inteligenci ir neiespējami izmērīt, bet nozares profesionālis ir spējīgs to pamanīt.
3. Uzņēmumā „KONRON” ir nepieciešams veikt līderības analīzi pēc citām metodēm, ne tikai *MLQ 5X*, bet arī pēc *Gallup* un 360 grādu metodes, ko nozares eksperti ir atzinuši par labākajām. Var iegūt patiesāku rezultātu, ja tiek izmantotas vairākas metodes, nedrīkst balstīties tikai uz vienu teoriju.
4. Uzņēmuma „KONRON” komandu līderēm jāņem vērā aptaujas rezultāti un jāvadās pēc tiem, lai noteiktu, kuri faktori ir jāattīsta un jāatrod sevī motivācija mainīties. Arī uzņēmuma vadībai ir jāizrāda interese par līderību uzņēmumā, jo tādā veidā var uzlabot efektivitāti.
5. Komandas „Alfa” līderi ir jāizrāda lielāka interese par līderības procesiem uzņēmumā un jārada vēlme uzzināt komandas novērtējumu. Komandas līderi ir jāiesaistās novērtēšanas procesos, lai rastos iespēja veikt pilnu analīzi un izstrādāt attīstības programmu līderības kvalitātes celšanai.
6. Ir nepieciešams veikt pilnu esošo līderu novērtēšanu un ir ieteicams izvērtēt katru individuāli. Esošie līderi viennozīmīgi šobrīd sasniedz uzņēmuma izvirzītos mērķus, bet ja par līderiem tiktu izvēlēti kompetentāki cilvēki, iespējams no citiem uzņēmumiem, tad uzņēmums „KONRON” var palielināt savu efektivitāti vēl vairāk kā līdz šim.
7. Uzņēmuma nodaļas vadītājam ir jāmotivē līderes uz jaunradi, kas veicinātu visa uzņēmuma efektivitāti un nostiprinātu pozīciju tirgū. Šobrīd nodaļas vadītāja un līderes ir pārlietu aizņemtas ar produkcijas darbiem, tādēļ ir nepieciešams pieņemt darbā papildus profesionāļus, lai katrs spētu koncentrēties uz sev nepieciešamajiem darbiem.

8. Visvairāk uzmanība ir jāpievērš „Zeta” komandas līderei, jo viņa sevi novērtēja krietni zemāk kā komanda. Ir nepieciešams komandas līderi sūtīt uz pašapziņas celšanas kursiem, jo zems pašvērtējums var ļoti ietekmēt ikdienas darbu. Ja indivīds nav pārliecināts par savu rīcību, tas atspoguļojas ikdienas darbā un ietekmē visu komandu.
9. Nepieciešama dziļa līderības izpēte visā uzņēmumā, visos līmeņos. Uzņēmuma nodaļas vadītāja ir spējīga profesionāli novērtēt ikvienu darbinieku, lai noteiktu vai pastāv līderības iezīmes. Tā kā līderim ir obligāti jābūt viskaļākajam uzņēmumā, tad arī nemanāms produkcijas darbinieks var izrādīties labāks līderis par esošo. Tieši šī iemesla dēļ ir nepieciešams ieguldīt resursus, lai noskaidrotu darbinieku potenciālu un spējas.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

Grāmatas, žurnāli, periodika, zinātniskie raksti

1. **Adair J. E.**, *Leadership for Innovation: How to ORganise Team Creativity and Harvest Ideas*, 2009, Kogan Page, ISBN-12: 978-0749454791, pp144
2. **Allio R. J.** *Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable*, 2012, Strategy & Leadership, Vol. 41 Iss 1 pp. 4 – 14
3. **Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N.**, *Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, 2003, The Leadership Quarterly **14** (3): pp261–295.
4. **Appelbaum, S.H., Audet, L., Miller, J.C.**, *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*, 2003, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24 No. 1, pp. 43-51.
5. **Barbuto, J.** *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership:a test of antecedents*, 2005, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 11 No. 4, pp. 26-40.
6. **Bass B. M., Avolio B. J.**, *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5X-Short)*, 2000, Mind Garden Inc., ISBN-13: 978-4248493, pp245
7. **Bass B. M., Avolio B. J.**, *Transformational leadership: A Response to critiques. In: Leadership: theory and research perspectives and* , 1993, New York: Academic Press. pp49-80
8. **Bass B. M., Bass R.**, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications*, 2009, ISBN-13: 978-0-7432-1552-7,Free Press, Simon and Schuster, pp145
9. **Bass B. M., Avolio B. J.**, *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, 1997, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, pp67
10. **Bengtsson, C., Persson, M., Willenhag, P.** ,*Gender and Overconfidence*, 2005, Economics Letters, pp203
11. **Bradberry T., Greaves J.**, *Emotional Intelligence 2.0*, 2009, TalentSmart, ISBN-13: 978-1491513569, pp192

12. **Brandt T. M., Edinger P.**, *Transformational leadership in teams – the effects of a team leader’s sex and personality*, 2015, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30 Iss 1 pp. 44 – 68
13. **Brandt, T. and Laiho, M.** *Gender and personality in transformational leadership context: an examination of leader and subordinate perspective*, 2013, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 44-66.
14. **Bucic T., Robinson L., Ramburuth P.**, *Effects of leadership style on team learning*, 2010, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 Iss 4 pp. 228 – 248
15. **Cohen W. A.**, *Drucker on leadership: new lessons from the father of modern management*, ISBN 978-0-470-40500-0, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, pp304
16. **Daft R. L.**, *The Leadership Experience*, 2014, Cengage Learning, 6 edition, ISBN-13: 978-1435462854, pp528
17. **Deschamps J. P.**, *The international Handbook on Innovation, Innovation and Leadership*, 2003, Pergamon, ISBN-13:978-0080441986, pp816-820
18. **Drucker P. F.**, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1993, HarperBusiness, ISBN-13: 978-0887306150, pp864
19. **Drucker P. F.**, *Managing the Nonprofit Organization*, 2006, HarpersBusiness, ISBN-13:978-0060851149, pp256
20. **Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L.**, *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, 2002, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp565-573
21. **Frost J.** *Values based leadership*, 2014, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Iss 3, pp. 124 – 129
22. **Goleman D.**, *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition*, 2012, Amazon Digital Services, Inc., ISBN: 05538049123, pp384
23. **Goodnight R.**, *Laissez-Faire leadership*, 2011, *Encyclopedia of Leadership*, SAGE Publications, pp 820-823
24. **Grint K.**, *Leadership. A Very Short Introduction*, 2010, Oxford University Press Inc., New York, ISBN-10: 0199569916, pp160
25. **Grove R.**, *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*, 2000, Education Resources Information Center, pp21

26. **Hackman, M. Z., Johnson, C. E.** *Leadership: A Communication Perspective, (5th ed.)*, 2009, Long Grove, IL, Waveland Press, ISBN-13: 978-1577665793, pp504
27. **Holberton P.**, *The leadership journey: becoming an enlightened leader*, 2004, Handbook of Business Strategy, Vol. 5 Iss 1, pp. 53 – 58
28. **Hoyt, C.L., Simon, S. Reid, L.**, *Choosing the best (wo)man for the job: the effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations*, 2009, The Leadership Quarterly, Vol. 20 No. 2, pp. 233-246.
29. **Jennison J.**, *Leadership beyond measure: Profound learning with horses to transform leaders and business*, 2015, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN-13:978-1511971560, pp245
30. **Jones T., Austin G.**, *ON Innovation*, 2012, Essential Ideas Inc., ISBN-13: 978-0615684505, pp220
31. **Kane J., Patapan H.**, *Good Democratic Leadership: On Prudence and Judgement in Modern Democracies*, 2014, Oxford University Press, 1 edition, ISBN-13: 9780199683840, pp296
32. **Larsson G., Carlstedt L. Andersson J., Andersson L., Danielsson E., Johansson A., Johansson E., Robertsson I., Michel P.O.**, *A comprehensive system for leader evaluation and development*, 2003, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss 1 pp. 16 – 25
33. **Mandela N.**, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*, 1995, Back Bay Books, ISBN-13: 978-0316548182, pp656
34. **Manning T., Robertson B.** *The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations*, 2011, Vol.43, pp35-41
35. **Martindale N.**, *Leadership Styles: How to handle the different personas*, 2011, Strategic Communication Management **15** (8), pp33
36. **Maxwell J. C.**, *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Other Will Want to Follow*, 1999, Thomas Nelson, 1 edition, ISBN-13: 978-0785274407, pp160
37. **Mayo A. J., Nohria N.**, *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*, 2005, Warner Bros. Inc., ISBN 1-59139-345-0, pp 453
38. **McMinn T.F.** *The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention*, 2001, Digital Dissertations, 3007038., pp67

39. **Mersino A.**, *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results.*, 2013, AMACOM; Second Edition, ISBN-12: 978-0814432778, pp157
40. **Mills D. Q.**, *Leadership: How to lead, How to Live*, 2005, Waltham, MA: MindEdge Press, pp23
41. **Ozaralli N.**, *Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness*, 2003, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 6, pp 335-344
42. **Parry K. W.**, *Grounding Leadership Theory and Research: Issues, Perspectives, and Methods (PB)*, 2002, Leadership Horizons, ISBN-13: 978-1931576000, pp221
43. **Patel G., Buiting S.**, *Gender differences in leadership styles and the impact withing corporate boards, 2013*, FCA, The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division, pp39
44. **Pelletier K.**, *The effects of favored status and identification with victims on perceptions of and reactions to leader toxicity*, 2009, Doctoral dissertation, Claremont Graduate University, pp124
45. **Riggio R. R. and Reichard R.J.** *The emotional and social intelligences of effective leadership, An emotional and social skill approach* 2008, Journal of Managerial Psychology, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Claremont, California, USA, Vol. 23 No. 2, pp. 169-185
46. **Robertson B., Manning T.**, *The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations*, 2011, Vol.43, pp91
47. **Robinson, S., & Stubberud, H. A.**, *Gender Differences in Entrepreneurs' Perceived Problems, Profit and Plans.*, 2011, International Journal of Entrepreneurship, pp31-52
48. **Schilling, J.**, *From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership*, 2009, Leadership, 5, pp102-128.
49. **Schmidt, A. A.** , *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*, 2008, University of Maryland, pp124
50. **Schyns B., Hansbrough T.**, *When leadership goes wrong: destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, 2010, ISBN 978-1-61735-069-6, IAP Information Age Publishing, Inc., pp 558

51. **Schyns B., Schilling J.**, *How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*, 2012, The Leadership Quarterly, SciVerse ScienceDirect, 24, pp138-158
52. **Shatz K., Shatz L.**, *Managing by Influence*, 1987, Prentice Hall, English Language edition, ISBN-13: 978-0135505915, pp252
53. **Sloane P.**, *The innovative leader: how to inspire your team and drive creativity*, 2007, Kogan Page, ISBN-12: 978-0-7494-5001-4, pp196
54. **Stone A. G., Russell R. F., Patterson K.**, *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus*, 2004, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Iss 4, pp349 – 361
55. **Tejeda M. J., Scandura T. A., Pillai R.**, *The MLQ revisited, Psychometric properties and recommendations*, 2001, The Leadership Quarterly 12, pp31-52
56. **Thacker R.A.**, *Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams*, 1997, Training for Quality, Vol. 5 Iss 4, pp146 – 149
57. **Vera, D. and Crossan, M.** *Strategic leadership and organizational learning*, 2004, Academy of Management Review, Vol. 29 No. 2, pp222-40.
58. **Yukl, G., Van Fleet, D. D.** , *Theory and research on leadership in organizations*, 1992, In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp147–199
59. Uzņēmuma “KONRON” nēpublicētē materiāli

Interneta resursi

1. “*Authoritarian Leadership: Use Sparingly!*” Pieejams: <http://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership.html> (skatīts 01.05.2015)
2. “*Jeff Bezos Reveals His No.1 Leadership Secret*” Pieejams: <http://www.forbes.com/forbes/2012/0423/ceo-compensation-12-amazon-technology-jeff-bezos-gets-it.html> (skatīts 04.05.2015)
3. “*Leadership*” grāmatu katalogs. Pieejams: http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_sb_noss_2?url=search-alias%3Daps&field-keywords=leadership&srefix =leader%2Caps (skatīts 06.04.2015)

4. “*The 25 Most Influential Business Leaders of 2013*” Pieejams:
<http://www.businessinsider.com/best-business-leaders-2013-2013-11?op=1&IR=T>
 (skatīts 27.04.2015)
5. “*The Best Of Peter Drucker*” Pieejams:
<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker/>
 (skatīts 15.04.2015)
6. “*What is Autocratic Leadership?*” Pieejams:
<http://psychology.about.com/od/leadership/f/autocratic-leadership.htm> (skatīts
 01.05.2015)
7. „*Inspiring Steve Jobs Quotes on Passion, Life and Technology.*” Pieejams:
<http://www.letsreachsuccess.com/2014/11/30/inspiring-steve-jobs-quotes-on-passion-life-and-technology/> (skatīts 04.05.2015)
8. „*IT nozare investīcijās piesaistījusi vairāk nekā 10 miljonus dolāru*” Pieejams:
<http://www.innovativelatvia.lv/it-nozare-investicijas-piesaistijusi-vairak-neka-10-miljonus-dolaru> (skatīts 10.05.2015)
9. „*Nodokļu likmes 2013.gadā salīdzinājumā ar 2012/2011/2010 gadiem*” Pieejams:
<http://www.bkbbirojs.lv/lv/informacija/106/> Skatīts: (14.05.2015)
10. *Letonika.lv. Terminu vārdnīca.* Pieejams:
[gttp://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=10621033&q=inform%C4%81cijutehnolo%C4%A3ija&cid=1004367&&g=2r=10621033&q=inform%C4%81cijas%20tehnolo%C4%A3ijas&cid=679247&g=2](http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=10621033&q=inform%C4%81cijutehnolo%C4%A3ija&cid=1004367&&g=2r=10621033&q=inform%C4%81cijas%20tehnolo%C4%A3ijas&cid=679247&g=2) (skatīts 07.05.2015)
11. LR Centrālā statistikas pārvaldes datu bāze. *IKT Sektora statistika* Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin__datoriz__ikt_sektors/IT0230.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a3d523b3-1982-4ce5-909d-559f97cbd54d (skatīts 07.05.2015)

Pielikumi

Daudzfaktoru komandas līderu analīzes aptauja (MLQ 5X)

Šobrīd strādāju pie sava maģistra darba izstrādes par līderību uzņēmumā "KONRON". Saistībā ar darbā izvēlēto analīzes veidu, novērtētu Jūsu atsaucību aptaujas aizpildīšanā. Mērķis ir noskaidrot Jūsu līderības stilu, maģistra darbā netiks izmantots ne uzņēmuma, ne Jūsu vārds, bet ja vēlēšities, Jums būs pieejami individuālie rezultāti.

Novērtējiet lūdzu cik bieži katrs apgalvojums Jums atbilst, bet, ja kāds jautājums nav svarīgs vai neesat pārliecināta par atbildi, atstājat to neaizpildītu.

Ar jautājumos atrodamo vārdu "citi" ir saprotami Jūsu vadāmās komandas darbinieki.

0-nemaz; 1-reti; 2-reizēm; 3-diežgan bieži; 4-bieži, ja ne vienmēr

Anketas aizpildīšanas laiks ~5minūtes.

Paldies!

*Jāaizpilda obligāti

1. Es piedāvāju citiem savu palīdzību, tad ja tie parāda pūles

0 1 2 3 4

2. Es apdomāju kritiskus spriedumus, lai saprastu vai tie ir atbilstoši

0 1 2 3 4

3. Es neiesaistos līdz problēma nav kļuvusi nopietna

0 1 2 3 4

4. Es koncentrēju uzmanību uz kļūdām, izņēmumiem un novirzēm no normas

0 1 2 3 4

5. Es izvairos iesaistīties, ja parādās nopietns uzdevums

0 1 2 3 4

6. Es runāju par savām vissvarīgākajām vērtībām un uzskatiem

0 1 2 3 4

7. Es neesmu pieejama, kad esmu vajadzīga

0 1 2 3 4

8. Es apsveru atšķirīgas perspektīvas, kad risinu problēmas

0 1 2 3 4

9. Es runāju optimistiski par nākotni

0 1 2 3 4

10. Es iedvešu lepnumu citos, kad viņi tiek asociēti ar mani

0 1 2 3 4

11. Es uzsveru konkrēti kurš ir atbildīgs par snieguma rādītājiem

0 1 2 3 4

12. Es gaidu līdz lietas noiet greizi, pirms rīkojos

0 1 2 3 4

13. Es runāju entuziastiski par lietām, kas jāsasniedz

0 1 2 3 4

14. Es uzsveru cik svarīga ir stipra mērķa apziņa

0 1 2 3 4

15. Es pavadu laiku konsultējot un apmācot citus

0 1 2 3 4

16. Es skaidri daru zināmu, ko var sagaidīt, ja snieguma mērķi būs sasniegti

0 1 2 3 4

17. Es parādu, ka ticu teicienam – nelabo, pirms nav salūzis

0 1 2 3 4

18. Es eju tālāk par pašas interesēm manas komandas labā

0 1 2 3 4

19. Es iztuos pret citiem kā individuālām personām nevis kā komandas sastāvdaļu

0 1 2 3 4

20. Es parādu, ka problēmai ir jāklūst hroniskai pirms es rīkojos

0 1 2 3 4

21. Es rīkojos tā lai iegūtu respektu no citiem

0 1 2 3 4

22. Es koncentrēju visu savu uzmanību, lai strādātu ar kļūdām, sūdzībām un neveiksmēm

0 1 2 3 4

23. Es apsveru savu lēmumu morālās un ētiskās sekas

0 1 2 3 4

24. Es sekoju līdzī visām kļūdām

0 1 2 3 4

25. Es izstaroju pārliecību un varu

0 1 2 3 4

26. Es formulēju precīzu nākotnes vīziju

0 1 2 3 4

27. Es novirzu savu uzmanību uz neveiksmēm, lai sasniegtu mērķi

0 1 2 3 4

28. Es izvairos pieņemt lēmumus

0 1 2 3 4

29. Es uztveru komandu kā individuus ar dažādām vajadzībām, spējām un vēlmēm

0 1 2 3 4

30. Es lieku citiem skatīties uz problēmu no vairākiem leņķiem

0 1 2 3 4

31. Es palīdzu citiem attīstīt viņu stiprās puses

0 1 2 3 4

32. Es iesaku jaunus veidus kā izpildīt darba uzdevumus

0 1 2 3 4

33. Es kavējos ar atbildi uz svarīgiem jautājumiem

0 1 2 3 4

34. Es uzveru, cik svarīga ir kopējā komandas sajūta tiekties pēc mērķa

0 1 2 3 4

35. Es izsaku savu apmierinātību, kad citi sasniedz gaidīto

0 1 2 3 4

36. Es izsaku pārliecību, ka mērķi tiks sasniegti

0 1 2 3 4

37. Es efektīvi sniedzu palīdzību ar darbu saistītās lietās

0 1 2 3 4

38. Es lietoju līderības metodes, kas sniedz gandarījumu

0 1 2 3 4

39. Es panāku, ka citi izdara vairāk kā viņi bija paredzējuši

0 1 2 3 4

40. Es efektīvi prezentēju citus augstākām autoritātēm

0 1 2 3 4

41. Es strādāju ar citiem sev pieņemamā veidā

0 1 2 3 4

42. Es paaugstinu citos vēlmi gūt panākumus

0 1 2 3 4

43. Es efektīvi sasniedzu uzņēmuma noteiktās prasības

0 1 2 3 4

44. Es palielinu citos vēlmi strādāt smagāk

0 1 2 3 4

45. Es vadu komandu, kas ir efektīva

0 1 2 3 4

Lūdzu norādiet savas vadāmās komandas nosaukumu *

Daudzfaktoru analīzes aptauja par komandas līderi

Šobrīd strādāju pie sava maģistra darba izstrādes par līderību uzņēmumā "KONRON". Saistībā ar darbā izvēlēto analīzes veidu, novērtētu Jūsu atsaucību anonīmas aptaujas aizpildīšanā. Mērķis ir noskaidrot kāds līderības stils piemīt Jūsu komandas līderi pēc Jūsu novērtējuma.

Novērtējiet lūdzu pēc jūsu domām, cik bieži katrs apgalvojums atbilst Jūsu komandas līderi, bet, ja kāds jautājums nav svarīgs vai neesat pārliecināts/a par atbildi, atstājat to neaizpildītu. Ar jautājumos atrodamo vārdu "citi" ir saprotami Jūs un Jūsu komandas darbinieki.

0-nemaz; 1-reti; 2-reizēm; 3-diezgan bieži; 4-bieži, ja ne vienmēr

Anketas aizpildīšanas laiks ~5minūtes. Paldies!

*Nepieciešams aizpildīt

1. Komandas līdere piedāvā citiem savu palīdzību, tad ja tie parāda pūles

0 1 2 3 4

2. Komandas līdere apdomā kritiskus spriedumus, lai saprastu vai tie ir atbilstoši

0 1 2 3 4

3. Komandas līdere neiesaistās līdz problēma nav kļuvusi nopietna

0 1 2 3 4

4. Komandas līdere koncentrē uzmanību uz kļūdām, izņēmumiem un novirzēm no normas

0 1 2 3 4

5. Komandas līdere izvairās iesaistīties, ja parādās nopietns uzdevums

0 1 2 3 4

6. Komandas līdere runā par savām vissvarīgākajām vērtībām un uzskatiem

0 1 2 3 4

7. Komandas līdere nav pieejama, kad ir vajadzīga

0 1 2 3 4

8. Komandas līdere apsver atšķirīgas perspektīvas, kad risina problēmas

0 1 2 3 4

9. Komandas līdere runā optimistiski par nākotni

0 1 2 3 4

10. Komandas līdere iedveš manī lepnumu, kad es tieku asociēta ar viņu

0 1 2 3 4

11. Komandas līdere uzsver konkrēti kurš ir atbildīgs par snieguma rādītājiem

0 1 2 3 4

12. Komandas līdere gaida līdz lietas noiet greizi, pirms rīkojas

0 1 2 3 4

13. Komandas līdere runā entuziastiski par lietām, kas jāsasniedz

0 1 2 3 4

14. Komandas līdere uzsver cik svarīga ir stipra mērķa apziņa

0 1 2 3 4

15. Komandas līdere pavada laiku konsultējot un apmācot citus

0 1 2 3 4

16. Komandas līdere skaidri dara zināmu, ko var sagaidīt, ja uzstādītie mērķi būs sasniegti

0 1 2 3 4

17. Komandas līdere parāda, ka tic teicienam – nelabo, pirms nav salūzis

0 1 2 3 4

18. Komandas līdere iet tālāk par pašas interesēm savas komandas labā

0 1 2 3 4

19. Komandas līdere izturas pret citiem kā individuālām personām nevis tikai kā pret komandas sastāvdaļu

0 1 2 3 4

20. Komandas līdere parāda, ka problēmai ir jāklūst hroniskai pirms rīkojas

0 1 2 3 4

21. Komandas līdere rīkojas tā, lai iegūtu respektu no citiem

0 1 2 3 4

22. Komandas līdere koncentrē visu savu uzmanību, lai strādātu ar kļūdām, sūdzībām un neveiksmēm

0 1 2 3 4

23. Komandas līdere apsver savu lēmumu morālās un ētiskās sekas

0 1 2 3 4

24. Komandas līdere seko līdzī visām kļūdām

0 1 2 3 4

25. Komandas līdere izstāro pārliecību un varu

0 1 2 3 4

26. Komandas līdere formulē precīzu nākotnes vīziju

0 1 2 3 4

27. Komandas līdere novirza savu uzmanību uz neveiksmēm, lai sasniegtu mērķi

0 1 2 3 4

28. Komandas līdere izvairās pieņemt lēmumus

0 1 2 3 4

29. Komandas līdere uztver komandu kā individuus ar dažādām vajadzībām, spējām un vēlmēm

0 1 2 3 4

30. Komandas līdere liek citiem skatīties uz problēmu no vairākiem leņķiem

0 1 2 3 4

31. Komandas līdere palīdz citiem attīstīt viņu stiprās puses

0 1 2 3 4

32. Komandas līdere iesaka jaunus veidus kā izpildīt darba uzdevumus

0 1 2 3 4

33. Komandas līdere kavējas ar atbildi uz svarīgiem jautājumiem

0 1 2 3 4

34. Komandas līdere uzsver, cik svarīga ir kopējā komandas sajūta tiekties pēc mērķa

0 1 2 3 4

35. Komandas līdere izsaka savu apmierinātību, kad citi sasniedz gaidīto

0 1 2 3 4

36. Komandas līdere izsaka pārlicību, ka mērķi tiks sasniegti

0 1 2 3 4

37. Komandas līdere efektīvi sniedz palīdzību ar darbu saistītās lietās

0 1 2 3 4

38. Komandas līdere lieto tādas metodes, kas sniedz gandarījumu

0 1 2 3 4

39. Komandas līdere panāk, ka citi izdara vairāk kā viņi bija paredzējuši

0 1 2 3 4

40. Komandas līdere efektīvi prezentē citus augstākām autoritātēm

0 1 2 3 4

41. Komandas līdere strādā ar citiem sev pieņemamā veidā

0 1 2 3 4

42. Komandas līdere paaugstina citos vēlmi gūt panākumus

0 1 2 3 4

43. Komandas līdere efektīvi sasniedz uzņēmuma noteiktās prasības

0 1 2 3 4

44. Komandas līdere palielina citos vēlmi strādāt smagāk

0 1 2 3 4

45. Komandas līdere vada komandu, kas ir efektīva

0 1 2 3 4

Lūdzu norādiet savas komandas līderi *

Cik apmierināts/-a ar komandas līderi Jūs šobrīd esat? *

1 - Pilnībā neesmu apmierināts/-a

2 - Drīzāk neapmierināts/-a

3 - Drīzāk apmierināts/-a

4 - Pilnībā apmierināts/-a

Apkopots komandas vērtējums par savu komandas līderi, pēc faktoriem

	Kappa	Par Kappu	Beta	Par Betu	Delta	Par Deltu	Zeta	Par Zetu	Sigma	Par Sigma
Idealizētā ietekme (īpašība)	3	2.31	3.25	2.83	3.25	2.71	1.75	3.00	1.75	2.31
Idealizētā ietekme (uzvedība)	3.5	2.44	3.5	2.56	2.25	2.50	2.25	3.17	3.25	2.44
Nosacītais atalgojums	3.5	2.75	3.5	2.98	3.75	2.98	2	3.50	2.5	2.75
Izņēmuma vadība (aktīvā)	1.75	1.50	2.75	2.46	3.5	2.68	0.5	3.25	2.25	1.50
Iedvesmojošā motivācija	3.25	2.94	3	3.44	3.5	3.08	2.25	3.00	3	2.94
Izņēmuma vadība (pasīvā)	0	0.88	2.5	0.50	1.25	1.20	0.5	0.50	0.5	0.88
Intelektuālā stimulēšana	3.75	2.75	3.25	3.31	3.5	2.93	2.6	3.38	3.25	2.75
Izvairšanās no iesaistes	0.25	0.56	1	0.56	0	0.61	0	0.33	0.75	0.56
Individualizētā uzmanība	3.75	2.56	3.75	3.15	2.75	2.89	3.5	3.83	3	2.56
Papildus pūles	2.33	2.39	2.67	2.69	3	2.95	2	2.67	2.67	2.39
Efektivitāte	3	2.83	3.25	3.73	3	3.08	2.5	3.29	3.25	2.83
Apmierinātība	4	2.50	4	3.50	4	2.90	3	3.33	3.5	2.50
Pārmaiņu līderība	3.45	2.60	3.35	3.06	3.05	2.82	2.47	3.28	2.85	2.60
Darījumu līderība	2.63	2.13	3.13	2.72	3.63	2.83	1.25	3.38	2.38	2.13
Nosacītais atalgojums	3.5	2.75	3.5	2.98	3.75	2.98	2	3.50	2.5	2.75
Izņēmuma vadība (aktīvā)	1.75	1.50	2.75	2.46	3.5	2.68	0.5	3.25	2.25	1.50
Pasīvi izvairīgā līderība	0.13	0.72	1.75	0.53	0.63	0.91	0.25	0.42	0.63	0.72
Izņēmuma vadība (pasīvā)	0	0.88	2.5	0.50	1.25	1.20	0.5	0.50	0.5	0.88
Izvairšanās no iesaistes	0.25	0.56	1	0.56	0	0.61	0	0.33	0.75	0.56
Papildus pūles	2.33	2.39	2.67	2.69	3	2.95	2	2.67	2.67	2.39
Efektivitāte	3	2.83	3.25	3.73	3	3.08	2.5	3.29	3.25	2.83
Apmierinātība	4	2.50	4	3.50	4	2.90	3	3.33	3.5	2.50

MLQ 5X komandas līderu individuāli sniegtās atbildes

1. Es piedāvāju citiem savu palīdzību, tad ja tie parāda pūles	2. Es apdomāju kritiskus spriedumus, lai saprastu vai tie ir atbilstoši	3. Es neiesaistos līdz problēmas nav kļuvusi nopietna	4. Es koncentrēju uzmanību uz kļūdām, izņēmumiem un novirzēm no normas	5. Es izvairos iesaistīties, ja parādās nopietns uzdevums	6. Es runāju par savām vissvarīgākajām vērtībām un uzskatiem	7. Es neesmu pieejama, kad esmu vajadzīga	8. Es apsveru atšķirīgas perspektīvas, kad risinu problēmas	9. Es runāju optimistiski par nākotni	10. Es iedvešu lepmu citos, kad viņi tiek asociēti ar mani	11. Es uzveru konkrēti kurš ir atbildīgs par snieguma rādītājiem	12. Es gaidu līdz lietās noiet greizi, pirms rīkojos	13. Es runāju entuziastiski par lietām, kas jāsasniež	14. Es uzveru cik svarīga ir stipra mērķa apziņa	15. Es pavadu laiku konsultējot un apmācot citus	
4	4	2	4	0	3	0	3	3	2	4	1	3	4	4	Alfa
4	4	2	3	0	3	1	4	3	2	3	1	3	3	4	Beta
4	4	0	3	0	3	0	4	4	3	4	0	3	4	4	Gamma
4	4	3	4	0	3	0	3	4	2	4	0	3	3	2	Delta
	3	1	0	0	1	0	3	2	0	2	0	2	2	4	Zeta
1	3	2	2	1	3	1	4	3	1	3	0	3	3	3	Sigma
4	4	0	3	0	3	0	4	4		3	0	3	4	4	Kappa

16. Es skaidri daru zināmu, ko var sagaidīt, ja snieguma mērķi būs sasniegti	17. Es parādu, ka ticu teicienam – nelabo, pirms nav salūzis	18. Es esmu tālāk par pašas interesēm manas komandas labā	19. Es iztuos pret citiem kā individuāli personām nevis kā komandas sastāvdaļu	20. Es parādu, ka problēmai ir jāšķīst hroniskai pirms es rīkojos	21. Es rīkojos tā lai iegūtu respektu no citiem	22. Es koncentrēju visu savu uzmanību, lai strādātu ar kļūdām, sūdzībām un neveiksmēm	23. Es apsveru savu lēmumu morālās un ētiskās sekas	24. Es sekoju līdzi visām kļūdām	25. Es izstaroju pārliecību un varu	26. Es formulēju precīzu nākotnes vīziju	27. Es novirzu savu uzmanību uz neveiksmēm, lai sasniegtu mērķi	28. Es izvairos pieņemt lēmumus	29. Es uzveru komandu kā individuālus ar dažādām vajadzībām, spējam un vēlmēm	30. Es lieku citiem skatīties uz problēmu no vairākiem leņķiem	
4	1	4	4	0	1	3	3	4	4	4	1	0	4	4	Alfa
3	1	4	4	1	4	3	4	3	3	3	2	0	4	2	Beta
4	0	4	4	0	3	3	4	4	3	3	2	0	4	4	Gamma
3	0	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	0	3	3	Delta
2	1	3	3	0	3	0	3	1	1	2	1	0	4	4	Zeta
3	0	3	2	0	1	3	4	3	2	3	1	0	4	3	Sigma
3	0	3	4	0		0	4	4	3	3	0	0	4	4	Kappa

31. Es palīdzu citiem attīstīt viņu stiprās puses	32. Es iesaku jaunus veidus kā izpildīt darba uzdevumus	33. Es kavējos ar atbildi uz svarīgiem jautājumiem	34. Es uzveru, cik svarīga ir kopējā komandas sajūta tikties pēc mērķa	35. Es izsaku savu apmierinātību, kad citi sasniedz gaidīto	36. Es izsaku pārliecību, ka mērķi tiks sasniegti	37. Es efektīvi sniedzu palīdzību ar darbu saistītās lietās	38. Es lietoju līderības metodes, kas sniedz gandarījumu	39. Es panāku, ka citi izdara vairāk kā viņi bija paredzējuši	40. Es efektīvi prezentēju citus augstākām autoritātem	41. Es strādāju ar citiem sev pieņemamā veidā	42. Es paaugstinu citos vēlmi gūt panākumus	43. Es efektīvi sasniegumu uzņēmuma noteiktās prasības	44. Es palielinu citos vēlmi strādāt smagāk	45. Es vadu komandu, kas ir efektīva		
4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	Alfa
3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	Beta
4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	Gamma
3	4	0	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	Delta
3	3	0	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	Zeta
3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	Sigma
3	3	1	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4		5	Kappa

Ekspertu intervija ar uzņēmuma „KONRON” nodaļas vadītāju

Intervijas veids: tiešā

Intervējamā persona: konfidenciāli

Intervējamās personas pārstāvētais uzņēmums: „KONRON”

Ieņemamais amats un ilgums: uzņēmumā 7 gadi, nodaļas vadītāja 2 gadus

Intervijas datums: 13.05.2015.

Jautājums: Šajā uzņēmumā ir daudzas komandas, varbūt varētu pastāstīt kā tās tiek veidotas?

Atbilde: Principā visvairāk skatoties pēc darba apjoma un pēc pienākuma apjoma. Kādreiz katrā komandā bija vairāk cilvēku, 14-15, tagad ir vieglāk vadīt mazāku cilvēku skaitu, veidot darba sadali un pienākumu organizāciju. Agrāk komandas bija sadalītas pa valstīm, šobrīd komandas ir sadalītas atkarībā no pienākumiem. Principā mēs mēģinām efektīvāko veidu, tā lai lielu apjomu var apstrādāt kā arī kvalitatīvi izdarīt darbu.

Jautājums: Kādi ir principi pēc kādiem principiem izvēlās komandai līderi?

Atbilde: Parasti tas notiek dabīgi, ja izlemj veidot jaunu komandu, tad tas var būt darbinieks ar vislielāko pieredzi, bet ne vienmēr no esošiem darbiniekiem, var arī paņemt pilnīgi jaunu cilvēku. Mums ir konkrēts standarts kādam ir jābūt komandas līderiem un tiek izvērtēts vai tās piemīt. Līderim nav jāstrādā produkcijā, tiek gaidītas komandas vadīšana, darbu sadale, organizācija, līdz ar to meklē tos, kuri ir proaktīvi, aktīvi, kam piemīt tā līderība.

Jautājums: Pirms darbinieks kļūst par komandas līderi, vai tiek veikta novērtēšana?

Atbilde: Ikdienā viņš tiek novērtēts, es personīgi varu katru nodaļas cilvēku noraksturot, vai ir potenciāls uz līderību. Tās īpašības jau pamana, bet protams ir risks sanāks vai nē, bet to tad tālāk skatās.

Jautājums: Noteikti ka pastāv komandas līderu novērtēšana, kā tas izpaužas? Un vai no rezultātiem atkarīga darba alga?

Atbilde: Mēs izvirzām dažādus mērķus, līderiem tie ir konkrēti, bet pastāv arī komandas mērķi un tie ir vienādi visiem. Individuālos mērķus es uzstādu, piemēram, uzraudzīt un ieviest jaunu procesu. Mēs arī skatāmies kāda ir uzņēmuma peļņa un tad no tā ir atkarīgas bonusu shēmas. Visiem komandu līderiem ir mērķi saistībā ar to kā komanda vērtē. Vēl iepriekšējā gadā

bija piemaksas pēc konkrētas shēmas, gan ja uzņēmums sasniedzi mērķi, gan attiecīgi individuāli tika vērtēti. Ir parastais algu pārskats, bet to var saņemt jebkurš, to neietekmē kādu pozīciju darbā ieņem, ir arī iespējams saņemt pielikumu par sasniegumiem, bet tas nav visiem un ir retos gadījumos.

Jautājums: Kā var kļūt par komandas līderi? Vai par to var iemācīties, vai par to piedzimst?

Atbilde: Var iemācīties, var organizēt labi darbu, bet no svara ir cilvēka personība, pamatīpašības. Ja ir pamata kvalitātes un pareiza attieksme un spēja motivēt, tad pārējās lietas var iemācīties. Var būt ļoti attīstītas darba organizēšanas prasmes, var darīt visu kas pēc pienākumiem jādara, bet trūkst personība. Man kā vadītājam nav tiešais kontakts ar komandām, man ir konkrētas spējas kam ir jābūt, bet komandas līderim ir jābūt personībai, bet tas ir arī ļoti atkarīgs no pašas komandas un darba specifikas. Var iemācīties ļoti daudzas lietas, bet ir lietas kuras tomēr nevar.

Jautājums: Minēji, ka komanda var ietekmēt līderi un viņa darbu, tad, piemēram, līderi pārliedot uz citu komandu var būt cits rezultāts? Vai komanda var radīt sarežģījumus līdera darbā?

Atbilde: Jā noteikti, var būt, atšķiras arī vai tikai sieviešu kolektīvs, vai jauktais, tur ir lielas atšķirības kā vadīt. Ir konkrēta pieeja kā runā un komunicē, kā risina problēmas. Stils dabiski mainās no tā kāda ir komanda. Piemēram, jauns komandas līderis neveiksmīgi parāda sevi, cilvēki to redz un atceras, rada personīgu iespaidu par cilvēku un to ir grūti izmainīt. Variants ir pārlikt uz citu komandu kur var sākt no jauna, mācīties no iepriekšējām kļūdām.

Jautājums: Vai IT nozarē līderiem ir nepieciešamas konkrētas iezīmes vai tas nav atkarīgs no uzņēmuma nozares?

Atbilde: Līderis nestrādā produkcijā tad var nebūt tik dziļas zināšanas. Tāpat kā projekta vadītājs, viņš nezina specifiku, bet māk organizēt darbu. Ikvienā darbā var paņemt cilvēku, kam ir augstākā izglītība, maģistra grāds finansēs un 5 gadu pieredze un ir ar maģistra grādu angļu valodā un nav pieredze. Otrais var būt pat labāks darbinieks nekā pirmais, jo galvenais ir vēlme strādāt, kāds raksturs, cik atbildīgi pieiet pie pienākumiem, kā izturas pret darbiniekiem. Ja ir tās pamata lietas, tad pārējo var iemācīties, bet lai vai cik labs speciālists, kuram ir vienaldzīga attieksme pret darbu, tas demotivē. Ja pašam nav motivācija, tad kolēģi redzot tādu līderi arī zaudē motivāciju. Pieredze var būt liela, bet ne vienmēr tas ko nedos.

Jautājums: Vai pastāv veids kā līderi tiek papildus motivēti?

Atbilde: Parasti par līderu un vadītāju motivāciju domāts tiek vismazāk. Parasti līderiem ir izteikta pašmotivācija, tie ir cilvēki kuriem ir spēja pašiem organizēt savu darbu, jo viņus neviens nekontrolē, arī es neskatos ko kurš dara. Jāmāk pašam organizēt un tas balstās uz paša motivāciju. Nav kā tiek motivēts, bet nav atsevišķs plāns komandas līderiem.

Jautājums: Vai ir kas ko Jūs redzat, ko vajadzētu darīt citādāk, lai uzlabotu esošo līderu darbu?

Atbilde: To varētu panākt ar apmācībām, bet bieži tās ir tikai teorētiskas un tad grūti pielietot praksē. Vairāk varētu veicināt nestandarta domāšanu, jaunu lietu ieviešanu, dot brīvību un iespēju pamainīt procesus. Kad jauns līderis sāks strādāt, tiek saņemtas norādes no iepriekšējā un bieži pārņem identisku stilu, piemēram, viena sapulce, piektdienās uz vienu stundu. Varētu celt motivāciju aizsūtot uz pieredzes apmaiņas kursiem, vairāk likt padomā ārpus nodaļas ikdienas. Mums ir ļoti noslogoti komandu līderi, tādēļ viņiem sanāk pieslēgties produkcijas lietām, problēmu risināšanai, sistēmas pārbaudei. Atliek maz laika radoši padomāt, jo ir daudzas problēmas, kas jārisina.

Jautājums: Ja ir šī noslogotība, tad varbūt vairāk darbinieku varētu to atrisināt un atvieglot līderu darbu?

Atbilde: Es domāju, ka nē, drīzāk kursī kur vairāk runātu par pienākumu deleģēšanu, kā savu darbu dalīt, lai paliek laiks par līderību domāt. Komandas palikušas mazākas, ja ir 10 cilvēki, tad no efektivitātes puses nav astoņas stundas dienā ko darīt, tad mēs sagaidām, ka līderi arī strādā produkcijā. Mēs cenšamies būt efektīvi, ja kāds aiziet, neņemot vietā nevis palielinot darbinieku skaitu. Mūsu nodaļai nevajag pārdot, nav jābūt kreatīviem, nav jārada jauni produkti, tur būtu vajadzīgi spēcīgi līderi, kas pilnā slodzē uz to strādā, mums tie pienākumi ir vietām saplūduši.

Jautājums: Kā tiek izvēlēti komandu līderi?

Atbilde: Vadītājs brīvi izvēlas, es tikai vienu šobrīd esmu izvēlējusies, bet pieņemu ka iepriekš bija tāpat. Tas ir vadītāja lēmums, varbūt pakonsultējoties ar augstāku vadītāju. Es pazīstu savu nodaļu labāk, tādēļ labāk varu noteikt, kas būtu labs līderis, agrāk tika intervēti cilvēki kopā ar personāldaļu, bet tagad tā vairs nav, lielākoties jaunos cilvēkus ko paņem un paaugstina lielākoties ir vadītāja lēmums. Visbiežāk tas ir balstoties uz raksturu, mazāk uz pieredzi, nav obligāti jābūt ilgstošai pieredzei. Līderim jābūt ļoti patstāvīgam, pašam sevi jāmotivē. Mēs arī attīstības pārrunās prasām kas interesē, ir kas saka ka interesē komandu līderība, tad vērojam, mēģinām iedot pienākumus, kas ļauj pamēģināt vai tas ir tas, kas sanāk.

Viena lieta ir raksturs, bet tomēr jāstrādā ar cilvēkiem, to nevar izmēģināt. Ir bijis viens gadījums, kad pilnīgi no citas kompānijas paņēma komandas līderi, jo ja esi bijis tādā amatā citā kompānijā, no tevi tiek prasīts konkrēts raksturs un attieksme un komandas vadīšana ir visur vienāda, tikai konkrēti specifika ir jānācās klāt, bet tas arī ir riskantāk, jo ir mazāk pazīstams cilvēks.

**Ekspertu intervija ar personīgās attīstības, komandu un biznesa kouču un
„Element8” galveno izpilddirektori Elitu Kazaini**

Intervijas veids: telefoniskā

Intervējamā persona: Elita Kazaine

Intervējamās personas pārstāvētais uzņēmums: WellZone Management

Ieņemamais amats: Personīgās attīstības, komandu un biznesa koučs, galvenā
izpilddirektore

Intervijas datums: 03.05.2015

Jautājums: Kā Jūs uztverat vārdu līderis un līderība?

Atbilde: Tas ir īstais cilvēks pareizajā vietā. Ir cilvēki izpildītāji, vadītāji, menedžeri, bosī un līderi. Šī tēma saucas vairāk kā cilvēku resursu vadība, un līderis un līderība ir tikai kā viens atzars, jo ne visi ir līderi un ne visiem tādiem vajag būt.

Jautājums: Kāda ir kopējā tendence šobrīd saistībā ar līderību Latvijā. Ir daudzas firmas, kas apmāca topošos un esošos līderus, vai pēdējo gadu laikā ir vērojama lielāka ieinteresētība?

Atbilde: Tendenci Latvijā es neesmu pētījusi, vai nu cilvēks ir līderis vai nav līderis. Nevis vai labs vai slikts, bet par līderi piedzimst, par to ir ļoti grūti mācīties. Ir līderi un ir vadītāji un ir menedžeri, tās ir pilnībā dažādas pozīcijas, plus ir arī eksperti. Protams, ja vienā personā sakrīt labs menedžeris jeb vadītājs, eksperts un līderis, tas ir ideālais variants, bet ne vienmēr tas sakrīt. Tendence Latvijā mani personīgi neinteresē, man interesē vai uzņēmumam, komandai ir šis līderis, un kā komanda, uzņēmums vai grupa ar šo te cilvēku jūtās.

Jautājums: Vai ir korekti amata aprakstā rakstīt „komandas līderis”, jeb labāk no šāda apzīmējuma ir izvairīties? Vai tas var būt atkarīgs no uzņēmuma lieluma?

Atbilde: Līderis nav amats, amats ir vadītājs. Līderis vai nu ir vai nav, ir formālais un ir neformālais līderis. Amata aprakstā var ierakstīt tendence uz līderību, bet tas tomēr nebūtu korekti. Pēc metodes pēc kā es strādāju, vārds līderis ietver visas apakšplūsmas, kas ir vajadzīgs, jo viņš no vienas puses ir iedvesmotājs, no otras var būt vadītājs. Ja vajadzīgs iedvesmotājs, tad tas ir pilnīgi cits fokuss nekā ja vajadzīgs vadītājs, jo ne vienmēr iedvesmotājs var arī vadīt.

Jautājums: Kādas ir starptautiski atzītas metodes kā novērtēt līdera darbu? Uzņēmumos tiek veiktas dažādas aptaujas un izmantotas dažādas novērtēšanas metodes, bet vai ir metode uz kuru varētu visvairāk paļauties?

Atbilde: Es pati strādāju ar Gallupa 12 jautājumiem, tur viens jautājums ir vai tavš vadītājs ir devis tev novērtējumu, vai tu esi svarīgs kā personība savam uzņēmumam. Kad uz vietas uzņēmumā ko tādu veic, tad uzreiz var redzēt ko katrs cilvēks uztver par vadītāju. Ir oficiālais vadītājs, sauksim to par bosu, un ir jautājums, kas ir vadītājs formāli, nodaļas vadītājs vai komandas vadītājs. Ne vienmēr tā ir viena un tā pati persona. Cilvēks citreiz atklātās sarunās atklāj, ka par vadītāju uzskata pilnīgi citu darba kolēģi, kurš nemaz nav vadītājs, bet ir sava veida mentors un tas pat ir tuvāks līderis kā tas, kas saucās lielais boss. Šobrīd RISEBA es lasu līderiem kursu, tur ir vidējā līmeņa vadītāji un tur jau cilvēki paši sāk domāt vai viņi vada vai līderē vai viņi ir eksperti.

Jautājums: Ja, lai varētu būt par līderi, nav jābūt ekspertam, tad labāk līderi izvēlēties no uzņēmuma darbinieku vidus, vai labāk no ārpusē meklēt?

Atbilde: Nē, neformālie līderi izvirzās paši, ideāli, ja neformālais kļūst par formālo, bet tad reālajam priekšniekam jāuzstāda savi noteikumi kādā veidā tas notiek. Ir cilvēki kam vienkārši seko neatkarīgi no tā uz kurieni viņš ved, viņam ir sava enerģija, harizma, jo ne jau ar zināšanām viņš citus ved. Tas viss ir nemērāms, harizma, stāja, empātija, sapratne, spēja komunicēt. To nevar izmērīt, katram tas ir individuāls.

Jautājums: Pētot dažādas teorijas un grāmatas, kur ir pausts uzskats, ka par līderi var iemācīties. Kā ir patiesībā, vai pēc Jūsu pieredzes, tā ir taisnība?

Atbilde: Ja ir kaut kāda tieksme uz to, ja ir dzimis līderis, tad var mācīties. Kaut bērniībā skatoties smilšukastē kad spēlējās, tur viens ņem virsroku, bet īsti kaut kas nesanāk cilvēcisku kvalitāšu dēļ, piemēram nespēj uzklaut, pieņemt lēmumus un vadīt, tad viņš var mācīties šīs komunikācijas prasmes, projektu vadību, uzstādīt mērķus. Tās visas kvalitātes iemācīties var, bet harizmu jau neiemācīs. Pēc tā kā es strādāju ir 9 cilvēki tipi, ir tādi kam tas ir dots no dabas un ir kam nav bet, nu ir, piemēram, sauss IT speciālists, tāds nevar būt līderis. Viņš izdarīs Dieva zīmes ar tehniku, bet nekad nebūs līderis.

Jautājums: Pēc Jūsu pieredzes pasniedzot kursus, labāk ir sūtīt cilvēku no uzņēmuma, tas var sniegt uzlabojumus, vai labāk doties individuāli, tīri kompetences celšanai?

Atbilde: Caur koučinga prizmu skatoties, cilvēkam neko nevar uzbāzt, ja pats izrāda vēlmi, tad ir nepieciešamā motivācija, tad ir jēga viņā ieguldīt, atbalstīt un virzīt. Ne visi pēc kursiem mainīsies, sūtīt var uz jebkuru vietu, bet iekšā ir jābūt pašmotivācijai.

Jautājums: Uzņēmumos tiek veiktas līderu novērtēšanas, bet situācijā, ja komanda novērtē savu līderi negatīvi, tad ar mācīšanos var panākt uzlabojumus?

Atbilde: Strādāt var, bet tikai tad ja viņam tas ir būtiski. Ir atgriezeniskā saite, kas tev izdodas un izdodas ļoti labi un ir nevis tas, kas neizdodas, jo tad cilvēks tiek iedzīts mazvērtības kompleksos, bet tas ko var tevī uzlabot. Ja visa komanda saka tas ir forši bet kaut kas nestrādā, tad man kā apzinātām cilvēkam ir izvēle vai nu to pieņemt un ar to strādāt vai pasūtīt viņus visus un tad atvainojos kāds līderis ir. Ja man saka ka runā nesakarīgi, tad varu iet mācīties komunikācijas un līderības kursus. bet vienkārši aizsviest cilvēku mācīties, pateikt ka viņam vajag ir bezjēdzīga naudas izmešana.

Jautājums: Kādi būtu lielākie šķērslī ar ko var saskarties līderis un uzņēmums? Jūsu iepriekš minētais, ka cilvēks nav tur kur viņam jābūt?

Atbilde: Jā. Un stāsts tikai par iekšējo motivāciju, ko mēs gribam sasniegt. Par komandu runājot ir arī nianšes, ir līderi kas ir komandas spēlētāji un ir līderi vienpatņi, kas spēlē savu spēli, savu dzīvi dzīvo un kā līderis der, bet vairāk tikai sev. Lielākā kļūda kas pastāv Latvijā, tās ir PSRS sekas, ka uzņēmumos ir ļoti labi eksperti, kas protams ir labi, jo viņi pārzina savu nišu, savu lietu, kas var būt gana šaura un specifiska, pat santehniķis var būt eksperts, bet kad eksperts tiek virzīts par vadītāju, sākas problēmas. Eksperts labā nozīmē ir šauri domājošs ar šauru uzskatu, kas arī padara viņu par ekspertu, bet pēkšņi ir jāvada cilvēki. Agrāk nebija, bet tagad ir personāla vadītāji, bet tie ir ar pilnīgi citām kompetencēm, spēj vadīt resursus un tur jau iet klāt ne tikai IQ bet arī emocionālā inteliģence, šīs piecas lietas. Ja IQ var izmērīt, tad emocionālā inteliģence nemērās, tā vai nu ir vai nav.

Jautājums: Cik ļoti atšķiras pieejamā teorija par līderību ar Jūsu praktisko pieredzi?

Atbilde: Mans uzskats nesakrīt ar grāmatām, bet tādēļ ka koučings Latvijā nav sen. Es tajā es 5 gadus, bet nav ne literatūras, ne materiāli. Pati pavasarī pētīju darba sludinājumus un atradu, ka AbuDabi, kas ir nemainīgi augoša vieta, tur visiem HR nozarē obligāta prasība ir koučings. Tas nozīme, ka ar tām metodēm ir iespēja vadīt komandu, kas jau ir līderība, mums kā ievēl kādu, nobalso, pieņem lēmumu un kāds cilvēks saucās līderis, bet patiesībā nekur nekas nenotiek. Es ticu, ka Latvijā tas ienāks, bet tikai kad nemāku pateikt, jo nāk ļoti lēni. Tas strādā jaunajos uzņēmumos, kur ir jauna vide, jau nākamā paaudze uz pasauli skatās savādāk. Ir jaunie un ir

vecie uzņēmumi, man patīk banku struktūras, varbūt tādēļ, ka tur pastāv pasaules domāšana, jo tur vide sakārtota, bet vidējā Latvijas uzņēmumā velkas līdzī pagātnes pieņēmumi. Ja skatās grāmatas par tēmu, tad izdošanas gads, gadi, kad taisīti pētījumi un izmantotā literatūra ir jau no 1960.gadiem, tā ir ļoti veca teorija. Internetā gan ir mazliet savādāk, bet par to ir tas stāsts, ka teorija ir viens, bet prakse pavisam kas cits.

Jautājums: Pēc Jūsu domām, kas tad būtu tas svarīgākais kam līderim būtu jāpiemīt? Kas līderi padara par veiksmīgu?

Atbilde: Tātad šī emocionālā inteliģence, piecas sastāvdaļas. Mans viedoklis ir subjektīvais attiecībā pret visu pārējo. Viena no atslēgām līderim ir šī emocionālā inteliģence, kuru tad nevar izmērīt. Tās jau arī neiemācīs nevienā skolā unursos, tur viena no sastāvdaļām ir empātija, tā vai nu ir vai nav. Personālvadības nometnē, kuru es apmeklēju pagājušajā vasarā, tika beidzot runāts, ka visas attiecības veidojas uz savstarpējo ķīmiju, tādas teorijas nekur nav. Vai nu tev ir ķīmija vai nav, vai nu tici savam līderim vai nē, kā to izmērīt, to nevar ielikt darba aprakstā. Bet beidzot tika pacelts šāds jautājums, tātad jaunas vēsmas nāk, bet ļoti šaurā nišā. Mans viedoklis ir balstīts praksē, jo strādāju ar komandām un cilvēkiem, šis viss pierādās pierādās gan vadot kursus, gan kādas atsauksmes cilvēki dod.

Intervija ar praktizējošu komandu kouču, apmācību un treniņu pasniedzēju Kristīni Zaksu

Intervijas veids: rakstiskā

Intervējamā persona: Kristīne Zaksa

Intervējamās personas pārstāvētais uzņēmums: netiek pārstāvēts konkrēts uzņēmums, iepriekš bijusi LU starptautisko un sabiedrisko attiecību vadītāja 14 gadus

Intervijas datums: 18.05.2015.

Jautājums: Kāda ir kopējā tendence šobrīd saistībā ar līderību Latvijā. Ir daudzas firmas, kas apmāca topošos un esošos līderus, vai pēdējo gadu laikā ir vērojama lielāka ieinteresētība?

Atbilde: Statistikas datus neesmu pētījusi, tāpēc nevarēšu komentēt par pieprasījumu. Es domāju, ka interese ir līdzīga, bet saturs un skatījums par to, kas ir līderība, ir mainījušies.

Jautājums: Vai ir korekti amata aprakstā rakstīt "komandas līderis", jeb labāk no šāda apzīmējuma ir izvairīties? Vai tas var būt atkarīgs no uzņēmuma lieluma?

Atbilde: Kas attiecas uz amatu aprakstu juridisko jeb legālo aspektu - neesmu pētījusi, šo jautājumu vajadzētu jautāt personāldaļai. Kas attiecas uz privāto biznesu - vadītāji paši var lemt, kādā vārdā saukt savu padoto amatus. Tā kā praktiski "komandas līderis" ir pilnīgi iespējams, kāpēc gan ne?

Jautājums: Kādas ir starptautiski atzītas metodes kā novērtēt līdera darbu? Uzņēmumos tiek veiktas dažādas aptaujas un izmantotas dažādas novērtēšanas metodes, bet vai ir metode uz kuru varētu visvairāk paļauties?

Atbilde: Jautājums - par kāda veida līderi jūs jautājat. Ja runa ir par vadītāju kā līderi, tad jāatzīst, ka no vadītāja lielā mērā ir atkarīgs, cik prasmīgi viņš spēs veidot mikroklimatu uzņēmumā, motivēt darbinieku, kā veidos uzņēmuma vērtības. Ja runājam par šīm lietām kā savstarpēji saistītām, tad ļoti plaši ir izplatīta *Gallup* aptauja. Runājot par citām metodēm 0 daudz kas atkarīgs no novērtēšanas būtības - ar kādu mērķi tā tiek veikta. Un ko jūs saprotat ar darbu - sasniegtos rezultātus (peļņa) vai arī bez tā darbinieku apmierinātību, mikroklimatu uzņēmumā utt.?

Jautājums: Pētot dažādas teorijas un grāmatas, kur ir pausts uzskats, ka par līderi var iemācīties. Kā ir patiesībā, vai pēc Jūsu pieredzes, tā ir taisnība?

Atbilde: Viss ir atkarīgs, kas jūsuprāt ir līderis. Līderu definīcijas ir daudz. Ja mēs runājam par līderi, kā savas personīgās dzīves līderi ar spēju apzināt savas vērtības, atklāt savu potenciālu un to realizēt - tad jā, to var iemācīties. Arī saskarsmi ar citiem cilvēkiem viennozīmīgi katram ir iespējams pilnveidot.

Jautājums: Cik ļoti atšķiras pieejamā teorija par līderību ar Jūsu praktisko pieredzi?

Atbilde: Termins līderība attīstās un tā izpratne arī mainās. Šobrīd jau aizvien biežāk runā par līderi, kas spēj radīt tādu vidi, kur darbiniekiem tiek dota iespēja realizēt savu. Lai tādu līderu kļūtu vairāk, mums pašiem vēl daudz jāmācās, bet jā, tas ir iespējams.

Jautājums: Pēc Jūsu domām, kas tad būtu tas svarīgākais kam līderim būtu jāpiemīt? Kas līderi padara par veiksmīgu?

Atbilde: Kā jau augstāk minēju - līderim ir jāapzinās vērtības, savs potenciāls, jāspēj to realizēt, kā arī jārada tāda vide, kur arī viņa līdzgaitnieki spēj realizēt savu potenciālu. Tad mēs varam jau runāt par augstas efektivitātes komandu. Kā arī protams, emocionālajai inteliģencei ir liela nozīme, bet bieži vien tā dabīgi jau iet roku rokā ar vērtību apzināšanos.

**Intervija ar SIA „O.D.A” vadītāju un vadošo konsultanti, organizāciju psiholoģi,
grāmatas „Organizācijas efektivitātes modelis” autori Gitānu Dāvidsoni**

Intervijas veids: telefoniskā

Intervējamā persona: Gitāna Dāvidsone

Intervējamās personas pārstāvētais uzņēmums: SIA „O.D.A”, no 2005.gada

Intervijas datums: 19.05.2015.

Jautājums: Kā Jūs uztverat vārdu līderis un līderība?

Atbilde: Saviem vārdiem teikšu, ka cilvēks, kurš spēj aizraut un virzīt citus cilvēkus kāda sabiedriski nozīmīga mērķa labā. Priekš manis līderim galvenie aspekti ir aizraušana, motivēšanas spēja un rīcība es teiktu augstāka labuma vārdā nevis tikai izpildīt biznesa plānu, bet kaut ko sasniegt. Mērķim jābūt tādām jēgpilnam tad var runāt par līderību.

Jautājums: Kāda ir kopējā tendence šobrīd saistībā ar līderību Latvijā. Ir daudzas firmas, kas apmāca topošos un esošos līderus, vai pēdējo gadu laikā ir vērojama lielāka ieinteresētība?

Atbilde: Pilnīgi noteikti jā, tam ir gan teorētisks, gan praktisks pamats. Teorētiski par šīm tēmām starptautiski sāka runāt, cik tas ir svarīgi, provizoriski vismaz 5 gadus atpakaļ. Organizācijas un vadītāji paši uz savas ādas ikdienā saskaras ar to, ka patiesībā vadības metodes kas ir tikai vadīt plānot organizēt, jeb klasiskā vadība, ka ar to mūsdienās vien nepietiek. Man pašai personīgi jautājums līderība, parādījās savā darbā dienas kārtībā jau 2005.gadā, kad mērķtiecīgi sāku darboties jomā - vadītāja attīstība, veidoju vadītāju attīstības programmu, runāju par vadītāju uzdevumiem un tad arī līderības tēma nonāca uzmanības lokā.

Jautājums: Vai ir korekti amata aprakstā rakstīt „komandas līderis”, jeb labāk no šāda apzīmējuma ir izvairīties? Vai tas var būt atkarīgs no uzņēmuma lieluma?

Atbilde: Grūti atrast tam pamatojumu, tā ir tā pati vadība, vadītāji kaut kādā mērā, kur uzdevumi nemainās, mainās veids kā viņš vada. To amata aprakstā droši vien grūti ietvert, tāpēc grūti iedomāties kā izskatītos līdera lomas apraksts. No otras puses neredzu nekā sliktā, kaut kādā mērā ar to tiek akcentēta šī cilvēku vadības netaustāmā puse, kaut vai lomas nosaukumā, ja grūti ietvert uz papīra ko dara, ko nedara, bet vīzija katram veidojās par to, ka tā loma atšķiras no tā kas ir vadītāja loma.

Jautājums: Kādas ir starptautiski atzītas metodes kā novērtēt līdera darbu? Uzņēmumos tiek veiktas dažādas aptaujas un izmantotas dažādas novērtēšanas metodes, bet vai ir metode uz kuru varētu visvairāk paļauties?

Atbilde: Viena, kuru es domāju, ka pagaidām nekas labāks nav izdomāts ir 360 grādu vērtēšana, ka tiešām to viedokli vai cilvēks ir līderis ar reāliem piemēriem var apliecināt apkārtējie. Es varu sevi uzskatīt par līderi, bet, ja citi nesaka, ka spēju iedvesmot vai attīstīt, tad diez vai ir pamats sevi tā uzskatīt. Otra lieta, tā ir manas pašas šobrīd iekšēja pārlicība, ka svarīgs aspekts ir pašattīstība. Jautājums vai līderis kaut ko dara savu prasmju tālākā attīstībā, kas ir praktiskie soļi ko katru gadu.

Jautājums: Pētot dažādas teorijas un grāmatas, kur ir pausts uzskats, ka par līderi var iemācīties. Kā ir patiesībā, vai pēc Jūsu pieredzes, tā ir taisnība, jeb par līderi piedzimst?

Atbilde: Man laikam zelta vidusceļš, varu atrast argumentus gan vienam, gan otram. Kaut kādā ziņā ar to piedzimst. Ir kaut kas tiešām katram, savas stiprās puses ko vieglāk izkopt un pilnveidot, ka nesāk no baltas lapas, tā varbūt ir tā iedzimtības daļa, bet šajā pašā zonā ļoti daudz ko var attīstīt. Man ir piemēram dotas spējas komunicēt vai uzņemties atbildību vai vadīt cilvēkus, bet jautājums vai es vispār izmantoju un lietoju šīs spējas. Domāju tas ir abējādi. Manuprāt nav pareizi domāt, ka ir viena līderības formula, līderim ir jāiedvesmo, uzreiz liekas, ka lielas auditorijas priekšā stāsta, visi klausās, bet patiesībā spēja ietekmēt var parādīties ļoti dažādi. Ir arī klusi, nemanāmi cilvēki, bet ar tik lielu ietekmi uz apkārtējiem, ka neviens nešaubās ka viņš ir līderis. Katrā līdera raksturojumā ir ļoti daudz dažādu izpausmju un nianšu kā katrs līderis var savu rokrakstu parādīt.

Jautājums: Kādi būtu lielākie šķērslī ar ko var saskarties līderis un uzņēmums? Jūsu iepriekš minētais, ka cilvēks nav tur kur viņam jābūt?

Atbilde: Noteikti, ka iedod līdera lomu, gatavs uzņēmums dot, bet cilvēks nav gatavs saņemt vai nepiemīt vajadzīgā līmeņa prasmes, lai šo lomu pildītu. Ir liela nozīme bāzes lietām, ko sauc par vērtību sistēmu, kad cilvēks ir godprātīgs, vārdi saskan ar darbiem, var teikt ētiskas kategorijas, ar šo bieži ir lielas grūtības. Labas prasmes komunicēt, pārlicināt, ietekmēt, bet ja nav ticis galā pats ar savām vērtībām, tad agri vai vēlu tas nāk laukā un cilvēki viņš šādos līderos. Varbūt sākotnēji spēj paraut līdz cilvēkus, bet kad ikdienā saskaras, kad neaizstāv savus cilvēkus, negodprātīgi rīkojās, tad tā komanda sāk jukt un sākās neapmierinātība ar šo līderi.

Jautājums: Pēc Jūsu domām, kā ir jāpieņem darbā līderis? Vai būtu adekvāti, ja nodaļas vadītāja pieņem lēmumu vienpersoniski balstoties tikai uz novērojumiem, nekonsultējoties ar profesionāļiem?

Atbilde: Jautājums cik tas ir kvalitatīvs lēmums, ja tiešām, kas pieņem lēmumu vērtē līdera prasmes konkrētajiem cilvēkiem, tad var būt tā, cits jautājums, ka reizēm kvalitatīvs izvērtējums nenotiek. Vai, piemēram, notiek tādā līmenī, ka ja 5 cilvēki, no tiem tiek izvēlēts labākais, bet pret organizācijai vajadzīgo standartu cilvēks ir tālu no vēlamā. Varbūt tajā brīdī pat ja 5 ir, tad labāk ir ņemt sesto tikai tāpēc, lai latīņu paceltu pilnīgi citā līmenī. Viennozīmīgi negribētu teikt pareizi vai nepareizi, svarīgs saturs un kvalitāte šajā rīcībā un uz ko balsta šo lēmumu.

Intervija ar Latvijas Valsts kancelejas direktori Elitu Dreimani

Intervijas veids: rakstiskā

Intervējamā persona: Elita Dreimane

Intervējamās personas pārstāvētais uzņēmums: Latvijas Valsts kanceleja

Ieņemamais amats un ilgums: Direktore, 4 gadi

Intervijas datums: 18.05.2015.

Jautājums: Ko Jūs saprotat ar vārdu "līderis" un "līderība"? Vai par līderi būt var iemācīties, vai tas tomēr ietver nemērāmas rakstura iezīmes, kuras vai nu piemīt, vai nē?

Atbilde: Lai atbildētu uz šo jautājumu, jārunā arī par izcilību. Ir teiciens: „Ikviens no mums ir dzimis ģēnijs. Diemžēl lielākā daļa no mums nomirst kā viduvējības.” Tas nozīmē, ka iespējas būt izcilam kādā no dzīves jomām ir dotas ikvienam. Jautājums – cik no cilvēkiem savas dzīves laikā ir gatavi mērķtiecīgi iet uz izcilību? Nav obligāti jābūt uzņēmuma vadītājam, lai būtu izcils savā jomā. Taču, ja pat uzņēmuma viszemākā amata darbinieks strādās izcili – tas neapšaubāmi darbosies kā līderības aspekts attiecībā uz visa uzņēmuma attīstību – uzņēmums pats par sevi drīz pacelsies pasaules klases līmenī. Izcilību var traktēt kā vienu no līderības aspektiem. Uzskatu, ka vēlme būt izcilam ir cilvēka iekšēja nepieciešamība. Tā vai nu piemīt, vai nepiemīt. Ja tās nav – grāmatu gudrības tā arī paliks nerealizētas. Arī organizācijas formālam līderim ir jābūt iekšējai vēlmei būt izcilam. Ja ir šāda vēlme – arī padotie to jūt un arī reflektē ar to pašu, rezultātā – uzņēmums progresē. Ja vēlme būt izcilam nav kādā no šiem abiem – formālā līderī vai padotajos, progress uzņēmumā nav iespējams.

Jautājums: Kādas būtu galvenās īpašības, kam pēc Jūsu domām, būtu jāpiemīt līderim neatkarīgi no nozares, kurā strādā?

Atbilde: Varenākie sasniegumi rodas, savienojoties spožām idejām ar izcilu darbību. Līderim jāpiemīt abām spējām – spējām ģenerēt spožas idejas un spējām izcili darboties, lai idejas iemiesotu dzīvē. Jābūt arī drosmei un spējai pieņemt lēmumus un spējai uzņemties atbildību par pieņemto lēmumu sekām. Ir teiciens – ja komanda uzvar, tā ir komandas uzvara. Ja komanda zaudē – tas ir trenera zaudējums.

Jautājums: Valstiskā mērogā ir salīdzinoši viegli noteikt, kas ir līderis, bet pēc Jūsu domām, vai ir pareizi ja uzņēmumos ir šāds konkrēts amats "komandas līderis"?

Atbilde: Domāju, ka uzņēmumā tāds amats nevarētu būt. Ir formālais līderis – uzņēmuma vadītājs. Un var būt arī neformālie līderi – kuri nav uzņēmuma vadība, bet kuri savas harizmas dēļ ir spējīgi ar savām idejām aizraut pārējos uzņēmuma darbiniekus. Slikti, ja darbinieki izvēlas sekot neformālajam līderim (iem). Tas ir signāls, ka kaut kas nav kārtībā ar uzņēmuma formālā līdera līderību. Ja šī problēma netiek savlaicīgi risināta, tad agri vai vēlu vienam no viņiem (formālajam vai neformālajam līderim) ir jāaiziet no uzņēmuma.

Jautājums: Pēc Jūsu domām, vai līderis vienā sektorā/nozarē, var viegli būt par līderi citur? Piemēram, pēc veiksmīgas darbības valsts sektorā, kļūst par oficiālu līderi uzņēmumā.

Atbilde: Līderība tā ir māksla vadīt. Raugoties no šāda skatu punkta – neredzu problēmas. Jautājums ir tikai – vai konkrētā cilvēka līderības prasmes ir patiesi augstā līmenī.

Dokumentārā lapa

Maģistra darbs "Līderības attīstības virzieni uzņēmumā "KONRON"" izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Karlīna Gatere _____ .05.2015.

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizsūtīšanai

Vadītājs: Dr.oec., prof. Andris Deniņš _____ .05.2015.

Recenzents: Dr.admin., doc. Henrijs Kaļķis

Darbs iesniegts vadībzinību katedrā.

Lietvede: Anita Rudāja _____ .05.2015.

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____ .05.2015.

Komisijas sekretāre: _____