

# LĪDERĪBAS STILS UN VADĪTĀJU-PADOTO MIJIEDARBĪBAS SAISTĪBA

## LEADERSHIP STYLE AND LEADER-MEMBER EXCHANGE RELATIONSHIP

Zane Darša

Latvijas Universitāte, zane.darsa@gmail.com, Rīga, Latvija

Jūlija Jacquemod (Žakemo)

Latvijas Universitāte, pētniece, RISEBA, lektore, Dr.sc.admin., Mg.psych., Mg.oec.,  
julija.a.bulatova@gmail.com, Rīga, Latvija

**Abstract.** *Leader is the one who uses collaboration which is based upon mutual relationship and enhances further mutual communication and cooperation in the organisation. This research is aimed at addressing whether there is a relationship between the leadership style and LMX (LMX - Leader-Member Exchange) on the basis of „Rīgas siltums” company in order to develop recommendations to the studied company’s management and also to management of other companies on the matters of relationship quality improvement. The main tasks are to distinguish the features of various leadership styles within the company, as well as to realise the meaning of the concept of LMX and find out how LMX is evaluated within the company; on the grounds of collected data elaborate conclusions and perspectives for the future studies. Applying the Managerial grid and LMX scale instruments the questionnaire for the employees and the managers was created. It was found that in the company there is a rather high relationship quality among the leaders and subordinates. It was also proven that there is a relationship between the Leadership style oriented to personality and the Leader – member exchange.*

**Keywords:** LMX, leadership style, managerial grid.

### Ievads

Katrā uzņēmumā, vai tas ir liels vai mazs, ir vismaz viens vadītājs ar atbilstošu kvalifikāciju un prasmēm vadīšanā. Vadītājs var būt atbildīgs par Mārketinga nodaļu, Pārdošanas, Personāla vai jebkuru citu nodaļu vai uzņēmumu kopumā. Vadītājs veic un uzdod konkrētus, stabilus norādījumus dienu no dienas, kas darbiniekiem laika gaitā var kļūt par rutīnu, tādējādi pazūd interese par darbu un izvēlēto profesiju kopumā. Ja šādā pašā gadījumā vadītājs ir arī līderis, darba procesam tiek piešķirta pavisam cita virzība, un izmainās vispārējā darba gaisotne uzņēmumā. Darbs kļūst dinamiskāks, interesantāks un iedvesmojošāks. Līderis ir tā persona, kas cilvēkos rada pārliecību pašiem par sevi, par savām prasmēm veikt uzdevumu un sasniegt mērķus, spēj motivēt un aizraut, iesaistot lēmumu pieņemšanā. Līdera uztverē katram indivīdam ir svarīga loma, jo tieši darbinieki ir tie, kas realizē uzņēmuma mērķus, tādēļ ir svarīgi, lai ikviens darbinieks justos labi un augsti vērtētu sava priekšnieka darbu.

Līderim, iespējams, ir vieglāk atrast kopīgu valodu ar saviem sekotājiem nekā “tikai” vadītājam. Vadītāja interesēs ir nodrošināt uzņēmuma vadības izvirzīto mērķu izpildi. Lai sasniegtu vēlamo, vairāk tiek izmantota pavēļu forma, kas nogurdina cilvēku nekā ieinteresē notiekošajā procesā. Savukārt līderis balstās uz kopīgu sadarbību, kas veicina cilvēku līdzdalību procesā. Attiecības starp vadītāju un padotajiem, kā arī vadītāja vadības stils ietekmē ne tikai nodaļas rezultātus, bet visas organizācijas sasniegumus.

**Pētījuma mērķis** ir noskaidrot, vai pastāv saistība starp vadītāja stilu un vadītāja – padoto mijiedarbību (LMX, oriģinālā *Leader-Member Exchange*), kā arī izstrādāt uzņēmuma vadībai un vadītājiem rekomendācijas savstarpējo attiecību un līderības pilnveidošanai. Kā pētījuma objekts tika izvēlēts liels uzņēmums ar stabilu reputāciju un augošo apgrozījumu.

#### **Pētījumā izvirzītie jautājumi:**

- 1) Kādi vadības stili pastāv uzņēmumā?
- 2) Kāda mijiedarbības kvalitāte (LMX) novērojama starp vadītājiem un darbiniekiem organizācijā?

### 3) Kāda ir saistība starp vadītāja stilu un līdera – padotā mijiedarbības kvalitāti?

Pētījumā tika izmantota Bleika un Moutonas menedžmenta režģa aptauja, kas ir viena no populārākajām līderības stila noteikšanas metodēm, lai identificētu, vai uzņēmumā strādājošie vadītāji spēj būt arī līderi, tādi, kas rāda pozitīvu paraugu, iedvesmo, motivē un izraisa vēlmi viņiem līdzināties. Savukārt, lai novērtētu mijiedarbības kvalitāti starp vadītāju un darbiniekiem, tika pielietota LMX skala, kas vispilnīgāk atspoguļo tieši padotā-sekotāja attiecības caur viņu abpusējo lomu uztveri. Lai pārbaudītu datu kopu savstarpējo saistību, ir pielietota Pīrsona korelācijas analīze.

Pētījums tika veikts laika posmā no 2019.gada janvāra līdz 2019.gada martam.

## Literatūras apskats

Vārdam līderis ir daudz un dažādi skaidrojumi: vadošā un galvenā persona organizācijā, bet viens no skaidrojumiem, kas tiešām izsaka līdera būtību, ir tas, ka šī ir persona, kurai citi vēlas sekot (*Dubkēvičs, 2011*). Līderis nevar būt tikai labais cilvēks uzņēmumā, viņam jāveicina arī darba uzdevumu izpilde un mērķu īstenošana, tādēļ dažreiz jābūt arī stingram un prasīgam, lai veicinātu darba ražīgumu. Šī persona nevar pārvērtēt ne savas, ne arī padoto spējas. Pieņemot lēmumus, nodrošinot uzdevumu izpildi, koordinējot padotos vai veicot jebkuru citu darbu, līderim ir jābūt pārliecinātam. Līdera pārliecība ievieš šo sajūtu arī sekotājos, līdz ar to ikviens būs drošs par paveikto. Ja šīs pārliecības nebūs, arī sekotāji nejutīsies pārliecināti par darbu, kuru veic (*Edeirs, 2008*).

Vislabāk vadītāja/ līdera efektivitāti var noteikt pēc pašu līderu un padoto vērtējuma, bet, galvenokārt, pēc padoto vērtējuma. Darbinieki ir spējīgi vadītāju katru dienu novērot - kā vadītājs veido komunikāciju ar grupu un atsevišķiem indivīdiem, kā izturas pret saviem padotajiem. Tā ir daudzu un dažādu darbību novērošana, kas ļauj identificēt vadītāja/ līdera patieso būtību. Vadītājs vai līderis ar savu vadīšanas stilu panāk to, lai pakļautie strādātu, sekotu un īstenotu organizācijas mērķus un nākotnes vīzijas.

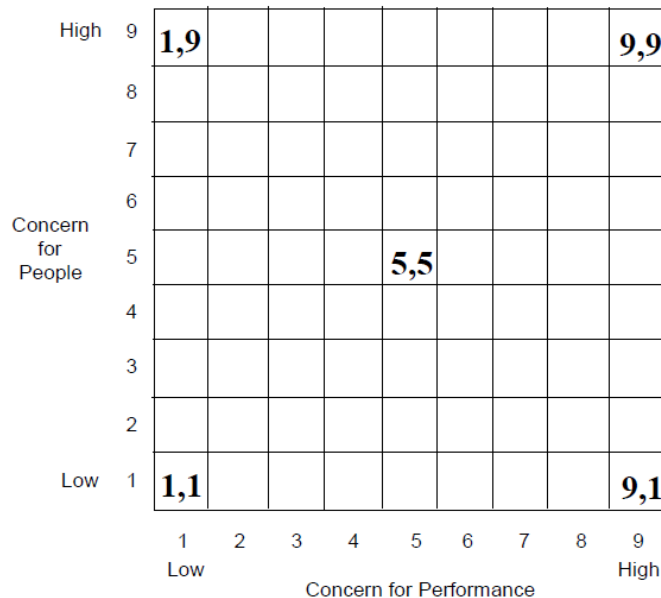
Vadīšanas stils katram uzņēmumam un katram vadītājam ir savs. Mūsdienās var sastapt daudz un dažādus vadības stilus un modeļus, bet viens no veiksmīgākajiem vadības stila noteikšanas modeļiem ir Bleika un Moutonas menedžmenta režģis (Modelis pirmo reizi parādījies agrajos 1960.gados psihologu Bleika un Moutonas vadībā (*Блейк, Мутон, 1990*). Menedžmenta režģis tiek dēvēts arī par līderības režģi, kas arī ir zināms kā vadītāja uzvedības modelis. Modelis fokusējas uz diviem faktoriem: rūpes par darba rezultātu un rūpes par cilvēkiem.

“Rūpes par darba rezultātu” nosaka to, cik līderim ir svarīgi sasniegt uzņēmuma izvirzītos uzdevumus un mērķus. Tas iekļauj sevī plašu darbību kompleksu, tostarp pievēršot uzmanību jaunu produktu attīstībai, procesu gala rezultātam, darba slodzei un pārdošanas apjomiem, u.c. darbībām, kas ir cieši saistītas ar to, lai darba uzdevumi tiktu izpildīti. “Rūpes par cilvēku” balstās uz to, kāda ir līdera attieksme un rūpes par uzņēmuma darbiniekiem, kuri izpilda darba uzdevumus un sasniedz organizācijas mērķus. Tas iekļauj sevī uzņēmuma uzticēšanos izveidi, darbinieku atbalsta sniegšanu, rūpes par darba apstākļiem un attiecībām kolektīvā (*Northouse, 2007*).

Modelis sastāv no x un y assīm un četriem blokiem (1.attēls). X ass (horizontāli) attēlo rūpes par darba rezultātu, savukārt y ass (vertikāli) attēlo rūpes par cilvēku. Uz katras ass atliekti punkti no 1 līdz 9, kur punktu 1 definē kā minimālas rūpes, bet punktu 9 kā maksimālas rūpes (*Northouse, 2007*). Menedžmenta režģis attēlo piecus galvenos līderības stilus:

- 1,1 – vadīšanas trūkums;
- 1,9 – „ārpilsētas kluba” vadība;
- 9,1 – pakļaušanās vadība;
- 9,9 – kolektīvā vadība;

➤ 5,5 – „vidusceļa” vadība.



1.attēls. Bleika un Moutonas „Menedžmenta režģis” (Adaptēts no Northouse, 2007)

Lai gan modelis sastāv no četriem blokiem, tajā iespējams attēlot piecus līderības stilus, kas ļauj ikvienam modeļa lietotājam identificēt sevi kā vadītāju vai līderi.

*Vadīšanas trūkums* jeb krustpunkts 1,1 vairāk atspoguļo tādu vadītāju, kuram svarīgi saglabāt savu vadošā amata vietu. Šis vadītājs labprātāk neko neredz, nedzird un nerunā, lai pasargātu sevi no “ienaidniekiem” un liekas atbildības uzņemšanās lai saglabātu savu drošību uzņēmuma struktūrā. Vadītājs ar 1,1 krustpunktu rezultātu pievērš maz uzmanības darbinieku vajadzībām un ražošanai jeb uzdevumu izpildei, kā rezultātā var secināt, ka vadītājs neiegulda daudz pūļu organizācijas labā. Vadītājs, kurš noteikti nav apkārtējo līderis, neizpauž savu viedokli, ar darba kolektīvu ietur distanci un saglabā novērotāja statusu. Tāds vadītājs formāli izpilda minimālas prasības, kuras pieprasa uzņēmuma direktors vai īpašnieks: nekavē darbu, laicīgi iesniedz visas nepieciešamās atskaites, izpilda darba uzdevumu minimumu. Viņš (-a) nekad nepieņem spontānus lēmumus un neizsaka savas patiesās domas savai darba grupai, līdz ar to grupa ir spiesta pieņemt lēmumus bez cilvēka, kuram būtu jāizrāda iniciatīvs un jārosina lēmumu pieņemšana. Viņu prioritāte ir palikt konkrētajā amatā (Forands, 2007).

„*Ārpilsētas kluba*” vadība režģī tiek atspoguļota kā 1,9 krustpunkts. Šis vadības stils lielu uzmanību pievērš rūpēm par uzņēmuma cilvēkiem, nevis veicamā darba uzdevuma izpildi. “1,9 krustpunkta vadītājs” akcentē: „Cilvēks – tā nav prece, kuras vērtību var izmērīt ar grafikiem un tabulām, cilvēku domas un jūtas ir primārais.” Vadītājs cenšas radīt apstākļus, kas apmierinātu darbinieku personiskās un sabiedriskās vajadzības, kā rezultātā vadības funkcijas tiek veiktas draudzīgās un biedriskās attiecībās, kas kolektīvā var izveidot neformālās grupas, bet galvenokārt tas stipri ietekmē uzstādīto mērķu realizēšanu. Cieš ne tikai uzstādītie mērķi, bet arī ražošana, bet vadītājs uzskata, ka nav vajadzība dzīt cilvēkus, jo drīzāk tas radīs pretošanos, nevis vēlamo rezultātu. Padotie zināmā mērā var manipulēt ar savu vadītāju, izmantojot to, ka vienmēr pirmajā vietā tiks ierindotas cilvēku vēlmēs un labklājība. Viens no galvenajiem vadītāja uzstādījumiem arī ir, lai viņa vadīšanas stils un viņš pats kā vadītājs patiktu saviem padotajiem, ja vadītājs neizpatiks saviem grupas biedriem, tad arī izpaliks „jaukā vadītāja” tituls. Lai saglabātos pozitīvā gaisotnē, rūpīgi tiek ņemta vērā arī padoto idejas un viedoklis. „Ārpilsētas kluba” vadītājs ir aktīvs un ir gatavs iesaistīties citu izteiktajās avantūrās. Lielākais uzsvars tiek likts uz vārdu „citu”, jo

vadītājam pašam ir grūti izrādīt iniciatīvu it īpaši, ja jāizvirza kādi ieteikumi vadībai darba veikšanai.

*Pakļaušanās vadītājam* jeb krustpunkts 9,1 visus spēkus un koncentrēšanos velta uzdevumam, jo valda uzstādījums, ka gala rezultāts jeb mērķis ir jāasniedz par katru cenu. Lai panāktu darba uzdevuma izpildi, vadītājs vada un kontrolē savus padotos, jo uzskata, ka tikai tā var sasniegt vēlamo rezultātu. Vadītājs ir pedantisks profesionālis, kurš skaidri zina, kā panākt, lai darba grupa kvalitatīvi veiktu uzstādītos mērķus, tam viņš velta visu savu laiku un domas. Galvenā panākumu atslēga ir izveidotā shēma, pēc kuras visi darbinieki vadās. Shēma skaidri parāda, cik daudz katrā dienā ir jāpaveic. Ja padotie mēģina izteikt savus priekšlikumus un viedokli, pēc zināma laika viņi pārstāj to darīt. Vadītājs paļaujas uz sevi, saviem vienpersoniskiem lēmumiem un tos praktiski nekad nemaina. Viņam neinteresē, ko darbinieki domā, galvenais ir tas, ko viņi dara. Ja tiek saņemtas uzslavas no vadības puses par veiksmīgi paveiktiem uzdevumiem vai mērķu sasniegšanu, visus uzvaras laurus noteikti pierakstīs tikai sev. Viņš nenovērtē citu cilvēku ieguldījumu un komandas darbu kopumā. Komunikācija ar padotajiem tiek uztverta kā vājuma pazīme.

*Kolektīvā vadība* tiek atspoguļota krustpunktā 9,9. Šeit abi faktori, gan rūpes par darba uzdevumu gan rūpes par cilvēku izpaužas maksimāli. Šādu saskaņotību var panākt tikai tad, ja darba spēka un uzņēmuma izvirzītie mērķi ir vienoti un nodrošina labklājību (*Forands, 2007*). Vadītāju ar šo vadības stilu noteikti var saukt par vadītāju – līderi, jo viņš enerģiski pilda savus pienākumus, veidojot vienotu komandas garu. Pirms tiek pateikts gala lēmums, vadītājs veic informācijas meklēšanu un datu izpēti, kā arī rūpīgi izvērtē gan savu, gan padoto viedokļus. Kolektīvais vadības stils ietver aktīvu pilnas atdēvēs darbu. Ikviena dalībnieks iesaistās kompānijas darbībā un gaida darba rezultātus. Šeit valda cieņa, uzticēšanās un lielisks komandas darbs. Panākumu atslēga, vadītājs, kas rūpējas gan par to, lai darba process ietu uz priekšu un ieceres tiktu sasniegtas, gan, lai darbinieki, kuri veic šo darbu, justos ērti, saprasti, novērtēti un iedvesmoti (*Блейк, Мотон, 1990*). Šāda tipa vadītājs izrāda iniciatīvu, viņš ir enerģisks un cenšas iedvesmot padotos. Iesaista jebkuru darba procesā.

„*Zelta vidusceļa*” jeb 5,5 krustpunkta stila vadītājs vēlas radīt labu iespaidu, bet tajā pašā laikā nezaudēt kolēģu cieņu. Viņš vēlas panākt labus rezultātus, tā parādot savu piederību uzņēmuma sistēmai kopumā un izpelnoties atbalstu no citiem vadītājiem. Tādam līderim ir svarīgi būt pamanītam, lai to nodrošinātu, viņš vienmēr atbilstoši ģērbjas, labi saprotas ar cilvēkiem un ir komunikabls. Lasa atbilstošu literatūru, līdz ar to pārzina aktuālas tēmas diskusijā: gan profesionālajā jomā, gan citās jomās, kuras ir aktuālas uzņēmumā. Pārvalda terminoloģiju un dažādas specifiskas lietas, ar kurām cenšas būt interesants citu cilvēku acīs. Lai gan šķiet, ka šis vadītājs ir ļoti vērsts uz sevi, viņam noteikti ir svarīgas citu domas, kas saistītas ar veicamajiem darba uzdevumiem. Viņš ir gatavs prasīt citu cilvēku palīdzību – kā rīkoties krīzes situācijās - un vērsties pie katra indivīda atsevišķi, lai pieņemtu viņu priekšlikumus. Neatbalsta tikai vienu pozīciju vai viedokli, izņēmums – ja tas ir īpašnieks vai kompānijas vadītājs. Līdz ko būs ieguvis vērtīgu informāciju no visiem variantiem, viņš būs gatavs pieņemt lēmumu un atradis daļēju risinājumu, vidusceļu (*Блейк, Мотон, 1990*).

Runājot par LMX teorijas attīstības iemeslu, viens no galvenajiem argumentiem, kas skaidro teorijas tapšanu, ir tas, ka jebkurš organizācijā strādājošais savu darbu veic, izmantojot lomu prasības (*Dienesch, Liden, 1986*). Cits arguments (*Knippenberg, Hogg, 2003*) pasvīturo, ka teorijas attīstības pamatā bija reakcija uz viedokli, ka it kā vadītāji/ līderi izmanto vienlīdzīgu līderības stilu attiecībā pret visiem padotajiem un darbinieki netiek iedalīti nekādās apakšgrupās (piemēram, pēc tā, ka ir cilvēki, ar kuriem es varu sastrādāties un kuri man patīk, un cilvēki, ar kuriem nevaru sastrādāties), kā rezultātā tapa LMX teorija, kurā ir skaidri parādīts ir līderi var veidot dažādas attiecības ar dažādiem darbiniekiem izejot no attiecību kvalitātes). Patiesībā LMX

teorija balstās uz abiem minējumiem (*Liden, Wayne, Stilwell, 1993*). Koncentrējoties uz dažādām attiecībām, tika arī izveidota LMX aptauja, kura laika gaitā ir kļuvusi par svarīgu instrumentu vadītāja un pakļauto attiecību novērtēšanai (*Hayden, 2011*). Līdera - padoto mijiedarbības teoriju jeb LMX var klasificēt, izmantojot trīs dimensijas, kuras var pielietot kā mainīgos mijiedarbības noteikšanai (2.attēls).

<b>Ieguldījums</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•orientēts uz sasniegumiem, tieksanos uz priekšu un darba kvalitāti</li> <li>•darbinieks nosaka panākumu virzienu un cenšas pievērst uzmanību uz padoto - līderu savstarpēju mērķu sasniegšanu</li> </ul>
<b>Lojalitāte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•atbalsta sniegšana mērķu sasniegšanai</li> <li>•galvenais uzsvars tiek likts uz publisku atbalstu un darbībām, kuras sekmē pietuvošanos mērķim</li> <li>•dimensijas mērķis - izveidot labas komandas spēlētāja pieeju</li> </ul>
<b>Ietekme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•abpusēja darbinieku pieķeršanās, nevis darba vai profesionālajām vērtībām</li> </ul>

2.attēls. Līdera – padotā attiecību apmaiņas teorijas dimensijas  
(adaptēts no *Dienesch, Liden, 1986*)

Ieguldījumam, lojalitātei un ietekmei vajadzētu skaidri un diferencēti ietekmēt uzvedību attiecībās. Līdera – padoto apmaiņas teorija ir balstīta uz savstarpēju attiecību veidošanu. LMX teorija ir vērsta uz pieņēmumu, ka vadītāji ietekmē savus padotos, attīstot attiecību kvalitāti (*Erdogan, Bauer, 2015*). LMX iespējams pielietot, lai noskaidrotu arī darbinieku vērtējumu – kādā kvalitātē viņuprāt ir savstarpējās attiecības. LMX attiecības var iedalīt divos kvalitātes līmeņos – augstas un zemas kvalitātes attiecībās, kuras izveido divas attiecību grupas – iekšgrupu un ārpus grupu (3.attēls).



3.attēls. Iekšgrupa un ārpus grupa (adaptēts no *Practical management, 2009*)

Augstas kvalitātes attiecības tiek raksturotas kā vērtīgu resursu apmaiņas, kad starp līderi un padoto rodas veiksmīga attiecību atgriezeniskā saite. Līderis saviem sekotājiem sniedz atbalstu, attīstības iespējas, padomus un citus vērtīgus ieguvumus. Šāda resursu nodrošināšana darbiniekos pastiprina motivāciju strādāt vēl aktīvāk, uzņemties atbildību un būt lojāliem. Augstas kvalitātes attiecību uzturēšana darbiniekus iekļauj līdera iekšgrupā. Tādi darbinieki ir gatavi paveikt vairāk nekā tas ir noteikts viņu darba aprakstos. Ņemot vērā pūles un pieķeršanos saviem darbiniekiem, līderis uztic viņiem lielāku atbildību, kā arī pats velta šiem padotajiem vairāk sava laika (*Northouse, 2007*).

Zemas kvalitātes attiecības tiek sauktas arī par ārpus grupas attiecībām. Saistību apmaiņa tiek vērsta uz darba līguma, darba apraksta stingru izpildi. Tiek veikti ikdienišķi darba uzdevumi, darba procesos iestājas rutīna un no darbinieku puses netiek izrādīta iniciatīva aktīvāka darba veikšanai. Darbinieki, kuri atrodas zemas kvalitātes attiecībās, ir negatīvi noskaņoti pret savu darbu. Pastāv maza iespēja, ka padotie saņems avansu par padarīto darbu (*Hayden, 2011*). Pretēji iekšgrupai, ārpus grupā vadītājs neuzticas, te nepastāv augsts cieņas izrādīšanas līmenis un, pats svarīgākais, neveidojas mijiedarbība starp lomām (*Goertzen, 2012*).

G.B. Graens un M. Uhl-Biena atzīst, ka līderiem vajadzētu mēģināt veidot augstas kvalitātes attiecības ar visiem padotajiem, nevis tikai ar tiem, kuri atrodas iekšgrupā. Nepieciešams piedāvāt ikvienam pieņemt izaicinājumu izmēģināt jaunu lomu vai uzņemties atbildību (*Graen, Uhl-Bien, 1995*).

Šīs pētījums izzina vai pastāv saistība starp līderības stilu pēc “menedžmenta režģa” teorijas un līdera-padotā mijiedarbības pēc LMX teorijas.

### **Pētījuma metodoloģija**

Līderības stila noteikšanai tika izmantota menedžmenta režģa aptauja (*Блейк, Моутон, 1990*). Kopumā piedalījās 15 vadītāji no uzņēmumā strādājošajiem 28 struktūrvienību vadītājiem, no kuriem 9 bija sievietes un 6 - vīrieši.

Līdera – padotā mijiedarbības kvalitātei tika izmantota LMX skala. Tā pēta tādus faktoros kā uzticība, cieņa, pieķeršanās, atbalsts un lojalitāte. Tomēr, ir autori, kuri paziņo, ka līdera – padoto apmaiņas modelī ir iekļauti arī tādi aspekti kā sarunas brīvība, pieaugoša ietekme un kopīgas vērtības (*Yukl, 2006*). Kopumā, izmantojot LMX aptauju, piedalījās 31 AS „Rīgas siltums” darbinieks, no kuriem 15 bija uzņēmuma nodaļu vadītāji, kuri piedalījās arī menedžmenta režģa aptaujā, savukārt pārējie 16 no 31 pētījumā iesaistītajām personām bija darbinieki, kuri bija minēto 15 vadītāju tiešā pakļautībā. LMX izmanto 5 punktu Likerta skalu, kurā 1 nozīmē pilnībā nepiekrītu un 5 - pilnībā piekrītu.

### **Pētījuma rezultāti**

Vērtējot visu vadītāju atbildes pēc menedžmenta režģa aptaujas, tika atklāts ka dotajā uzņēmumā lielākā daļa respondentu galveno uzvaru vērs tieši uz cilvēku. Pieci jeb 33% no visiem aptaujātajiem vadītājiem rūpējas, lai darba uzdevumi virzītos uz priekšu, izvirzītie mērķi tiktu sasniegti un uzdevumi izpildīti. Vadītāji lielu uzmanību pievērš darba kvalitātei un cenšas pēc iespējas labāk organizēt darba procesus. Savukārt 10 respondenti jeb 67% vairāk akcentē rūpes par saviem darbiniekiem, nodrošinot viņus ar nepieciešamajiem resursiem un komfortablu darba vidi. Šiem vadītājiem svarīgi ir izveidot lielisku darba komandu, kura varētu efektīvi veikt savus pienākumus.

Atšķirīgi viedokļi par darba procesa norises gaitu un atbalsta sniegšanu padotajiem varētu ietekmēt arī konkrētas nodaļas specifika, kurā strādā katrs no pētījumā iesaistītajiem. AS „Rīgas siltums” gadījumā visiem vadītājiem ir salīdzinoši stabils, līdzsvarots līderības stils. Ja kāds no faktoriem ir novērtēts augstāk nekā otrs, tas nenozīmē, ka konkrētai personai nerūp otrs faktors. Ja būtu atklāti rezultāti, ka daži faktori ir pavisam pretēji vai izslēdz viens otru, varētu secināt, ka vadītājs izteikti pievērš uzmanību vienam faktoram, bet citu mēdz ignorēt, lai sasniegtu sev vēlamu. Tas tā netika novērots.

Analizējot datus, pētījumā iesaistīto vadītāju vidējais rādītājs par rūpēm pret darba uzdevumu ir 6,9 punkti. Astoņi vadītāji no piecpadsmit atrodas virs vidējā rādītāja, savukārt septiņi vadītāji uzrāda “rūpes pret darbu” zem vidējā vērtējuma. Protams, ja šie vadītāji uzlabotu savu

sniegumu, palielinātos vidējā rādītāja skaits, bet tas nāktu tikai par labu gan vadītājam, kurš pilnveidosies, lai uzlabotu savu sniegumu, gan uzņēmumam, kuram būs vairāk kompetentu un prasmīgu darbinieku darba procesu vadīšanā.

Ja izvērtē vidējo rādītāju skalā “rūpes pret cilvēku”, vidējais rādītājs uzņēmumā AS „Rīgas siltums” ir 7,4 punkti. Šeit septiņi vadītāji no piecpadsmit norāda zemāku rādītāju par vidējo, savukārt astoņi vadītāji “atrodas” virs vidējā rādītāja. Katram indivīdam, uzlabojot šo faktoru, palielināsies uzņēmuma vidējais rādītājs, kas nāks par labu uzņēmumam.

Kopumā, AS „Rīgas siltums” pēc iegūtajiem datiem atbilst (sakarā ar to, ka vidējie rādītāji ir 6,9 un 7,4) kvadrantam, kur ikvienam ir potenciāls kļūt par atzītu līderi un pietuvoties krustpunkta atzīmei 9,9. Šāda analīze tika veikta lai novērtētu nepieciešamību pēc uzlabojumiem katrā faktorā, līdz ar to uzlabojot uzņēmuma darbību kopumā.

Lai noskaidrotu, vai starp datu kopām – rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku pastāv savstarpēja saistība, tika piemērota korelācijas analīze. Pēc korelācijas koeficienta izrēķināšanas tika secināts, ka korelācija starp abiem faktoriem ir vāja (0.2999,  $p < 0,05$ ). Kā rezultātā var secināt, ka palielinoties vienam faktoram, pastāv maza iespēja, ka otrs faktors arī palielināsies.

Analizējot LMX skalas rezultātus, tika atklāts, ka uzņēmumā attiecību kvalitāte starp līderi un padoto svārstās no zemas kvalitātes līdz pat ļoti augstas kvalitātes attiecībām (1.tabula).

Kā redzams 1.tabulā, divi darbinieki savas attiecības ar vadītāju vērtē kā zemas kvalitātes attiecības. Darbinieks, kurš savu vadītāju novērtē ar 13 punktiem, akcentē, ka nav informēts par vadītāja viedokli, kas balstīts uz paveiktā darba apmierinātību. Kā arī darbinieks izsaka domu, ka nepieciešamības gadījumā vadītājs neizmantos savu lomu uzņēmumā, lai palīdzētu atrisināt viņa darba radušās problēmas. Tomēr darbinieks atzīst, ka atsevišķās situācijās uzticas savam vadītājam un iespēju robežās atbalstītu un aizstāvētu viņa viedokli. Kopumā darbinieks attiecības ar vadītāju vērtē ļoti zemu. Turpretī vadītājs attiecības ar padotajiem ir novērtējis ar 17 punktiem. Vadītājs apzinās, ka nav informēts par to, cik apmierināti ir darbinieki ar savu darbu, līdz ar to pastāv maza varbūtība, ka darbinieki izrādīs jebkādu iniciatīvu, lai uzlabotu savus centienus darba vidē. Vērtējot attiecības kopumā, vadītājs tās vērtē kā vidējas (ne ļoti labas, ne ļoti sliktas), un izrādās ka viņš uzticas saviem darbiniekiem un nepieciešamības gadījumā ir gatavs aizstāvēt viņu lēmumus.

Vairākums no darbiniekiem saņem vadītāja viedokli - neapmierinošus komentārus vai uzslavas par darba uzdevuma izpildes rezultātu. Padotie norādīja, ka vadītājs bieži izprot padoto vajadzības un problēmas, tomēr darbinieki izsaka viedokli, ka pastāv maza varbūtība, ka vadītājs izmantos savu statusu uzņēmumā, lai palīdzētu rast risinājumus nestandarta situācijām. Vidēji darbinieki darba attiecības ar vadītāju no iespējamiem 5 punktiem vērtē ar 4, kas tiek definēts kā labāk par vidējo.

Četri respondenti attiecības ar vadītāju vērtē kā augstas kvalitātes attiecības. Interesanti rezultāti atklājas starp vadītāju, kurš attiecības ar padotajiem novērtējis ar 25 punktiem. Šī vadītāja attieksmi un uzticību novērtējuši divi darbinieki. Rezultāti ir interesanti, jo viens no darbiniekiem attiecības vērtē kā mērenas kvalitātes, novērtējot tās ar 24 punktiem. Darbinieks vērs uzmanību uz to, ka vadītājs dažreiz neizsaka viedokli par darba izpildes kvalitāti – vai ir apmierināts ar darbinieka paveikto, savukārt citus kritērijus darbinieks vērtē pozitīvi un uzticas savam vadītājam. Otrs darbinieks, kurš sniedzis vērtējumu par šīs nodaļas vadītāju, attiecības vērtē kā augstas kvalitātes – 26 punkti. Pretēji pirmajam darbiniekam, šis darbinieks apzinās un ir informēts par to, cik apmierināts ir vadītājs ar viņa padarīto darbu, kopumā uzticoties un pozitīvi vērtējot attiecības ar vadītāju. Neskatoties uz to, ka novērojami atšķirīgi viedokļi par konkrēto vadītāju, var domāt, ka vadītājs ietur vienotu vadīšanas stilu. Piemēram, ja abu darbinieku vērtējums par vadītāju būtu krasi atšķirīgs, rastos priekšstats, ka kolektīvs ir sadalīts grupās un vadītājs izmanto dažādas pieejas.

<b>Līdera – padoto attiecību kvalitātes novērtējums</b>		
<b>Darbinieks</b>	<b>Vadītājs</b>	<b>Vērtējuma atšķirība</b>
<b>Zemas kvalitātes (15-19)</b>		
13	17	-4
18	19	-1
<b>Mērenas kvalitātes (20-24)</b>		
20	26	-6
22	26	-4
23	23	0
24	25	-1
24	26	-2
<b>Augstas kvalitātes (25-29)</b>		
26	25	+1
28	26	+2
28	26	+2
28	27	+1
<b>Ļoti augstas kvalitātes (30-35)</b>		
29	30	-1
32	26	+6
32	30	+2
34	30	+4
34	26	+8

Izvērtējot iegūtos datus, autore secināja, ka vidēji līdera - padoto attiecības ir vērtējamas kā augstas mijiedarbības attiecības (augsts LMX), kas norāda uz to, ka uzņēmumā pastāv savstarpēja cieņa un uzticēšanās. Svārstības novērtējumos norāda uz to, ka dažādos departamentos kā arī dažādiem darbiniekiem pastāv individuālās atšķirības attiecībā uz to, kas kuram cilvēkam liekas svarīgs līderībā.

Lai pilnvērtīgi novērtētu mijiedarbības kvalitāti un analizētu, vai kādai no lomām, uzlabojot attieksmi, otra loma arī nāks pretī un arī centīsies uzlabot attiecības, tika veikta korelācijas koeficienta aprēķini. Rezultātā tika noskaidrots, ka korelācija ir augsta (0.8132,  $p < 0,05$ ). Tas nozīmē, ka saistība starp mijiedarbības kvalitātes vērtējumiem no padotā un vadītāja puses ir cieša. Palielinoties vienam faktoram, otrs faktors arī palielināsies. Tas nozīmē, ka padotajam, uzlabojot attiecības ar vadītāju, vai tā būtu komunikācijas uzlabošana vai arī lielāka uzticēšanās savam tiešajam vadītājam, vai lielāka iekšējo prasību ievērošana, vadītāja attieksme pret konkrēto darbinieku arī var uzlaboties. Un otrādi, ja vadītājs izrāda lielāku interesi pret padotā darbu, ievēro un ciena viņa ieguldījumu, darbinieks to spēs novērtēt.

Iepriekš tika noskaidrots, ka saistība starp menedžmenta režģa faktoriem – rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku ir vāja un ka palielinoties vienam faktoram, pastāv maza iespēja, ka otrs faktors arī palielināsies. Savukārt starp vadītāja un padoto LMX novērojama cieša korelācija, līdz ar to var secināt, ka, paaugstinoties vienam faktoram, paaugstināsies arī otrs. Tomēr rodas jautājums, vai vadītāja pielietotais vadīšanas stils ietekmē attiecības ar darbiniekiem, proti,



vai vadītāju stils, kas lielākoties koncentrējas uz rūpēm par cilvēku un tiecas uz radītāju 9,9, ietekmē mijiedarbības kvalitāti ar viņu padotajiem.

Lai noskaidrotu saistību starp rūpēm par darba uzdevumu un LMX, tika izrēķināta korelācija starp skalām un tika atklāts, ka korelācija ir vāja (2. tabula).

2. tabula

**Rūpes par darba uzdevumu un attiecību kvalitātes saistība\***

	<b>Vadītāja LMX</b>	<b>Padoto LMX</b>
<b>Rūpes par darba uzdevumu</b>	0,2026	0,1534

\*Statistiskā nozīmība  $p < 0,05$

Tas liecina par to, ka, ja vadītājs palielinās rūpes par darba uzdevumu, pastāv ļoti maza varbūtība, ka vadītāja saistība ar darbiniekiem uzlabosies. Visticamāk, ka komunikācija un savstarpējā sapratne paliks nemainīga un vadītājs turpinās vadīt savus padotos kā līdz šim, tikai ar jaunu pieeju uzdevumu modelim. Jūtot pārmaiņas darba procesos, arī padoto attieksme visticamāk, ka paliks nemainīga, vai arī pastāv iespēja, ka padotie izrādīs neapmierinātību pret jauno darba procesu sistēmu, tādējādi izrādot savas emocijas un negatīvi ietekmējot attiecības ar vadītāju. Vērtējot rezultātus kopumā, autore secina, ka, izvirzot uzdevumu priekšplānā, attiecības tas būtiski neietekmēs. Tomēr vajadzētu akcentēt, ka pastāv dažādība un datu vispārinājums nav iespējams izmantojot tik mazu izlasi, un, jūtot spiedienu no vadītāja puses, kas tendēts uz uzdevumu un mērķu sasniegšanu, tas dažiem darbiniekiem var būtiski ietekmēt savstarpējās attiecības augstu novērtējumu.

Apskatot otru menedžmenta režģa faktoru – rūpes par cilvēku - saistību ar LMX modeli, tika noskaidrots, ka saistība starp abiem faktoriem ir cieša (3. tabula).

3. tabula

**Rūpes par cilvēku un attiecību kvalitātes saistība\***

	<b>Vadītāja LMX</b>	<b>Padoto LMX</b>
<b>Rūpes par cilvēku</b>	0,7225	0,8057

\*Statistiskā nozīmība  $p < 0,05$

Pēc iegūtajiem rezultātiem tiek secināts, ka, uzlabojoties vadītāja rūpēm par darbinieku labklājību, vēlmi iesaistīt lēmumu pieņemšanas procesos un citos iedvesmojošos pasākumos, attiecību kvalitāte arī uzlabosies.

**Secinājumi un priekšlikumi**

**Secinājumi**

1. Vadītāji ir orientēti uz kolektīvās vadības stilu, jo pārsvarā rezultātu atrašanās menedžmenta režģī ir kvadrantā, kurš vistuvāk piesaistīts optimālajai formulai 9,9.
2. Katrai uzņēmuma nodaļai ir sava darba specifika, līdz ar to katram vadītājam individuāli parādās kāds no faktoriem (rūpes par cilvēku, rūpes par darba uzdevumu) kā prioritāte.
3. Uzņēmumā lielāks uzsvars tiek likts uz cilvēku labklājību darba vidē.
4. Neraugoties uz to, ka pētījuma laikā tika novēroti dažādi vērtējumi par attiecību kvalitāti, vidēji uzņēmumā attiecības vērtējamas vairāk kā “augstas kvalitātes mijiedarbības” (augsts LMX).
5. Faktora “Rūpes par darba uzdevumu” palielināšanos būtisku ietekmi uz mijiedarbību starp vadītāju un padoto neradīs zemās korelācijas dēļ.
6. Ciešās korelācijas dēļ, palielinot faktoru “rūpes par cilvēku”, palielināsies abu, gan līdera, gan padotā lomu savstarpējā sapratne, kas uzlabos attiecību kvalitāti.

7. Starp vadītāja stilu un līdera – padotā mijiedarbības kvalitāti pastāv saistība un tas ir pamats turamākajiem pētījumiem, attīstot zinātniski konceptu saistības, kā arī meklēt praktiskos risinājumus stila vai attiecību kvalitātes uzlabošanai.
8. Kopumā, vadīšanas stila izmaiņas ietekmēs attiecības starp vadītāju un padotajiem uzņēmumā. Ja vadītāji, balstoties uz menedžmenta režģi, uzlabos savu vadības stilu, tas ietekmēs attiecību kvalitāti. Īpaši tas attiecās uz “rūpes par cilvēkiem” faktoru. Līdz ar to var apgalvot, ka starp līderības stilu un LMX pastāv saistība.

#### Priekšlikumi

1. Nodaļu vadītājiem, kas vēl nepielieto šo metodi, veidot darba uzdevumu izpildes plānus ar kritērijiem un novietot tos attiecīgajā nodaļā darbiniekiem redzamā vietā vai pārsūtīt elektroniski, lai veidotu strukturētu darba procesu un radītu skaidru vīziju par darba gaitu. Šāds process nodrošinās sapratni un komunikāciju ar padotajiem, vienlaikus uzlabojot uzdevumu kvalitāti un paaugstinot orientāciju uz uzdevumu sasniegšanu.
2. Lai vadītāji izprastu padoto darba specifiku, uzņēmumiem rīkot izzinošu apmaiņas dienu, kad vadītājs iepazīstas ar darbinieku ikdienu. Tas nodrošinās gan atgriezenisko saiti starp abām lomām, gan iespēju vadītājiem saprast iespējamās darbinieku vajadzības, uzlabojot līderapdotā mijiedarbību, kas ļautu efektīvāk veikt darbu, vienlaikus pilnveidojot orientāciju uz cilvēkiem aspektu, kurš ir svarīgs līderības aspekts pēc menedžmenta režģa teorijas.
3. Tā kā līderība ir divpusējs process, darbiniekiem svarīgi pildīt darbus laicīgi un ievest savu iniciatīvu un interesi darba procesos lai nodrošinātu līdera-padotā mijiedarbības augsto kvalitāti un sekmētu darba efektivitāti.

#### Izmantotie avoti un literatūra

1. Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader- Member Exchange Model of Leadership: a Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11 (3), pp.618 – 634.
2. Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa.
3. Edeirs, Dž. (2008). *Kā izaudzēt līderus*. Rīga: Lietišķās izdevniecības dienests.
4. Erdogan, B., Bauer, T.N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed.)
5. Forands, I. (2007). *Menedžmenta autoritātes*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
6. Goertzen, B.J. (2012). *Contemporary theories of leadership*. Jones & Bartlette Learning: USA.
7. Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.
8. Hayden, C. M. (2011). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates. *Wright State University Magazin*, pp. 1 -65.
9. Knippenberg, D., Hogg, M.A. (2003). *Leadership and power: identity processes in groups and organizations*. London: SAGE publications.
10. Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp.662 – 674.
11. Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
12. Practical Management (06.06.2009). *Leader Member Exchange*. Retrieved 12.04.2020 from <http://practical-management.com/Leadership-Development/Leader-Member-Exchange.html>
13. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.), Pearson Prentice Hall.
14. Блейк, Р., Моутон, Дж. (1990). *Научные методы управления*. Киев: Науковадумка.

#### Summary

This study contributes to the volume of leadership literature which is dedicated to the question of building effective leadership style, the one which enhances employees’ needs and their willingness to usefully contribute to the organisational outcomes.

By analysing the existing styles within the company (applying the Managerial grid tool developed by Blake and Mouton, 1990) in relations the evaluation of LMX in the dyads (supervisors or leaders evaluated the quality of their relationship with their direct subordinators, and *vice versa*, the LMX 7 – item scale was used), it was found that there exists the relationship between the style oriented to personality and high LMX. Therefore, it is very important for the organization that it hires such leaders who are able to create in-circle relationship with their subordinates; those, which are trustworthy, and able to provide feedback, based on understanding of the difficulties of the subordinators' work. Such leaders, as follows from literature know the job specifics and apply trust and respect in their leadership manner so that it encourages people to participate in work processes and use their abilities to work creatively and represent the organisation.

Further studies are needed to test the hypothesis in a statistical way, more respondents from other industries are required in order to generalise the findings. But this research nevertheless sheds the light on the importance of building trustful leadership style with its focus on people as it demonstrates that the quality of relationship is higher when this styles takes place.