

Viesturs Renģe

# Organizāciju psiholoģija



234293

Prisāvēsts

Organizāciju psiholoģija

Organizāciju psiholoģija ir zinātne, kas pēta cilvēku uzvedību un attiecības organizācijās. Tās mērķis ir izprast, kāpēc cilvēki uzvedas noteikti veidi, kā viņi mijiedarbojas ar kolēģiem un vadītājiem, kā viņi pieņem lēmumus un kā viņi risina problēmas. Šī zinātne ir ļoti svarīga, jo tā palīdz uzlabot organizāciju darbību un veicināt cilvēku labklājību darba vietā.

## VIESTURS REŅĶE

# Organizāciju psiholoģija

Organizāciju psiholoģija ir zinātne, kas pēta cilvēku uzvedību un attiecības organizācijās. Tās mērķis ir izprast, kāpēc cilvēki uzvedas noteikti veidi, kā viņi mijiedarbojas ar kolēģiem un vadītājiem, kā viņi pieņem lēmumus un kā viņi risina problēmas. Šī zinātne ir ļoti svarīga, jo tā palīdz uzlabot organizāciju darbību un veicināt cilvēku labklājību darba vietā.

Latvija, Rīnīka SIA "Kamene"  
Pils. Pils. 12122  
Tālrunis: 7621366  
Kamene

2002

ISBN 9984-636-26-7

Latvijas Nacionālā  
bibliotēka

0303026054

Organizāciju psiholoģija  
© Viesturs Renģe

Mākslinieks  
Redaktore  
Maketētāja

Rauls Liepiņš  
Inta Ceļdoma  
Daina Birzniece

Izdevējs: Birznieka SIA "Kamene"  
Rīgā, Dunties ielā 12/22  
tāl./fakss 7821366  
Iespiests: izdevniecībā "Kamene"

ISBN 9984-636-26-7

## Priekšvārds

Kad 90. gadu sākumā es piedāvāju lekciju kursu organizāciju psiholoģijā, uzreiz saskāros ar iebildumiem: "Kā organizācijām var būt psiholoģija?" Tajā pašā laikā šī apzīmējuma pretiniekus nemaz nemulsināja skolu psiholoģijas pastāvēšana. Joprojām ierastāka šķiet padomju laika "vadības psiholoģija" vai šķietami mūsdienīgākā "pārvaldības jeb menedžmenta psiholoģija". Runa nav tikai par apzīmējumu, bet arī par saturu. Organizāciju psiholoģija ir adresēta visiem, kuri strādā organizācijās vai izmanto to pakalpojumus, tā nav paredzēta kādam īpašu cilvēku – vadītāju – slānim. Rietumu literatūrā nosaukums "organizāciju psiholoģija" pakāpeniski izstumj tradicionālo apzīmējumu "industriālā psiholoģija", kurš saistās ar sākotnējo psiholoģijas izmantošanu ražošanas sfērā.

Patlaban Latvijā ir brīvi pieejama Rietumu psiholoģiskā literatūra, lai gan ir problēmas ar pēdējo gadu izdevumiem. Taču latviski nav izdota neviena grāmata, kura būtu veltīta darba psiholoģiskajiem jautājumiem. Nav arī vietējo autoru izdevumu krievu valodā. Mans mērķis ir novērst šo trūkumu, piedāvājot grāmatu, kura var noderēt gan kā mācību līdzeklis, gan praktiskajā darbībā. Tiem, kuri vēlas apgūt organizāciju psiholoģiju dziļāk, tā kalpos kā orientieris plašajā Rietumu literatūras klāstā.

Grāmatas saturs gandrīz pilnībā balstās uz ASV radītām teorijām un koncepcijām, kuras ir atspoguļotas caur manas izpratnes un pieredzes prizmu. Kāpēc šāda šķietama vienpusība? Organizāciju psiholoģijas dzimtene un centrs arī mūsdienās ir ASV. Eiropas zinātniekiem, kuri veic pētījumus organizāciju sfērā, vairāk ir raksturīga socioloģiska, nevis psiholoģiska pieeja.

Šī ir pirmā grāmata organizāciju psiholoģijā latviešu valodā un tāpēc tā nevar pretendēt uz pilnību. Tajā nav ietverti daži temati, kuru tradicionāli aplūko organizāciju psiholoģija, piemēram, "Stress darba vietā", "Profesionālā karjera" un dažas citas. Nācās risināt terminoloģiskas problēmas, tāpēc tekstā no angļu valodas tulkotie termini nav jāuzskata par vienīgo iespējamo variantu. Vadītāji un darbinieki ir gan sievietes, gan vīrieši, bet tekstā ir izmantota vīriešu dzimte. Lūdzu to uzskatīt nevis par sieviešu diskriminācijas izpausmi, bet gan par vēlēšanos nesarežģīt tekstu lasītāja uztverei. Grāmatas apjoms deva minimālas iespējas minēt konkrētus piemērus, bet es ceru, ka katrs strādājošais lasītājs saskatīs šos piemērus savā darba vietā. Mans nolūks, rakstot šo grāmatu, bija mudināt lasītāju uz patstāvīgu analīzi, balstītu uz mūsdienu organizāciju psiholoģijas atziņām. Tāpēc grāmatā tikpat kā nav atrodami gatavi padomi un rekomendācijas, kuru ir papildinām grāmatās ar nosaukumiem "Kā ātri kļūt bagātam", "Veiksmīgs vadītājs" u.tml.

Grāmatas pielikumā atrodami testi nav domāti pētījumu veikšanai, bet gan nelielai pašanalīzei.

Ceru uz lasītāju atsaucību, kritiskām piezīmēm un ierosinājumiem, kuri palīdzētu šīs grāmatas pilnveidošanā nākotnē.

Nobeigumā gribu pateikties Evai Dravantei un Līgai Līcei, kuras šajā saulainajā un karstajā vasarā pašai dziedzīgi ziedoja savu laiku un pūles, palīdzot manuskripta tapšanā.

*Viesturs Reņģe*

## Ievads

Organizāciju psiholoģija ir samērā jauna zinātnes nozare, Rietumos tā sāka veidoties XX gs. 30. gados, pie mums šis apzīmējums ieviesās 1992. gadā (kā mācību kursa nosaukums Latvijas Universitātē). Organizāciju psiholoģija ir lietišķās psiholoģijas nozare, kura pēta cilvēku izturēšanos organizācijās, personāla atlases un izvietojšanas, organizāciju pilnveidošanas psiholoģiskos jautājumus. Kā patstāvīga nozare tā neveidojās tukšā vietā. Jau XX gs. 20. gados izveidojās darba jeb industriālā psiholoģija, nedaudz vēlāk – vadības psiholoģija. Ar ko tad organizāciju psiholoģija atšķiras no iepriekšminētajām psiholoģijas nozarēm? Organizāciju psiholoģija, kura balstās uz sistēmisko pieeju organizācijām, ietver lielu daļu no jautājumiem, kurus risina darba un vadības psiholoģijā, un tādā ziņā ir plašāka par tām. Tā vairāk uzmanības velta tieši cilvēku attiecībām organizācijās un ir adresēta ne tikai vadītājiem, bet arī darbiniekiem.

Labākai mūsdienu organizāciju psiholoģijas izpratnei ir īsi jāaplūko tās vēsture. Nāksies skatīt arī menedžmenta jeb vadības teorijas attīstību, jo organizāciju psiholoģija ir ar to cieši saistīta. Var būt iebildumi pret vārdu, "menedžments" un "menedžeris" it kā nevajadzīgu lietošanu latviešu valodā, un tomēr jāatzīst, ka vārdam "menedžeris" angļu valodā ir visai būtiska jēdzieniska nianse, salīdzinot ar apzīmējumu "vadītājs". Menedžeris ir cilvēks, kurš ne tikai vada, izrīko, dod pavēles, bet arī prot tikt galā ar grūtībām (problēmām, sarežģījumiem utt.).

Zinātniskā jeb klasiskā menedžmenta pamatlicēji bija amerikāņu pētnieki Frederiks Teilors (*Taylor*) un Henrijs Feijols (*Fayol*), kuri jau XX gs. sākumā formulēja menedžmenta pamatprincipus. Viņu galvenā uzmanība bija pievērsta vadītāja funkciju formulēšanai un efektīvai darba procesa organizācijai. Šajā pašā laikā Hugo Minsterbergs (*Münsterberg*) lika pamatus darba psiholoģijai. Tomēr šajā laikā psiholoģiskie pētījumi aprobežojās ar darbinieku uzmanības, koncentrēšanās spējas, atmiņas apjoma, kustību koordinācijas un dažu domāšanas īpašību noteikšanu. Praktiskajiem pētījumiem drīzāk bija psihofizioloģisks, nevis psiholoģisks raksturs.

Mūsdienu organizāciju psiholoģijas pirmsākumi ir meklējami Hotornas eksperimentos, kuri tika veikti laikā no 1924. līdz 1932. gadam nelielā ASV pilsētiņā, Ilinoisas štatā. Rietumu Elektriķu kompānija vēlējās paaugstināt darba ražīgumu savā Hotornas filiālē, kura ražoja telefona relejus. To paredzēja panākt, uzlabojot darba apstākļus (apgaisojumu, ventilāciju) un pilnveidojot darba režīmu.

Šim nolūkam tika pieaicināta pētnieku grupa Hārvarda Universitātes psiholoģijas profesora Eltona Meijo (*Mayo*) vadībā. Uzņēmumā strādājošo darbinieču vidū tika izdalīta īpaša eksperimentāla grupā. Tajā līdzās darba apstākļu uzlabošanai pakāpeniski tika ieviesti arī citi jaunievedumi: biežāki un garāki pārtraukumi darbā, bezmaksas kafija un sendviči, par stundu saīsināta nedēļas pēdējā darba diena, sestdiena kā brīvdiena u. tml. Meistariem lika pievērst vairāk uzmanības šīm darbiniecēm. Ar katru jaunievedumu soli darba ražīgums eksperimentālajā grupā pakāpeniski pieauga. Sākoties Lielajai krīzei, eksperiments tika pārtraukts, darbiniecēm nācās atgriezties iepriekšējos darba apstākļos un pie iepriekšējās darba kārtības. Pētniekiem par lielu pārsteigumu darba ražīgums šajā grupā ne tikai turpināja pieaugt, bet pat pārsniedza labvēlīgi radītajos apstākļos sasniegto. Kas tad bija noticis? Pateicoties tam, ka darbinieces bija izraudzītas eksperimentam, viņas izjuta savu nozīmīgumu, palielinājās viņu darba motivācija. Viņām bija izveidojušās labas savstarpējās attiecības, kā arī attiecības ar meistariem, kuri iepriekš bija ļāvuši viņām pašām noteikt savu darba tempu un veikt darbu tā, kā viņas pašas to uzskatīja par ērtāku.

Hotornas eksperimenta rezultāti ļāva izdarīt secinājumu, ka darba motivācija, produktivitāte un kvalitāte ir cieši saistītas ar savstarpējām attiecībām darba vietā. Lai gan šis eksperiments vēlākajos gados tika daudz kritizēts par nepilnībām metodoloģijā, pārspilētiem secinājumiem utt., tā rezultāti kļuva par pamatu jaunai pieejai menedžmentā, kura ieguva apzīmējumu "cilvēcisko attiecību (*human relation*) pieeja". Zīmīgi, ka apmēram tanī pašā laikā, 1936. gadā, iznāk Deila Kārnegija (*Carnegie*) grāmata "Kā iegūt draugus un ietekmēt citus cilvēkus", kura gūst milzīgus

panākumus ASV un pēc tam arī citur pasaulē. Kā zināms, šajā grāmatā īpaši tiek uzsvērta cilvēka pašcieņas nozīmība un savstarpējo attiecību svarīgums.

Piecdesmito gadu beigās aizvien lielāku popularitāti sāka iekarot humānistiskā psiholoģija, it īpaši amerikāņu psihologa Abrahama Maslova (*Maslow*) pašīstenošanās (*self – actualization*) koncepcija. Tā deva jaunu impulsu organizāciju psiholoģijai, mudinot to pievērsties personības izaugsmes perspektīvām darbā. Cilvēcisko attiecību pieejai tika pārņemta manipulātoru attieksme pret darbiniekiem organizācijās: respektējot cilvēka pašcieņu un apmierinot vajadzības pēc sociālajām attiecībām, tanī pašā laikā nenodrošinot apstākļus cilvēka radošā potenciāla realizācijai. A. Maslova idejas centās izmantot Frederiks Hercbergs (*Herzberg*), Duglass Makgregors (*McGregor*), Rensiss Likerts (*Likert*) un vesela virkne citu pētnieku, par kuru darbiem runāsim nedaudz vēlāk. Šī jaunā uz humānistisko psiholoģiju balstītā pieeja literatūrā ieguva apzīmējumu "cilvēku resursu (*human resources*) pieeja". Tiesa, jau 70. gadu beigās sākotnējais optimisms sāka noplakt un bija vērojama pievēršanās reālistiskāk orientētām kognitīvi biheiviorālām pieejām.

Jau pēc šī Tsā ieskata organizāciju psiholoģijas vēsturē var redzēt, ka tā pagaidām nepretendē uz viengabalainību un nespēj viennozīmīgi atbildēt uz visiem sarežģītās organizāciju darbības daudzveidīgajiem jautājumiem. Un tomēr daudzas organizāciju psiholoģijā gūtās atziņas var kalpot par orientieriem un būt rosinošas gan tiem, kas paši strādā organizācijās kā vadītāji vai darbinieki, gan tiem, kas kā konsultanti palīdz risināt organizāciju problēmas.

# 1. Indivīds organizācijā

## 1.1. Individuālpсихолоģiskās īpatnības

Gan pašas individuālpсихолоģiskās īpatnības, gan to izpausmes darbā un iespaids uz darba efektivitāti ir ļoti daudzveidīgas, tāpēc aplūkosim tikai svarīgākās no tām.

**Temperaments** ir indivīda psihi bioloģiski nosacītais pamats. Lai gan literatūrā bieži tiek minētas Ernsta Krečmera (*Kretschmer*) un Viljama Šeldona (*Sheldon*) tipoloģijas, visatzītākā joprojām ir Hansa Aizenka (*Eysenck*) modificētā klasiskā temperamentu tipoloģija, kuras pirmsākumi meklējami vēl Hipokrata laikos. Temperaments ir individuālpсихолоģiskās īpatnības, kuras nosaka darbības dinamiku (t.i., tempu, ritmu un intensitāti) un ir atkarīgas no centrālās nervu sistēmas īpašībām. Kā to ir pierādījis izcilais krievu fiziologs Ivans Pavlovs, šīs īpašības ir iedzimtas un līdz ar to cilvēka temperaments ir ļoti noturīgs un cilvēka dzīves laikā praktiski nemainās. Lai gan "tīru" temperamenta tipu pastāvēšana tiek pamatoti apšaubīta, tomēr katram no mums ir vairāk izteiktas kāda noteikta tipa iezīmes. Kā tās izpaužas darbā?

**Melanholiskā** temperamenta iezīmes neļauj izturēt ilgstošu fizisku vai garīgu slodzi, stresa situācijas. Savukārt tieši melanholiķi bieži vien ir oriģinālu, radošu ideju autori.

**Flegmatiskā** temperamenta cilvēki, gluži pretēji, spēj ilgstoši darboties fiziskas un garīgas slodzes apstākļos, arī stresa situācijās. Spēj veikt arī monotonu darbu bez jūtām noguruma pazīmēm. Flegmatiķiem ir palēnināts darbības temps, šis trūkums bieži vien tiek kompensēts ar īpašu rūpīgumu un precizitāti.

**Holeriķi** ar savu enerģiskumu un aktivitāti spēj aizraut citus cilvēkus, viņu organizatora spējas vairāk izpaužas ne tik daudz pārliecināšanā, kā emocionālā iespaidošanā. Pārliecīgā emocionalitāte parasti neļauj ilgstoši noturēties līdera pozīcijās.

**Sangviniķus**, pateicoties viņu kustīgumam gan pārnestā, gan burtiskā nozīmē, ir viegli ieinteresēt, aizraut, bet šī interese var tikpat ātri zust, jo sangviniķis jau ir "pārslēdzies" uz kaut ko citu.

Tādējādi mēs redzam, ka katram temperamenta tipam ir savas stiprās puses, kuras var būt priekšrocība noteiktās situācijās, kā arī trūkumi, kurus nākas kompensēt. Tāpēc aplami būtu uzskatīt melanholiķi par vājo tipu vai īpaši izcelt sangviniķi kā spēcīgo un noturīgo tipu. Šāda veida "birku piekarināšana" drīzāk ir uztveres stereotips nekā objektīvs vērtējums. Pavisam apšaubāma ir psiholoģiskās saderības vai nesaderības noteikšana, balstoties uz temperamenta tipu. Psiholoģiskajā saderībā ne mazāka, bet varbūt pat lielāka nozīme ir indivīda vērtību sistēmai, morālajiem principiem, ieradumiem un daudz kam citam, kam nav tieša sakara ar temperamentu.

Lielāka ticamība piemērotākā darba prognozēšanā ir vienam no temperamenta pamatkomponentiem (pēc H. Aizenka) – psihiskās enerģijas virzība. Karla Gustava Junga pētījumos ir pierādīts, ka daļai cilvēku ir raksturīga enerģijas virzība uz iekšieni (t.i., uz paša indivīda psihisko pasauli). Tā ir *introversija*, un šī tipa cilvēkus dēvē par *introvertiem*. Citiem cilvēkiem ir raksturīga enerģijas virzība uz ārieni – *ekstraversija*, attiecīgi viņi ir *ekstraverti*. Daudzos pētījumos ir pierādīts, ka ekstraverti dod priekšroku darbam ar cilvēkiem, ātrāk apgūst komunikācijas iemaņas nekā introverti.

Lai gan temperaments un tā īpatnības, ieskaitot introversiju un ekstraversiju, ir bioloģiski nosacītas, t.i., relatīvi nemainīgas, tas vēl nenozīmē, ka tām būtu liktenīga nozīme cilvēka dzīvē un arī darbā. Daudz kas ir atkarīgs no rakstura, kurš veidojas uz temperamenta pamata, un paša cilvēka gribasspēka.

Individuālas atšķirības var būt vērojamas tādos psihiskos procesos kā uzmanība, uztvere, atmiņa, domāšana, iztēle. Daudzās profesijās var būt nozīmīgas tādas īpašības kā spēja koncentrēties, spēja ātri pārslēgties no viena objekta uz otru, operatīvās atmiņas apjoms u.c. To noteikšanai jau divdesmitajos gados tika izstrādātas īpašas psihotehniskās metodes un testi. Īpaši liels šeit ir jau pieminētā H. Minsterberga ieguldījums.

**Spējas** ir indivīda psiholoģiskās īpatnības, kuras nosaka zināšanu un iemaņu efektīvu apguvi. Pašas spējas savukārt ir atkarīgas no bioloģiski nosacītiem dotumiem. Lai šie dotumi pārvērstos spējās, tie ir jāattīsta piemērotā aktīvā darbībā. Parasti izšķir vispārīgās spējas, kuru universālais raksturs nodrošina augstu efektivitāti dažādos darbības veidos, un speciālās spējas – tādas kā matemātiskās, mākslinieciskās, muzikālās u.c. Svarīgi, lai cilvēks atrastu izmantojumu savām spējām, t.i., īsto nodarbošanās veidu, jo tādu cilvēku, kuriem vispār nebūtu nekādu spēju, praktiski nav.

Lai gan **intelektā** jēdziens tiek plaši lietots, tam joprojām nav vienas vispārpieņemtas definīcijas. Parasti ar intelektu saprot cilvēka loģiskās domāšanas spēju un zināšanu kopumu. Pastāv speciāli testi intelekta noteikšanai.

Īpašu vietu ieņem radošā domāšana. Liela daļa cilvēku, risinot kādu problēmu, cenšas atrast vienu vienīgo pareizo risinājumu. To dēvē par konverģento domāšanu. Citiem ir raksturīga risinājumu meklēšana visos iespējamajos virzienos, vēlēšanās izskatīt pēc iespējas vairāk variantu. Šī ir diverģentā domāšana, un tā ir radošās domāšanas jeb kreativitātes pamatā. Šeit jāpiemin, ka augsts intelekta līmenis ne vienmēr ir saistīts ar attīstītu radošo domāšanu un otrādi. Reizēm ir jāņem vērā, kas ir svarīgāks, veicot konkrētos pienākumus darbā.

Katram indivīdam ir raksturīgs savs **pašvērtējums** – kā cilvēks vērtē savas spējas un īpašības attiecībā pret kādu noteiktu normatīvu sistēmu. Šo normatīvo sistēmu veido apkārtējo cilvēku spriedumi, it īpaši to cilvēku, kuri ietilpst tā sauktajā referentajā grupā – attiecīgajam cilvēkam īpaši nozīmīgu cilvēku grupā. Gandrīz jebkurš pašvērtējums ir subjektīvs, t.i., tās ir tikai paša indivīda domas par sevi, kā viņš sevi uztver, jo citu cilvēku vērtējums no malas ir vairāk vai mazāk atšķirīgs. Atkarībā no atskaites punkta pašvērtējums var būt pazemināts vai paaugstināts.

Ar **pašcieņu** parasti apzīmē cilvēka attieksmi pret sevi kopumā. Katram cilvēkam ir vēlēšanās savu pašcieņu, pašvērtējumu uzturēt pietiekami augstā līmenī. Tas viņu mudina rīkoties tā, lai savu pašvērtējumu viņš varētu attaisnot. Konkrēti tas var izpausties, tiecoties pēc tādiem mērķiem, kas cilvēkam liekas pietiekami nozīmīgi, lai pastiprinātu pārliecību par sevi. No otras puses, cilvēks cenšas izvairīties no neveiksmēm, kas šo pašvērtējumu varētu apdraudēt. Uz šo divu tendenču pamata veidojas tā sauktais **pretenziju** jeb tieksmās **līmenis**, kas raksturo tos maksimālos mērķus, kurus cilvēks uzskata par reāli sasniedzamiem. Paša jēdziena autors ir Kurts Levins (*Lewin*), viens no eksperimentālās personības psiholoģijas pamatlicējiem. Pretenziju līmenis indivīdam ir sava veida mēraukla, pēc kuras viņš novērtē savas darbības rezultātus. Kā jau tika minēts, pretenziju līmeņa izveidošanās, no vienas puses, ir saistīta ar tieksmi gūt panākumus, no otras puses – ar tieksmi izvairīties no neveiksmēm. Izrādās, ka vienas vai otras tieksmes pārsvars lielā mērā nosaka, uz cik lielu risku cilvēks ir gatavs. Cilvēki, kuriem ir svarīgi panākumi, nevairās no neveiksmēm, savu mērķu sasniegšanas labad ir gatavi riskēt. Taču ir tādi, kuri ne tik daudz tiecas pēc panākumiem, tātad konkrētiem mērķiem, cik cenšas izvairīties no neveiksmēm. Tāpēc viņu pretenziju līmenis parasti nav augsts, jo galvenais ir nevis sasniegumi, bet gan drošība, ka esi pasargāts no neveiksmēm.

Zems pretenziju līmenis cilvēku pasargā no negatīviem pārdzīvojumiem, jo veiksmes vai neveiksmes subjektīvā izjūta tieši ir atkarīga no pretenziju līmeņa. Ja cilvēka darbības rezultāti ir zemāki par tiem mērķiem, kurus viņš izvīrījis, tad pat pozitīva iznākuma gadījumā cilvēkam nebūs panākuma pārdzīvojuma. Tāpat cilvēks kā neveiksmi nepārdzīvos situāciju, kur viņš netiek galā ar mērķiem, kas ir augstāki par viņa pretenziju līmeni.

Atgriežoties pie pašcieņas, jāpiebilst, ka tā ir atkarīga no cilvēka pretenziju līmeņa un viņa reālajiem panākumiem. Amerikāņu filozofs un psihologs Viljams Džeimss (*James*) savā laikā ir norādījis uz šādu sakarību:

$$\text{pašcieņa} = \frac{\text{sasniegumi}}{\text{pretenzijas}}$$

Biežāk pretenziju līmenis ir nedaudz lielāks par indivīda reālajiem sasniegumiem. Šis apstāklis neļauj cilvēkiem ieslīgt pašapmierinātībā un stimulē viņu aktivitāti. Taču reizēm pretenzijas ir daudz lielākas nekā sasniegumi. Tas var mazināt cilvēka pašcieņu, izraisīt nepatīkamus pārdzīvojumus, no kuriem cilvēks cenšas atbrīvoties, cenšoties gūt jaunus panākumus. Ja tie ir

organizācijas interesēs, šāda indivīda aktivitāte var būt tikai apsveicama. Bet tas var radīt iekšējas problēmas pašā indivīdā, jo viņš nepamana, ka reizē ar jauniem, lielākiem panākumiem pieaug arī viņa pretenzijas. Tādējādi, neraugoties uz indivīda pūlēm, viņa pašcieņa paliek iepriekšējā zemajā līmenī, un tas atkal spiež cilvēku tiekties pēc jauniem panākumiem. Šāds apburtais loks var pastāvēt tikmēr, kamēr cilvēks nebūs aptvēris, ka viņa zemā pašcieņa ir ne tik daudz ārēja kā iekšēja problēma un to atrisināt var, vienīgi līdzsvarojot savas pretenzijas ar savām reālajām iespējām. Sliktākā gadījumā cilvēks neapmierinātības cēloņus nevis saskata pats sevī, bet gan sāk meklēt apkārtējos cilvēkos, kas var novest pie paštaisnuma vai pat slēptas agresivitātes pret apkārtējiem.

Kas ir atbildīgs par cilvēka veiksmeš vai neveiksmeš? Atbildi var atrast citā personības īpašībā, kuru dēvē par **kontroles lokusu** (krievu literatūrā – par subjektīvās kontroles līmeni). Šo jēdzienu psiholoģijā 60. gadu vidū ieviesa amerikāņu psihologi Džerijs Faress (*Phares*) un Džulians Roters (*Rotter*).

Tas, kas ar cilvēku notiek viņa dzīvē, vai viņš cieš veiksmeš vai neveiksmeš, ir atkarīgs gan no paša cilvēka, viņa nodomiem, plāniem, gribas, zināšanām, spējām utt., gan arī no ārējiem apstākļiem, citiem cilvēkiem, reizēm pat no liktenīgas sagadīšanās. Jēdziens "kontroles lokuss" apzīmē cilvēka iekšējo pārliecību (viņa ievirzi) par to, vai šī kontrole (noteikšana par savu dzīvi) ir lokalizēta viņā pašā (t.i., pieder viņam pašam), vai arī cilvēks ir pārliecināts, ka viņa dzīvi galvenokārt nosaka citi cilvēki un ārējie apstākļi, t.i., tā tiek kontrolēta, noteikta no ārienes. Attiecīgi pirmajā gadījumā cilvēkam ir internālais (iekšējais) kontroles lokuss, otrajā gadījumā – eksternālais (ārējais). Izteiktākos gadījumos cilvēkus pēc viņu kontroles lokusa var iedalīt **internāļos** un **eksternāļos**, lai gan kā parasti arī šis iedalījums ir visai nosacīts. Konkrētās situācijās arī internāļiem var parādīties eksternālisma iezīmes un otrādi.

Internāļi panākumu gadījumā uzskata, ka tie galvenokārt ir viņu pašu nopelni, sasniegti, pateicoties viņu pašu spējām, zināšanām, neatlaidībai utt. Neveiksmeš gadījumā viņi galvenokārt vaino paši sevi, mēģina saprast, kādas kļūdas pieļāvuši, kur pietrūcis nepieciešamo iemaņu utt. Tātad internālā tipa cilvēki izjūt lielu personisko atbildību par to, kas ar viņiem dzīvē notiek. Pētījumi parāda, ka šie cilvēki ir patstāvīgāki, emocionāli līdzsvarotāki, neatlaidīgāki izvirzīto mērķu sasniegšanā, apveltītāki ar lielāku pašiniciatīvu.

Savukārt eksternāļi gan sasniegumu, gan neveiksmeš cēloņus tiecas piedēvēt citu cilvēku atbalstam vai šī atbalsta trūkumam, labvēlīgiem vai nelabvēlīgiem apstākļiem. Personīgās atbildības izjūta par dzīvē notiekošo šinī gadījumā ir mazāka. Eksternālā tipa cilvēki ir nedrošāki, bieži vien viņiem ir augstāks iekšējās trauksmeš līmenis nekā internāļiem.

Internālisms vai eksternālisms nosaka arī atšķirīgu attieksmi pret darbu. Internāļi dod priekšroku patstāvīgam darbam, situācijām, kurās viņi paši var noteikt, kas un kā ir jādara. Nenoteiktība un neskaidrība darbā nerada nemieru vai trauksmeš izjūtu, gluži otrādi, viņi ir gatavi ķerties pie neskaidru problēmu risināšanas un uzņemties atbildību par šiem risinājumiem. Attiecīgi no vadības viņi gaida lielāku pilnvaru deleģēšanu. Eksternāļi, gluži otrādi, dod priekšroku kārtībai un noteiktībai, stingri reglamentētām darba situācijām, kurās ir skaidri noteikts, kas ir jādara, kādā veidā, secībā, laikā utt. Nenoteiktība izraisa viņos neapmierinātību un trauksmeš izjūtu. Līdz ar to var teikt, ka internāļi biežāk pretendē uz līdera pozīcijām, eksternāļi vairāk ir gatavi uzņemties sekotāju lomu.

Atšķirībā no temperamenta, introversijas vai ekstraversijas, internālisms un eksternālisms nav bioloģiski nosacītas tendences. Tās ir iegūtas cilvēka dzīves pieredzē, cilvēks ir iemācījies šādi uztvert sevi un savu dzīvi. Tāpēc, mainoties dzīves situācijai vai arī mērķtiecīgu pūļu iespaidā, šīs īpašības var mainīties, it īpaši no eksternālisma uz internālismu.

## 1.2. Motivācija

Ar vārdu "**motivācija**" parasti apzīmē cilvēka iekšējos psihiskos spēkus, kuri mudina viņu darboties. Ar motivāciju ir cieši saistīti tādi jēdzieni kā "vajadzības", "dziņas", "tieksmeš". Pašu jēdzienu formulējumi ir visai daudzveidīgi un ir atkarīgi no to autoru teorētiskās nostādnes. Vienkāršības labad šajā tekstā galvenokārt tiks izmantots jēdziens "**vajadzība**", saprotot ar to

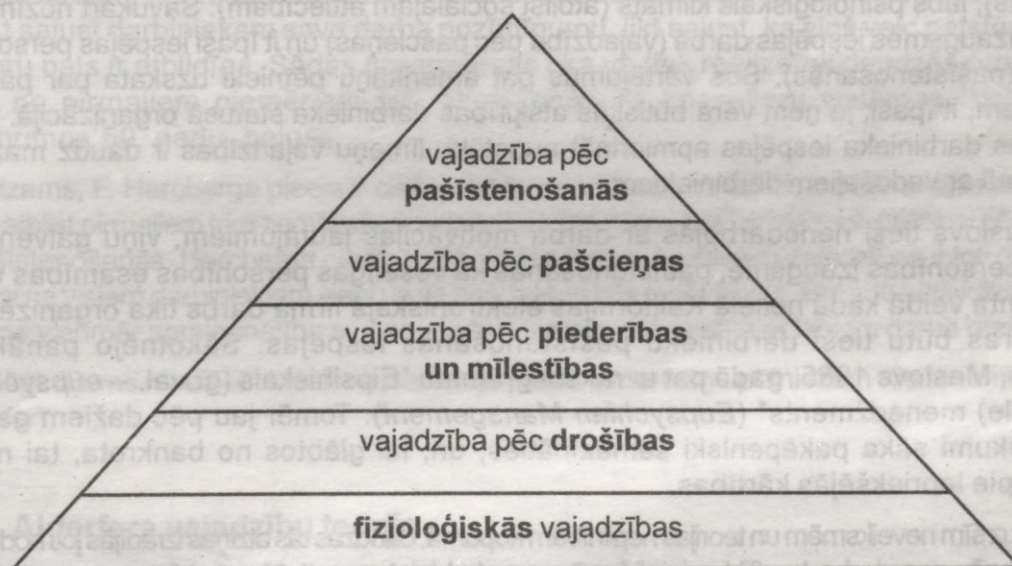
iekšējo nepieciešamību, prasību pēc kaut kā, ko var saņemt vai iegūt mījiedarbībā ar apkārtējo fizisko un sociālo vidi. Lai gan tas nav īsti precīzi, vārds "motīvs" reizēm tiks lietots kā sinonīms vārdam "vajadzība".

Mūsdienu psiholoģijā motivācijas teoriju skaits ir vērtējams desmitos. Liela daļa no tām balstās uz autoru pieņemtajām aksiomām, kuras savukārt ir saistītas ar šo autoru priekšstatiem par cilvēka psiho-loģisko būtību. Mūsdienu psiholoģijas zinātnes metodes vēl neļauj nonākt pie neapstrīdamiem pierādījumiem, ka tieši tas vai cits priekšstats ir vienīgais pareizais. Tā kā motivācija ir indivīda personību raksturojošais pamatjēdziens, tad tikpat liela daudzveidība pašreiz ir vērojama arī personības teoriju klāstā. Organizāciju psiholoģijā galvenokārt balstās uz tām motivācijas teorijām, kuras ļauj paredzēt indivīda uzvedību noteiktās darba situācijās, dod iespēju izveidot pietiekami efektīvu darba stimulēšanas sistēmu. Īsumā aplūkosim nozīmīgākās motivācijas teorijas, kuras praktiski izmanto organizāciju psiholoģijā.

### 1.2.1. Maslova vajadzību hierarhija

Neraugoties uz to, ka Abrahama Maslova koncepcija pirmo reizi tika publicēta gandrīz pirms piecdesmit gadiem (1954. g.), ir tikusi un joprojām tiek kritizēta par tās izteikti subjektīvo raksturu, nepietiekamajiem apstiprinājumiem zinātniskajos pētījumos, tā ir pati populārākā (spriežot pēc tā, ka tiek pieminēta praktiski visās menedžmenta un organizāciju psiholoģijas mācību grāmatās).

Saskaņā ar Maslova teoriju, cilvēka vajadzības ir hierarhiski pakārtotas piecos līmeņos, kurus nosacīti var atainot piramīdas veidā (sk. 1. zīm.).



1. zīm. Maslova vajadzību hierarhija

**Fizioloģiskais līmenis** ir pamatlīmenis. Tas ietver vajadzības, kuru nodrošināšana nepieciešama cilvēka kā fiziska organisma izdzīvošanai: izsalkums, slāpes, nepieciešamība pēc apģērba, mājokļa, arī seksuālā vajadzība. Tā kā uz izdzīvošanas robežas cilvēks (vismaz mūsu apstākļos) atrodas samērā retos gadījumos, tad var teikt, ka šo vajadzību apmierināšana noteiktā līmenī rada cilvēkā fiziska komforta sajūtu.

**Vajadzība pēc drošības** ir cilvēka dabiska tieksme izvairīties no ciešanām, briesmām, negatīviem pārdzīvojumiem, arī vēlēšanās rīkoties tā, lai nesaņemtu sodu vai kritiku. Šī vajadzība ir saistīta ar stabilitāti un informētību. Situācijas nemainīgums ir viens no drošības sajūtas priekšnosacījumiem. Arī neskaidrība, nenoteiktība, īpaši cilvēkam svarīgos jautājumos, rada nedrošību, tāpēc, lai justos droši, cilvēkam ir jāsaņem informācija šajos jautājumos.

**Vajadzība pēc piederības un mīlestības** ir nepieciešamība pēc savējiem, pēc cilvēkiem, kuri pieņem indivīdu tādu, kāds viņš ir, vēlēšanās mīlēt un būt mīlētam, uzņemties un arī saņemt rūpes un gādību, nepieciešamība pēc draudzīgām, biedriskām attiecībām.

**Vajadzība pēc pašcieņas** var izpausties divējādi. Tā var būt vēlēšanās iegūt citu cilvēku atzinību, ievērību, bet tā var būt arī pašapliecināšanās, vēlēšanās pierādīt kaut ko pašam sev. Abos gadījumos tā ir tieksšanās pēc sasniegumiem, panākumiem.

**Vajadzība pēc pašīstenošanās.** Tā ir cilvēka tieksšanās kļūt par to, kas viņš var kļūt konkrētajos apstākļos. Tā ir sava "Es", sava radošā potenciāla realizācija, savu spēju, iemaņu, zināšanu, pieredzes likšana lietā, lai gūtu dzīves piepildījuma izjūtu.

A. Maslovs uzskatīja, ka, lai kāda noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, motivējošas, ir jābūt apmierinātām iepriekšējā līmeņa vajadzībām. Tā cilvēks soli pa solim tiecas pēc pašīstenošanās, personības izaugsmes. Jo vairāk tiek apmierināta kāda konkrēta vajadzība, jo mazāks ir tās motivējošais spēks. Maslovs pieņēma, ka visas vajadzības agri vai vēlu var tikt nodrošinātas līdz apmierinošam līmenim, izņemot vajadzību pēc pašīstenošanās, jo atbilstoši humānistiskās psiholoģijas garam Maslovs bija pārliecināts par cilvēka radošā potenciāla neizsmeļamību.

Maslovs pieņēma, ka tipiska pieaugušā vajadzības ASV sabiedrībā vidēji ir apmierinātas apmēram šādi: fizioloģiskās vajadzības par 85%, vajadzība pēc drošības par 70%, vajadzība pēc piederības un mīlestības par 50%, vajadzība pēc pašcieņas par 40% un vajadzība pēc pašīstenošanās – tikai par 10%. No tā izriet secinājums, ka vidusmēra amerikānim maznozīmīgi ir tādi darba stimuli kā atalgojums (atbilst fizioloģiskajām vajadzībām), garantēts darbs (atbilst vajadzībai pēc drošības), labs psiholoģiskais klimats (atbilst sociālajām attiecībām). Savukārt nozīmīga ir atzinība un izaugsmes iespējas darbā (vajadzība pēc pašcieņas) un it īpaši iespējas personības izaugsmei (pašīstenošanās). Šos vērtējumus pat amerikāņu pētnieki uzskata par pārlieku optimistiskiem, it īpaši, ja ņem vērā būtiskās atšķirības darbinieka statusā organizācijā. Katrā ziņā ierindas darbinieka iespējas apmierināt augstāko līmeņu vajadzības ir daudz mazākas salīdzinājumā ar vadošajiem darbiniekiem.

Pats A. Maslovs tieši nenodarbojās ar darba motivācijas jautājumiem, viņu galvenokārt interesēja personības izaugsme, pašīstenošanās kā veselīgas personības esamības veids. Eksperimenta veidā kādā nelielā Kalifornijas elektroniskajā firmā darbs tika organizēts tā, lai prioritāras būtu tieši darbinieku pašīstenošanās iespējas. Sākotnējo panākumu iedvesmots, Maslovs 1965. gadā pat uzraksta grāmatu "Eipsihiskais (gr.val. – *eupsychea* – labā dvēsele) menedžments" (*Eupsychian Management*). Tomēr jau pēc dažiem gadiem firmas ienākumi sāka pakāpeniski samazināties, un, lai glābtos no bankrota, tai nācās atgriezties pie iepriekšējās kārtības.

Neraugoties uz šīm neveiksmēm un teorijas nepilnībām kopumā, daudzas tās atziņas izrādījās ļoti noderīgas gan mārketingā, gan darba konfliktu risināšanā, gan darbinieku motivēšanā. Viens no pazīstamākajiem un veiksmīgākajiem Maslova teorijas uzlabojumiem pieder Frederikam Hercbergam (*Herzberg*).

### 1.2.2. Hercberga divu faktoru teorija

50. gadu otrajā pusē Hercberga vadītā pētnieku grupa aptaujāja 200 kādas firmas darbiniekus, lūdzot aprakstīt tos gadījumus, kuros pēc darba veikšanas viņi ir jutušies ļoti apmierināti, un pretēji – tos gadījumus, kad pēc savu pienākumu izpildes viņi ir jutušies īpaši neapmierināti. Pēc šīs aptaujas rezultātiem Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas – ārējie (ar darba apstākļiem saistītie) faktori un iekšējie faktori. Pirmās grupas faktori reizēm tiek dēvēti arī par higiēniskiem, otrās grupas – par motivējošiem faktoriem.

#### Ārējie faktori

1. Darba alga.
2. Darbavietas saglabāšanas garantijas.

3. Darba apstākļi.
4. Sociālais statuss organizācijā.
5. Organizācijas darba politika.
6. Tiešā priekšnieka attieksme.
7. Attiecības ar kolēģiem darbā.

#### Iekšējie faktori

1. Panākumi darbā.
2. Atzinība.
3. Atbildība.
4. Izaugsmes iespējas (pilnveidošanās).
5. Darbs kā tāds.
6. Profesionālās karjeras iespējas.

Hercberga galvenais pieņēmums bija tāds, ka ārējie faktori paši nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu. Ja šie faktori netiek nodrošināti cilvēkam pieņemamā līmenī, tas var radīt protestus, izraisīt konfliktus, t.i., var būt neapmierinātības cēlonis. Tikai iekšējie, ar paša darba saturu saistītie faktori patiešām motivē cilvēku, rada viņā apmierinātību ar savu darbu. Tāpēc par svarīgu darba motivēšanas priekšnosacījumu Hercbergs uzskatīja darba satura bagātināšanu (*job enrichment*). Tika izstrādātas speciālas programmas, kuras iekļāva tiešu atgriezenisko saikni par sava darba rezultātiem, personiskās izaugsmes iespējas, paaugstinot savu profesionālo kvalifikāciju, iespējas noteiktās robežās pašiem plānot savu darbu, veikt to pašam darbiniekam pieņemamākiem paņēmieniem, iespējas tieši vērsties pie citas struktūrvienības vadītāja, monotonu rutīnas operāciju likvidēšanu utt. Tā visa mērķis bija likt sajūst darbiniekam sava darba nozīmīgumu, likt sajūst, ka viņš veic patstāvīgu darbu, par kuru pats ir atbildīgs. Šādas programmas tika un tiek realizētas daudzās organizācijās. Viens no pirmajiem piemēriem bija atteikšanās no konveijeru sistēmas "Volvo" firmas uzņēmumos 50. gadu beigās.

Kā redzams, F. Hercberga pieeja ir cieši saistīta ar A. Maslova vajadzību hierarhijas teoriju. Ārējie faktori atbilst pirmajiem trim zemākajiem vajadzības līmeņiem, bet iekšējie – vajadzībai pēc pašcieņas un pašīstenošanās. Hercberga pieeja tika kritizēta par to, ka cilvēku vajadzības ir ļoti atšķirīgas un attiecīgi ne visiem darbiniekiem vieni un tie paši faktori būs motivējošie. Bet pati būtiskākā iebilde bija tā, ka ne vienmēr apmierinātība ar savu darbu vienlaikus ir saistīta ar labiem darba rezultātiem.

Cits mēģinājums modificēt Maslova hierarhiju pieder amerikāņu pētniekam Kleitonam Alderferam (*Alderfer*).

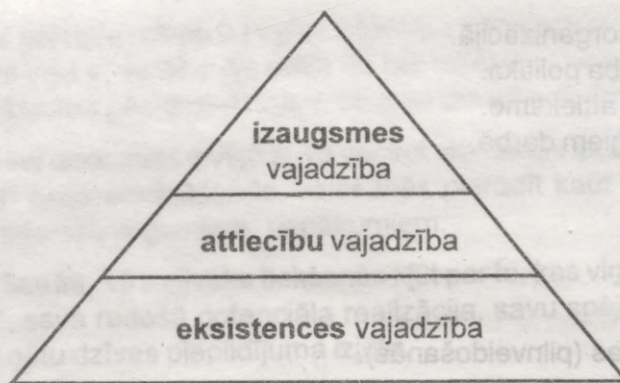
#### 1.2.3. Alderfera vajadzību teorija

K. Alderfers septiņdesmito gadu sākumā mēģināja saistīt Maslova teoriju ar empīrisko pētījumu rezultātiem. Oriģinālvariantā Alderfera teoriju dēvē arī par ERG teoriju (saīsinājums no angļu vārdu *Existence, Relatedness, Growth* - "eksistence", "saistība", "izaugsme" pirmajiem burtiem).

Alderfers uzskatīja, ka pastāv tikai trīs vajadzības, kurās viņš sagrupēja Maslova hierarhiju.

1. **Eksistences vajadzība** (fizioloģiskās vajadzības un vajadzība pēc fiziskās drošības).
2. **Vajadzība pēc attiecībām** (vajadzība pēc drošības attiecībās ar cilvēkiem, vajadzība pēc piederības un mīlestības).
3. **Vajadzība pēc izaugsmes** (vajadzība pēc pašcieņas un vajadzība pēc pašīstenošanās).

Līdzīgi kā Maslovs arī Alderfers uzskatīja, ka šīs vajadzības ir hierarhiski pakārtotas viena otrai (sk. 2. zīm.).



## 2. zīm. Alderfera vajadzību hierarhija

Atšķirībā no Maslova, Alderfers uzskatīja, ka pāreja no viena vajadzību līmeņa uz otru var notikt ne tikai no lejas uz augšu, bet arī no augšas uz leju (gadījumā, ja augstāka līmeņa apmierināšanai nav vajadzīgo apstākļu). Faktiski Alderfera teorija ir Maslova teorijas vienkāršots variants.

Lai gan minētās teorijas joprojām piesaista vadītāju uzmanību un daudzās organizācijās tās pilnībā vai daļēji mēģina realizēt praktiski, pēdējos divdesmit gados no zinātnisko pētījumu sfēras tās ir gandrīz pilnībā izzudušas.

### 1.2.4. Makklellanda vajadzību teorija

Lai gan Deivida Makklellanda (*McClelland*) teorija šķiet līdzīga jau iepriekš aprakstītajām, jāuzsver būtiska atšķirība. Maslovs uzskatīja, ka personības galvenās vajadzības ir bioloģiski nosacītas, t.i., katrs cilvēks jau piedzimst ar šīm vajadzībām, tālākās dzīves gaitā tās aktualizējas (kļūst nozīmīgākas), un šī aktualizācija var būt individuāli atšķirīga atkarībā no sociokulturālās vides, kurā uzaug un dzīvo cilvēks. Izmantojot Maslova teoriju kā pamatu, acīmredzot arī Hercbergs un Alderfers ir netieši pārņēmuši šo Maslova pieņēmumu. Makklellanda teoriju savukārt dēvē par iemācīto jeb iegūto vajadzību teoriju. Tas nozīmē, ka šīs vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā, ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no viņa pieredzes.

D. Makklellands savu teoriju sāka veidot sešdesmito gadu sākumā, realizējot plašu empīrisko pētījumu programmu. Viņa iegūtās atziņas kļuva par nozīmīgu ieguldījumu arī līderības teorijā, pie kā mēs atgriezīsimies vēlāk. Autors izdala trīs vajadzības.

#### 1. Vajadzība pēc sasniegumiem.

Tā ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu. Lai gan izvirzītie mērķi var būt grūti sasniedzami, tie tiek izraudzīti reālo iespēju ietvaros, t.i., bez nevajadzīga riska. Ļoti svarīga ir pēc iespējas ātrāka atgriezeniskā informācija par savas darbības rezultātiem.

#### 2. Vajadzība pēc varas.

Tā var izpausties divējādi. Vienā gadījumā tā var būt tieksmās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem.

Citos gadījumos cilvēki tiecas pēc varas, lai sasniegtu grupas vai organizācijas mērķus. Svarīga ir lēmumu pieņemšana, cilvēku organizēšana un motivēšana šo lēmumu izpildei.

#### 3. Vajadzība pēc attiecībām.

Šo vajadzību dēvē arī par afiliācijas (no angļu vārda *affiliation* – "piesaistīšanās") vajadzību. Šajā gadījumā nozīmīga ir piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem.

D. Makklellands uzskata, ka šīs vajadzības sāk veidoties jau agrā bērnībā un ir raksturīgas katram cilvēkam. Cilvēki šajā ziņā atšķiras tikai ar to, kura no šīm vajadzībām konkrētā brīdī ir vairāk izteikta. Autors pieņem, ka dzīves pieredzes, vides iespaids vai speciālas apmācības programmas ietekmē indivīda dominējošās vajadzības var mainīties. Šo pieņēmumu, kurš ir būtisks vadītāju un darbinieku apmācības perspektīvām, daudzi psihologi uzskata par ļoti diskutējamu.

D. Makklellands turpina pilnveidot savu teoriju, un, neraugoties uz kritiku, tā ir iekarojusi visai plašu popularitāti.

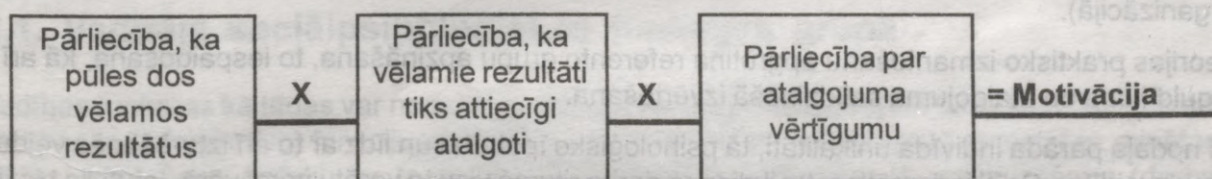
Vajadzības aprakstošās teorijas, pie kurām pieder līdz šim aplūkotās, literatūrā dēvē par **saturiskajām**, uzsverot, ka tās pievēršas motivācijas konkrētajam saturam. Cita grupa motivācijas teoriju analizē kā motivācijas saistību ar situācijas subjektīvo uztveri, mēģina noteikt to, kā subjektīvu faktoru iespaidā cilvēks izvēlas uzvedības veidu. Šāda tipa teorijas tiek dēvētas par procesuālajām. Ļoti aplūkosim divas populārākās no šīm teorijām.

### 1.2.5. Vruma ekspektāciju teorija

Maslova, Hercberga un Alderfera motivācijas teorijas pieder pie humānistiskās psiholoģijas, bet Viktora Vruma (*Vroom*) ekspektāciju (gaidu) teorija pārstāv kognitīvi biheiviorālo virzienu psiholoģijā. Par noteicošo tiek pieņemta pati indivīda subjektīvā situācijas uztvere un novērtējums. No tā ir atkarīga tālākā indivīda darbība un šīs darbības rezultāti. Vruma uzskata, ka sekmīgai darba veikšanai (augstam darbinieka motivācijas līmenim) ir svarīgas divas savstarpēji saistītas ekspektācijas:

- 1) jo vairāk pūļu tiek ielikts darbā, jo augstāka tā produktivitāte;
- 2) jo augstāka darba produktivitāte, jo lielāks atalgojums.

Šajā gadījumā pūles var nozīmēt patērēto laiku, precizitāti, kvalitāti u. tml., citiem vārdiem sakot – cilvēka centienus veikt savu darbu pēc iespējas labāk. Būtiska ir viņa iekšējā pārliecība, ka šāds darbs dos labus rezultātus. Šiem rezultātiem, lietojot Vruma terminoloģiju, ir jābūt instrumentāliem, t.i., jākalpo par līdzekli noteikta atalgojuma saņemšanai. Arī atalgojums šeit būtu jāsaprot plašāk nekā tikai nauda. Tas var būt arī paaugstinājums amatā, izteikta atzinība, labvēlība no vadības puses u. tml. Tas ir tas, ko piedāvā organizācija par labiem darba rezultātiem. Bet Vruma uzsver, ka šim atalgojumam ir jābūt nozīmīgam paša darbinieka acīs, Vruma terminoloģijā tā ir gaidāmā atalgojuma valence (vērtība). Kopumā Vruma motivācijas teoriju shematiski var apzīmēt šādi (sk. 3. zīm.).



3. zīm. Vruma motivācijas teorija

Tātad vadītājam ir jāparāda darbiniekam tieša ieguldījuma saistība ar sasniegtajiem rezultātiem, atalgojumam savukārt ir jāatbilst rezultātiem, un visbeidzot, vadītājam ir jāņem vērā darbinieka intereses (vajadzības) un jāpiedāvā atalgojums, kurš atbilst šīm interesēm.

V. Vruma savu teoriju radīja sešdesmito gadu sākumā, un empīriskie pētījumi, lai to pilnveidotu, joprojām turpinās. Praktiskā lietojuma ziņā tieši Vruma modelis mūsdienās ir vispopulārākais, lai gan ne visās darba vietās ir iespējams nodrošināt vajadzīgās ekspektācijas un ņemt vērā konkrētās darbinieku intereses. Acīmredzams ir arī tas, ka vajadzīgo pārliecību, it īpaši par pūļu saistību ar rezultātu, vieglāk ir radīt internālā nekā eksternālā tipa cilvēkos.

Vruma teorijā var saskatīt arī apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju – darbinieks iegulda organizācijā savas pūles un pretī saņem sev nozīmīgu atalgojumu. Šis apmaiņas princips tiek izvērsts priekšplānā Dž. Steisija Adamsa (*Adams*) teorijā.

### 1.2.6. Adamsa taisnīguma teorija

Dž. S. Adamss savu teoriju sāka veidot apmēram tanī pašā laikā, kad V. Vrooms. Kā jau tika minēts, Adamss balstās uz apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju. Pēc autora domām, pats svarīgākais ir tas, vai darbinieks šo apmaiņu uzskata par taisnīgu. Kas tad ir taisnīguma kritērijs? Sava darba un atalgojuma salīdzinājums ar citu darbinieku darbu un atalgojumu.

Indivīds sniedz noteiktu ieguldījumu organizācijā (savas zināšanas, iemaņas, pieredzi, pūles darbā utt.), pretī saņemot noteiktu atalgojumu un kādus materiālus labumus vai priekšrocības. Indivīda priekšstats par apmaiņas taisnīgumu veidojas dažādu grupu iespaidā (kolēģi, paziņas u.c.). Sevišķa loma ir tā sauktajai referentajai jeb īpaši nozīmīgu cilvēku grupai, kuras uzskatiem un vērtējumiem ir vislielākā ietekme uz indivīdu.

Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga (konkrētā indivīda vērtējumā, tīri subjektīvi), tad indivīds ir pietiekami motivēts darbā. Pretējā gadījumā rodas vairāk vai mazāk spēcīga netaisnīguma izjūta. Tā savukārt rada spriedzi, kura mudina indivīdu pārvarēt šo esošo vai šķietamo netaisnīgumu.

Taisnīguma atjaunošanai indivīds var izmantot dažādus paņēmienus:

- a) samazināt savu ieguldījumu (strādāt mazāk vai ar mazāku atdevi);
- b) censties panākt lielāku atalgojumu (mēģināt ietekmēt vadību un panākt algas paaugstinājumu);
- c) mainīt attieksmi pret savu ieguldījumu un saņemto atalgojumu (subjektīvā pārvērtēšana – it kā iestāstīt sev, ka viņš vai viņa nestrādā nemaz tik daudz un atalgojums, lai arī neliels, ir pieņemams);
- d) mainīt atskaites punktu (sākt orientēties uz citu cilvēku vērtējumu, kuri atzīst šo apmaiņu par pietiekami taisnīgu).

Adamsa šķietami skaidrā saprāta teorija, parāda, cik svarīgi ir ņemt vērā indivīda subjektīvo vērtējumu, un vadītājiem ir jāprot atrast veidi, kā ietekmēt šo vērtējumu. Dž. S. Adamss savos pētījumos nonāca vēl pie kādas atziņas – labāk darbiniekam pārmaksāt (t.i., maksāt vairāk, nekā viņš bija gaidījis) nekā samaksāt nepietiekami. Adamss novēroja, ka bieži vien šādos pārmaksāšanas gadījumos darbinieku pārņem vainas izjūta (it īpaši savu kolēģu priekšā) un viņi tiecas strādāt vairāk, lai atbrīvotos no tās. Bet arī pats autors atzīst, ka pārmaksāšana ne vienmēr rada šo vainas izjūtu, gluži otrādi, cilvēki sāk domāt, ka pirms tam viņiem maksāja nepietiekami (Adamsa pētījumi ASV parādīja, ka tas ir īpaši raksturīgi darbiniekiem ar zemāku statusu organizācijā).

Teorijas praktisko izmantošanu apgrūtina referento grupu apzināšana, to iespaidošana, kā arī ieguldījuma un atalgojuma salīdzinošā izvērtēšana.

Šī nodaļa parāda indivīda unikalitāti, tā psiholoģisko īpatnību un līdz ar to arī izturēšanās veidu daudzveidību. Grūti iedomāties, ka ikdienas darba ritumā visu to varētu ņemt vērā. Intuīcija bieži vien ir labākais palīgs, it īpaši sarežģītās situācijās. Tomēr gan vadītājam, gan darbiniekam ir svarīgi vismaz galvenie orientieri cilvēka psiholoģiskajā daudzšķautņainībā.

Motivācijas teoriju piedāvājums var šķist pārāk plašs, un vēl – kāpēc tas viss vajadzīgs, ja izrādās, ka neviena no tām nav uzskatāma par vienīgo īsto un pareizo? Lai gan visas šīs teorijas ir radušās pirms 30–40 gadiem, tomēr šajā sfērā tā ir vienīgā bagāža, ar kuru mēs ieejam XXI gadsimtā. Katra no tām var izrādīties noderīga un praktiski lietojama kādā no konkrētām situācijām. Šobrīd Maslova teoriju galvenokārt izmanto mārketingā un konfliktsituāciju risināšanā, Hercberga, Alderferā un Adamsa teorijas – darba stimulēšanā, Makklellanda teorija visvairāk tiek lietota vadītāja līdera efektivitātes pētījumos.

## 2. Vadītājs līderis

Jēdzieni "vadītājs" un "līderis" nereti tiek lietoti kā sinonīmi. Tam ir savs pamats, jo angļu vārds "leader" tiešā tulkojumā arī nozīmē "vadītājs". Parasti par cilvēku kā vadītāju runā tad, kad viņš ir oficiāli iecelts vai ievēlēts vadošā amatā, tas nozīmē, ka viņam grupā vai organizācijā ir noteikts statuss (šeit varētu lietot arī apzīmējumus "pozīcija" vai "loma"), kura galvenā iezīme ir vara, kuru atzīst tie, kas pakļaujas šim cilvēkam. Šajā gadījumā bieži vien lieto psiholoģiski ne visai pareizu apzīmējumu "formālais līderis", līdz ar to uzsverot, ka var būt arī neformālais līderis – cilvēks, kuram ir liela ietekme uz citiem cilvēkiem, lai gan nav oficiāla vadītāja statusa.

Vienkāršotā veidā vadītāja un līdera atšķirību var skaidrot ar autoritātes palīdzību. Var izšķirt varas autoritāti, kuru nosaka statuss, ieņemamais amats, un personisko autoritāti, kuru nosaka indivīda psiholoģiskās un morālās īpašības. Jo indivīdam ir lielākas iespējas apbalvot vai sodīt citus cilvēkus, jo lielāka ir viņa varas autoritāte. Ja indivīdam ir tikai varas autoritāte, tad pārējie, kuri ir atkarīgi no šī indivīda, galvenokārt baidās no viņa. Ja indivīdam ir personiskā autoritāte, tad cilvēki respektē, ciena viņu.

Varbūt nedaudz kategoriskā un pārspīlētā veidā amerikāņu pētnieks Beniss Vorrens (*Warren*) uzskaita šādas galvenās menedžera (vadītāja) un līdera atšķirības:

- a) menedžeri administrē, līderi ievieš jauninājumus;
- b) menedžeri atdarina, līderi ir oriģināli;
- c) menedžeri koncentrē uzmanību uz sistēmām un struktūrām, līderi – uz cilvēkiem;
- d) menedžeri paļaujas uz kontroli, līderi rada uzticēšanos;
- e) menedžeri jautā: "Kā un kad?", līderi – "Ko un kāpēc?";
- f) menedžeri akceptē pieņemto kārtību, līderi izaicina to;
- g) menedžeri ir klasiskie "labie zaldāti", līderi ir personības;
- h) menedžeri dara lietas pareizi, līderi dara pareizas lietas.

Lielākā daļa autoru ir vienprātis, ka līderis ir cilvēks, kurš ietekmē citus pārliecinot, nevis piespiežot. Tātad var būt vienkārši vadītājs, kuram ir varas autoritāte, bet nav personiskās, var būt līderis, kuram ir personiskā autoritāte, bet nav oficiāla varas statusa un, visbeidzot, var būt vadītājs līderis. Turpmāk tekstā runāsim galvenokārt par vadītājiem līderiem, lai arī neapšaubāmi līdera īpašības katram konkrētam vadītājam var būt izteiktas dažādā mērā.

### 2.1. Vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas grupā

Vadības funkcijas kā tādas var nodalīt no vadītāja sociālpsiholoģiskajām funkcijām. Lai gan arī vadības (administratīvo) funkciju uzskaitījumi ir daudzveidīgi, kā galvenās parasti tiek minētas šādas: plānošana (mērķu un to sasniegšanas līdzekļu noteikšana), organizēšana (darba sadalīšana atsevišķos uzdevumos un to uzticēšana noteiktiem darbiniekiem, pienākumu sadale), koordinēšana (darbinieku un atsevišķu struktūrvienību mijiedarbības saskaņošana), kontrole un vērtēšana (izvirzīto mērķu salīdzināšana ar sasniegto, darbinieku un struktūrvienību darbības efektivitātes novērtēšana). Šīs un vēl citas vadības funkcijas sakņojas vēl klasiskajos F. Teilora un H. Feijola darbos. Šīs funkcijas sīkāk tiek aplūkotas vadības teorijā jeb menedžmentā.

Lai gan īpašu sociālpsiholoģisko funkciju nošķiršana ir visai nosacīta, tās ir funkcijas, kuru efektīva veikšana vadītājam palīdz veidot un uzturēt savu personisko autoritāti grupā. Balstoties uz klasisko amerikāņu autoru D. Kreča (*Krech*), R. Kračfīlda (*Crutchfield*) un E. Bellači (*Bellachy*) darbu "Indivīds sabiedrībā" (1962), aplūkosim galvenās no šīm funkcijām.

**1. Administratīvā funkcija.** Šis ir apkopjošs apzīmējums jau minētajām vadības funkcijām. Kāpēc tā ir iekļauta šajā funkciju grupā? Vadītāja autoritāte lielā mērā ir atkarīga tieši no tā, kā viņš veic savus tiešos vadības pienākumus, jo no šo pienākumu veikšanas lielā mērā ir atkarīgi grupas vai organizācijas panākumi. Citiem vārdiem sakot, vadītājam ir jāpilda sava vadītāja

loma. Nereti tieši šī funkcija izrādās klupšanas akmens personiskās autoritātes veidošanā, vadītājs vai nu nepietiekami pilda savus pienākumus, vai arī to pildīšana neatbilst tam, ko gaida darbinieki. Tas var gadīties nepārdomātas vadītāja izvēles situācijā (vadītājs izraudzīts nevis pēc savām reālajām spējām un īpašībām, bet gan kādu citu apsvērumu dēļ). Viena no biežāk sastopamajām kļūdām vadītāju izvēlē ir tā, ka labs speciālists automātiski tiek uztverts kā labs iespējamais vadītājs. Ja cilvēkam nav noslieces uz organizatorisku darbību, ir zema varas motivācija, viņš, arī atrodoties vadošā amatā, priekšroku dos tīri profesionālam darbam, kuru viņš veica arī iepriekš kā speciālists, nevis vadības funkcijām.

**2. Stratēģiskā funkcija.** Šī funkcija pirmām kārtām attiecās uz vidējā līmeņa vadītājiem. Tā ir augstākstāvošās vadības prasību saskaņošana ar darbinieku vajadzībām. Tas nav viegls uzdevums, jo atkarībā no cilvēka statusa organizācijā var būt pavisam atšķirīgs situācijas vērtējums un mērķi. Var teikt, ka vadītājs atrodas kā starp diviem dzirnakmeņiem – no vienas puses, augstāk stāvošās vadības prasības, kuras interesēs parasti ir organizācijas perspektīvo mērķu sasniegšana kopumā; no otras puses, darbiniekiem pirmajā vietā bieži vien ir savu personisko interešu nodrošināšana. Tātad vidējā posma vadītājam ir jāatrod tāda pieeja šajā bieži vien pretrunīgajā situācijā, lai, vienlaikus apmierinot darbinieku intereses, tiktu sasniegti organizācijas mērķi. Varbūt tieši šī iemesla dēļ vadība reizēm tiek dēvēta par mākslu.

**3. Eksperta funkcija.** Šai funkcijai ir divi aspekti. Pirmais – tā ir vadītāja profesionālā kompetence, viņa profesionālās zināšanas un iemaņas pārvaldāmajā sfērā. Daudzos gadījumos vadītāja personiskā autoritāte ir cieši saistīta ar profesionālo kompetenci. Lai gan ir arī situācijas, kurās svarīgākas ir vadītāja organizatora spējas. Otrais eksperta funkcijas aspekts ir informācijas kontrole. Vadītājam ir jābūt darbiniekiem nozīmīgas informācijas avotam. Informāciju par iespējamām pārmaiņām, piemēram, pienākumu sadalē, vērtēšanas sistēmā u. tml. darbiniekiem vēlams saņemt no sava tiešā vadītāja. Ja vadītājs pastāvīgi izrādās situācijā, ka par svarīgāko viņš uzzina pēdējais, darbiniekiem ir citi, operatīvāki informācijas kanāli, tas mazina vadītāja autoritāti darbinieku acīs.

**4. Pārstāvnieciskā funkcija.** Arī šī funkcija ir daudzpusīga. Viena no tās izpausmēm ir reprezentatīvais aspekts – kā tīri ārēji vadītājs pārstāv savu grupu vai organizāciju ārpus tās. Tas ir vadītāja tēls jeb imidžs, kā šodien bieži mēdz teikt. Šeit nozīmīgs ir vadītāja ārējais izskats, viņa stāja, apģērbs, manieres, prasme veidot attiecības ar citiem cilvēkiem. Bet pārstāvnieciskajai funkcijai ir arī ne mazāk nozīmīgs saturiskais aspekts. Kā vadītājs spēj pārstāvēt savu darbinieku intereses, parādīt viņu sasniegumus, risināt sarunas starpgrupu konfliktu gadījumos utt.

**5. Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija.** Vadītājam kā līderim ir jābūt vislielākajai ietekmei arī uz darbinieku neformālajām savstarpējām attiecībām, viņam ir vislielākā loma labvēlīga psiholoģiskā klimata veidošanā.

**6. Arbitra un vidutāja funkcija.** Šī funkcija ir cieši saistīta ar iepriekšējo. Vadītājam ir jāprot risināt konfliktsituācijas grupā, bieži vien ir jāuzņemas šķīrējtiesneša vai starpnieka funkcija. Darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem, ka vadītājs šo funkciju veic objektīvi, nepaļaujoties emocijām vai subjektīviem aizspriedumiem.

**7. Etalona funkcija.** Vadītājam ir jābūt uzvedības paraugam saviem darbiniekiem. Tieši no vadītāja uzvedības darbinieki mācās, kā pareizi izturēties pret saviem pienākumiem, kā veidot savstarpējās attiecības. Vadītājs no saviem darbiniekiem var prasīt noteiktu normu ievērošanu, ja viņš pats ievēro šīs normas.

**8. Ideoloģiskā funkcija.** Vadītājs ir grupas galveno vērtību, ideālu sistēmas veidotājs, viņam ir jāspēj kļūt par grupas darbinieku identifikācijas objektu.

Šo funkciju nozīmīgums lielā mērā ir atkarīgs no organizācijas un tās darbības specifikas. Sociālpsholoģiskās funkcijas ir arī būtisks organizācijas kultūras elements. Organizāciju kultūra tiks aplūkota atsevišķā nodaļā.

Personisko autoritāti ir grūti iekarot, bet diemžēl to ir daudz vieglāk sagraut. Amerikāņu pētnieks

Dž. P. Kandžemi (*Cangemi*) min šādus iemeslus, kuri visbiežāk grauj personisko autoritāti:

- apzināti meli;
- bezatbildīga rīcība (piemēram, automašīnas vadīšana alkohola reibuma stāvoklī);
- skandaloza šķiršanās, īpaši, ja tā ir saistīta ar dzīvesbiedres (dzīvesbiedra) krāpšanu;
- muļķīga vai pretsabiedriska rīcība, saistīta ar policijas iejaukšanos;
- netikumīga rīcība, kura ir izraisījusi plašu uzmanību un kritiku;
- neētiska rīcība, īpaši, ja tā ir devusi personisku labumu uz citu vai organizācijas rēķina;
- cietsirdīga vai nežēlīga izturēšanās pret apkārtējiem, it īpaši, ja tā atkārtojas;
- personiski ieradumi, kurus nosoda apkārtējie (alkoholisms, narkotiku lietošana, azarta spēles, seksuālā izlaidība u.c.).

Līdzīga uzvedība bez šaubām negatīvi iespaidos jebkura cilvēka personisko autoritāti, bet vadītājam tas var būt pat liktenīgi, līdera pozīcijas viņš vairs nespēs atgūt.

Ar kādām spējām un īpašībām ir jābūt apveltītam indivīdam, lai viņš varētu gan veikt vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas grupā, gan izvairīties no minētajām liktenīgajām kļūdām?

## 2.2. Potenciāla līdera psiholoģiskās spējas un īpašības

Lai gan ikdienas domāšanas līmenī joprojām ir plaši izplatīts uzskats, ka cilvēka kļūšana par līderi ir atkarīga gandrīz tikai un vienīgi no viņa spējām un īpašībām, vēl vairāk – tiek uzskatīts, ka par līderiem jau piedzimst, jau pirms piecdesmit gadiem vadošie līderības pētnieki ir nonākuši pie secinājuma, ka šādi uzskati ir aizspriedumaini un maldīgi. Pētījumi parādīja, ka līderu spējas un īpašības var būt ļoti atšķirīgas. Šie pētījumi ir apkopoti plaši pazīstamajā amerikāņu vadošā pētnieka šajā nozarē Ralfa Stogdilla (*Stogdill*) sastādītajā "Līderības rokasgrāmatā" 1974. gadā (atk. izd. 1981. g.). Šie secinājumi lika pētniekiem pievērsties situatīvajām līderības teorijām, kuras tiks aplūkotas nākamajā nodaļā.

Tanī pašā laikā var runāt par spējām un īpašībām, kuras indivīdam rada lielākas izredzes (bet ne garantē) kļūt par līderi salīdzinājumā ar citiem. Tāpat ir izveidojušies arī samērā noturīgi stereotipizēti priekšstati par to, kādam ir jābūt līderim. Šie stereotipi bieži vien būtiski ietekmē līderu izvēli.

Piemēram, aplūkosim šādu psiholoģisko spēju un īpašību sarakstu, kurš ir balstīts uz amerikāņu pētnieku Endrjū Dubrina (*Du Brin*) un A. Ellisa (*Ellis*) pētījumiem.

1. **Augsts intelekta līmenis.** Attīstīta loģiskā domāšana, plašs redzesloks un zināšanas, bagātīgs vārdu krājums. Dubrins atzīmē, ka līdera intelektuālajām spējām ir jābūt augstākām par vidējo grupas līmeni, bet ne pārāk lielā mērā, jo tad ir iespējama psiholoģiska atrašanās no grupas.
2. **Labā situācijas uztvere.** Spēja ņemt vērā situācijas īpatnības, izvēlēties pareizos vadības paņēmienus, ņemt vērā vadītāja lomas specifiku, darbinieku vajadzības.
3. **Pašorganizētība.** Spēja pareizi plānot un organizēt savu laiku un darbību, spēja paveikt iecerēto paredzētajā laikā. Pretējā gadījumā var rasties šaubas par to, vai cilvēks, kurš nespēj organizēt pats sevi, spēs organizēt citu cilvēku darbību.
4. **Iniciatīva.** Spēja vajadzīgajā brīdī saskatīt esošās problēmas, risināt tās, uzņemoties atbildību par šo risinājumu.
5. **Mērķtiecīgums un neatlaidība šo mērķu realizēšanā.**
6. **Pārliecība par savām spējām (ticība sev)** ne tikai ļauj būt neatlaidīgam, bet iedveš šādu pārliecību arī savos darbiniekos.
7. **Izlēmīgums.** Spēja bez kavēšanās pieņemt atbildīgus lēmumus.
8. **Empātija.** Spēja iejusties otrā cilvēkā, ņemt vērā otra cilvēka jūtas.
9. **Augsts pretenziju līmenis.**
10. **Emocionālā līdzsvarotība.**

Pēdējos desmit gados ļoti populārs ir kļuvis personības iezīmju struktūras modelis, kuru dēvē par Lielo piecnieku (*The Big Five Dimensions of Personality*). Sākotnējais stimuls šī modeļa radīšanā ir agrīnie R. Stogdilla pētījumi. Lielā piecnieka modelis ir mēģinājums apvienot daudzveidīgās spējas un īpašības (to uzskaitījums sniedzas desmitos) piecās lielās grupās. Šo grupu apzīmējumi ir nosacīti, varētu teikt, "jumta" apzīmējumi, un katrā grupā ir iekļautas savstarpēji saistītas īpašības. Vienā no pēdējiem variantiem (1992. gads) modelis izskatās šādi.

1. **Ekstraversija** (sabiedriskums, pārliecinātība par sevi, nosliece uz vadību).
2. **Emocionālā stabilitāte** (mierīgums, emocionālais mierīgums).
3. **Apzinīgums** (centīgums, neatlaidība, organizētība, atbildīgums).
4. **Pieķrišana** (spēja just līdzī, gatavība sadarboties, labsirdīgums, sirsnīgums).
5. **Intelekt** (bagāta iztēle, izglītība, plašs redzesloks, zinātkāre).

Redzams, ka iepriekšējā sarakstā minētās spējas un īpašības vairāk vai mazāk iekļaujas šajā Lielajā piecniekā. Virkne pētījumu (Dž. Hogans, L. R. Goldbergs u.c.) parāda, ka augsti rādītāji šajās piecās grupās ļauj ar visai lielu ticamību prognozēt indivīda izvirzīšanos par līderi grupā. Problēmu rada tas, ka bieži vien indivīdam tikai jādemonstrē līderim atbilstīga uzvedība (saskaņā ar stereotipiem priekšstatiem par to, kādam ir jābūt līderim), lai viņam būtu visai lielas izredzes par tādu kļūt (neraugoties uz to, ka nepieciešamo grupas vadības spēju viņiem patiesībā nav).

### 2.3. Vadītāja personības ietekme uz viņa darbības efektivitāti

Vispirms jāatgriežas pie dažām vadītāja personības īpatnībām, kuras jau tika aplūkotas pirmajā nodaļā. Pētījumi rāda, ka indivīdiem ar internālo kontroles lokusu ir nosliece ieņemt līdera pozīcijas grupā. Tā sauktajiem internāļiem piemīt liela daļa īpašību un spēju, kuras tika minētas Lielā piecnieka grupās. Šī tipa cilvēkiem ir arī vieglāk panākt lielāku motivāciju darbā, jo viņiem ir vairāk raksturīgas pārliecības (ekspektācijas) par to, ka labs darbs dos vēlamus rezultātus un ka labi rezultāti tiks pienācīgi atalgoti. Jāatceras, ka V. Vrooms šīs ekspektācijas uzskatīja par pašām būtiskākajām darba motivācijā. Turpinot runāt par motivāciju, jāatgriežas pie D. Maklellanda vajadzību teorijas.

Sākotnēji Maklellands vadītāja efektivitāti tieši saistīja ar to, cik izteikta ir viņa vajadzība pēc sasniegumiem. Šo saistību apstiprināja daudzi empīriskie pētījumi. ASV un vēlāk arī citās zemēs tika izveidotas speciālas vadītāju sagatavošanas programmas, kuru mērķis bija sasniegumu vajadzības nostiprināšana. Vajadzība pēc varas tika uzskatīta drīzāk par nevēlamu nekā vēlamu, izņemot gadījumus, kad tā bija kā priekšnosacījums efektīvai grupas vai organizācijas mērķu sasniegšanai. Attiecību (afiliācijas) vajadzības domāšanu Maklellands vērtēja kā efektīvam vadītājam nevēlamu, jo šajā gadījumā vēlēšanās veidot labas attiecības ar darbiniekiem var ņemt virsroku pār orientāciju uz mērķu sasniegšanu.

80. gadu vidū, balstoties uz tālākajiem pētījumiem, Maklellands precizē varas vajadzības lomu vadītāja darbības efektivitātē. Šajos pētījumos viņš konstatēja, ka pastāv īpašs vajadzības struktūras veids, kurš var būt efektīvas līderības priekšnosacījums. Šo struktūru veido trīs elementi: 1) izteikta vajadzība pēc varas; 2) zema afiliācijas vajadzība (vēlēšanās iepatīties darbiniekiem, būt emocionāli saistītiem ar viņiem); 3) izteikta nevēlamas aktivitātes bremsēšana (varas neizmantošana impulsīvā, uzbāzīgā vai manipulatīvā veidā). Indivīdi, kuriem šādas bremsēšanas nav, tiecas pēc personiskās dominēšanas, panākumu gūšanas uz citu rēķina, kas galu galā mazina līderības efektivitāti. Indivīdu, kuri spēj kavēt šādas nevajadzīgas aktivitātes, varas vajadzība lielā mērā ir saistīta ar vēlēšanos dot labumu citiem cilvēkiem, grupai vai organizācijai, par kuru viņi jūtas atbildīgi. Turklāt vāja afiliācijas vajadzība ļauj viņiem saglabāt attiecībās ar darbiniekiem bezkaislīgumu un vajadzīgo sociālo distanci.

Tieksme un prasme manipulēt ar citiem cilvēkiem indivīdiem piemīt atšķirīgā mērā. Rietumu literatūrā šo spēju apzīmē ar vārdu "makjavelisms" (Nikolo Makjaveli bija viduslaiku politiskais darbinieks un ideologs, kura atziņām bieži vien bija izteikta cinisma nokrāsa.) Jāapstājas pie šīs spējas nedaudz sīkāk, tāpēc ka daudzi mūsu vadītāji šo spēju vērtē ļoti augstu un vēlas pilnveidot

to. "Kā panākt no otra cilvēka kaut ko tādā veidā, ka viņš to pat nepamana?" "Kā iemācīties "aptīt ap pirkstu" partneri sarežģītās situācijās?" Šādus un līdzīgus jautājumus mūsu vadītāji uzdod psihologiem. Ilustrācijai piemērs no kādas amerikāņu mācību grāmatas. Iedomājieties situāciju, kurā jums un vēl diviem cilvēkiem ir savā starpā jāsadala 30 viena dolāra naudaszieme. Kā jūs to izdarīsiet, tas ir pilnībā jūsu ziņā. Acīmredzami, ka godīgākais veids būtu sadalīt katram pa 10. Pieņemsim, ka viens no partneriem ir ļoti savtīgs un piedāvā jums sadalīt šo naudu uz pusēm, neņemot vērā trešo personu. Bet pirms jūs esat izlēmuši, ko iesākt, "izslēgtā" persona piedāvā jums citu variantu – jūs saņemsiet 16 dolārus, viņš pats – 14, savtīgais tiek atstāts malā. Kā jūs rīkotos? Mēs vēl atgriezīsimies pie makjavelisma problēmas, runājot par varu, ētiku un politiku organizācijās.

Īpašu vietu vadītāja personības pētījumos ieņem psihoanalītiski orientētu psihologu darbi. Starp viņiem plašāk pazīstams ir Manfrēds Ketss de Frīzs (*Kets de Vries*). M. Ketss de Frīzs uzskata, ka vadītāja personības un viņa darbības pētīšanā iespējams izmantot psihoanalītisko pieeju. Šādi pētījumi, bez šaubām, atšķiras no iepriekš minētajiem empīriskajiem pētījumiem, tāpēc ka balstās galvenokārt uz novērojumiem un šo novērojumu analīzi, t.i., pieder pie tā saucamajiem kvalitatīvajiem pētījumiem. M. Ketss de Frīzs balstās uz Zigmunda Freida, Erika Eriksona (*Erikson*) un citu psihoanalītiķu koncepcijām.

Sekojošā Freida un Eriksona priekšstatiem par psihisko attīstību tās agrīnajās fāzēs, Ketss de Frīzs pieņem, ka katrā no šīm fāzēm var veidoties noteiktas nākamā līdera personības īpašības. Sevišķi labi tas ir redzams, ja bērnībā ir notikusi fiksācija (savdabīga iestrēgšana) kādā no šīm fāzēm. Konkrēti autors raksta par trim šādiem tipiem.

1. **Okeāniskās varas tips.** Šī tipa saknes meklējamas pašā sākotnējā attīstības fāzē (Freida terminoloģijā – orālajā) pirmajā dzīves gadā. Šādi cilvēki no bērnības ir saglabājuši sevī visvarenības un neierobežotu iespēju izjūtas. Šādas iespējas īpaši raksturīgas ir harismātiskajiem līderiem. Paša indivīda noskaņojums var svārstīties starp maniākāliem visspēcības uzplūdiem un depresiju, nomāktību, nospiestību.

2. **Kontrolējošās varas tips.** Pirmsākumi šim tipam ir otrajā trešajā dzīves gadā jeb tā sauktajā anālajā fāzē. Pieaugušam cilvēkam ir raksturīga izteikta tieksme visu un visus pakļaut savai kontrolei, stingri turēties pie savu izvirzīto prasību ievērošanas. Noskaņojuma maiņas var būt no neparastas stūrgalvības un ietiepības līdz pilnīgai gatavībai pakļauties (stiprakai varai).

3. **Greizsirdīgās varas tips.** Edipālā fāze aptver apmēram ceturto un piekto dzīves gadu. Pēc Freida, šajā vecumā bērni pārdzīvo spēcīgas mīlestības jūtas pret pretēja dzimuma vecākiem (Edipa komplekss). Šī tipa cilvēku jūtas svārstās starp spēcīgu vēlmi tikt galā ar savu sāncensi un bailēm no atmaksas. Līderi var būt orientēti gan uz sāncensību, gan uz sadarbību.

M. Ketss de Frīzs ir praktizējošs psihoanalītiķis, menedžmenta profesors un organizāciju konsultants. Viņš ir atklājis daudz līdzību starp novēroto psihoanalītiskajā praksē un organizāciju konsultēšanā. Pašas organizāciju problēmas lielā mērā atspoguļo šo organizāciju augstākā līmeņa vadītāju klīnisko diagnozi. Šeit jāpiebilst, ka nav runas par psihiskām slimībām, kuras prasa nekavējošu ārstēšanu, bet gan par tā saukto rakstura patoloģiju (lielām rakstura īpatnībām). Ketss de Frīzs runā par neirotikajiem stiliem, šajā gadījumā domājams ar to ne tik daudz vadības stilu kā līdera izturēšanās stilu. Lai gan atsevišķam indivīdam var piemist dažādu stilu īpatnības, kuras var izpausties atkarībā no situācijas, bieži vien tomēr ir skaidri redzams dominējošais neirotikais stils. Autors apraksta augstākā līmeņa vadītājus ne jau tāpēc, ka šāds neirotikais stils būtu raksturīgs tikai viņiem, bet gan tāpēc, ka augstākā līmeņa vadītājiem ir vislielākais iespaids uz organizācijas klimatu, struktūru, stratēģiju utt.

M. Ketss de Frīzs apraksta piecus šādus vadītāja tipus.

**Paranoīdais neirotikais tips.** Raksturīgs aizdomīgums un neuzticēšanās apkārtējiem, uzskats, ka viņu pietiekami nenovērtē vai pat izturas nicīgi. Pārmērīga aizņemtība ar domām par slēptiem motīviem vai speciālu jēgu citu cilvēku rīcībā. Pastāvīga gatavība cīnīties pret šķietamajiem draudiem. Lepošanās ar savu objektivitāti, saprātīgumu un emocionālo nosvērtību.

Vadītājs cenšas kontrolēt visu informāciju ne tikai pašā organizācijā, bet arī ārpus tās. Mēģina atrast iespējamus draudus gan valdības, gan konkurentu, gan klientu līmenī. Piesardzībai un ārkārtas situācijām organizācijā tiek radīta īpaša informācijas ievākšanas un analīzes sistēma, sava veida iekšējās un ārējās izlūkošanas dienests.

Ļoti izteikta tieksme turēt visu varu vienās rokās. Padotajiem ir jānoskaidro, kas notiek, jāvāc informācija, bet tikai pats vadītājs pieņem lēmumus.

Šāda vadītāja priekšrocības ir laba iespējamo draudu un izdevību pārzināšana gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās. Tanī pašā laikā, pateicoties uzticēšanās trūcumam, vadītājs rada nedrošību un vilšanās izjūtu zemākā līmeņa vadītājos un padotajos.

**Kompulsīvais neirotikais tips.** Raksturīgs pārspīlēts pedantiskums, dogmatisms, turēšanās pie noteiktas kārtības, neatlaidīgs prasīgums, lai arī citi ievērotu šo kārtību. Stingri izteikta varas hierarhija. Netiek pieļauta nekāda spontāna darbība vai atrasisība.

Līdzīgi kā arī paranoīdā stila gadījumā ir vērojama cenšanās kontrolēt visu informāciju, tikai šajā gadījumā vadītāja interese ir pilnībā fokusēta uz organizācijas iekšējiem procesiem. Liela uzmanība tiek veltīta sīkai un detalizētai plānošanai.

Kompulsīvie vadītāji spēj nodrošināt labu kārtību atbilstošajiem priekšstatiem un instrukcijām. Tomēr pārāk stingra sekošana ierastajām tradīcijām var novest pie anahronisma organizācijas stratēģijā un struktūrā, pārmērīgas birokratizācijas.

**Histrioniskais (histēriskais) neirotikais tips.** Raksturīga pārspīlēti dramatisēta uzvedība, ārkārtīgi spēcīgas emociju izpausmes. Vēlēšanās atrasties uzmanības centrā, izraisīt aktivitāti un darbīgumu arī apkārtējos. Grūtības koncentrēties uz kādu vienu noteiktu mērķi vai uzdevumu.

Vadītāja izturēšanos organizācijā lielā mērā var dēvēt par avantūristisku. Viņš strauji var mainīt organizācijas mērķus bez redzama loģiska pamatojuma, ierobežo zemāka līmeņa vadītāju patstāvību, cenšas tuvināt sev pakļāvīgas, atkarīgas personības. Vadītāja ierosinātās idejas bieži vien ir grandiozi vispārēju uzmanību saistoši plāni. Nereti šīs idejas nevis papildina viena otru, bet gan drīzāk ir konfliktējošas. Liela gatavība riskēt, īpaši nedomājot par iespējamajām sekām.

Vadītāji var būt oriģināli, sekmīgu pasākumu uzsācēji, bet, ņemot vērā lielo riska pakāpi, tie nereti tomēr beidzas ar neveiksmi. Netiek izmantots zemākā līmeņa vadītāju potenciāls.

**Depresīvais neirotikais tips.** Šāds vadītājs ir pašpārmetumu, vainas, neadekvātuma un savas nevajadzības izjūtu pārņemts. Raksturīgas ir arī bezpalīdzības un bezcerības izjūtas, paļaušanās uz notikumu dabisko gaitu, likteni. Intereses trūkums darbā un zems motivācijas līmenis.

Depresīvais stils rada attiecīgu noskaņojumu visā organizācijā – pasivitātes un bezmērķīguma atmosfēru. Vadītāja orientācija ir izteikti birokrātiska, plāni un ierastā kārtība var nemainīties gadiem ilgi. Darbinieki tīri automātiski pilda savus pienākumus atbilstoši instrukcijām, nekāda iniciatīva netiek izradīta arī no zemākā līmeņa vadītāju puses.

Depresīvais vadītājs tomēr spēj nodrošināt pietiekamu organizācijas iekšējo procesu efektivitāti, turēšanos pie vienas, noteiktas organizācijas stratēģijas. Neraugoties uz to, šāda vadība noved pie organizācijas stagnācijas un pagrimuma.

**Šizoīdais neirotikais tips.** Raksturīga maza ieinteresētība cilvēkos, atsvešinātība, pārspīlēts atturīgums. Maza interese arī par to, kas notiek pašreiz un kas notiks turpmāk. Vēsums un emociju trūkums attiecībās ar cilvēkiem.

Šizoīds vadītājs uztver apkārtējo pasauli, cilvēkus kā frustrējošus, stresu izraisošus, cenšas izvairīties no problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas. Tas var atraisīt rokas zemākā līmeņa vadītājiem, kuri ne tikai var kompensēt vadītāja vēsumu ar savu atsaucību un pretimnākšanu, bet var izmantot šo vadības vakuuma situāciju savā labā. Tāpēc šizoīdais vadītāja stils veicina dažādas politiskas spēles organizācijā, konkurējošu cīņu par varu un ietekmi zemākā līmeņa vadītājos.

Šizoīdā vadītāja pašizolētība dod arī citiem vadītājiem iespēju piedalīties organizācijas stratēģijas

veidošanā, var tikt ņemti vērā dažādi viedokļi. Tanī pašā laikā lēmumi var tikt pieņemti, nevis balstoties uz reālās situācijas prasībām, bet gan uz iekšējo politisko spēju pamata. Ja organizācijai ir šizoīdā tipa vadītājs, tad var teikt, ka faktiski organizācijai vadītāja vispār nav.

Gan Manfrēds Ketss de Frīzs, gan arī cits ievērojams psihoanalītiķis Otto Kernbergs (*Kernberg*) īpaši izdala un apraksta tā saukto narcistisko vadītāja personības tipu. Narcistiskā personība ir pilnībā koncentrēta pati uz sevi, nespēj iejusties citos cilvēkos. Savu spēju pārvērtēšana bieži vien maskē iekšēju nepilnvērtības izjūtu. Šie cilvēki ir ārkārtīgi atkarīgi no pozitīva vērtējuma, atzinības, cildināšanas, kuru viņi gaida un saņem no apkārtējiem. Raksturīgs izteikts kontrasts starp paša lieluma māniju un skaudību, nenovīdību pret citu sasniegumiem. Ja paši cieš neveiksmi, tās iemesli vienmēr tiek meklēti apkārtējos.

Narcistiskās personības prasa no padotajiem ne tikai bezierunu pakļaušanos, bet arī sajūsmu par sevi, mīlestību, slavināšanu un godināšanu. Veicina lišķību, glaimošanu, melus. Var veltīt daudz pūļu jauno speciālistu sagatavošanā (neapzināti uztver viņus kā sava "Es" sastāvdaļu). Taču šī labvēlība tiek izrādīta tikai līdz brīdim, kad šie darbinieki kļūst patstāvīgi. Tad šī bijusī labvēlība bieži vien pārvēršas naidā.

Narcistiski vadītāji tiecas savākt apkārt sev cilvēkus, kuri apmierina viņu narcistiskās tieksmes (patoloģisko egoismu). Vērtē darbiniekus (un attiecīgi izvirza augstākos amatos) pēc savām personiskajām simpātijām vai antipātijām, pēc viņu prestiža, politiskajiem uzskatiem, nevis pēc viņu profesionālajām un morālajām īpašībām.

Narcistiskās tendences vadītāja personībā neitralizē vai pat pilnībā iznīcina šādu vadītāju radošo potenciālu.

Atšķirībā no iepriekš aprakstītajiem neirotikajiem tipiem, narcistiskās personības parasti nepakļaujas korekcijai. Pilnīgas paškritikas trūkuma dēļ psihoterapeitiska iejaukšanās bieži vien ir neiespējama.

Viens no psihoanalītiskā virziena pārstāvjiem Duglass Labjērs (*La Bier*), veicot pētījumus birokrātiskās organizācijās (galvenokārt valsts un citās budžeta iestādēs), ir nonācis pie secinājuma, ka tajās vairāk nekā citur ir izplatīts tā sauktais sadomazohistiskais rakstura tips. Pēc Ēriha Fromma (*Fromm*), šī rakstura cilvēkiem ir izteikta tieksme pēc varas, cenšanās pakļaut sev tos, kurus viņi uztver kā vājākus, un tanī pašā laikā gatavība pakļauties spēcīgākajiem. Nelaime tā, ka ne tikai šāda rakstura cilvēki tiecas pēc darba šādās organizācijās, bet arī pati birokrātiskā organizācija, cilvēkam ilgstoši strādājot tajā, veicina sadomazohistiskā rakstura iezīmju veidošanos.

M. Ketss de Frīzs saredz daudzas paralēles starp individuālo patoloģiju augstāko vadītāju līmenī un īpatnībām organizācijās (organizāciju patoloģiju). Psihoanalītiskās pieejas apskats jānobeidz ar īpašu situāciju, kuru Ketss de Frīzs dēvē par **kolektīvo neprātu** organizācijā.

Ja organizācijas priekšgalā ir vadītājs ar paranoīdo stilu vai izteiktām narcisisma iezīmēm, attiecības organizācijā reizēm var regresēt uz ģimenes attiecību līmeni. Vadītājs tiek uztverts kā kāds no vecākiem (tēvs, māte), zemākstāvošie vadītāji jūtas bērnu lomās. Vadītājs iedveš bailes ar savu agresivitāti un rīcības neprognozējamību, un pārējie, nokļuvuši upuru lomā, aizsargājoties neapzināti identificē sevi ar agresoru, saliedējas ap savu patoloģisko vadītāju. Darbiniekos veidojas izteiktas atkarības jūtas no vadītāja, kuras viņš pats arī veicina un stiprina. M. Ketss de Frīzs min šādus kolektīvā neprāta simptomus organizācijā:

- 1) savādas, neloģiskas personāla atlases un izvirzīšanas procedūras, netiek ievērots vadības pēctecības princips (nav "kroņprinča");
- 2) nesistemātiska, dīvaina lēmumu pieņemšanas kārtība, lielāka vērība tiek veltīta sīkiem jautājumiem un tehniskām detaļām, nevis galvenajām problēmām;
- 3) ārkārtīgi stingra kontrole un slepenības atmosfēra;
- 4) labvēlīgas personiskās attiecības ar vadītāju kā izšķirošais priekšnoteikums sava statusa saglabāšanā organizācijā;

- 5) slikts psiholoģiskais klimats, izteiktas psiholoģiskā stresa pazīmes;
- 6) bieža darbinieku mainība un daudz darba kavējumu;
- 7) grandiozi un nereālistiski vadītāja izvirzītie mērķi (to realizēšanas iespējai paši darbinieki tic), kuri bieži mainās.

Šāda situācija parasti samērā ātri noved organizāciju līdz pilnīgam sabrukumam. Organizācijas atbrīvošana no šī kolektīvā neprāta ir iespējama, tikai nekavējoties mainot vadītāju un pārejot uz demokratizāciju pārvaldē. Tikai šai pārejai ir jābūt pakāpeniskai; jo darbinieku atkarības jūtas tik ātri izzust nevar un viņiem ir nepieciešams savs pārejas laika autoritārs līderis.

## 2.4. Vadītājs, vara, ētika un politika organizācijās

“Vadītājs” un “vara” organizācijā ir nesaraujami cieši saistīti jēdzieni. Līdzīgi kā tas ir ar iepriekšminētajiem jēdzieniem (piemēram, “motivācija” u.c.) arī varas definīcijas ir ļoti dažādas. Izmantosim amerikāņu psihologa Džerija Fefera (*Pfeffer*) definīciju šī jautājuma tālākam apskatam. *“Vara ir potenciāla iespēja ietekmēt uzvedību, mainīt notikumu gaitu, pārvarēt pretestību un panākt, lai cilvēki darītu to, ko citos apstākļos viņi nedarītu.”* Lai gan vārdi “vara”, “autoritāte” un “ietekme” ir savstarpēji cieši saistīti jēdzieni un reizēm tiek lietoti kā sinonīmi, to starpā tomēr ir atšķirības.

Vara ir iespēja manipulēt ar citiem vai mainīt viņu uzvedību, taču **autoritāte** ir varas avots un padara to likumīgu, t.i., **dod tiesības** manipulēt ar citiem. Varai kā tādai nekādu tiesību nevajag. Savukārt **ietekme** ir plašāks jēdziens nekā vara, tā ietver iespējas mainīt cilvēkus vispārīgākā veidā – mainīt viņu apmierinātību ar darbu, darba izpildi. Ietekme ir ciešāk saistīta ar līderību nekā vara. Var teikt, ka ietekme ir varas reālā izmantošana, vara ir ietekmes potenciāls. Individam var būt vara, kuru viņš neizmanto (t.i., neizmanto savu ietekmi), bet indivīds nevar kādu ietekmēt, ja viņam nav varas.

Organizācijās vara ir saistīta ar autoritātes izmantošanu. Autoritāte ir **formālā vara**, kura ir individam, pateicoties viņa statusam organizācijā. Amerikāņu psihologi Džons Ivancevičs (*Ivancevich*) un Maikls Matesons (*Matteson*) nosauc šādas autoritātes iezīmes organizācijā.

1. Autoritāte ir personas statusa sastāvdaļa. Individam ir autoritāte tāpēc, ka viņš ieņem noteiktu amatu, bet nevis tāpēc, ka viņam būtu kādas specifiskas personības īpašības.
2. Padotie pieņem (akceptē) šo autoritāti. Individam ar likumīgas autoritātes statusu pakļaujas tāpēc, ka viņam ir likumīgas tiesības.
3. Autoritāte tiek izmantota vertikāli. Organizācijas hierarhijā autoritātes virzība ir no augšas uz leju.

Varas pētījumi organizācijās galvenokārt balstās uz klasiskajiem vācu filozofa Maksa Vēbera (*Weber*) darbiem. Analizējot atzīto (legitīmo) varu, Vēbers izšķīra četrus šādas varas veidus:

- 1) uz tradīciju balstītā vara, piemēram, monarhija un tās pēctecības princips, ja sabiedrībā tā ir pieņemta kultūras norma;
- 2) uz racionāli likumīgiem principiem balstītā vara, piemēram, uz likuma pamata ar vispārēju piekrišanu ievēlēta vara;
- 3) харismaticā vara, kura balstās uz personības īpašām spējām un sekotāju gatavību pakļauties šai personībai;
- 4) vara, kura balstās uz personas profesionālo kompetenci (eksperta vara).

Mūsdienu psiholoģiskajā literatūrā visvairāk tiek minēta amerikāņu psihologu Džona Frenča (*French*) un Bertrama Reivina (*Raven*) varas tipoloģija.

Ir pieci varas tipi.

1. **Atļūdzināšanas vara.** Šīs varas avots ir personas iespējas un resursi atļūdzināt citiem padarīto darbu vai apbalvot citus cilvēkus (piemēram, paaugstināt atalgojumu, nodrošināt labāku darbu, izvirzīt labākā amatā, uzticēt lielāku atbildību u. tml.). Svarīgi, lai darbinieki būtu ieinteresēti šajos apbalvojumos (piemēram, paaugstināšanā darbā), tāpat svarīgi, lai vadītāja iespējas apbalvot būtu reālas.

2. **Piespiešanas vara.** Šajā gadījumā vara balstās uz bailēm. Personai ir iespējas sodīt otru cilvēku vai vismaz draudēt ar šādu sodu. Iespējams, ka tieši šī iemesla dēļ cilvēki ierodas laikā darbā un izliekas ļoti aizņemti brīdī, kad garām iet vadītājs. Autori pieņem, ka organizācijās darbinieku uzvedība vairāk tiek ietekmēta tieši ar piespiešanas, nevis atļūdzināšanas varu.

3. **Leģitīmā (likumīgā) vara.** Šis apzīmējums faktiski ir sinonīms autoritātei. Šī vara atšķiras no divām iepriekšējām ar to, ka tā ir galvenokārt atkarīga no indivīda statusa vai lomas, nevis no viņa attiecībām ar citiem. Šim varas tipam ir trīs iespējamie avoti:

- sabiedrībā, organizācijā vai grupā dominējošās kultūras vērtības, kuras nosaka to, kas padara varu likumīgu (piemēram, cilvēka vecums, fiziskie dotumi, dzimums, amats u. tml.);
- cilvēku likumīgo varu var nodrošināt noteikta sociālā struktūra (piemēram, sabiedrībā valdošais slānis);
- likumīgā vara nāk no kādas ietekmīgas personas vai grupas (piemēram, priekšsēdētājs, valdes locekļi u. tml.).

4. **Referentā (nozīmīguma) vara.** Šī vara galvenokārt nāk no citu cilvēku vēlmes identificēt sevi ar spēcīgu personību. To lielā mērā sekmē personas pievilcīgums un personības īpašības. Šis varas tips lielā mērā atbilst M. Vēbera aprakstītajam harismātiskajam tipam.

5. **Eksperta vara.** Šī vara ir atkarīga no tā, cik lielā mērā pārējie piedēvē zināšanas un prasmes konkrētajai personai. Parasti tiek uzskatīts, ka šiem cilvēkiem ir ļoti laba izpratne un zināšanas kādā šaurākā nozarē. Viņiem ir jābūt godīgu un mērķtiecīgu cilvēku reputācijai. Jo vairāk organizācijas specializējas, jo lielāka kļūst eksperta varas nozīme visos līmeņos.

Šos piecus varas tipus var iedalīt divās grupās: organizāciju grupā un personiskajā grupā. Atļūdzināšanas, piespiešanas un leģitīmā vara ir atkarīga no pašas organizācijas, indivīda formālā statusa. Izmaiņas organizācijas struktūrā vai pienākumu sadalē iespējams arī šos varas tipus. Savukārt referentā un eksperta vara ir cieši saistīta ar paša indivīda personību un nevis ar organizāciju kā tādu.

Minētie varas tipi nav pilnīgi neatkarīgi viens no otra. Konkrēta personība var efektīvi izmantot tos dažādās kombinācijās.

Varu lielā mērā nosaka organizācijas struktūra. Kā jau redzams, varu nosaka indivīda formālais statuss organizācijā, to nosaka arī pieeja **resursiem**, iespajds uz **lēmumu pieņemšanu**, kā arī pieeja **informācijai** un tās kontrole.

Jo indivīds ir lielāks noteicējs pār resursiem organizācijā – naudu, cilvēkiem, tehnoloģiju, materiāliem utt., jo lielāka ir viņa vara.

Jo vairāk indivīds spēj ietekmēt lēmumu pieņemšanas norisi, to, kādas alternatīvas tiek izskatītas, kad tiek pieņemts lēmums, jo lielāka ir viņa vara.

Vara ir atkarīga ne tikai no indivīda statusa organizācijā, bet arī no tā, cik lielā mērā viņam ir pieejama nozīmīga informācija un cik lielā mērā viņš var kontrolēt tās izplatīšanos.

Tāpat kā visā sabiedrībā, arī organizācijās liela loma ir **politikai**, lai gan parasti šī organizāciju politika tiek realizēta vairāk vai mazāk slēptā veidā. Dž. Ivancevičs un M. Matesons kā politiski orientētas nosauc šādas darbības:

- a) kuras parasti risinās ārpus likumīgās, atzītās varas sistēmas;
- b) kuru nolūks ir dot labumu kādam indivīdam vai apakšstruktūrai, parasti uz organizācijas rēķina kopumā;
- c) kuru nolūks ir iegūt un saglabāt varu.

Politiski orientētas darbības organizācijā parasti apiet vai bloķē formālo varu.

Amerikāņu psihologs Roberts Mailzs (*Miles*) norāda tās sfēras, kurās visbiežāk politiskie apsvērumi ņem virsroku pār racionālajiem:

- 1) resursi; ja tie ir nepietiekami vai arī ir parādījušies papildu, neplānoti resursi;
- 2) lēmumi; neskaidri, nenoteikti lēmumi, arī tādi, pie kuriem nonākot ir radušās domstarpības;
- 3) mērķi; neskaidri un nenoteikti mērķi;
- 4) iekšējās funkcionēšanas sistēma un apkārtējā vide; jo sarežģītāka ir kādas organizācijas iekšējā funkcionējošā sistēma, jo vairāk politikas parādās šajā organizācijā, tas pats notiek, ja organizācijai nākas darboties strauji mainīgā vidē;
- 5) pārmaiņas; plānotas vai neplānotas pārmaiņas organizācijā sekmē politisko manevrēšanu.

Pētnieki Gerijs Jukls (*Yukl*) un Sesīlija Falbe (*Falbe*) līdzīgi citiem uzskata, ka mūsdienu organizācijas vienlaikus ir arī politiskās sistēmas. Viņi izdala astoņas politiskās taktikas mūsdienu organizācijās.

1. **Spiediena taktika.** Izmantot draudus vai iebaidīšanu, lai piespiestu piekrist izvīrītajām prasībām vai arī atbalstīt vajadzīgo priekšlikumu.
2. **Vēršanās pie "augšas".** Pārliecināt, ka prasības ir saskaņotas ar augstākstāvošo vadību, vai arī, ka tās nāk no "augšas".
3. **Apmaiņas taktika.** Tieši vai netieši solījumi, ka tiks nodrošināti zināmi labumi vai priekšrocības prasību izpildīšanas gadījumā, vai arī tiek atgādināts par iepriekšējām pretimnākšanas reizēm.
4. **Koalīcijas taktika.** Meklēt citu palīdzību, lai pārliecinātu pildīt prasības vai arī izmantot citu atbalstu kā argumentu, lai arī visi pārējie atbalstītu šīs prasības.
5. **Pieglaimošanās taktika.** Izmantot labu noskaņojumu vai arī izraisīt labvēlību pirms kāda konkrēta lūguma.
6. **Racionālā pārliecināšana.** Izmantojot loģiskus argumentus un faktus, parādīt, ka priekšlikums vai prasība atbilst vajadzīgo mērķu sasniegšanai.
7. **Iedvesmošanas taktika.** Emocionāla prasība vai priekšlikums, kurš, uzrunājot cilvēka vērtības un ideālus, izraisa entuziasmu un pārliecību, ka šīs prasības ir izpildāmas.
8. **Konsultēšanās taktika.** Cilvēks tiek iesaistīts lēmumu pieņemšanā vai vēlamās politikas, stratēģijas vai pārmaiņu plānošanā.

Vara un politika organizācijās vienmēr ir saistīta ar **ētiku**. Ja vara tiek izmantota atbilstoši organizācijas iekšējai kārtībai, likumīgā veidā, tā ētiku tieši neskar. Savukārt politiska varas izmantošana organizācijā vienmēr skar ētiskus jautājumus. Šādu piemēru ir daudz – valdības ierēdņu uzpirkšana, melošana darbiniekiem un klientiem, apkārtējās vides piesārņošana un domāšanas veids: "mērķis attaisno līdzekļus" kopumā.

Katram vadītājam ir ētiska atbildība. Grupa amerikāņu pētnieku iesaka rekomendācijas, kuru ievērošana ļautu savienot ētiku ar politiskām darbībām organizācijā.

1. Lietderības kritērija ievērošana. Vadītāja darbība veicina cilvēku apmierinātību gan pašā organizācijā, gan ārpus tās.
2. Cilvēka tiesību kritērija ievērošana. Vadītāja darbība respektē galvenās cilvēka tiesības – apziņas brīvību, runas brīvību u.c.
3. Vispārējā taisnīguma kritērija ievērošana. Vadītāja darbību nosaka taisnīguma principi.
4. Vadītājam līderim ir jāapzinās, uz ko balstās viņa vara, ietekme un autoritāte un arī tas, kā to realizēt ētikas ietvaros.

### 3. Līderība un tās teorijas

Līderība tiek definēta dažādi atkarībā no pētnieciskās skolas vai virziena psiholoģijā, kuru pārstāv definīcijas autors. Tā Dž. Ivancevičs un M. Matsons kā *līderību* saprot indivīda ietekmi uz grupas uzvedību, neizmantojot piespiešanas metodes. Edvina Fleišmana (*Fleishman*) variantā līderība ir sekotāju darbības ietekmēšana ar komunikācijas palīdzību noteikta mērķa vai mērķu sasniegšanai.

Lai gan līderības jautājums cilvēkus ir nodarbinājis jau no tālas senatnes, sistemātiski līderības pētījumi sākās tikai XX gs. sākumā (1904. g.), un līdz ar to sāka veidoties arī līderības teorijas. Šajā nodaļā tiks aplūkotas iezīmju teorijas, līderības stilu teorijas, situatīvās teorijas un tā sauktā jaunās līderības pieeja.

#### 3.1. Iezīmju teorijas

Šeit gan nākas runāt drīzāk par pieeju nekā par teoriju, jo, neraugoties uz apzīmējumu, konkrēta iezīmju teorija nekad nav bijusi izstrādāta. Galvenā iezīmju pieejas ideja jau tika aplūkota, runājot par potenciāla līdera spējām un īpašībām, šeit atliek tikai nedaudz papildināt.

Iezīmju pieeja vēsturiski ir veidojusies pirmā, jo, kā jau iepriekš tika minēts, tā balstās uz tā sauktā veselā saprāta apsvērumiem. Lielākā daļa pētījumu tika veltīti indivīda intelekta, personības un fiziskajām iezīmēm. Šos pētījumus veicināja arī intelekta pārbaudes testu rašanās XX gs. sākumā un izplatība 20. gados. Nedaudz vēlāk, 30. gadu beigās, 40. sākumā, tika izveidoti arī personības iezīmju noteikšanas testi. Lai gan šo pētījumu gaitā noskaidrojās, ka efektīvu un neefektīvu līderu intelekta un personības iezīmes patiešām ir atšķirīgas, tomēr sastādīt efektīva līdera iezīmju sarakstu tā arī neizdevās. To pilnībā konstatēja Ralfs Stogdills, apkopojot vairāk nekā 5000 šādu pētījumu rezultātus 1974. gadā. Runājot par fiziskām iezīmēm, šeit nākas sastapties vai nu ar plaši izplatītiem, bet ne ar ko nepamatotiem uztveres stereotipiem (piemēram, uzskats, ka liela auguma vīrieši parasti ir efektīvi līderi), vai arī zinātniski nepamatotām spekulācijām. Piemēram, Alfrēds Ādlers (*Adler*) uzskatīja, ka maza auguma vīrieši cieš no nepilnvērtības kompleksa, kuru cenšas kompensēt ar tiešanos pēc varas, kā argumentu minot vēsturiskas personības: Jūliju Cēzaru, Napoleonu u.c. Tiešām, daudzi vadoņi un diktatori ir bijuši maza auguma vīrieši – Gandijs, Ļeņins, Trockis, Staļins, Hitlers, Trumens u.c., bet droši vien ne mazāk tādu ir bijis starp liela auguma vīriešiem, kaut vai Pēteris I, vai mūsdienās – bijušais Vācijas kanclers Helmut Kols, Džons Kenedijs, Ronalds Reigans. Tāpēc var teikt, ka šādas teorijas ir vairāk izdomas rezultāts nekā uz nopietniem pētījumiem balstītu faktu apkopojums.

Tanī pašā laikā iezīmju pieeja turpina eksistēt kā sava veida slēptā līderības teorija, cilvēki, spriežot par līderiem, neapzināti balstās uz stereotipiem priekšstatiem par to, kādam ir jābūt īstam līderim. Tāpat plaši izplatīti ir testi, kuri ar kādu divdesmit trīsdesmit jautājumu palīdzību pārdesmit minūšu laikā piedāvā jums noteikt, vai esat līderis vai neesat.

Kā pētnieciska pieeja iezīmju teorija "nogāja no skatuves" četrdesmito gadu beigās. Neraugoties uz to, tā izrādījās visai dzīvīga un var teikt, ka deviņdesmito gadu vidū tā sāka piedzīvot sava veida renesansi. Sava loma šeit ir bijusi jau otrajā nodaļā aprakstītajam Lielā piecnieka personības iezīmju struktūras modelim. 80. gadu beigās, 90. gadu sākumā radītie testi NEO un NEO – 2 (abreviatūras no angļu vārdiem *neuroticism* (neiroticisms), *extraversion* (ekstraversija) un *openness* (atvērtība)) pētījumos parādīja, ka pastāv, lai arī ne īpaši izteikta, bet tomēr pozitīva korelācija starp šo testu pozitīvajiem rādītājiem un spējai būt līderim. Ar iezīmju teoriju cieši saistītas ir arī transformatīvās jeb harismātiskās līderības teorijas, kuras tiek dēvētas par jaunās līderības pieeju un kuras tiks aplūkotas vēlāk. Visbeidzot, pētījumi mūsdienu ģenētiskā parāda, ka iedzimtībai psiholoģijā ir daudz nozīmīgāka loma, nekā tika uzskatīts līdz šim. Amerikāņu psihologs T. Boučards (*Bouchard*) savā 1997. gadā publicētajā pētījumā parāda, ka vispārīgais intelekts,

spējas, personības īpašības, intereses un pat tādas izjūtas kā apmierinātība ar savu darbu un vispārēja laimes izjūta satur pietiekami stingri izteiktus iedzimtības komponentus.

Līdzās pietiekama zinātniska pamatojuma trūcumam iezīmju pieejai ir vēl virkne nepilnību: tā neņem vērā konkrētu situāciju (organizācijas darbības specifiku, vadītāja statusu u.c.); konkrētu iezīmju izcelšanai ir subjektīvs raksturs; nav skaidra sakarība starp līdera iezīmēm un viņa produktivitāti, kā arī darbinieku apmierinātību; pieeja nav izmantojama līderu apmācīšanai, it īpaši pieņemot, ka liela daļa spēju un īpašību ir iedzimtas.

## 3.2. Līderības stilu teorijas

Šīs teorijas atšķiras no iepriekšējām ar to, ka šajā gadījumā netiek uzskaitītas atsevišķas iezīmes, bet tiek aprakstīta līdera uzvedība. Tāpēc šajās teorijās līderības stils ir uzvedības, izturēšanas stils. Katram cilvēkam ir savs individuālais uzvedības stils, kurš zināmā mērā atbilst rakstura jēdzienam. Zinot, ka raksturu klasifikācija jeb tipoloģija nav viegls uzdevums un vienmēr ir vairāk vai mazāk nosacīta, tas pats sakāms arī par līderības stilu tipoloģiju.

Pirmā un vispazīstamākā līderības stilu tipoloģija pieder Kurtam Levinam un viņa līdzstrādniekiem.

### 3.2.1. Levina līderības tipoloģija

1939. gadā K. Levins ar saviem līdzstrādniekiem Ronaldu Lipitu (*Lippitt*) un Ralfu Vaitu (*White*) organizēja eksperimentu. Zēnu klubs tika sadalīts trijās nelielās apakšgrupās. Katru interešu grupu vadīja līderis, kurš bija apmācīts izturēties atbilstoši vienam no trijiem stiliem. Sākotnējais eksperimenta mērķis bija noskaidrot agresīvas izturēšanās veidus dažāda mākslīgi radīta sociālā klimata apstākļos. Eksperiments ilga vairākas nedēļas. Lielākās agresivitātes izpausmes bija autoritārā līdera grupā, turklāt šī bija tā sauktā slēptā agresivitāte, kā arī tajā grupā, kur līderis vispār neiejaucās grupas darbā. Izrādījās, ka grupās radītais psiholoģiskais klimats atstāja iespaidu arī uz grupu produktivitāti, kura viszemākā bija neiejaukšanās grupā.

Šis eksperiments parādīja, ka iespējams veikt līderības stila pētījumus laboratorijas apstākļos, un mudināja arī citus pētniekus veikt līdzīga tipa eksperimentus.

Tā tika likts pamats tradicionālajam līderības dalījumam trijos stilos: autokrātiskajā, demokrātiskajā un *laissez – faire* (neiejaukšanās) stilā. Mūsdienās Rietumos šo klasisko tipoloģiju praktiski neizmanto (galvenokārt tāpēc, ka reālās situācijās reti var sastapt kādu konkrētu stilu tīrā veidā), bet tā kalpoja kā pamats citiem līderības tipoloģiju variantiem, kurus aplūkosim vēlāk.

Jau kopš sešdesmito gadu sākuma Levina tipoloģija kļuva populāra bijušajā PSRS. Tika radītas daudzas šīs tipoloģijas modifikācijas, kā arī metodes stilu diagnosticēšanai (piemēram, joprojām plaši tiek izmantota 70. gados Maskavas psihologa Anatolija Žuravļova izveidotā metodika vadības stila noteikšanai). Šo iemeslu dēļ jāpakavējas pie Levina līderības tipoloģijas nedaudz sīkāk.

Lai gan klasiskais līderības (jeb vadības – šoreiz šie jēdzieni tiks lietoti kā sinonīmi) iedalījums trijos tipos pie mums ir plaši pazīstams, bieži vien nākas saskarties ar maldīgu kā pašu stilu un tā arī to nozīmīguma uztveri. Viens no šādiem maldīgiem priekšstatiem ir stilu dalījums labajos (demokrātiskais) un sliktajos (autoritārais), lai gan ne par vienu stilu nevajadzētu spriest atrauti no konkrētās situācijas. Arī pati vadības stila atpazīšana nereti ir maldīga. Bieži vien laipna un atsaucīga izturēšanās pret darbiniekiem tiek uztverta kā demokrātiskā stila galvenā pazīme, bet atturīga un vēsa izturēšanās – kā autoritāra. Lai gan attiecības ar darbiniekiem ir būtiska vadības stila sastāvdaļa, tās tomēr nav galvenais kritērijs, lai atšķirtu vienu stilu no cita. Un vēl viens maldīgs apgalvojums, kurš bija padomju laika oficiālās propagandas izdomājums: ka visizplatītākais ir demokrātiskais stils un ka autoritārais stils sastopams izņēmuma gadījumos. Patiesība drīzāk ir pilnīgi pretēja.

## Autokrātiskais stils

Šo stilu apzīmē arī kā autoritāro, retāk, kā direktīvo stilu. Jau pats apzīmējums norāda uz stila saistību ar varu, un visbiežāk tā ir piespiešanas vara. Autokrātiskais stils balstās uz vienpersonisku lēmumu pieņemšanu, pilnvaru deleģēšana padotajiem ir ierobežota. Darbinieki lēmumu pieņemšanā netiek iesaistīti, nepieciešamības gadījumā vadītājs ievāc no viņiem nepieciešamo informāciju, atskaites par paveikto darbu. Parasti stingri tiek kontrolēta vadītāja doto rīkojumu izpilde.

Autokrātiskā stila priekšrocība ir operativitāte (ja vadītājs ir izlēmīgs, vienpersoniska jautājuma izlemšana prasa mazāk laika nekā kolektīva apspriešana). Vienpersonisku lēmumu pieņemšana nozīmē arī vienpersonisku atbildību, ko arī daudzos gadījumos var uzskatīt par priekšrocību.

Šāds stils ir efektīvs ekstremālās situācijās, kuras prasa ļoti ātru lēmumu pieņemšanu un nekavējošu rīcību. Tāpat autokrātiskais stils ir nepieciešams stingri reglamentētās situācijās, kurās ir jārīkojas saskaņā ar augstākstāvošās vadības priekšrakstiem, pavēlēm, instrukcijām utt., kur vadītāja paša rīcības brīvība (it īpaši vidējā līmeņa) ir stipri ierobežota. Tas ir raksturīgi tā sauktajām birokrātiskajām organizācijām (valsts un budžeta iestādēm). Vadības stils ir atkarīgs arī no darbinieku profesionālās kompetences līmeņa un pienākuma izjūtas. Zems kompetences līmenis un nepietiekama pienākuma izjūta prasa autoritāro stilu. Stils var būt atkarīgs arī no organizācijas lieluma (darbinieku skaita tajā). Jo lielāka ir organizācija, jo vairāk tai ir raksturīgs autokrātiskais stils. Visbeidzot, šāds stils ir tipisks organizācijas veidošanās sākumstadijā.

Viens no K. Levina eksperimenta secinājumiem bija tas, ka autokrātiskais stils nodrošina augstu darba efektivitāti, bet rada nelabvēlīgu psiholoģisko klimatu (darbinieku neapmierinātību šīnī gadījumā).

Parasti autokrātiskais stils spēj nodrošināt augstu darba efektivitāti pēc kvantitatīvajiem rādītājiem, bet ne vienmēr pēc kvalitatīvajiem rādītājiem. Tās var būt sekas tam, ka organizācijas darbība galvenokārt balstās uz stingru kontroli, nevis uz pašu darbinieku iekšējo motivāciju. Pārbaudīt daudzumu vienmēr ir vienkāršāk, nekā pārbaudīt kvalitāti. Balstīšanās tikai uz kontroli var novest arī pie tā, ka darbinieki dara tikai to, kas tiek kontrolēts (piemēram, laikā ierodas darbā, raksta vajadzīgās atskaites u. tml.), t. i., veic savus pienākumus tīri formāli.

Secinājums par darbinieku neapmierinātību ar autoritāro stilu ir pārspīlēts, reālā prakse bieži vien parāda pretējo. Daudzus darbiniekus gluži labi apmierina tas, ka viņiem nav jāuzņemas personiskā atbildība, bet tikai jāpilda vadītāja dotie norādījumi. Piemēram, eksternālā tipa darbinieki vēlas, lai viņu vadība būtu autoritāra, tāda, kura nodrošina noteiktību, kārtību, skaidrību darba uzdevumos utt. Ir pietiekami daudz stingrās rokas piekritēju. Tas, vai darbinieki galvenokārt būs apmierināti vai neapmierināti, šajā gadījumā ir atkarīgs ne tik daudz no stila kopumā, kā no tā, kā vadītājs veido attiecības ar saviem darbiniekiem (jautājums, kurš sīkāk tiks aplūkots turpmākajās nodaļās).

## Demokrātiskais stils

Reizēm šo stilu dēvē arī par koleģiālo. Rietumu literatūrā plaši tiek lietots jēdziens "participatīvais stils" (no angļu val. *to participate* – piedalīties). Lai gan apzīmējumus "demokrātiskais" un "participatīvais" reizēm lieto kā sinonīmus, tas nav īsti pareizi. Participatīvā stila gadījumā darbinieki var brīvi izteikt savas domas, viedokļus, ierosinājumus, bet tas vēl nenozīmē, ka tie tiks ņemti vērā. Citiem vārdiem sakot, participatīvais stils vēl nedod balsstiesības.

Demokrātiskais stils balstās uz koleģiālu lēmumu pieņemšanu un plašu pilnvaru deleģēšanu darbiniekiem (individuālā un grupas lēmumu pieņemšana vēlāk tiks aplūkota atsevišķi). Atšķirībā no autokrātiskā demokrātiskais stils vairāk ir saistīts ar atļūdzināšanas (apbalvošanas) varu un darbinieku iepriekšējo motivāciju. Vadītāja kontrole iespēju robežās tiek aizstāta ar paškontroli.

Demokrātiskā stila galvenā priekšrocība ir darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā. Tas paver iespējas izmantot darbinieku radošo iniciatīvu (kas tikpat kā nenotiek, pastāvot autokrātiskajam stilam), cilvēki ir vairāk motivēti veikt tos uzdevumus, kuru izvirzīšanā viņi

paši ir piedalījušies, šī līdzdalība jeb participācija rada arī lielāku psiholoģisko apmierinājumu darbiniekos.

Demokrātisko stilu prasa neikdienišķu uzdevumu risināšana, nepieciešamība gūt pilnīgāku darbinieku atbalstu izvirzītajiem mērķiem. Lai šo stilu varētu realizēt praksē, ir nepieciešams pietiekami augsts darbinieku profesionālās kompetences un atbildības līmenis. Parasti grupai vai organizācijai ir jābūt sasniegušai zināma brieduma stadiju.

Salīdzinājumā ar autokrātisko stilu koleģiāla lēmumu pieņemšana prasa vairāk laika, svarīgas ir arī vadītāja un darbinieku komunikācijas iemaņas. Lai gan pieņemtajiem lēmumiem bieži vien ir augstāka kvalitāte nekā vienpersoniskas jautājumu risināšanas gadījumā, augstāka ir arī riska pakāpe, uz kuru ir gatava grupa.

Kopumā demokrātiskais stils nodrošina augstu darba efektivitāti, it īpaši pēc kvalitatīvajiem rādītājiem (ja darbinieki paši ir ieinteresēti to nodrošināt), un labvēlīgu psiholoģisko klimatu (darbinieku apmierinātību). Taču arī šis Levina secinājums no reālās prakses viedokļa ir apšaubāms. Ar demokrātisku vadību būs apmierināti internālā tipa darbinieki, jo tā dod viņiem lielāku patstāvību, ko nevar teikt par eksternājiem. Bieži vien pilnvaru deleģēšana var tikt uztverta kā papildu pienākumu vai atbildības uzkrāšana, vadītāja vēlēšanās risināt problēmas kopējiem spēkiem – kā viņa vājuma pazīme.

Īsti demokrātisks stils ir sastopams visai reti, biežāk nākas saskarties ar tā imitāciju – autoritāra vadība tiek maskēta ar pseidodemokrātiskām procedūrām.

### Liberālais stils

Pats K. Levins šo stilu apzīmēja ar franču vārdu *laissez – faire* (ļaut vaļū). Bez apzīmējuma "liberālais" cits bieži izplatīts apzīmējums ir "neiejaukšanās" stils, retāk – "anarhistiskais" stils. Šajā gadījumā vadība ir tīri formāla, labākajā gadījumā vadītājs pilda tikai koordinatora funkcijas. Faktiski par līderības stilu to var dēvēt nosacīti, jo reālās līdera funkcijas šādā situācijā parasti uzņemas kāds cits cilvēks, kuram ir savs līderības stils.

Vadītājs vai nu gaida norādījumus no augstākstāvošas vadības, vai arī ir gatavs akceptēt jebkuru lēmumu, kuru pieņem viņa padotie.

Literatūrā ir norādes, ka reizēm šāds stils ir pieņemams un pat nepieciešams radošās grupās, zinātniskos kolektīvos, kur jānodrošina maksimālas iespējas cilvēku radošās iniciatīvas izpausmēm.

Pēc Levina grupas secinājumiem, liberālais stils nespēj nodrošināt ne augstu darba efektivitāti, ne stabilu psiholoģisko klimatu (jāatceras, ka, pēc sākotnējo eksperimentu rezultātiem, tas pat veicina agresivitāti).

Rietumu literatūrā samērā bieži piemin autokrātisko un demokrātisko stilu, bet par liberālo runā tikai saistībā ar K. Levina sākotnējiem eksperimentiem.

Kā jau tika atzīmēts, vadītājs savā darbībā neizmanto tikai kādu vienu noteiktu stilu, tāpēc pētījumos, kuros tiek izmantota K. Levina klasifikācija (piemēram, A. Žuravļova darbos), lieto jauktā stila jēdzienu, kur autoritārisms, demokrātisms un liberālisms ir komponenti, kuri konkrētā vadības stilā var būt pārstāvēti dažādās proporcijās.

Galvenais K. Levina eksperimenta slēdziens bija demokrātiskā līderības stila priekšrocības pār citiem stiliem. Kā būs redzams tālāk, šis slēdziens spēcīgi ietekmēja tālāko pētījumu filozofiju vēlākajās desmitgadēs – personības izaugsmes veicināšanas iespējas, radošā potenciāla realizācijas nepieciešamību utt.

K. Levina iesāktie pētījumi 40. gadu otrajā pusē tika turpināti Ohaijo un Mičiganas universitātēs.

### 3.2.2. Biheiviorālās līderības teorijas

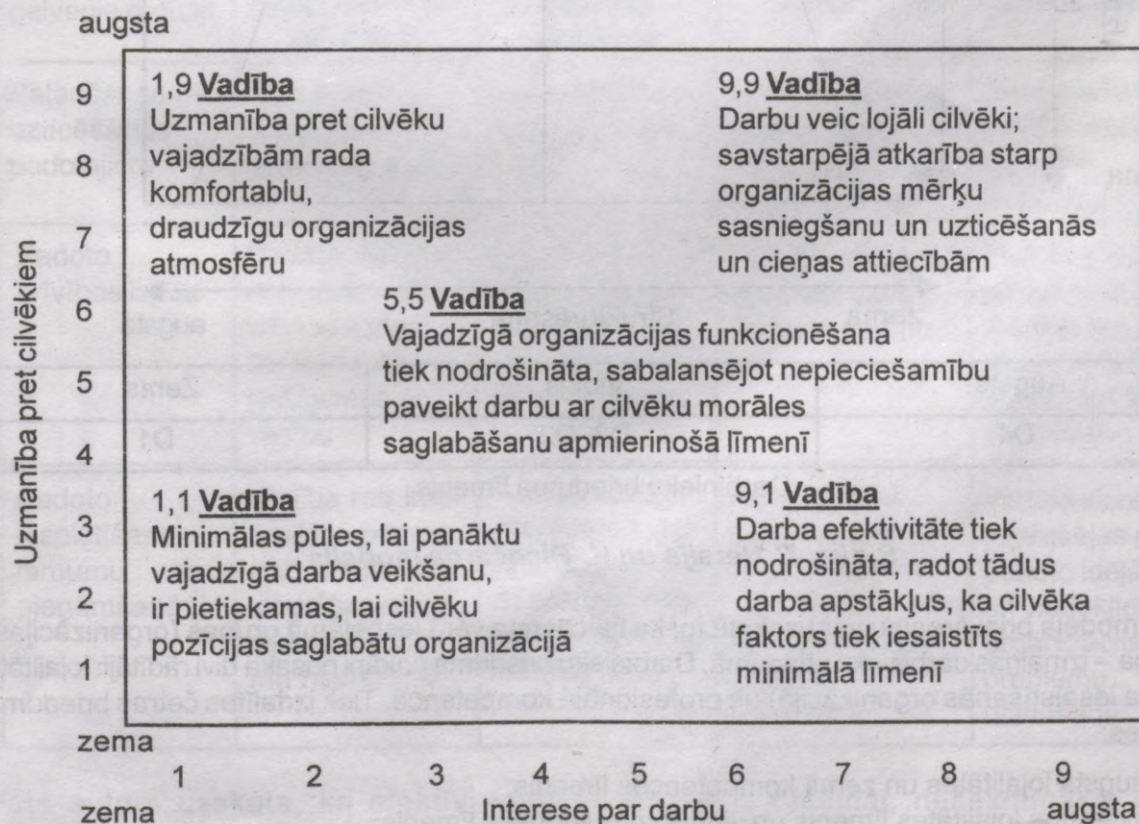
#### Ohaijo universitātes pētījumi

40. gadu beigās Edvīna Fleišmana vadībā Ohaijo universitātes pētnieku grupa, kurai vēlāk pievienojās arī R. Stogdills, uzsāka vadītāju uzvedības pētījumus, izmantojot speciālas līdera uzvedības apraksta aptaujas lapas ar 130 jautājumiem. Veicot vairāku simtu organizāciju līderu aptauju, pētnieki nonāca pie secinājuma, ka līderu uzvedībā ir konstatējami divi galvenie faktori: **uzmanība** (*consideration*) un **strukturēšana** (*initiating structure*). Uzmanība raksturo socioemocionālu, ekspresīvu uzvedību, kurā līderis izrāda rūpes, cieņu un uzmanību pret savu darbinieku viedokļiem, jūtām un labklājību, kā svarīgu uztver labu, draudzīgu attiecību veidošanu gan ar kolēģiem, gan darbiniekiem. Strukturēšana raksturo uzvedību, kurā līderis organizē darba lomu (pienākumu) un atbildības sadali, nosaka efektivitātes kritērijus, vērtē paveikto, velta pūles tam, lai noteiktie mērķi tiktu sasniegti vajadzīgajā laikā.

Šie faktori paši par sevi nenosaka atšķirības starp efektīviem un neefektīviem līderiem. Tālākie pētījumi parādīja, ka uzmanīgie vadītāji vairāk apmierina darbiniekus, bet līderi, kuru uzvedībā dominē abi faktori, gan uzmanība, gan strukturēšana, ir efektīvāki nekā tie, kuriem abi šie faktori nav izteikti. Virkne citu pētījumu 60. un 70. gados gan neapstiprināja šādu viennozīmīgu saistību. Pamatojoties uz Ohaijo grupas pētījumiem, vēlāk tika izstrādātas vairākas biheiviorālās līderības koncepcijas.

#### R. Bleika un Dž. Moutonas "menedžmenta režģis"

Roberts Bleiks (*Blake*) un Džeina Moutona (*Mouton*) savus pētījumu aizsāka 60. gadu sākumā un 1978. gadā šo pētījumu rezultātus apkopoja tā sauktajā "menedžmenta režģā" (*managerial grid*) koncepcijā. Variējot divu līdera uzvedības faktoru kombinācijas, koncepcijas autori ir izveidojuši matricu, kuras vertikālo asi veido uzmanība pret cilvēkiem (uzmanība), bet horizontālo – interese par darbu (strukturēšana) (sk. 4. zīm.).



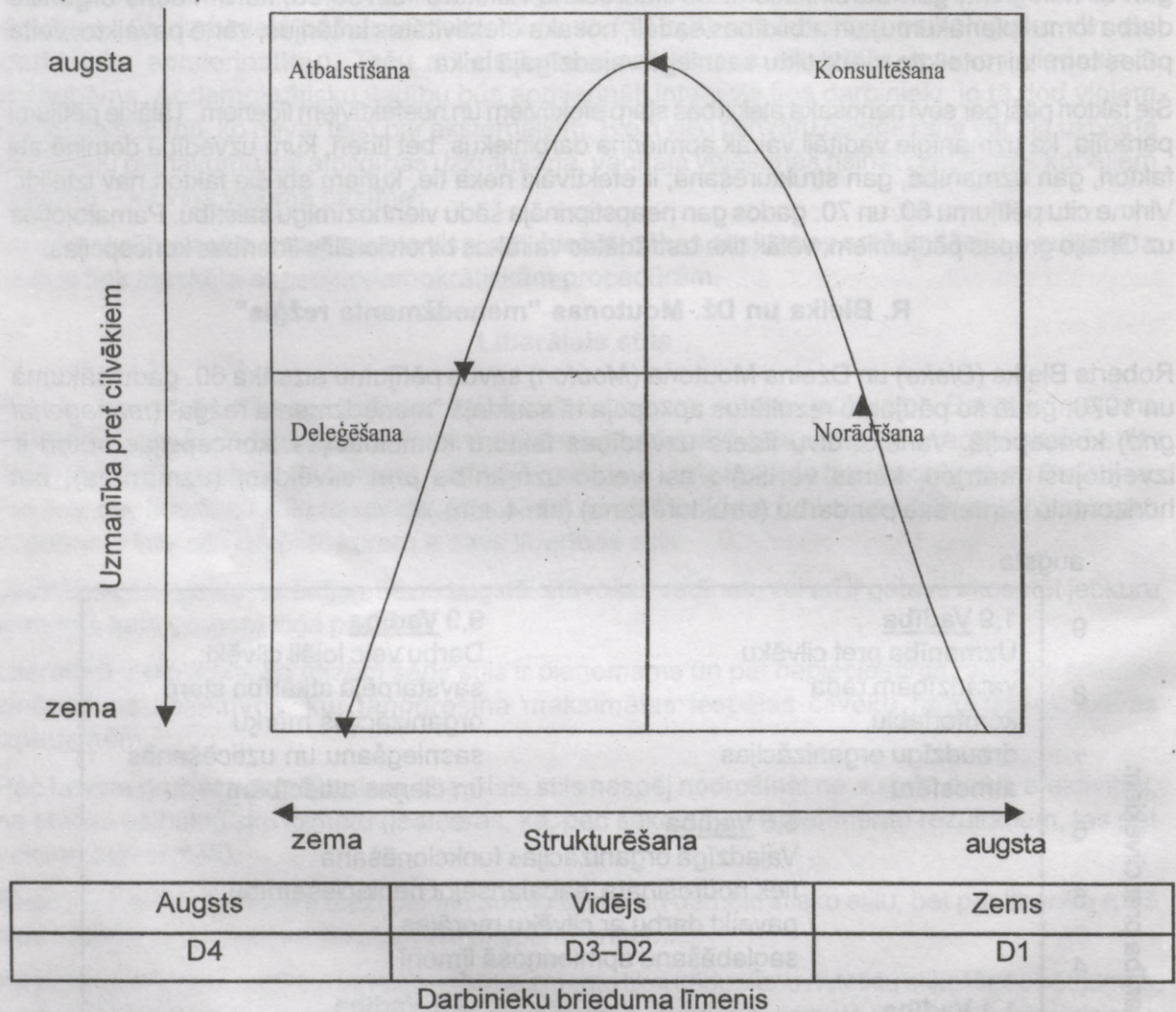
4. zīm. "Menedžmenta režģis"

Katra no asīm ir ranžēta no 1 līdz 9. Par labāko vadības stilu autori uzskata kombināciju 9, 9, t.i., vienlaikus maksimāli liela interese par darbību un uzmanību pret cilvēkiem, lai gan šim pieņēmumam joprojām trūkst pietiekamu pierādījumu.

R. Bleika un Dž. Moutonas koncepcija galvenokārt tiek izmantota vadītāju mācību programmās.

### P. Hersija un K. Blančarda modelis

Pauls Hersijs (*Hersey*) un Kenets Blančards (*Blanchard*) savu modeli sāka veidot sešdesmito gadu beigās un turpina to pilnveidot joprojām. Šo autoru modelis apvieno gan biheiviorālās, gan situatīvās pieejas īpatnības. Tāpat kā "menedžmenta režģi" tiek izmantoti Ohaijo pētījumos izdalītie faktori, pievienojot vēl vienu jaunu faktoru "darbinieku briedums". Tādējādi tiek iegūti četri līderības stili (sk. 5. zīm.).



5. zīm. P. Hersija un K. Blančarda modelis

Par šī modeļa priekšrocību var uzskatīt to, ka tiek ņemta vērā iespējamā grupas (organizācijas) attīstība – izmaiņas darbinieku briedumā. Darbinieku brieduma pakāpi nosaka divi rādītāji: lojalitāte (pilnīga iesaistīšanās organizācijā) un profesionālā kompetence. Tiek izdalītas četras brieduma pakāpes:

- D1 – augsts lojalitātes un zems kompetences līmenis;
- D2 – svārstīgs lojalitātes līmenis un vidējs kompetences līmenis;
- D3 – svārstīgs lojalitātes līmenis un augsts kompetences līmenis;
- D4 – augsts lojalitātes un kompetences līmenis.

Kritiķi uzskata, ka attīstības līmeņi tomēr ir nepietiekami skaidri formulēti. Neraugoties uz to, arī šis modelis ļoti plaši tiek izmantots apmācību programmās.

### Mičiganas universitātes pētījumi

1947. gadā grupa Mičiganas universitātes zinātnieku Rensisa Likerta vadībā uzsāka pētījumus ar mērķi noskaidrot efektīvas līderības principus un metodes. Intervējot un novērojot vadītājus un darbiniekus, mazās grupās tika izdalīti divi atšķirīgi vadības stili – **uz darbu** (ražošanu) orientētais (*production centered*) un **uz darbiniekiem** orientētais (*employee centered*) stils. Šiem stilēm ir liela līdzība ar Ohaijo pētījumos izdalītajiem stilēm – strukturēšanu un uzmanību. Uz darbu orientētais vadītājs galveno uzmanību veltī kontrolei, lai darbinieki ar vajadzīgajām metodēm tiektos sasniegt vajadzīgos mērķus. Izmanto piespiešanu, apbalvošanas sistēmu un leģitīmo varu, lai ietekmētu darbinieku uzvedību.

Uz darbiniekiem orientētie vadītāji deleģē pilnvaras, radot atbalstošu darba vidi, palīdz darbiniekiem apmierināt viņu vajadzības. Viņiem ir svarīga darbinieku personības izaugsme. Īpaši svarīga šāda orientācija ir grupas veidošanās un attīstības procesā.

Atšķirībā no Ohaijo pieejas, kurā tiek uzskatīts, ka vadītājs vienā stilā var apvienot gan orientāciju uz darbu, gan uz cilvēkiem, Mičiganas pētnieku grupa pieņēma, ka šīs ir divas pretējas orientācijas un nevar būt vienādā mērā apvienotas konkrētā vadības stilā. Šī dilemma joprojām nav atrisināta un ir diskusiju objekts.

Divdesmit gadu vēlāk R. Likerts Mičiganas pētījumu rezultātus apkopoja četru sistēmu teorijā (sk. 1. tabulu).

#### 1. tabula

Likerta četrus sistēmu vadības modelis

Vadības stila galvenie rādītāji	1. sistēma (eksploatatoriski autoritārā)	2. sistēma (labvēlīgi autoritārā)	3. sistēma (konsultatīvā)	4. sistēma (demokrātiskā)
Paļaušanās un uzticēšanās padotajiem	Padotajiem neuzticas un uz viņiem nepaļaujas	Uz padotajiem paļaujas zināmā mērā	Padotajiem lielā mērā uzticas, bet rīkojumu izpilde tiek kontrolēta	Padotajiem pilnībā uzticas visos jautājumos
Padoto brīvības izjūta	Padotie vispār neredz iespēju brīvi apspriest ar darbu saistītos jautājumus ar vadību	Padotie nav īpaši pārliecināti par iespējām apspriest savu darbu ar vadību	Padotie visai brīvi apspriest savu darbu ar vadību	Padotie jūtas pilnīgi brīvi savās iespējās apspriest jebkurus darba jautājumus ar savu vadību
Padoto iesaistīšana padomē pieņemšanā	Vadība reti interesējas par padoto idejām un viedokļiem organizācijas problēmu risināšanā	Vadība reizēm interesējas par padoto idejām un viedokļiem organizācijas problēmu risināšanā	Parasti vadība interesējas par padoto idejām un viedokļiem, izmanto tos organizācijas problēmu risināšanā	Vadība vienmēr interesējas par padoto idejām un viedokļiem organizācijas problēmu risināšanā

Pats autors uzskata, ka efektīvi vadītāji tuvojās 4. sistēmai, nesekmīgākie paliek 2. sistēmas ietvaros. Pēc Likerta novērojumiem, lielākā daļa vadītāju vērtē šīs sistēmas līdzīgā veidā, bet paši uzskata, ka atrodas kaut kur pa vidu. Likerts arī secina, ka liela daļa vadītāju zina, kā ir pareizi jāveda, un tomēr nedara to.

Var teikt, ka Likerta sistēmas tāpat kā vadības stilu tipoloģija kopumā pieder cilvēcisko attiecību pieejai, kurai raksturīga demokrātiskā jeb participatīvā stila idealizācija.

Līdzīgi kā iepriekš minētās teorijas un modeļi arī Likerta četru sistēmu teorija tiek izmantota apmācībā – kā panākt, lai organizācija atbilst 4. sistēmai.

### 3.3. Situatīvās līderības teorijas

Iepriekš aplūkotajās pieejās galvenokārt tika meklēts viens labākais vadības stils. Tāpēc tās var dēvēt par universālo stilu teorijām – stilu, kuri būtu efektīvi jebkurā situācijā. Tā kā šie meklējumi nevainagojās panākumiem, sāka rasties citas teorijas, kuras pieņēma, ka līderības efektivitāte ir vairāku faktoru funkcija, kuri mainās atkarībā no konkrētās situācijas. Zināmā mērā šīs teorijas ir saistītas ar iepriekšējiem pētījumiem. Tā Viktora Vruma līderības modelis ir tuvs Ohaijo skolas pētījumiem, jo balstās uz pieņēmumu par līdera elastīgumu – spēju atkarībā no situācijas izmantot to vai citu vadības stilu jeb orientāciju. Savukārt Freds Fīdlers (*Fiedler*) ar līderības koncepciju, kā arī Roberts Houzs (*House*) un Martins Evanss (*Evans*) ar ceļā uz mērķi (*path – goal*) teoriju līdzīgi kā Mičiganas grupa uzskata, ka katram indivīdam ir savs stils, kurš ir relatīvi nemainīgs.

#### 3.3.1. Vruma līderības lēmumu pieņemšanas modelis

60. gadu beigās V. Vruma kopā ar Filipu Jetonu (*Yetton*) sāka pētīt lēmumu pieņemšanas procesus (reālu situāciju atstāstus, kurus viņi ievāca no menedžeriem) un formalizēja tos ar "risinājumu koka" palīdzību, iegūstot lēmumu pieņemšanas normatīvo modeli, kuru viņi publicēja 1973. gadā. Normatīvs tas bija tādā ziņā, ka deva norādījumus, kas līderim ir jādara konkrētā situācijā. Šajā modelī tika aplūkoti pieci lēmuma pieņemšanas procesa tipi (līderības stili), kuri savstarpēji atšķiras ar padoto līdzdalības pakāpi.

1. **Autokrātiskā metode N° 1.** Vadītājs patstāvīgi pieņem lēmumu, izmantojot to informāciju, kura ir viņa rīcībā.
2. **Autokrātiskā metode N° 2.** Vadītājs lēmuma pieņemšanai nepieciešamo informāciju saņem no saviem padotajiem. Viņš var neiepazīstināt tos ar risināmās problēmas raksturu.
3. **Konsultatīvā metode N° 3.** Vadītājs individuālās sarunās ar darbiniekiem noskaidro viņu viedokļus risināmajā jautājumā. Pieņemtais lēmums ne vienmēr atspoguļo šos viedokļus.
4. **Konsultatīvā metode N° 2.** Vadītājs apspriež problēmu kopā ar grupu. Pieņemtais lēmums ne vienmēr atspoguļo grupas viedokli.
5. **Grupas metode.** Vadītājs apspriež problēmu grupā, visi kopīgi izvirza un novērtē alternatīvos risinājumus, cenšas nonākt pie kopīga viedokļa. Vadītājs necenšas uzspiest grupai savu lēmumu, ir gatavs pieņemt un realizēt jebkuru lēmumu, kuru atbalsta visa grupa.

Kopā ar Artūru Jago (*Jago*) šis modelis tika papildināts un pārstrādāts, pēdējā versija tika publicēta 1988. gadā. Jaunākajā Vruma un Jago modelī tika izdalīti lēmumu pieņemšanas tipi: individuālais un grupas. Pirmajā gadījumā risinājums skar tikai vienu no padotajiem, otrajā – vairākus vai grupu kopumā. Abi tipi ir parādīti 2. tabulā, kur burti apzīmē šādus stilus: A – autokrātiskais, K – konsultējošais, G – grupas, D – delegējošais.

Vruma un Jago modificēto variantu veido trīs galvenie komponenti.

**Lēmuma efektivitāte.** Lēmuma efektivitāti nosaka divi kritēriji: lēmuma kvalitāte (cik lielā mērā pieņemtais lēmums var uzlabot darba rezultātus) un darbinieku atbalsts (cik lielā mērā darbinieki atbalsta pieņemto lēmumu, lai to sekmīgi realizētu). Lēmuma efektivitāte ir saistīta arī ar tā pieņemšanai patērēto laiku. Pārāk gara lēmuma pieņemšanas procedūra var pazemināt tā efektivitāti.

**Lēmuma pieņemšanas stili.** Šos piecus stilus mēs tikko aplūkojām, par individuālo un grupas variantiem sk. arī 2. tabulu.



**Līderības situācijas diagnostika.** Lai noteiktu, kurš no lēmuma pieņemšanas stiliem ir vispiemērotākais konkrētajā situācijā, vadītājam jāsaņem atbildes uz virkni jautājumu par šo situāciju. Ilustrācijai piedāvātajā shēmā (sk. 6. zīm.) šādu jautājumu pavisam ir septiņi. Atbildes "jā" vai "nē" uz uzdotajiem jautājumiem veido "risinājumu koku", kurš ir atainots pieminētajā shēmā (6. zīm.). Pilnā variantā vispiemērotākā lēmuma pieņemšanas stila noteikšana ir jāveic ar personālā datora un speciālas programmas palīdzību.

Vruma piedāvātais modelis ir visai sarežģīts. Kritiķi norāda arī uz to, ka ne visas darba situācijas var vienkāršot kā virkni alternatīvu risinājumu. Darbs pie šī modeļa turpinās un to aizvien vairāk sāk izmantot vadītāju apmācībā. Par nopietnāku konkurentu Vruma modelim var uzskatīt vienīgi F. Fīdlera izstrādāto līderības teoriju.

2. tabula

**Vruma lēmumu pieņemšanas stili: indivīdam un grupai**

Indivīda līmenis	Grupas līmenis
A I Jūs pieņemat lēmumu patstāvīgi, izmantojot to informāciju, kura pašreiz ir jūsu rīcībā.	A I Jūs pieņemat lēmumu patstāvīgi, izmantojot to informāciju, kura pašreiz ir jūsu rīcībā.
A II Jūs ievācat nepieciešamo informāciju no padotā un tad risināt problēmu pats. Jūs varat iepazīstināt viņu ar pašu problēmu, bet varat to arī nedarīt. Jūsu padotā loma ir sniegt nepieciešamo informāciju, nevis piedāvāt alternatīvus risinājumus.	A II Jūs ievācat nepieciešamo informāciju no padotajiem un tad risināt problēmu pats. Jūs varat iepazīstināt viņus ar pašu problēmu, bet varat to arī nedarīt. Jūsu padoto loma ir sniegt nepieciešamo informāciju, nevis piedāvāt alternatīvus risinājumus.
K I Jūs dalāties problēmā ar piemērotu padoto, saņemiet idejas un priekšlikumus. Tad jūs pieņemat lēmumu, kurš var atspoguļot jūsu padotā domas, bet var arī neatspoguļot.	K I Jūs dalāties problēmā ar piemērotiem padotajiem, bet nesavācat viņus kopā kā grupu. Jūs saņemat viņu idejas un priekšlikumus un pieņemat lēmumu. Tas var atspoguļot jūsu padoto domas, bet var arī neatspoguļot.
K II Jūs dalāties problēmā ar vienu no jūsu padotajiem, kopā analizējot to, un nonākat pie abpusēji apmierinoša risinājuma brīvā un atklātā atmosfērā. Jūs abi dodat savu ieguldījumu problēmas risināšanā, kurš ir atkarīgs no reālajām zināšanām, nevis no formālās autoritātes.	K II Jūs dalāties problēmā ar saviem padotajiem grupas sanāksmē. Šajā sanāksmē jūs uzklusāt viņu domas un priekšlikumus. Tad jūs pieņemat lēmumu, kurš var atspoguļot jūsu padoto domas, bet var arī neatspoguļot.
D I Jūs deleģējat problēmu vienam no jūsu padotajiem, nodrošinot viņam nepieciešamo informāciju, bet uzticat viņam pašam pilnu atbildību par pieņemto lēmumu. Jebkurš viņa risinājums saņems jūsu atbalstu.	G I Jūs dalāties problēmā ar saviem padotajiem kā ar grupu. Kopā jūs izvirzāt un novērtējat alternatīvas un mēģināt panākt vienošanos (konsensu) risinājumā. Jūsu loma vairāk ir kā priekšsēdētāja loma, kurš koordinē diskusiju, patstāvīgi fokusē uzmanību uz risināmo problēmu un nodrošina svarīgāko jautājumu apspriešanu. Jūs nemēģināt ietekmēt grupu, lai tā pieņem jūsu risinājumu, un jūs esat gatavi pieņemt un realizēt jebkuru risinājumu, kuram ir visas grupas atbalsts.

### 3.3.2. Fīdlera līderības teorija

Rietumos šo teoriju (un arī dažas citas situatīvās teorijas) apzīmē kā kontingento (*contingency*) teoriju. *Contingency* ir grūti tulkojams vārds, kas šajā kontekstā varētu nozīmēt kaut kā iestāšanās nenoteiktību, iespējamību, varbūtību. Amerikāņu psihologi Frenks Sāls (*Saal*) un Patriks Naits (*Knight*) norāda, ka vienīgā kopējā iezīme tā sauktajām kontingentajām teorijām ir pieņēmums, ka viena mainīgā lieluma (situācijas faktora) ietekme uz līderību ir atkarīga no viena vai vairākiem citiem mainīgiem lielumiem. Citiem vārdiem sakot, pie šīm teorijām ir pieskaitāmas visas tās, kuras pieņem, ka līderības efektivitāti nosaka divu vai vairāku mainīgo situācijas faktoru mijiedarbība. Vienkāršības labad var izmantot apzīmējumu "situatīvā teorija".

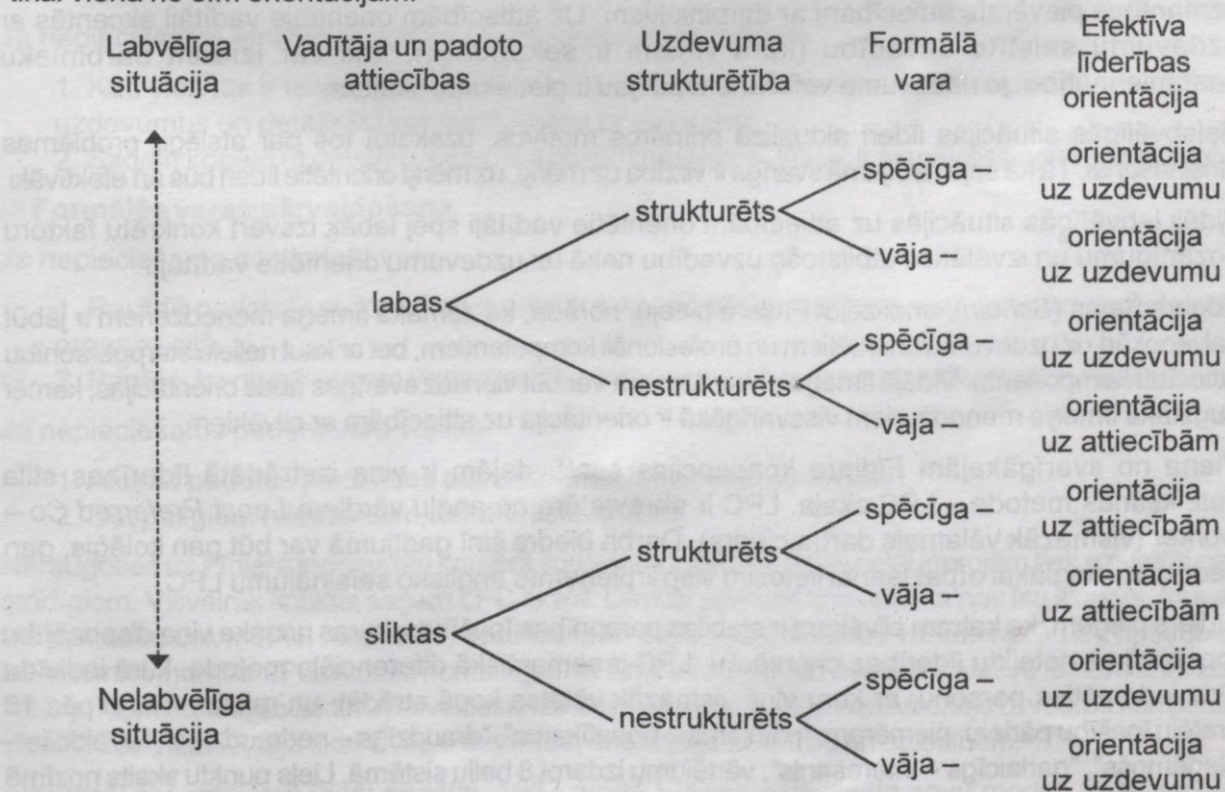
Kā jau tika minēts iepriekš, Fīdlera teorijas pieņēmums par konkrēta indivīda līderības stila vienu iespējamo orientāciju saskan ar Mičiganas grupas pētījumu sākotnējiem rezultātiem, viņu tomēr nevajadzētu uzskatīt par Mičiganas pētījumu tiešu turpinātāju, viņa teorija pārstāv patstāvīgu, atsevišķu virzienu. Literatūrā tieši Fīdleru biežāk min kā situatīvās pieejas līderībai pamatlicēju.

Fīdlers ar saviem līdzstrādniekiem turpina darbu pie savas koncepcijas jau vairāk nekā trīsdesmit gadus (pirmā koncepcijas publikācija bija 1964. gadā). Saskaņā ar Fīdleru līderības efektivitāte ir atkarīga no diviem pamatrādītājiem: situācijas labvēlīguma un līderības stila (orientācijas).

**Situācijas labvēlīgums** raksturo to, cik viegli līderim ir iespējams ietekmēt savus padotos. Situācijas labvēlīgums ir atkarīgs no trīs situatīvajiem faktoriem.

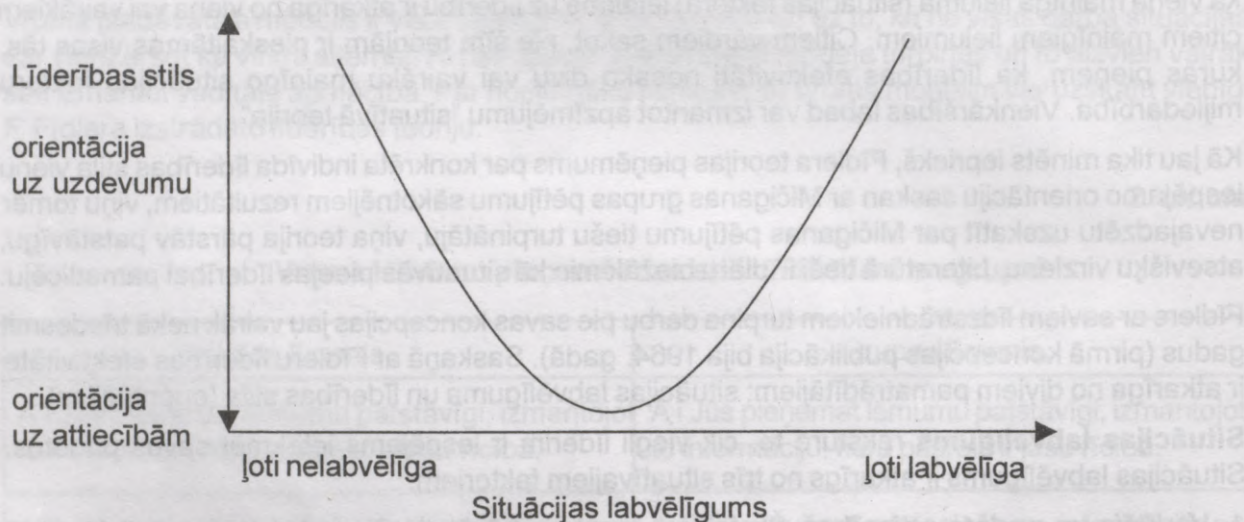
1. **Vadītāja un padoto attiecības.** Šis faktors ir pats svarīgākais. Tas raksturo to, cik lielā mērā padotie uzticas vadītājam un ciena viņu, cik lielā mērā viņi ir noskaņoti pakļauties vadītāja rīkojumiem.
2. **Uzdevuma strukturētība.** Tā ir darba koordinētības pakāpe. Cik skaidri ir noteikts, kas, kādā veidā, kādā secībā ir jādara, cik ilgā laikā darbs ir jāpaveic.
3. **Vadītāja formālā vara.** Šinī gadījumā tā ir tā sauktā leģitīmā vara, kuru nosaka vadītāja statuss organizācijā.

Otrais pamatrādītājs ir **līderības stils (līdera orientācija)**. Fīdlera teorijā tiek izšķirtas divas orientācijas uz uzdevumu un attiecībām ar padotajiem, turklāt konkrētam vadītājam tipiska ir tikai viena no šīm orientācijām.



7. zīm. Fīdlera modelis

Empīrisko pētījumu gaitā tika izdalītas astoņas situāciju kombinācijas. Tās tiek ranžētas no vadītājam vislabvēlīgākās situācijas (labas attiecības ar padotajiem, skaidrs un noteikts darba uzdevums, spēcīga formālā vara) līdz vadītājam visnelabvēlīgākajai situācijai (sliktas attiecības ar padotajiem, neskaidrs darba uzdevums, vāja formālā vara). Gan vislabvēlīgākajās, gan visnelabvēlīgākajās situācijās efektīvs izrādās uz uzdevumu orientēts stils. To uzskatāmi ilustrē Freda Lutansa (*Luthans*) piedāvātā shēma (sk. 8. zīm.).



**8. zīm. Situācijai atbilstošais līderības stils**

Runājot par vadības stiliem, Fīdlers uzskata, ka to atšķirības ir uzdevuma un attiecību prioritātēs. Uz uzdevumu orientētiem līderiem uzdevums ir primārs, attiecības – sekundāras, attiecīgi uz attiecībām orientētiem līderiem prioritātes ir pretējas.

Kā Fīdlers izskaidro to, ka orientācija uz uzdevumu ir visefektīvākā tieši vislabvēlīgākajās un visnelabvēlīgākajās situācijās līderim? Labvēlīgās situācijās vadītājs aktualizē savus sekundāros motīvus, jo primārie jau tāpat ir apmierināti. Tas nozīmē, ka šādi vadītāji labvēlīgā situācijā vairāk uzmanības pievērš attiecībām ar darbiniekiem. Uz attiecībām orientētie vadītāji akcentēs ar uzdevumu saistīto uzvedību (kura viņiem ir sekundāra), kas var izraisīt darbinieku neapmierinātību, jo uzdevuma veikšana tāpat jau ir pietiekami skaidra.

Nelabvēlīgās situācijās līderi aktualizē primāros motīvus, uzskatot tos par atslēgu problēmas atrisināšanai. Tā kā šajā gadījumā svarīga ir virzība uz mērķi, uz mērķi orientētie līderi būs arī efektīvāki.

Vidēji labvēlīgās situācijās uz attiecībām orientētie vadītāji spēj labāk izsvērt konkrētu faktoru nozīmīgumu un izvēlēties atbilstošu uzvedību nekā uz uzdevumu orientētie vadītāji.

Edgars Šeins (*Schein*), analizējot Fīdlera pieeju, norāda, ka zemākā līmeņa menedžeriem ir jābūt galvenokārt uz uzdevumu orientētiem un profesionāli kompetentiem, bet ar kaut nelielu starppersonību attiecību komponentu. Vidējā līmeņa menedžeriem var būt vienlīdz svarīgas abas orientācijas, kamēr augstākā līmeņa menedžeriem vissvarīgākā ir orientācija uz attiecībām ar cilvēkiem.

Viena no svarīgākajām Fīdlera koncepcijas sastāvdaļām ir viņa izstrādātā līderības stila noteikšanas metode – LPC skala. LPC ir abreviatūra no angļu vārdiem *Least Preferred Co-worker* (vismazāk vēlamais darba biedrs). Darba biedrs šinī gadījumā var būt gan kolēģis, gan padotais. Vieglākai atpazīšanai lietosim vispārpieņemto angļu saīsinājumu LPC.

Fīdlers pieņem, ka katram cilvēkam ir stabilas personības īpašības, kuras nosaka viņa disponētību (noslieci) uz noteiktu līderības orientāciju. LPC ir semantiskā diferencijāla metode, kurā indivīdu lūdz iedomāties personu, ar kuru viņš vismazāk vēlētos kopā strādāt, un raksturot viņu pēc 18 pretēju īpašību pāriem, piemēram, "patīkams – nepatīkams", "draudzīgs – nedraudzīgs", "atrainošs – pieņemošs", "garlaicīgs – interesants", vērtējumu izdarot 8 ballu sistēmā. Liels punktu skaits nozīmē augstu LPC, mazs – attiecīgi zemu LPC rādītāju. Metode ir interesanta un oriģināla ar to, ka vērtētājam praktiski ir neiespējami iztēloties iespējamās secinājumus, kuri var tikt izdarīti no iegūtajiem rezultātiem.

Ja vadītājs cilvēku, ar kuru viņš negribētu strādāt kopā, no tīri cilvēciskā viedokļa psiholoģiski tomēr raksturo samērā labvēlīgi (augsts LPC rādītājs), tas nozīmē, ka viņa stils ir orientēts uz attiecībām ar cilvēkiem. Pretējā gadījumā (zems LPC rādītājs) orientācija ir uz uzdevumu.

Kā Fīdlera teorija tiek lietota praktiski? Vispirms vadītājam ar LPC metodes palīdzību ir jānosaka sava līderības orientācija. Pēc tam ir jāizanalizē (balstoties uz minētajiem trim faktoriem) situācija, kurā viņš atrodas. Ja situācija atbilst līderības orientācijai, tad viss ir kārtībā un vadītāja darbs šajā situācijā būs efektīvs. Ja šādas atbilstības nav vai arī tā ir nepietiekama, vadītājam ir jāpieskaņo situācija savam stilam (jo pašu stilu mainīt nav vadītāja spēkos) vai arī jāmeklē cita, vairāk piemērota situācija. Kopā ar saviem kolēģiem Fīdleris 1976. gadā izstrādāja speciālu programmu *Leader Match* ("Līdera pieskaņošana" – tāds varētu būt aptuvenais tulkojums), kurā vadītāji tika apmācīti noteikt savu stilu un mainīt situāciju, lai maksimizētu savu efektivitāti. Ilustrācijai piedāvājam norādījumus situācijas labvēlīguma mainīšanai (pēc Dž. Ivanceviča un M. Matesona).

### Norādījumi situatīvā labvēlīguma pārveidošanai

#### I Vadītāja un padoto attiecību pārveidošana.

1. Pavadīt vairāk (vai mazāk) laiku neformālās attiecībās ar padotajiem (kopīgas pusdienas, brīvā laika aktivitātes utt.).
2. Uzaicināt vēlamos cilvēkus darbam savā grupā.
3. Atrast brīvprātīgos, kas palīdz vadīt padotos ar problēmām.
4. Pārcelt uz savu grupu noteiktus cilvēkus (vai arī pārcelt viņus uz citu grupu).
5. Uzlabot padoto noskaņojumu ar pozitīviem stimuliem (piemēram, speciālām priekšrocībām, atvieglojumiem, pievilcīgu darbu).

#### II Uzdevuma struktūras pārveidošana.

Ja nepieciešams strādāt ar mazāk strukturētiem uzdevumiem.

1. Kad vien tas ir iespējams, prasīt augstākstāvošai vadībai dot jaunus un neparastus uzdevumus, uzticēt to risināšanu.
2. Dot uzdevumus grupas dalībniekiem, aicinot viņus piedalīties plānošanā un lēmumu pieņemšanā.

Ja nepieciešams strādāt ar vairāk strukturētiem uzdevumiem.

1. Kad vien tas ir iespējams, prasīt augstākstāvošai vadībai dot skaidrākus un noteiktākus uzdevumus un detalizētākas instrukcijas to veikšanai.
2. Sadalīt kopējo uzdevumu sīkākos apakšuzdevumos, kurus ir iespējams vairāk strukturēt.

#### III Formālās varas pārveidošana.

Ja nepieciešams nostiprināt varu.

1. Parādīt padotajiem, kurš šeit ir priekšnieks, pilnībā izmantojot visu varu, ko dod statuss organizācijā.
2. Panākt, ka grupa saņem visu vajadzīgo informāciju tikai ar sava vadītāja starpniecību.

Ja nepieciešams padarīt varu vājāku.

1. Aicināt padotos piedalīties plānošanā un lēmumu pieņemšanā.
2. Dot palīgiem (vietniekiem) relatīvi lielāku varu.

Neraugoties uz Fīdlera teorijas jau samērā ilgo vēsturi, daudzi tās aspekti joprojām tiek uzskatīti par strīdīgiem. Visvairāk kritikas saņem LPC skala. Daudzi pētnieki uzskata, ka nav īsti skaidrs, kas ar tās palīdzību tiek mērīts: motivācija, sociālās ievirzes, sociālā distance vai kas cits? Tiek apšaubīts arī konkrēta indivīda LPC rādītāju nemainīgums. Kritizēti tiek arī citi aspekti: situatīvo faktoru analīzes kritēriju neskaidrība, šo faktoru pārveidošanas iespējas visos gadījumos. Vadītāja uzvedība tiek pārāk vienkāršota, izdalot tajā tikai divas dimensijas, orientāciju uz darbu un attiecībām.

Atbilstoši šai kritikai, it īpaši pēdējai, 1987. gadā Fīdleris papildināja savu modeli ar tā saukto kognitīvo resursu teoriju – CRT (*Cognitive Resources Theory*). Šajā teorijā Fīdleris iekļāva arī

kognitīvo aspektu – vadītāja intelektu. Balstoties uz 80. gadu pētījumiem, viņš konkretizēja apstākļus, kuros izšķirošā nozīme darba efektivitātē ir vai nu vadītāja intelektuālajām spējām, vai arī viņa profesionālajai kompetencei un pieredzei, saistītai ar uzdevuma veikšanu. Teorijā tiek pieņemts, ka līderis vislabāk izmanto savus kognitīvos resursus (intektu) šādos apstākļos: viņa izturēšanās ir direktīva, viņam ir darbinieku atbalsts, nav stresa attiecībās ar cilvēkiem un ir nepieciešamās profesionālās zināšanas.

Stresa situācijās, ja ir sarežģījumi attiecībās ar vadību vai padotajiem, līderi ir spiesti galvenokārt balstīties uz savu iepriekšējo darba pieredzi, viņu intelektuālās spējas netiek izmantotas pilnībā. Tiek uzskatīts, ka kognitīvo resursu teorija ir visai perspektīva. Praktiski to var izmantot vadītāju izvēlē – vispirms ir jānoskaidro, kas ir nepieciešams situācijā, kurā vadītājs strādās: intelekts (situācija bez stresa attiecībās) vai arī iepriekšējā pieredze (stresa situācijās).

Kā pēdējo no situatīvajām teorijām aplūkosim R. Houza un M. Evansa teoriju, kurā ir mēģinājums apvienot situatīvo pieeju ar jau agrāk pieminēto V. Vruma ekspektāciju motivācijas teoriju.

### 3.3.3. Houza un Evansa teorija

Šīs teorijas pirmsākumi ir meklējami jau Mičiganas grupas pētījumos, tomēr šajā koncepcijā ir būtiskas atkāpes no Mičiganas pieejas, tas atšķir šo teoriju arī no tikko aplūkotās Fīdlera teorijas.

R. Houzs un M. Evanss šo teoriju sāka veidot sešdesmito gadu beigās. Vēlāk viņiem pievienojās arī Terenss Mičels (*Mitchell*), tāpēc reizēm literatūrā parādās apzīmējums Houza – Mičela teorija. Oriģinālnosaukums ir *path – goal* (taka, ceļš – mērķis). Teorijas galvenā ideja: vadītāja uzdevums ir padarīt sasniedzamos mērķus skaidrus padotajiem un nodrošināt viņus ar visu nepieciešamo (veidot taku jeb ceļu) šo mērķu sasniegšanai.

Tiek izdalīti četri vadības stili.

1. **Direktīvais stils.** Vadītājs cenšas panākt, lai darbiniekiem būtu skaidrs, ko no viņiem sagaida, kas un kā ir jādara. Šāds stils ir efektīvs nenoteiktu, neskaidru darba mērķu gadījumā.
2. **Atbalstošais stils.** Uzmanība pret darbinieku interesēm un vajadzībām, apiešanās ar padotajiem kā sev līdzīgiem. Efektīvs, ja uzdevuma veikšana ir monotona vai arī rada stresu.
3. **Participatīvais stils.** Vadītājs konsultējas ar darbiniekiem, uzklausa viņu idejas un priekšlikumus, pirms pieņem savu lēmumu. Efektīvs tad, ja darbiniekiem ir jāveic neordināri uzdevumi, kuri prasa lielu atdevi.
4. **Uz sasniegumiem orientētais stils.** Vadītājs izvērta aizraujošus, izaicinošus mērķus, gaida no padotajiem darba izpildi visaugstākajā līmenī, iedrošina viņus, ka šie mērķi ir sasniedzami. Jo lielāka ir vadītāja orientācija uz sasniegumiem, jo vairāk padotie ir pārliecināti, ka viņu pūles nodrošinās visaugstāko izpildījumu.

Autori izdala divas situatīvo faktoru grupas: personības faktori un vides faktori.

**Personības faktori.** Savu spēju pašvērtējums, jo tas ir augstāks, jo nepieņemamāks darbiniekam ir direktīvais stils. Kontroles lokuss. Kā jau tika norādīts pirmajā nodaļā, darbinieki ar internālo kontroles lokusu dod priekšroku participatīvajam stilam, eksternālā tipa darbinieki – direktīvajam. Viens no būtiskākajiem personības faktoriem ir pārliecība, ka lielākas pūles darbā dos labākus darba rezultātus, savukārt labāki rezultāti tiks labāk atalgoti.

**Vides faktori.** Šie faktori nav atkarīgi no pašiem darbiniekiem, bet lielā mērā var iespaidot viņu darba efektivitāti. Tie ir darba uzdevumi, formālā varas sistēma organizācijā un darba grupa.

Vadītājam ir jāizvēlas tas no četriem stiliem, kurš nodrošina augstu darba efektivitāti, ņemot vērā minētos faktorus. Šajā ziņā teorijas autors atkāpjas no sākotnējās Mičiganas skolas nostādnes un atšķirībā no Fīdlera pieļauj, ka vadītājs ir pietiekami elastīgs, lai mainītu savu stilu atkarībā no apstākļiem.

Atšķirībā no citām situatīvajām teorijām Houza un Evansa teorija ņem vērā gan vispārējos

situatīvos faktoros, gan darbinieku individuālās atšķirības (personības faktoros). Kā jau visas iepriekšējās teorijas, arī šī nav spējusi izvairīties no kritikas. Tai tiek pārņemta pārlicīga sarežģītība, kas apgrūtina tās praktisko lietošanu, apstiprinošu pētījumu trūkums. Tieši sakarā ar Houza un Evansa teoriju tika izvirzīts jautājums: vai vienmēr līdera stils nosaka darbinieku uzvedību, vai arī gluži pretēji – pati darbinieku uzvedība nosaka līdera stilu.

Salīdzinot dažādās situatīvās līderības teorijas, redzams, ka tās atšķiras cita no citas galvenokārt ar to, kādiem faktoriem tiek pievērsta galvenā uzmanība. Tā Vruma uzmanības centrā ir jautājums, cik liela ir nepieciešamība iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesā; Fīdleram galvenais ir paša vadītāja stils un viņa spēja mainīt situāciju sev vēlamajā virzienā; Houzam un Mičelam svarīgas ir darbinieku vajadzības un motivācija, to piesaiste mērķa sasniegšanai. Katrai no šīm teorijām ir savi piekritēji un pretinieki, bet galvenais ir tas, ka tās turpina pilnveidoties un atrod aizvien jaunas praktiskas lietošanas iespējas.

Sava veida alternatīva iepriekš aprakstītajām teorijām ir tā sauktā jaunās līderības pieeja. Šis ir apzīmējums teorijām, kuras sāka iekarot popularitāti astoņdesmito gadu sākumā – harismātiskās un transformatīvās līderības teorijas. Tā kā transformatīvā līderība daļēji iekļauj harismātisko, pakavēsimies pie tās.

### 3.4. Transformatīvās līderības teorijas

Kā jau tika minēts iepriekš, jēdzieni "harismātiskā vara", "harismātiskais līderis" un "līderība" kļuva populāri, pateicoties Maksa Vēbera darbiem. Pats vārds "**harisma**" nāk no sengrieķu valodas un nozīmē "Dieva žēlastības dāvana". Jau pieminētais Roberts Houzs 1977. gadā publicēja **harismātiskās līderības** teoriju. Zināmā mērā tā bija atgriešanās pie līdera iezīmju pieejas, jo šajā teorijā centrālā loma ir līdera personībai. Harismātiskā līderība ir sekotāju ietekmēšana, pateicoties līdera personībai un komunikācijas iemaņām. Šāda līdera sekotājiem samērā maz nozīmē karjera, nauda, galvenais viņiem ir mīlestība, entuziasms, gatavība ziedoties līdera izvirzītajam mērķim. Tāpēc, lai kļūtu par harismātisko līderi, ir jābūt spējai izvirzīt un skaidri formulēt īpašu, transcendentālu (tādu, kas pārsniedz personiskās pieredzes robežas) mērķi, kurš iedvesmotu un aizrautu sekotājus. Šis mērķis, vienkāršā un skaidri saprotamā veidā formulēts, ir pamats īpaša veida grupas misijai. Harismātiskais līderis nodrošina vajadzīgos līdzekļus un apstākļus šīs misijas realizācijai, kalpo par piemēru saviem sekotājiem, dod viņiem pārliecību, vērtību sistēmu, ideoloģiju. Lai gan, runājot par harismātiskiem līderiem, parasti piemin vēsturiskas personības, piemēram, Luteru, Napoleonu, Linkolnu, Hitleru, Stalīnu, Musolīni, Gandiju u. tml. (kā redzams, harismātiskā līdera mērķi un ietekme ne vienmēr ir pozitīva), šādi līderi ir sastopami arī mūsdienās, it īpaši reliģiskās, labdarības organizācijās, dažādās brīvprātīgo apvienībās. Grūtāk iztēloties šāda veida līderību industriālajā, biznesa pasaulē, bet arī šeit radikālu pārmaiņu laikā priekšgalā ir jāizvirzās īpašiem cilvēkiem, līderiem reformatoriem.

Praktiskāk lietojamu, bet līdzīgu teoriju 1978. gadā formulēja Džons Bernss (*Burns*). Viņš pretstatīja tradicionālo līderību, kuru viņš nodēvēja par **transaktīvo** (mijiedarbības) jaunajai līderībai, kura tika apzīmēta kā **transformatīvā** (pārveidojošā). Transaktīvā līderība sasniedz gaidītos rezultātus, bet transformatīvā līderība sasniedz vairāk, nekā bija sākotnēji iecerēts. Transaktīvie līderi cenšas panākt to, lai padotie darbotos saskaņā ar viņa iecerēm, par to atalgojot viņus. Tā tas turpinās tik ilgi, kamēr šāda apmaiņa apmierina līdera un padoto vajadzības. Bernss uzskata, ka transaktīvās iemaņas ir nepieciešamas, bet nepietiekamas cita tipa līderim – transformatīvajam.

Saskaņā ar Bernsa teoriju transformatīvā līderība pastāv tad, kad līdera un padoto attiecības ir tādas, kuras ļauj viņiem pāriet uz augstākiem motivācijas un morāles līmeņiem. Transformatīvā līderība apelē pie padoto augstākajām vērtībām, tādām kā brīvība, vienlīdzība, pašnoteikšanās. Transformatīvie līderi – tie ir indivīdi, kuri saviem padotajiem sniedz tādas nākotnes redzējumu, kurš sola labāku un jēgas pilnāku dzīvi.

Mūsdienu harismātiskās līderības teorijas attīstītājs un popularizētājs ir Bernards Bass (*Bass*), kurš kopš astoņdesmito gadu vidus ir publicējis vairākus darbus šajā jautājumā. Analizējot politiskos un

religiskos līderus, viņš nonāca pie secinājuma, ka harismātiskā līderība ir tikai viens no transformatīvās līderības komponentiem. 1994. gada publikācijā viņš izklāsta savu transformatīvās līderības koncepciju izvērstākā veidā. Saskaņā ar šo koncepciju transformatīvo līderību veido četri faktori.

1. **Harisma jeb idealizētā ietekme.** Līderi, kuri darbojas kā ietekmīgi paraugi sekotājiem: sekotāji identificē sevi ar šiem līderiem un cenšas pārspēt viņus. Šo līderu uzvedība ir ētiska, un viņiem ir ļoti izteikti morālie principi. Sekotāji viņus dziļi ciena un paļaujas uz viņiem. Līderi nodrošina sekotājiem īpaša mērķa virzību un misijas izjūtu.

2. **Iedvesma jeb iedvesmojošā motivācija.** Līderi rada padotajos lielas ekspektācijas, motivē viņus būt vairāk iesaistītiem un kļūt par organizācijas mērķa vīzijas sasniedzējiem. Tiek sekmēts komandas gars.

3. **Intelektuālā stimulācija.** Līderi stimulē padotos būt kreatīviem un inovatīviem, mest izaicinājumu savām, līderu un organizācijas vērtībām. Atbalsta sekotājus jaunā meklējumos, viņu patstāvīgo domāšanu un iesaistīšanos problēmu risināšanā.

4. **Individualizēta uzmanība.** Līderi rada labvēlīgu psiholoģisko klimatu, uzmanīgi uzklausa sekotāju individuālās vajadzības. Līderi darbojas kā padomdevēji, palīdzot indivīdiem pašīstenoties. Var izmantot pilnvaru deleģēšanu kā līdzekli indivīdu personības izaugsmei.

Lai gan, no vienas puses, transformatīvās līderības teorijas lielā mērā balstās uz A. Maslova humānistiskās psiholoģijas idejām, it īpaši akcentējot augstākos cilvēka motivācijas līmeņus, personības pašīstenošanos, no otras puses, šādas līderības izpausmes var būt ļoti autoritāras, antidemokrātiskas. Džeina Houvela (*Howell*) un Brjūss Avolto (*Avolto*) analizē harismātisko (to var droši attiecināt uz transformatīvo vispār) līderību no ētikas viedokļa un mēģina pretstatīt ētiska un neētiska harismātiska līdera īpašības (sk. 3. tabulu).

3. tabula

#### Harismātiskā līderība

Ētisks harismātiskais līderis	Neētisks harismātiskais līderis
1. Izmanto varu, lai kalpotu citiem.	1. Izmanto varu tikai personiskiem mērķiem.
2. Savieno savu mērķu vīziju ar sekotāju vajadzībām un centieniem.	2. Izvirza tikai savu personisko mērķu redzējumu.
3. Ņem vērā kritiku un mācās no tās.	3. Apkaro kritiskus vai opozicionārus uzskatus.
4. Mudina sekotājus domāt patstāvīgi, diskutēt par līdera viedokli.	4. Prasa pakļauties saviem lēmumiem bez jebkādiem jautājumiem.
5. Atvērta, abpusēja komunikācija.	5. Vienpusēja komunikācija.
6. Konsultē, atbalsta sekotājus.	6. Nejutīgs pret sekotāju vajadzībām.
7. Balstās uz iekšējiem morāliem principiem, lai apmierinātu organizācijas un sabiedrības intereses.	7. Balstās uz tradicionāliem, ārējiem morāliem principiem, lai apmierinātu savas personiskās intereses.

Transformatīvās līderības piekritēji ir pasludinājuši to par XXI gadsimta līdera stilu, tomēr šķiet, ka vēlāmais tiek uzdots par esošu. Salīdzinājumā ar situatīvajām līderības teorijām šajā pieejā ir vēl vairāk neskaidru formulējumu un vēl mazāk empīrisku pierādījumu. Līderība šajā gadījumā tiek traktēta drīzāk kā īpaša izredzētas personības iezīme, nevis kā indivīda uzvedība. No praktiskā viedokļa šeit nav apmācības iespēju – cilvēkam nevar iemācīt būt "izredzētam". Tāpēc šķiet, ka transformatīvās līderības teoriju perspektīvas drīzāk ir saglabāties kā ideālu vērtību sistēmām nekā kļūt par praktiskas vadītāja darbības instrumentu.

Kā redzams, līderības pētījumi un teorijas joprojām dod vairāk neatbildētu jautājumu nekā viennozīmīgi skaidru atbilžu.

## 4. Grupas organizācijā

Atšķirībā no darba un industriālās psiholoģijas, kuras tradicionāli vairāk pēta indivīda izturēšanos organizācijā, organizāciju psiholoģijas galvenais pētījumu objekts ir grupas organizācijā. Arī ar grupas jēdzienu situācija ir līdzīga kā ar daudziem citiem psiholoģijas jēdzieniem – vispārpieņemta grupas definīcija nepastāv. Tāpēc atliek izvēlēties kādu no variantiem, kurus piedāvā dažādi virzieni un skolas. Svarīgākais ir noskaidrot grupas raksturīgākās iezīmes. Skaidrs, ka grupa ir cilvēku kopums. Bet kāds ir mazākais cilvēku daudzums, lai to dēvētu par grupu? Izrādās, ka arī šeit domas dalās. Rietumu psiholoģijā pietiek ar diviem cilvēkiem, lai par viņiem runātu kā par grupu (*diāde*). Bijušajā padomju, tagad krievu sociālajā psiholoģijā tradicionāli uzskata, ka grupas minimumu veido trīs cilvēki (*triāde*). Grupas iedala lielajās grupās un mazajās grupās. Lielās grupas tradicionāli ir socioloģijas pētījumu objekts, šajā darbā šeit un arī turpmāk galvenokārt būs runa par mazajām grupām. To, vai grupu dēvē par mazo, nosaka ne tikai tās dalībnieku skaitliskais sastāvs (parasti 10–20 cilvēku), bet arī tas, cik viņi ir savstarpēji cieši saistīti. Tāpēc mazās grupas dažkārt dēvē arī par kontaktgrupām.

Tāpat pirmā grupas iezīme ir savstarpējās attiecības grupas dalībnieku vidū, tie pazīst cits citu, uztver pārējos grupas dalībniekus kā savējos un par grupu kopumā runā "mēs" formā, citiem vārdiem sakot, grupas dalībnieki apzinās savu piederību grupai.

Otrā būtiskā grupas iezīme ir grupas struktūra, kura izveidojas pēc zināma laika (līdz tam mēs varam runāt par difūzo (izkliedēto) grupu), katram grupas dalībniekam ir sava pozīcija (statuss) grupā un tam atbilstoša loma. Tā kā struktūras veidošanās prasa laiku, tad relatīvi ilga pastāvēšana arī ir viena no grupas iezīmēm.

Bieži vien grupas definīcijās uzsver vienotu mērķi kā svarīgāko grupas iezīmi. Tomēr būtu pārspīlējums apgalvot, ka katrai grupai ir noteikts, konkrēts mērķis, kuru skaidri apzinās visi grupas dalībnieki. Reizēm šis mērķis ir neapzināts, reizēm grupas dalībniekiem var būt atšķirīgas mērķa uztveres, t.i., vienu un to pašu formulēto mērķi katrs saprot mazliet vai pat stipri citādi.

Grupās klasificē pēc dažādiem kritērijiem, piemēram, cilvēku savstarpējās tuvības pakāpes (primārās un sekundārās) grupas. Organizācijās svarīgākais ir iedalījums formālajās un neformālajās grupās.

**Formālās grupas** veido dalībnieki, kuru pozīcijas grupā ir oficiāli noteiktas atbilstoši viņu darba pienākumiem organizācijā. Dž. Ivancevičs un M. Matesons formālās grupas iedala darba komandās (struktūrvienības) un mērķa (projekta) grupās.

**Darba komanda** ir patstāvīga darbinieku grupa, kura ir pakļauta savam tiešajam vadītājam. Komandas ir raksturīgas vertikālajam organizācijas tipam.

**Mērķa grupa** ir darbinieku grupa, kura ir izveidota kāda konkrēta mērķa sasniegšanai un pastāv tik ilgi, kamēr šis mērķis tiek sasniegts. Atšķirībā no darba komandām mērķa grupās ir lielāka darbinieku mijiedarbība un tās ir raksturīgas matricveida organizācijas tipam.

**Neformālās grupas** veido dalībnieki uz savstarpējas pievilcības (atrakcijas) pamata. Savstarpējā pievilcība ir atkarīga no līdzības interesēs, uzskatos, kā arī no tīri fiziska faktora – attāluma, kurā darbinieki atrodas cits no cita. Jo mazāks ir šis attālums jeb jo blīvāk darbinieki ir izvietoti kādā telpā, jo lielākas ir ciešāku attiecību, savstarpējo simpātiju veidošanās iespējas (bez šaubām, ja šī fiziskā tuvība nav pārspīlēta un telpa nav pārblīvēta). Dalībnieka pozīciju grupā šinī gadījumā nosaka cilvēku personiskās simpātijas un antipātijas. Neformālajām grupām ir ļoti liela, bieži vien pietiekami nenovērtēta nozīme organizācijas darbībā.

E. Šeins neformālās grupas īpaši nodala no tā sauktajām sociālajām grupām. Sociālās grupas ir grupas, kuras veidojas cilvēku spontānas mijiedarbības ietekmē, bez īpašas koordinācijas kādu skaidru, kopēju mērķu sasniegšanai, piemēram, draugi, ģimene, dažādi klubi utt. Savukārt neformālās grupas veidojas darba vietās, balstoties uz neformālajām attiecībām darbā.

Kā jau tika minēts, katram grupas dalībniekam gan formālajā, gan neformālajā grupā ir sava

**pozīcija**, kuru nosaka viņa personība, dzīves pieredze, zināšanas, spējas, iemaņas utt. Praktiski katrā grupā ir arī sava attiecību hierarhija, pozīcija šajā hierarhijā ir dalībnieka **statuss** grupā. Formālajās grupās šis statuss ir oficiāli noteikts (ieņemamais amats), neformālajās grupās statuss veidojas spontāni pēc grupas iekšējiem kritērijiem un ne vienmēr formālais statuss atbilst statusam neformālajā grupā.

Katra pozīcija grupā ir saistīta ar vienu vai vairākām lomām. **Loma** ir uzvedība, kuru apkārtējie sagaida no pozīcijas ieņēmēja. Organizācijā katram individam parasti ir vairākas lomas, kuras literatūrā dēvē par multiplajām lomām. Reizēm šīs lomas ir grūti savienojamas, un tas var radīt lomu konfliktu.

Katrā grupā ir arī noteiktas izturēšanās normas. **Norma** – tās ir noteiktas prasības pret grupas dalībnieku izturēšanos, kuras atbalsta vai tām piekrīt visi vai vismaz lielākā daļa grupas dalībnieku. Raksturīgi ir tas, ka dažādi grupas dalībnieki var akceptēt grupas normas dažādā pakāpē – vieni tās atbalsta pilnībā un vienmēr ir gatavi tām sekot, citi – tikai daļēji, bet daži var atklāti vai slēpti ignorēt šīs normas vispār. Normu ievērošanu nodrošina grupas sociālo sankciju mehānisms. Ja grupas dalībnieks seko grupas normām, sankcijas ir pozitīvas – viņš saņem atbalstu, labvēlību, atzinību. Savukārt, ja grupas dalībnieks šīs normas pārkāpj vai ignorē, tiek lietotas negatīvās sankcijas – nosodījums, kritika – līdz pat pilnīgai dalībnieka izslēgšanai vai izstumšanai no grupas.

Normas var būt rakstītas (formālajās grupās – nolikumi, instrukcijas utt.) vai nerakstītas (gan neformālajās, gan arī formālajās grupās). Formālajās grupās lielākā daļa normu ir jau iepriekš noteiktas, neformālajās grupās tās veidojas pakāpeniski, lielā mērā spontāni. Normu noteikšanā un veidošanā liels iespaids ir līderiem.

#### 4.1. Grupu raksturojošie psiholoģiskie procesi un parādības

**Līderība.** Līdera loma ir ārkārtīgi svarīga grupu raksturojoša iezīme, jo līderim ir vislielākā ietekme grupā, tieši līderis vislielākajā mērā nosaka grupas darbību un grupas locekļu apmierinātību ar dalību tajā. Līderis un līderība sīkāk jau tika aplūkoti iepriekšējās nodaļās.

**Saliedētība.** Gan formālajās, gan neformālajās grupās ir vērojama uzskatu un izturēšanās kopība. Šī kopība tad arī ir grupas saliedētība. Saliedētību var uzskatīt par sava veida centrieces spēku, kurš ir spēcīgāks par centrēdzes spēkiem un satur grupu kopā. Saliedētai grupai raksturīga grupas dalībnieku savstarpējā pievilcība. Iepriekš jau tika minēti daži savstarpējo pievilcību noteicošie faktori: uzskatu un interešu līdzība, fiziskais tuvums. Bet ir svarīgi, lai arī pati grupa būtu pievilcīga tās locekļiem, un viņi būtu apmierināti ar dalību tajā. Var būt vairāki iemesli, kas var padarīt grupu pievilcīgu:

- 1) pievilcīgi var būt paši grupas mērķi, ja tie ir skaidri un saprotami, tiek uztverti kā reāli sasniedzami un apmierinoši, arī pašu dalībnieku personības vajadzības;
- 2) pievilcīgs var būt grupas līderis, it īpaši, ja tas ir харismātiskais līderis;
- 3) dalībniekus var piesaistīt prestiža grupa ar augstu reputāciju;
- 4) pievilcīga var būt neliela grupa, kurā katram dalībniekam ir iespēja izteikties un būt uzklaustam;
- 5) grupas pievilcību var radīt tās dalībnieku atbalstošā un izpalīdzīgā attieksme.

Amerikāņu psihologi Endrjū Szilāgi (*Szilagy*) un Marks Volless (*Wallace*) savos pētījumos ir izdalījuši faktoros, kuri pastiprina vai pavājina grupas saliedētību.

Grupās saliedētību pastiprinošie faktori:

- piekrišana grupas mērķiem
- bieža mijiedarbība
- personiskā pievilcība
- starpgrupu sāncensība
- pozitīvi vērtējumi

Grupās saliedētību pavājinošie faktori:

- nepiekrišana grupas mērķiem
- liels dalībnieku skaits
- nepatīkama pieredze
- grupas iekšējā sāncensība
- viena vai vairāku grupas locekļu dominēšana pār citiem

Bieži sastopams ir maldīgs priekšstats – jo grupa ir saliedētāka, jo augstāka ir tās darbības efektivitāte. Tas tā ir vienīgi tajā gadījumā, ja organizācijas oficiālās normas sakrīt ar grupas iekšējām normām. Pretējā gadījumā, ja organizācijai ir vieni mērķi, bet grupai pavisam citi, grupas produktivitāte, raugoties no organizācijas viedokļa, būs zema.

Grupas saliedētībā liela loma ir grupas dalībnieku pakļaušanās pakāpei grupas iekšējām normām, kuru bieži vien dēvē par pakļaušanos grupas spiedienam jeb konformitāti.

**Konformitāte.** Solomona Eša (*Ash*) un citu psihologu pētījumi rāda, ka apmēram divas trešdaļas pieaugušo izvēles situācijā pievienojas vairākuma viedoklim. Lielākā daļa no viņiem saskata un apzinās atšķirības starp savu un grupas viedokli, bet nospriež, ka grupai (t.i., vairākumam) ir taisnība. To var dēvēt par iekšējo konformitāti. Bet ir arī tādi, kuri nepiekrīt vairākuma viedoklim. Tā ir ārējā konformitāte. Cik izteikta ir konformitāte, tas ir atkarīgs no vairākiem apstākļiem. Autoritāras personības vairāk ir gatavas sekot normām, pievienoties vairākuma viedoklim, nekā neautoritāras. Pētījumi rāda, ka indivīdi ar augstāku intelekta līmeni ir patstāvīgāki un mazāk konformi nekā indivīdi ar zemāku intelekta līmeni. Sava nozīme var būt arī grupas lielumam un struktūrai. Konformitāte parasti ir mazāk izteikta lielākās grupās, kā arī gadījumos, kad grupas dalībnieki ir fiziski attālināti cits no cita. Jo lielāka ir grupas saliedētība, jo vairāk grupas dalībnieki identificē sevi ar grupu, jo lielāka ir konformitāte.

Konformitātei ir gan pozitīvi, gan negatīvi aspekti. Pozitīvais ir tas, ka pakļaušanās grupas normām atvieglo iekļaušanos grupā. Cilvēki, kuru uzvedība atbilst tai, kuru no viņiem sagaida, saņem lielāku atbalstu, rada pozitīvu attieksmi pret sevi. No otras puses, izteikta konformitāte draud ar personiskās individualitātes zaudēšanu, cenšanos neizcelties citu vidū arī darba izpildes ziņā.

**Psiholoģiskais klimats.** Tas ir cilvēku vispārējais emocionālais noskaņojums grupā. Reizēm to apzīmē arī kā grupas atmosfēru. Ikdienā ir sastopams apzīmējums "mikroklimats". Psiholoģiskais klimats var būt labvēlīgs vai nelabvēlīgs. Labvēlīgam psiholoģiskam klimatam ir raksturīga cilvēku savstarpējā uzticēšanās, atvērtība, gatavība sadarboties, apmierinātība ar piederību grupai. Nelabvēlīga psiholoģiskā klimata gadījumā attiecībās grupā valda sasprindzinātība, noslēgtība, piesardzība, izvairīšanās no savstarpējiem kontaktiem, neapmierinātība ar piederību grupai.

Psiholoģiskais klimats ir atkarīgs no organizatoriskiem faktoriem (pienākumu sadales, atalgojuma, darba apstākļiem) un psiholoģiskiem faktoriem – darbinieku savstarpējās psiholoģiskās saderības un vadības stila. Labvēlīgu psiholoģisko klimatu rada darbiniekiem pieņemams vadības stils (neatkarīgi no tā, vai tas ir, piemēram, autoritārs vai demokrātisks). Bijušajā Padomju Savienībā plaši tika propagandēts uzskats, ka labvēlīgs psiholoģiskais klimats paaugstina darba ražīgumu, lai gan empīriskie pētījumi šādu viennozīmīgu sakarību neapstiprina. "Psiholoģiskais klimats" reizēm tiek lietots kā sinonīms "apmierinātībai ar darbu", lai gan "psiholoģiskais klimats" ir plašāks jēdziens.

## 4.2. Grupas attīstības fāzes

Nemot vērā grupu un to darbības specifikas daudzveidīgumu, katras konkrētas grupas veidošanās un attīstība notiek savā, varētu teikt, unikālā veidā. Mēģinot vispārināt šo procesu, grupas attīstību, balstoties uz B. Tukmanu (*Tuckman*), var iedalīt četrās fāzēs. Tukmana apzīmējumi ir šādi: *forming* (veidošanās), *storming* (vijņoššanās), *norming* (normalizēšanās), *performing* (darbošanās).

1. **Atkarības fāze.** Šī ir grupas veidošanās fāze, kuru varētu dēvēt arī par savstarpējās iepazīšanās fāzi. Vadītājs iepazīst savus darbiniekus, darbinieki vadītāju un cits citu. "Atkarība" ir atbilstošs apzīmējums šai fāzei tāpēc, ka iesākumā darbinieki izjūt stipru atkarību no vadītāja, ir orientēti uz viņa norādījumiem un vērtējumiem. Savstarpējās attiecības pašu darbinieku vidū tikko sāk veidoties. Sākotnēji attiecībās dominē nedrošība, izvairīgums, noslēgtība. Cilvēki izvairās atklāti paust savas domas un uzskatus, piesardzīgi mēģina veidot priekšstatu par sevi, pārbaudīt cits citu. Attiecībās lielākā loma ir tīri ārējiem faktoriem – ārējam izskatam, fiziskajam attālumam

citam no cita darba vietā u.tml. Tikai pakāpeniski nozīmīga kļūst uzskatu un interešu līdzība.

Pastāv lielāka vai mazāka atsvešinātība starp vadītāju un darbiniekiem, vadītājs atšķirībā no savējiem tiek uztverts kā svešais. Pat tad, ja vadītājs nemēģina izmantot autoritāras metodes, darbinieki viņu uztver kā autoritāru līderi. Vēlams, lai vadītājs no paša sākuma skaidri formulētu grupas mērķus, darbinieku uzdevumus, izvirzītu savas prasības attiecībā uz darba uzdevumu veikšanu un disciplīnu. Skaidrība šajos jautājumos sekmē attiecību struktūras, lomu un normu veidošanos grupā.

Šīs atkarības fāzes ilgums ir saistīts ar dažādiem faktoriem. Sociālpsiholoģiskajā literatūrā var atrast norādes, ka cilvēku savstarpējās iepazīšanās process, diendienā kopā strādājot, ilgst apmēram sešus mēnešus. Tas nozīmē, ka priekšstats par otru cilvēku, kurš ir izveidojies šajā laikā, kļūst relatīvi nemainīgs. Jo lielāka grupa, jo vairāk laika nepieciešams attiecību veidošanai. Tas pats sakāms arī par grupas izkliedētību. Atkarības fāzes ilgumu var samazināt lielāka vai mazāka grupas izkliedētība vai arī grupas nonākšana kādā kritiskā, ekstremālā situācijā.

**2. Konfrontācijas fāze.** Jau atkarības fāzes beigās ir vērojama pamazām pieaugoša neapmierinātība, kura sākotnēji var vērsties pret organizāciju kopumā. Cilvēki sāk atklāti izteikt savas domas un vērtējumus, un nereti tiem ir kritisks raksturs. Tā var būt neapmierinātība ar darba apstākļiem, organizētību, metodēm utt. Ja arī šai neapmierinātībai ir savi objektīvi iemesli, piemēram, kādi trūkumi darba organizācijā, zīmīgi ir tas, ka iepriekš cilvēki nepievērsa tiem tādu uzmanību. Tagad tas nokļūst diskusiju fokusā, tiek izvirzīti dažādi priekšlikumi, alternatīvas. Darbinieki ir kļuvuši drošāki, uzstājīgāki, nebaidās konfrontēt ar savu vadību. Sadursmes ar vadību var kļūt atklātas, kad grupa ir nonākusi savas attīstības kritiskajā punktā. E. Šeins uzskata, ka darbinieku neapmierinātībai nereti ir iracionāls raksturs, un šādā veidā izpaužas darbinieku neapzinātās trauksmes izjūtas, tā ir sava veida vēlēšanās atbrīvoties no spriedzes, izlādēties. Ja vadītājs pareizi novērtē situāciju, viņš dod cilvēkiem šīs izlādēšanās iespējas, neļaujot šai sadursmei pāraugt ilgstošā konfliktsituācijā. Pretējā gadījumā grupas attīstība var vai nu apstāties, iestrēgt šajā konfrontācijas fāzē, vai arī grupa atgriežas iepriekšējā attīstības fāzē (gadījumā, ja vadītājs, balstoties uz savu leģitīmo varu, izmanto soda sankcijas).

Konfrontācijas fāzei raksturīga ir arī grupas dalīšanās apakšgrupās jeb mikrogrupās. Šī dalīšanās notiek uz interešu un uzskatu līdzības pamata. Atsevišķu grupējumu starpā var sākties asas diskusijas par grupas darbības mērķiem un to sasniegšanas līdzekļiem, kuras var pāraugt konfliktos starp grupas dalībniekiem. Nereti tiek meklēti un atrasti grēkāži, kuri tiek vai nu izolēti, vai pat pilnībā izslēgti no grupas.

Konfrontācijas fāze ir neizbēgams posms grupas attīstībā. Ir grupas, kurās šī konfrontācija un konflikti ir maz izteikti, līdz ar to šis kritiskais posms paiet gandrīz nemanāmi, bet ir grupas, kuras, kā jau minēju, iestrēgst šajā fāzē un līdz ar to darbojas ļoti neproduktīvi.

**3. Darba fāze.** Labvēlīga konfrontācijas risinājuma gadījumā grupas attīstība nonāk trešajā fāzē, kurai raksturīga sāncensības nomaiņa ar sadarbību. Šī sadarbība ir vērsta uz visiem pieņemamu grupas normu izveidošanu, kuras gan ne vienmēr atbilst organizācijas kopējiem mērķiem. Cilvēki sāk labāk apzināties savas pozīcijas un lomas grupā, savstarpējos vērtējumos nozīmīgāka kļūst attieksme pret darbu, pienākumu veikšanu. Grupa pamazām tuvinās paškontroles līmenim. Mainās arī vadītāja loma grupā. No priekšnieka viņš pamazām kļūst par kolēģi, kura galvenā funkcija ir nevis rīkojumu došana un kontrole, bet gan koordinācija. Tieši darba fāzē pilnībā var izpausties vadītāja demokrātiskās, koleģiālās darba metodes, pieaug un nostiprinās vadītāja personiskā autoritāte grupā.

Liela daļa grupu savā attīstībā, sasniedzot darba fāzi, turpina darboties šajā fāzē arī tālāk, bet atsevišķas grupas savā attīstībā pāriet nākamajā fāzē.

**4. Sinerģijas fāze.** "Sinerģija" šajā gadījumā nozīmē sistēmiskās pieejas konceptu, ka vienots vesels ir kaut kas vairāk nekā to veidojošo daļu summa. Tas nozīmē, ka šajā fāzē cilvēki skaidri apzinās, ka kopējiem spēkiem viņi var paveikt daudz vairāk, nekā darbojoties individuāli. Parādās izteikta grupas mērķu prioritāte pār individuālajiem mērķiem, grupa darbojas visaugstākajā saliedētības līmenī kā vienota komanda.

Grupas attīstība nebūt nav vienvirziena kustība, savā darbībā tā var pat vairākkārt atgriezties kādā no iepriekšējām attīstības fāzēm. Kā jau minēju, grupas attīstās ļoti individuāli, un šeit mēs aplūkojam attīstības likumsakarīgās fāzes kopumā.

Grupu apskata nobeigumā pakavēsimies pie īpašas grupas un tās attīstības koncepcijas, kuru izstrādājis angļu psihoanalītiski orientētais psihologs Vilfrēds Baions (*Bion*).

### 4.3. Baiona grupu koncepcija un organizācijas

V. Baions pretstata tā sauktās pamatpieņēmuma (*Basic Assumption*) grupas un darba grupas. Šis dalījums atspoguļo grupu darbības efektivitāti, efektīvas ir tikai darba grupas. Saskaņā ar Baiona koncepciju neefektīvās grupas balstās uz kādu no trim pamatpieņēmumiem – “atkarību”, “dalīšanos pāros” un “cīnīšanos vai bēgšanu”. Tikai kāds viens no šiem pieņēmumiem pastāv grupā konkrētā brīdī, bet tie var ļoti dinamiski mainīties, pat dažu dienu vai nedēļu laikā.

**1. Atkarības pamatpieņēmums.** Šajā gadījumā tā ir atkarība no līdera. Grupas dalībnieki izturas tā, it kā viņi būtu nenobrieduši, neko nezīņoši un neprotāši. Līderis viņu acīs ir kā kāda visvarena un viszinoša būtne, kura spēj kaut kādā maģiskā veidā atrisināt visus sarežģītumus un problēmas. Šāds pieņēmums sekmīgi aizsargā grupu pret realitāti. Ja grupas fantāzijas eksistē šāds maģisks līderis, tad tai šķiet, ka nav nepieciešama nekāda reāla darbība, jo visu paveiks līderis. Līdzīgi M. Ketsam de Frīzam arī Baions apzīmē šādu stāvokli kā grupas kolektīvo neprātu.

Agri vai vēlū tas, kurš ir uzņēmis šāda līdera lomu, izraisa grupas neapmierinātību un pat naidīgumu, jo cerētā rezultāta tomēr nav. Tiek meklēts jauns līderis, kurš atbilstu šai lomai un kurš vēlāk arī izrādās nepiemērots, tad grupa var atgriezties pie iepriekšējā utt. Tas viss rada grupā saspringtu, emocionāli eksplozīvu situāciju. Meklējot izeju, grupa bieži vien mēģina vērsties augstākstāvošajās instancēs, rakstīt sūdzības un citādi izrādīt savu neapmierinātību. Nereti tam seko arī grupas iekšējā šķelšanās divās nometnēs, kuras savstarpēji vairo viena otru neveiksmēs.

**2. Dalīšanās pāros (*paring*) pamatpieņēmums.** Nosacīti runājot, šī ir ideja, ka, diviem grupas dalībniekiem “sapārojoties”, viņi spēj radīt jaunu, vēl “nedzimušu” līderi. Tā ir cerība, ka “piedzims mesija” un atbrīvos grupu no satraukuma un bailēm. Tomēr šajā cerībā jau ir nākotnes vilšanās iedīgļi, jo cerība pastāv vienīgi tik ilgi, kamēr līderis vai “mesija” vēl nav dzimis. Tiklīdz grupai tomēr izdodas atrast līderi, grupa pavājinās. Persona vai ideāls, uz kuru tika liktas cerības, neizbēgami liks grupai vilties. Arī šis pieņēmums būtībā ir grupas aizsardzības mehānisms. Grupa rada fantāzijas, kuras neļauj apjaust, kas notiek patiesībā, līdz ar to grupa tiecas saglabāt sevi kā slēgtu sistēmu, atrautu no realitātes.

**3. “Cīnīties vai bēgt” (*fight or flight*) pamatpieņēmums.** Šķiet, ka grupa zina tikai šos divus pašsaglabāšanās veidus – cīņa vai izvairīšanās – un ir gatava abiem šiem variantiem. Līderis šeit ir svarīgāks nekā abās iepriekšējās reizēs, jo šis pieņēmums prasa aktīvu darbību, kas ir nepieciešama grupas saglabāšanai. Cilvēkam, kurš uzņemas līdera lomu, ir jābūt gatavam vest grupu cīņā pret kopējo ienaidnieku, bet, ja tāda nav, tad radīt to. Tāda līderība ir balstīta uz paranoju. Ja briesmas ir zudušas, līderis vairs nav vajadzīgs un tiek ignorēts. Arī šinī gadījumā grupa nav spējīga attīstīties un efektīvi darboties, tāpēc ka visa tās enerģija ir koncentrēta uz grupas fantāzijas. Realitāte tiek ignorēta, jo pretējā gadījumā grupai būtu jānonāk pie nepatīkamās, pat nepieņemamās atziņas, ka draudīgais “ienaidnieks” ir nevis ārpus grupas, bet gan pašā grupā.

Kā jau tika minēts, šīm grupām Baions pretstata darba grupas.

**Darba grupa.** Pamatpieņēmuma grupās indivīdi ir maldīgi pārliecināti, ka pilnībā gatavi veikt jebkuras darbības, tikt galā ar jebkuriem uzdevumiem, bet darba grupā dalībnieki apzinās, ka viņiem ir jāmacās, jāpilnveido savas iemaņas. Baions uzskata, ka darba grupa – tā ir izaugsme un attīstība, pamatpieņēmuma grupa – stagnācija un regresija. Darba grupa funkcionē kā atvērta sistēma, veicot darbu, kurš ir nepieciešams, lai saglabātu balansu starp tiem spēkiem, kuri ir grupā, un spēkiem, kuri darbojas ārpus tās. Šinī ziņā darba grupa ir līdzīga Freida *Ego*, kurš arī darbojas kā vidutājs starp iekšējiem un ārējiem spēkiem. Savukārt pamatpieņēmuma grupa

darbojas ka slēgta sistēma, ignorējot apkārtējo realitāti un aizsargājoties pret to.

Pamatpieņēmuma grupas Baions uzskata par sava veida pacientiem, kuriem nepieciešama psihoterapeitiska palīdzība, lai šie pacienti, t.i., grupas varētu pārtapt darba grupās. Baions uzskata, ka pamatpieņēmumu iemesls ir nediferencētu fizisku un psiholoģisku apstākļu un atgadījumu komplekss, kurš rada atbilstošas emocijas – bailes, naidu, aizdomas, trauksmi. Paši pamatpieņēmumi ir specifiskas trauksmes izpausmes un vienlaikus neapzināta aizsardzība pret šo trauksmi. Baions uzskata, ka psihologs, darbojoties kā analītiķis, spēj palīdzēt grupai apzināties līdz šim neapzinātās trauksmes un aizsardzības un atbrīvoties no tām. Līdz ar to pamatpieņēmumi izzūd un grupa sāk efektīvi darboties kā darba grupa.

Organizācijā ir jānodrošina tādi darba apstākļi un vadība, lai cilvēki varētu skaidri saskatīt un apzināties iespējamās grūtības un sarežģījumus un būtu pārliecināti, ka ar šīm problēmām var tikt galā, pateicoties mērķtiecīgam un neatlaidīgam darbam. Organizācijas sociālajai struktūrai ir jārada psiholoģiskais klimats, kurš mazina trauksmi un ļauj virzīt grupas enerģiju uz organizācijas mērķu sasniegšanu, nevis aizsardzību.

#### 4.4. Organizāciju tipi

Šajā gadījumā aplūkosim tikai to, kāda tipa organizācijās var darboties iepriekš aprakstītās grupas. Par klasisku tiek uzskatīta vācu sociologa Maksa Vēbera XX gs. sākumā izstrādātā "ideālās birokrātijas" koncepcija.

##### Organizācija kā birokrātiska sistēma

Vēbera galvenā ideja bija ekonomikas racionalitāte (saprātīgums). Racionalitāti viņš uzskatīja par vienu no sava laika galvenajām vērtībām sabiedrībā. Atbilstoši šai vērtībai arī organizācijām ir jābūt izveidotām saprātīgā, racionālā veidā. "Birokrātija" nozīmē "biroja vara", citiem vārdiem sakot, kārtības vara. Tātad Vēbera koncepcijā vārds "birokrātija" tiek izmantots pozitīvā nozīmē, nevis negatīvā, kā to lieto ikdienā. Vēbers uztvēra organizāciju kā biroju vai pozīciju kopumu. Cilvēki ar nepieciešamajām iemaņām tiek pieņemti darbā šajās pozīcijās, un tas, ko viņi darba, tiek noteikts ar formāliem organizācijas likumiem. Vēbers salīdzināja biznesu ar rakstāmgaldu un tā atvilktnēm, katra "atvilkne" ir birojs. "Atvilktnes" saturs (darbinieki) var laika gaitā mainīties, bet pats birojs, saistība starp "atvilktnēm", visas sistēmas mērķis un funkcijas paliek nemainīgas.

Šādā organizācijā vadībai ir legītīmā, ar likumiem noteiktā vara (nevis harismātiskā, personiskā vai kāda cita), līdz ar to darbinieki ir lojāli un pakļaujas organizācijas likumiem, nevis kādai īpašai personai.

Kādas ir birokrātiskās organizācijas raksturīgās iezīmes?

1. Darba dalīšana un specializācija.
2. Varas (attiecīgi arī pozīciju) hierarhija.
3. Formālu normu (likumu) sistēma.
4. Bezpersoniskas attiecības cilvēku vidū.

Vēbera iecere bija haosa un patvaļas vietā iedibināt organizācijās saprātīgu kārtību, kura vienlaikus nodrošinātu gan augstāku darba efektivitāti, gan arī radītu lielāku drošības izjūtu un apmierinātību darbiniekos.

Lai arī Vēbera koncepcija līdz šim brīdim kalpo kā vadlīnija daudzām organizācijām, visā pilnībā tā nekad nav realizēta. F. Lutanss min galvenos iemeslus, kāpēc Vēbera principi nevar tikt realizēti.

1. Šaura specializācija neizbēgami rada konfliktus starp struktūrvienībām, kā arī ir viens no darbinieku noguruma un "sadeģšanas darbā" ("burn out") galvenajiem cēloņiem.
2. Hierarhizēta struktūra ir orientēta tikai no augšas uz leju un pienācīgi nenodrošina horizontālo komunikāciju.
3. Organizācijai ir jābūt mainīgai, dinamiskai. Nevar ieviest nemainīgas normas un likumus,

jo tas agri vai vēlu kļūs par šķērslī efektīvai funkcionēšanai.

4. Bezpersoniskas attiecības vai nu rada birokrātismu šī vārda negatīvajā nozīmē vai arī tādās nepastāv, jo katrā organizācijā ir neformālu attiecību struktūra ar savām emocijām, personiskajām interesēm, aizspriedumiem, simpātijām un antipātijām.

Birokrātiska organizācija ir **slēgta sistēma**, jo tā neņem vērā apkārtējās sociālekonomiskās vides apstākļus. Neraugoties uz dažādām modernizācijām, piemēram, darba dalījuma ne tikai pēc funkcijām, bet arī pēc gala produkta, zināmai varas decentralizācijai, slēgtās sistēmas princips, lai arī varbūt mazāk tiešā veidā, tomēr saglabājas.

Mūsdienās saskaņā ar Vēbera principiem vairāk darbojas dažādas valsts un budžeta iestādes, privātajām struktūrām tas ir mazāk raksturīgi.

Birokrātiskās organizācijas trūkumi tika apzināti samērā ātri un no tiem mēģināja atbrīvoties. Metodoloģiskajā ziņā tas nozīmēja organizācijas pārvēršanu par **atvērtu sistēmu**.

### Organizācija kā atvērta sistēma

Pirmo sistēmisko organizācijas modeli jau pirms piecdesmit gadiem aprakstīja pazīstamais amerikāņu sociāls psihologs Džordžs Homanss (*Homans*).

Atvērto sistēmu teorijas izceļ savstarpējo saistību un atkarību starp dažādiem komponentiem un vidi, kurā organizācija darbojas. Galvenais, ar ko šīs teorijas atšķiras no slēgto sistēmu teorijām (piemēram, Vēbera birokrātijas), ir akcents uz apkārtējo vidi (ekonomiskie un sociālie apstākļi, likumdošana, u.c.) un tās mainīgajām prasībām. Tieši apkārtējā vide lielā mērā ietekmē organizācijas formālo struktūru, darba raksturu u.c. komponentus.

Atvērtās sistēmas koncepcijas ietvaros ir radītas vairākas organizāciju teorijas, no kurām ietekmīgākā ir 1978. gadā publicētā amerikāņu sociologu Deivida Kaca (*Katz*) un Roberta Kāna (*Kahn*) teorija. Šajā teorijā viņi min šādas organizācijas kā atvērtas sistēmas galvenās iezīmes:

- 1) resursu jeb enerģijas ieguldījums (piemēram, darbs, izejvielas, idejas un viss cits, kas ir nepieciešams organizācijas funkcionēšanai);
- 2) resursu jeb enerģijas pārveidošana (transformācija) – organizācijas darbība savu mērķu sasniegšanai;
- 3) rezultāti jeb produkcija, kas ir šīs resursu pārveidošanas rezultāts, produkcija vai pakalpojumi, kurus saņem apkārtējā vide;
- 4) negatīvā entropija. Entropija šajā gadījumā nozīmē sistēmu tendenci uz sabrukšanu. Lai to novērstu, organizācijai ir jāpanāk negatīvā entropija, t.i., ieguldījumam ir jābūt lielākam, nekā nepieciešams produkcijas radīšanai, lai krīzes gadījumā organizācijai būtu enerģijas rezerve;
- 5) informācijas ieguldījums un negatīvā atgriezeniskā saikne. Vadībai ir regulāri jāsaņem informācija par organizācijas funkcionēšanu, it īpaši nozīmīga ir negatīvā atgriezeniskā saikne – informācija par jebkurām organizācijas novirzēm no vajadzīgā kursa;
- 6) stabils stāvoklis un dinamiska homeostāze. Ieguldītā enerģija un resursi ir sabalansēti ar produkciju. Izmaiņas vidē var prasīt izmaiņas produkcijā un līdz ar to arī izmaiņas enerģijas un resursu ieguldījumā. Iespējams, ka tas prasa pārmaiņas arī organizācijas struktūrā un darbinieku sastāvā. Tātad organizācijā ir jāveic nemitīgas pārmaiņas, lai saglabātu līdzsvarotību un stabilitāti. Tā arī ir dinamiskā homeostāze;
- 7) diferenciācija, veidojot jaunas specializētas struktūras, lai veiktu īpašus uzdevumus. Parādotes jaunām vajadzībām, ir jāveido arī jaunas struktūras jeb apakšsistēmas.

Pēc būtības Kaca un Kāna koncepcija metodoloģiski atbilst informācijas pārstrādes (*information processing*) koncepcijai kognitīvajā psiholoģijā, tikai informācijas vietā šeit ir runa par enerģiju un resursiem.

Pastāv arī citi vairāk specializēti organizācijas kā atvērtās sistēmas varianti. Viens no tiem ir

priekšstats par organizāciju kā **sociotehnisku sistēmu**, kurš tika izstrādāts piecdesmitajos un sešdesmitajos gados Tevistokas institūtā Lielbritānijā un kļuva īpaši populārs Eiropā. Galvenā ideja šajā koncepcijā ir nodrošināt tehnikas, tehnoloģijas, cilvēku un viņu attiecību savienojamību kopējā darba procesā. Jebkuri tehniski un tehnoloģiski jauninājumi prasa pārmaiņas arī savstarpējo attiecību struktūrā organizācijā. Realizējot sociotehnisko koncepciju praktiski, darbinieki tiek iesaistīti ar ikdienas tehniskajām operācijām saistīto jautājumu risināšanā. Tas savukārt veicina darbinieku atsvešinātības izjūtas samazināšanos un produktivitātes palielināšanos. Sociotehniskā pieeja prasa arī autonomu darba grupu veidošanu, kas vienlaikus nozīmē pārmaiņas vadības sistēmā. Projekta grupu radīšana izriet no sociotehniskās sistēmas teorijas, lai gan šodien darba organizēšana pēc projektu sistēmas ir plaši izplatīta arī ārpus šīs konkrētās pieejas.

Apvienojot projektu sistēmu ar organizācijas struktūras veidošanu pēc funkciju principa, tika radīts jauns organizāciju modelis – **matricveida organizācija**.

Matricveida modelim ir virkne priekšrocību:

- 1) viens indivīds ir atbildīgs par projektu un visu, kas ir ar to saistīts;
- 2) elastīgāka kļūst personāla izmantošana, jo funkcionālo struktūrvienību speciālistus var izmantot kā rezervi;
- 3) speciālas zināšanas un pieredze ir pieejami visu projektu darbiniekiem;
- 4) projekta darbiniekiem ir savas funkcionālas mājas (struktūrvienība), kad projekts ir pabeigts;
- 5) pateicoties izveidotajām komunikācijas līnijām un centralizētai lēmumu pieņemšanai, ātrāk tiek reaģēts uz projektu un klientu vajadzībām.

Šādas matricas ir īpaši piemērotas sarežģītam, radošam darbam. Aizvien vairāk mūsdienu organizāciju pāriet uz matricu sistēmu.

Pēdējos desmit gados sāk parādīties "tīmekļa" (*network*) modeļi, kuri iet vēl tālāk, nekā matricu sistēmas un pilnībā atsakās no klasiskās, hierarhiskās, funkcionālās struktūras.

"Tīmekļa" organizācijām ir raksturīga komandu (*teams*) veidošana, koncentrēšanās uz pamatuzdevumiem, pārējo uzdevumu un funkciju veikšanu uzticot partnerorganizācijām.

Pateicoties informācijas tehnoloģijas attīstībai, pēdējos gados sāk parādīties tā sauktās **virtuālās organizācijas**. Šis apzīmējums nāk nevis no jau ierastā jēdziena "virtuālā realitāte", bet gan no informātikas jēdziena "virtuālā atmiņa" – datora atmiņas spēju uzlabošana. Virtuālās organizācijas ir "tīmekļa" organizāciju modificēts, mūsdienīgs variants. Atšķirībā no tradicionālajām apvienībām partneri virtuālajā organizācijā dalās finansējumā, iemaņās un pieejā starptautiskajiem tirgiem. Katrs partneris iegulda šādā organizācijā labāko, kas tam ir.

F. Lutanss apraksta šādas virtuālo organizāciju iezīmes.

1. **Tehnoloģija.** Partnerība balstās uz elektroniskajiem kontaktiem, kas ļauj lielā attālumā sazināties lielā ātrumā.
2. **Izdevību meklēšana.** Kompānijas ātri apvienojas, lai izmantotu kādas īpašas tirgus izdevības, un tikpat ātri atdalās cita no citas, kad nepieciešamība pēc apvienības zūd.
3. **Robežu trūkums.** Sadarbība starp piegādātājiem un klientiem ir tik cieša, ka ir grūti noteikt, kur viena kompānija beidzas un cita sākas.
4. **Uzticēšanās.** Tā kā saistība starp kompānijām ir īpaši cieša, tas prasa lielāku savstarpējo uzticēšanos nekā parasti. Var teikt, ka tām ir likteņa vienotība, vienas kompānijas liktenis ir atkarīgs no otras kompānijas likteņa.

F. Lutanss, balstoties uz vairāku citu autoru darbiem, sniedz uzskatāmu tradicionālo, hierarhisko un jauno "tīmekļa" organizāciju salīdzinājumu (sk. 4. tabulu).

## Tradicionālā hierarhija un jaunās "tīmekļa" organizācijas

Nr. p.k.	Raksturojošie rādītāji	Tradicionālā organizācija	Jaunā "tīmekļa" organizācija
1.	Struktūra	Hierarhiska	Tīmekļveida
2.	Darbošanās sfēra	Iekšēji slēgta	Ārēji atvērta
3.	Galvenie resursi	Kapitāls	Cilvēki, informācija
4.	Stāvoklis	Statisks, stabils	Dinamisks, mainīgs
5.	Svarīgākais personāls	Menedžeri	Profesionāļi
6.	Galvenie dzinūji	Apbalvojumi un sodi	Lojalitāte un uzticība
7.	Vadība	Menedžera rīkojumi	Pašvadība
8.	Darbošanās pamats	Kontrole	Pilnvaras darboties
9.	Individuālā motivācija	Apmierināt priekšniecību	Sasniegt komandas mērķus
10.	Apmācība	Speciālas iemaņas	Plaša kompetence
11.	Kompensācijas pamats	Pozīcija hierarhijā	Panākumi, kompetences līmenis
12.	Attiecības	Sāncensība	Sadarbība
13.	Darbinieku attieksme	Piesaistīšanās (tas ir mans darbs)	Identifikācija (tā ir mana kompānija)
14.	Dominēšanas prasības	Pārliecinošs menedžments	Līderība

Kā novērtēt šo dažādo organizāciju modeļu efektivitāti? Tradicionālais efektivitātes kritērijs ir organizācijas mērķu sasniegšana. E. Šeins norāda, ka bieži vien šo kritēriju izmantot ir sarežģīti, pat neiespējami. Mērķi var izrādīties nepareizi izvēlēti, un to sasniegšana var dot negatīvu rezultātu. Organizācijas mērķi var būt arī ļoti daudzveidīgi un līdz ar to nonākt pretrunā cits ar citu.

Vorens Beniss tradicionālā efektivitātes kritērija vietā piedāvā citu: organizācijas spēju izdzīvot, adaptēties, saglabāt sevi un attīstīties. Lai definētu "veselīgas" organizācijas, Beniss balstās uz pazīstamā amerikāņu psihiatra M.Džehodas (*Jahoda*) piedāvātajiem psihiskās veselības kritērijiem.

- 1. Adaptivitāte.** Spēja risināt problēmas un elastīgi reaģēt uz vides mainīgajām prasībām.
- 2. Identitātes izjūta.** Skaidrs priekšstats par to, kāda ir organizācija, ar ko tā nodarbojas, kādi ir tās mērķi (cik lielā mērā organizācija tos izprot un piekrīt tiem, cik lielā mērā darbinieku savas organizācijas uztvere sakrīt ar to, kā šo organizāciju uztver citi).
- 3. Spēja rēķināties ar realitāti.** Spēja atrast, precīzi uztvert un pareizi novērtēt tos reālos vides apstākļus un procesus, kuri tieši attiecas uz organizācijas funkcionēšanu.
- 4. Integrācija.** Cik lielā mērā dažādu organizācijas apakšstruktūru mērķi nav pretrunā cits ar citu.

Ievērojamais amerikāņu organizāciju psihologs Kriss Ardžiriss (*Argyris*) uzskata pēdējo kritēriju par galveno, jo tas nozīmē personisko vajadzību un organizācijas mērķu vienotību.

"Neveselīgai" organizācijai ir raksturīga destruktīva sāncensība, darbinieku apātija, personisko vajadzību apmierināšana uz organizācijas rēķina.

## 5. Komunikācija un lēmumu pieņemšana organizācijās

### 5.1. Komunikācija organizācijās

Vārdam "komunikācija" ir latīņu cilme "*communis*" – kopējs. Tātad komunikācijā cilvēki mēģina atrast vai nodibināt sava veida kopību. Psiholoģijā vispārpieņemta ir komunikācijas izpratne kā informācijas nodošana un saņemšana, izmantojot kopējus simbolus, verbālus vai neverbālus. Latviskāk to varētu apzīmēt kā sazināšanos ar vārdu palīdzību vai bez tiem.

Visas vadītāja funkcijas – plānošana, organizēšana, līderība, kontrolēšana u.c. ir cieši saistītas ar komunikāciju, tāpēc katram vadītājam ir jābūt labam komunikatoram.

Plašāko un mūsdienās visizplatītāko komunikācijas modeli piecdesmito gadu sākumā ir izstrādājuši amerikāņu zinātnieki Klāids Šennons (*Shannon*) un Vorens Vīvers (*Weaver*). Šim modelim ir universāls raksturs un to ļoti labi var izmantot, analizējot komunikāciju jebkurā organizācijā.

#### Komunikācijas elementi

**Komunikators.** Cilvēks, kurš nodod informāciju, var būt arī šīs informācijas avots. Organizācijās šādi cilvēki ir vadītāji un darbinieki, kuriem ir noteikta informācija un mērķis nodot šo informāciju tālāk.

**Kodēšana.** Komunikatora ideju, domu pārvēršana sistematizētā simbolu grupā.

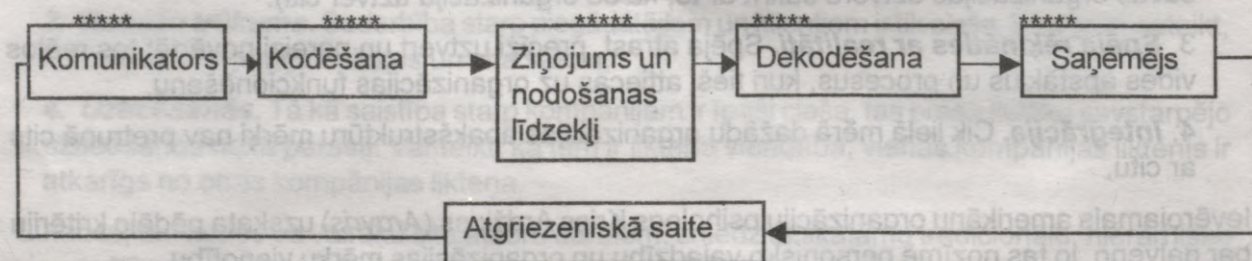
**Ziņojums.** Kodēšanas procesa rezultāts, tas var būt gan verbāls (vārdos izteikts), gan neverbāls (bez vārdiem – žesti, poza, acu skatiens, intonācija utt.).

**Komunikācijas līdzekļi.** Tie ir ziņojuma nesēji. Komunikācija var būt rakstiska: instrukcijas, apkārtraksti, lietišķā sarakste, pārskati utt. vai mutiska: personiska tieša saruna, telefona saruna, sanāksmes, mācības. Mūsdienās kā komunikācijas līdzekļi aizvien vairāk tiek izmantota modernā informācijas tehnoloģija – e-pasts, internets.

**Saņēmējs un dekodēšana.** "Dekodēšana" šinī gadījumā ir tehnisks apzīmējums saņēmēja domāšanas procesu apzīmēšanai. Notiek saņemtā ziņojuma interpretācija, balstoties uz saņēmēja personības īpašībām, pieredzi, profesionālajām zināšanām, uzskatu sistēmu utt. Jo dekodētais ziņojums ir tuvāks tam, kuru ir vēlējies nodot komunikators, jo efektīvāka ir komunikācija. Tāpēc ļoti svarīgi, lai komunikators orientētos uz saņēmēju, iepriekš ņemtu vērā viņa individuālās īpašības.

**Atgriezeniskā saikne (*feedback*).** Šajā gadījumā – saņēmēja reakcija uz saņemto ziņojumu, adresēta komunikatoram, t.i., komunikators saņem informāciju par to, kā saņēmējs ir uztvēris nodoto informāciju. Var būt vienvirziena komunikācija, kad šādas atgriezeniskās saiknes nav. Visbiežāk tas gadās, vadītājam nododot informāciju padotajiem. Tad vadītājs nevar būt drošs, ka nodotais ziņojums ir pareizi saprasts un vai tas vispār ir sasniedzis adresātu. Reizēm atgriezeniskā saikne var būt netieša, biežāk tas ir raksturīgi negatīvai reakcijai uz saņemto informāciju: produktivitātes samazināšana, darba kavējumi u. tml.

**Traucējumi jeb "troksnis".** Dažāda veida izkropļojumi vai sagrozījumi var rasties jebkurā komunikācijas elementā. Psiholoģiska rakstura traucējumi vēlāk tiks aplūkoti kā barjeras efektīvai komunikācijai.



\*\*\*\*\* – traucējumi

9. zīm. Komunikācijas process

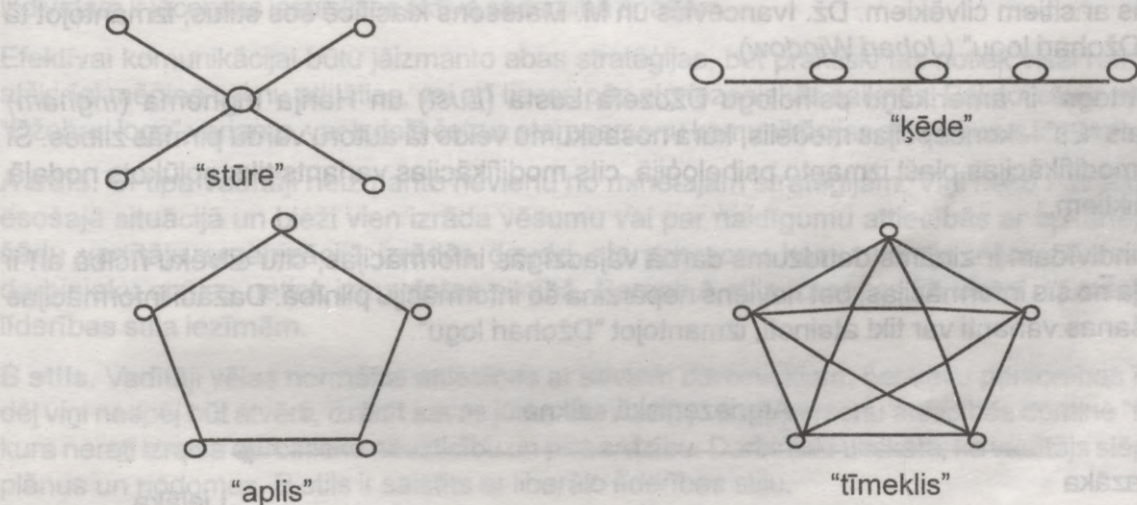
Organizācijas struktūrai ir jānodrošina komunikācija trijos virzienos.

**Lejupejošā komunikācija.** Šajā gadījumā komunikatīvi ir dažādu līmeņu vadītāji, kuri nodod informāciju zemākstāvošajiem vadītājiem vai darbiniekiem. Šī virziena komunikācija lielākajā daļā organizāciju ir dominējošā. Nereti tā ir vienvirziena, t.i., bez atgriezeniskās saiknes, un tieši lejupejošajā komunikācijā visvairāk nākas saskarties ar psiholoģiskajām barjerām tās uztverē. Problēma ir arī tā, ka padotie bieži vien nesaņem tieši to informāciju, kura viņiem nepieciešama. Tas nenovēršami rada stresu.

**Augšupejošā komunikācija.** Informācijas plūsma no lejas uz augšu, t.i., no zemākstāvošajiem vadītājiem un darbiniekiem. To ir grūtāk nodrošināt, it īpaši lielās organizācijās. Tiek izmantotas grupu sanāksmes, speciālas kastes ierosinājumu un priekšlikumu savākšanai, aptaujas, sūdzību uzklaušanās procedūras u.c., bet bieži vien tas ir nepietiekami un zemāk stāvošie ir spiesti meklēt aplinkus ceļus, lai viņu ziņojumi, informācija sasniegtu mērķi.

**Horizontālā komunikācija.** Komunikācija vienā līmenī – starp dažādu struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem. Ļoti nepieciešama dažādu organizācijas funkciju koordinācijai un integrācijai. Tai ir arī sava tīri psiholoģiska funkcija – tā apmierina cilvēku vajadzību pēc savstarpējiem kontaktiem. Diemžēl parasti šī tipa komunikācijai ir stihisks raksturs, tā lielā mērā ir atkarīga no vadītāja vai darbinieka paša, jo reti kura organizācija nodrošina formālus šīs komunikācijas kanālus.

Organizācijas iekšējās struktūrvienībās – nodaļās, departamentos utt. var būt dažādas iekšējās komunikācijas struktūras. Daži piemēri ir redzami 10. zīm.



10. zīm. Komunikācijas struktūras

Ja darbs ir saistīts ar vienkāršu uzdevumu pildīšanu, pietiekami efektīvas ir stūres vai ķēdes tipa komunikāciju struktūras. Ja darba uzdevums ir sarežģīts, prasa radošu pieeju, tad ir nepieciešama ciešāka komunikācija un efektīvākas būs aplja vai tīmekļa tipa komunikāciju struktūras.

## 5.2. Starppersonu komunikācija

Starppersonu komunikācija ir tieša sazināšanās starp atsevišķiem indivīdiem vai arī grupā, šeit vadītājam nākas saskarties ar divām problēmām – individuālajām uztveres atšķirībām un starppersonu komunikācijas stilu atšķirībām.

**Uztveres atšķirības.** Vienu un to pašu situāciju, notikumu vai informāciju cilvēki uztver atšķirīgi atkarībā no savām individuālpsiholoģiskajām īpatnībām, pieredzes, zināšanām. Organizācijas uztveres atšķirība lielā mērā nosaka atšķirības statusos, pozīcijā, kuru cilvēks ieņem organizācijas hierarhiskajā struktūrā. Īpaši izteiktas uztveres atšķirības ir starp vadītāju un padotajiem. Laba ilustrācija tam ir Rensisa Likerta pētījums (sk. 5. tabulu).

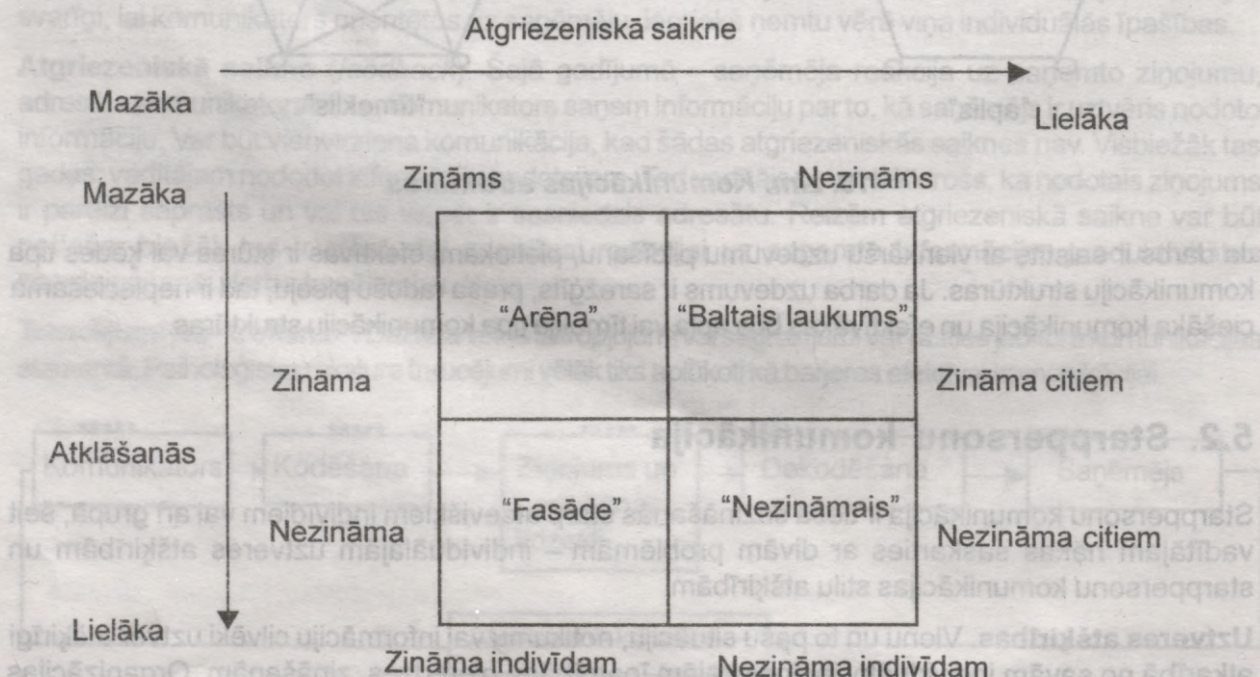
## Uztveres atšķirības starp vadītājiem un padotajiem

Atzinības tipi	Cik bieži padotie ir saņēmuši atzinību par labi paveiktu darbu vadītāja uztverē	Cik bieži ir saņemta atzinība par labi paveiktu darbu padoto uztverē
Privilēģiju piešķiršana	52%	14%
Lielākas atbildības piešķiršana	48%	10%
Uzmundrināšana	82%	13%
Dziļas un sirsnīgas pateicības izteikšana	80%	14%
Apmācība labākam darbam	64%	9%
Interesantāka darba piešķiršana	51%	5%

**Starppersonu stili.** Starppersonu stils ir komunikācijas veids, kuram indivīds dod priekšroku attiecībās ar citiem cilvēkiem. Dž. Ivancevičs un M. Matesons klasificē šos stilus, izmantojot tā saukto "Džohari logu" (*Johari Window*).

"Džohari logs" ir amerikāņu psihologu Džozefa Lusta (*Lust*) un Harija Inghema (*Ingham*) izveidotais "Es" – koncepcijas modelis, kura nosaukumu veido tā autoru vārdu pirmās zilbes. Šī modeļa modifikācijas plaši izmanto psiholoģijā, cits modifikācijas variants tiks aplūkots nodaļā par konfliktiem.

Katram indivīdam ir zināms daudzums darbā vajadzīgās informācijas, citu cilvēku rīcībā arī ir kāda daļa no šīs informācijas, bet neviens nepārzina šo informāciju pilnībā. Dažādi informācijas pārzināšanas varianti var tikt atāinoti, izmantojot "Džohari logu".



11. zīm. Informācijas pārzināšanas varianti

**“Arēna”.** Vīsa efektīvai komunikācijai nepieciešamā informācija ir zināma gan indivīdam (komunikatoram), gan citiem (saņēmējiem). Lai komunikācija notiktu šajā laukā, tās dalībniekiem ir jādalās savās zināšanās, iemaņās, jūtās un uzskatos. Jo plašāks šis lauks kļūst, jo efektīvāka ir komunikācija.

**“Baltais laukums”.** Indivīds nezina to, ko zina citi. Tas viņam rada problēmas, jo grūti izprast citu uzvedību un spriedumus, nezinot informāciju, uz kuru viņi balstās. Indivīda komunikācija ir apgrūtināta.

**“Fasāde”.** Indivīds zina to, kas citiem nav zināms. Tā var būt informācija, kuru indivīds cenšas slēpt kādu iemeslu dēļ (piemēram, baidoties, ka tā var sabojāt attiecības ar citiem, apgrūtināt indivīda nokļūšanu pie varas u. tml.). “Fasāde” kalpo indivīdam par sava veida aizsardzību.

**“Nezināmais”.** Vajadzīgās informācijas nav nevienam. Visbiežāk organizācijās tas gadās tad, ja dažādu nozaru speciālistiem nepieciešams saskaņot savu darbību. Šāda komunikācija ir stipri apgrūtināta.

Indivīds var uzlabot starppersonu komunikāciju, izmantojot vienu no divām stratēģijām – atklāšanas un atgriezenisko saikni.

**Atklāšanās.** Lai paplašinātu “arēnu”, indivīdam ir jābūt atvērtam un godīgam, daloties informācijā ar citiem. Šāda atklāšanās reizēm var būt visai riskanta, jo nostāda indivīdu viegli ievainojamā pozīcijā.

**Atgriezeniskā saikne.** Ja indivīdam nav pieejama informācija, kura ir zināma citiem, nozīmīga kļūst atgriezeniskā saikne, informācijas saņemšana no citiem. Atšķirībā no atklāšanās atgriezeniskā saikne nav atkarīga no paša indivīda, bet gan no pārējo vēlēšanās dalīties ar viņu informācijā. Lai to panāktu, indivīdam ir jācenšas iesaistīties aktīvā sadarbībā ar citiem.

Efektīvai komunikācijai būtu jāizmanto abas stratēģijas, bet praktiski tas notiek visai reti. Vadītāji atšķirīgi mēģina vai nu atklāties, vai arī tiecas pēc atgriezeniskās saiknes. Balstoties uz aprakstīto “Džohari loga” variantu, var izdalīt četrus starppersonu komunikācijas stilus, kurus izmanto vadītāji.

**A stils.** Šī tipa vadītāji neizmanto nevienu no minētajām stratēģijām. Viņi neko nevēlas mainīt esošajā situācijā un bieži vien izrāda vēsumu vai par naidīgumu attiecībās ar apkārtējiem. Ja šādu vadītāju organizācijā izrādās daudz, starppersonu komunikācija ir ļoti neefektīva un darbinieku spējas netiek izmantotas pilnībā. Parasti A stils izpaužas kā viena no autokrātiskā līderības stila iezīmēm.

**B stils.** Vadītāji vēlas normālas attiecības ar saviem darbiniekiem, bet savu personības īpatnību dēļ viņi nespēj būt atvērti, izrādīt savas jūtas. Šo vadītāju starppersonu attiecībās dominē “fasāde”, kura nereti izraisa darbinieku neuzticību un piesardzību. Darbinieki uzskata, ka vadītājs slēpj savus plānus un nodomus. B stils ir saistīts ar liberālo līderības stilu.

**C stils.** Vadītāji ir augstās domās par sevi un savām idejām un izrāda maz intereses par to, ko domā citi. Viņi daudz runā par saviem plāniem un idejām, t.i., atklājas un ignorē atgriezenisko saikni, t.i., informāciju no saviem darbiniekiem, līdz ar to palielina “balto laukumu”. Darbinieki uzskata, ka vadītājs galvenokārt domā par savu nozīmīgumu un prestižu. Darbinieku reakcija ir apātija, atsvešinātība un pasivitāte.

**D stils.** Visefektīvākais starppersonību komunikācijas stils. Sabalansēti izmanto abas stratēģijas, gan “atklāšanas”, gan atgriezenisko saikni. Vadītāji, kuri jūtas droši savās pozīcijās, atklāti dalās ar citiem savās domās un jūtās un labprāt uzklausa citus.

Iepriekš jau tika minēts, ka jebkurā no komunikācijas posmiem var rasties traucējumi jeb “trokšņi”. Psiholoģiska rakstura traucējumus dēvē par psiholoģiskajām barjerām komunikācijā. Aplūkosim svarīgākās no tām.

### **Psiholoģiskās barjeras komunikācijā**

**Atskaites sistēma.** Šī ir pati nozīmīgākā barjera, kura visvairāk traucē komunikācijai. Jo lielākas ir atšķirības starp cilvēkiem, viņu personībām, pieredzi, zināšanām, iemaņām, statusu, jo vairāk apgrūtināta ir komunikācija. Arī cilvēki, kuri veic dažādas funkcijas organizācijā, interpretē vienu

un to pašu situāciju atšķirīgi. Tāpat atšķirības nosaka atrašanās dažādos organizācijas struktūras līmeņos. Tā rezultāts ir informācijas sagrozīšana, izkropļošana bez kāda apzināta nodoma.

**Selektīvā klausīšanās.** Tā ir viena no selektīvās uztveres izpausmēm, cilvēki dzird to, ko viņi grib dzirdēt, un nedzird to, ko viņi negrib dzirdēt. Ja informācija ir pretrunā ar cilvēka uzskatiem, pārliecību, tā vai nu tiek uztverta sagrozītā veidā, atbilstoši jau esošajiem priekšstatiem, vai arī tiek ignorēta vispār.

**Nozīmīguma vērtējumi.** Informācijas uztvere lielā mērā ir atkarīga no saņēmēja attieksmes pret komunikatoru. Piemēram, saliedēta darba grupa var noskaņoties negatīvi vērtēt jebkuru vadītāja rīcību, ja šim vadītājam nav pietiekamas autoritātes darbinieku acīs. Tātad attieksme pret ziņojumu var veidoties jau pirms tā saņemšanas.

**Avota uzticamība.** Informācijas avota uzticamība ir saistīta ar nozīmīguma vērtējumu. Vai saņēmējs ir drošs, ka viņš var paļauties uz komunikatoru un tā sniegto informāciju.

**Filtrēšana.** Tā ir manipulēšana ar informāciju no komunikatora puses. Saņēmējam tiek sniegta tikai tā informācija, kuru komunikators uzskata par vēlamu. Nevēlamā informācija tiek slēpta. Visbiežāk zemāk stāvošie vadītāji un darbinieki filtrē informāciju augšupejošajā komunikācijā.

**Sevišķa valoda.** Tā ir specifiskas terminoloģijas vai kādas profesijas vai grupas žargona izmantošana komunikācijā. Šī speciālā valoda atvieglo komunikāciju savējo starpā, tā rada īpašu piederības izjūtu kādai "kastai", nostiprina pašcieņu un veicina grupas iekšējo saliedētību. Reizēm šāda valoda tiek lietota, lai atstātu iespaidu uz apkārtējiem, darbā kāda grupa var šādi mēģināt radīt mistiskas noslēpumainības plīvuru, kurš sedz tās darbību.

**Atšķirības statusā.** Atrašanās uz dažādiem organizācijas hierarhijas pakāpieniem ne tikai rada dažādas atskaites sistēmas, bet arī citus šķēršļus komunikācijā. Tā, piemēram, lai nokļūtu pie vadītāja, ir iepriekš jāpiesakās, vai arī sekretāre izlemj, vai jautājums ir pietiekami nozīmīgs, lai traucētu vadītāju. Ierindas darbinieki var justies apjukusi un nedroši sarunā ar augsta ranga vadītājiem.

**Laika trūkums.** Laika deficītu izjūt katrs vadītājs, un parasti šī iemesla dēļ komunikācija ar darbiniekiem ir nepietiekama. Laika trūkums var nopietni traucēt arī informācijas plūsmu pa formālajiem komunikācijas kanāliem, kā dēļ cilvēki var nesaņemt laikā to informāciju, kuru viņiem vajadzētu saņemt.

**Komunikācijas pārslodze.** Cilvēki bieži vien žēlojas par informācijas trūkumu, bet nereti vērojama arī pretēja parādība – informācijas pārpilnība. Īpaši raksturīgi tas ir pēdējai desmitgadei sakarā ar informācijas tehnoloģijas straujo attīstību. Daudzi ziņojumi tiek vienkārši pārskatīti vai vispār netiek dekodēti. Milzīgajā informācijas daudzumā grūti orientēties un atrast nepieciešamo informāciju.

Ivancevičs un Matesons uzskata, ka komunikācijas barjeras var būt pašā indivīdā (piemēram, atskaites sistēma, nozīmīguma vērtējumi, avota uzticamība) vai arī organizācijā (piemēram, sevišķā valoda, filtrēšana, atšķirības statusā). Tātad, mēģinot uzlabot komunikāciju, jāpanāk pārmaiņas gan cilvēkos, gan organizācijā.

### Komunikācijas uzlabošana

Ja vadītāji vēlas uzlabot komunikāciju, viņiem ir jāpilnveido savi ziņojumi – informācija, kuru viņi vēlas sniegt citiem – un vairāk jāpievērš uzmanība informācijas uztverei, tās saprašanai, t.i., jāuzlabo kodēšana un dekodēšana. Šim nolūkam var tikt izmantota virkne paņēmieni.

Komunikāciju var uzlabot pārbaudot, vai sniegtā informācija ir saņemta, pareizi saprasta un interpretēta. Komunikācijas pārslodzi var novērst vai vismaz mazināt, regulējot informācijas plūsmu. Svarīgi panākt to, lai tiktu sniegta patiešām vajadzīgā un nepieciešamā informācija un to saņemtu vajadzīgais adresāts. Jau pieminētā atgriezeniskā saikne ir svarīgs faktors komunikācijas uzlabošanā. Komunikāciju uzlabot palīdz arī informācijas atkārtošana (vēlams, ar citiem līdzekļiem vai citādā veidā, ņemot vērā iespējamās individuālās uztveres atšķirības), savstarpējas uzticības radīšana vadītāja un darbinieku starpā, pareiza laika plānošana, valodas vienkāršošana. Nepieciešams izmantot arī neformālos informācijas kanālus – runas, baumas

Ieti ātri izplatās organizācijā, katrā ziņā daudz ātrāk, nekā informācija pa oficiālajiem kanāliem. Pēc dažādu pētījumu rezultātiem, šādas runas vai baumas vidēji satur 75% patiesas informācijas. Lai novērstu nevēlamu vai nepatiesu ziņu izplatīšanos, cilvēki ir laikus jānodrošina ar viņiem nepieciešamo informāciju. Baumas rada situācijas, kad cilvēki izjūt vajadzību pēc kādas noteiktas informācijas, bet šīs informācijas trūkst.

Empātijas attīstīšana nozīmē arī komunikācijas uzlabošanu. Empātija ir spēja iejusties otrā cilvēkā, saprast otra cilvēka emocijas, pārdzīvojumu. Empatizējot mēs it kā iejutamies otra cilvēka ādā, iztēlojamies sevi viņa vietā. Komunikācijas gadījumā mēs mēģinām iztēloties, kā mūsu ziņojums tiks dekodēts. Dodot rīkojumus, norādījumus, arī izsakot kritiku, vadītājam vajadzētu iedomāties sevi sava darbinieka vietā un iztēloties, kā viņš uztvertu šādu informāciju.

Daudz iespēju ir atgriezeniskās saiknes pilnveidošanai. F. Lutanss salīdzina efektīvu un neefektīvu atgriezenisko saikni (sk. 6. tab.).

6. tabula

Atgriezeniskā saikne

Efektīva	Neefektīva
1. Nolūks – palīdzēt darbiniekam	1. Nolūks – noniecināt darbinieku
2. Konkrēta	2. Vispārīga
3. Aprakstoša	3. Vērtējoša
4. Lietderīga	4. Neatbilstīga
5. Sniegta laikā	5. Sniegta nelaikā
6. Ņem vērā darbinieka gatavību uztvert atgriezenisko informāciju	6. Liek darbiniekam aizsargāties
7. Skaidra	7. Grūti saprotama
8. Ticama, droša	8. Neprecīza, pavirša

Īpaša nozīme efektīvā komunikācijā ir tā saukta jāķemēna vabdaļjēb neverbālā jākōm unikācijā i un prasm eikhausitēs. Tāpēc šos jautājumus apskatīsim nedaudz sīkāk.

### 5.2.1. Neverbālā komunikācija

Neverbālā komunikācija ir sazināšanās (informācijas apmaiņa) bez vārdu palīdzības. Kā komunikācijas līdzekļi tiek izmantoti sejas izteiksme, skatiens, žesti, poza un ķermeņa kustības, balss intonācija u.c. Apmēram 50% informācijas (pēc dažiem avotiem, pat 60–80%) cilvēks nodod un saņem neverbālā ceļā. Tā kā apziņa vāji kontrolē šo komunikācijas ceļu, tajā sniegtā un uztvertā informācija tiek tikai daļēji apzināta vai ir pilnībā neapzināta. Taču tā lielā mērā ietekmē cilvēka uzvedību, attiecībās ar cilvēkiem mēs vispirms reaģējam tieši uz neverbālajiem signāliem. Aplūkosim galvenos neverbālās komunikācijas līdzekļus.

**Sejas izteiksme jeb mīmika.** Mīmika atspoguļo cilvēku emocionālo stāvokli – prieku, izbrīnu, bailes, sašutumu, skumjas utt. Visinformatīvākās ir sejas kustīgākās daļas – lūpu kaktiņi, uzacis, arī pierē (tās saraukšana). Pēc sejas izteiksmes ir iespējams pietiekami precīzi noteikt cilvēka emocionālo stāvokli. Tajā pašā laikā nedrīkst aizmirst, ka no visiem neverbālās saziņas līdzekļiem apziņa vislabāk kontrolē mīmiku. Cenšoties panākt vēlamu iespaidu uz sarunas partneri, cilvēki savai sejai piešķir atbilstošu izteiksmi – solīdumu, ieinteresētību, uzmanību, gatavību dalīties domās u. tml. Tāpēc, lai noteiktu cilvēka patieso emocionālo stāvokli, nepieciešams pievērst uzmanību arī citām cilvēka neverbālajām izpausmēm.

**Skatiens.** Tiešā personiskā komunikācija vienmēr sākas ar saskatīšanos. Ar skatienu cilvēks

izrāda interesi par sarunu biedru un par pašu sarunu. Apmēram pusi sarunas laika tas ir pievērst partnerim, turklāt cilvēks vairāk raugās, kad klausās, un mazāk, kad runā pats. Izvairīgs skatiens var liecināt vai nu par apmulsumu, neērtības sajūtu vai arī par nevēlēšanos kaut ko pateikt līdz galam, slēpt kādu informāciju. Ļoti ciešs un pētošs skatiens parasti rada sarunu partnerī diskomforta sajūtu un tiek uztverts kā vērtējoša vai pat naidīga attieksme.

**Žesti.** Žesti ir apzinātas vai neapzinātas roku vai kādu citu ķermeņa daļu (piemēram, galvas mājiens) kustības. Dažādiem žestu veidiem var būt dažāda nozīme.

**Žesti – signāli** ir apzināti žesti, kuri aizstāj vārdus. Piemēram, pacelts rādītājpirksts kā brīdinājums, pacelts īkšķis kā uzslava, piekrītošs vai noraidošs galvas mājiens u. tml. Šie žesti parasti tiek viennozīmīgi saprasti, bet jāņem vērā, ka pastāv kultūru atšķirības. Piemēram, Bulgārijā galvas mājienu ir pretēja nozīme nekā pie mums un citur pasaulē.

**Ekspresīvie (izteiksmes) žesti** ir apzinātas vai neapzinātas kustības (parasti roku), kuras izceļ teiktā nozīmīgumu vai piešķir teiktajam emocionālu nokrāsu. Šie žesti norāda uz to, ka cilvēks jūtas brīvi un atraisīti. Sākoties sarunai, bieži vien var novērot, ka sarunas partneris sēž nekustīgi, ir sasprindzis, bet pamazām, iejūtoties situācijā, sāk žestikulēt ar rokām, izdara vieglas ķermeņa kustības.

**Adaptīvie (pielāgošanās) žesti** ir neapzinātas kustības (piemēram, "puteklīšu" nolasīšana no apģērba, bungošana ar pirkstiem pa galdu, kājas pēdas šūpošana sēžot, deguna aizskaršana ar rādītājpirkstu utt.), kuras nav adresētas sarunas biedram. Šāda veida kustības var liecināt par nervozitāti, neapmierinātību, emocionālu diskomfortu.

**Poza un ķermeņa kustības.** Rokas, sakrustotas uz krūtīm vai saliktas aiz muguras, var liecināt par cenšanos norobežoties vai arī aizsargāties (piemēram, ja partnera uzdotais jautājums ir nepatīkams). Noliekšanās uz priekšu parāda ieinteresētību sarunā, atgāšanās atpakaļ – intereses trūkumu, nepatiku vai vērtējošu attieksmi pret sarunas biedru. Līdzīgi var saprast arī sagriešanos sāniski pret partneri (sarunājoties kājās stāvot).

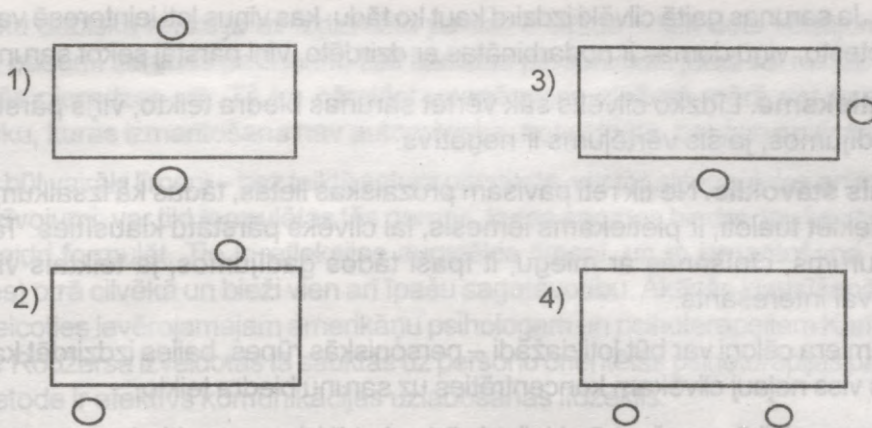
**Balss intonācija.** Līdzās sejas izteiksmei balss intonācija ir viens no nozīmīgākajiem neverbālās komunikācijas līdzekļiem. Amerikāņu psihologs A. Megrabjans savos pētījumos ir konstatējis, ka tikai 7% ziņojuma satura tiek nodoti ar vārdu palīdzību, 55% – ar sejas izteiksmi un 38% – ar balss intonāciju. Balss intonācija pati par sevi ir ziņojums, kurš norāda, kā jāsaprot sniegtā informācija.

**Fiziskā distance.** Attālums starp sarunas partneriem un tā izmaiņas norāda uz attiecību raksturu starp sarunas partneriem. Amerikāņu psihologs Edvards T. Holls (*Hall*) šādi klasificē fiziskās distances saistībā ar attiecību raksturu.

- 1. Intīmā distance** (15–50 cm). Šāda distance ir pieņemama tikai attiecībās ar ļoti tuviem cilvēkiem (dzīvesbiedriem, iemīļotajiem cilvēkiem, bērniem, vecākiem).
- 2. Personiskā distance** (0,5–1,0 m). Raksturīga biedriskām, draudzīgām attiecībām.
- 3. Sociālā distance** (1,0–3,5 m). Šāda distance norāda uz neitrālām attiecībām. Sarunā ar nesen darbā pieņemtu kolēģi šī distance var būt 1,0–1,5 m, darbinieka sarunā ar vadītāju – no 1,5–3,5 m. Jāņem vērā, ka distances samazināšana sarunā ar padoto tiek uzskatīta par vadītāja privilēģiju.
- 4. Sabiedriskā distance** (vairāk nekā 3,5 m). Tas ir attālums, no kura ir pietiekami ērti uzstāties lielākas auditorijas priekšā.

Distances samazināšana norāda uz psiholoģisku tuvināšanos un otrādi – palielināšana nozīmē psiholoģisku attālināšanos. Cilvēki bez pietiekamas situācijas un otra cilvēka izjūtas bieži vien neievēro vajadzīgo distanci, visbiežāk nevajadzīgi pietuvinās partnerim, radot viņā spriedzi vai pat nepatiku. Jāņem vērā arī kultūru atšķirības, piemēram, Austrumu zemēs savstarpēji pieņemamā distance var būt mazāka nekā Amerikā vai Eiropā. Dž. Ivancevičs un M. Matesons uzskata, ka sejas izteiksme, acu kontakts, ķermeņa kustības norāda uz emociju veidu, bet distance, poza un žesti – uz emociju intensitāti.

**Izvietojums telpā.** Angļu psihologs Maikls Ārgails (*Argyle*) izdala četras iespējamās pozīcijas, kuras var ieņemt sarunu partneri, sēžot pie galda (sk. 12. zīm.).



12. zīm. Komunikatoru izvietojums

Katra no šīm pozīcijām ir atbilstoša noteikta veida komunikācijai un attiecībām. **Pirmā pozīcija** atbilst **konkurences** attiecībām. Šāds izvietojums ir raksturīgs darījumu sarunām, formālai vadītāja un padotā komunikācijai. **Otrā pozīcija** parasti ir saistīta ar **neitrālām** attiecībām, komunikācijai ir gadījuma raksturs. **Trešā pozīcija** ir nozīmīga **biedriskām** attiecībām, brīvai, atraisītai sarunai, neformālai komunikācijai starp vadītāju un padoto. **Ceturtnā pozīcija** ir piemērota **sadarbībai**, komunikācijai ar kopējām interesēm.

Neverbālās komunikācijas apzināšanās, tās signālu uztvere ne tikai palīdz labāk saprast partneri, bet reizēm ļauj atklāt viņa slēptos nodomus vai arī viņa patieso attieksmi pret mums vai apspriežamo jautājumu gadījumā, ja viņš to cenšas maskēt. Ir jābūt atbilstībai starp to, ko cilvēks saka un kā viņš to saka un uzvedas sarunas brīdī. Ja šādas atbilstības nav, tas liecina, ka komunikācijai nevar uzticēties, partneris vēlamu cenšas uzdot par esošo, tiecas mūs maldināt vai slēpt kādu informāciju. No otras puses, ja komunikators prasmīgi izmanto neverbālās komunikācijas līdzekļus, viņš var noskaņot sarunas partneri sev labvēlīgi, radīt nepiespiestības atmosfēru, kura uzlabo komunikāciju.

### 5.2.2. Efektīva klausīšanās

Pats svarīgākais ir pieņemt lēmumu klausīties. Daudziem vadītājiem ir tendence izvairīties no klausīšanās, it īpaši no padoto uzklaušanās, uzskatot, ka viņiem jau tāpat ir zināms tas, ko padotie viņiem grib teikt, vai arī viņi neuztver padotos kā pietiekami nozīmīgu informācijas avotu. Bet arī tādā gadījumā, ja cilvēks ir pieņēmis lēmumu uzklaut otru, ne vienmēr šī klausīšanās ir pietiekami efektīva, jo ir vesela virkne iemeslu, kas var to traucēt.

#### Neklausīšanās iemesli

- Intereses zudums.** Sarunas sākumā indivīds var noskaņoties uz klausīšanos, taču, ja jau pirmās partnera teiktās frāzes neatbilst indivīda gaidītajam, interese zūd un klausīšanās izbeidzas.
- Selektīvā klausīšanās.** Tā jau tika minēta iepriekš kā viena no nozīmīgām komunikācijas barjerām. Cilvēki dzird to, kas viņiem ir interesanti, un nedzird to, kas nepiesaista viņu uzmanību. Ja sarunas partneris tiek uztverts kā domu biedrs, cilvēki dzird to, kas apstiprina šo pieņēmumu, bet nedzird izteikumus, kuri ir pretrunā ar viņu uzskatiem. Un otrādi – ja partneris izraisa antipātijas, tiek uztverts kā pretinieks, cilvēki sadzird tikai to, kas viņiem šķiet aplams vai nepatīkams. Sevišķi raksturīgi tas ir konfliktsituācijām.
- Iepriekšēja lēmuma pieņemšana.** Ja, apspriežot kādu jautājumu, mēs jau iepriekš esam izlēmuši, kā tas risināms, mēs bieži vien vienkārši klusējam, kamēr citi izsaka savus viedokļus, bet patiesībā neklausāmies.
- Savas atbildes apdomāšana.** Apdomājot, kā reaģēt uz sarunas biedra teikto, cilvēki bieži vien, paši to neapzinoties, pārstāj klausīties. Līdzīga situācija rodas, kad cilvēks nepacietīgi gaida iespēju izteikt savu viedokli.

5. **Iestrēgšana.** Ja sarunas gaitā cilvēki izdzird kaut ko tādu, kas viņus ļoti ieinteresē vai, gluži otrādi, rada iekšēju protestu, viņu domas ir nodarbinātas ar dzirdēto, viņi pārstāj sekot sarunai, iestrēgst.

6. **Vērtējoša attieksme.** Līdzko cilvēks sāk vērtēt sarunas biedra teikto, viņš pārstāj klausīties, it īpaši tajos gadījumos, ja šis vērtējums ir negatīvs.

7. **Fizioloģiskais stāvoklis.** Ne tik reti pavisam prozaiskas lietas, tādas kā izsalkums vai slāpes, vēlēšanās apmeklēt tualeti, ir pietiekams iemesls, lai cilvēks pārstātu klausīties. Tas var būt arī pārmērīgs nogurums, cīnīšanās ar miegu, it īpaši tādos gadījumos, ja teiktais viņam nešķiet īpaši nozīmīgs vai interesants.

Satraukums, nemiera cēloņi var būt ļoti dažādi – personiskās rūpes, bailes izdzirdēt kaut ko sev ļoti nepatīkamu, tas viss neļauj cilvēkam koncentrēties uz sarunu biedra teikto.

8. **Vērošana.** Sarunas laikā neapšaubāmi ir lietderīgi sekot līdzī sarunas biedra uzvedībai, viņa pozai, žestiem utt., taču, ja cilvēks pārāk aizraujas ar šo vērošanu, viņš pārstāj klausīties sarunas biedrā.

9. **Priekšstata veidošana.** Ja šī ir pirmā tikšanās ar sarunas partneri, uzmanība vispirms tiek koncentrēta uz viņa ārējo izskatu, kustībām utt. Cilvēks cenšas veidot priekšstatu par otru. Šajā laikā viņš klausās teiktajā ļoti maz vai pat vispār nedzird sarunas biedra teikto. Sevišķi bieži tas gadās, ja sarunas biedram ir kādas īpatnības, kuras piesaista uzmanību – neparasta balss intonācija, īpatnēja ausu vai deguna forma vai vēl kāda cita īpatnība.

Klausīties var traucēt arī citi apstākļi, šeit tika aplūkoti tie, kuri negatīvi iespaido klausīšanos visbiežāk. Daudziem cilvēkiem ir mērķīga pārliecība, ka, lai klausītos sarunas biedrā, pietiek pašam klusēt. Bet cilvēks var klusēt un vienlaikus neko nedzirdēt jau minēto iemeslu dēļ. Klausīšanās patiesībā ir aktīvs process, kurš prasa uzmanības koncentrāciju, atmiņas un reizēm arī gribasspēka piepūli. Tieši tāpēc ilgstoša uzmanīga klausīšanās nav iespējama – tā nogurdina.

Cilvēki paši bieži vien nepamana, ka ir pārstājuši klausīties, toties parasti viņi redz, ka sarunu biedrs ir pārstājis klausīties. Par to liecina nemainīga, parasti domīga sejas izteiksme, klīstošs acu skatiens. Ja cilvēks beidz runāt un gaida sarunas biedra reakciju, bet tas pēkšņi krasi maina sarunas tematu vai uzdod jautājumu, kuram nav nekāda sakara ar teikto, tā ir diezgan droša zīme, ka viņš ir palicis neuzklausīts.

Kā padarīt klausīšanos efektīvāku? Drošākais veids, kā to panākt, ir aktīvā jeb reflektīvā (atspoguļojošā) klausīšanās. Atšķirībā no pasīvās klausīšanās, kad klausītājs galvenokārt klusē, aktīvā klausīšanās nozīmē aktīvu reaģēšanu uz sarunas biedra teikto.

### Aktīvās klausīšanās paņēmieni

1. **Noskaņošanās uz klausīšanos.** Tā ir uzmanības "pārslēgšana" uz sarunas partneri, attiecīgas pozas ieņemšana (viegla noliekšanās uz priekšu, atbrīvotas, t.i., nesakrustotas rokas un kājas).

2. **Iestarpinājumi.** Tie ir piekrietoši galvas mājieni, piekrietoši izteikumi – "jā, jā", "mm", "saprotu" u.tml.

3. **Precizējoši jautājumi.** Partnerim, uz brīdi ieturot pauzi, tiek uzdoti tādi jautājumi, kā, piemēram, "Vai jūs nevarētu paskaidrot sīkāk?", "Kad tieši tas notika?", "Kas vēl tur bija klāt?" Šādi un tamlīdzīgi jautājumi nemaina sarunas tematu, bet gan padziļina to. Tie stimulē runātāju un ļauj viņu labāk saprast.

4. **Pārstāsts.** Tas ir pats galvenais aktīvās klausīšanās paņemiens. Pārstāsts ir sarunas biedra teiktā refleksija jeb atspoguļošana. Vienkāršākais **refleksijas** līmenis ir dzirdētā tās atkārtojums saviem vārdiem. Saņemot sarunas partnera apstiprinājumu šim pārstāstam, mēs varam būt pārliecināti, ka esam viņu uzklausījuši un pareizi sapratuši, kā arī esam parādījuši partnerim, ka viņš ir uzklausīts un saprasts. Nereti vadītāji iebilst, ka šāds pārstāsts var radīt iespaidu, ka viņi piekrīt sarunu biedram arī tajā gadījumā, ja patiesībā tas tā nav. Te jāuzsver, ka saprašana vēl nenozīmē piekrišanu. Pēc pārstāsta un tā apstiprinājuma sarunas biedram var norādīt, ka viņam nepiekrīt. Tas viņā var radīt vilšanās izjūtu, bet tas nebūs aizvainojums, jo viņš zinās, ka ir uzklausīts un saprasts.

Pirmajā brīdī var šķist, ka šis pārstāsta paņemiens ir ļoti vienkāršs. Patiesībā tas tā nav, jo ikdienas

sarunās cilvēku dabiska reakcija uz izdzirdēto parasti ir citāda – tiek dots vērtējums teiktajam, tā interpretācija, padomi sarunas partnerim, tiek izteiktas personiskās jūtas vai minēti līdzīgi gadījumi no personiskās pieredzes utt. Tā ka pārstāsta paņēmienu zināmā mērā var uzskatīt par īpašu sarunas tehniku, kuras izmantošana nav automātiska, neapzināta, bet gan apzināti mērķtiecīga.

Refleksijai var būt vairāki līmeņi – bez teiktā satura pārstāsta, var tikt atspoguļotas arī sarunas partnera jūtas un pārdzīvojumi, var tikt formulētas tās domas, kuras sarunas biedrs nav izteicis līdz galam vai nav spējis skaidri formulēt. Tie ir refleksijas augstākie līmeņi, un to izmantošana prasa empātiju (spēju iejusties) otrā cilvēkā un bieži vien arī īpašu sagatavotību. Aktīvās klausīšanās metode kļuva populāra, pateicoties ievērojamajam amerikāņu psihologam un psihoterapeitam Karlam Rodžersam (*Rogers*). Tā ir Rodžersa izveidotās tā sauktās uz personu orientētās psihoterapijas pamatā. Pieredze rāda, ka šī metode ir efektīvs komunikācijas uzlabošanas līdzeklis.

Pastāv daudzas un dažādas iespējas komunikācijas uzlabošanai, galvenais – lai organizācijās strādājošie, it īpaši vadītāji, apzinātos nepieciešamību to darīt.

### 5.3. Lēmumu pieņemšana organizācijā

Pieņemto lēmumu kvalitāti var uzskatīt par vadītāja darba efektivitātes kritēriju. Par organizācijā pieņemtajiem lēmumiem neatkarīgi no tā, vai tie tiek pieņemti individuāli vai grupā, atbildīgi ir vadītāji.

Pastāv dažādas lēmumu pieņemšanas tipu un lēmuma pieņemšanas stadiju klasifikācijas. Pēc savas būtības tās ir ļoti līdzīgas, atšķirības ir galvenokārt terminoloģijā. Visplašāk izplatītā ir Herberta Saimona (*Simon*) pieeja lēmumu pieņemšanas analīzē un tā tiks izmantota arī šeit.

Saimons izšķir divus lēmumu tipus – programmētie (jeb plānotie) un neprogrammētie (jeb neplānotie) lēmumi. **Programmētie lēmumi** ir rutīnas procedūras ikdienišķu jautājumu risināšanā. Parasti tās ir darba situācijas, kuras regulāri atkārtojas un kuras jau iepriekš iespējams "izskaitļot". Šāda rakstura jautājumu organizācijā var būt ļoti daudz, tie tiek risināti zemākajā vai vidējā vadības līmenī, nepieciešamības gadījumā izmantojot matemātiskās metodes un datortehniku.

**Neprogrammētie lēmumi** tiek pieņemti jaunās vai ļoti sarežģītās situācijās. Šajā gadījumā ierastās, standartizētās lēmuma pieņemšanas procedūras neder un vajadzīga cita pieeja, kura prasa gan intuīciju, gan radošu attieksmi. Ideālā gadījumā šādi lēmumi ir augstākā līmeņa vadītāju kompetencē, diemžēl reālā praksē viņiem pārāk daudz nākas nodarboties ar rutīnas jautājumiem, t.i., programmētiem jautājumiem.

#### 5.3.1. Individuālā lēmuma pieņemšana

##### Lēmuma pieņemšanas process

Jāatceras, ka lēmumi ir līdzekļi mērķa (rezultāta) sasniegšanai, nevis pats rezultāts. Lēmuma pieņemšana ir organizācijas reakcija uz problēmu. **Problēma** šajā gadījumā ir atšķirība starp plānoto, gaidīto un sasniegto, esošo. Jo lielāka ir šī atšķirība jeb novirze (negatīvā nozīmē), jo nopietnāka ir problēma.

Lēmuma pieņemšanas procesa stadijas, kuras tagad tiks aplūkotas, ir jāuztver nevis kā stingri noteikta "soli pa solim" procedūra, bet gan kā iespējamā darbību secība. Šīs stadijas vairāk atbilst neprogrammētiem nekā programmētiem lēmumiem. Pavisam var izšķirt septiņas lēmuma pieņemšanas procesa stadijas.

1. **Mērķa izvirzīšana un tā sasniegšanas kritēriju noteikšana.** Ja mērķis ir pareizi izraudzīts un formulēts, tas nosaka, kāds rezultāts vai rezultāti ir jāsasniedz, kā arī to, pēc kādiem kritērijiem var noteikt, vai mērķis ir sasniegts, vai ne.

2. **Problēmas noskaidrošana.** Kad ir skaidri noteikts mērķis, jānosaka problēma, kura jāatrisina, lai šo mērķi varētu sasniegt. Ne vienmēr pati problēma ir acīmredzama, tās saskaņāšanu var

apgrūtināt vairāki faktori. Pirmkārt, šāds faktors var būt selektīvā uztvere. Nevēlama vai negatīva informācija uztverot tiek sagrozīta vai vispār ignorēta. Ja šī informācija satur problēmas būtību, tā paliek neatpazīta. Otrkārt, iespējama problēmas risinājums var tikt uztverts kā pati problēma. Līdz ar to netiek ņemti vērā citi risinājumi un identificētā problēma patiesībā nav problēma. Treškārt, par problēmu var tikt pieņemtas neatrisinātās problēmas sekas, nevis pati problēma.

**3. Alternatīvu izvirzīšana.** Alternatīva šinī gadījumā ir problēmas iespējama risinājums. Izvirzot alternatīvas, svarīgi ir ņemt vērā šo alternatīvu iespējamās sekas. Šim nolūkam nepieciešama informācija gan par iekšējo situāciju organizācijā, gan par ārējiem apstākļiem. Šīs informācijas iegūšana un analīze var prasīt visai daudz laika un pūļu.

**4. Alternatīvas novērtēšana.** Kad ir iespējamie problēmas risinājumi, nepieciešams tos salīdzinoši novērtēt. Vērtēšanā jāvadās pēc izraudzītā mērķa, dodot priekšroku tām alternatīvām, kuras atbilst mērķim un tā sasniegšanas kritērijiem. Tāpēc tik liela nozīme ir pirmajai stadijai, jo bez skaidra mērķa un kritērijiem rezultāta novērtēšana nav iespējama. Novērtēšana var notikt dažādos apstākļos. Vienā gadījumā lēmuma pieņēmējam var būt pilnīga informācija par katras alternatīvas iespējamo iznākumu. Šāds gadījums jāuzskata par ideālu un reāli tas ir sastopams visai reti. Citā gadījumā var nebūt vispār nekāda priekšstats par to, kāds rezultāts var būt iespējamam risinājumam. Tad alternatīvu efektīva novērtēšana praktiski nav iespējama, bet par laimi šāda situācija ir samērā reta. Visbiežāk sastopamajā variantā lēmuma pieņēmējam ir zināms priekšstats par katras alternatīvas varbūtējo saistību ar mērķa sasniegšanu. Šādā situācijā, kura ir saistīta ar zināmu risku, bieži tiek izmantota matemātiskā statistika un alternatīvu izvērtēšana ar datora palīdzību.

**5. Alternatīvas izvēle.** Tā arī ir lēmuma pieņemšana. Alternatīvas izvēli sarežģī tas, ka viena mērķa sasniegšana var negatīvi ietekmēt citu, ne mazāk svarīgu mērķu sasniegšanu. Tas bieži vien liek vadītājam izvēlēties nevis optimālo variantu konkrētā mērķa sasniegšanai, bet gan kādu apmierinošu kompromisa variantu.

**6. Pieņemtā lēmuma realizācija.** Nereti lēmuma īstenošana ir grūtāka par lēmuma pieņemšanu. Ja lēmumu nav iespējams realizēt, tad tā pieņemšanai nav bijusi īpaša nozīme. Lēmumu parasti īsteno cilvēki, tāpēc svarīgi, kā viņi uztvers šo lēmumu – vai tas būs viņiem saprotams, vai viņi būs ar to apmierināti. Tāpēc liela nozīme ir komunikācijai – kā vadītājs informē padotos par pieņemto lēmumu.

**7. Pieņemtā lēmuma realizācijas kontrole.** Lai šāda kontrole būtu iespējama, svarīgi, lai iepriekš (vēl procesa pirmajā stadijā) būtu noteikti rezultāta novērtēšanas kritēriji. Ja plānotais rezultāts nav sasniegts, nepieciešams no jauna pārskatīt visu lēmuma pieņemšanas procesu.

Šīs lēmuma pieņemšanas stadijas ir raksturīgas gan individuālajai lēmuma pieņemšanai, gan lēmuma pieņemšanai grupā. Ja lēmums tiek pieņemts individuāli, ir jāņem vērā individuālie faktori, kuri var ietekmēt tā pieņemšanu, tāpēc tie jāaplūko atsevišķi.

### Lēmuma pieņemšanas individuālie faktori

**Vērtības.** Individīda vērtību sistēma lielā mērā iespaido ne tikai alternatīvu izvēli, bet lēmuma pieņemšanas procesa visas stadijas, sākot ar mērķa izvirzīšanu (nosaucot mērķu prioritātes) un beidzot ar kontroles stadiju (izvēloties korekcijas veidus). Vērtības ir cieši saistītas ar citām indivīda personības īpašībām.

**Personība.** Personības vajadzības un sociālās ievirzes, situācijas uztvere un indivīda emocionālais stāvoklis ir ne mazāk nozīmīgs ietekmes faktors kā indivīda vērtības. Nozīme ir arī indivīda intelekta līmenim, dzimumam un sociālajam statusam. Viens cilvēks nevar būt vienādi sekmīgs visās lēmuma pieņemšanas procesa stadijās.

**Gatavība riskēt.** Cilvēki atšķiras cits no cita ar gatavību riskēt, un tas iespaido to, kādus lēmumus, ar cik lielu riska pakāpi viņi pieņem. Bieži vien cilvēki ir gatavi uz lielāku risku, darbojoties grupā, nekā individuāli.

**Kognitīvā disonanse.** Kognitīvā disonanse apzīmē psihisko stāvokli, kurā cilvēka apziņā vienlaikus pastāv savstarpēji nesavienojami priekšstati vai pārdzīvojumi. Šo jēdzienu ir ieviesis

amerikāņu psihologs Leons Festingers (*Festinger*). Šāds iekšējais konflikts rada vairāk vai mazāk izteiktu trauksmes stāvokli. Pieņemot lēmumu, nereti rodas pretruna starp indivīda zināšanām un pārliecību un pieņemto lēmumu, rodas šaubas par šī lēmuma pareizību.

Visbiežāk tas gadās, ja pieņemtais lēmums ir īpaši nozīmīgs psiholoģiski vai finansiāli, ja iespējamo risinājumu ir bijis daudz. Tā kā visatbildīgākos lēmumus pieņem augstākā līmeņa vadītāji, tad kognitīvā disonanse biežāk skar tieši viņus. Ja parādās šāda disonanse, labākais būtu savas kļūdas atzīšana un pieņemtā lēmuma pārskatīšana.

Diemžēl cilvēki bieži vien nevēlas atzīt to, ka viņu pieņemtais lēmums ir nepareizs, un apzināti vai neapzināti meklē apstiprinājumu tā pareizībai. Tas var notikt dažādos veidos – meklējot papildu informāciju, kura varētu būt atbalsts jau pieņemtajam lēmumam, selektīvi uztverot (sagrozot) informāciju tā, lai tā būtu labvēlīga lēmumam, pārspīlēti uzsverot lēmuma negatīvo aspektu nenozīmīgumu un pozitīvo aspektu nozīmīgumu. Psihoanalīzē neapzinātu cenšanos attaisnot savu rīcību vai lēmumu skaidro ar viena no psiholoģiskās aizsardzības mehānismiem – “racionalizācijas” – darbību.

Šādas tendences var parādīties katra cilvēka darbībā, bet vadītājiem īpaši labi būtu jāapzinās savu individuālo īpatnību varbūtējais iespaids uz lēmuma pieņemšanu. Pretējā gadījumā individuālo faktoru nelabvēlīga ietekme uz lēmuma pieņemšanu var radīt smagas sekas organizācijai.

### 5.3.2. Lēmuma pieņemšana grupā

Lielākā daļa lēmumu organizācijās tiek pieņemti grupās. Tās var būt vai nu pastāvīgi darbojošas grupas (organizācijas struktūrvienības), vai arī grupas, kuras izveidotas konkrētu jautājumu izskatīšanai (dažādas komisijas), projektu realizācijai (projekta grupas) u.c. Vadītāji līdz par 80% no sava darba laika pavada dažādās apspriedēs un sanāksmēs. Lēmuma pieņemšana grupā var būt īpaši nozīmīga, pieņemot neprogrammētus lēmumus.

Lēmumu pieņemšanai grupā var būt tās pašas stadijas un to secība, kā pieņemot lēmumu individuāli. Tikai vienā gadījumā lēmumu pieņemšanas process risinās viena cilvēka prātā, otrā gadījumā tā ir tieša starppersonu komunikācija. Līdz ar to lēmumu pieņemšanas procesam grupā ir sava specifika, jāreķinās gan ar daudzu indivīdu psiholoģiskajām atšķirībām, gan ar starppersonu komunikācijas likumsakarībām. Tāpēc jāatgriežas pie lēmuma pieņemšanas stadijām vēlreiz, tikai šoreiz aplūkojot to specifiku grupā.

1. **Mērķa izvirzīšana.** Kopīgai mērķa izvirzīšanai ir savas priekšrocības, jo grupas dalībnieku rīcībā ir vairāk informācijas, zināšanu, pieredzes nekā atsevišķam indivīdam. Svarīgi, lai mērķis tiktu skaidri formulēts un saprotams visiem grupas dalībniekiem. Grupas dalībniekiem jau pašā sākumā ir jāvienojas arī par to, cik laika ir viņu rīcībā lēmuma pieņemšanai.

2. **Problēmas noskaidrošana.** Līdzīgi, kā tas ir ar mērķi, ir jābūt pārliecībai, ka visi grupas dalībnieki vienādi saprot problēmas būtību. Ja tas netiek panākts, turpmākajā apspriešanas gaitā grupas dalībnieki runās “dažādās valodās”, jo katram būs atšķirīga problēmas izpratne.

3. **Alternatīvu izvirzīšana.** Šajā gadījumā ir noteikti jādod iespēja izteikties katram grupas dalībniekam. Ja tas netiek nodrošināts, pastāv iespēja zaudēt vērtīgus priekšlikumus un ierosinājumus. Savu individuālo īpatnību, piemēram, melanholiskā temperamenta vai arī zemāka sociālā statusa dēļ kādi no grupas dalībniekiem var neizrādīt pastāvīgu iniciatīvu šajā stadijā. Tāpēc grupas līderim ir jāseko tam, lai katrs klātesošais tiktu pie vārda. To, bez šaubām, ir grūti nodrošināt lielākās grupās, tāpēc lēmuma pieņemšanas grupas optimālais lielums ir 5–9 dalībnieki. Lai, izvirzot alternatīvas, cilvēki justos pietiekami droši, šajā stadijā nav vēlams uzreiz izteikt vērtējumus, it īpaši negatīvus.

4. **Alternatīvu novērtēšana.** Šajā stadijā sākas grupas diskusija, tiek izvirzīti argumenti un kontrargumenti, grupas dalībnieki uzņemas dažādas lomas – iniciators, opozicionārs, atbalstītājs, novērotājs u.tml. Svarīgi, lai, novērtējot priekšlikumus, grupa paturētu prātā mērķi un tā sasniegšanas kritērijus. Šajā stadijā notiek ne tikai intensīva starppersonu komunikācija, bet arī

mijiedarbība emocionālajā līmenī. Līderim ir jāseko, lai grupas dalībnieku emocionālās izpausmes nenomāktu saturisko apspriešanu, t.i., lai ideju cīņa nepāraug personību cīņā.

**5. Alternatīvas izvēle.** Arī grupas lēmuma pieņemšanas gadījumā galīgo izvēli var izdarīt grupas vadītājs vai līderis, tikai grupai par šādu iespēju būtu iepriekš jāzina vai jāvienojas. Kā bieži vien tas notiek, lēmums var tikt pieņemts balsojot. Ne vienmēr tas ir vēlami, it īpaši, ja šī balsošana notiek sasteigti. Vairākuma viedoklis tiek uzspiests mazākumam, vadoties pēc stereotipā priekšstata, ka patiesība ir vairākuma pusē. Optimālais variants ir nonākšana pie konsensa. Konsenss ir vienprātīga lēmuma pieņemšana bez balsošanas procedūras, balstoties uz grupas dalībnieku kopējo iekšējo pārliecību. Šis variants nav viegls, jo prasa grupas dalībnieku gatavību un spējas panākt kopējo vienošanos. Pie jautājuma, kā sasniegt konsensu, mēs vēl atgriezīsimies nedaudz vēlāk. Kopīgi pieņemts lēmums sekmē tā akceptāciju un gatavību iesaistīties tā realizācijā.

**6. Pieņemtā lēmuma realizācija.** Neatkarīgi no tā, vai pati grupa piedalās lēmuma realizācijā, vai ne, atbildība par to gulstas uz vadītāju. Ja lēmuma pieņēmēji piedalās arī lēmuma īstenošanā, tad pieņemtā lēmuma efektivitāti nosaka divi faktori – lēmuma kvalitāte un grupas atbalsts. Šī iemesla dēļ tik liela nozīme ir grupas konsensam. Ja tas netiek sasniegts, tad vismaz daļa grupas dalībnieku, pakļaujoties vai nu vairākuma viedoklim vai vadītājam, veic darbu tīri formāli.

**7. Lēmuma realizācijas kontrole.** Sekošana pieņemtā lēmuma izpildei un sasniegšanas kritērijiem, vērtējot panākto rezultātu, parasti ir vadītāja ziņā, lai gan atsevišķos gadījumos ir iespējama arī grupas paškontrolē.

Sarežģītu un jaunu problēmu risināšanai bieži vien ir nepieciešama radoša pieeja, tāpēc jārada īpaša, grupas kreativitāti veicinoša atmosfēra. Šim nolūkam var tikt izmantotas speciālas metodes: "smadzeņu uzbrukums" (*brainstorming*), Delfu metode, nominālo grupu tehnika (NGT).

**"Smadzeņu uzbrukums".** Šī ir visplašāk pazīstamā metode radošai problēmu risināšanai. "Smadzeņu uzbrukuma" grupu parasti veido no dažādu, bieži vien ļoti atšķirīgu nozaru speciālistiem. Metodes galvenais mērķis ir pēc iespējas vairāk ideju, priekšlikumu, lai pēc tam eksperti, izmantojot īpašus vērtēšanas kritērijus, atlasītu visnoderīgākās mērķa sasniegšanai. Darbs grupā balstās uz īpašiem likumiem. Galvenie no tiem ir šādi.

1. Neuztvert nevienu no idejām kā pārāk nereālistisku, fantastisku vai dīvainu. Grupas dalībniekiem ir tiesības izvirzīt pat visabsurdākās idejas, izteikt visu, kas konkrētajā brīdī ienāk prātā.

2. Katra ideja pieder grupai kopumā, ne tikai dalībniekam, kurš to ir izteicis. Tas nozīmē, ka katrs var izmantot jau izteiktās idejas jaunu radīšanai.

3. Neviena ideja vai priekšlikums netiek kritizēti. Grupas uzdevums ir idejas radīt, nevis vērtēt.

Šo metodi izmanto alternatīvu izvirzīšanas stadijā, jo pati grupa šinī gadījumā nenosaka galīgo izvēli un lēmumu pati nepieņem.

**Delfu metode.** Metodes nosaukums cēlies no Delfu pilsētas, kura Senajā Grieķijā bija slavēta ar saviem orākuliem un viņu pareģojumiem. Lai gan pati metode radīta 50. gados, lielāku popularitāti tā ir iekarojusi samērā nesen.

Atšķirībā no "smadzeņu uzbrukuma" šeit piedalās eksperti kādā noteiktā nozarē un tiešās starppersonību komunikācijas vietā piedalīšanās notiek anonīmi. Eksperti saņem speciālas aptaujas lapas (visbiežāk pa pastu), aizpilda tās un nosūta atpakaļ. Organizatori apkopo tās un šo apkopojumu nosūta ekspertiem. Balstoties uz saņemto atgriezenisko informāciju, eksperti paši novērtē savus iepriekšējos priekšlikumus, iespējams, izdara tajos grozījumus un atkal nosūta atpakaļ. Šādi informācijas apmaiņas cikli (parasti to nav vairāk par 2–3) turpinās tikmēr, kamēr apkopojumā vairs nav būtisku izmaiņu. Tad no šī apkopojuma organizatori izvēlas piemērotāko priekšlikumu. Metodes priekšrocība ir tā, ka cilvēki neiespaido cits citu ar savu sociālo statusu, personības īpatnībām utt.

**Nominālās grupas tehnika.** Šajā gadījumā grupas dalībnieki tiek savākti kopā, bet metodes noteikumi neļauj viņiem savā starpā sarunāties, izstrādājot idejas. 7–10 cilvēki sēž apkārt galdam un raksta

savas idejas uz papīra lapas. Pēc noteikta laika, katrs dalībnieks uzstājas ar savu ideju. Šīs idejas tiek uzrakstītas uz tāfeles tā, lai tās var redzēt visi grupas dalībnieki. Pēc tam dalībnieki klusējo pieraksta savas jaunās idejas, atkal prezentē tās utt. Šis process turpinās tik ilgi, kamēr idejas izsīkst. Šajā laikā nav nekādu diskusiju. Nākamajā fāzē notiek speciāli organizēta diskusija, kurā tiek apspriesta katra no iepriekš izvirzītajām idejām. Grupas darbu noslēdz balsošana, ideja, kura gūst balsu vairākumu, tiek pieņemta kā grupas lēmums. Apzīmējums "nominālā grupa" šai metodei dots tāpēc, ka cilvēki, pateicoties klusēšanas fāzēm, uzvedas tā, kā viņi to nedarītu reālā grupā.

Kāds lēmumu pieņemšanas veids ir efektīvāks – individuālais vai grupas? Lai gan lēmuma pieņemšana grupā prasa vairāk laika, pētījumi rāda, ka nelielās 5–9 cilvēku grupās pieņemtie lēmumi kopumā ir efektīvāki nekā individuāli pieņemtie lēmumi. Taču jāņem vērā, ka tāpat kā individuālo lēmumu pieņemšanu var nelabvēlīgi ietekmēt individuālie faktori, lēmuma pieņemšanu grupā ietekmē grupas faktori – grupas spiediens jeb konformitāte, atsevišķu individualitāšu dominēšana, grupas dalībnieku sociālā statusa atšķirības, dažu dalībnieku vēlēšanās uzņemties līderu lomu u.c.

Amerikāņu pētnieks Irvins Dženiss (*Janis*), analizējot lēmumu pieņemšanu ārpolitikā, ir aprakstījis līderu fenomenu, kuru viņš nodēvēja par grupas domāšanu (*groupthink*). Tas var parādīties līderu saliedētās grupās un izpausties kā grupas spriešanas spēju, realitātes uztveres un morālo spriedumu krasa pasliktināšanās.

Grupās domāšanas fenomena raksturīgākās iezīmes ir šādas:

- 1) savas neatspēkojamības, neapgāžamības ilūzija;
- 2) pārliecība par savas grupas morālo taisnīgumu;
- 3) stereotipizēta pretinieku un sāncenšu uztvere;
- 4) tiešs spiediens uz grupas dalībniekiem, kuriem ir atšķirīgs viedoklis no grupas uzskatiem;
- 5) grupas iekšējā cenzūra attiecībā uz novirzīšanos no grupas viedokļa;
- 6) grupas vienprātības ilūzija;
- 7) patstāvīgo viedokļu slēpšana, neizteikšana.

Grupās domāšanas fenomēns mērķi atrisināt problēmu pārveido mērķi panākt vienotību un vienprātību par katru cenu. Tā iespējams grupa pieņem ļoti riskantus, parasti neefektīvus vai pat bīstamus lēmumus. Klasisks piemērs ārpolitikā ir ASV organizētais iebrukums Kubā 1961. gadā, kurš cieta pilnīgu neveiksmi, turklāt daudzi paredzēja šo neveiksmi jau iepriekš, bet viņu domas netika uzklautas. Tieši šo gadījumu analizējot, I. Dženiss nonāca pie secinājuma par grupas domāšanas pastāvēšanu.

Grupās domāšanu var mazināt vai novērst, veicinot brīvu informācijas, uzskatu apmaiņu starp visiem grupas dalībniekiem, uzklautot kritiskās piezīmes. Tomēr, ja grupa ir ļoti cieši saliedēta, to ne vienmēr var panākt, tāpēc pārāk liela saliedētība grupā reizēm var būt pat kaitīga.

Arī efektīva konsensa panākšana nav viegls uzdevums. Pastāv zināmi principi, kuru ievērošana grupā sekmē nonākšanu pie rezultatīva konsensa, kā arī izslēdz grupas domāšanas iespēju. Šos principus var formulēt šādi.

1. Necensties uzspiet savu viedokli pārējiem par katru cenu. Izklāstīt savus uzskatus pēc iespējas skaidrāk un loģiskāk, uzmanīgi uzklautīt pārējo dalībnieku reakciju.
2. Neuzskatīt, ka diskusijā kādam noteikti ir jāuzvar un kādam noteikti jāzaudē. Censties meklēt alternatīvu, kura būtu pieņemama visiem dalībniekiem.
3. Neatteikties no saviem uzskatiem tikai tāpēc, lai izvairītos no konflikta un ātrāk panāktu vienošanos. Pārskatīt savu viedokli tikai tad, ja pret to ir pārliecinoši, loģiski argumenti.
4. Izvairīties no tādiem konflikta mazināšanas vai novēršanas paņēmieniem kā balsošana, lozēšana, savstarpēja piekāpšanās u. tml.
5. Atšķirības viedokļos ir dabiskas un likumsakarīgas. Tās drīzāk palīdz, nekā traucē efektīva lēmuma pieņemšanu. Tāpēc ir jāņem vērā atšķirīgie viedokļi, lai nonāktu pie sekmīga problēmas risinājuma.

## 6. Konflikti organizācijā

Cilvēku ciešā savstarpējā saistība un atkarība organizācijā, atšķirības individuālajās īpatnībās, motivācijā, sociālajā statusā, indivīdu un atsevišķu grupu mērķos u.c. faktori rada dažāda rakstura konfliktus, kuri būtiski ietekmē organizācijas darbu un tā efektivitāti. Šajā nodaļā aplūkosim dažādu konfliktu veidus un to risināšanas iespējas organizācijā.

**Konflikts** ir divu pušu interešu sadursme, kurā vienas puses interešu īstenošana reāli (vai tikai šķietami) izslēdz otras puses interešu īstenošanu. Šajā gadījumā puses var būt divi vai vairāki cilvēki, dažādas grupas (vai arī motīvi iekšējā konflikta gadījumā). Ar "interesēm" šeit jāsaprot ne tikai intereses, bet arī mērķi, uzskati, pozīcijas, tendences utt.

Konflikti var būt iekšēji (individuāli) vai ārēji (starppersonu vai starpgrupu). Organizācijās nozīmīgāki ir tieši ārējie konflikti, jo atsevišķa indivīda iekšējās pretrunas var aplūkot kā vienu no starppersonu konfliktu veicinošiem faktoriem. Sīkāk aplūkosim ārējos konfliktus, vispirms īsi skatot konfliktu atsevišķa indivīda līmenī.

### 6.1. Konflikti indivīda līmenī

Cilvēka iekšējo konfliktu izpratne ir atkarīga no teorētiskās pieejas, piemēram, psihoanalīzē un kognitīvajā psiholoģijā pastāv atšķirīgi priekšstati par iekšējo jeb intrapsihisko konfliktu mehānismiem. Psiholoģijā visbiežāk tiek izmantota Kurta Levina 30. gados izstrādātā iekšējo konfliktu klasifikācija. Iekšējais konflikts tiek aprakstīts kā psihisks neizlēmības stāvoklis situācijā, kad indivīds atrodas divu vienādi stipru, bet pretēji vērstu spēku ietekmē. Tiek izšķirti trīs galvenie konfliktu tipi.

1. **"Tuvošanās – tuvošanās"** (*approach – approach*). Indivīdam vienlaikus ir divas vienādi pievilcīgas izvēles, piemēram, vai saņemt paaugstinājumu darbā ar lielāku atbildību un atalgojumu, vai iekļauties projekta grupā, kuras darbs ir ļoti interesants un nozīmīgs. Šādās situācijās izvēli bieži vien nosaka nejaušība, kāds negaidīts blakusapstāklis u. tml. Pateicoties "racionalizācijai" kā psiholoģiskajai aizsardzībai, lai kāda arī būtu indivīda izvēle, viņš pats uzskatīs, ka rīkojies pareizi.

2. **"Izvairīšanās – izvairīšanās"** (*avoidance – avoidance*). Šajā gadījumā abas izvēles iespējas ir negatīvas, piemēram, darbiniekam ir jāizšķiras, vai pildīt vadītāja rīkojumu, izpelnoties darba biedru nosodījumu, vai arī pārkāpt vadītāja rīkojumu un oficiāli saņemt sodu. Var teikt, ka vienīgā izeja ir izvēlēties mazāko no ļaunumiem. Tāpat kā iepriekšējā tipa situācijā, arī šajā gadījumā indivīds pēc izšķiršanās par kādu no alternatīvām racionalizē, t.i., neapzināti attaisno savu izvēli.

3. **"Tuvošanās – izvairīšanās"** (*approach – avoidance*). Indivīdam ir viena izvēle, bet pretrunīga attieksme pret to. L. Festingers šādu situāciju raksturo kā kognitīvo disonansi, ko jau pieminējām iepriekšējā nodaļā. Tas var būt vilinājums un bailes no soda vienlaikus vai arī kārdinoša izdevība un iekšējie morālie aizliegumi, sirdsapziņas prasības. Šī situācija bieži vien ir psiholoģiski smagāka nekā divas iepriekšējās, ja tā ieilgst, indivīdam var rasties pat neirotiski traucējumi.

Organizācijas faktori, kuri sekmē iekšējo konfliktu rašanos, var būt dažādu sociālo lomu nesavienojamība, pretrunas starp oficiālajām un neformālajām uzvedības normām, indivīdam nepieņemams vadības stils u.c.

Kā jau tika minēts, iekšējie konflikti parasti ir saistīti ar ārējiem konfliktiem, tāpēc tagad pāriesim pie tiem.

### 6.2. Starppersonu konflikti

Starppersonu (interpsihiskie) konflikti ir līdzīgi starpgrupu konfliktiem, bet tas, ka šajā gadījumā konflikts var būt arī tikai starp diviem cilvēkiem, vai arī konfliktā iesaistītās puses nevar raksturot kā grupas, nosaka zināmas atšķirības, it īpaši faktoros, kuri sekmē konfliktu rašanos. Aplūkosim

dažus nozīmīgākos faktoros, kuri var veicināt vai būt tieši cēloņi starppersonu konfliktiem.

**1. Individuālās īpatnības.** Audzināšana, kultūras un ģimenes tradīcijas, socializācijas nosaka katra cilvēka unikālo individualitāti un līdz ar to atšķirību no citiem cilvēkiem. Ja šīs atšķirības kalpo par cēloni konfliktam, šāds konflikts parasti ir ļoti emocionāls, bieži vien tā ir tiekšanās parādīt, kuram ir taisnība morālā ziņā.

**2. Informācijas nepilnības.** Šādas nepilnības rada traucējumi organizācijas komunikāciju sistēmā. Divi cilvēki var nonākt konfliktā, izmantojot atšķirīgu informāciju, vai arī viens vai pat abi balstās uz aplamu, sagrozītu informāciju.

**3. Lomu nesavienojamība.** Tā var radīt ne tikai iekšējo konfliktu, bet izpausties arī starppersonu konfliktā. Starppersonu konflikti, par kuriem runāsim vēlāk, parasti ir arī viens no starppersonu konflikta iemesliem, ja katrs no indivīdiem pieder pie atšķirīgām, savstarpēji konfliktējošām grupām.

Līdzīgi, kā tas bija starppersonu komunikāciju analizē, arī starppersonu konfliktu analizē var tikt izmantots "Džohari logs", kā to dara Freds Lutanss.

	Indivīds zina par otru	Indivīds nezina par otru
Indivīds zina par sevi	Atvērtais "Es"	Slēptais "Es"
Indivīds nezina par sevi	Atklātais "Es"	Neatklātais "Es"

13. zīm. "Džohari logs" – mijiedarbības situācijas

**1. Atvērtais "Es".** Šajā mijiedarbības situācijā indivīdam ir priekšstats par sevi un par otru cilvēku. Raksturīga atvērtība un savstarpējā saderība, nav nepieciešamības aizsargāties, un līdz ar to konflikta iespējamība ir niecīga.

**2. Slēptais "Es".** Indivīds saprot sevi, bet slikti iztēlojas vai neiztēlojas vispār otru personu. Tādējādi indivīds paliek slēpts otram, jo baidās sevi atklāt, nezina, kāda būs otra cilvēka reakcija. Indivīds cenšas neizrādīt savus patiesos nodomus, uzskatus un jūtas. Šādā situācijā pastāv starppersonu konflikta iespēja.

**3. Aklais "Es".** Šajā situācijā indivīds zina un saprot otru, bet ne sevi. Tāpēc viņš nereti, pats to negribot un neapzinoties, var kļūt kaitinošs otram. Otrs cilvēks varētu viņam to pateikt, bet baidās aizskart indivīda jūtas. Arī šeit pastāv starppersonu konflikta iespēja.

**4. Neatklātais "Es".** Šī situācija konflikta nozīmē ir visbīstamākā. Indivīdam nav skaidra priekšstata ne par sevi, ne par otru cilvēku. Viņam pašam nav skaidrības par saviem nodomiem un jūtām, tāpat viņš nesaprot arī otru cilvēku. Savstarpējā nesaprašanās un starppersonu konflikts šādā gadījumā ir praktiski neizbēgams.

Plaši pazīstama, arī Latvijā, ir amerikāņu psihologu Ralfa Kilmēna (*Kilmann*) un Tomasa Keneta (*Kenneth*) 70. gados izstrādātā pieeja starppersonību konfliktiem. Savā konflikta izpratnē viņi uzsver frustrācijas (šķēršļa vajadzību apmierināšanā) elementu. Ne jebkuras uzskatu atšķirības vai domstarpības rada konfliktu. Konflikts sākas tad, kad viena puse uztver otru pusi kā frustrējošu, t.i., traucējošu pirmās puses interešu apmierināšanai, mērķu sasniegšanai. Analizējot abu pušu

izturēšanos konfliktsituācijās, šie autori izšķir piecus iespējamus izturēšanās tipus.

### Izturēšanās tipi konfliktsituācijās

1. **Izvairīšanās** (*avoiding*). Visticšākā un aktīvākā izvairīšanās forma ir jebkādu sarunu un līdz ar to arī attiecību pārtraukšana ar otru pusi. Organizācijās šāda situācija ir ļoti nevēlama, tāpēc biežāk izvairīšanās izpaužas kā atteikšanās diskutēt, apspriest kādu konkrētu strīdīgu jautājumu, saglabājot komunikāciju visos pārējos jautājumos. Šo izturēšanās tipu nevar uzskatīt par konflikta risinājumu, tā drīzāk ir izstāšanās no spēles vispār vai arī uz kādu laiku. K. Tomass savos pētījumos ir noskaidrojis, ka vadītāji šādu izturēšanās stilu jeb taktiku visbiežāk izmanto šādās situācijās: strīdīgais jautājums tiek uzskatīts par nenozīmīgu, salīdzinot ar citiem, svarīgākiem jautājumiem; netiek saskatīta iespēja realizēt savas intereses; nepieciešams laiks, lai "atdzistu" un no jauna ķertos pie strīdīgā jautājuma; sarunu pārtraukšana ir pat izdevīgāka, nekā iespējamais risinājums; nepieciešams ievākt papildu informāciju lēmuma pieņemšanai; citi var atrisināt šo konfliktu efektīvāk.

2. **Pielāgošanās** (*accommodating*). Šinī gadījumā viena no konfliktējošām pusēm piekāpjas un atsakās no saviem mērķiem un interesēm attiecību saglabāšanas labā. Reizēm šī piekāpšanās var būt slēpta, indivīds pat neliek manīt otrai pusei, ka viņa intereses tiek aizskartas vai vajadzības ignorētas. Citi autori šādu izturēšanos konfliktsituācijās dēvē arī par pakļaušanos.

Vadītāji šādu izturēšanos atzīst par labāko variantu, ja redz, ka viņi ir kļūdījušies un, pieņemot pretējās puses viedokli, var parādīt savu saprātīgumu; otras puses mērķi un intereses tiek vērtētas kā svarīgākas salīdzinājumā ar savējām – piekāpšanās apmierina otru pusi un ļauj cerēt uz sadarbību turpmāk. Piekāpjoties konkrētajā jautājumā, vēlāk var prasīt vai gaidīt otras puses piekāpšanos citā jautājumā, var mazināt zaudējumus, ja otra puse ir izrādījusies spēcīgāka. Saskanīgas un stabilas attiecības ar otru pusi ir īpaši svarīgas.

3. **Sāncensība** (*competing*). Sāncensībai jeb konkurencei ir raksturīga neatlaidīga tiekšanās sasniegt savus mērķus, realizēt savas intereses, panākot to, ka otra puse piekāpjas vai nonāk zaudētāja pozīcijā. Šeit var tikt izmantota gan pārliecināšana, gan emocionālā iespaidošana, gan arī piespiešana, sava spēka un varas lietošana. Reizēm izturēšanās var kļūt par ļoti agresīvu, draudīgu otrai pusei. Indivīds ir orientēts uz "uzvarēts/zaudēts" iznākumu un šinī gadījumā viņu mazāk nodarbina iespējamā attiecību ar otru pusi pasliktināšanās vai pat pilnīga pārtraukšana.

Pētījumi rāda, ka vadītāji sāncensībai dod priekšroku šādos gadījumos: nepieciešama ātra un izlēmīga rīcība, īpaši ārkārtējās situācijās; ja ir jārealizē nepopulāri lēmumi svarīgos jautājumos, piemēram, izdevumu samazināšana, disciplīnas nostiprināšana u. tml.; ja ir stingra pārliecība par sava lēmuma pareizību organizācijai vitāli svarīgos jautājumos; ja ir darīšana ar cilvēkiem, kuri cita veida izturēšanos mēģina izmantot savā labā.

4. **Kompromiss** (*compromising*). Šinī gadījumā notiek abpusēja piekāpšanās mazāk nozīmīgos jautājumos, saglabājot svarīgāku interešu realizācijas iespējas. Kompromisam ir nepieciešama abu pušu gatavība piekāpties un risināt sarunas, lai panāktu izlīgumu vai arī risinājumu, kurš nosargā abu pušu galvenās intereses. Ilustrācijai var minēt literatūrā bieži izplatīto piemēru par divām māsām, kuras cīnās par vienu apelsīnu. Vienai to vajag sulai, otrai – miziņām, kūkas cepšanai. Nonākot līdz kompromisam, viņas sagriež apelsīnu uz pusēm un katra no māsām izmanto savu pusīti pēc savām vajadzībām. Neviena no viņām nedabūja visu apelsīnu, bet galvenās intereses vismaz daļēji tika apmierinātas.

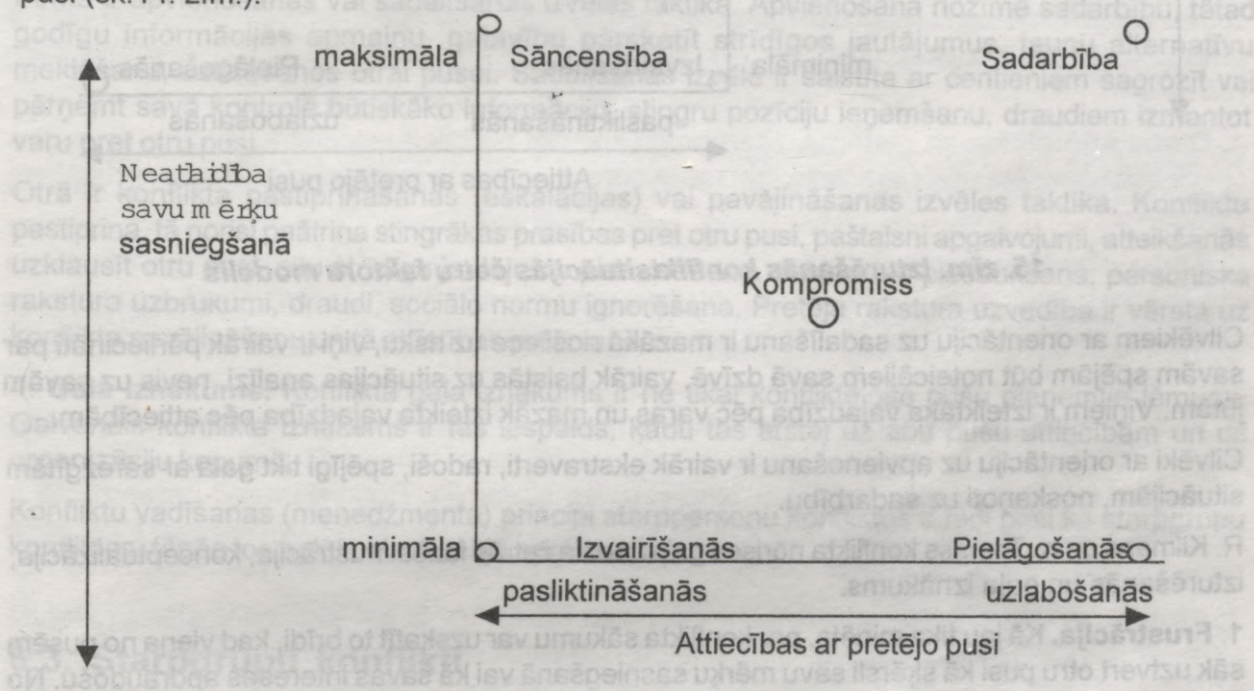
Vadītāji ir gatavi kompromisam šādos gadījumos: ja mērķi ir nozīmīgi un tomēr ne tik, lai pārāk pūlētos vai sašķeltu attiecības, izmantojot uzstājīgākas metodes; ja oponentiem ir līdzīgs spēku samērs un runa ir par savstarpēji izslēdzošiem mērķiem; ja tiek panākts pagaidu risinājums sarežģītam jautājumam, kurš vēlāk būs jāatrisina līdz galam; ja laika deficīts liek pieņemt vismaz daļēji apmierinošu risinājumu; ja sadarbība vai sāncensība pagaidām ir nesekmīgas.

5. **Sadarbība** (*collaborating*). Sadarbība jeb kooperācija ir izturēšanās stils, kuram ir raksturīga savstarpēja uzticēšanās un atklātība. Abas puses kopējiem spēkiem mēģina atrast tādu risinājumu, kurš pilnībā apmierinātu abu pušu intereses. Bieži vien tas prasa jaunu, radošu

pieeju esošajai problēmai. Vienkāršotajā piemērā, kurš tika minēts iepriekš, māsas apelsīnu nedala, bet izspiež no tā visu sulu, kura tiek vienai māsei, bet atlikušās miziņas otra māsa izmanto kūkas cepšanai. Abas māsas ir pilnībā apmierinātas, viņas dabūja to, kas viņām bija vajadzīgs.

Gatavību sadarboties vadītāji biežāk izrāda šādos gadījumos: integratīvs, abas puses pilnībā apmierinošs risinājums ir tik svarīgs, lai nedrīkstētu ielaisties kompromisā; ja ir nepieciešamība pamācīties no otras puses, iepazīties ar idejām, kuras nāk no cilvēkiem ar citādu situācijas uztveri; ja konsensa panākšana ir svarīga otras puses lielākai iesaistīšanai organizācijas darbā; ja jāatbrīvojas no attiecības traucējošām emocijām.

Konkrēta izturēšanās stila efektivitāte ir atkarīga no konkrētas situācijas, kurā šis stils tiek izmantots. Jo elastīgāka ir dažādu izturēšanās stilu izmantošana atšķirīgās situācijās, jo lielākas ir izredzes uz apmierinošu iznākumu. Izturēšanās stila izvēle lielā mērā ir atkarīga no nozīmīguma, kuru konkrētā puse piešķir mērķu sasniegšanai un attiecību uzturēšanai ar otru pusi (sk. 14. zīm.).



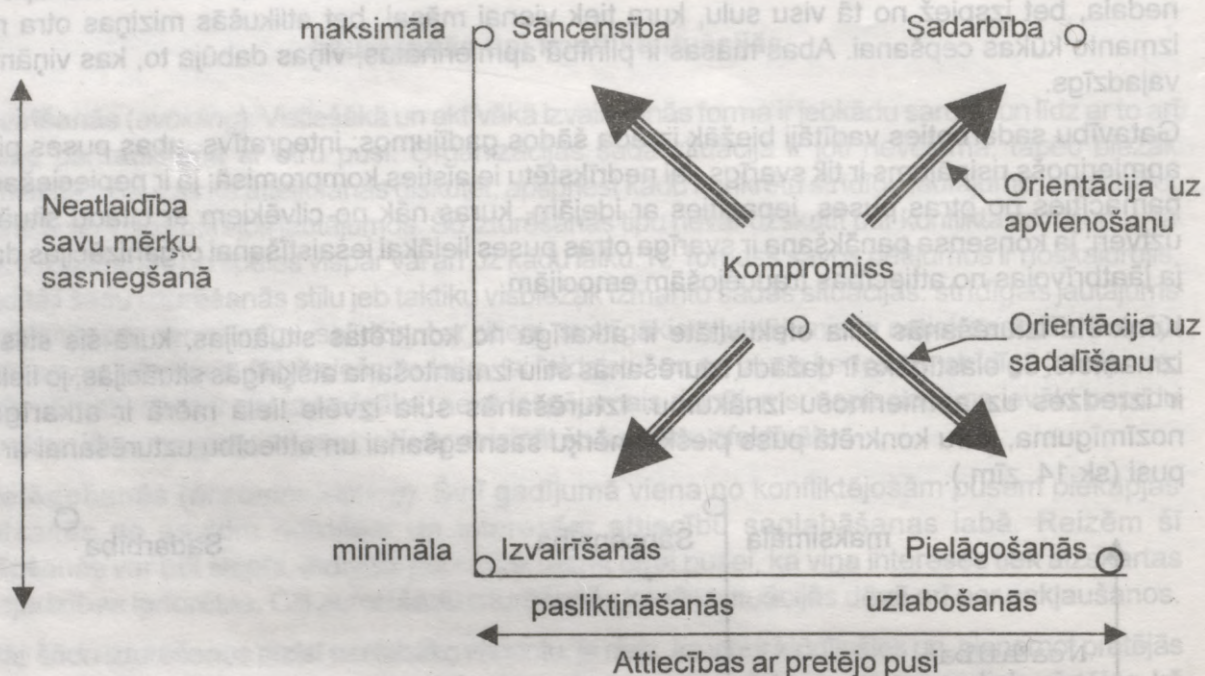
14. zīm. Izturēšanās tipi konfliktsituācijās

Kā redzams, ja vadītājs (vai konkrētā puse) izvēlas izvairīšanos, viņš uzskata, ka viņam vai arī organizācijai kopumā nav svarīga ne mērķa sasniegšana šajā situācijā, ne attiecību saglabāšana ar otru pusi. Pielāgošanās gadījumā svarīgāk ir piekāpties (vai pat pakļauties) otrai pusei, lai saglabātu labas attiecības ar to. Ja atteikšanās no saviem mērķiem nav saistīta ar smagu zaudējumu, vadītājs to var izmantot, lai mazinātu emocionālo spriedzi un naidīgumu un veicinātu savstarpēji atbalstošu attiecību attīstību. Sāncensība nozīmē, ka vadītājam mērķis ir svarīgāks par visu pārējo, ieskaitot attiecības ar otru pusi, it īpaši, ja viņš neuzticas otrai pusei vai arī attiecības ar to jau tā ir pietiekami sliktas. Sadarbība vadītājam kļūst nozīmīga, ja svarīgi ir gan sasniedzamie mērķi, gan labas attiecības ar otru pusi.

Turpmākajā konfliktsituācijas analizē K. Tomass jau esošajiem faktoriem – orientācijai uz mērķi un orientācijai uz attiecībām, pievieno vēl divus – orientāciju uz sadalīšanu un orientāciju uz apvienošanu (sk. 15. zīm.).

**Orientācija uz sadalīšanu** nozīmē abu pušu centienus gūt pēc iespējas lielāku savu interešu apmierināšanu, "sadalot pīrāgu", – kura no pusēm iegūs lielāko daļu.

**Orientācija uz apvienošanu** (integrāciju) ir abu pušu centieni "palielināt pīrāgu", maksimāli nodrošināt abu pušu intereses.



### 15. zīm. Izturēšanās konfliktsituācijās četru faktoru modelis

Cilvēkiem ar orientāciju uz sadalīšanu ir mazāka nosliece uz risku, viņi ir vairāk pārliecināti par savām spējām būt noteicējiem savā dzīvē, vairāk balstās uz situācijas analīzi, nevis uz savām jūtām. Viņiem ir izteiktāka vajadzība pēc varas un mazāk izteikta vajadzība pēc attiecībām.

Cilvēki ar orientāciju uz apvienošanu ir vairāk ekstraverti, radoši, spējīgi tikt galā ar sarežģītām situācijām, noskaņoti uz sadarbību.

R. Kilmans un K. Tomass konflikta norises gaitu iedala četrās fāzēs: frustrācija, konceptualizācija, izturēšanās un gala iznākums.

1. **Frustrācija.** Kā jau tika minēts, par konflikta sākumu var uzskatīt to brīdi, kad viena no pusēm sāk uztvert otru pusi kā šķērslī savu mērķu sasniegšanā vai kā savas intereses apdraudošu. No šī brīža otra puse tiek uztverta kā pretinieks.

2. **Konceptualizācija** (priekšstatu veidošana). Katra no konfliktā iesaistītajām pusēm sāk veidot savu priekšstatu par radušos situāciju. Šie priekšstati vienmēr ir atšķirīgi un dziļi subjektīvi.

Pirmkārt, tas ir priekšstats par strīdīgo jautājumu. Šim priekšstatam var būt raksturīga lielāka vai mazāka egocentrisma pakāpe. Jo vairāk tiek ņemtas vērā tikai savas puses intereses, jo lielāks egocentrisms.

Otrkārt, tas ir priekšstats par otras puses pozīcijas pamatojumu, kuram var būt atšķirīgs izpratnes dziļums.

Treškārt, tas ir priekšstats par strīdīgā jautājuma apmēriem. Jo vairāk tiek uzskatīts, ka konfliktā ir iesaistīts daudz cilvēku, ka tas skar arī daudzus citus jautājumus, ieskaitot taisnīgumu un morāli, jo strīdīgais jautājums tiek uztverts kā lielāks un nozīmīgāks.

Ceturtkārt, tas ir priekšstats par otras puses nodomiem. Savu izturēšanos katrā puse uztver kā gatavību sadarboties, otra puse tiek uztverta kā noskaņota uz sāncensību.

Aizspriedumainu priekšstatu veidošanos veicina četri uztveres faktori:

- 1) katrā puse vairāk apzinās savas izturēšanās iemeslus un mazāk izprot otras puses uzvedību, tāpēc otras puses frustrējošā uzvedība liekas nesaprātīgāka vai mazāk pamatota nekā savējā;

- 2) katra puse izjūt nepieciešamību vērtēt savu izturēšanos kā pozitīvu, uz sadarbību noskaņotu;
- 3) sāncensības izpausmes otras puses uzvedībā tiek ātrāk uztvertas un ilgāk paliek atmiņā nekā pazīmes, ka otra puse arī ir gatava uz sadarbību;
- 4) katra no pusēm mazāk spēj saskatīt agresivitātes izpausmes savā uzvedībā nekā otras puses uzvedībā, tāpēc ka cilvēki neredz sevi no malas – savu sejas izteiksmi, žestus, balsis intonāciju utt.

Savā pētījumā K. Tomass aptaujāja vadītājus pēc notikušā konflikta. 12% vadītāju piekrita tam, ka otra puse ir bijusi gatava sadarboties, bet 74% konfliktā iesaistīto vadītāju uzskatīja, ka paši ir tiekušies pēc sadarbības. Līdz ar to var secināt, ka, lai gan cilvēki uzskata, ka viņu pārliecība izriet no faktiem, patiesībā tā ir viņu pārliecība, kas diktē šo faktu interpretāciju.

**3. Izturēšanās.** Savā mijiedarbībā abas puses secīgi var izmantot dažādas izturēšanās stratēģijas. R. Kilmens un K. Tomass uzsver divas šādas taktikas.

Pirmā ir apvienošanas vai sadalīšanas izvēles taktika. Apvienošana nozīmē sadarbību, tātad godīgu informācijas apmaiņu, gatavību pārskatīt strīdīgos jautājumus, jaunu alternatīvu meklēšanu, uzticēšanos otrai pusei. Sadalīšanas izvēle ir saistīta ar centieniem sagrozīt vai pārņemt savā kontrolē būtiskāko informāciju, stingru pozīciju ieņemšanu, draudiem izmantot varu pret otru pusi.

Otrā ir konflikta pastiprināšanas (eskalācijas) vai pavājināšanas izvēles taktika. Konflikta pastiprina, tā norisi paātrina stingrākas prasības pret otru pusi, paštaisni apgalvojumi, atteikšanās uzklaut otru pusi, citu strīdīgu jautājumu piesaistīšana, sabiedroto piesaukšana, personiska rakstura uzbrukumi, draudi, sociālo normu ignorēšana. Pretēja rakstura uzvedība ir vērsta uz konflikta pavājināšanu un tā attīstības palēnināšanu.

**4. Gala iznākums.** Konflikta gala iznākums ir ne tikai konfliktējošo pušu pieņemtie lēmumi. Galvenais konflikta iznākums ir tas iespaids, kādu tas atstāj uz abu pušu attiecībām un uz organizāciju kopumā.

Konfliktu vadīšanas (menedžmenta) principi starppersonu konfliktos ir tādi paši kā starppersonu konfliktos, tāpēc tos aplūkosim kopējā apakšnodaļā.

### 6.3. Starppersonu konflikti

Grupās organizācijā (struktūrvienībās, mērķa grupās, komisijās u.c.) savstarpēji ir cieši saistītas un to darbība noris savstarpējā atkarībā. Šī savstarpējā atkarība var gan veicināt savstarpējo sadarbību, gan radīt konfliktus.

Tradicionāli tika uzskatīts, ka konflikti ir nevēlami un svarīgākais uzdevums ir to novēršana. Šādi uzskati ilgu laiku pastāvēja organizāciju teorijā, ikdienas domāšanas līmenī šāda pārliecība valda joprojām. Pateicoties pētījumiem un prakses analīzei, attieksme pret konfliktiem pēdējos gadu desmitos ir būtiski mainījusies. Saskaņā ar mūsdienu priekšstatiem konflikti nav ne slikti, ne labi, tie ir neizbēgami. Ne organizācijas darbība, ne cilvēka dzīve kopumā nav iedomājama bez konfliktiem. Daudzās situācijās konfliktiem var būt pozitīva loma, piemēram, tie var stimulēt radošas pārmaiņas. Tāpēc galvenais uzdevums ir nevis konfliktu novēršana, bet gan to vadīšana. Konflikti pēc savas ietekmes var būt funkcionāli un disfunkcionāli.

**Funkcionālie konflikti** ir sadursmes starp grupām, kuras sekmē un uzlabo organizācijas darbību. **Disfunkcionālie konflikti** ir jebkura sadursme vai mijiedarbība starp grupām, kura traucē organizācijai sasniegt tās mērķus. Jānovērš ir tieši šāda tipa konflikti.

Katrai organizācijai ir savs optimālais konfliktēšanas līmenis, kurš stimulē tās darbību. Ja šis līmenis ir pārāk zems, organizācijā nenotiek pozitīvas pārmaiņas un tai ir grūti pielāgoties vides mainīgajām prasībām. Savukārt pārāk augsts konfliktēšanas līmenis var apdraudēt pašu organizācijas pastāvēšanu.

Gan funkcionālo, gan disfunkcionālo starpgrupu konfliktu rašanos un attīstību veicina dažādi faktori. Aplūkosim galvenos no tiem.

### Starpgrupu konfliktus veicinošie faktori

1. **Grupu savstarpējā atkarība.** Grupas organizācijā savu uzdevumu veikšanā ir atkarīgas cita no citas. Atkarībā no tā, kāds ir šis savstarpējās saistības raksturs, pastāv lielākas vai mazākas starpgrupu konflikta izcelšanās iespējas. Ja viena grupa var uzsākt savu darbu tad, kad iepriekšējā savējo ir pabeigusi, var rasties nesaskaņas, kuras var pārāugt konfliktā. Vislielākās konflikta iespējas pastāv tad, ja katras atsevišķās grupas darbs ir pilnībā atkarīgs no citu grupu darba. Tas var radīt pastāvīgu konfliktsituāciju. Jo sarežģītāka un daudzveidīgāka ir organizācijas darbība, jo lielākas starpgrupu konflikta iespējas.
2. **Atšķirības grupu mērķos.** Jo atšķirīgāki ir savstarpēji atkarīgo grupu mērķi un līdz ar to arī prioritātes, jo lielākas ir konflikta iespējas.
3. **Ierobežoti resursi.** Resursu (finanses, telpas, tehnika, speciālisti utt.) ierobežotība ir organizācijās bieži sastopama. Tas liek grupām cīnīties savā starpā par pieejamību šiem resursiem.
4. **Darba stimulēšanas sistēma.** Starpgrupu konflikti biežāk ir iespējami, ja katra atsevišķa grupa tiek stimulēta pēc sava veikuma, nevis organizācija pēc organizācijas darba rezultātiem kopumā.
5. **Darba pienākumu nenoteiktība.** Tas var radīt vai nu "teritorijas" problēmas, ja kāda grupa tiecas pārņemt kādu izdevīgāku darbu vai uzdevumu, vai arī atbildības problēmas, kad kāda no grupām tiecas izvairīties no atbildības par negatīviem rezultātiem vai izvairīties no neizdevīga darba uzdevuma.
6. **Statusu neatbilstība.** Konflikts var sākties, ja viena grupa cenšas iegūt augstāku statusu, līdz ar to arī augstāku atalgojumu, labākus darba apstākļus un citas privilēģijas, bet otra grupa to uztver kā draudus savam statusam organizācijas hierarhijā. Praktiski katrā organizācijā ir situācija, kurā viena vai vairākas grupas uzskata, ka no to darba un ieguldījuma ir atkarīga organizācijas pastāvēšana vispār, bet viņu nozīmīgums un ieguldījums netiek pietiekami novērtēts.
7. **Atšķirības uztverē.** Šis faktors jau ir vairākkārt pieminēts, jo tas ietekmē konflikta rašanos gan starppersonu, gan starpgrupu mijiedarbībā. Atšķirības vai neprecizitātes uztverē var veicināt negatīvu stereotipu veidošanos attiecībā pret citām grupām. Jo vairāk tiek uzsvērtas atšķirības starp grupām, jo vairāk tas rosina stereotipu veidošanos un savstarpējo attiecību pasliktināšanos un noved pie konflikta.

Piecdesmito gadu sākumā amerikāņu psihologs Muzafers Šerifs (*Sherif*) organizēja eksperimentu, kura laikā tika izveidotas divas grupas skautu nometnē un radītas sāncensības attiecības to starpā. Šerifs ar saviem līdzstrādniekiem vēroja un analizēja šīs sāncensības sekas. Kopš tā laika ir veikta vesela virkne līdzīgu pētījumu arī organizācijās. Visu šo pētījumu gaitā ir noskaidrotas starpgrupu konflikta iespējamās sekas gan pašai grupai, gan attiecībām starp grupām.

### Pārmaiņas grupās

1. **Pieaugoša grupas saliedētība.** Pretinieka draudu priekšā grupa saliedē savas rindas un apvieno spēkus, lai pieveiktu pretinieku. Vajadzīgs "ienaidnieks" vai vismaz jārada "ienaidnieka" tēls, lai grupa kļūtu solidāra.
2. **Pastiprināta pakļaušanās grupas normām.** Grupas dalībnieki kļūst lojālāki pret grupu nekā jebkad iepriekš. Viņi ir gatavi piekrist jebkuriem grupas lēmumiem. Tieši šajos gadījumos bieži vien vērojams grupas domāšanas fenomens.
3. **Autoritārisma pastiprināšanās.** Grupas līdera stils kļūst autoritārs, vērojama atteikšanās no demokrātiskām lēmumu pieņemšanas metodēm. Grupas dalībnieki atbalsta autoritāro līderi, jo

uzskata, ka cīņai ar pretinieku nepieciešama stipra vara.

**4. Uzvarētāja komplekss.** Ja grupa konfliktā ir uzvarētāja, nostiprinās pārliecība par savu taisnīgumu un pārākumu pār citiem. Spriedze grupā atslābst, bet paškritiska attieksme pret sevi tomēr neatjaunojas.

**5. Zaudētāja komplekss.** Grupai, zaudējot sāncensībā, palielinās spriedze iekšējās attiecībās, tiek meklēts grēkāzis, kurš būtu vainojams zaudējumā. Reizēm var būt vērojama racionalizācija, t.i., sava zaudējuma attaisnošana vai pat noliegšana. Tanī pašā laikā grupa sāk vairāk koncentrēties uz savu mērķu sasniegšanu, atsakās no iepriekšējiem stereotipiem un no pieredzes gūst vairāk mācības nekā uzvarētāja grupa.

### Pārmaiņas grupu attiecībās

**1. Izkropļota savstarpējā uztvere.** Abas grupas pārspīlē savu nozīmīgumu, uzskata, ka strādā labāk par citiem un ka tieši no viņiem ir atkarīga organizācijas izdzīvošana. Savukārt otras grupas darbs tiek noniecināts un tiek uzskatīts, ka tā saņem nepelnīti daudz atalgojuma, atzinības utt.

**2. Negatīva stereotipizācija.** Parādās spēcīga atšķirības izjūta starp "mēs" (savējā grupa) un "viņi" (svešā grupa). Svešā grupa tiek uztverta kā "ienaidnieks".

**3. Komunikācijas samazināšanās.** Pastiprinās naidīgums attiecībās, un komunikācija samazinās līdz pat pilnīgai tās pārtraukšanai. Ja komunikācija daļēji saglabājas, tad tās saturu veido negatīvi vērtējumi un naidīguma izpausmes. Tam ir ļoti nevēlams iespaids uz lēmumu pieņemšanu organizācijā.

Ārpus organizācijām starpgrupu konfliktiem var būt arī citas, smagākas sekas, tādās kā atklāta vardarbība un agresija. Kā novērst nevēlamās konflikta sekas gan pašās grupās, gan grupu savstarpējās attiecībās? To var panākt ar konflikta vadīšanu, kura ļauj novērst šīs sekas vai arī pārvērst disfunkcionālu konfliktu funkcionālā.

## 6.4. Starppersonu un starpgrupu konfliktu vadīšana

Tā kā vadītājiem nemitīgi nākas saskarties ar konfliktiem organizācijās, izeja atrodama ne tik daudz šo konfliktu risināšanā kā to prasmīgā vadīšanā. Ir daudz konfliktu vadīšanas paņēmieni, kurus atkarībā no vadītāja taktikas var iedalīt divās grupās: konflikta vadīšana risināšanas ceļā un konflikta vadīšana stimulēšanas ceļā.

Pirmajai paņēmieni grupai ir raksturīga sarunu risināšana, mēģinot pārvērst disfunkcionālu konfliktu funkcionālā, otrajai grupai – funkcionālu konfliktu provocēšana organizācijas darba pilnveidošanai un tālākai attīstīšanai.

### Konflikta vadīšana risināšanas ceļā

**1. Problēmas risināšana.** Šo paņēmieni dēvē arī par konfrontācijas metodi. Tiek organizētas konfliktējošo grupu tikšanās, kurās atklāti tiek apspriesti strīdīgie jautājumi. Tiek izmantota visa nepieciešamā informācija, un abas grupas kopīgiem spēkiem mēģina atrast apmierinošu risinājumu sarunu ceļā. Tas ir ļoti grūts uzdevums, jo pirmām kārtām ir nepieciešams panākt, lai abas puses vispār tiekas un uzsāk sarunas. Organizatoram bieži vien ir jāuzņemas starpnieka jeb vidutāja loma (bet ne šķīrējtiesneša).

Sarunu laikā jācenšas izvairīties no tādām tipiskām kļūdām kā neloģiska turēšanās pie iepriekšējās izvēles, lai arī tā jau sen ir pārstājusi būt saprātīga alternatīva; pārliecība, ka iegūt var tikai uz otras puses zaudējuma rēķina, nepievēršot uzmanību iespējām panākt abpusēji izdevīgu vienošanos; balstīšanās uz kļūdainu informāciju; otras puses problēmas skatījuma ignorēšana (nespēja iztēloties sevi otras puses vietā).

Sarunu laikā ir svarīgi prast atdalīt problēmu no cilvēkiem, t.i., panākt, lai apspriešanas laikā

problēma neradītu asociācijas ar personiski nepatīkamiem cilvēkiem, neparādītos personiskas antipātijas. Jākoncentrē visa uzmanība uz problēmu, nevis uz abu pušu ieņemamajām pozīcijām, t.i., jāpārvar apņēmība "nezaudēt seju", stingri turēties savā pozīcijā. Pirms galīgā lēmuma pieņemšanas jāpārlicinās, ka ir izskatīti visi iespējamie risinājuma varianti.

Šis paņēmieni īpaši svarīgs ir tajos gadījumos, kad grupas savstarpēji neuzticas viena otrai, problēmas risināšanai ir pietiekami daudz laika, jo tā var prasīt vairākas tikšanās reizes, un grupām ir jāsadarbojas, lai organizācija funkcionētu efektīvi.

**2. Ekstraordināra mērķa izvirzīšana.** Šo paņēmieni savos eksperimentos sekmīgi izmantoja M. Šerifs. Vēlāk Bleiks un Montona savos pētījumos pierādīja, ka šī metode efektīvi darbojas arī organizācijās. Ekstraordinārais mērķis ir mērķis, kura sasniegšana prasa pūļu apvienošanu, pievēršoties šādam mērķim, vairs netiek pievērsta uzmanība abu pušu atšķirībām. Psiholoģiskais efekts ir tāds pats kā atrodot kopējo "ienaidnieku", tikai šinī gadījumā cīņa ir "par", nevis "pret" un grupas tiecas sasniegt pozitīvu, konkrētā gadījumā organizācijai nozīmīgu mērķi.

**3. Darba stimulēšana.** Lai mazinātu esošo konfliktu un izvairītos no turpmākiem nevēlamiem konfliktiem, darba stimulēšanas sistēma ir jāpārkārtā tā, lai vērtēta tiktu nevis atsevišķas grupas darba efektivitāte, bet organizācijas darba efektivitāte kopumā. Šādā gadījumā grupas atalgojums tiek noteikts pēc tās ieguldījuma organizācijas kopējo mērķu sasniegšanā.

**4. Piespiešana.** Tā ir konflikta risināšana, abām pusēm liekot akceptēt pieņemto lēmumu piespiedu kārtā, līdzīgi, kā tas notiek tiesā. Tikai šajā gadījumā tiesneša lomu uzņemas vadītājs. Tā var panākt ātru konflikta atrisinājumu, bet tā kā šis risinājums abām pusēm ir uzspiests, nevar cerēt, ka tās pildīs uzliktos uzdevumus ar pilnu atdevi. Turklāt jāreķinās, ka kāda no pusēm (vai arī abas) var uzskatīt, ka pieņemtais lēmums ir bijis netaisnīgs un veidosies negatīva attieksme pret pašu vadītāju. Jāņem vērā arī tas, ka piespiešana vērsas drīzāk pret konflikta rezultātiem, nevis cēloņiem, tāpēc nav izslēgta konflikta atkārtosšanās iespēja.

**5. Nogrudināšana.** Šī paņēmiena mērķis ir samazināt emocionālo spriedzi un savstarpējo konfliktējošo grupu naidīgumu. Vadītājs cenšas uzsvērt abu pušu kopīgās intereses un parādīt pretrunu maznozīmīgumu. Konflikta asuma samazināšana dod cerības, ka abas puses sāks sadarbību kopējo mērķu sasniegšanai. Šī paņēmiena izmantošana ir pagaidu risinājums, lai iegūtu laiku efektīvāku metožu lietošanai.

**6. Komunikācijas un mijiedarbības pastiprināšana.** Vadība to var panākt, stimulējot grupu savstarpējo koordināciju un palīdzību. Vienas grupas palīdzība otrai tiek stimulēta papildu atalgojuma vai kādā citā veidā.

**7. Darbinieku rotācija.** Darbinieki var tikt pārcelti no vienas grupas vai nodaļas citā. Tas var veicināt lielāku savstarpējo saprašanu un dziļāku otras grupas problēmu izpratni. Reizēm šī paņēmiena izmantošana var prasīt pārkārtojumus organizācijas struktūrā.

**8. Psiholoģiskais treniņš.** Tiek izmantota speciāla apmācības programma komunikācijas iemaņu pilnveidošanai un sociālās kompetences līmeņa paaugstināšanai. Psiholoģiskā treniņa grupā tiek iekļautas abas konfliktējošās puses. Nodarbības treniņa grupā ļauj pārvarēt savstarpējos aizspriedumus, veicina atteikšanos no negatīvajiem stereotipiem un orientāciju uz sadarbību. Pirmais treniņa grupu metodi starpgrupu konfliktu risināšanā ar panākumiem sāka izmantot amerikāņu psihologs Karls Rodžerss 50. gados.

Sīkāk pie pašas psiholoģiskā treniņa metodes pakavēsimies nodaļā par organizāciju attīstīšanu.

Minēto paņēmieni un metožu rezultāti lielā mērā ir atkarīgi no situācijas, kurā tās lieto, bet īpaši no paša vadītāja kompetences un iemaņām konfliktu vadīšanā.

### Konflikta vadīšana stimulēšanas ceļā

Ja grupas organizācijā kļūst pārāk pašapmierinātas, tāpēc, ka viss darbs noris ļoti gludi, tās reizēm nejut nepieciešamību kaut ko uzlabot, pilnveidot, ja arī šādas iespējas pastāv. Tādā gadījumā jāsecina, ka konfliktēšanas līmenis organizācijā ir pārāk zems un ir nepieciešams mākslīgi

radīt funkcionālos konfliktus. Ir vairāki paņēmieni, kā to panākt.

**1. Izmaiņas komunikācijā.** Prasmīgi izmantojot formālos komunikācijas kanālus, vadītājs var radīt neskaidrību uzdevumu veikšanā, nepieciešamību pārvērtēt darba metodes u.c. sarežģījumus, kuri stimulē funkcionālos konfliktus. Šim nolūkam var izmantot arī rūpīgi izplānotu baumu izplatīšanu. Galvenais mērķis ir izraut darbiniekus no ieslīgšanas apātijā un mudināt viņus uz jaunu ideju radīšanu. Šādām izmaiņām komunikācijā ir jābūt rūpīgi kontrolētām, lai neradītu pretēju efektu – disfunkcionālu konfliktu.

**2. Jaunu darbinieku iekļaušana grupā.** Svarīgi, lai šie darbā pieņemtie vai no citas struktūrvienības pārceltie cilvēki būtu ar uzskatiem, vērtībām un idejām, kuras būtiski atšķiras no grupā pastāvošajiem. Tas var radīt regulējamu konfrontāciju, kura stimulē jaunas idejas un pieejas.

**3. Izmaiņas organizācijas struktūrā.** Ar pārmaiņām organizācijas struktūrā var atrisināt disfunkcionālus konfliktus, bet var arī funkcionālus konfliktus. Vienkāršākais veids ir radīt situāciju, kurā starp struktūrvienībām valda sāncensība. Līdz šim mēs sāncensību aplūkojām galvenokārt negatīvā nozīmē – kā tiekšanos panākt, lai otra puse nonāk zaudētāja lomā. Šinī gadījumā svarīgi veidot pozitīvas sāncensības situāciju, struktūrvienībām jāsaņem par to, kura spēš dot lielāku ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā.

## 7. Organizāciju kultūra

Kopš 80. gadu sākuma tradicionālo psiholoģiskā klimata pētījumu vietā amerikāņu psihologi sāka pievērsties jaunam pētījumu virzienam – organizāciju kultūrai. Nedaudz vēlāk šādi pētījumi sākās arī Eiropā un citur pasaulē. Latvijā līdz šim ir veikta tikai dažu organizāciju kultūras diagnostikas metožu aprobācija, paši pētījumi vēl tikai gaida savu kārtu. Salīdzinājumā ar organizāciju klimata (kā cilvēki uztver un pārdzīvo organizācijā notiekošo) jēdzienu organizācijas kultūras (kādu jēgu cilvēki piešķir organizācijā notiekošajam) jēdziens ir plašāks un paši pētījumi dziļāki. Psiholoģiskā klimata izpētē dominēja kvantitatīvās metodes, bet organizācijas kultūra galvenokārt tiek pētīta ar kvalitatīvām metodēm, kas atbilstoši pētījumu objekta sarežģītībai, kopicētākus padara arī pašus pētījumus. Organizācijas klimata pētnieki galveno uzmanību veltīja organizāciju darbības atsevišķu aspektu izpētei (emocionālais noskaņojums, psiholoģiskā saderība, vadības stils u. tml.), taču organizāciju kultūras pētījumi mēģina aptvert organizāciju un tās darbību kopumā, iekļaujot izpētē arī normas un vērtību sistēmas, uz kurām balstās organizācijas darbība, šo normu un vērtību veidošanos un uzturēšanas paņēmienus, izpausmes veidus.

Organizāciju kultūru reizēm tēlaini dēvē par organizācijas personību. Šis salīdzinājums norāda uz jēdziena plašumu (organizācijas psiholoģiskās būtības raksturojums kopumā) un sarežģītību. Mūsdienu psiholoģijā ir vairāki desmiti personības definīciju, līdzīga situācija patlaban ir organizāciju kultūras izpratnē. Daļa no tām pieder pie tā sauktās etnogrāfiskās pieejas – organizāciju kultūras izpēte šauri zinātniskos nolūkos, citas vairāk izmanto praktiski orientētos pētījumos.

Populārākā no praktiski orientētajām pieejām ir Edgara Šeina pieeja, kurš bija viens no pirmajiem organizāciju kultūras koncepcijas izstrādātājiem. Šo pieeju arī izmantosim par pamatu organizāciju kultūras izklāstam.

**Organizāciju kultūra** ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārlicības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.

Organizāciju kultūra ietver arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas mīti, rituāli, ceremonijas, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains.

Kādas ir organizāciju kultūras galvenās funkcijas? **Pirmkārt**, tā ir **pielāgošanās ārējai videi**. Organizāciju kultūra nodrošina:

- 1) organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai;
- 2) mērķu sasniegšanas līdzekļu (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību;
- 3) vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem;
- 4) vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja izraudzītie mērķi izrādās nesasniedzami.

**Otrkārt**, tā ir **organizācijas iekšējā integrācija**, tās identitātes veidošana un nostiprināšana. Organizāciju kultūra nodrošina:

- 1) kopējas valodas un terminu lietošanu organizācijā;
- 2) kritērijus cilvēka pieņemšanai organizācijā un viņa tālākajai profesionālajai un varas karjerai;
- 3) uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem utt.;
- 4) apbalvojumu un sodu sistēmu, kurai pateicoties, katrs organizācijas loceklis zina, ko viņš var saņemt par savu rīcību;
- 5) ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kura ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā organizācijā.

Cilvēks, kļūstot par organizācijas locekli, pakāpeniski apgūst organizācijas kultūru, kas veicina

viņa iekļaušanos šajā organizācijā. Vadītājam ir jāapgūst organizācijā pastāvošajai kultūrai atbilstošs stils un uzvedība, citādi viņa efektivitāte būs efektīva tikai tajā sfērā, kura atbilst kultūrai, kurā viņš ir darbojies jau iepriekš.

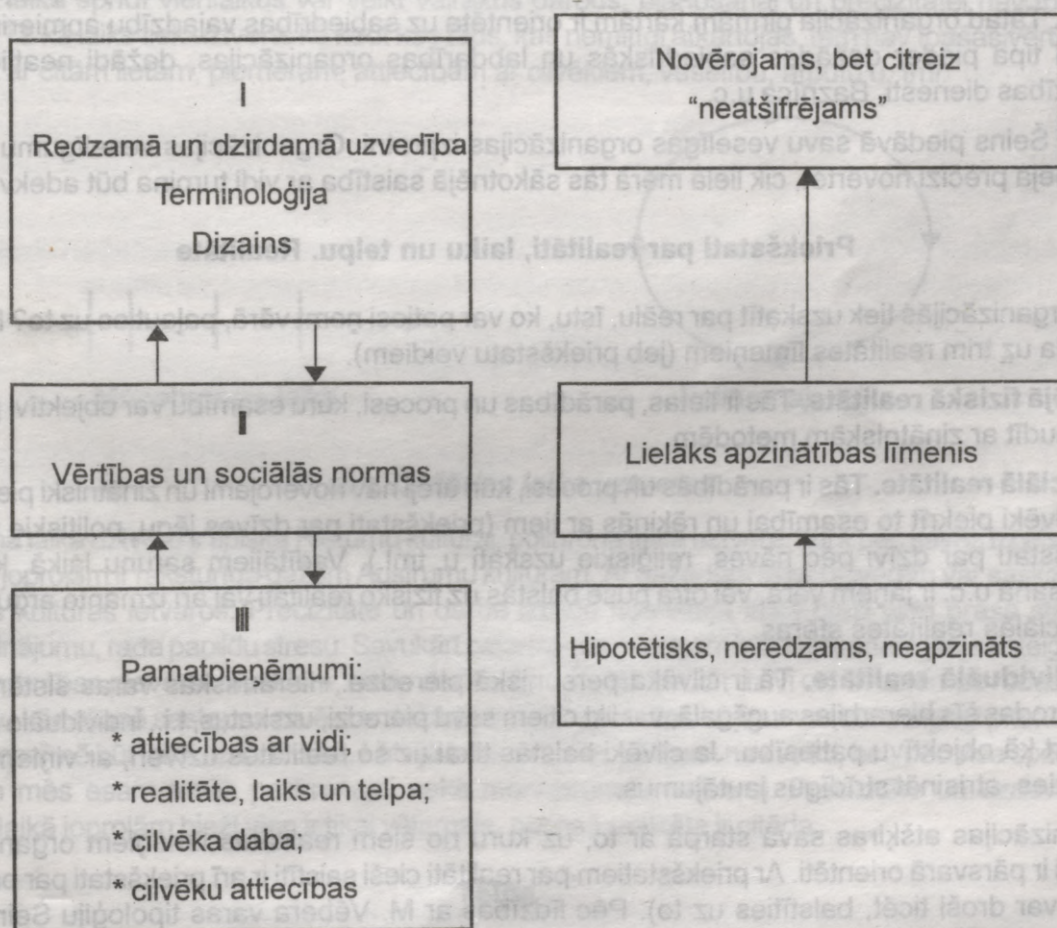
## 7.1. Organizāciju kultūras līmeņi

E. Šeins iedala organizāciju kultūru trijos līmeņos.

**Pirmais līmenis**, organizāciju kultūras pamatlīmenis, ir cilvēku pamatpieņēmumi par apkārtējo vidi un attieksmi pret to; par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu; par cilvēku attiecību savstarpējo raksturu. Šie priekšstati atrodas cilvēka psihes neapzinātajā sfērā un par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, pateicoties to netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.

**Otrais līmenis** ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma.

**Trešais līmenis** ir organizāciju kultūras ārējās izpausmes: redzamā cilvēku darbība (organizācijas rituāli un ceremonijas), cilvēku izskats, organizācijas interjers un dizains. Tā ir organizāciju kultūras redzamā daļa, tomēr tās jēga un nozīme var palikt nesaprasta, ja nav zināmi pamatpieņēmumi, uz kuriem balstās organizāciju kultūra kopumā (sk. 16. zīm.).



16. zīm. Organizāciju kultūras līmeņi (pēc E. Šeina)

Savu organizācijas kultūras līmeņu modeli E. Šeins ir veidojis, balstoties uz kulturologu Florensa Kluckhona (*Kluckhon*) un Freda Strodbecka (*Strodbeck*) priekšstatiem par kultūras struktūru. Aplūkosim katru no šiem līmeņiem sīkāk.

### 7.1.1. Pamatpieņēmumi

#### Organizācijas saistība ar apkārtējo vidi

Apkārtējā vidē Šeins atzīmē četrus vērā ņemamos aspektus: tehnoloģiskais, politiskais, ekonomiskais un sociālkulturālais.

Pēc analogijas ar cilvēka attieksmi pret dabu Šeins izdala trīs kultūras tradīcijas, nosacīti apzīmējot tās kā Rietumu, Austrumu un Dienvidaustrumu (pēc ģeogrāfiskajiem reģioniem, kuros tās dominē).

1. **Pakļaušana un kontrole.** Tāpat kā līdz šim Rietumu kultūras tradīcijā cilvēks jutās aicināts iekarot un pakļaut dabu un tāpēc nonāca uz ekoloģiskās katastrofas robežas, organizācija, kas seko šai tradīcijai, cenšas diktēt savus noteikumus apkārtējai videi. Visspilgtāk tas izpaužas centienos iegūt monopola stāvokli, padarīt patērētājus vai klientus pilnībā atkarīgus no sevis, ietekmēt valdības politiku savā labā.

2. **Harmonija.** Atrasties harmonijā ar dabu Austrumu tradīcijā organizāciju sfērā nozīmē abpusēji izdevīgu attiecību veidošanu ar apkārtējo vidi. Organizācijas gūst peļņu, apmierina tās locekļu vajadzības, bet reizē sniedz apkārtējai videi, šinī gadījumā galvenokārt cilvēkiem, to, ko viņi gaida no šīs organizācijas.

3. **Pakļaušanās.** Šeina interpretācijā Dienvidaustrumu (aziātiskā) kultūras tradīcija ir pakļaušanās dabai. Tātad organizācija pirmām kārtām ir orientēta uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu. Pie šī tipa pieder dažādas sabiedriskās un labdarības organizācijas, dažādi neatliekamās palīdzības dienesti, Baznīca u.c.

Arī E. Šeins piedāvā savu veselīgas organizācijas izpratni. Organizācijas veselīgumu nosaka tās spēja precīzi novērtēt, cik lielā mērā tās sākotnējā saistība ar vidi turpina būt adekvāta.

#### Priekšstati par realitāti, laiku un telpu. Realitāte

Kas organizācijās tiek uzskatīt par reālu, īstu, ko var patiesi ņemt vērā, pajauties uz to? E. Šeins norāda uz trim realitātes līmeņiem (jeb priekšstatu veidiem).

1. **Ārējā fiziskā realitāte.** Tās ir lietas, parādības un procesi, kuru esamību var objektīvi pierādīt, pārbaudīt ar zinātniskām metodēm.

2. **Sociālā realitāte.** Tās ir parādības un procesi, kuri ārēji nav novērojami un zinātniski pierādāmi, bet cilvēki piekrīt to esamībai un rēķinās ar tiem (priekšstati par dzīves jēgu, politiskie uzskati, priekšstati par dzīvi pēc nāves, reliģiskie uzskati u. tml.). Vadītājiem sarunu laikā, konfliktu risināšanā u.c. ir jāņem vērā, vai otra puse balstās uz fizisko realitāti vai arī izmanto argumentus no sociālās realitātes sfēras.

3. **Individuālā realitāte.** Tā ir cilvēka personiskā pieredze. Hierarhiskās varas sistēmās tie, kuri atrodas šīs hierarhijas augšgalā, var likt citiem savu pieredzi, uzskatus, t.i., individuālo realitāti, uztvert kā objektīvu patiesību. Ja cilvēki balstās tikai uz šo realitātes uztveri, ar viņiem ir grūti vienoties, atrisināt strīdīgus jautājumus.

Organizācijas atšķiras savā starpā ar to, uz kuru no šiem realitātes līmeņiem organizācijas locekļi ir pārsvarā orientēti. Ar priekšstatiem par realitāti cieši saistīti ir arī priekšstati par patiesību (kam var droši ticēt, balstīties uz to). Pēc līdzības ar M. Vēbera varas tipoloģiju Šeins izšķir sešus patiesības tipus:

- 1) patiesība ir tas, kas sakņojas senās tradīcijās, reliģijā;
- 2) patiesība ir tas, ko ir teikuši pravieši, gudri cilvēki, vadoņi ar autoritāti;
- 3) patiesība ir tas, ko cilvēki savā starpā vienojas uzskatīt par patiesību (konvencionālā patiesība);
- 4) patiesība ir tas, kas izdzīvo strīdos un konfliktos ("strīdos dzimst patiesība");
- 5) patiesība ir tas, kam ir operacionāla vērtība, ko var efektīvi izmantot noteiktu rezultātu sasniegšanai (pragmatiskā patiesība);
- 6) patiesība ir tas, ko var pierādīt ar zinātniskām metodēm.

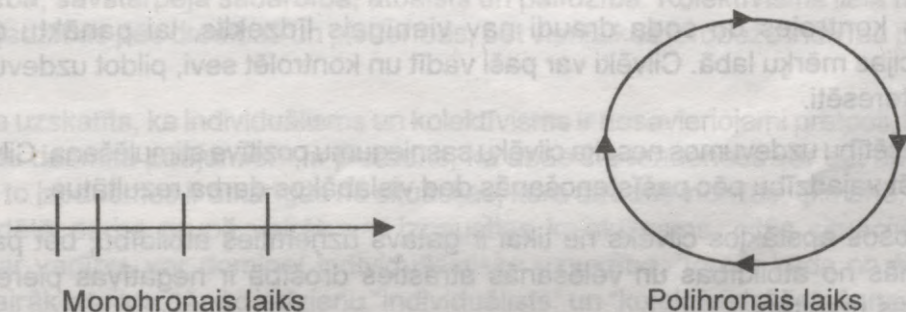
Katrs cilvēks individuāli var dot priekšroku priekšstatam par patiesību, bet organizāciju kultūras ir atšķirīgas atkarībā no tā, kura tipa priekšstati ir dominējošie. Runājot par nacionālajām kultūrām, ir pieņemts uzskatīt, ka eiropieši vairāk ir orientēti uz tradīcijām, vēsturiski atzītām patiesībām, kamēr amerikāņi dod priekšroku pragmatiskai pieejai – konvencionālajam un pragmatiskajam patiesības tipam. Ar nožēlu jāatzīst, ka rēķināšanās ar zinātniski pierādītām patiesībām vairāk ir kļuvusi par saukli, nevis īstenību, jo zinātnes prestižs biznesa sfērā, it īpaši Latvijā, ir zems.

### Laiks

Kā konkrētā kultūrā, tā arī konkrētā organizācijā var būt ļoti atšķirīga laika izpratne un attieksme pret to. Sekojot E. Hollam, Šeins izdala monohrono un polihrono laika uztveri.

**Monohronā laika** uztverē laiku iztēlojas kā uz nākotni orientētu taisni (lineārais laiks), kura dalās sīkākos nogriežņos – gados, mēnešos, nedēļās, dienās, stundās utt. Tiek uzskatīts, ka katrā noteiktā laika sprīdī var darīt tikai kaut ko vienu, tāpēc liela nozīme tiek piešķirta laika plānošanai – katram darbam ir jāatvēr savs laika nogrieznis. Laika plūdums tiek uztverts kā neatgriezenisks, tāpēc laiks pats par sevi ir vērtība ("laiks zelta vērts"). Augstu tiek vērtēta precizitāte un uzdevumu izpilde iepriekš noteiktajā laikā.

**Polihronajā laika** uztverē laiks tiek uztverts kā kustība pa noslēgtu apli (cikliskais laiks). Vienā un tajā pašā laika sprīdī vienlaikus var veikt vairākus darbus, plānošanai un precizitātei nav īpašas nozīmes. Tā kā laiks tiek uztverts kā kaut kas tāds, kas nemiīgi atkārtojas, tam nav īpašas vērtības, salīdzinot ar citām lietām, piemēram, attiecībām ar cilvēkiem, veselību, atpūtu u. tml.



### 17. zīm. Dažādas laika uztveres

Monohronā laika uztvere ir tipiska Rietumu kultūrai, polihronā laika uztvere, kura pēc savas izcelsmes ir senāka, joprojām ir raksturīga dažām Austrumu kultūrām. Ar dažādām laika uztverēm var saskarties arī vienas kultūras ietvaros. Precizitāte un darba izpilde noteiktajā laikā bieži vien prasa steigu, sasprindzinājumu, rada papildu stresu. Savukārt paļaušanās mierīgam laika ritējumam ļauj nesteigties, vairāk uzmanības pievērst cilvēkiem, nevis darīšanām, dziļāk baudīt dzīvi utt. Problēmas rodas tad, ja darīšanu kārtošana sastopas cilvēki ar dažādām laika uztverēm. Viņiem var būt atšķirīgi priekšstati par to, ko nozīmē būt laikā, izdarīt laikā. Latvijā laika uztveres pētījumi nav veikti, bet, pēc visa spriežot, pagaidām mēs esam tuvāk polihronajai nekā monohronajai uztverei. Precizitāte un uzdevumu veikšana laikā joprojām bieži vien ir tikai vēlamais, patiesā realitāte ir citāda.

### Telpa

Apakšnodajā par neverbālo komunikāciju jau tika pieminēti Edvarda Holla pētījumi par fiziskās distances saistību ar cilvēku savstarpējo attiecību raksturu. Šeit vēlreiz jāpiemin, ka Holls savu pētījumus veica ASV. Dienvideiropā un daudzās Austrumu zemēs savstarpēji pieņemamais fiziskais attālums starp cilvēkiem ir mazāks. Arī izvietojums telpā ir cieši saistīts ar attiecībām starp cilvēkiem un komunikācijas iespējām. Pētījumi rāda, ka cilvēkiem, strādājot vienā telpā, komunikācijas biežums ir atkarīgs no attāluma starp viņu darba vietām. Piemēram, samazinot šo attālumu no 10 līdz 5 metriem, komunikācijas biežums pieaug gandrīz trīs reizes. Telpa (platība, izvietojums, interjers) var tikt izmantota vadītāja īpašā statusa uzsvēršanai vai, gluži otrādi, vienlīdzības akcentēšanai starp vadītāju un darbiniekiem.

## Priekšstati par cilvēka dabu

Vadības stils, darba stimulēšanas sistēma organizācijā lielā mērā ir atkarīga no tā, kādus vadītājs redz savus darbiniekus, kādi viņi ir vadītāja uztverē pēc savas būtības. Šajā ziņā vēl joprojām ļoti populāra ir Duglasi Makgregora pieeja, kura tika izstrādāta 50. gadu beigās. Saskaņā ar šo pieeju pastāv divas vadītāja subjektīvo darbinieka uztveri raksturojošas teorijas: "X" un "Y". Katra no šīm teorijām patiesībā ir vadītāja subjektīvo pieņēmumu sistēma.

### Teorija "X".

1. Cilvēkiem ir iedzimta nepatika pret darbu, un, ja vien tas ir iespējams, viņi cenšas izvairīties no tā.
2. Ņemot vērā šo cilvēku īpašību, viņi ir jāpiespiež, jākontrolē, jāvirza un jādraud ar sodu, lai viņi pieliktu pūles organizācijas mērķu sasniegšanā.
3. Cilvēki labprāt ļaujas būt vadāmi, viņi nevēlas uzņemties atbildību, grib mierīgu dzīvi un drošību.

### Teorija "Y".

1. Fizisko un garīgo spēku patēriņš darbā cilvēkiem ir tikpat dabisks kā spēle vai atpūta. Cilvēkiem nav iedzimtas nepatikas pret darbu. Atkarībā no apstākļiem, kurus var kontrolēt, darbs var būt apmierinājuma avots (un tiks pildīts labprātīgi) vai iespējamā soda iemesls (un no tā pēc iespējas centīsies izvairīties).
2. Ārējās kontroles un soda draudi nav vienīgais līdzeklis, lai panāktu darbošanos organizācijas mērķu labā. Cilvēki var paši vadīt un kontrolēt sevi, pildot uzdevumus, kuros viņi ir ieinteresēti.
3. Ieinteresētību uzdevumos nosaka cilvēku sasniegumu pozitīva stimulēšana. Cilvēku iespēja apmierināt vajadzību pēc pašīstenošanās dod vislabākos darba rezultātus.
4. Atbilstošos apstākļos cilvēks ne tikai ir gatavs uzņemties atbildību, bet pat meklē to. Izvairšanās no atbildības un vēlēšanās atrasties drošībā ir negatīvas pieredzes, nevis iedzimtības rezultāts.
5. Spēja radoši domāt un izvirzīt jaunas idejas organizācijas problēmu risināšanai ir daudz vairāk izplatīta darbinieku vidū, nekā ir pieņemts uzskatīt.
6. Mūsdienu organizācijās cilvēku intelektuālais potenciāls tiek izmantots tikai daļēji.

Ja vadītājs uztver savus darbiniekus atbilstoši teorijai "X", tad viņa vadības stils ir autoritārs, tiek izmantoti tikai ārējie darba stimuli – "kliņģera un pātagas" politika. D. Makgregors uzskata, ka klasiskā organizāciju teorija balstās uz šāda tipa pieņēmumiem.

Teorijai "Y" atbilst demokrātiskais vadības stils. Vadītāju pienākums ir radīt tādus apstākļus, kuros darbinieku un organizācijas mērķi ir integrēti. Darbojoties organizācijas mērķu labā, darbinieki spēj sasniegt arī savus personiskos mērķus.

Teorijas "X" un "Y" tika radītas saistībā ar vadītāju uzvedības novērojumiem, tāpēc šādas pārlicības ir reāli pastāvošas, nevis hipotētiskas. Makgregors uzskatīja, ka šie ir galvenie vadītāju pieņēmumi par cilvēka dabu, bet pieļāva iespēju, ka var būt citas teorijas.

Plašā starptautiskā pētījumā tika aptaujāti 3600 vadītāji no 14 valstīm. Aptaujas rezultātos dominēja teorija "X" uzskatos par cilvēka dabu, tanī pašā laikā vadītāji atzina, ka vadība jārealizē ar demokrātiskām metodēm. No tā var secināt, ka, domājot par saviem darbiniekiem, liela daļa vadītāju tur prātā teoriju "X", domājot paši par sevi – teoriju "Y".

80. gadu sākumā japāņu izcelsmes amerikāņu psihologs Viljams Ouči (*Ouchi*) ir mēģinājis apvienot galvenos amerikāņu menedžmenta principus (personiskā atbildība un šauri specializēta profesionālā karjera) ar japāņu menedžmenta principiem (lēmuma pieņemšana grupā, neformāla kontrole, darba līgums uz visu profesionālās dzīves laiku, organizācijas rūpes par darbinieku

dzīvi gan darbā, gan ārpus tā) un radīt jaunu pieeju – teoriju “Z”. Pēc sava satura tā ir ļoti līdzīga Makgregora teorijai “Y”, bet galvenais tās mērķis – pilnībā iesaistīt darbinieku organizācijā, lai cilvēks tajā justos kā pilnvērtīga personība, nevis kā “pusmašīna” darba laikā un “puscilvēks” pārējā laikā.

Neraugoties uz savu sākotnējo popularitāti, gan Makgregora, gan Ouči pieejas izraisījušas nopietnu kritiku. Tiek norādīts, ka vadītājam jāuztver darbinieki tādi, kādi tie ir, nevis raugoties caur teoriju “X” vai “Y” prizmu. Patī teorija “Y” tiek uzskatīta par utopisku, jo pārspīlētā veidā izmantota A. Maslova pašstenošanās ideja. E. Šeins ļoti kritiski vērtē arī teoriju “Z” un mēģinājumus mehāniski apvienot divu atšķirīgu kultūru menedžmenta principu. Pēc E. Šeina domām, V. Ouči ignorē to, ka japāņu menedžments dzīli sakņojas japāņu tradicionālajā kultūrā, kuras pamatā ir kolektīvisma principi. Līdz ar to tas pat daļēji nav izmantojams amerikāņu kultūrā, kurā dominē individuālisma principi. Šeit mēs esam nonākuši pie nākamā svarīgā jautājuma par cilvēka dabu. Vai cilvēks pēc savas dabas ir individuālists vai kolektīvis? Padomju laikā šiem jēdzieniem bija ideologizēta morāla vērtējuma raksturs. “Individuālists” tika lietots tikai negatīvā nozīmē kā sinonīms apzīmējumam “egoists”, savukārt “kolektīvis” skanēja kā uzslava, kolektīvisms bija pieņemts kā sociāla norma. Rietumu psiholoģijā tie ir plaši izmantoti jēdzieni bez kādas ideoloģiskas vai morālas pieskaņas. Tāpēc pakavēsimies pie šiem jēdzieniem nedaudz sīkāk.

**Individuālisms** ir pārliecība, ka indivīds ir vērtība pati par sevi, ka cilvēkam pats nozīmīgākais ir viņa patstāvība, neatkarība, personisko mērķu sasniegšana, pašstenošanās.

**Kolektīvisms** ir pārliecība, ka indivīda intereses ir jāpakļauj grupas interesēm, svarīgākais ir nevis personisko, bet grupas mērķu sasniegšana. Kolektīvisma normas ir grupas dalībnieku cieša saistība, savstarpēja sadarbība, atbalsts un palīdzība. Kolektīvisms lielā mērā apmierina indivīda vajadzības pēc drošības un piederības, bet vienlaikus ierobežo indivīda pašstenošanās iespējas.

Kādreiz tika uzskatīts, ka individuālisms un kolektīvisms ir nesavienojami pretpoli, bet, pateicoties pēdējo gadu desmitu pētījumiem, ir pierādīts, ka abas šīs tendences var būt apvienotas vienā indivīdā un to izpausmes ir atkarīgas no situācijas, kurā atrodas indivīds. Ģimenē, tuvāko draugu lokā, saliedētā darba grupā vairāk var izpausties kolektīvisms, citās situācijās, piemēram, attiecībās ar vadību, var dominēt individuālistiska uzvedība. Tomēr kāda no šīm tendencēm parasti ir vairāk izteikta, tāpēc jēdzienu “individuālists” un “kolektīvis” lietošana ir pieņemama.

Tendence būt individuālistam vai kolektīvistam nav iedzimta, to nosaka sabiedrībā pastāvošās kultūras tradīcijas, tāpēc var runāt par individuālisma un kolektīvisma kultūrām. Gerta Hofstede (*Hofstede*), Harija Triandisa (*Triandis*) un citu zinātnieku pētījumi ir parādījuši, ka izteikta individuālisma kultūra ir ASV, Kanādā, Austrālijā, Jaunzēlandē, Lielbritānijā, Holandē, Dānijā un citās valstīs ar augstu dzīves līmeni, savukārt kolektīvisma kultūras zemes ir Gvatemala, Ekvadora, Panama, Indonēzija, Pakistāna u.c. valstis, galvenokārt ar zemu dzīves līmeni, lai arī ir izņēmumi – Taivana, Dienvidkoreja. Šinī gadījumā, runājot par kādas konkrētas organizācijas kultūru, tajā var valdīt priekšstats, ka cilvēks pēc savas dabas ir individuālists, vai arī pretēji – cilvēks ir un viņam ir jābūt kolektīvistam. Šis priekšstats ir saistīts ar nākamo pamatpieņēmumu – kādām ir jābūt cilvēku savstarpējām attiecībām.

### Cilvēku savstarpējās attiecības

Svarīgs organizāciju kultūras elements ir priekšstats par to, kā cilvēkiem organizācijā ir jāizturas citam pret citu. E. Šeins pretstata “individuālās sāncensības” kultūras ASV un Rietumeiropā “grupas sadarbības” kultūrām Japānā un citās Austrumu zemēs. Pirmajā gadījumā visaugstāk tiek vērtēti individuālie panākumi, attiecībām starp cilvēkiem organizācijā raksturīga sāncensība. Otrajā gadījumā nozīmīgi ir grupas sasniegumi, tiek stimulētas sadarbības attiecības. Daudzās japāņu korporācijās attiecības starp cilvēkiem atgādina attiecības lielā patriarhālā ģimenē.

Organizācijām ir hierarhiska struktūra, un šīs struktūras ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas attiecībām starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos hierarhijas līmeņos. G. Hofstede ir ieviesis rādītāju “varas distance” (*power distance*). Jo vairāk cilvēki, kuri atrodas augstāk varas hierarhijā, uzskata, ka viņiem ir tiesības pilnībā būt noteicējiem pār

zemākstāvošajiem, kontrolēt to uzvedību organizācijā, jo lielāka ir varas distance. Parasti organizācijās ar izteiktu varas distanci darbinieki pieņem šādu attieksmi pret sevi kā normu. Pēc Hofstedes starpkultūru pētījumu rezultātiem, liela varas distance ir raksturīga daudzām Latīņamerikas zemju sabiedrībām, piemēram, Panamai, Meksikai, Ekvadorai, arābu valstīm, kā arī daudzām Āzijas valstīm, piemēram, Indonēzijai un Indijai. Savukārt izteikti zema varas distance vērojama Rietumeiropā (piemēram, Austrijā, Īrijā, Skandināvijas valstīs, Šveicē, Anglijā u.c.). Turklāt šinī gadījumā sabiedrībā dominējošā varas distance parasti nosaka varas distanci šo valstu organizācijās. Lieki piebilst, ka Hofstedes pētījumi (70. gadu beigās) neietvēra ne Latviju, ne bijušo PSRS, tā ka pie mums šis jautājums vēl ir jāpēta.

Priekšstatu par cilvēku attiecībām raksturo arī tas, cik lielā mērā organizācijā tiek akceptētas neformālās attiecības. Amerikāņu zinātnieki Tomass Pīterss (*Peters*) un Roberts Votermens (*Waterman*) savā 80. gados slavenajā efektīvāko amerikāņu kompāniju pētījumā nonāca pie secinājuma par neformālo attiecību izšķirošo nozīmi ātri mainīgos apstākļos. Efektīvās organizācijās ar darba pienākumiem nesaistītie personiskie kontakti starp kolēģiem, kā arī starp vadītājiem un padotajiem, tiek uztverta kā normāla un pat nepieciešama parādība. Pēc Pītersa un Votermena iegūtajiem datiem, paraugkompānijās ir ļoti liela neformālo attiecību intensitāte, tās tiek atbalstītas arī no administrācijas puses. Tajā pašā laikā daudzās organizācijās neformālās attiecības tiek vērtētas kā traucējošas efektīvam darbam.

Kā redzams, visi aprakstītie pieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kopumu, kuru E. Šeins dēvē par kultūras paradigmu. Šī paradigma ir visas organizāciju kultūras pamatā. Pārējie organizācijas kultūras līmeņi veidojas, balstoties uz šo paradigmu. Katrai organizācijai var būt sava, atšķirīga kultūras paradigma. Ja organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un savstarpēji nesavienojami, šāda paradigma neveidojas un līdz ar to organizācijas kultūra ir vāja, tai nav sava stabila pamata.

Pastāvošās organizāciju tipoloģijas nav veidotas pēc paradigmas kritērijiem. Piemēram, divas organizācijas var tikt pieskaitītas pie birokrātiskās hierarhijas tipa, bet katrā no tām var būt pilnīgi atšķirīgi priekšstati par realitāti, laiku un telpu, cilvēku būtību utt.

Problēmu sarežģīt tas, ka organizāciju kultūras paradigmas cilvēki organizācijā apzinās vāji vai neapzinās nemaz. Pastarpinātā veidā šīs paradigmas izpaužas caur nākošajiem organizācijas līmeņiem, sākot ar vērtībām un normām.

### 7.1.2. Vērtības un normas

Organizācijā valdošā vērtību sistēma un uz tās balstītās sociālās normas veido organizāciju kultūras līmeni.

**Vērtības** ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti, salīdzinot ar citu mērķi vai rīcības veidu. Katras sabiedrības kultūrā ir sava valdošā vērtību sistēma. Ivara Austera 1996. gadā veiktais provizoriskais pētījums parādīja, ka mūsdienu Latvijā dominējošās vērtības ir veselība, godīgums, laba ģimenes dzīve, pastāvīgi ienākumi, labs darbs, dzīvesprieks un latviešu valoda.

Sabiedrības vērtību sistēma neapšaubāmi ietekmē organizācijā pastāvošās vērtības, taču tas nenozīmē, ka tās vienmēr ir identiskas sabiedrībā dominējošām vērtībām.

Organizācijas vērtības var būt atklātas un slēptas. Atklātās vērtības parasti tiek deklarētas no vadības puses, nereti tās ir arī fiksētas kādos organizācijas dokumentos, piemēram, ētikas kodeksos. Reizēm tās tiek atspoguļotas īsos saukļos vai devīzēs, kuri tiek izmantoti reklāmas nolūkos. Daži piemēri no Latvijas: "Latvija ir tuvāk nekā Šveice" (Pareksa banka), "Dzīvo labāk!" (*Hansabank*), "Citi sola, . . . , mēs dodam!" (*Daewoo*), "Pasakiet, kur ir lētāk, mēs jums pārdosim vēl lētāk!" (*Nelss*).

T. Pītersa un R. Votermena, V. Ouči grāmatās, kuras ir izdotas arī krieviski, var atrast daudzus šādu devīžu un ētikas kodeksu piemērus. Parasti šīs devīzes uzsver organizācijas rūpes par klientu vai patērētāju, savukārt organizācijas iekšējos ētikas kodeksos bieži vien tiek uzsvērtas rūpes

par saviem darbiniekiem. Kā jau tika minēts, gan saukļi, gan kodeksi ne vienmēr atspoguļo organizācijas patiesās vērtības, kuras tiek slēptas (piemēram, dzīšanās pēc peļņas par katru cenu, trūkumu un neveiksmju neatzišana vai slēpšana, konkurentu izspiegošana vai vājināšana u. tml.).

T. Pīterss un R. Votermens uz savu pētījumu pamata ir mēģinājuši formulēt vispārinātu amerikāņu paraugkompānijas kredo (ticības simbolu):

- 1) ticība savam pārākumam;
- 2) ticība mazu sīkumu, "skrūvīšu" nozīmīgumam, lai darbs tiktu labi paveikts;
- 3) ticība cilvēka personības nozīmīgumam;
- 4) ticība visaugstākajai kvalitātei un vislabākajai apkalpošanai;
- 5) ticība tam, ka lielākajai daļai organizācijas locekļu ir jābūt novatoriem, tāpēc jābūt gataviem atbalstīt arī neveiksmniekus;
- 6) ticība neformālajai komunikācijai kā radošo ideju stimulētājai;
- 7) ticība kompānijas ekonomiskajai izaugsmei un peļņai, tās svarīgumam.

Pēc minēto pētnieku domām, organizācijas vadītāji un darbinieki glaveno uzmanību pievērš tieši tiem jautājumiem, kuri ir uzsvērti organizācijas vērtību sistēmā. Organizācijas, kuras stingri turas pie sava kredo, neielaidīsies tādos pasākumos vai darījumos, kuri sola ātrus panākumus un lielu peļņu, ja tie neatbilst organizācijas vērtību sistēmai. Tas palīdz organizācijām nepaļauties acumirklīgas izdevības kārdinājumam un nodrošina garantētus panākumus plašākā laika perspektīvā.

Vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadītājiem, t.i., organizācijas sociālās uzvedības normas, arī savstarpējo attiecību raksturu. Situāciju var sarežģīt tas, ka darbiniekiem var būt sava, neformāla vērtību sistēma, kura netiek atklāti pasludināta, bet var būt pretrunā ar organizācijā oficiāli pieņemto. Tas var radīt konfliktus, kuri, pat neizpaužoties atklāti, vājina organizācijas kultūru un līdz ar to arī pašu organizāciju. Šādas problēmas nerodas, ja vadītājs ir līderis tieši šī vārda nozīmē, jo tad viņš spēj ietekmēt ne tikai formālo, bet arī neformālo attiecību sistēmu.

### 7.1.3. Organizāciju kultūras ārējās izpausmes

Šis ir organizāciju kultūras trešais līmenis, kurš ir pieejams arī novērotājam no malas. Kā jau tika minēts, organizāciju kultūras ārējo izpausmju pamatā ir organizācijas pirmais līmenis – pamatpieņēmumi. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, mēs varam mēģināt radīt sev priekšstatu arī par tiem pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā.

#### Organizācijas dizains un telpu iekārtojums

Citur pasaulē jau pats ēkas izskats, kurā atrodas organizācija, īpaši organizācijas vadība, liek mums domāt par kultūras paradigmu, uz kuru balstās šī organizācija. Latvijā pagaidām tikai atsevišķos gadījumos ēka tiek projektēta un būvēta saskaņā ar organizācijas vadības iecerēm, piemēram, bēdīgi slavenās bankas "Baltija" ēka. Lielākā daļa firmu un kompāniju pielāgo savām vajadzībām jau esošās celtnes, bet arī tas, kā ir veikta šī pielāgošana, atspoguļo vismaz organizācijas rīcību un tās vadītāju gaumi, reizēm ambīcijas.

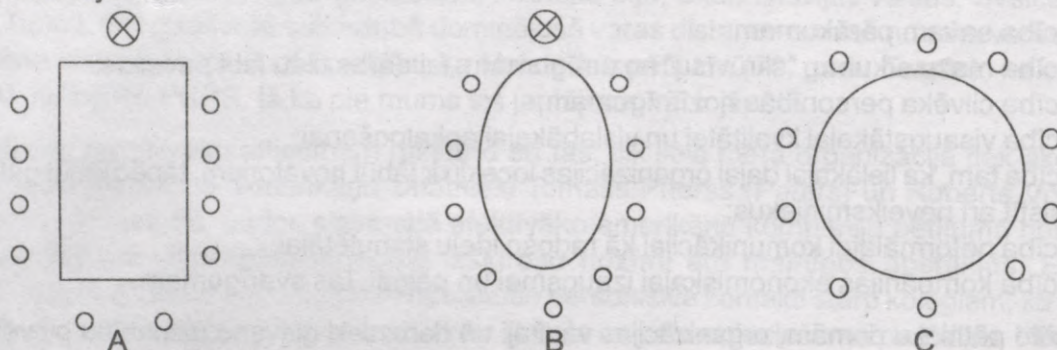
Telpu iekšējais iekārtojums vispirms pievērš uzmanību ar savu estētisko noformējumu – telpu krāsojumu, mēbeļu dizainu, mākslas priekšmetiem (gleznām, skulptūrām u.c.), ziediem. Pārmērīga pieticība liecina par ierobežotām finansiālām iespējām, bet greznas, "kičīgs" interjers norāda uz vadības vai īpašnieku lēto gaumi un reizēm arī zemo intelekta līmeni. Latvijā šādi interjeri t.s. jaunbagātnieku firmās nav retums.

Estētiskā ziņā pelēcīga vide atstāj nomācošu iespaidu uz apmeklētājiem, bet darbiniekos, kuri atrodas šajā telpā pastāvīgi, tas var radīt pat depresiju. Pelēcīga vide, kurā jāstrādā cilvēkiem, liecina vai nu par izpratnes trūkumu vai arī par vienaldzību no vadības puses.

Jo atšķirīgāks ir vadītāju un darbinieku telpu iekārtojums un platība, jo lielāka ir varas distance. Tas nenozīmē, ka šīm darbavietām ir jābūt identiskām. Vadītāja telpas bieži vien ir paredzētas arī firmas

reprezentācijai, savā krēslā viņam ir jāpavada lielākā darba dienas daļa, tāpēc tas var atšķirties no darbinieku krēsliem, kuri ir pielāgoti viņu funkcionālajām vajadzībām. Varas distance drīzāk var izpausties telpu noformējuma un iekārtojuma kvalitātē.

Zīmīga organizāciju kultūras ārējā izpausme, konkrētāk, līderības stila izpausme ir apspriežu telpas iekārtojums.



18. zīm. Apspriežu telpas iekārtojums

Taisnstūra galds ar noteiktu vadītāja vietu galda galā (variants "A") atbilst autoritārajam līderības stilam. Šāds izvietojums vai nu ir speciāli radīts atbilstoši vadītāja stilam, vai arī var sekmēt autoritāram stilam raksturīgas attiecības. Savstarpējā komunikācija starp sēdošajiem pie galda viņu izvietojuma dēļ ir apgrūtināta. Vienīgā vieta, no kuras ir brīvi pārskatāmi visi klātesošie, ir vadītāja vieta.

Ovāls galds ar noteiktu vadītāja vietu galda galā (variants "B") atvieglo savstarpējo komunikāciju, bet noteiktā vadītāja vieta tomēr uzsvēr viņa īpašo nozīmīgumu lēmumu pieņemšanas procesā.

Apaļš galds, pie kura gan darbinieki, gan vadītājs var apsēties jebkurā vietā, atbilst demokrātiskajam līderības stilam, uzsvēr visu komunikācijas dalībnieku vienlīdzību.

Agrāk tradicionālie vadītāju kabineti ar sekretāri priekštelpā, dubultdurvīm, masīvu rakstāmgaldu, logiem ar biežām portjerām liecināja par organizācijas kultūru, kura ir orientēta uz hierarhizētām, distancētām attiecībām starp organizācijas locekļiem. Arī monohronā laika uztvere prasa darba telpu atdalīšanu un izolēšanos, lai stingri iepļānotajam darbam netraucētu nejauši apmeklētāji vai citi apstākļi.

Šobrīd arī Latvijā parādās aizvien vairāk biroju, kuros vadītāju no darbiniekiem šķir tikai stikla starpsiena, kas nodrošina savstarpēju pārredzamību – vadītājs redz, ko dara viņa darbinieki, un otrādi.

Polihronajai laika uztverei atbilst telpas ar brīvu pieeju visiem, kas mūsu apstākļos ir visai reti sastopams.

Kā norāde uz atbalstu neformālajai komunikācijai uzskatāmas īpašas telpas darbiniekiem, kuras ir paredzētas kafijas dzeršanai, ēdiena uzsildīšanai mikroviļņu krāsnī, kopējai laika pavadīšanai darba starplaikos. Daudzi pētnieki, it īpaši T. Pīterss un R. Votermens uzsvēr, ka vērtīgākās idejas bieži vien rodas šādās atpūtas telpās.

Tas, vai vadītāji un darbinieki izmanto vienas un tās pašas tualetes, arī liecina par pieņemto attiecību raksturu. Ir organizācijas, kurās ir ne tikai speciāli vadītājiem paredzētas ēdamtelpas, bet arī tualetes. Latvijai raksturīga ir tuaļu nepieejamība apmeklētājiem valsts un pašvaldību iestādēs. Šāds "sīkums" uzskatāmi parāda vadības un darbinieku attieksmi pret apmeklētājiem, lai gan bieži vien šādas iestādes galvenais uzdevums ir apmeklētāju apkalpošana.

### Cilvēku ārējais izskats un izturēšanās

Katrā organizācijā ir savas nerakstītas (vai pat rakstītas) prasības, kādam ir jābūt tās locekļu ārējam izskatam. Te ir iespējamās plašas variācijas, sākot ar formas apģērbu, tam atbilstošu matu sakārtojumu un aksesuāriem, līdz pilnīgi brīvai izvēlei apģērbā, frizūras, kosmētikas utt. ziņā. Šīs variācijas parasti atspoguļo priekšstatus par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu.

Šie priekšstati parādās arī uzrunas formā. Ir "jūs" organizācijas un "tu" organizācijas. Uzrunas veids, kā zināms, nosaka psiholoģisko distanci. Reizēm ir vērojama uzrunas asimetrija – vadītājs darbiniekus uzrunā ar "tu", bet darbiniekiem ir pieņemts vērsties pie vadītāja ar "jūs". Šāda asimetrija, izņemot gadījumus, kad ir liela vecuma starpība vai vadītājs ir izcila autoritāte (harismātiskais līderis), liecina par izteiktu varas distanci.

Kā cilvēki sarunājas savā starpā un kā viņi sarunājas ar apmeklētājiem un klientiem? Katrā organizācijā var izstrādāties sava speciālā valoda jeb profesionālais žargons, bet svarīgi redzēt, vai tas tiek lietots arī komunikācijā ar ienācējiem organizācijā. Runājot par komunikāciju, jau tika minēts, ka speciālā valoda ir viena no komunikācijas barjerām, tāpēc tās lietošana ar tās nezinātājiem liecina vai nu par lietotāju pārākuma izjūtu, vai vēlmi norobežoties.

Vai vadītāji galvenokārt sazinās ar saviem padotajiem rakstiski – rakstisku pavēju, rīkojumu, norādījumu utt. veidā, vai dod priekšroku tiešam kontaktam – tas skaidri norāda uz attiecību stilu un varas distances izteiktību.

### Rituāli un ceremonijas

Organizāciju **rituāli** ir nosacīts apzīmējums dažādiem, tieši ar darbu saistītiem pasākumiem – apspriedēm, sapulcēm, arī pieņemšanai darbā, paaugstināšanai amatā, kā arī dažādām ar darbu saistītām mācībām, dažādu jauninājumu ieviešanai.

Organizāciju **ceremonijas** savukārt ir ar pašu darbu tieši nesaistīti pasākumi – dažādas svinības, kopēja svētku dienu, organizācijas vai personisko jubileju kopīga atzīmēšana u. tml.

Vispirms aplūkosim organizāciju rituālus. Organizācijas atšķiras cita no citas ar to, cik bieži cilvēkiem ir jāpiedalās dažādās sēdēs, apspriedēs un sapulcēs. Lielākoties to saturs ir vadības norādījumu, atziņības vai kritikas uzklauššana un dalībnieku atskaites par paveikto darbu. Oficiāli rīkotajās apspriedēs parasti notiek jau iepriekš pieņemto lēmumu apstiprināšana, netiek gaidīts, ka tiks izvirzīti principiāli jauni priekšlikumi un idejas. Ja tas tomēr notiek, tas drīzāk ir izņēmums no ierastās kārtības. Par to, ka pati vadība no sanāksmes negaida neko jaunu, var liecināt tas, ka sanāksmes dalībnieki ar apspriežamo jautājumu saturu tiek iepazīstināti pēdējā brīdī vai pat sanāksmes laikā. Tādējādi cilvēkiem nav iespēju noteikt savu pozīciju šajos jautājumos vai izvirzīt priekšlikumus to risināšanai. Nereti būtiskākie jautājumi darba kārtībā tiek maskēti ar apzīmējumu "Dažādi". Šāda sanāksmju organizācija ļauj vadībai manipulēt ar dalībnieku viedokļiem un pieņemt tos lēmumus, kurus pati vadība uzskata par pareiziem.

Reālu problēmu risināšana, kā jau tas iepriekš tika aprakstīts, var notikt nelielās darba grupās, kur tiek uzklauti visi dalībnieku viedokļi un tiek meklēts radošs jautājuma risinājums. Vai vadība veido un atbalsta šādas darba grupas – tā ir būtiska organizācijas kultūras iezīme, kura atspoguļo organizācijā pieņemto vadības stilu.

Sanāksmju, sapulču utt. ilgums parāda, cik augstu tiek vērtēts laiks organizācijā, vai to cenšas izmantot pēc iespējas lietderīgāk. Arī plānošana uzskatāmi parāda laika perspektīvu: jo plānošana ir sīkāka un detalizētāka laika termiņos, jo izteiktāka ir monohronā laika izjūta. Monohronajai laika perspektīvai ir raksturīgi arī ilgtermiņa plāni, orientācija uz tālāku nākotni.

Arī darbā pieņemšanas procedūra ir īpašs organizācijas rituāls. Sīkāk tas tiks apskatīts nākamajā nodaļā, šeit tikai uzsvērsim galvenās iezīmes organizācijas kultūras aspektā. Cik lielā mērā organizācijas vadītājs personiski cenšas kontrolēt darbā pieņemšanu, cik lielā mērā viņš to uztic personāla vadītājiem un viņa speciālistiem? Tālāk mēs redzēsīm, ka atbilde uz šo jautājumu ir spilgts organizāciju kultūras paradigmas rādītājs. Kādiem cilvēkiem tiek dota priekšroka? Šeit izpaužas organizācijā valdošie priekšstati par cilvēka dabu. Vai augstāk tiek vērtētas cilvēka profesionālās iemaņas un zināšanas vai personiskās īpašības? Tas var būt saistīts ar vadītāja orientāciju vai nu uz darba uzdevumu veikšanu, vai attiecībām ar cilvēkiem. Tas, vai priekšroka tiek dota vadībai īpaši vēlamiem cilvēkiem (kā atbildība par agrāk izdarītajiem pakalpojumiem, iespēja nodibināt sakarus ar ietekmīgām personām, kuras ir ieteikušas šo cilvēku, pazīšanās, draugi, radi u. tml.), liecina par ētikas līmeni un iespējamām "politiskām spēlēm" organizācijā.

Līdzīgi var aplūkot arī cilvēku izvirzīšanu vadošos amatos, profesionālo karjeru. Vai ir objektīvi izvirzīšanas kritēriji, vai galvenā loma ir subjektīvajam faktoram. Atcerēsimies, ka M. Ketss de Frīzs norāda, ka paranoīdā vai narcistiskā tipa vadītāji baidās, ka kāds varētu apdraudēt viņu varas statusu, un tāpēc pietuvina sev, izvirza augstos amatos pakļāvīgus, lišķīgus un bieži vien nespējīgus cilvēkus. Jāpiebilst, ka neirotiskā stila vadītāji vairāk ietekmē organizācijas kultūru nekā vadītāji bez šāda neirotisma pazīmēm.

Organizācijas darba pilnveidošanas ietvaros to darbiniekiem tiek organizēti dažādi apmācību kursi, semināri, treniņi utt. Cik bieži organizācijas locekļiem ir iespēja piedalīties šādās mācībās, cik augsta ir to kvalitāte un kāds ir šīs apmācības reālais efekts, atdeve organizācijā? Tas parāda, vai organizācijas vadība uzskata, ka efektīvam darbam noteicošais ir cilvēka faktors, vadītāju un darbinieku profesionālo zināšanu un iemaņu līmenis, vai arī vadībai ir tehnokrātiski uzskati – par noteicošo tiek uzskatīta tehnika un tehnoloģija.

Pie organizācijas rituāliem pieder arī dažāda veida strukturālie un funkcionālie pārkārtojumi un jaunievedumi darba metodēs un organizācijā. Vai tie ir plānveidīgi, sistemātiski vai arī neĶaidīti un haotiski? Vai šo pārkārtojumu un jauninājumu ieviešana reāli uzlabo organizācijas darbu, paaugstina tā efektivitāti un cilvēku apmierinātību?

Kāpēc minētie pasākumi un procedūras tiek apzīmētas kā "rituāli"? Blakus savam pamatzdevumam – konkrētu jautājumu risināšanai, tie vienlaikus arī veido un nostiprina noteiktas izturēšanās normas, veicina vienotas vērtību sistēmas veidošanos. Dažādās sanāksmes un sapulces organizācijās novērotājam no malas tiešām var atgādināt kādu pirmatnējo cilšu rituālus. Tāpat kā cilts vīrieši pirms medībām ar šķēpiem rokā veic rituāla deju ap iespējamā medījuma izbāzeni, cilvēki šādās sapulcēs ir pārliecināti, ka ar teiktajām runām līdzīgi kā ar burvestības vārdu skaitīšanu viņi atradīs, tiesa, nav īsti saprotams, kādā maģiskā veidā, izeju no radušās problēmas.

Amerikāņu pētnieki Dženisa Beijere (*Beyer*) un Harisons Traiss (*Trice*) norāda, ka jebkurām aktivitātēm organizācijā ir gan savas praktiskās sekas un rezultāti, gan arī netiešās sekas, kuras jāvērtē kā organizācijas kultūras izpausmes. Piemēram, struktūras reorganizācijas mērķis var būt atsevišķu struktūrvienību funkcionēšanas pilnveidošana un organizācijas darba uzlabošana kopumā. Netiešais, varbūt pat skaidri neapzinātais mērķis var būt vēlēšanās pārliecināt organizācijas locekļus, ka kaut kas tiek darīts darba uzlabošanai, vai arī vēlēšanās novirzīt viņu uzmanību no aktuālajām problēmām uz kādām blakus problēmām. Vienlaikus tas var nostiprināt arī vadības autoritāti darbinieku acīs. Paaugstināšana amatā dod cilvēkam lielāku varu un atbildību, līdz ar to lielākas iespējas izmantot savu profesionālo potenciālu. Vienlaikus tā ir apliecināšana, ka cilvēks tiek šādi atalgots par teicamu savas sociālās lomas pildīšanu un pienākuma veikšanu, tādējādi motivējot pārējos organizācijas locekļus.

Tagad pāriesim pie organizācijas **ceremonijām**. Dažādas svinības, kopīgi atpūtas izbraukumi un citi kopīgi pasākumi uztur un nostiprina organizācijas vērtības. Šādos pasākumos bieži vien tiek radīta neformālu attiecību atmosfēra. Darbinieki var justies brīvāk un nepiespiestāk nekā ikdienišķā darba situācijā. Viņi jūtas drošāki, uzdodot jautājumu vadītājam, runājot arī par tām lietām, kuras viņus darbā neapmierina utt.

Daudzās ārzemju firmās tiek rīkoti grandiozi svētki ar uguņošanu, sakarā ar panākumiem, kurus guvuši novatori – firmas entuziasti. Tādās pazīstamās firmās kā *McDonald*, *IBM*, kā arī citās tiek rīkots ļoti daudz pasākumu, kuros kompāniju darbinieki svinīgā atmosfērā tiek apbalvoti ar dažnedažādām nozīmītēm, emblēmām, medaļām. Sīkākus dažādu ārzemju firmu un kompāniju ceremoniju aprakstus var atrast jau minētajās T. Pītersa, R. Votermena un V. Ouči grāmatās. Īpaši tiek uzsvērta tendence radīt kopības izjūtu, kā arī iespēju meklēšana darbinieku, kaut reizēm sīkai, bet apbalvošanai. Ja šādu balvu ir daudz, pieaug varbūtība tās iegūt. Tas savukārt apmierina darbinieku vajadzību pēc pašcieņas un atzīšanas.

Padomju laikā oficiālas svinības ar piedalīšanos faktiski piespiedu kārtā bija neatņemama organizāciju dzīves sastāvdaļa. Populāri bija arī kopīgi organizēti izbraukumi, teātru un koncertu apmeklējumi. Vadība svarīgākos jautājumus risināja kopīgās medībās un somu pirtīs. Darba morālā stimulēšana tika uzskatīta par ļoti nozīmīgu. Šim nolūkam kalpoja sociālistiskās

sacensības, dažādu vimpelju un goda rakstu piešķiršana. Morālajai stimulēšanai nereti bija tīri formāls raksturs – cilvēki tika uzteikti un apbalvoti ne tik daudz pēc saviem nopelniem, kā pēc augstākstāvošo instanču vadošajiem normatīviem – apbalvot tik un tik daudz sieviešu, tādu un tādu procentu bezpartejisko, tik un tik ar augstāko izglītību, tik un tik bez tās u. tml. Tas daudzos gadījumos noveda pie morālās stimulēšanas pilnīgas diskreditācijas un degradācijas, kuras sekas ir jūtamas vēl tagad. Tās izpaužas morālo stimulu psiholoģiskās nozīmes nenovērtēšanā. Daudzi vadītāji Latvijā ceremonijām veltī maz uzmanības vai vispār tās ignorē. Tanī pašā laikā ceremonijas ir gan organizāciju kultūras svarīga sastāvdaļa, gan arī viens no tās veidošanas un nostiprināšanas instrumentiem.

### Organizācijas tēla veidošana

Organizācijas veido savu tēlu jeb imidžu (*image*) gan mērķtiecīgi apzinātā, gan spontānā, bieži vien pilnībā neapzinātā veidā. Oficiālais veids, kā organizācijas sevi "pasniedz", ir informācija, kuru tās izplata par sevi: bukletu un reklāmas prospektu veidā, ar masu informācijas līdzekļu starpniecību, internetā, piedaloties dažādās izstādēs un konferencēs. Šim nolūkam pēdējos gados arī Latvijā organizācijās ir sākuši strādāt speciālisti (reizēm pat speciālistu grupas) darbam ar sabiedrību (*public relations*). Ne vienmēr šādi izplatītā informācija objektīvi atspoguļo realitāti. Nereti vēlamais tiek uzdots par esošu, bet trūkumi un nepilnības tiek rūpīgi slēptas. Gan organizācijas tēla saturs (neatkarīgi no tā objektivitātes), gan tā veidošanas paņēmieni pieder pie organizācijas kultūras ārējām izpausmēm.

Organizācijas tēls veidojas arī neformāli kā tās locekļu spontānas pašdarbības rezultāts. To veido organizācijas mīti un leģendas, anekdotes un joki, saistīti ar organizācijas esošajiem vai bijušajiem līderiem, kādām citām spilgtām personībām, veismēm, neveismēm. Bieži vien šis tēls ir, kā mēdz teikt, iekšējai lietošanai, jo parāda arī organizācijas ēnas puses.

Organizācijas ārējā tēla (kā tā sevi prezentē ārēji) un iekšējā tēla (kas runāts par organizāciju un tās vadību neformālajās attiecībās) savstarpējā atbilstība vai neatbilstība norāda uz to, vai organizācijas kultūra ir atvērta vai slēgta.

## 7.2. Organizāciju kultūras klasifikācija

Sakarā ar to, ka nepastāv viennozīmīga organizāciju kultūras izpratne, nevar būt arī vienas vispārpieņemtās klasifikācijas. Neraugoties uz atšķirībām, dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas vieno tas, ka tās balstās nevis uz organizāciju struktūras īpatnībām, kā tas ir organizāciju tipoloģijā, bet gan uz kultūras paradigmu īpatnībām – pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu utt. un organizācijās dominējošām vērtībām. Tāpēc organizāciju kultūras klasifikācija ir atšķirīga no organizāciju klasifikācijas. Kā jau tika minēts iepriekš, dažādu kultūru organizācijas var tikt klasificētas kā viena tipa organizācijas un otrādi.

Aplūkosim dažas no pazīstamākajām kultūras klasifikācijām.

### 7.2.1. Dīla un Kenedija organizāciju kultūras tipoloģija

Amerikāņu pētnieku Terensa Dīla (*Deal*) un Allana Kenedija (*Kennedy*) organizāciju kultūras klasifikācija ļoti bieži tiek aprakstīta tieši menedžeriem adresētajā literatūrā, tā tiek minēta arī zinātnisko pētījumu publikācijās un līdz ar to ir jāuzskata par vienu no populārākajām. Pirmo reizi tā tika publicēta 1982. gadā.

Izpētot simtiem korporāciju un biznesa vidi, kurā tās darbojas, pētnieki izdalīja četrus galvenos kultūras tipus. Šis iedalījums tika balstīts uz diviem tirgus faktoriem: kompāniju darbības riska pakāpe un atgriezeniskās informācijas ātrums – cik ātri kompānijas uzzina, vai to lēmumi un stratēģijas ir bijušas veiksmīgas, vai ne.

**“Aso zēnu”** (*tough – guy*) kultūra. Individuālisma kultūra, kurā katrs regulāri uzņemas lielu risku un kurā ir ātra atgriezeniskā saikne par rezultātiem. Šāda kultūra var būt raksturīga policijas grupām, ķirurgu brigādēm. Biznesā tās varētu būt tādas nozares kā celtniecība, menedžmenta konsultēšana, reklāma, televīzija, izklaides industrija kopumā. Parasti atgriezeniskā informācija tiek saņemta vēlākais gada laikā, bet, piemēram, jaunas filmas panākumi vai izgāšanās ir skaidri jau nedēļas laikā.

**“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties”** (*work hard – play hard*) kultūra. Raksturīga aktivitāte un aizrautība. Darbībai organizācijā ir salīdzinoši zema riska pakāpe, galvenais ir, lai būtu garantēti panākumi. Informācija par to, vai mērķi ir sasniegti, tiek saņemta ātri. Šāda kultūra ir kompānijām, kuras nodarbojas ar nekustamā īpašuma, automašīnu, datoru u.c. pārdošanu; arī mazumtirdzniecības veikaliem; kompānijām, kuras nodarbojas ar masu patērētāja apkalpošanu, piemēram, *McDonald’s*, *Xerox*.

**Augsto likmju** (*bet – your company*) kultūra. Ļoti augsta riska pakāpe, bet jāpaiet gadiem, lai noskaidrotos, vai šis risks ir attaisnojies. Kompānijas iegulda miljonus, reizēm pat miljardus projektos, kuru realizācija var prasīt vairākus gadus. Šāda kultūra ir raksturīga naftas ieguves kompānijām, lidmašīnu un kosmosa lidaparātu būvei, investīciju bankām, arhitektu firmām u. tml.

**Procesa** kultūra. Raksturīga tām organizācijām, kuru darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Spilgtākajos gadījumos tās ir birokrātiskās organizācijas. Riska pakāpe ir zema, un atgriezeniskā informācija nāk ļoti pakāpeniski. Šāda kultūra ir valsts un pašvaldību iestādēs, apdrošināšanas kompānijās, daudzās bankās, farmaceitiskajā ražošanā.

Šo kultūras tipu iezīmes sīkāk ir aplūkotas 7. tabulā.

### 7. tabula

#### Organizāciju kultūras tipi (Dīls un Kenedijs)

Kultūras apzīmējums	“Asie zēni”	“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties”	“Augstās likmes”	“Process”
Riska pakāpe	Augsta	Zema	Augsta	Zema
Atgriezeniskā saikne	Ātra	Ātra	Lēna	Lēna
Līderu uzvedība un īpašības	Individuālisti, pārdroši, mānīcīgi, rīkojas pēc principa “visu vai neko”.	Lieliski tirgoņi, sabiedriski, draudzīgi, dod priekšroku lēmumu pieņemšanai grupā, nav mānīcīgi.	Spēj izturēt ilgstošu nenoteiktību, vienmēr vēlreiz pārbauda savus lēmumus, profesionāli kompetenti, respektē autoritātes.	Piesardzīgi un gatavi aizsargāt savas pozīcijas, mīl kārtību un punktualitāti, pievērš uzmanību detaļām, vienmēr ievēro noteiktās procedūras.
Personāla stiprās puses	Spēj ātri visu “dabūt gatavu”.	Spēj ātri paveikt liela apjoma darbu.	Spēj radīt augstas kvalitātes idejas, veikt zinātniskus atklājumus.	levieš kārtību un sistematizāciju savā darba vietā.
Personāla vājās puses	Neko nemācās no iepriekšējām kļūdām, orientēti tikai uz tuvāko nākotni, ignorē sadarbības priekšrocības.	Meklē ātrus un īslaicīgus risinājumus, vairāk gatavi darboties, nekā risināt problēmas.	Ļoti lēni veic darbu, nespēj reaģēt pat uz īslaicīgām ekonomikas svārstībām, bieži pārtērē finansu līdzekļus.	Daudz birokrātisma, iniciatīvas trūkums.
Līderu ieradumi	Moderni ģērbjas, cenšas dzīvot bagātā rajonā, patīk sports “viens pret vienu”, piemēram, teniss.	Neuzkrītoši ģērbjas, dzīvo tipveida mājās, patīk komandu sports, piemēram, futbols.	Ģērbjas atbilstoši savas organizācijas rangam, mājoklis atbilst viņu pozīcijai hierarhijā, patīk tādi sporta veidi kā golfs, kur rezultāts ir neskaidrs līdz pašām spēles beigām.	Ģērbjas atbilstoši savam statusam hierarhijā, dzīvo mājās bez liekas greznības, patīk procesa sporta veidi, piemēram, skriešana vai peldēšana.

## 7.2.2. Harisona organizāciju kultūras tipoloģija

Amerikāņu zinātnieka Rodžera Harisona (*Harrison*) klasifikācija ir radīta agrāk, 70. gadu sākumā, kad pats organizāciju kultūras jēdziens vēl netika plašāk lietots. Šī klasifikācija pamatā balstās uz organizāciju struktūras īpatnībām, bet satura ziņā tā raksturo tieši organizāciju kultūru. Pavisam Harisons izdala četrus tipus.

1. **Uz varu orientētā kultūra.** Vara ir pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence un izpildīgums. Cilvēki organizācijā dara tikai to, ko viņiem ir licis vadītājs. Ja vadītāja vēlmes nav skaidras, darbinieki nogaida. Šādai attieksmei, strauju pārmaiņu vai nenoteiktības situācijā organizācija var izrādīties paralizēta – vadītājs ir pārāk aizņemts, lai dotu visiem norādījumus, bet darbinieki ir pārāk iebaidīti, atkarīgi un neinformēti, lai patstāvīgi kaut ko uzsāktu. Lai gan personības izaugsmes iespējas šāda tipa organizācijās ir ierobežotas, organizācijas vadība aizsargā viņus, rūpējas par viņiem, uzņemas visu atbildību. Šādās organizācijās viss balstās uz līdera vadītāja autoritāti, tieši viņš ir organizācijas kultūras galveno normu un vērtību noteicējs, viņš izlemj, kas ir patiesība un kas ne. Šo organizāciju vājums ir darbinieku potenciāla nepilnīga izmantošana un vadītāju pārslodze. Tiekšanās būt tuvāk vadībai rada pastāvīgu sāncensību organizācijas locekļu vidū. Skaidrs, ka šāda organizācija nevar būt pārāk liela, citādi vadītājam nebūtu iespēju to pakļaut vienpersoniskai kontrolei.

2. **Uz lomām orientēta kultūra.** Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju utt. sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, norādījumu precīza izpilde, lojalitāte organizācijai. Citiem vārdiem, šāda organizācija ir tipiska birokrātiska sistēma ar visiem tās plusiem un mīnusiem. Tās galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju – jo vairāk darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, jo pasīvāka ir viņu attieksme pret savu darbu. Tāpat kā varas organizācijā, arī šeit attiecībās ar cilvēkiem dominē sāncensība, tiekšanās pacelties varas hierarhijā. Būtiskākā atšķirība no iepriekšējā tipa kultūras ir tā, ka nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām. Šādas organizācijas ir vēl mazāk pielāgotas pārmaiņām.

R. Harisons uzskata, ka lielākajai daļai amerikāņu kompāniju ir minēto divu kultūras tipu sajaukums. Kā rāda T. Pītersa un R. Votermena pētījumi, šādas organizācijas Amerikā nepieder pie veiksmīgākajām. Plaukstošām firmām un kompānijām ir raksturīgi divi nākamie kultūras tipi.

4. **Uz uzdevumu orientēta kultūra.** Iepriekšējā tipa organizācijās galvenā darbinieku motivācija bija ārējā – sava darba un enerģijas ieguldījums apmaiņā pret atalgojumu un citiem stimuliem, kurus sniedz organizācija. Uz uzdevumu orientētā kultūrā svarīgākā ir iekšējā motivācija (mīlestība pret savu darbu, tā nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā u. tml.). Šādām organizācijām parasti ir sava īpaša misija (globāls uzdevums, kura veikšanai šī organizācijas vispār pastāv). Šī misija nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā. Organizācijai ir ar šo misiju saistītas dominējošās vērtības, un cilvēki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr viņi rīkojas saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Šīm vērtībām ir daudz dziļāka jēga nekā vienkārši peļņa un organizācijas izaugsme. Organizācijas locekļi ir pārliecināti, ka, sekojot šīm vērtībām, viņi nes labumu sabiedrībai kopumā, ne tikai savai kompānijai. Organizācijā valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi. Ir nodrošināta brīva komunikācija gan pa vertikāli, gan horizontāli. Neveiksme tiek drīzāk uztverta kā pamācoša pieredze, nevis kā profesionālās nekompetences izpausme. Soda sankcijas ir minimizētas. Cilvēki nestrīdas par organizācijas misijas jēgu, diskusijas notiek par to, kā labāk realizēt šo misiju. Cilvēka autoritāti organizācijā nosaka viņa personiskais ieguldījums misijas realizācijā.

Šādā organizācijā veidojas īpašas attiecības starp cilvēkiem. Cilvēki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā, ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas. Šāda apziņa stimulē altruismu. Cilvēki ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darbalaiks, gatavi ziedot darbam savu ģimenes un

sabiedrisko dzīvi. Viņi paši neviļus kontrolē cits citu, veic nepieciešamo darbu, negaidot norādījumus no augšas. Izplatīta biedriskuma izjūta, spēcīgs komandas gars. Darbs noris nemiņīgā steigā, jo ir pastāvīga sajūta, ka padarīts ir mazāk, nekā vajadzētu, cilvēki ir pieraduši pie pastāvīga stresa, kuru rada šī darba steiga. Šāda organizācija ir gatava ātri pielāgoties pat ļoti straujām pārmaiņām. Galvenais šīs organizācijas trūkums ir cilvēku "sadegšana darbā" (*burn out*). Vidēji apmēram desmit gadu laikā cilvēks nonāk līdz pilnīgam spēku izsīkumam, parādās nomāktība, apātija, mazvērtības izjūta. Krasi pasliktinās veselības stāvoklis un dzīves kvalitāte kopumā. Organizācija vērtē nevis cilvēku kā tādu, viņa personību, bet gan tikai viņa ieguldījumu organizācijas uzdevuma veikšanā.

**4. Uz personību orientētā kultūra.** Harisons apraksta šo kultūru kā "spilgtu individuālo zvaigžņu konstelāciju (zvaigznāju)". Galvenā šīs kultūras pazīme – indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darba pienākumu prasībām. Palīdzība nepieciešamības gadījumā tiek sniegta ne tikai savas grupas dalībniekiem, bet arī citām grupām. Cilvēki labprāt pavada laiku kopā gan darbā, gan ārpus tā. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemta vērā ne tikai viņu profesionālā kompetence, bet arī viņu gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem cilvēkiem.

Cilvēki zina, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs arī tad, ja šāda palīdzība nav paredzēta darba līgumā. Darbinieki savukārt izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērību darba kvalitātei, cenšas gādāt par firmas prestižu. Plaši izplatīta ir pilnvaru deleģēšana, radošu grupu veidošana, ir lielas iespējas parādīt individuālo iniciatīvu.

T. Pīterss un R. Votermens uzskata, ka daudzas no perspektīvajām amerikāņu kompānijām tuvojas šim kultūras tipam. Organizāciju pētnieks Čārlzs Hendijs (*Handy*) izvirza pieņēmumus, ka nereti darbinieki, it īpaši augstu kvalificēti speciālisti, uztver savu organizāciju vienkārši kā vietu, kur viņi strādā, bet neformālajās attiecībās tiecas veidot personības kultūru neatkarīgi no tā, kādu kultūru oficiāli cenšas veidot vadītāji.

### 7.2.3. Konstantīna organizāciju kultūras tipoloģija

Larija Konstantīna (*Constantine*) kultūras klasifikācija ir mazāk pazīstama, bet tā var ieinteresēt ar to, ka L. Konstantīns ilgu laiku, darbojoties kā ģimenes psihoterapeits, organizāciju kultūru klasificē pēc analogijas ar ģimeņu tipu klasifikāciju. Kultūras ietekmes uz cilvēku salīdzināšanu ar audzināšanas ietekmi ģimenē literatūrā ir sastopama samērā bieži. Tomēr sistematizētu pieeju, izmantojot šādu analogiju, 80. gados ir izstrādājis tieši L. Konstantīns.

Runājot par kultūras tipiem, arī Konstantīns lieto jēdzienu "paradigma". Viņš salīdzina kultūras paradigmu ar brillēm, caur kurām cilvēki redz organizāciju. Tātad šis autors īpaši uzsver, ka svarīga nav pati organizācijas struktūra, bet gan cilvēku subjektīvā attieksme pret to. Organizāciju var analizēt gan struktūras līmenī, gan paradigmas līmenī. Konstantīns piedāvā pēdējo. Līdzīgi kā iepriekš minētie pētnieki Konstantīns izdala četras organizāciju kultūras paradigmas. Daļa no tām ir tuvas jau iepriekš aprakstītajām, daļa specifiski oriģinālas.

**1. Slēgtā kultūra.** Šī kultūra L. Konstantīna aprakstā atbilst birokrātiskai organizācijai un apvieno uz varu un uz lomām orientētas kultūras iezīmes Harisona klasifikācijā. Kultūras priekšrocības Konstantīns saskata stabilitātē un drošības izjūtas radīšanā tās locekļos. Vāja vieta, sava veida "Ahilleja papēdis" ir organizācijas vadītāja personība. Šis vadītājs vienpersoniski izlemj visus būtiskākos jautājumus, un no viņa lēmumiem un to īstenošanas efektivitātes ir atkarīgs organizācijas liktenis kopumā. Šim vadītājam ir jābūt augstam intelekta līmenim, spējām paredzēt tuvākās un tālākās savu lēmumu sekas. Darbinieki no viņa gaida izlēmīgumu un noteiktību. Svarīgi, lai darbinieku vērtējumā vadītājs balstītos uz objektīviem, darbiniekiem zināmiem kritērijiem. Vadītājam jāprot uzklaut darbinieki, jāizrāda savas rūpes par viņiem. Vēlams arī augsts profesionālās kompetences līmenis, bet ne vienmēr tas ir galvenais, reizēm svarīgākas var būt vadītāja organizatora spējas. Ja vadītājs ir apveltīts ar šīm spējām un īpašībām, darbinieki ir ļoti apmierināti un aktīvi iesaistās organizācijas darbā. Ja nepieciešamo īpašību un spēju nav

vai arī vadītājam ir raksturīgs kāds no M. Ketsa de Frīza aprakstītajiem neirotiskajiem stiliem, sekas organizācijai var būt ļoti negatīvas.

Kultūras priekšrocība stabilitāte var pārvērsties elastīguma trūkumā, ja sociālekonomiskajā vidē, kurā darbojas organizācija, noris straujas pārmaiņas.

**2. Haotiskā (random) kultūra.** Apzīmējums parāda, kāda veida savstarpējās attiecības valda organizācijā. L. Konstantīns izšķir divu veidu haotisko kultūru. Pirmā raksturo slēgto kultūru sabrukšanas stadijā, kad organizācijā faktiski iestājas anarhija. Kaut kas līdzīgs bija vērojams daudzos valsts uzņēmumos un saimniecībās privatizācijas sākumposmā Latvijā 90. gadu sākumā. Otrs haotiskās kultūras variants ir radoša organizācija, tie var būt teātri, orķestri, mūziķu ansambļi, kori, mākslinieku grupas, zinātnieku un izgudrotāju grupas u.tml. Sīkāk aplūkosim tieši šo variantu. Šādas kultūras priekšrocības ir nemitīgu jauninājumu ieviešana, jaunu ideju radīšana un atbalstīšana, radoša atmosfēra.

Visvājākā vieta haotiskās kultūras organizācijās ir savstarpējās attiecības, kurās bieži vien vērojams savstarpējās cieņas trūkums, neveselīga sāncensība, konflikti. Nereti cilvēki pārvērtē savas spējas un sasniegumus, nievājoši izturas pret kolēģu veikto. Tāpēc haotiskās kultūras organizācijas ir nestabilas, bieži balansē uz šķelšanās un izjukšanas robežas. Gan Latvijā (atcerēsimies ar Jaunatnes teātri, Opereti un Operu saistītos skandālus), gan arī citur pasaulē šādas situācijas nav retums.

Vadītājam ir jābūt paraugam – kā respektēt individualitāti, kā veidot saskanīgas attiecības arī sarežģītās situācijās. Lai vadītājam būtu personiskā autoritāte (bez tās šīs kultūras organizāciju vadīšana nav iespējama), viņam pašam ir jābūt apveltītam ar radošām spējām, jāpierāda sevi vērā ņemamos sasniegumos. No otras puses, organizācijas locekļi gaida no sava vadītāja darba apstākļu nodrošinājumu. Šim pašam vadītājam bieži vien nākas rūpēties par nepieciešamo finansējumu, telpām un to remontu, darbam nepieciešamo materiālu un instrumentu sagādi utt. Vienam cilvēkam apvienot intensīvu radošu darbu ar saimniecisku jautājumu risināšanu, piedevām vēl parādot priekšzīmi savā uzvedībā, nav vienkārši. Ne velti literatūrā tiek minēts, ka radošā darba menedžments līdz šim brīdim ir neatrisināta problēma. Joprojām tajā lielāka loma intuīcijai un dzīves pieredzei, nevis zināšanām, kā vadīt.

**3. Atvērtā kultūra.** Šai kultūrai ir raksturīgas organizācijas kā atvērtas sistēmas, tipiskākās iezīmes – cieša mijiedarbība ar apkārtējo sociālekonomisko vidi un ātra reaģēšana uz tās pārmaiņām un prasībām, brīva un intensīva informācijas apmaiņa gan pa formālajiem, gan īpaši pa neformālajiem komunikācijas kanāliem abpusēji vertikālā un horizontālā virzienā. Lēmumu pieņemšana notiek grupās, tiecoties panākt konsensu. Minimāla varas distance, vadītājs tiek uztverts kā komandas "spēlējošais treneris". Organizācijas locekļi ir orientēti uz sadarbību un savstarpēju atbalstu. Bieži tiek veidotas mērķa jeb projekta grupas kāda konkrēta uzdevuma veikšanai, raksturīga dalībnieku rotācija šinīs grupās.

Vadītāji ir komunikabli, elastīgi, ar labu situācijas izjūtu un intuīciju. Var uzņemties fasilitatora (attiecību atvieglinātāja) un starpnieka lomu. Profesionālās zināšanas nav izšķirošas, pietiek, ja grupā ir labi eksperti. Galvenais ir spēja organizēt un iedvesmot grupas dalībniekus, organizēt un vadīt grupu diskusijas. Atvērtā kultūra parasti ir raksturīga nelielām organizācijām vai grupām, kuras darbojas pēc vienas ģimenes principa. Tās var būt laikrakstu vai žurnālu redakcijas, nelieli uzņēmumi vai saimniecības, konsultatīvās vai reklāmu firmas u. tml.

Atvērtās kultūras vājā vieta ir lēmumu pieņemšana grupā. Svarīgi, lai organizācijas locekļi gribētu un spētu sadarboties. Ja viņiem pietrūkst vajadzīgo komunikācijas iemaņu, grupas lēmuma pieņemšanas process pārvēršas neauglīgās diskusijās, kuras prasa daudz laika un enerģijas, bet nedod vēlamu rezultātu.

Atvērtā kultūra L. Konstantīna klasifikācijā ir ļoti tuva R. Harisona uz personību orientētas kultūras izpratnei.

**4. Sinhronā kultūra.** Šis kultūras tips ir salīdzināms ar Harisona uzdevuma jeb misijas kultūru. Konstantīns īpaši akcentē šai kultūrai raksturīgo kopīgā mērķa izjūtu jeb vīziju. Atšķirībā no

Harisona uzdevuma kultūras sinhronajā kultūrā vērojama pilnīga harmonija attiecībās un mierīga emocionālā atmosfēra. Katrs grupas loceklis apzinās savus pienākumus un veic tos bez lieka atgādinājuma vai īpašas kontroles. Šeit uzreiz var atzīmēt sinhronās kultūras priekšrocību – šādas organizācijas ir viegli vadāmas, darbojas kā labi ieeļļots mehānisms. Tomēr darbinieki šeit nav skrūvītes, tie ir cilvēki, kuri strādā ar aizrautību un redz savā darbā dziļu jēgu. Sinhronajai kultūrai nav raksturīgas biežas sanāksmes vai apspriedes, pēc tām nav īpašas vajadzības.

Šādā kultūrā īpaša loma ir vadītājam, kurš tiek uztverts kā organizācijas vai grupas mērķa (misijas) personifikācija. Tas ir harismātiskais līderis, kurš pārējo acīs ir absolūta autoritāte (sk. par harismātisko līderību 3. nod.). Tieši pateicoties harismātiskajam līderim, organizācijā valda pilnīga saskaņa un vienotība, tiecoties uz kopīgo mērķi.

Sinhronā kultūra veidojas pakāpeniski, ilgākā laika periodā. Parasti pietiekami efektīva slēgtā kultūra ar laiku pāraug sinhronajā (ja ir harismātiskais līderis). Sinhronā kultūra var būt gan mazās mērķa grupās, kuras darbojas pastāvīgi (avārijas brigādes, ugunsdzēsēju komandas, zinātnieku grupas, kuras atrodas kāda liela atklājuma priekšā, izgudrotāju un novatoru grupas), gan lielās grupās un organizācijās (religiskās un politiskās organizācijas, labdarības organizācijas u. tml.).

Līdzīgi kā slēgtajai kultūrai, sinhronās kultūras galvenais trūkums ir neelastīgums, nespēja ātri pārkārtoties, sekojot pārmaiņām sociālekonomiskajā vidē. Tā var būt pietiekami efektīva tikai tad, ja šī vide ir relatīvi nemainīga vai arī tā spēj norobežoties no šī vides un kļūt pašpietiekama.

Sinhronās kultūras vājā vieta ir kopīgā mērķa izjūta. Kamēr tā saglabājas, kultūra pastāv, kopējam mērķim kļūstot neskaidram, izzūd iekšējā saskaņotība un kultūra izirst.

Atgriežoties pie analogijas ar ģimenes tipiem, L. Konstantīns pieņem, ka vadītājs līderis savā organizācijā neapzināti tiecas radīt tādu pašu kultūras paradigmu, kāda bija ģimenē, kurā viņš uzauga.

Aplūkotās organizāciju kultūras klasifikācijas nav vienīgās, bet parasti tās ar citiem apzīmējumiem atkārto pēc būtības līdzīgus iedalījumus. Izņēmums varbūt ir M. Ketsa de Frīza tipoloģija, kuru viņš balsta uz līderu neirostiskajiem tipiem, tos mēs aplūkojam jau iepriekš.

Noslēdzot organizāciju kultūras tipu apskatu, nepieciešams uzsvērt, ka vienā un tajā pašā organizācijā paralēli var pastāvēt atšķirīga tipa kultūras (vai nu atsevišķos organizācijas līmeņos vai struktūrvienībās). Visbiežāk vienas, piemēram, slēgtās kultūras ietvaros (tā ir kā "jumta" kultūra) veidojas atsevišķas subkultūras jeb apakškultūras. Piemēram, birokrātiskā organizācijā var būt atsevišķa nodaļa, kas veic radošu darbu. Tās kultūra atšķirsies no organizācijas kultūras kopumā.

## 7.3. Organizāciju kultūras veidošanās, diagnostika un nozīme

### 7.3.1. Organizāciju kultūras veidošanās faktori

Konkrētas organizācijas kultūras veidošanos un pastāvēšanu nosaka virkne savstarpēji saistītu faktoru. Galvenie faktori ir sociālā vide, ekonomiskā situācija un konkrētas personības organizācijā.

**Sociālā vide.** Organizācijas kultūra nepastāv izolēti, tā vienmēr ir iekļauta plašākā konkrētajam ģeogrāfiskajam reģionam un sabiedrībai raksturīgās kultūras kontekstā.

Iepriekš jau tika minētas atšķirības Japānas, ASV un Eiropas kultūrā un to ietekme uz menedžmentu un organizāciju kultūru. Kopējais kultūras konteksts galvenokārt nosaka E. Šeina aprakstītos pamatpieņēmumus, kuri veido organizācijas kultūras paradigmas pamatu. G. Hofstede savā pazīstamajā 80. gadu pētījumā ir veicis vairāk nekā 15000 kompānijas IBM vadītāju un darbinieku aptauju 50 pasaules valstīs. Citstarp šajā pētījumā noskaidrojās, ka, neraugoties uz to, ka visi aptaujātie strādā vienā kompānijā, pastāv kultūras atšķirības starp dažādām zemēm pēc četriem rādītājiem (varas distance; individuālisms/kolektīvisms; maskulīnisms/feminisms; izvairīšanās no nenoteiktības). Var pieņemt, ka šāda likumsakarība pastāv arī Latvijā – vietējās kultūras tradīcijas un vērtības ietekmē

organizāciju kultūru ne tikai vietējos uzņēmumos, bet arī ārvalstu uzņēmumu filiālēs Latvijā.

**Ekonomiskā situācija.** Tirgus faktoru loma jau tika parādīta, aprakstot T. Dīla un A. Kenedija organizāciju kultūras klasifikāciju. Pie ekonomiskiem faktoriem var pieskaitīt arī organizācijas darbības sfēru. Neapšaubāmi būs vērojamas lielas atšķirības kultūrā, teiksim, starp valsts iestādēm un privātbiznesa struktūrām, izglītības iestādēm un tirdzniecības uzņēmumiem utt. Č. Hendijs īpaši uzsver tehnoloģisko faktoru ietekmi. Izmantojot R. Harisona klasifikāciju, viņš min šādu kultūras orientāciju:

- 1) rutīnas, programmētas darba operācijas orientē uz "lomu" kultūru;
- 2) dārgas tehnoloģijas, kur pat mazākais bojājums var radīt lielus zaudējumus, kuras prasa pastāvīgu novērošanu un kontroli – arī uz lomu kultūru;
- 3) īslaicīgas, nošķirtas operācijas, individuālais darbs vai darbs komandā ir orientēts uz uzdevuma kultūru;
- 4) ātri mainīgas tehnoloģijas – uz uzdevuma vai varas kultūru;
- 5) savstarpēji cieši saistīti mērķi, kuri prasa sistemātisku koordināciju, ir orientēti uz lomu kultūru.

90. gadu pētījumos 20 Dānijas un Holandes kompānijās G. Hofstede noskaidroja, ka pastāv atšķirības kultūrā starp dažādām kompānijām vienā valstī. Šīs atšķirības pastāv nevis iepriekš minēto četru galvenokārt ar vērtībām saistīto faktoru līmenī, bet gan starp rādītājiem, kuri saistīti ar organizāciju praktisko darbību: uzsvars uz rezultātiem/uzsvars uz darba procesu; orientācija uz darbiniekiem/orientācija uz darbu; interešu šaurība/profesionālisms; orientācija uz atvērtu sistēmu/orientācija uz slēgtu sistēmu; vāja kontrole/stingra kontrole; normatīvā orientācija/pragmatiskā orientācija.

Č. Hendijs atzīst, ka arī organizācijas lielums iespaido organizācijas kultūru. Lielākās organizācijas ir vairāk formalizētas, vairāk veido specializētas darba grupas, kuras prasa koordināciju, vairāk orientētas uz lomu kultūru un autoritārismu.

**Konkrētas personības.** Reālie organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Sociālkulturālās un ekonomiskās vides ietekme uz organizācijas kultūru notiek pastarpināti caur cilvēkiem. Organizācijas personāla priekšstats par organizācijas izturēšanās normām un vērtībām veidojas kopējā kultūras konteksta ietekmē. Nelielās organizācijās zināma loma var būt arī organizāciju locekļu individuālām īpatnībām. Izšķirošā loma organizāciju kultūras veidošanā ir t.s. "atslēgas" cilvēkiem – organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem. E. Šeins gan norāda, ka ne tik daudz menedžeri kontrolē kultūru, kā kultūra menedžerus. Tomēr viņa teiktais ir attiecināms lielākā mērā uz vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Organizācijas līderi izvirza galvenos organizācijas mērķus, nodrošina un stimulē darbību šo mērķu sasniegšanai. Viņi ar savu personību un izturēšanos kalpo par paraugu pārējiem organizācijas locekļiem, personificē organizācijas galvenās vērtības. Organizācijas līderu noteiktās normas un vērtības nostiprina pastāvošā apbalvojumu un sodu sistēma, personāla atlases, izvietojuma, izvirzīšanas un apmācības sistēma. Kultūras veidošanas procesu paši līderi var apzināties dažādā līmenī – no mērķtiecīgas un sistemātiskas darbības līdz stihiskām, impulsīvām aktivitātēm.

### 7.3.2. Organizāciju kultūras diagnostika

Organizāciju kultūras noteikšanai galvenokārt tiek izmantotas kvalitatīvās, nevis kvantitatīvās metodes.

E. Šeins piedāvā sīki izstrādātas shēmas dziļām un regulārām individuālām intervijām un grupu diskusijām, kuru galvenais mērķis ir noskaidrot organizācijas kultūras pamatpieņēmumus. Viņš uzskata, ka vislabāk organizācijas kultūru var iepazīt, konsultējot vadītājus menedžmenta jautājumos.

Plaši tiek izmantotas arī dažādas aptaujas lapas. R. Harisona aptaujas lapā pavisam ir 18 pozīcijas, katra ar četriem atbilžu variantiem. Katrs atbildes variants atbilst savam organizāciju

kultūras tipam Harisona klasifikācijā. Piemēram, trešā pozīcija – “Labs organizācijas loceklis vispirms rēķinās ar:

- 1) vadītāja personiskajām prasībām;
- 2) sava ieņemamā amata pienākumiem un prasībām;
- 3) konkrēta uzdevuma realizācijas izvirzītājām prasībām;
- 4) savas personības vajadzībām.”

Atbildētājam ir jāranžē katras pozīcijas visi četri varianti pēc to nozīmīguma. Apkopojot pietiekami liela skaita (ne mazāk par 30) anketu rādītājus, var noteikt, kāds kultūras tips ir raksturīgs konkrētajai organizācijai. Aptaujas lapā ir tādas pozīcijas kā “labs vadītājs”, “labs darbinieks”, “cilvēks, kas ātri virzās uz augšu”, “sāncensība”, “konflikts”, “lēmumi” u.c.

Līdzīga rakstura aptaujas lapu piedāvā arī L. Konstantīns. Šajā lapā ir 25 pozīcijas, katra ar četriem atbilžu variantiem, kuri jānovērtē pēc kritērijiem “visvairāk atbilst” un “vismazāk atbilst”. Tāpat kā Harisona aptaujā katrs atbildes variants atbilst savam organizāciju kultūras tipam, tikai šoreiz – Konstantīna klasifikācijā. Piemēram, pirmā pozīcija – “Organizācija balstās uz:

- 1) stingru varu;
- 2) neatkarīgu iniciatīvu;
- 3) apspriestām normām;
- 4) piekrišanu vairākumam.”

Aptaujas lapa ļauj sastādīt t. s. organizācijas karti, kura atspoguļo, cik lielā mērā organizācija ir orientēta uz kādu kultūras tipu. Detalizētāka datu analīze ļauj iegūt kultūras raksturojumu pēc tādiem rādītājiem kā “lēmumu pieņemšana”, “līderība”, “orientācija uz pārmaiņām”, “komunikācija un informācija”, “individuālā vai grupu orientācija” u.c. Vērtēts tiek esošais un vēlamois stāvoklis organizācijā. Tos salīdzinot, ir redzams, kādas pārmaiņas viņi vēlas, un, balstoties uz šiem rezultātiem, ir iespējams izstrādāt organizācijas attīstīšanas stratēģiju (sīkāk par to – nākamajā nodaļā).

T. Dīls un A. Kenedijs piedāvā savu organizāciju kultūras diagnostikas plānu:

- 1) organizācijas fiziskā tēla izpēte (ēka; telpu iekārtojums, interjers, kopējais dizains);
- 2) organizācijas sniegtā informācija un cilvēku izteikumi par tās kultūru (gada un ceturkšņu pārskati, paziņojumi presei, visbiežāk izmantojamo frāžu analīze);
- 3) apmeklētāju uzņemšana organizācijā;
- 4) strukturētas pārrunas ar organizācijas darbiniekiem (kā pāriet darba diena, kādi cilvēki šeit pārsvarā strādā, kādi ir panākumu cēloņi vai neveiksmju iemesli u.tml.);
- 5) darba laika izmantošana;
- 6) profesionālās karjeras likumsakarības;
- 7) cilvēku darbošanās laiks vienos un tajos pašos amatos;
- 8) organizācijā apspriežamo jautājumu reālā satura izpēte (kas patiesībā tiek apspriests dažādās sēdēs un sanāksmēs neatkarīgi no oficiālās darba kārtības, kādiem jautājumiem tiek veltīts visvairāk laika);
- 9) ar organizāciju saistīto nostāstu un anekdošu izpēte.

Pētot organizācijas kultūru, parasti tiek izmantotas gan intervijas, gan novērojumi, gan aptaujas lapas, gan pieejamo organizācijas dokumentu analīze.

### 7.3.3. Organizāciju kultūras nozīme

Organizācijas kultūra ir tieši saistīta ar organizācijas efektivitāti. T. Pīterss un R. Votermens uzskata, ka organizācijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik spēcīga ir tās kultūra, tāpēc vadītājiem ir jāveltī uzmanība tās izpētei un veidošanai vēlamo virzienā. Tāds pats viedoklis ir arī T. Dīlam un A. Kenedijam. Viņi nosauc vājo kultūru galvenās pazīmes:

- 1) nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārliecības par to, kā gūt panākumus savā darbā;

- 2) cilvēki nespēj savstarpēji vienoties par perspektīvākajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- 3) dažādām organizācijas struktūrvienībām ir krasi atšķirīgi uzskati;
- 4) organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni;
- 5) tradicionālie rituāli un ceremonijas ir vai nu dezorientējoši, vai arī savstarpēji pretrunīgi.

Šādu vāju kultūru organizācijas ir pārāk aizņemtas ar savām iekšējām problēmām, tādējādi faktiski ignorē vidi, kurā tās darbojas. Visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana, cilvēki pastāvīgi ir gatavi kritizēt savu organizāciju. Kultūrai ir fragmentārs raksturs – dažādās organizācijas vietās ir atšķirīgi uzvedības "standarti". Kultūra nespēj palīdzēt cilvēkiem atbrīvoties no trauksmes izjūtas, tāpēc darbinieki bieži izjūt bailes, atrodas stresa stāvoklī.

Citādi uzskati ir V. Ouči un E. Šeinam. Ouči uzskata, ka stipras kultūras spēj sekmēt organizācijas efektivitāti tikai ar šādiem nosacījumiem: ekonomiskās situācijas nenoteiktība, personāla stabilitāte un taisnīga atalgojumu sistēma. Šeins norāda, ka izšķirošā nozīme ir kultūras saturam, cik lielā mērā tā spēj risināt problēmas, kuras rada organi zācijas ārējā vide. Jaunas, nesen izveidotas organizācijas tiecas pēc spēcīgas kultūras, kura veicinātu iekšējo integrāciju. Savukārt organizācijas ar senāku vēsturi ir efektīvākas, ja tām ir samērā vāja kopējā kultūra un spēcīgas subkultūras. Tas ļauj šīm organizācijām ātri reaģēt uz pārmaiņām apkārtējā vidē.

Organizāciju kultūra ir ļoti nozīmīga jauninājumu ieviešanā organizācijā. Tā var sekmēt pozitīvas pārmaiņas, bet var arī kļūt par to šķērslī. Ja inovācijas atbilst organizācijas kultūras galvenajām normām un vērtībām, ja pašas pārmaiņas ir šīs kultūras vērtība, tad tai ir pozitīva loma organizācijas attīstīšanā. Ja šie jaunievedumi ir pretrunā kultūras saturam, tad tā noraida vai vismaz bremzē šo jauninājumu ieviešanu. Tad ir jāizlemj – vai mainīt jaunievedumu programmu, vai mainīt organizācijas kultūru. Jau izveidojušos organizācijas kultūru mainīt ir ļoti grūti, tas var prasīt ļoti daudz pūļu un laika. T. Dīls un A. Kenedijs uzskata, ka šādas pārmaiņas var prasīt vairākus gadus. Ja ņem vērā, ka vadītājam no sava darba laika vienā gadā pašam pārmaiņu procesam ir jāveltī apmēram 5–10%, tad ir redzams arī tas, ka šāds mēģinājums ir ļoti dārgs pasākums. Tomēr ir vesela virkne situāciju, kurās šādas pārmaiņas ir ļoti svarīgas: fundamentālas pārmaiņas sociokulturālajā vai ekonomiskajā vidē; organizācijas neefektivitāte un konkurētspēja; organizācijas augšana un paplašināšanās. Bet par pārmaiņām vidē, organizācijā un tās kultūrā – nākamajā nodaļā.

## 6.2. Pārmaiņu process

## 8. Organizāciju pilnveidošana

Organizācijas nevar pastāvēt bez pārmaiņām, nepieciešams ieviest jaunas darba metodes, tehnoloģijas, attiecīgi pārkārtot organizācijas struktūru, mainīt atsevišķu struktūrvienību funkcijas, darba vērtēšanas sistēmu utt. Pārmaiņu procesu dēvē dažādi – reorganizācija, restrukturizācija, slavenākais apzīmējums globāla mēroga pārmaiņām laikam ir „perestroika”.

Rietumu organizāciju teorijās 50. gadu beigās sāka veidoties jauna pieeja pārmaiņu procesam, kura ieguva apzīmējumu “*organizational development (OD)*”. Latvijā šī pieeja padomju centralizēti plānotās ekonomikas apstākļos nevarēja veidoties un tāpēc vēl nav radusies atbilstoša terminoloģija. Kā pagaidu apzīmējumu piedāvāju “organizāciju pilnveidošana (OP)”, lai gan tas tikai daļēji atbilst oriģinālajam angļu valodā.

Arī Rietumu literatūrā pastāv dažādas OP definīcijas, tāpēc, runājot par OP, balstīsimies uz šo definīciju kopīgām iezīmēm.

Pirmkārt, OP ir **plānots process**, kurš balstās uz rūpīgu organizācijas stāvokļa analīzi, esošo problēmu konstatāciju. Tiek noteikti darbības mērķi un to sasniegšanas līdzekļi.

Otrkārt, OP izmanto t.s. **iejaukšanās (interventions) paņēmienus un metodes**, kuras balstās uz teorētiskajām zināšanām par organizācijām un ir pārbaudītas praksē.

Treškārt, OP paņēmieni un metodes galvenokārt ir **orientētas uz starppersonu un starppersonu mijiedarbības procesiem**, to labāku izpratni un pilnveidošanu.

Ceturtkārt, OP galvenais mērķis ir **organizācijas efektivitātes paaugstināšana**.

### 8.1. Organizāciju pilnveidošanu stimulējošie faktori

Jebkurām pārmaiņām organizācijā ir savi iemesli, tie ir problēmas, kuru atrisināšana nepieciešama organizācijas efektivitātes paaugstināšanai. OP ir veidojusies spēcīgā K. Levina teorijas ietekmē, un saskaņā ar šo teoriju organizācija atrodas nosacītā laukā, kurā noris divu veidu spēku mijiedarbība. Pirmie ir spēki, kuri cenšas saglabāt esošo stāvokli, otrie ir spēki, kuri ir vērsti uz šī stāvokļa mainīšanu. Pēdējie tiek apzīmēti kā stimulējošie faktori. Šos faktoros savukārt var iedalīt ārējos un iekšējos.

#### Ārējie faktori

Lielai daļai organizāciju, it īpaši biznesa sfērā, ir jāreaģē uz tirgus konjunktūras – pieprasījuma un piedāvājuma – svārstībām. **Pārmaiņas tirgū** var uzskatīt par pirmo faktoru, kurš stimulē pārmaiņas organizācijā.

Otrais pārmaiņu faktors ir **tehnoloģija**. Pēdējie gadi liecina par jaunu apvērsumu tehnoloģiju jomā, it īpaši informācijas tehnoloģiju sfērā. Aizvien plašākas iespējas, kuras paver datoru izmantošana, stimulē organizācijas aktīvi tās ieviest savā darbā, apmācīt savus darbiniekus to lietošanā.

Trešais faktors ir **ekonomikas globalizācija**. Tā izvirza pilnīgi jaunas prasības, īpaši ražošanas un tirdzniecības sfērā.

Vēl var minēt tādus būtiskus faktoros kā sociālās un politiskās pārmaiņas sabiedrībā, lielākā vai mazākā mērā tās skar jebkuru organizāciju.

Lai ņemtu vērā šos faktoros, organizācijām ir jāattīsta tirgus pētījumi, jāpilnveido personāla atlase un rekrutēšana, jāievāc pēc iespējas vairāk informācijas, kuru vadītāji varētu izmantot pārmaiņu plānošanai organizācijās.

## Iekšējie faktori

Dž. Ivancevičs un M. Matesons iekšējos faktoros iedala divās grupās: procesa faktori un uzvedības faktori.

**Procesa problēmas** var būt saistītas ar sarežģījumiem lēmumu pieņemšanā un komunikācijā. Pieņemtie lēmumi ir neefektīvi, novēloti vai arī vajadzīgie lēmumi vispār netiek pieņemti. Nepietiekami darbojoties komunikāciju sistēmai, informācija tiek sagrozīta, netiek nodota laikā vai netiek nodota vispār. Tādējādi darba uzdevumi netiek paveikti, jo nav bijis nepieciešamā informācijas nodrošinājuma. Procesa problēmas bieži vien izpaužas starppersonu un starpgrupu konfliktos organizācijā.

**Uzvedības problēmas** ir organizācijas darbinieku neapmierinātības izpausmes. Apskatīsim tās sīkāk. Virkne amerikāņu autoru (*J. P. Cangemi, J. Rice, C. J. Kowalsky*) saista šo neapmierinātību ar uzticības zudumu vadībai. Šādu uzticības zudumu sekmē pastāvīgi soda draudi, retas uzslavas, kritika citu klātbūtnē, intereses trūkums par darbinieku priekšlikumiem, favorītisms, necieņas izrādīšana pret darbiniekiem u.tml. Autori norāda, ka šādos apstākļos apmēram 20% darbinieku aiziet no organizācijas, bet 80% "pamet" organizāciju, paliekot savās vietās, t.i., maina savu attieksmi pret vadību un organizāciju uz slikto pusi. Šai attieksmes maiņai var būt šādas sekas:

- 1) produkcijas vai pakalpojumu kvalitātes samazināšanās;
- 2) bieži darba kavējumi;
- 3) bieži saslimšanas gadījumi;
- 4) bieža darba neveikšana;
- 5) pavirša apiešanās ar tehniku vai dokumentiem;
- 6) patvaļīga darba pārtraukumu, piemēram, pusdienlaika pagarināšana;
- 7) savu kļūdu vai pārkāpumu neatzīšana vai attaisnošana;
- 8) intereses trūkums par jaunu zināšanu un iemaņu apgūšanu, paļaušanās uz iespējamo pieredzi;
- 9) orientācija tikai uz tuvākās nākotnes perspektīvām;
- 10) iniciatīvas trūkums jaunu priekšlikumu izvirzīšanā;
- 11) alkohola lietošana darba laikā;
- 12) atsvešinātība no organizācijas.

Zināma neapmierinātība vai vilšanās darbinieku vidū ir sastopama katrā organizācijā, bet ja tās izpausmes ir tik izteiktas kā aprakstītās, nepieciešama iejaukšanās, pārmaiņas organizācijā.

## 8.2. Pārmaiņu process

Vispazīstamākais un reizē visvienkāršākais pārmaiņu procesa modelis arī balstās uz K. Levina izdalītajām trim fāzēm: atkausēšana (*unfreezing*), pārmaiņas (*change*) un iesaldēšana (*refreezing*).

1. **Atkausēšana.** Šajā fāzē notiek organizācijas problēmu diagnostika, pārmaiņu plānošana, sagatavošanās pārmaiņām, pārvarot iespējamo sākotnējo pretestību.

Pirms problēmu diagnostikas uzsākšanas vadītājam ir jāpieņem lēmums divos jautājumos – cik lielā mērā problēmu apspriešanā iesaistīt padotos un vai ir nepieciešams "pārmaiņu aģents"?

Padoto iesaistīšana apspriešanā var notikt vairākos variantos. Dž. Ivancevičs un M. Matesons norāda uz trim iespējamām pieejām – vienpusīgā pieeja, deleģējošā pieeja un jauktā pieeja.

**Vienpusīgajā pieejā** problēmu un tās risinājumu nosaka vadītājs, darbiniekiem bez iebildumiem ir jāpilda vadītāja izstrādātā programma. Vadītājs var veikt arī pārmaiņas personāla izvietojumā, uzskatot, ka noteicošais problēmas risinājumā ir piemērotāko cilvēku izvēle konkrētiem amatiem. Visbeidzot vadītāja lēmums var būt veikt strukturālas pārmaiņas organizācijā (likvidēt vienas struktūrvienības, to vietā radīt kādas citas u. tml.).

Pretēja pirmajai ir **deleģējošā pieeja**. Šinī gadījumā padotie tiek aktīvi iesaistīti pārmaiņu

programmas izstrādāšanā. Lēmuma pieņemšana notiek grupā, vadītājam cenšoties neuzspiest savu risinājumu.

**Jauktā pieeja** ir vidējais variants. Arī šinī gadījumā padotie aktīvi piedalās programmas izstrādāšanā, bet vadītāja loma tomēr ir noteicošā. Jauktā pieeja var tikt realizēta divējādi. Vienā gadījumā vadītājs pats nosaka problēmu un informē par to padotos. Padotie izvirza savus priekšlikumus par iespējamiem problēmas risinājumiem un metodēm to veikšanai. Tiek pieņemts, ka padotie aktīvāk iesaistās risinājuma realizācijā tāpēc, ka paši ir piedalījušies tā izvēlē. Otrā gadījumā grupa piedalās ne tikai problēmas risināšanā, bet arī tās noteikšanā.

Pētījumi rāda, ka tieši jauktā pieeja parasti dod vislabākos rezultātus.

Nosakot problēmu, ir jāatrod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- 1) kāda ir problēmas būtība (nošķirt problēmas radītās sekas no pašas problēmas)?
- 2) kas ir jāmaina, lai atrisinātu šo problēmu?
- 3) kādi var būt šo pārmaiņu iespējamie rezultāti un kā tos pārbaudīt?

Kā jau tika minēts, otrais jautājums, kurš pašā sākumā ir jāizšķir vadītājam, ir "pārmaiņu aģenta" nepieciešamība. Pagaidām tiks izmantots *change agent* burtiskais tulkojums, jo, kā tūlīt būs redzams, ne vienmēr šo cilvēku var dēvēt par konsultantu. "**Pārmaiņu aģents**" ir cilvēks, kurš atbild par pārmaiņu procesa koordinēšanu. Nereti viņam ir nozīmīga loma arī problēmas diagnosticēšanā, risinājumu meklēšanā un iejaukšanās metožu izvēlē.

Ļoti bieži "pārmaiņu aģents" ir pieaicināts konsultants (vai pat konsultantu grupa). Tam, ka šis cilvēks pastāvīgi nestrādā organizācijā, ir vesela virkne priekšrocību. Pirmkārt, tas ir cilvēks ar speciālām zināšanām un iemaņām organizāciju konsultēšanā. Tikai lielākas organizācijās var atļauties šāda tipa speciālistus savā štatā. Cilvēkiem ir tendence meklēt atbildes jau ierastajos, tradicionālajos risinājumos, pieaicināts konsultants spēj redzēt situāciju no malas, mest izaicinājumu ierastajiem priekšstatiem. Otrkārt, no malas pieaicināts konsultants tiek uztverts kā objektīvāks un neatkarīgāks nekā pašas organizācijas loceklis, kuru var turēt aizdomās, ka viņš rīkojas kādas noteiktas grupas interesēs. Tajā pašā laikā ir ļoti svarīgi, kā veidosies attiecības starp pieaicināto konsultantu un organizācijas vadību, darbiniekiem. Ja pieaicinātā eksperta konsultanta viedoklis krasi atšķiras no vadības un darbinieku uzskatiem, šis eksperts var tikt vērtēts kā "kā cilvēks no malas", kurš nespēj orientēties organizācijas sarežģītajā darbā. Šādā gadījumā viņam neuzticas, viņa ieteikumus uzklauša ar aizdomām vai vispār ignorē.

"Pārmaiņu aģents" no organizācijas locekļu vidus labāk pārzina organizācijā notiekošo, tās problēmas. Viņam var būt ne tikai formālas, bet arī plašas neformālas attiecības ar pārējiem organizācijas locekļiem, kas atvieglo komunikāciju un informācijas ieguvu. Tanī pašā laikā, kā jau tika minēts, viņam var tikt pārņemts favorītisms, līdz ar to cilvēki, kuri nepieder pie viņa paziņu loka, var izrādīt pretestību viņa ierosinājumiem.

Ideāls variants ir pieaicinātā eksperta un vietējā "pārmaiņu aģenta" pūļu apvienošana. Šādā gadījumā tiek apvienotas eksperta objektivitāte un profesionālā kompetence ar organizācijas pārstāvja zināšanām par organizāciju un cilvēkiem tajā.

Jebkurā gadījumā pārmaiņu process var sekmīgi sākties tikai tad, ja to atbalsta un tajā aktīvi iesaistās organizācijas augstākā līmeņa vadība.

E. Šeins, balstoties uz K. Levina teoriju, izvirza šādus pieņēmumus, ar kuriem vajadzētu rēķināties **pārmaiņu plānošanā**:

- 1) jebkurš pārmaiņu process ietver ne tikai kaut kā jauna iemācīšanu, bet arī atradināšanu no kaut kā jau ļoti ierasta un integrēta indivīda personībā un starppersonu attiecībās;
- 2) nekādas pārmaiņas nevar notikt, ja trūkst motivācijas, šīs motivācijas radīšana bieži vien ir pati grūtākā pārmaiņu procesa daļa;
- 3) tādu pārmaiņu organizācijā kā jaunu struktūru radīšana, stimulēšanas sistēmas mainīšana, jaunu darba vietu vai metožu radīšana utt. pamatā ir tikai individuālas pārmaiņas organizācijā nozīmīgos cilvēkos;

- 4) pārmaiņas pieaugušos cilvēkos skar viņu vērtības, pārliecības, priekšstatus par sevi, un to mainīšana viņiem var būt ļoti sāpīga un uztverta kā draudīga;
- 5) pārmaiņas nav atsevišķs notikums, tās ir nepārtraukts ciklisks process.

Viens no svarīgākajiem pirmās fāzes uzdevumiem ir iespējamās **pretestības pārvarēšana** un motivēšana uz pārmaiņām.

Stabilitāte un situācijas prognozējamība apmierina vienu no cilvēka pamatvajadzībām – vajadzību pēc drošības. Tuvojošās pārmaiņas tāpēc var tikt uztvertas kā draudi indivīda drošībai, radīt stresu. Pretestībai var būt konkrēti iemesli: cilvēki var uzskatīt, ka pārmaiņu iespējamie rezultāti nav to izmaksu vērti; cilvēki var baidīties zaudēt savu varu un ietekmi; cilvēki var uzskatīt, ka viņiem par to pašu atalgojumu nāksies strādāt vairāk; cilvēki var baidīties no tā, ka nespēs apgūt jaunās zināšanas un iemaņas (piemēram, svešvalodas, prasmi strādāt ar datoru u. tml.); cilvēki var baidīties (reizēm pamatoti), ka pārmaiņu iespaidā (piemēram, ieviešot jaunas tehnoloģijas, uzlabojot organizācijas struktūru) viņi kļūs lieki un zaudēs darbu un, visbeidzot, var būt cilvēki, kuriem vispār nepatīk jebkādas pārmaiņas.

Lai gan reizēm cilvēka bažas ir pamatotas, it īpaši, ja viņi ir pirmspensijas vai pensijas vecumā, viņu izglītība un profesionālā kompetence ir nepietiekamas, viņi ar grūtībām spēj apgūt jaunas zināšanas un iemaņas u. tml., lielākoties cilvēku nedrošību un līdz ar to pretestību veicina viņu iztēle, uztveres un domāšanas stereotipi, tāpēc var runāt par psiholoģiskām barjerām pārmaiņu procesā. Lai šīs psiholoģiskās barjeras pārvarētu, lai cilvēki spētu pielāgoties gaidāmajām pārmaiņām, ir nepieciešams zināms sagatavošanās laiks. Džons Koters (*Kotter*) un Leonards Šlesindžers (*Schlesinger*) piedāvā sešas pieejas pretestības pārvarēšanai.

1. **Informēšana.** Organizācijas locekļi gan mutiski, gan rakstiski tiek savlaicīgi informēti par gaidāmajām pārmaiņām, to nepieciešamību un raksturu. Šāda informācija novērš arī nevēlamu baumu izplatīšanos.

2. **Iesaistīšana.** Tie, kurus var skart gaidāmās pārmaiņas, tiek iesaistīti šo pārmaiņu un to ieviešanas veidu apspriešanā.

3. **Atbalstīšana.** Tiek uzklautas organizācijas locekļu šaubas un iebildumi pret gaidāmajām pārmaiņām. Viņi saņem paskaidrojumus un psiholoģisku atbalstu stresa mazināšanai.

4. **Vienošanās.** Esošajiem vai iespējamiem pārmaiņu pretiniekiem tiek piedāvāta viņu interešu nodrošināšana, pārmaiņu gadījumā pretī saņemot viņu piekrišanu pārmaiņām.

5. **Manipulēšana.** Indivīdi tiek ietekmēti netiešā veidā, sniedzot viņiem speciāli atlasītu informāciju, kura parāda gaidāmās pārmaiņas viņiem pieņemamā veidā. Taču šī pieeja var radīt problēmas nākotnē, kad cilvēki sajūtīs, ka ar viņiem tiek manipulēts.

6. **Atklāta vai slēpta piespiešana.** Vadītāji izmanto savu varu un draud ar sodiem tiem, kuri pretojas vai gatavojas pretoties pārmaiņām. Tā var ļoti sekmīgi pārvarēt pretestību, bet tad nākas rēķināties ar negatīvām sekām – tie, kuri ir tikuši piespiesti, var mēģināt slēpti sabotēt vai citādā veidā traucēt organizācijas darbu.

Kura no šīm pieejām ir efektīvāka, to nosaka gan organizācijas specifika, gan plānoto pārmaiņu raksturs.

Ja pārmaiņas tiek savlaicīgi plānotas, cilvēki saņem pietiekamu informāciju un spēj saskatīt gaidāmajās pārmaiņās pozitīvus aspektus, ja viņi paši spēj ietekmēt šīs pārmaiņas, pretestība būs minimāla vai arī tā izzudīs vispār.

Nobeigumā īpaši jāuzsver, ka, plānojot pārmaiņas un izvēloties to ieviešanas metodes, noteikti jāņem vērā organizācijas kultūras īpatnības, tāpēc arī organizācijas kultūras diagnostika ir pirmās pārmaiņu procesa fāzes sastāvdaļa.

2. **Pārmaiņas.** Šī ir pārmaiņu programmas realizācijas fāze. Arī šajā fāzē var rasties pretestības problēmas, jo iespējams, ka ne visi tie, kurus šīs pārmaiņas skar, ir pietiekami sagatavojušies tām. Tāpēc ir svarīgi cilvēkus iesaistīt ne tikai pārmaiņu plānošanā, bet arī to īstenošanā. Cilvēkiem jājūt, ka šīs ir viņu veiktās pārmaiņas, nevis kaut kas uzspiests no augšas.

Šajā fāzē var tikt izmantotas visdažādākās metodes, kuras sīkāk tiks aplūkotas nākamajā apakšnodaļā.

3. **Iesaldēšana.** Šī ir stabilizācijas fāze, panākto pārmaiņu nostiprināšana. Šajā fāzē notiek sasniegto rezultātu novērtēšana jeb organizācijas stāvokļa atkārtota diagnostika. Ja vērtējums ir pozitīvs, tad notikušās pārmaiņas tiek oficiāli apstiprinātas jeb institucionalizētas. Tas galvenokārt attiecas uz pārmaiņām organizācijas politikā, izmaiņām struktūrā, atalgojuma sistēmā, darba pienākumu sadalē, jaunām apmācību programmām, personāla atlases un izvirzīšanas kritērijiem utt. Sarežģītāk ir ar pārmaiņu nostiprināšanu starppersonu un starpgrupu attiecībās. Parasti pārmaiņas tiek veiktas atsevišķās struktūrvienībās vai arī tajās ir iesaistīta tikai zināma daļa no organizācijas locekļiem. Jebkuras pārmaiņas ir sava veida eksperimentēšana, un riskanti ir uzreiz eksperimentēt ar visu organizāciju kopumā. Viena no problēmām ir pārmaiņu saglabāšana indivīda līmenī un grupas līmenī. Ja indivīds un grupa ir beiguši apmācību kursu, kura ietekmē ir mainījušies uzskati, ievirzes, motivācija, svarīgi, lai, atgriežoties iepriekšējā vidē, šīs pārmaiņas saglabātos. Te daudz kas ir atkarīgs no kolēģu un vadības attieksmes. Ja viņi atzīst un respektē šīs pārmaiņas, tas cilvēkus iedrošina un, piemēram, jaunais priekšstats par sevi un attiecībām ar citiem cilvēkiem nostiprinās. Ja apkārtējo attieksme ir ironiski kritiska, cilvēki pamazām ir spiesti atteikties no jaunajiem priekšstatiem un atgriezties pie vecajiem uzvedības stereotipiem.

Otra problēma var būt sasniegto rezultātu pārņemšana uz citām struktūrvienībām un organizāciju kopumā. Te ir jāņem vērā atšķirības funkcijās, cilvēkos un arī kultūrā. Kā jau tika pieminēts iepriekšējā nodaļā, vienā organizācijā var būt vairākas savstarpēji atšķirīgas subkultūras.

Jāatgādina, ka pati iesaldēšana ir relatīva parādība, jo tas nenozīmē, ka pārmaiņu process ir beidzies. Mainīgie vides un iekšējie faktori liek atkal un atkal pārskatīt stāvokli organizācijā un veikt jaunas pārmaiņas.

### 8.3. Organizāciju pilnveidošanas metodes

Rietumu literatūrā organizāciju pilnveidošanas metodes tiek dēvētas par iejaukšanās paņēmieniem (*intervention techniques*). Šādu metožu klāsts ir ļoti plašs un to izvēle ir atkarīga no iejaukšanās dziļuma un apjoma. Dž. Ivancevičs un M. Matesons norāda, ka iejaukšanās dziļums ir atkarīgs no organizācijas formālajiem un neformālajiem aspektiem. Organizācijas formālā puse, tās struktūra, funkcijas, pienākumu sadale u. tml. ir pieejama novērošanai un analīzei, savukārt neformālā puse – starpgrupu un starppersonu attiecības, vadītāju un padoto attiecības vairāk attiecas uz emocionālo sfēru, cilvēku ievirzēm, motīviem utt., tāpēc nav pieejama tiešai novērošanai un analīzei. Jo sarežģītāks ir pārmaiņu objekts, jo dziļāka un plašāka iejaukšanās ir nepieciešama. Šī sakarība ir atspoguļota 8. tabulā.

8. tabula

Organizāciju pilnveidošanas mērķu modelis

Strukturālie mērķi		Līmenis								Uzvedības mērķi	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X		
Organizācijas struktūra	Organizācijas mērķi un politika	Personāla atlase, izvietošana un izvirzīšana	Darba veikšana, tā uzlabošana	Vadības ievirzes un iemaņas	Ar vadību nesaitītas ievirzes un iemaņas	Starpgrupu mijiedarbība	Mijiedarbība grupā	Indivīda uzvedība	Indivīda un grupas mijiedarbība		
Mazs	Nepieciešamo pārmaiņu dziļums								Liels		

Pārmaiņu mērķiem virzoties no kreisās puses uz labo, pieaug sociālpsiholoģisko zināšanu svarīgums salīdzinājumā ar tehniskām un ekonomiskām zināšanām. Katram līmenim nepieciešamas atšķirīgas pilnveidošanas metodes.

Tā kā liela daļa metožu, it īpaši ieviržu mainīšanai un iemaņu pilnveidošanai paredzētās, saistītas ar mācībām, tad īsi apskatīsim apmācību jautājumu. Šim nolūkam ir speciāli izstrādātas mācību jeb treniņa programmas, piemēram, komunikatīvo iemaņu treniņš, lēmumu pieņemšanas treniņš, konfliktu risināšanas treniņš u. tml.

Mācības var notikt darba vietā vai ārpus darba vietas. Katram no šiem mācību organizācijas veidiem ir savas priekšrocības un savi trūkumi.

Mācības darba vietās ir izdevīgākas ekonomiskā ziņā, jo faktiski neatrauj cilvēkus no viņu tiešā darba, tās var tikt organizētas pēc darba laika beigām. Pieņemts uzskatīt, ka mācības darba vietā ļauj ciešāk saistīt mācību saturu ar apmācāmo praktisko darbu, lai gan ne vienmēr šis uzskats ir pamatots.

Taču šāds mācību veids var radīt cilvēkos arī papildu stresu. Bieži vien apmācāmie ir neapmierināti, ja mācības notiek pēc darba laika beigām, viņiem pazeminās motivācija un viņi labprāt tās ignorētu, ja nebūtu soda draudu no vadītāju puses. Ja mācības aizņem daļu no darba laika, tās parasti notiek darba dienas beigu daļā, cilvēki žēlojas par nogurumu un nespēju koncentrēties. Reizēm mācības notiek darba vietā, bet aizņem visu vai vismaz pusi no darbam paredzētā laika. Cilvēki mācību laikā turpina domāt par nepadarīto un atrod visdažādākos iemeslus, lai kaut uz brīdi atrautos no mācībām un atgrieztos pie sava tiešā darba. Sevišķi raksturīgi tas ir vadītāju mācībām.

Ja mācības tiek organizētas ārpus darba vietas (mācību centrā, ārpus pilsētas vai pat citā pilsētā), apmācāmie nav pakļauti darba vietas spiedienam (tradicionālo normu ievērošana, savas sociālās lomas pildīšana utt.), var justies brīvāk un vairāk nodoties pašanalīzei. Nereti tas paaugstina motivācijas līmeni, jauna, neierasta situācija ir sava veida mobilizējošs izaicinājums. Galvenais – mācību procesam netraucē atrašanās darba jautājumos (ideālā variantā mācību laikā nav iespējams izmantot telefonu). Vienīgie vērā ņemamie trūkumi ir problēmas ar iegūto zināšanu un iemaņu izmantošanu savā darba vietā un salīdzinoši dārgāka mācību izmaksa. Jāņem vērā arī tas, ka cilvēki pilnībā ir atrauti no sava darba. Tas ir pozitīvi mācībām, bet ne vienmēr pašam darbam.

Īsi aplūkosim pilnveidošanas metodes, kuras tiek plaši izmantotas organizācijas līmenī, grupas līmenī un indivīda līmenī.

### 8.3.1. Strukturālās pilnveidošanas metodes

Organizācijas strukturālās pārmaiņas skar organizācijas dalījumu apakšstrukturās, šo apakšstruktūru funkcijas, vadību, darbinieku skaitu un kvalifikāciju tajās. Tas savukārt ir saistīts ar varas deleģēšanu, vadītāju un padoto formālajām attiecībām.

Pazīstamākās no šīs grupas metodēm ir vadība ar mērķiem (*Management by objectives – MBO*) un četru sistēmu metode.

#### Vadība ar mērķiem

Vadības ar mērķiem jeb *MBO* pirmsākumi ir meklējami organizācijas teorijas klasiķa Pītera Drakera (*Drucker*) 50. gadu darbos. Pilnveidotā variantā tā joprojām ir viena no izplatītākajām pārmaiņu metodēm. *MBO* uzdevums ir iesaistīt vadītājus mērķu noteikšanā sev pašiem un savām struktūrvienībām. Šajā procesā tiek iesaistīti arī darbinieki, kuri attiecīgi izvirma mērķus sev. Process ir strukturēts un to veido astoņi soļi.

1. **Diagnostika.** Darbinieku vajadzību, viņu darba specifikas un organizācijas mērķu noskaidrošana un precizēšana.
2. **Plānošana.** Vadītāji tiek apmācīti, kā lietot šo metodi kopīgo organizācijas mērķu un stratēģijas plānošanā.

3. **Padoto darba noteikšana.** Padotajiem ir jāapraksta savs darbs, tā saturs, pienākumi, prasības un atbildība. Pirms individuālo mērķu izvirzīšanas ir svarīgi noskaidrot, ko indivīds dara.

4. **Mērķu izvirzīšana.** Sadarbībā ar saviem vadītājiem darbinieki izstrādā un izvirza sev mērķus konkrētam laika periodam, parasti vienam gadam. Tiek precizētas prioritātes, starposmi, mērķa sasniegšanas kritēriji.

5. **Vadītāja pārskats.** Vadītājs pārskata darbinieku izvirzītos mērķus, nepieciešamības gadījumā izdara tajos labojumus.

6. **Kopīgā vienošanās.** Tiek atkārtots 4. un 5. solis, līdz darbinieki un vadītājs panāk pilnīgu vienošanos par mērķiem konkrētajam laika periodam.

7. **Starppārskati.** Vadītājs un darbinieki tiekas (parasti divas vai vairākas reizes gada laikā), lai novērtētu paveikto mērķu sasniegšanā. Apspriests tiek ne tikai sasniegtais, bet arī nepieciešamā mērķu precizēšana, ja ir notikušas kādas nozīmīgas vides pārmaiņas vai arī radusies jauna, svarīga informācija.

8. **Nobeiguma pārskats.** Vadītājs un darbinieki tikšanās reizē veic sasniegto rezultātu galīgo novērtējumu. Tiek apspriests nākamais MBO cikls. Šis pēdējais solis ir jauna cikla sākums nākamajam periodam.

Konkrētas metodes realizācijas var variēt, bet vienmēr saglabājas galvenās iezīmes: padoto piedalīšanās mērķu izvirzīšanā, atgriezeniskā informācija un sasniegtā kopīgā novērtēšana.

#### Četru sistēmu metode

Nodaļā par līderību tika aplūkota arī R. Likerta pieeja, saskaņā ar kuru tiek izdalītas četras vadības sistēmas. Tikai pēdējā no tām, ceturtā (demokrātiskā) tiek uzskatīta par pietiekami efektīvu. Vadītāja uzdevums ir tuvināt šīs sistēmas rādītājiem savu darbu un attiecības ar padotajiem. R. Likerts pieņem, ka jebkuru organizāciju raksturo astoņi rādītāji: līderība, motivācija, komunikācija, mijiedarbība, lēmumu pieņemšana, mērķu izvirzīšana, kontrole, darba izpilde.

Organizāciju raksturojošie rādītāji tiek novērtēti ar īpašas aptaujas lapas palīdzību. Šo aptaujas lapu aizpilda organizācijas locekļi (parasti vadītāji). Aptaujātos lūdz noteikt arī to, cik lielā mērā šie rādītāji atbilst četru sistēmu metodes rādītājiem. Tālāk tiek organizētas speciālas apmācības, kurās sīkāk tiek izskaidrota četru sistēmu metodes tipa organizācijas koncepcija un tās lietošana konkrētā organizācijā. Galu galā tiek mainīta organizācijas struktūra, lai tā spētu nodrošināt atbalstošu līderību, darbinieku līdzdalību mērķu izvirzīšanā un lēmumu pieņemšanā.

#### 8.3.2. Grupu un indivīda uzvedības pilnveidošanas metodes

Grupu un indivīda uzvedības pilnveidošanas metodes ir orientētas uz dziļāku iejaukšanās līmeni (sk. VII – X līmeņus 8. tabulā). Grupu un indivīda uzvedība ir saistīta ar emocionālajiem un uztveres aspektiem, kuri var būt ļoti komplicēti un tāpēc var prasīt ļoti lielu “pārmaiņu aģentu” uzmanību. No daudzajām metodēm īsi aplūkosim trīs galvenās: “menedžmenta režģis”, sensitīves treniņu un komandas veidošanu.

#### “Menedžmenta režģis”

Nodaļā par līderību aplūkots R. Bleika un Dž. Moutonas līderības stilu modelis “menedžmenta režģis” (sk. 4. zīm.), ir ne tikai piecu iespējamo stilu apraksts, bet arī apmācības instruments vadītājiem. “Menedžmenta režģa” programma ir paredzēta ne tikai vadības stila pilnveidošanai, bet arī grupas uzvedības pilnveidošanai – lai grupa atbalsta un palīdz uzturēt šo stilu.

“Menedžmenta režģa” programmu veido sešas fāzes. Vispirms seminārus apmeklē augstākā līmeņa vadītāji, lai pēc tam vadītu šos seminārus citiem organizācijas menedžeriem. Kopīgā programmas realizācija parasti prasa laiku no trim līdz pieciem gadiem. Pirmās divas fāzes

veido pamatu nākamajām četrām.

1. **Seminārs.** Nedēļu ilgā seminārā vadītāji tiek iepazīstināti ar Bleika un Moutonas koncepciju un tās mērķiem. Šajā laikā tiek noteikts un apspriests katra semināra dalībnieka līderības stils.

2. **Grupas pilnveidošana.** Seminārā iegūtā pieredze tiek izmantota konkrētā organizācijā. Vadītājs un viņa tiešie padotie (zemāka līmeņa vadītāji) analizē savus vadības stilus un praktizējas kā grupa. Mērķis ir koncepcijas praktiska apgūšana, attiecību pilnveidošana starp indivīdiem, lēmumu pieņemšanas procesa uzlabošana.

3. **Starpgrupu mijiedarbības pilnveidošana.** Šī ir pāreja no indivīda un grupas uzvedības attīstības uz mijiedarbību starp darba grupām organizācijā. Tiek noteiktas un analizētas starpgrupu konfliktsituācijas, veidotas efektīvākas grupu lomas un starpgrupu mijiedarbības normas.

4. **Organizācijas mērķu izvirzīšana.** Šīs fāzes tiešais uzdevums ir radīt efektīvas nākotnes organizācijas (kādai tai būtu jābūt) modeli. Tiek nostiprināta dalībnieku paškontrolē un uzticība savai organizācijai.

5. **Mērķu sasniegšana.** Darbinieki mēģina sasniegt iepriekšējā fāzē izvirzītos mērķus. Tiek izmantoti līdzīgi paņēmieni un procedūras kā pirmajā fāzē, tikai šoreiz tas skar visu organizāciju kopumā.

6. **Stabilizācija.** Analogiski iesaldēšanas fāzei pārmaiņu procesā arī šajā fāzē notiek sasniegtā galīgā novērtēšana un nostiprināšana.

F. Sāls un P. Naits min, ka tūkstošiem organizāciju visā pasaulē izmanto šo metodi un simtiem tūkstošu menedžeru ir piedalījušies "menedžmenta režģa" programmās.

Metodes nepilnība: atbilstoši tās autoru koncepcijai tiek pieņemts, ka pastāv viens "ideāls" līderības stils (vienlīdz izteikta interese par darbu un uzmanība pret cilvēkiem), kurš ir efektīvs visās situācijās. Nav empīrisku pētījumu, kas to apstiprinātu.

### Sensitivitātes treniņš

Šīs metodes aizsācējs 1946. gadā bija K. Levins. Tā ir grupveida mācību metode komunikatīvo iemaņu attīstīšanai, grupas procesu labākai izpratnei, grupas dalībnieku personības izaugsmei. Vārds "sensitivitāte" šinī kontekstā nozīmē pastiprinātu jūtīgumu sevis un pārējo grupas dalībnieku uztverē (sociālā sensitivitāte). Literatūrā bieži tiek izmantots apzīmējums "T-grupa" (*training group*), Latvijā biežāk lieto apzīmējumu "sociālpsiholoģiskais treniņš" (SPT). Klasiskajā variantā nodarbības notiek nelielās, 7–10 cilvēku grupās bez kādas noteiktas darba kārtības vai programmas. Grupas dalībnieki var apspriest jebkurus jautājumus. Pastāv tikai laika ierobežojumi (parasti 1–1,5 stundas vienai tikšanās reizei), nodarbības notiek reizi vai divas nedēļā, to kopējais skaits var sniegties desmitos.

Grupās darbs balstās uz principu "šeit un tagad", kas nozīmē, ka galvenokārt tiek apspriests pašā grupā notiekošais. Īpaša uzmanība tiek pievērsta grupas dalībnieku izjūtām un emocijām, grupas dalībnieki nodarbību gaitā pamazām atklājas cits citam, dalās savās problēmās un pārdzīvojumos. Katram ir iespējams saņemt atgriezenisko informāciju par to, kā viņu uztver pārējie.

Ar laiku radās dažādi treniņu grupu varianti, kuri atšķīrās gan organizācijas, gan mērķu ziņā. Piemēram, atsevišķu tikšanās reīžu vietā tiek organizēts intensīvs grupas darbs nedēļas garumā, grupai darbojoties 8–10 stundas dienā. 60. gados popularitāti iekaroja t.s. maratona grupas – nepārtraukts grupas darbs 48 stundu garumā. Maratona grupu piekritēji uzskatīja, ka nogurums un stress šādos apstākļos mazina psiholoģisko aizsardzību un cilvēki grupā kļūst atvērta. Apmēram tajā pašā laikā sāka veidoties treniņa grupas ar konkrētiem mērķiem – aktīvās klausīšanās iemaņu apgūšana, atgriezeniskās informācijas (atzinība, kritika) sniegšana, pārliecināšanas paņēmieni apgūšana, grupu diskusijas vadīšanas iemaņu apgūšana, konfliktu risināšanas iemaņu apgūšana u. tml. Šīs grupas atšķirībā no klasiskā varianta jau bija

strukturētas, nodarbības notika saskaņā ar iepriekš izstrādātu scenāriju jeb programmu, tika izvērtēti sasniegtie rezultāti. Šādas treniņa grupas sāka dēvēt par lietišķās komunikācijas iemaņu treniņa grupām jeb, vienkāršāk, par lietišķo treniņu. Šajās grupās tiek izmantotas lomu spēles, diskusijas, konfliktsituāciju imitācija u.c. interaktīvās metodes. Atgriezeniskās saiknes pastiprināšanai tiek izmantoti arī videoieraksti un to analīze.

Rietumos "T-grupu" popularitātes kulminācija bija 60. un 70. gadi, bet ar laiku tā sāka mazināties un šobrīd vairāk ir vērojama visai skeptiska attieksme pret sensitivitātes treniņa metodi. Tam ir vairāki iemesli. Šādu grupu vadīšana prasa ļoti augstu profesionalitāti un stingrus morālos principus. Galvenais profesionalitātes kritērijs šinī gadījumā ir trenera spēja sekot grupas dinamikai un ietekmēt to. Treniņa grupas dinamika ir analoga grupas attīstības fāzēm, kuras tika aplūkotas nodaļā par grupām organizācijās. Stingri morālie principi ir nepieciešami, lai neļautos kārdinājumam manipulēt ar grupas dalībniekiem, it īpaši atkarības fāzē, respektēt grupas dalībnieku atvērtību. Pat tad, ja treniņa vadība ir profesionāla, ierasto sevis un citu uztveres stereotipu laušana, sevis atklāta parādīšana grupā daudziem var būt emocionāli sāpīgs un nepatīkams process. Neprofesionāla treniņa vadība var radīt smagas sekas, līdz pat neirotiska stāvokļa izraisīšanai grupas dalībniekos.

Treniņa laikā gūtās iemaņas var izrādīties ļoti nenoturīgas, it īpaši, ja tā dalībnieki, atgriežoties ierastajā darba vidē, neredz iespēju tās praktiski izmantot, saskaras ar vadības vai kolēģu kritiku vai ironisku attieksmi.

T. Pīterss un R. Votermens atzīst, ka spēja iejusties otrā cilvēkā, prasme ātri veidot attiecības ar citiem cilvēkiem u. tml. var būt ļoti noderīgas daudzās situācijās, bet tas vēl ir nepietiekami, lai cilvēks spētu dot nozīmīgu ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā. Kā 80. gadu sākumā tēlaini ir izteikušies šie autori – "Sensitivitātes treniņa kauli balo, izkaisīti pa visu Ameriku..."

Joprojām nav gūti droši pierādījumi par šīs metodes efektivitāti kopumā, jo pozitīvais efekts, uz kuru atsaucas metodes piekritēji, galvenokārt izpaužas pašu grupas dalībnieku apmierinātībā un parasti ir īslaicīgs. Teiktais vairāk attiecas uz sensitivitātes treniņu tā klasiskajā variantā. Lietišķo komunikāciju treniņš turpina saglabāties kā viena no pietiekami iedarbīgām organizāciju pilnveidošanas metodēm.

Latvijā pirmās sociālpsiholoģiskās grupas pirms divdesmit gadiem sāka vadīt šīs grāmatas autors, vēlāk pievērsoties tieši lietišķajam virzienam, bet par to sīkāk grāmatas nobeigumā.

Lietišķo iemaņu treniņš pēc saviem organizācijas principiem un mērķiem tuvinās komandu veidošanās metodei.

### Komandas veidošana

Komandas veidošanas (*team building*) mērķis ir panākt, lai cilvēki, kuru darbs ir savstarpēji saistīts vai atkarīgs, noskaidro savas sadarbības veidu, tā stiprās un vājās puses, kopīgi izstrādā un realizē plānu grupas funkcionēšanas uzlabošanai. Līdzīgi sensitivitātes treniņam komandas veidošana lielu uzmanību veltī starppersonu attiecībām, bet atšķirībā no "T-grupām" tā ir vairāk orientēta uz konkrētiem uzdevumiem un notiek pēc iepriekš izstrādātas programmas. Komanda var tikt veidota jau esošajā darba grupā vai arī grupā, kas tikko ir sākusi kopā strādāt, vai arī grupā (piemēram, projekta grupā), kura vēl tikai gatavojas kopā strādāt.

Vispirms jāprecizē, ka apzīmējums "komanda" īsti neatbilst oriģinālapzīmējumam *team*. Lai gan abi vārdi ir aizgūti no sporta, tiem ir atšķirīgas saknes un līdz ar to arī jēga. "Komanda" asociējas ar vārdu "komandēt", tātad ir kāds, kurš dod pavēles, kuras pārējie pilda. Darbības vārds *to team* angļu valodā nozīmē "apvienoties", "apvienot spēkus", "strādāt kopā", t.i., uzsver sadarbību un dalībnieku vienlīdzību. Apzīmējums "efektīva darba grupa" šķiet pārāk garš, tāpēc vismaz pagaidām jāizmanto apzīmējums "komanda".

Salīdzinot ar sensitivitātes treniņu, komandas veidošana savas mērķtiecības un strukturētības dēļ vadītājiem šķiet pieņemamāka un ir kļuvusi par vienu no vispopulārākajām organizāciju pilnveidošanas metodēm.

Komandas veidošana sākas ar diagnostikas fāzi, kura var ilgt veselu dienu. Šajā fāzē grupas dalībnieki kopā ar konsultantu jeb "pārmaiņu agentu" brīvā veidā apspriež esošās vai paredzamās problēmas grupā. Izsakās katrs no grupas dalībniekiem – kādas viņš saskata grupas stiprās un vājās puses, kā varētu uzlabot grupas darbu. Pēc tam notiek grupas diskusija, kuras gaitā tiek sastādīts vēlamo pārmaiņu saraksts. Turpmākajās tikšanās reizēs šis plāns tiek konkretizēts, katrs grupas dalībnieks uzņemas atbildību par kāda plāna punkta īstenošanu. Tālāk tiek atklāti vērtēti katra dalībnieka reālais ieguldījums, noteiktas barjeras, kuras traucē mērķu sasniegšanu, ceļi šo barjeru pārvarēšanai. Tādējādi katrs grupas dalībnieks skaidri apzinās savu lomu grupā un attiecību raksturu ar pārējiem dalībniekiem. Tiek panākts konsenss par grupas mērķiem un to sasniegšanas veidiem un līdzekļiem.

Komandas veidošanas programma var tikt paplašināta, iekļaujot tajā arī starpgrupu sadarbības veidošanu. Ideālais mērķis var būt komandas veidošanas principu pārņemšana uz organizāciju kopumā. Šāda mērķa sasniegšana gan ir grūta un var prasīt vismaz gadu intensīva darba.

Šeit īsi tika aplūkota tikai daļa no organizāciju pilnveidošanas metodēm. Bez jau minētajām tiek izmantotas transakciju analīzes metode, "lietišķās" spēles, situāciju datorsimulācijas un daudzas citas metodes. Konkrētu metožu efektivitāte joprojām ir strīdīgs jautājums. Grūtības metožu efektivitāšu noteikšanā rada ierobežotās eksperimentālu pētījumu iespējas, izmantojot kontroles grupas. Lielākā daļa autoru atzīst, ka metožu efektivitāte ir atkarīga galvenokārt no to izmantotāju prasmes un pareizas metožu izvēles atbilstoši organizācijas situācijām un pārmaiņu mērķiem.

## 8.4. Personāla atlases pilnveidošana

Personāla atlases sistēma ir tikai daļa no organizācijas darbības, un tās organizēšana ir viena no personāla daļas funkcijām. Personāla atlases pilnveidošana gan neiekļaujas tradicionāli aplūkotajā organizāciju pilnveidošanā. Tomēr īsi pakavēsimies pie šī temata divu iemeslu dēļ: pirmkārt, personāla atlase ir viens no praktiskajiem organizāciju psiholoģijas lietojumiem, bieži vien to veic speciālisti organizāciju psiholoģijā; otrkārt, personāla atlases sistēma Latvijā vēl tikai sāk attīstīties un tās pilnveidošana ir aktuāla nepieciešamība.

Īsi aplūkosim iespējamo personāla atlases modeļus kopumā. Reāli parasti tiek izmantoti tikai atsevišķi tā elementi.

Lai sekmīgi uzsāktu personāla atlasīšanu, vispirms ir jāpastāda **darba apraksts**. Tas ietver ne tikai formālās prasības (nepieciešamā izglītība, tehniskās vai citas profesionālās zināšanas un iemaņas), bet arī darbam nepieciešamo spēju (piemēram, loģiskā domāšana, spēja koncentrēties, precizitāte, noturība stresa apstākļos u. tml.) uzskaitījums. Darba apraksts ir orientēts vajadzīgo cilvēku atrašanai, jo satur kritērijus, pēc kuriem nosaka pretendenta atbilstību šim darbam. Darba apraksta sastādīšana ir darbietilpīgs process, kurš prasa informācijas ievākšanu konkrētajā organizācijā gan no darba veicējiem, gan viņu vadītājiem. Personāla atlasē nevar aprobežoties ar profesiju klasifikatorā sniegto darba aprakstu, noteikti jāņem vērā konkrētās organizācijas specifika. Lai sastādītu kvalitatīvu darba aprakstu, bieži vien ir nepieciešama konsultanta palīdzība.

Balstoties uz darba aprakstu, tiek sastādīts **darba piedāvājuma teksts**, kurā tiek formulētas galvenās problēmas pretendentiem. Arī darba piedāvājumam ir liela nozīme, jo parasti tas ietekmē pretendentu skaitu. Parasti par optimālu variantu tiek uzskatīti 10–20 pretendenti uz vienu darba vietu. Jo vairāk prasību, jo tās ir stingrākas, jo mazāks būs pretendentu skaits. Šīm prasībām ir jābūt rūpīgi pārdomātām, vai atbilstība tām ir principiāli svarīga piedāvātā darba veikšanai. Latvijas apstākļos bieži vien nākas saskarties ar nepamatotiem vecuma ierobežojumiem, nereti kā maksimālā vecuma robeža tiek norādīti 25–30 gadi. Var būt darba vietas, piemēram, varietē vai modeļu firma, kur tiešām ir vajadzīgi tikai gados jauni cilvēki. Bet apšaubāmi šķiet, ja šādi vecuma ierobežojumi tiek noteikti atbildīgiem vadošiem amatiem. Šādi ierobežojumi ir vairāk pamatoti, ja organizācijai ir nepieciešams nevis pieredzējis speciālists, bet gan jauns, talantīgs cilvēks, kura apmācīšanā organizācija ir gatava ieguldīt līdzekļus. Vēl pavisam nesenā pagātnē Latvijā ierasti bija arī ierobežojumi pēc dzimuma. Galvenokārt darba piedāvājumos tika diskriminētas sievietes.

Darba piedāvājumi parasti tiek publicēti laikrakstos. Svarīga ir arī laikraksta izvēle, jo parasti katrai avīzei ir savs lasītāju loks. Pretendentu skaitu var ietekmēt arī piedāvājuma noformējums un izvietojums. Pētījumi rāda, ka darba meklētājs vienam darba sludinājumam pievērš uzmanību vidēji pusotras sekundes. Ja šajā mirklī nav pamanīts nekas saistošs, viņš pāriet pie nākamā.

Darba piedāvājumā tiek arī norādīts, kur sūtīt **CV** (dzīves un darba gaitu aprakstu – *Curriculum Vitae*) un pieteikuma vēstuli, vai arī vienkārši zvanīt un interesēties. Reizēm ir papildu norāde, ka CV vēlams rakstīt ar roku. Šādā gadījumā organizācija cer iegūt papildu informāciju par rakstura īpatnībām, kuras var atspoguļoties rokrakstā. Nereti tā vietā, lai pieprasītu CV, organizācijas pretendentiem izsniedz aizpildīšanai speciāli sagatavotas **anketas**. Šīs anketas var uzskatīt par sākotnējo intervēšanu rakstveidā. Parasti šajās anketās ir tradicionālā daļa, kurā jāsniedz demogrāfiska rakstura ziņas par sevi, jānorāda izglītība, iepriekšējā darba pieredze u. tml. Atlikusī jautājumu daļa var būt ļoti specifiska. Atšķirības šeit var būt ne tikai starp dažādām organizācijām, bet atšķiras arī pieņemtā jautājumu formulēšanas prakse dažādās valstīs. Piemēram, ASV nav pieņemts uzdot jautājumus par ģimenes stāvokli, bērnu skaitu un vecumu (ne tikai anketās, bet arī intervijās). Šādus jautājumus uzdod tikai pēc tam, kad cilvēks jau ir pieņemts darbā, jo atbildes ir svarīgas tikai sociālajai apdrošināšanai. Savukārt Izraēlā tiek izmantotas anketas, kurās ir jāsniedz sīkas ziņas ne tikai par savu ģimenes stāvokli, tās locekļiem, bet arī par vecākiem.

Sastādot šādas anketas, ir jāņem vērā divi apsvērumi: 1) vai iegūtā informācija atbilst darba apraksta prasībām, vai tā nav lieka; 2) vai uzdotie jautājumi neradīs diskomforta izjūtu pretendentā, liekot viņam atteikties no piedalīšanās konkursā.

Nākamie soļi personāla atlasē ir pretendenta intervēšana un novērtēšana ar testu palīdzību. Šo soļu secība dažādās organizācijās var būt atšķirīga. Dažviet vispirms notiek testēšana un testu rezultāti tiek izmantoti, gatavojoties intervijai, citur tiek uzskatīts, ka jau intervijā var noskaidroties pretendenta neatbilstība kritērijiem un tāpēc testēšana pirms intervijas būtu lieks laika patēriņš.

Vispirms aplūkosim psiholoģisko **testēšanu**. Personāla atlasē var tikt izmantoti trīs veidu testi: speciālo spēju pārbaudes testi, intelekta līmeņa noteikšanas testi un personības īpašību noteikšanas testi.

**Speciālo spēju testi** ļauj noteikt dažādu psihisko procesu (uzmanības, uztveres, atmiņas, domāšanas) līmeni un īpatnības, kā arī matemātiskās spējas, precizitāti, vārdu krājumu u.c. Tos izmanto atkarībā no piedāvātā darba prasībām.

**Intelekta testi** ļauj raksturot intelektu kopumā. Pie mums pazīstamākie ir Vekslera (*Wechsler*) un Aizenka testi, kuri paredzēti t.s. intelektuālās attīstības koeficienta (IQ) noteikšanai. Tiek izmantoti arī loģiskās domāšanas un neverbālā intelekta testi, piemēram, Reivina (*Raven*) tests. Šie vai līdzīgi testi tiek izmantoti ļoti bieži, īpaši pretendentu atlasē vadošiem amatiem.

**Personības testus** var iedalīt divās grupās – jautājumu testi un projektīvie testi. Atlasē bieži izmanto Ketela (*Cattell*) 16 personības faktoru testu (187 jautājumi), MMPI (650 jautājumi) un pēdējos gados arī NEO (250 jautājumi), kurš ir paredzēts Lielā piecnieka – personības piecu pamatīpašību – noteikšanai.

Projektīvie testi atšķiras no jautājumu testiem ar to, ka pārbaudāmajam tiek piedāvāts neskaidrs stimula materiāls – nenoteikta rakstura attēli (TAT), kartes ar tintes traipiem (speciāli atlasītas) – Roršaha (*Rorschach*) tests, līdz galam nepabeigti teikumi (teikumu pabeigšanas tests), kuru skaidrojot, pārbaudāmais projicē savu personību līdzīgi kā projektors projicē attēlu uz ekrāna. Cita veida projektīvās metodes – dažādu zīmējumu testi ("Māja, koks, cilvēks", "Uzzīmē cilvēku!" u.c.) ļauj pārbaudāmajai personībai atspoguļoties zīmējumos. Projektīvo testu izmantošana, to rezultātu analīze un interpretācija prasa īpašu sagatavotību un ļoti augstu profesionalitāti, tāpēc tie tiek izmantoti retāk nekā jautājumu testi.

Personības testus izmanto retāk nekā spēju un intelekta testus, pārsvarā tikai vadītāju atlasē.

Psiholoģiskās testēšanas procedūras atkarībā no tā, kāda veida un cik testi tiek izmantoti, var aizņemt no vienas līdz vairākām stundām. Iegūto datu apstrāde un interpretācija var prasīt ilgāku laiku, it īpaši, izmantojot personības testus.

Prasmīgi vadīta **intervija** kopā ar novērojumiem bieži vien var dot pat vairāk nepieciešamās informācijas nekā psiholoģiskie testi. Parasti personāla atlasē tiek izmantota t.s. daļēji strukturētā intervija. Intervētājam ir iepriekš sagatavoti jautājumi, uz kuriem ir nepieciešams saņemt atbildes, bet jautājumu uzdošanas secība un to formulējumi ir atkarīgi no konkrētās situācijas. Intervijas jautājumus var nosacīti iedalīt trīs grupās. Pirmajā grupā ir jautājumi par pretendenta iepriekšējo darbu vai mācību pieredzi. Zināmā mērā tie var atkārtot jau anketā uzdotos jautājumus vai arī skart informāciju, kura ir jau uzziņāta CV. Ne vienmēr rakstiski sniegtā informācija atbilst tai, kuru cilvēks sniedz mutiski, personiskā kontaktā ar intervētāju. Tie var būt jautājumi par to, kas cilvēku apmierināja iepriekšējās darba vietās, kas ne un kāpēc. Tiek noskaidroti darba vietu maiņas iemesli. Saņemtās atbildes dod priekšstatu par pretendenta darba motivāciju, iespējamiem sarežģījumiem attiecībās ar kolēģiem vai vadību. Otrās grupas jautājumi skar pretendenta personību, viņa pozitīvās un negatīvās rakstura iezīmes, spējas un intereses. Trešās grupas jautājumi noskaidro iemeslus, kāpēc pretendents ir atsaucies uz konkrēto darba piedāvājumu, kādu viņš iztēlojas savu iespējamo darbu, uz kādu atalgojumu viņš cer u. tml.

Intervijas ilgums parasti ir apmēram stunda, bet tas var mainīties atkarībā no darba nozīmīguma. Tāpēc reizēm intervija var ilgt tikai 15–20 minūtes, bet reizēm pusotras stundas un var tikt atkārtota (īpaši nozīmīgos gadījumos).

Intervētājs ne vien uzklauša atbildes, bet arī seko tam, kā pretendents izturas intervijas laikā, kādu informāciju sniedz viņa neverbālā komunikācija.

Jāņem vērā, ka arī intervētājam var būt savi aizspriedumi un uztveres stereotipi. Ja viņš ir nepietiekami profesionāls un tos neapzinās, tad intervijas laikā informācija tiek uztverta selektīvi – tā, lai tā apstiprinātu viņa aizspriedumus vai stereotipus. Bieži vien pats pirmais iespaids par pretendentu nosaka tālāko intervijas gaitu. Faktiski jau pašā sākumā neapzināti veidojas vērtējums par pretendenta atbilstību vai neatbilstību, kuru intervētājs tālākajā sarunu gaitā tiecas apstiprināt. 90. gadu sākumā Britu Psihologu asociācija publicēja pētījumu, kurš parādīja, ka pat labi sagatavota intervija ir tikai par 25% efektīvāka nekā pilnīgi nejauša pretendenta izvēle.

Ja darbs prasa labas komunikācijas iemaņas un prasmi sadarboties grupā, atlasē tiek izmantotas **lomu spēles** un **diskusijas imitācijas**. Lomu spēles parasti notiek intervijas laikā. Intervētājs piedāvā pretendentam nevis aprakstīt savu rīcību konkrētā situācijā, piemēram, piedāvāt noslēgt apdrošināšanas līgumu ar potenciālo klientu, bet gan parādīt, kā viņš to darīs. Lēmuma pieņemšana grupā tiek imitēta, piedāvājot dalībniekiem (parasti ne vairāk kā 10–12) individuālam risinājumam kādu uzdevumu vai problēmu, lai pēc tam grupas dalībnieki diskusijā vienotos par kopīgu risinājumu šim uzdevumam vai problēmai. Var tikt izmantots arī grupas dalībnieku savstarpējais novērtējums, sava veida sociometriskā aptauja. Katrs grupas dalībnieks uzraksta, kurus no pārējiem pretendentiem viņš vērtē pozitīvi, kurus negatīvi. Vērtēšanas kritērijs ir dalībnieku uzvedība diskusijas laikā. Gan lomu spēles, gan grupas diskusija ir sociālpсихолоģiskā treniņa elementi, kurus var izmantot gan dalībnieku apmācībā (organizācijas pilnveidošanas procesā), gan vērtēšanā, kā tas ir atlasēs gadījumā.

Atlasot pretendentus atbildīgākam darbam, kurš prasa speciālas (juridiskas, ekonomiskas, tehniskas u. tml.) zināšanas, tiek izmantotas lietišķās spēles, kuras Rietumu literatūrā dēvē par biznesa spēlēm (*business games*). Tās var būt samērā vienkāršas, piemēram, "papīru grozs" (*in – basket*), kurās laikā katram no pretendentiem ir jāizskata ienākošās informācijas pakete un jāizlemj, ko iesākt ar šo informāciju tālāk – pieņemt lēmumu patstāvīgi; deleģēt lēmumu pieņemšanu zemākstāvošajiem vadītājiem; uz kuru informāciju reaģēt nekavējoties utt. Izmantojot datortehniku, tiek modelētas visai sarežģītas situācijas, kurās pretendentam ir jāspēj ātri orientēties un pieņemt pareizos lēmumus. Atšķirībā no lomu spēlēm un diskusiju imitācijām, kur galvenie ir uzvedības psiholoģiskie aspekti, pats process, lietišķajās spēlēs galvenā uzmanība tiek pievērsta situāciju saturam, pašai problēmai un pretendenta spējai to atrisināt.

Apkopojot CV vai anketās, psiholoģiskā testēšanā, intervijās, lomu spēlēs un diskusijās, lietišķajās spēlēs gūto informāciju, tiek sastādīts pretendenta raksturojums. Raksturojums parasti ir standartizēts, tā galvenie punkti atbilst galvenajām darba aprakstā minētajām prasībām. Lai raksturojumā varētu viegli orientēties, zināšanas, prasmes, iemaņas, rakstura un personības

Īpašības, spējas parasti tiek vērtētas skaitliskā izteiksmē ar nelieliem raksturojuma sastādītāja (parasti psihologa) komentāriem. Raksturojuma sastādītājs nepieņem lēmumu par cilvēka pieņemšanu vai nepieņemšanu darbā. Viņš tikai sniedz rekomendācijas darba devējam, kurš tās var izmantot pēc saviem ieskatiem.

Šādā izvērstā veidā, izmantojot visas pieminētās metodes, personāla atlase notiek samērā reti, galvenokārt tā ir vadītāju atlase, kura ārzemēs tiek veikta īpašos novērtēšanas centros (*Assessment Centers*). Pie mums līdzīgu funkciju veic dažas konsultatīvās firmas, bet par to sīkāk runāsim nobeiguma daļā. Šādos novērtēšanas centros pretendentiem ir jāpavada divas trīs dienas. Pētījumi rāda, ka šie centri spēj prognozēt pretendentu uzvedību ar 80 – 90% precizitāti, veicot kontroles pārbaudi pat pēc astoņiem gadiem (nosakot, kāda ir bijušā pretendenta turpmākā profesionālā karjera). Tanī pašā laikā šo centru pakalpojumu izmantošana izmaksā samērā dārgi, piemēram, ASV viena pretendenta novērtēšana šādā centrā vidēji maksā ap 8–10 tūkstošiem dolāru.

Personāla atlasē vēl var tikt izmantotas pretendentu sākotnējās telefoniskās intervijas un rekomendāciju vēstules. Telefoniskās intervijas ļauj operatīvi iegūt nepieciešamo papildu informāciju, kā arī dot iespēju pārliecināties par pretendenta spēju skaidri formulēt savas domas, sniegt informāciju īsas sarunas laikā. Joprojām daudzas organizācijas tradicionāli pieprasa rekomendāciju vēstules, lai gan prakse un konkrēti pētījumi rāda, ka tām ir maza nozīme. Grūti iedomāties, ka pretendents lūgs rekomendāciju cilvēkam, kurš raksturo viņu negatīvi.

Kā redzams, personāla atlasē var tikt izmantotas daudzas un dažādas metodes. To izvēle ir atkarīga no nozīmes, kuru organizācija piešķir personāla atlasē, no organizācijas finansiālajām iespējām, no piedāvātā darba jeb amata svarīguma organizācijā, tāpēc atlases procedūra var variēt no īsas intervijas līdz trijām dienām novērtēšanas centrā.

Savukārt atlases efektivitāte galvenokārt ir atkarīga no cilvēkiem, kuri organizē un veic šo atlasī. Svarīgas ir šo cilvēku profesionālās zināšanas un iemaņas, it īpaši psiholoģiskā, kā arī viņu darba pieredze. Rietumos daudzos gadījumos konsultatīvās firmas pieprasa apmaksu no pasūtītāja (darba devēja) tikai pēc tam, kad izvēlētais pretendents ir pieņemts darbā un nostrādājis zināmu laiku (parasti 1–3 mēnešus) ar darba devēju apmierinošiem rezultātiem.

Diemžēl ne vienmēr darba devēji tiecas pēc lielākas objektivitātes personāla atlasē. Tā, piemēram, Anglijā, pēc 1992. gada datiem, tikai 5% pretendentu tiek pārbaudīti ar psiholoģisko testu palīdzību (galvenokārt tie ir pretendenti uz vadošiem amatiem). Bieži vien darba devēji nenovērtē ekspertu konsultantu lomu personāla atlasē, paļaujas uz savu vai savu personāla menedžeru intuīciju, vai arī vadās pēc kādiem politiskiem, konjunktūras vai citiem subjektīviem apsvērumiem. Kāda ir situācija Latvijā, par to nedaudz vēlāk, bet ir skaidrs, ka personāla atlase ir sfēra ar lielām pilnveidošanas iespējām.

Nobeigumā jāpiebilst, ka šeit es jēdzienu "personāla atlase" lietoju plašākā nozīmē nekā parasti. Šaurākā nozīmē personāla atlase ir process, kurā organizācija no tiem, kuri ir pieteikušies kā pretendenti, izvēlas personu vai personas, kuras vislabāk atbilst atlases kritērijiem noteiktam amatam organizācijā. Tā ir uz darbu orientēta pieeja, konkrētam darbam jeb amatam tiek atlasīti piemērotākie cilvēki. Var būt arī uz personu orientēta pieeja. Cilvēku pieņem darbā, balstoties uz viņa vispārējo piemērotību (intelektu, spējām, personības īpatnībām) darbam organizācijā, nevis kāda konkrēta amata prasībām. Pēc šāda principa darbā pieņemtie cilvēki tiek apmācīti, un mācību laikā tiek arī noteikts, tieši kuram amatam organizācijā viņi ir visvairāk piemēroti. Šo pieeju dēvē par **izvietošanu** jeb **norīkošanu amatā** (*job placement*). Tā tiek izmantota, pieņemot darbā jauniešus, biežāk augstskolu beidzējus, kuriem ir maza darba pieredze vai tās nav vispār. Visbeidzot pastāv tā saucamā rekrutēšana (*recruitment*), dēvēta arī par "galvu medībām" ("*head hunting*"). Šajā gadījumā organizācija pati vai izmantojot starpnieku (konsultatīvo firmu) palīdzību, cenšas ieinteresēt, pievilināt (ar atalgojumu, interesantu darbu, augstāku amatu, izaugsmes iespējām u. tml.) cilvēkus, kuru profesionālā pieredze, spējas, zināšanas un iemaņas varētu dot nozīmīgu ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā.

## Nobeigums

### Organizāciju psiholoģijas perspektīvas

Mēs dzīvojam strauji mainīgā pasaulē. Notiek ekonomikas globalizācija, nacionālā ekonomika pamazām sāk kļūt par nosacītu jēdzienu, vēršas plašumā un nostiprinās starptautiskie sakari un mijiedarbība starp organizācijām visā pasaulē. Jaunu tehnoloģiju rašanās, it īpaši informācijas un tās apstrādes sfērā, paver jaunas, līdz šim nebijušas iespējas.

Organizācijas mainās līdzī pārrmaiņām pasaulē. Vertikāli orientētās, hierarhiskās organizācijas kļūst par izzūdošu parādību, it īpaši ražošanas un pakalpojumu sfērā. Korporāciju vietā aizvien vairāk rodas starpfirmu "tīmekļi" (*networks*) un virtuālās organizācijas. Kā atzīst Deniss Ruso (*Rousseau*), runājot par jauno organizāciju ēru, notiek pakāpeniska pārorientēšanās no organizācijām kā institūcijām uz organizēšanu kā nepārtrauktu procesu.

Pārmaiņas notiek arī darba tirgū. F. Lutanss atzīst, ka notiek pakāpeniska darba spēka novecošana. Pašlaik ASV apmēram puse nodarbināto ir vecumā no 35 līdz 55 gadiem. Palielinās strādājošo sieviešu skaits, kas ASV ir sasniedzis jau pusi no visiem strādājošiem. Parādās kontrasti izglītībā, 90. gadu vidū ap 40% jauniešu ASV vecumā no 18 līdz 24 gadiem mācījās koledžās un universitātēs, tanī pašā laikā vienas trešdaļas jauniešu izglītības līmenis ir ārkārtīgi zems. 25% pieaugušo amerikāņu ir pusalfabēti. Tie ir dati par pasaules bagātāko valsti. Kas notiek citās zemēs? Parādās pretruna starp aizvien pieaugošām zināšanu un iemaņu prasībām darbā un darbinieku zemo vai neatbilstošu izglītības līmeni. Līdz ar to pieaug pieaugušo izglītības nozīme – "mācības mūža garumā" (*life – time learning*) no saukļa sāk kļūt par dzīves nepieciešamību.

Pārmaiņas sociālajā un ekonomiskajā vidē un ar tām saistītās pārmaiņas pašās organizācijās ietekmē organizāciju psiholoģiju. Mainās tās pētījumu un praktiskās lietošanas mērķi un sfēras. gan indivīda, gan grupas, gan visas organizācijas līmenī.

Jaunās informācijas tehnoloģijas un to aizvien plašāka izmantošana organizācijās ir pastiprinājusi interesi par indivīda kognitīvajiem jeb izziņas procesiem. Kā nodrošināt pietiekami efektīvu informācijas uztveri un tās pārstrādi milzīgas informācijas plūsmas apstākļos? Tiek veikti pētījumi, kā uzlabot informācijas kontroli un selekciju, lai cilvēki saņemtu tieši darba veikšanai nepieciešamo informāciju, lai tā būtu pietiekama, no vienas puses, un lai cilvēki netiktu pārslogoti ar nevajadzīgu informāciju, no otras puses.

Mūsdienu darba procesam raksturīga ātra situāciju maiņa no ierasto rutīnas operāciju veikšanas uz jauniem, vēl nebijušiem darba uzdevumiem. Vai cilvēki spēj efektīvi darboties šādos apstākļos, to lielā mērā nosaka viņu personības īpatnības, kontroles lokuss. Cilvēki ar iekšējo kontroles lokusu ir vairāk gatavi straujām pārmaiņām un nenoteiktām situācijām nekā cilvēki ar ārējo kontroles lokusu. Līdz ar to pastiprinās interese par cilvēku individuālpsiholoģiskajām un personības īpatnībām organizācijās, iespējām prognozēt cilvēku uzvedību ar psiholoģisko testu palīdzību.

Mainās arī ierastās tradicionālās darba attiecības. Aizvien mazāk kļūst cilvēku, kuri ilgstoši strādā vienā darba vietā, un vēl mazāk kļūst tādu, kuri strādā tikai vienā darba vietā. Aizvien vairāk cilvēku strādā, slēdzot līgumu uz nenoteiktu laiku, ar nepilnu darba slodzi vienā organizācijā, darbojoties kā speciālisti, eksperti un konsultanti vairākās darba vietās vienlaikus. Tas nozīmē, ka pieaug cilvēku patstāvība, neatkarība no konkrētas organizācijas. Lojalitāti, uzticību savai organizācijai pakāpeniski nomaina uzticība savai profesijai, specialitātei. Cilvēki aizvien vairāk vēlas patstāvīgi izvēlēties un izmantot apbalvojumus un priekšrocības, kuras viņam var sniegt organizācija. Piemēram, iespēja izmantot elastīgu darba grafiku var būt nozīmīgāka nekā bezmaksas pusdienas un nodrošināts bērnudārzs, ko piedāvā organizācija. Līdz ar to arī pašas organizācijas pamazām sāk atteikties no ģimenes lomas, kuru tās bija uzņēmušās, cenšoties pilnībā kontrolēt darbinieka uzvedību gan darbā, gan ārpus tā. Aizvien retāk tiek izmantota progresējošā atalgojuma sistēma, ņemot vērā darba stāžu. Tā vietā atalgojums tiek noteikts pēc konkrētā ieguldījuma organizācijas mērķu sasniegšanā. Lai šādu ieguldījumu varētu sniegt, savukārt ir nepieciešamas profesionālās

zināšanas un iemaņas. Tāpēc aizvien vairāk pieaug profesionālo apmācību kā darba stimula loma. No otras puses, organizācijas, ieguldot līdzekļus darbinieku apmācībā, vairs nevar būt tik drošas, ka tie atmaksāsies, jo darbinieka saistība ar konkrētu organizāciju ir kļuvusi mazāka. D. Ruso uzskata, ka organizācijas ir spiestas vairāk uzmanības veltīt darbinieku apmācībai zema bezdarba līmeņa apstākļos, jo tad pieaug vajadzīgo speciālistu deficīts. Augsta bezdarba līmeņa apstākļos, piemēram, Austrumeiropā, firmas vairāk nodarbojas ar jau pieredzējušu speciālistu rekrutēšanu pārpildītajā darba tirgū, mazāk uzmanības veltot cilvēku apmācībai.

Mainās pieeja līdera un līderības jautājumiem, dažas tendences, piemēram, transformatīvā līderība, jau tika aplūkotas iepriekšējās nodaļās.

Sākarā ar pārmaiņām organizācijās samazinās vidējā līmeņa vadītāju skaits un viņu nozīme. Svarīgāka kļūst augstākā līmeņa vadība, augsti kvalificētu speciālistu piesaistīšana un viņu zināšanu un iemaņu izmantošana. Mainās vide, kurā darbojas vadītājs. Paplašinās organizāciju mijiedarbība starptautiskā līmenī, līdz ar to ir jāņem vērā kultūru atšķirības gan dažādās zemēs, gan organizācijās. Darbinieku sastāvs kļūst arvien neviendabīgāks gan demogrāfiskā (dzimums, vecums), gan etniskā, gan izglītības un profesionālās sagatavotības ziņā. Tas prasa spējas vienlaikus realizēt dažādas pieejas vadībai, ļoti elastīgu darba stimulēšanas sistēmu, ņemot vērā individuālās atšķirības. Roberts Hogans (*Hogan*), Gordons Karfijs (*Curphy*) un Džoisa Hogana (*Hogan*) savā mūsdienu līderības problēmu apskatā norāda, ka, pēc 90. gadu pētījumu datiem, vadītāju nekompetence ASV svārstās starp 60 un 75%. Pēdējos desmit gados ap 50% augstākā līmeņa vadītāju ASV ir izrādījušies pilnīgi nesekmīgi kā vadītāji, kas viņu vadītajām kompānijām ir nozīmējis miljardiem dolāru lielus zaudējumus. Par galvenajiem iemesliem šādai situācijai minētie autori uzskata nepilnības vadītāju atlasē un norīkošanā, galvenokārt nepietiekamu psiholoģisko testu izmantošanu un vadītāju nesagatavotību darbam mūsdienu apstākļos.

## 9. tabula

### Līderības aizstāšanas modelis

Rādītāji	Neitralizē	
	Orientāciju uz attiecībām	Orientāciju uz uzdevumu
Darbinieki		
1. Spējas, pieredze, apmācība, zināšanas		X
2. Vajadzība pēc patstāvības	X	X
3. Orientācija uz profesiju	X	X
4. Indiferenta attieksme pret organizācijas atbildību, apbalvojumiem	X	X
Uzdevums		
1. Noteikts un skaidrs		X
2. Veicams ar nemainīgām metodēm		X
3. Atgriezenisko informāciju nodrošinošs		X
4. Interesi apmierinošs	X	
Organizācija		
1. Formalizācija (skaidri un noteikti plāni, mērķi un pienākumu sadale)		X
2. Stabilitāte (nemainīga kārtība un procedūras)		X
3. Šauri specializēta un aktīva konsultēšana		X
4. Saliedētas darba grupas	X	X
5. Organizācijas atbildība un apbalvojumi, kurus nekontrolē tiešais vadītājs	X	X
6. Tiešā vadītāja un padoto distancēšanās telpā (nav tieša kontakta)	X	X

Aizvien lielāku popularitāti iekaro pašvadības (*self-management*) koncepcija. Jau 70. gadu beigās pētnieki Stīvens Kerra (*Kerr*) un Džons Žermjērs (*Jermier*) izstrādāja līderības aizstāšanas modeli (sk. 9. tabulu). Tā galvenais mērķis bija parādīt, kā iespējams neutralizēt, t.i., padarīt nevajadzīgus līderības galvenos aspektus (orientāciju uz attiecībām un orientāciju uz uzdevumu), mainot noteiktus rādītājus organizācijas, uzdevuma un indivīda līmeņos. Sākotnēji šis modelis bija paredzēts vadītāja un darbinieku mijiedarbības uzlabošanai, līderības optimizēšanai. 90. gadu sākumā šo modeli aizvien vairāk sāka izmantot praktiski, un pētījumi parādīja, ka daudzos gadījumos, ieviešot Kerra un Žermjēra modeli, organizācijas struktūrvienības spēj efektīvi funkcionēt, iztiekot bez formālā līdera vadītāja, t.i., pārejot uz pašvadību.

Kā redzams tabulā, ir lielākas iespējas neutralizēt orientāciju uz uzdevumu nekā orientāciju uz attiecībām. No tā var secināt, ka mūsdienu apstākļos pieaug nozīme līderības orientācijai uz attiecībām ar cilvēkiem. To savā apskatā min arī D. Ruso, norādot uz psiholoģiskā kontrakta, savstarpējās uzticēšanās starp vadītājiem un darbiniekiem lomas pieaugšanu mūsdienu apstākļos.

Kopumā vēlreiz var uzsvērt, ka radikālās pārmaiņas mūsdienu pasaulē liek radikāli mainīties organizācijām un izvirza jaunus uzdevumus organizāciju psiholoģijai.

### Organizāciju psiholoģija Latvijā

Nobeigumā īsi par organizāciju psiholoģijas priekšvēsturi, pašreizējo stāvokli un perspektīvām Latvijā.

Pirms padomju okupācijas 1940. gadā psiholoģijas zinātne Latvijā atradās veidošanas stadijā.\* Tās attīstība notika ciešā saistībā ar pedagogiju un filozofiju. Liela nozīme bija Tautu Savienības (ANO priekšteces) Jaunatnes pētīšanas institūta atvēršanai Rīgā 1925. gadā. Šajā institūtā tika veikti eksperimentāli pētījumi t.s. arodpsiholoģijā – nozarē, kas aptvēra arodizvēles, arodapmācības un profesionālās atlases psiholoģiskos pamatus. Rīgā atradās arī 1926. gadā izveidotās Starptautiskās Psihologu un psihotehniķu savienības centrs. Tā dalībnieki nodarbojās ar profesijas izvēles problēmām, uzsāka profesiogrammu sastādīšanu. Latvijā tika aprobēta arī virkne psiholoģisko testu, to skaitā arī testi personības pētīšanai (Roršaha tests). Sākoties padomju okupācijai, šo organizāciju darbība Latvijā tika pārtraukta.

Psiholoģijas attīstība padomju okupācijas gados Latvijā tāpat kā visā toreizējā PSRS faktiski bija apturēta līdz pat 1956. gadam, kad, sākoties t.s. Hruščova "atkušņa" periodam, lai gan stingri ideologizētos rāmjos, tomēr atkal parādījās iespējas šādai attīstībai. Zināmā mērā tika turpinātas pirmsokupācijas laikā aizsāktās darba psiholoģijas tradīcijas. Latvijā psihologa profesija tika oficiāli atzīta tikai 70. gadu sākumā, bet par augstskolā apgūstamu specialitāti psiholoģija kļuva tikai 1989. gadā (divdesmit gadus vēlāk nekā Igaunijā, Lietuvā un Krievijā). Šo iemeslu dēļ darba psiholoģijas sfērā pētījumus sākotnēji veica galvenokārt psihofiziologi, mediķi, vēlāk arī sociologi. Tika pētīta darba apstākļu ietekme uz darba efektivitāti, darba operāciju pilnveidošanas iespējas, profesionālās orientācijas problēmas. 60. gadu beigās un 70. gadu sākumā radās pirmie pētījumi vadības psiholoģijā. Tika pētīti dažādi vadības modeļi (galvenokārt balstoties uz K. Levina līderības tipoloģiju), vadītāju efektīvas sagatavošanas psiholoģiskie nosacījumi. Šos pētījumus veica speciālisti ar ekonomisko un tehnisko izglītību, un tolaik tiem bija maza zinātniska un praktiska nozīme. 1974. gadā Rīgā notika pirmais Vissavienības simpozījs, veltīts kolektīvu vadīšanas sociālpsiholoģiskajām problēmām. Tā galvenie organizatori bija PSRS Tautas saimniecības vadības institūts un PSRS Psihologu biedrība, piedaloties arī vietējām organizācijām. Tā kā šis pasākums notika Rīgā, tajā plaši piedalījās arī Latvijas pārstāvji. Šeit gan jāpiebilst, ka jau 80. gados neviens no viņiem darba un vadības psiholoģijas sfērā vairs nedarbojās. Tomēr šis simpozījs bija nozīmīgs ar to, ka veicināja darba un vadības psiholoģijas tālāko attīstību Latvijā. Tā no mācību priekšmeta augstskolā un pētījumu sfēras sāka veidoties arī par lietišķu zinātne, kuras atziņas sāka gūt praktisku izmantojumu, cik nu tas bija iespējams padomju apstākļos. Radās profesija "ražošanas psihologs". Šie psihologi sāka darboties t.s. darba zinātniskās organizācijas dienestos. Ne vienmēr šie cilvēki bija psihologi pēc izglītības. Latvijā tolaik sāka parādīties toreizējās Ļeņingradas, Maskavas un citu Krievijas universitāšu beidzēji ar specialitāti "psihologs".

70. gadu beigās, 80. gadu sākumā kā aktuālākie jautājumi tika izvirzīti t.s. kadru mainības iemeslu

\* Informācija par šo periodu ir ņemta no Imanta Plotnieka raksta "Psiholoģija" Latvijas PSR enciklopēdijas 5.2. sējumā "Latvijas PSR" (izd. Rīgā, 1984. gadā).

pētīšana un rekomendācijas šīs mainības novēršanai, psiholoģiskā klimata un vadītāju darba stila pētījumi un rekomendācijas to uzlabošanai. Šajos pētījumos aktīvi iesaistījās arī sociologi, kurus atšķirībā no psihologiem Latvijas Universitāte jau bija sākusī gatavot. Toreiz lielākajos uzņēmumos – “Radiotehnika”, “VEF”, “Komutatora” u.c. – radās pirmie psiholoģiskie dienesti. “Radiotehnikas” psiholoģiskais dienests, kuru 80. gados izveidoja un vadīja psihologs (tagad psiholoģijas doktors) Dmitrijs Igoņins, izpelnījās ievērtību toreizējās Savienības mērogā. D. Igoņins viens no pirmajiem PSRS izstrādāja un ieviesa kompjuterizētu vadītāju un speciālistu vērtēšanas sistēmu, kura balstījās uz Ketela testu un kolēģu – ekspertu vērtējumiem.

Šīs grāmatas autors šajā laikā piedalījās vadības stila efektivitātes pētījumos uzņēmumos: Rīgas Apgaismes ķermeņu rūpnīcā, uzņēmumā “Ausma”, ražošanas apvienībā “Rīgas manufaktūra”. Tie lielā mērā atkārtoja ārzemēs jau veiktos pētījumus un tiem bija galvenokārt praktiska ievirze. Citstarp tika konstatēts augsta pretenziju līmeņa nozīmīgums efektīvam vadības darbam. 80. gadu sākumā vienā no Rīgas specializētajiem konstruktoru birojiem tika uzsākta un divu gadu laikā sekmīgi realizēta organizācijas pilnveidošanas programma, kurā, izmantojot kontroles grupu, uzskatāmi tika parādīts lietišķā psiholoģiskā treniņa iedarbīgums vadības stila pilnveidošanā.

80. gados pētījumi vadības psiholoģijā tika veikti daudzos Latvijas uzņēmumos. Bieži vien tā nebija uzņēmuma vadības iniciatīva, bet gan rajona partijas komitejas norādījums – pilnveidot vadības sociālpsiholoģiskās metodes. Daudzu pētījumu rezultāti un uz tiem balstītās rekomendācijas tā arī netika ieviestas, jo vadības attieksmi pret pētījumiem noteica komunistiskās partijas direktīvas, paši vadītāji tos uzskatīja par nevajadzīgiem vai pat bīstamiem. Lielai daļai pētījumu netika dota publicēšanas atļauja.

Gorbačova *perestroika* aizsāka jaunu posmu arī vadības psiholoģijā. Sākās kampaņveida vadītāju vēlēšanas darba kolektīvos, tas radīja nepieciešamību kandidātu psiholoģiskajam novērtējumam (pirms tam šāda prakse nepastāvēja vispār, to, kurš būs, piemēram, rūpnīcas direktors, noteica partijas komiteja). Savukārt psiholoģiskajam novērtējumam bija nepieciešami psiholoģiskie testi, kuru lietošana līdz tam oficiāli aizliegta nebija, bet netika arī atbalstīta. Tika veidotas dažādas vadības skolas, kuru uzdevums bija gatavot jaunus vadītājus. Psihologi, kuru skaits Latvijā, pateicoties Krievijas universitāšu beidzējiem, aizvien pieauga, aktīvi piedalījās kandidātu atlasē, mācību programmu izstrādāšanā un to realizācijā. Sākās plašāka intelekta un personības testu praktiskā izmantošana, tika ieviestas tolaik jaunas mācību metodes – lietišķās spēles, psiholoģiskie treniņi.

Paradoksāli, bet šīs aktivitātes sākotnēji apstāta līdz ar neatkarības atjaunošanu Latvijā. Valsts uzņēmumi vai nu beidza savu pastāvēšanu, vai arī sākās to restrukturizācija un privatizācija. Izbeidzās centralizētie pasūtījumi pētījumu un apmācību veikšanai, līdz ar to krasī samazinājas arī to finansēšanas iespējas. 90. gadu sākumā pētījumi vadības psiholoģijā Latvijā vairs netika veikti, atsevišķās vietās turpinājās vadītāju psiholoģiskā sagatavošana, Latvijā ienākošās ārzemju firmas izrādīja interesi par personāla atlases iespējām. Šajā laikā lielāka uzmanība tika pievērsta dažādiem kursiem un semināriem, kurus vadīja speciāli no ārzemēm, galvenokārt no ASV, Vācijas un Skandināvijas zemēm. Šāda uzmanība bija labi saprotama, jo iepriekš iespējas piedalīties ārzemju speciālistu vadītās nodarbībās bija ierobežotas. Diemžēl daļai no vieslektoriem bija maldīgi slikts priekšstats par Latviju, tāpēc semināros visai primitīvā līmenī tika skaidrotas elementāras lietas. Citi ārzemnieki vienkārši uzdevās par speciālistiem, kādi viņi patiesībā nebija, vai arī viņu statuss pašu zemē nebija oficiāli atzīts.

90. gadu vidū, nostabilizējoties pārejai uz tirgus ekonomiku, Latvijā sāka atdzimt nopietnāka interese par vadības psiholoģiju, it īpaši tāpēc, ka padomju laikā radītā vadības psiholoģija bija absolūti nepiemērota brīvā tirgus ekonomikai. Šajā laikā sākās arī organizāciju psiholoģijas veidošanās Latvijā, tās praktiskā izmantošana. Šis bija laiks, kad darbu sāka pirmie Latvijas Universitāti beigušie psihologi, sāka veidoties konsultatīvās firmas, kurās pārsvarā strādā psihologi. 1997. gadā Latvijas Universitātes psiholoģijas maģistratūras programmā parādās specializācija organizāciju psiholoģijā.

Pašlaik organizāciju vai vadības psiholoģijas kurss tiek pasniegts gandrīz visās Latvijas augstskolās. Pagaidām ir liela dažādība šo kursu apzīmējumos, piemēram, “menedžmenta psiholoģija”, “uzņēmējdarbības psiholoģija”, “pārvaldības psiholoģija.” Speciālistus organizāciju psiholoģijā pašreiz gatavo Latvijas Universitāte un Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola. Uz šādu

speciālistu gatavošanu pretendē vairākas privātas augstskolas, šo augstskolu mācību programmas attiecīgajā nozarē vēl nav akreditētas un līdz ar to sagatavoto speciālistu diplomu netiek oficiāli atzīti.

Organizāciju vadītājiem un darbiniekiem ir iespēja apgūt dažādus organizāciju psiholoģijas jautājumus, piemēram, "Vadības stils un tā pilnveidošana", "Efektīvas darba komandas veidošana", "Konflikti un to risināšana" u. tml.ursos un semināros, kurus regulāri organizē dažādi mācību centri.

Organizāciju psihologi var būt gan pašas organizācijas štatā (Latvijā tas pagaidām ir retums) vai arī darboties kādā no konsultatīvajām firmām. Viņu darbības sfēras ir personāla atlase un rekrutēšana, vadītāja un personāla apmācību programmu izstrādāšana un realizācija, organizāciju pilnveidošana, vadītāju un darbinieku kompetences vērtēšana un attīstīšana, darba izpildes analīzes, atalgojuma sistēmas veidošana, uzņēmuma restrukturizācija. Dažās sfērās organizāciju psihologi ir organizatoru un izpildītāju lomā, citās – vairāk kā līdzdalībnieki, veicot psihologa eksperta funkcijas.

Pašreiz Latvijā darbojas vairāk nekā desmit personāla atlases un vadības konsultāciju firmu. Pazīstamākajās firmās darbojas galvenokārt kvalificēti un pieredzējuši speciālisti, ko nevar droši apgalvot par pārējām. Attīstītāko ārvalstu prakse ir tāda, ka par patstāvīgu konsultantu organizāciju psiholoģijā var kļūt cilvēks, kuram ir atbilstoša izglītība, doktora vai vismaz maģistra grāds psiholoģijā un vismaz divu gadu darba pieredze šajā sfērā. Latvijā kā organizāciju konsultanti bieži vien darbojas pirmo kursu psiholoģijas studenti, kā arī vēsturnieki, pedagogi, ārsti u.c. profesiju pārstāvji. Šādos gadījumos, jāatzīst, pašam darba devējam ir visai vājš priekšstats par to, kādu palīdzību var gaidīt no konsultanta psihologa, kādām jābūt viņa profesionālajām zināšanām un iemaņām.

Kādas tam ir sekas? Latvijā ir plaši izplatīta neprofesionālu psiholoģisko testu izmantošana. Viegļās pieejamības dēļ (kas citās valstīs nav iespējams) testus izmanto cilvēki bez nepieciešamajām zināšanām to lietošanā un rezultātu interpretācijā. Turklāt liela daļa šo testu nav adaptēti, pielāgoti Latvijas apstākļiem, nemaz nerunājot par to, ka testu izmantošana komerciālos nolūkos bieži vien ir šo testu radītāju autortiesību pārkāpums.

Kā notiek personāla atlase Latvijas uzņēmumos un organizācijās? Pēc provizorisks aptaujas rezultātiem, tikai 10% gadījumu tiek izmantoti psihologa pakalpojumi, 10–20% gadījumu atlasē tiek izmantoti psiholoģiskie testi, 90% gadījumu personāla atlase aprobežojas ar CV izskatīšanu un īsu interviju, kuru nereti veic pats darba devējs. Tikai 50% intervētāju gatavojas iepriekš. Tas norāda, ka, neraugoties uz pieaugušo konsultatīvo firmu aktivitāti, lielākā daļa vadītāju uzskata, ka, pat pieņemot cilvēkus atbildīgam darbam, viņi var tikt galā pašu spēkiem. Nav noslēpums, ka daļa vadītāju labprātāk konsultējas ar astrologiem un hiromantiem nekā ar psihologiem. Astroloģijas un citu ezoterisko virzienu ietekme Latvijā patiešām ir pārsteidzoši liela pat salīdzinājumā ar Igauniju un Lietuvu, nemaz nerunājot par Rietumu valstīm.

Viena no populārākajām vadītāju psiholoģiskās sagatavošanas metodēm Latvijā ir psiholoģiskais treniņš. Kā jau tika minēts iepriekš, Latvijā šī metode tiek izmantota jau kopš 1979. gada. Pirmos desmit gadus psiholoģiskie treniņi vadītājiem bija retums, izņemot toreizējo Tautas saimniecības vadītāju un speciālistu kvalifikācijas celšanas institūtu Rīgā. Šodien šāda veida nodarbības notiek gandrīz visā Latvijā, tomēr daudzu "treneru" zināšanas un pieredze aprobežojas ar to, ka viņi paši ir bijuši dalībnieki kādā no treniņa grupām.

Zinātniskie pētījumi organizāciju psiholoģijas sfērā Latvijā pagaidām ir retums. Ir veikti daži organizāciju kultūras un līderības stilu pētījumi, ir tikuši pētīti sieviešu vadītāju uztveres stereotipi, individuālisma/kolektīvisma tendences dažās organizācijās. Galvenokārt šos pētījumus ir veikuši Latvijas Universitātes maģistranti. Bet tas ir jāuzskata tikai par sākumu. Darbs pie pētījumiem turpinās, pašreiz ir uzsākti daži nopietnāki pētījumi organizāciju pilnveidošanas problēmās un darbinieku lojalitātes pret organizāciju jautājumos.

Sekmīgi darbojošos uzņēmumu nostiprināšanās, Latvijas tuvināšanās Eiropas Savienībai, profesionālu psihologu skaita pieaugums Latvijā, vadītāju psiholoģiskās kompetences svarīguma apzināšanās ļauj domāt, ka jau pēc dažiem gadiem organizāciju psiholoģijas apskats Latvijā būs daudz cerīgāks.

## Izmantotā literatūra

- Bass, B.M. (1994) *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B.M., Barret, G.V. (1981) *People, Work and Organizations. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Boston: Allyn and Bacon.
- Beyer, J.M., Trice, H.M. (1987) „How an organization's rites reveal its culture”, *Organizational Dynamics*, Volume 15, 4 – 24.
- Board de, R. (1995) *The Psychoanalysis of Organizations. A Psychoanalytic Approach to Behavior in Groups and Organizations*, New York: Routledge.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage Publications.
- Cangemi, J.P. et al (1995) „The development, decline and renewal of trust in an organization: some observations”, *Journal of the Society of Research Administrators*, Summer, 17 – 24.
- Cascio, W.F. (1998) „Applied psychology: an international review”, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 47, 2, 129 – 138.
- Constantine, L.L. (1986) *Family Paradigms. The Practice and Theory in Family Therapy*, New York: The Guilford Press.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1987) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York: Addison – Wesley.
- Du Brin, A.J. (1981) *Human Relations. A Job Oriented Approach*, Reston, Virg.: Reston Publ. Company.
- French, W.L., Bell, C.H. (1984) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall, Inc.
- Handy, Ch.B. (1979) *Understanding Organizations*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R. (1972) „Understanding your organization's character”, *Harvard Business Review*, May/June, 119 – 128.
- Harrison, R. (1975) „Diagnosing organizational ideology”, in J.E.Jones and J.W.Pfeffer (eds.), *Annual Handbook for Group Facilitation*, New York: University Associates Inc.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in work –related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw – Hill.
- Hogan, R. et al (1994) „What we know about leadership”, *American Psychologist*, Volume 49, 6, 493 – 504.
- House, J.R., Singh, J.V. (1987) „Organizational behavior: some new directions for I/O psychology”, in *Annual Review of Psychology*, Volume 38, 669 – 718.
- Ivancevich, J.M., Glueck, W.F. (1986) *Foundations of Personnel. Human Resources Management*, Homewood, Il.: BPI Irwin.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (1990) *Organizational Behavior and Management*, Homewood, Il.: BPI Irwin.
- Janis, I., Mann, L. (1977) *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, New York: Free Press.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Kets de Vries, M.F.R. (1980) *Organizational Paradoxes. Clinical Approaches to Management*, London: Tavistock Publications.

Kets de Vries, M.F.R. ed. (1984) *The Irrational Executive. Psychoanalytic Explorations in Management*, New York: International University Press.

Kets de Vries, M.F.R. (1989) *The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco: Jossey – Bass.

Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L. (1962) *Individual in Society*, New York: McGraw – Hill.

Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*, New York: McGraw – Hill.

Miner, J.B. (1980) *Theories of Organizational Behavior*, Homewood, Il.: BPI Irwin.

Molander, Ch. (1986) *Management Development*, Lund: Chartwell – Bratt.

Northhouse, P. G. (1997) *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage publications.

Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z. How American Business Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison – Wesley.

Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence. Lessons from America's Best – run Companies*, New York: Harper and Row.

Phares, E.J. (1976) *Locus of Control in Personality*, Morristown, N.J.: General Learning Press.

Rousseau, D.M. (1997) „Organizational behavior in the new organizational era”, in *Annual Review of Psychology*, Volume 48, 515 – 546.

Rudestam, K.E. (1982) *Experiential Groups in Theory and Practice*, New York: Wiley.

Saal, E.F., Knight, P.A. (1988) *Industrial / Organizational Psychology. Science and Practice*, Pacific Grove, CA: Brooks / Cole.

Schein, E.H. (1988) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco: Jossey – Bass.

Schein, E.H. (1988) *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Spector, P.E. (1982) „Behavior in organization as a function of employee's locus of control”, *Psychological Bulletin*, Volume 91, 3, 482 – 497.

Stogdill, R.M. (1981) *The Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Practice*, New York: Free Press.

Thomas, K.C. (1979) „Organizational Conflict”, in S. Kerr (ed.), *Organizational Behavior*, New York: Wiley.

Triandis, H.C. (1989) „Cross – cultural studies of individualism and collectivism”, in J.J. Berman (ed.), *Cross – Cultural Perspectives. Nebraska Symposium on Motivation, 1989*, Lincoln: University of Nebraska Press.

White, D.D. (1982) *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.

### **Pielikuma sastādīšanā izmantotā literatūra**

1. Ivancevich J.M., Matteson M.T. *Organizational Behavior and Management*. Boston: Irwin, 1990

2. Бажин Е.Ф., Голынкина Е.А., Эткиндр А.М. Опросник уровня субъективного контроля. Психологический журнал., 1984, 3, 152-162.

3. Методы психодиагностики в спорте. В.Л. Марищук и др. Москва. Просвещение, 1984.

## Vārdnīca

Vārdnīcā ir iekļauti galvenokārt tie tekstā sastopamie jēdzieni, kuri nav atrodamī citos izdevumos: "Psiholoģijas vārdnīca", red. G. Breslavs, Rīga: Mācību grāmata, 1999., un "Svešvārdu vārdnīca", red. D. Guļevska, Rīga: Norden, 1996.

**aktīvā klausīšanās** – atšķirībā no pasīvās klausīšanās □ laikā klausītājs uzdod jautājumus, iestarpina replikas, izmanto pārstāstu (refleksiju). □ tiek dēvēta arī par reflektīvo klausīšanos. □ izmantošana paaugstina klausīšanās un līdz ar to arī komunikācijas efektivitāti. □ apgūšanai izmanto speciālas treniņa metodes.

**cilvēcisko attiecību pieeja** (*human relations*) – virziens **menedžmentā**, kurš uzsver sociālo attiecību nozīmīgumu organizācijas mērķu sasniegšanā. □ sāka veidoties 30. gadu sākumā amerikāņu psihologa Eltona Meijo veikto Hotornas eksperimentu iespaidā.

**cilvēka resursu pieeja** (*human resources*) – virziens **menedžmentā**, kurš uzsver cilvēka **pašīstenošanās** un **kreativitātes** nozīmīgumu organizācijas mērķu sasniegšanā. □ sāka veidoties 60. gados humānistiskās psiholoģijas pamatlicēja Abrahama Maslova **pašīstenošanās** koncepcijas iespaidā. □ pamatlicēji ir amerikāņu pētnieki Duglass Makgregors, Frensiss Likerts un Frederiks Hercbergs.

**četrus sistēmu metode** – organizācijas struktūras pilnveidošanas metode, kuras mērķis ir demokrātiska vadības stila ieviešana organizācijā. 60. gadu beigās izstrādājis Rensiss Likerts atbilstoši savai četrus vadības stilu jeb sistēmu koncepcijai, kurā tikai demokrātiskais stils tiek uzskatīts par optimālo.

**darba apraksts** (*job description*) – darba veikšanai nepieciešamo zināšanu, iemaņu, spēju un īpašību apraksts, kuru iegūst konkrēta darba procesa analīzes gaitā. Izmanto **personāla atlasē**.

**darba satura bagātināšana** (*job enrichment*) – darba organizācijas metode, kura nodrošina personības vajadzību apmierināšanu darba veikšanas procesā. Darba veikšanai nepieciešamo iemaņu daudzveidība un uzdevuma nozīmīgums nodrošina darba jēgas izjūtu, patstāvību – atbildības izjūtu un atgriezeniskā saikne – darba rezultātu izpratni. □ metodes pamatlicējs ir amerikāņu pētnieks Frederiks Hercbergs.

**Delfu metode** – grupas lēmuma veicināšanas metode. Ar speciālu aptaujas lapu palīdzību tiek anonīmi savākti un apkopoti priekšlikumi problēmas risinājumam, aptaujas dalībnieki saņem priekšlikumu apkopojumu, balstoties uz to, izvirza jaunus priekšlikumus, atkal saņem informāciju par to apkopojumu utt., līdz tiek atrasts optimālais problēmas risinājums. Izmanto radošu risinājumu atrašanai.

**„Džohari logs”** (*Johari Window*) – amerikāņu psihologu Džozefa Lusta un Harija Inghema (viņu vārdu pirmās zilbes veido apzīmējumu) izveidotais “Es” koncepcijas modelis. Shematiski šis modelis veido matricu ar četriem kvadrantiem: “atvērtais” – “Es”, zināms sev un citiem; “slēptais” – “Es”, zināms sev, nezināms citiem; “aklais” – “Es”, zināms citiem, nezināms pašam; “nezināmais” – “Es”, kurš nav zināms ne pašam, ne citiem. Izmanto, analizējot dažādas starppersonu attiecību situācijas.

**ekspektāciju teorija** (*expectancy*) – motivācijas teorija, kuru 60. gados izveidoja amerikāņu psihologs Viktors Vrooms. Cilvēks subjektīvi saista savas pūles ar mērķa nozīmīgumu un sasniegšanas varbūtību. Darbība būs efektīva, ja cilvēks ir pārliecināts, ka viņa pūles ļaus sasniegt noteiktos mērķus, un šie mērķi ir viņam nozīmīgi. Izmanto darba stimulēšanas sistēmas veidošanā.

**empīrisks pētījums** – psiholoģijā – faktu vākšana par cilvēka uzvedību un īpašībām, izmantojot zinātniskas pētīšanas metodes, kuras dod iespēju datu matemātiskai apstrādei. Sk. arī **“kvalitatīvs pētījums”**.

**formālā grupa** – cilvēku kopums, kuram ir oficiāli fiksēts statuss, oficiāla vadība (iecelta vai ievēlēta), dokumentos fiksēta struktūra, grupas dalībnieku pienākumi. Pretstats neformālai grupai, kurā nav oficiāli fiksētas struktūras, pienākumu un formālu uzvedības normu.

**formālais līderis** – grupas oficiāli atzīts vadītājs (iecelts vai ievēlēts), kuram atšķirībā no neformālā līdera var būt tikai varas autoritāte un nebūt personiskās autoritātes grupā.

**formālās attiecības** – cilvēku attiecības organizācijā, kuras nosaka viņu formālie pienākumi. Var atšķirties no neformālajām attiecībām, kuras balstās uz savstarpējām simpātijām un antipātijām.

**grupas attīstība** – pārmaiņas grupā tās pastāvēšanas laikā; □ var iedalīt vairākās fāzēs, izplatītākais dalījums ir “veidošanās” (*forming*), “viļņošanos” (*storming*), “normalizēšanās” (*norming*) un “darbošanās” (*performing*).

**grupas domāšana** (*groupthink*) – parādība, kura novērojama īpaši **saliedētās** grupās un izpaužas kā grupas spriešanas spēju, realitātes uztveres un morālās apziņas krasa pasliktināšanās atbildīga lēmuma pieņemšanas laikā. Vienprātības vārdā var tikt pieņemti ļoti riskanti vai pat bīstami lēmumi. □ jēdzienu ieviesis amerikāņu psihologs Irvins Džeiniss.

„**iezīmju**” **pieeja** – mēģinājumi noteikt specifiskas indivīda iezīmes (spējas, rakstura īpašības u.c.), kuras nodrošina sekmīgu **līderību**. □ radās XX gs. sākumā, 50. un 60. gados tās popularitāte krasi mazinājās, parādoties **situatīvās līderības** teorijām. Pateicoties mūsdienu ģenētikas atklājumiem, interese par □ atkal sāk pieaugt.

**individuālpсихолоģiskās īpatnības** – indivīda psiholoģiskās īpatnības, kuras atšķir viņu no citiem indivīdiem – temperaments, raksturs, spējas, intelekts. Plašākā nozīmē arī personības īpašības (pašvērtējums, pretenziju līmenis, kontroles lokuss) un motivācija.

**industriālā psiholoģija** – **lietišķās psiholoģijas** nozare, kura pēta ražošanas psiholoģiskos faktorus. Plašākā nozīmē ietver arī darba psiholoģiju, inženierpsiholoģiju un **organizāciju psiholoģiju**. Sāka veidoties ASV 30. gadu sākumā Hotornas eksperimentu ietekmē. Sk. arī “**cilvēcisko attiecību**” **pieeja**.

**jaunās līderības pieeja** – **līderības** teorijas, kuras uzsver līdera personības lomu sekotāju personības izaugsmē, nodrošinot viņiem **pašīstenošanās** iespējas. Pretstatā tradicionālajai līderībai, kura spēj sasniegt paredzētos mērķus, “jaunā līderība”, pēc tās piekritēju domām, spēj sasniegt vairāk par iepriekš paredzēto. □ ietver харismaticās un transformatīvās līderības teorijas (Dž. Bernss, R. Houzs, B. Bass u.c.). Sāka veidoties ASV 70. gadu beigās, bet lielāku popularitāti sāka iekarot 90. gados, līdz ar intereses par “**iezīmju**” **pieeju** atdzimšanu.

**komanda** – saliedēta grupa (*team*), kura darbojas noteikta mērķa sasniegšanai, piemēram, projekta grupa. Komandu veidošana ir raksturīga **matricveida** un “**tīmekļa**” organizācijām.

**kreativitāte** – spēja radīt jaunas, unikālas idejas, risinājumus, priekšlikumus utt. K. ir liela nozīme jaunu, sarežģītu problēmu risināšanā. Pastāv metodes k. veicināšanai.

**kvalitatīvs pētījums** – pētījums, kura galvenās metodes ir atsevišķu gadījumu analīze (*case study*), intervijas un novērošana. Atšķiras no **empīriskiem** jeb eksperimentāliem pētījumiem ar lielāku dziļumu, bet mazāku precizitāti (minimāli tiek izmantotas datu matemātiskās apstrādes metodes).

**līderība** (*leadership*) – dominēšanas un pakļaušanās ietekmēšanas un sekošanas attiecības starppersonu attiecību sistēmā grupā. Līdera funkcionēšanas izpausme. Sk. “**situatīvā līderība**”.

**līderības stils** – līderim raksturīga sekotāju ietekmēšanas paņēmienu sistēma. 30. gados jēdzienu ieviesa Kurts Levins, kuram pieder arī pirmā □ klasifikācija (autokrātiskais, demokrātiskais, liberālais). Mūsdienās pastāv dažādas □ klasifikācijas, populārākā no tām ir □ iedalījums uz uzdevumu un uz attiecībām orientētajos □ Kā sinonīms bieži tiek lietots jēdziens “**vadības stils**”. Sk. “orientācija uz uzdevumu un uz attiecībām”.

**lietišķā psiholoģija** – psiholoģijas principu, atklājumu un teoriju praktiskā lietošana tādās sfērās kā izglītība (izglītības psiholoģija), ražošana (darba un **industriālā psiholoģija**), sports (sporta psiholoģija) u.c. Arī psiholoģiski pētījumi, kuri ir orientēti uz to rezultātu praktisku izmantošanu. Sk. "**organizāciju psiholoģija**".

**lietišķās spēles** – konkrētu problēmsituāciju imitācija. To atrisināšana prasa noteiktas profesionālās zināšanas un iemaņas (tehniskās, ekonomiskās, juridiskās u.c.). Mūsdienās tiek realizēta ar datortehnikas palīdzību. Plaši izmanto vadītāju un darbinieku apmācībā, kā arī **personāla atlasē**.

**lomu spēles** – savstarpējo attiecību problēmsituāciju imitācija. To risināšana prasa komunikācijas iemaņas. Izmanto vadītāju un darbinieku apmācībā (viena no psiholoģiskā treniņa galvenajām metodēm), kā arī **personāla atlasē**.

**manipulācija** – rīcība ar slēptiem nodomiem. Nereti izmanto vadītāji, lai panāktu no darbiniekiem vēlamu rezultātu, neradot viņu pretstatu. Apšaubāma no ētiskā viedokļa.

**mazās grupas** – mazskaitlīgas pēc sastāva (parasti no 2–3 līdz 15–20 dalībniekiem) grupas, kuru locekļus vieno vairāk vai mazāk ciešas attiecības.

**„menedžmenta režģis”** (*managerial grid*) – amerikāņu psihologu Roberta Bleika un Džeinas Moutonas 70. gados izveidotais vadības modelis, saskaņā ar kuru vadība var variēt no minimālas intereses par darba uzdevumu un cilvēkiem līdz maksimālai. Pēdējais tiek uzskatīts par optimālo variantu. Rietumos plaši izmanto apmācībā vadības darbam.

**menedžments** (*management*) – vadīšana, pārvaldīšana kā praktisks process; arī starpdisciplināru zināšanu kopums (menedžmenta teorija).

**menedžeris** (*manager*) – profesionāls, parasti vidējā līmeņa, vadītājs. Augstākā līmeņa vadītājs angļu valodā tiek dēvēts par *chief executive officer* (C.E.O.), zemākā līmeņa vadītājs – par *supervisor*.

**novērošanas centrs** (*Assessment Center*) – personāla (parasti vadošu darbinieku) atlases veids, kurā vairāku dienu laikā tiek vērtēti pretendenti, izmantojot psiholoģiskos testus, intervijas, novērošanu, **lietišķās** un **lomu spēles**.

**norīkošana amatā** (*job placement*) – cilvēku pieņemšana darbā, balstoties uz viņu vispārējo piemērotību (intelektu, spējām, personības īpašībām), lai pēc tam, viņus attiecīgi apmācot, norīkotu konkrētos amatos.

**organizācija, matricveida** (*matrix*) – projektu sistēmas apvienošana ar organizācijas struktūras veidošanu pēc funkciju principa. Piemērota sarežģīta, radoša darba veikšanai.

**organizācija, „tīmekļa”** (*network*) – **komandu** veidošana pamatuzdevumu vai projektu veikšanai, pārējos uzdevumus un funkcijas uzticot partnerorganizācijām.

**organizācija, veselīga** – organizācija, kurā personības vajadzību apmierināšana ir apvienota ar organizācijas mērķu sasniegšanu un kura spēj ātri pielāgoties mainīgai sociālekonomiskai videi.

**organizācija, virtuālā** – “tīmekļa” organizācija, kurā partnerība tiek realizēta ar elektroniskās komunikācijas palīdzību.

**organizācija kā atvērta sistēma** – organizācija, kura darbojas pēc informācijas pārstrādes (*information processing*) principiem, atrodoties nepārtrauktā mijiedarbībā ar apkārtējo sociālekonomisko vidi. Pretstats organizācijai kā slēgtai sistēmai, piemēram, birokrātiskai organizācijai.

**organizāciju kultūra** (*organizational culture*) – organizācijā vadošo pamatpieņēmumu sistēma, kura nosaka organizācijas vērtības un normas, cilvēku izturēšanos un organizācijas dizainu.

**organizāciju pilnveidošana** (*organizational development*) – pārmaiņu sagatavošanas un

vadīšanas process organizācijā.

**organizāciju psiholoģija** (*organizational psychology*) – lietišķās psiholoģijas nozare, kas nodarbojas ar cilvēku uzvedības, emocionālo un kognitīvo procesu izpēti darba vidē un iegūto zināšanu praktisko lietošanu organizāciju efektivitātes paaugstināšanai. □ mērķis ir apkopot un analizēt informāciju par indivīda un grupu uzvedību organizācijās, vispārināt iegūtās zināšanas un meklēt optimālos risinājumus ar darbu saistītiem jautājumiem, vienlīdz ievērojot darba devēja, darba ņēmēja un sabiedrības intereses. □ sāka veidoties industriālās psiholoģijas ietvaros 30. gadu sākumā ASV, pašu apzīmējumu □ sāka lietot 60. gadu beigās, Latvijā – 90. gadu sākumā.

**orientācija uz uzdevumu un uz attiecībām** – divi galvenie *līderības* aspekti (Ohaijo pieeja) vai divi galvenie *līderības stili* (Mičiganas pieeja). Orientācija uz darba uzdevumu nozīmē, ka vadītājam prioritāra ir organizācijas mērķu sasniegšana. Tuva, bet ne identiska autokrātiskajam līderības stilam. Orientācija uz cilvēku attiecībām nozīmē, ka vadītājam ir svarīga attiecību veidošana ar darbiniekiem, viņu vajadzību ņemšana vērā, realizējot organizācijas mērķus. Tuva, bet ne identiska, demokrātiskajam vadības stilam.

**„pārmaiņu aģents”** (*change agent*) – **organizācijas pilnveidošanas** procesa iniciators un koordinators. Tas var būt gan kāds no organizācijas locekļiem, gan arī pieaicināts konsultants.

**participācija** (*participation*) – darbinieku līdzdalība lēmumu pieņemšanā un ar darbu saistītu jautājumu izskatīšanā. Vadītājs to var veicināt ar p. stilu. Tas ir tuvs demokrātiskajam stilam, bet nav tam identisks. □ gadījumā darbinieku viedokļi tiek uzklautāti, bet ne vienmēr viņiem ir vienlīdzīgas lēmējtiesības.

**pašīstenošanās** (*self – actualization*) – augstākais cilvēka personības vajadzību līmenis Abrahama Maslova vajadzību hierarhijā. □ ir cilvēka tieksme kļūt par to, kas viņš var kļūt konkrētajos apstākļos, tieksme realizēt savu radošo potenciālu. Tieši □ apmierināšana dod cilvēkam dzīves jēgas izjūtu, pilnībā atraisa viņa radošās spējas. **Cilvēka resursu** pieejā tiek uzskatīts, ka vadītājam ir jānodrošina apstākļi, lai darbinieki varētu pašīstenoties organizācijā, tādējādi dodot vislielāko ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā. Reizēm tiek lietots arī apzīmējums “pašrealizācija”.

**pašvadība** (*self – management*) – patstāvīga mērķu noteikšana un paškontrolē. Pastāv uzskats, ka mūsdienu organizācijās ir iespējams radīt apstākļus, kuros formālā vadība nav nepieciešama vai ir minimāla.

**personāla atlase** – konkrēta darba veikšanai piemērotāko cilvēku izvēle. □ process ietver **darba aprakstu**, konkursa izsludināšanu, intervēšanu, psiholoģisko testēšanu utt. Plašākā nozīmē ar □ apzīmē arī “**norīkošanu amatā**” un “**rekrutēšanu**”.

**pozīcija grupā** – indivīda vieta savstarpējo attiecību sistēmā grupā. Tā var būt konkrēta loma – kādu izturēšanos no indivīda sagaida pārējie grupas locekļi, vai arī statuss – vieta, kuru indivīds ieņem varas hierarhijā grupā.

**psiholoģiskā aizsardzība** – psiholoģiska, parasti neapzināta reakcija trauksmes izjūtas mazināšanai vai novēršanai. Psihoanalīze apraksta vairākus desmitus p.a. mehānismu – racionalizāciju, izstumšanu, aizstāšanu, projekciju u.c. Trauksmi izraisošā informācija ar □ mehānismu palīdzību tiek pārveidota cilvēka “Es” pieņemamā formā.

**psiholoģiskās barjeras** – psiholoģiskas izcelsmes šķēršļi komunikācijā, otra cilvēka uztverē. Pastāv uztveres stereotipu veidā (tendence vienkāršot sarežģītas parādības vai likumsakarības), aizpriedumu veidā (pārspīlēti negatīva attieksme pret kādiem cilvēkiem vai notikumiem) vai arī kā **selektīvā uztvere**.

**rekrutēšana** (*recruitment*) – aktivitātes ar mērķi ieinteresēt un iesaistīt organizācijā cilvēkus, kuru zināšanas, iemaņas un spējas ir nozīmīgas organizācijas mērķu sasniegšanā.

**saliedētība** (*cohesiveness*) – grupas dalībnieku uzskatu un uzvedības kopība. Ir atkarīga no grupas locekļu savstarpējās pievilcības un apmierinātības ar dalību grupā. □ ir saistīta ar **grupas attīstību**. Jo augstākā attīstības fāzē ir grupa, jo lielāka tās □ ir raksturīga efektīvām darba

grupām – **komandām**. Izteikta □ ir saistīta ar grupas spiedienu uz indivīdu (konformitāte), kas var novest pie **grupas domāšanas** fenomena.

**selektīvā uztvere** – informācijas uztvere izlases veidā. Indivīda gaidām un vēlmēm atbilstošā informācija tiek uztverta, neatbilstošā – tiek sagrozīta vai ignorēta. Bieži izpaužas kā selektīvā klausīšanās – cilvēki sadzird to, ko viņi grib dzirdēt. Viena no galvenajām komunikācijas **psiholoģiskajām barjerām**.

**grupas attīstībā** – cilvēku apzināšanās, ka kopējiem spēkiem viņi var paveikt vairāk, nekā darbojoties individuāli.

**sinerģija** – vienots veselums, kas ir pārāks nekā to veidojošo sastāvdaļu summa.

**situatīvā līderība** – **līderības** teorijas (F. Fīdlers, V. Vrumss), kuras balstās uz pieņēmumu, ka līderības efektivitāte ir vairāku faktoru funkcija, kuri mainās atkarībā no konkrētas situācijas. Sāka veidoties 60. gados kā pretstats "iezīmju" pieejai. Ārzemju literatūrā tiek lietots arī apzīmējums *contingency leadership*.

**sociālās sankcijas** – apbalvojumi vai sodi, kurus indivīds saņem par savu izturēšanos. Viens no galvenajiem uzvedības sociālās regulācijas mehānismiem. Ja indivīds seko pieņemtajām sociālajām normām, viņš tiek apbalvots (pozitīvi vērtēts), ja viņš tās ignorē vai pārkāpj – tiek sodīts (negatīvi vērtēts). Organizācijā var pastāvēt formālās un neformālās □. Bieži vien darbinieki vairāk ņem vērā tieši pēdējās.

**sociotehniskā pieeja** – virziens menedžmentā, kurš cenšas ņemt vērā tehnikas, tehnoloģijas, cilvēku un viņu attiecību savstarpējo savienojamību. Tehniskiem un tehnoloģiskiem jauninājumiem seko pārmaiņas vadībā un organizācijas locekļu savstarpējās attiecībās. □ prasa darbinieku līdzdalību tehnisko inovāciju apspriešanā un ieviešanā. □ izveidojās Lielbritānijā 50.–60. gados (E. Trists, A. Raiss).

**taisnīguma teorija** (*equity theory*) – darba motivācijas teorija, kuru 70. gados izstrādāja amerikāņu pētnieks Dž. S. Adamss. Indivīda motivācija darbā ir atkarīga no tā, vai viņš uzskata, ka saņemtais atalgojums ir proporcionāls viņa ieguldījumam organizācijā. Savukārt priekšstatu par šīs apmaiņas taisnīgumu ietekmē indivīdam nozīmīgas (referentas) personas.

**„vadība ar mērķiem”** (*management by objectives – MBO*) – organizācijas struktūras pilnveidošanas metode. Izstrādājis Pīters Drakers 50. gadu sākumā. □ uzdevums ir iesaistīt vadītājus un viņu darbiniekus mērķu izvirzīšanas procesā. Ietver patstāvīgu mērķu izvirzīšanu, atgriezenisku informāciju par darba rezultātiem.

**vadības psiholoģija** – lietišķās psiholoģijas nozare, kura pēta vadītāja darba psiholoģiskās likumsakarības ar mērķi izmantot gūtos rezultātus vadītāja darba un līdz ar to arī organizācijas efektivitātes paaugstināšanai. Tiek lietoti arī apzīmējumi “menedžmenta psiholoģija” un “pārvaldības psiholoģija”. Var uzskatīt par **organizāciju psiholoģijas** sastāvdaļu.



41. Vai jūsu gaita ir nesteidzīga?
42. Vai esat kādreiz nokavējis tikšanos vai darbu?
43. Vai jums bieži rādās murgaini sapņi?
44. Vai tieša, ka jums ļoti tīk parunāties, ka nekad nelaidīsiet garām iespēju patērzēt ar nepazīstamu cilvēku?
45. Vai jūs moka kādas sāpes?
46. Vai jūs justos ļoti nelaimīgs, ja jums ilgāku laiku būtu liegta plašāka saskarsme ar cilvēkiem?
47. Vai varat sevi nosaukt par nervozu cilvēku?
48. Vai starp jums pazīstamiem ir cilvēki, kuri jums noteikti nepatīk?
49. Vai jūs viegli apvainojaties, ja citi norāda uz jūsu kļūdām vai kādiem trūkumiem?
50. Vai varat teikt, ka jūs esat par sevi pārliecināts cilvēks?
51. Vai uzskatāt, ka grūti gūt patiesu baudījumu no saviesīga vakara?
52. Vai jums neliek mieru sajūta, ka esat kādā ziņā sliktāks par citiem?
53. Vai spējat viegli ienest spraigumu diezgan garlaicīgā kompānijā?
54. Vai gadās, ka jūs runājat par jautājumiem, kurus neizprotat?
55. Vai raizējaties par savu veselību?
56. Vai jums patīk zoties par citiem?
57. Vai jūs ciešat no bezmiega?

### Subjektīvās kontroles līmeņa noteikšanas tests

Uzmanīgi izlasiet katru no piedāvātajiem apgalvojumiem. Novērtējiet, tos izsakot savu attieksmi: "piekrītu" vai "nepiekrītu" ("jā" vai "nē"). Neizmantojiet citus atbilžu variantus un noteikti novērtējiet katru no apgalvojumiem.

1. Izvirzīšanās darbā, karjera vairāk ir atkarīga no veiksmīgas apstākļu sagādīšanās, nevis no cilvēka spējām un pūlēm.
2. Cilvēki šķiras galvenokārt tāpēc, ka paši nav gribējuši pielāgoties viens otram.
3. Slimība – tas ir liktenis, ja reiz ir lemts saslimt, tur neko nevar mainīt.
4. Cilvēki bieži vien kļūst vientuļi galvenokārt tāpēc, ka paši nav izrādījuši pietiekamu interesi par citiem cilvēkiem.
5. Tas, vai piepildīsies manas vēlēšanās, galvenokārt ir atkarīgs no tā, kā man paveiksies.
6. Nav vērts pūlēties iekarot citu cilvēku simpātijas.
7. Dažādi blakusapstākļi, piemēram, vīra vai sievas vecāki, materiālais stāvoklis, ietekmē ģimenes laimi ne mazāk kā dzīvesbiedru attiecības.
8. Mani bieži pārņem sajūta, ka nespēju ietekmēt to, kas ar mani dzīvē notiek.
9. Vadība parasti ir efektīvāka, ja tā pilnībā kontrolē padoto darbu, nevis ļauj uz viņu patstāvību.
10. Manas sekmes skolā galvenokārt bija atkarīgas no gadījuma apstākļiem, piemēram, no skolotāja garastāvokļa, nevis no manas sagatavotības.
11. Ja es kaut ko plānoju, tad arī ticu, ka spēšu šos plānus realizēt.
12. Tas, ko daudzi uzskata par laimīgu sagādīšanos vai paveikšanos, patiesībā bieži vien ir ilgu un mērķtiecīgu pūļu rezultāts.
13. Domāju, ka pareizs dzīvesveids spēj vairāk palīdzēt veselībai nekā ārsti un zāles.
14. Ja cilvēki ir savstarpēji nesaderīgi, tad, lai kā arī viņi censtos, labu ģimeni izveidot viņiem neizdosies.
15. Tas labais, ko man izdodas paveikt, parasti arī tiek atzinīgi novērtēts.
16. Bērni izaug tādi, kādus tos uzaudzina vecāki.
17. Domāju, ka liktenim vai īpašai apstākļu sakrītībai ir nozīmīga loma manā dzīvē.
18. Es cenšos neko neplānot tālu uz priekšu, jo viss ir atkarīgs no tā, kādi izveidosies apstākļi.
19. Manas sekmes skolā galvenokārt bija atkarīgas no manas centības un sagatavošanās stundām.
20. Ja ģimenē gadās konflikti, es tajos galvenokārt vainoju pats sevi.
21. Cilvēku dzīve galvenokārt ir atkarīga no apstākļu sagādīšanās.

22. Es dodu priekšroku tādai vadībai darbā, kura ļauj man patstāvīgi noteikt, ko un kā darīt.
23. Domāju, ka mans dzīvesveids neietekmē manu veselības stāvokli.
24. Parasti tieši nelabvēlīga apstākļu sagādīšanās neļauj cilvēkam gūt panākumus savā darbā.
25. Par sliktu organizācijas vadību ir atbildīgi paši cilvēki, kuri tajā strādā.
26. Mani bieži pārņem izjūta, ka neko nespēju mainīt tajās attiecībās, kuras ir izveidojušās manā ģimenē.
27. Ja man tas ir ļoti nepieciešams, es spēju noskaņot pret sevi labvēlīgi gandrīz jebkuru cilvēku.
28. Jauno paaudzi ietekmē tik daudz dažādu blakusapstākļu, ka vecāku pūlēm audzināšanā nav īpašas nozīmes.
29. Tas, kas ar mani dzīvē notiek, parasti ir manis paša roku darbs.
30. Reizēm ir grūti saprast, kāpēc vadītājs darbā rīkojas tieši tā un ne citādi.
31. Ja cilvēks nav spējis gūt panākumus savā darbā, visbiežāk viņš nav pietiekami pūlējies.
32. Parasti es spēju panākt no savas ģimenes locekļiem to, ko es vēlos.
33. Tajās nepatīkšanās un neveiksmēs, kuras esmu piedzīvojis, galvenokārt ir bijuši vainojami citi cilvēki.
34. Bērnu var vienmēr pasargāt no saaukstēšanās, ja viņu uzmana un pareizi ģērbj.
35. Sarežģītā situācijā es parasti nogaidu, kamēr problēma atrisinās pati.
36. Panākumi parasti ir neatlaidīga darba rezultāts.
37. Es bieži jūtu, ka tieši no manis ir atkarīga manas ģimenes laime.
38. Man vienmēr ir bijis grūti saprast, kāpēc es patīku vieniem, bet nepatīku citiem cilvēkiem.
39. Es vienmēr labprātāk pieņemu lēmumus un rīkojos patstāvīgi, nevis paļaujos uz citiem cilvēkiem.
40. Diemžēl, neraugoties uz cilvēku pūlēm, viņu nopelni bieži vien paliek neatzīti.
41. Ģimenes dzīvē nereti gadās tādi sarežģījumi, kurus nav iespējams atrisināt pat ar labāko vēlēšanos.
42. Ja spējīgi cilvēki nav realizējuši savus talantus, viņiem galvenokārt ir jāvaino pašiem sevi.
43. Daudzi mani panākumi ir bijuši iespējami, tikai pateicoties citiem cilvēkiem.
44. Lielākā daļa neveiksmju manā dzīvē ir bijušas manas neprasmes, nezināšanas vai neizdarības rezultāts.

## S. Marlova – Krouna tests

Uzmanīgi izlasiet katru no piedāvātajiem apgalvojumiem. Ja jūs uzskatāt, ka tas atbilst jūsu uzvedības īpašībām, atzīmējiet tā kārtas numuru.

1. Es vienmēr izlasu dokumentus, pirms tos parakstu.
2. Es nesvārstos, ja kādam ir nepieciešams palīdzēt grūtībās.
3. Es vienmēr uzmanīgi sekoju tam, kā esmu ģērbies.
4. Mājās, pie pusdienu vai vakariņu galda, es cenšos uzvesties tāpat, it kā es būtu restorānā.
5. Es nekad ne pret vienu cilvēku neesmu izjutis dzijas simpātijas.
6. Ir gadījies, ka esmumetis kādu darbu pie malas, jo vairs nebiju pārliecināts par saviem spēkiem.
7. Reizēm es aprunāju cilvēkus, kuru nav klāt.
8. Es vienmēr uzmanīgi uzklāsu sarunu biedru.
9. Ir gadījies, ka esmu izdomājis svarīgu iegāsti, lai attaisnotos.
10. Ir gadījies, ka esmu izmantojis otra cilvēka kļūdu vai paviršību savā labā.
11. Es vienmēr atzīstu savas kļūdas.
12. Ja kāds man ir nodarījis pāri, tā vietā, lai piedotu cilvēkam, reizēm es cenšos viņam atmaksāt ar to pašu.
13. Reizēm es cenšos panākt, lai viss notiktu tieši tā, kā vēlos es.
14. Manī nerodas iekšējs protests, ja mani lūdz izdarīt kādu pakalpojumu.
15. Mani nesarūgtina tas, ka cilvēki izsaka viedokļus, kuri ir pretēji manējiem.

16. Pirms tālāka brauciena es vienmēr uzmanīgi pārdomāju, ko ņemt sev līdzī.
17. Ir gadījies, ka es patiešām esmu apskaudis citu cilvēku veiksmi.
18. Reizēm mani kaitina cilvēki, kuri lūdz, lai es tiem palīdzu.
19. Ja cilvēkiem gadās nepatīkšanas, es reizēm domāju, ka viņi tās ir saņēmuši par nopelniem.
20. Es nekad nevienam ar nodomu neesmu teicis kaut ko viņam nepatīkamu.

## F. Fīdlera tests (LPC)

Padomājiet par cilvēkiem, ar kuriem kopā jūs esat strādājuši vai strādājat pašreiz. Izvēlieties to, ar kuru jums visvairāk negribētos kopā strādāt. Raksturojiet viņu, izvēloties, kurš no diviem pretējiem apzīmējumiem pārī ir tuvāks, un atzīmējiet katrā pārī attiecīgo skaitli.

Patīkams	8	7	6	5	4	3	2	1	Nepatīkams
Draudzīgs	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedraudzīgs
Atraidošs	1	2	3	4	5	6	7	8	Pieņemošs
Saspringts	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaksēts
Distancēts	1	2	3	4	5	6	7	8	Tuvs
Vēss	1	2	3	4	5	6	7	8	Silts
Atbalstošs	8	7	6	5	4	3	2	1	Naidīgs
Garlaicīgs	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesants
Ķildīgs	1	2	3	4	5	6	7	8	Saskanīgs
Drūms	1	2	3	4	5	6	7	8	Jautrs
Atklāts	8	7	6	5	4	3	2	1	Noslēgts
Aprunājošs	1	2	3	4	5	6	7	8	Lojāls
Neuzticams	1	2	3	4	5	6	7	8	Uzticams
Uzmanīgs	8	7	6	5	4	3	2	1	Neuzmanīgs
Nejauks	1	2	3	4	5	6	7	8	Jauks
Piekrītošs	8	7	6	5	4	3	2	1	Nepiekrītošs
Nepatiess	1	2	3	4	5	6	7	8	Patiess
Pieklājīgs	8	7	6	5	4	3	2	1	Nepieklājīgs

## R. Kilmana un K. Tomasa tests

Pārdomājiet situācijas, kurās jūsu vēlmes atšķiras no kāda cita vēlmēm. Kā jūs parasti reaģējat šādā situācijā?

Tālāk seko apgalvojumu pāri, kuros aprakstīta iespējamā izturēšanās šādās situācijās. Katrā pārī apvelciet ar aplīti A vai B – to apgalvojumu, kas drīzāk atbilst tam, kā jūs katrā situācijā izturētos.

Daudzos gadījumos ne A, ne B neatbildīs tam, kā jūs izturaties; tad izvēlieties apgalvojumu, kas jūsu pašu uzvedībai ir vistuvākais.

1. A. Reizēm es ļāju citiem uzņemt atbildību par strīdīga jautājuma risinājumu.  
B. Tā vietā, lai apspriestu jautājumus, kuros nav vienprātības, es labāk mēģinu pievērst uzmanību tiem jautājumiem, kuros mums ir viens viedoklis.
2. A. Es meklēju kompromisa risinājumu.  
B. Es cenšos ievērot gan cita, gan savas intereses.

3. A. Es parasti esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem.  
B. Reizēm otra labā es atsakos no savu interešu aizstāvēšanas.
4. A. Es meklēju kompromisa risinājumu.  
B. Es cenšos neaizskart citu cilvēku jūtas.
5. A. Strīdu jautājumos es vienmēr cenšos gūt otras puses atbalstu.  
B. Mēģinu darīt visu nepieciešamo, lai vairītos no nevajadzīga saspīlējuma.
6. A. Cenšos izvairīties no nepatīkšanām.  
B. Cenšos panākt savu mērķi.
7. A. Strīdu jautājumu risināšanu atlieku uz vēlāku laiku.  
B. Esmu gatavs piekāpties nenožīmīgos jautājumos, ja tas palīdz sasniegt manu galveno mērķi.
8. A. Vienmēr neatlaidīgi cenšos panākt savu mērķi.  
B. Es uzreiz cenšos noskaidrot domstarpību un aizskarto interešu būtību.
9. A. Es uzskatu, ka domstarpības ne vienmēr ir tā vērtas, lai to dēļ lieki uztrauktos.  
B. Strīdā es pūlos panākt savu.
10. A. Es noteikti cenšos sasniegt savus mērķus.  
B. Es mēģinu atrast kompromisa risinājumu.
11. A. Pats galvenais ir noskaidrot abu pušu intereses un domstarpības.  
B. Cenšos otru nomierināt, lai nezaudētu labās attiecības.
12. A. Es izvairos ieņemt tādu nostāju, kas var radīt nesaskaņas.  
B. Es piekrītu cita viedoklim, ja arī mans viedoklis tiek ņemts vērā.
13. A. Es piedāvāju vidusceļa risinājumu strīdu jautājumos.  
B. Es cenšos saglabāt savu viedokli.
14. A. Es izstāstu otram savu viedokli, kā arī vaicāju par viņa viedokli.  
B. Es cenšos pierādīt sava viedokļa loģiku un priekšrocības.
15. A. Cenšos otru nomierināt, lai nezaudētu labās attiecības.  
B. Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no pārmērīga saspīlējuma.
16. A. Es cenšos neaizskart otra jūtas.  
B. Es mēģinu otru pārliecināt par mana viedokļa priekšrocībām.
17. A. Parasti es esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem.  
B. Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no nevajadzīga saspīlējuma.
18. A. Ja otru spēju darīt laimīgu, es piekrītu viņa viedoklim.  
B. Es piekrītu otra viedoklim, ja viņš daļēji piekrīt manējam.
19. A. Es uzreiz cenšos noskaidrot domstarpību un aizskarto interešu būtību.  
B. Strīdu jautājumu risināšanu atlieku uz vēlāku laiku.
20. A. Es cenšos domstarpības likvidēt nekavējoties.  
B. Es mēģinu atrast vidusceļu starp zaudējumiem un ieguvumiem, kas apmierinātu abas puses.
21. A. Pārrunās es cenšos ņemt vērā otra vēlmes.  
B. Es vienmēr tiecos pārrunāt problēmas atklāti.
22. A. Es mēģinu atrast nostādni, kura apmierinātu abas puses.  
B. Es aizstāvu savu viedokli.
23. A. Es rūpējos par to, lai abas puses būtu apmierinātas.  
B. Reizēm es ļauju citiem uzņemt atbildību par strīdīgu jautājumu risinājumu.
24. A. Ja otram viņa viedoklis šķiet ārkārtīgi svarīgs, es cenšos apmierināt viņa vēlmes.  
B. Es cenšos panākt, lai arī otrs piekristu kompromisam.

25. A. Es cenšos otru pārliecināt par sava viedokļa pareizību.  
B. Pārrunās es cenšos būt uzmanīgs pret otra argumentiem.
26. A. Es parasti piedāvāju vidusceļu.  
B. Es gandrīz vienmēr izvirzu par mērķi apmierināt abu pušu vēlmēs.
27. A. Parasti cenšos izvairīties no strīdiem.  
B. Ja tas otru dara laimīgu, tad es piekrītu viņa viedoklim.
28. A. Parasti es esmu neatlaidīgs, tiecoties uz saviem galamērķiem.  
B. Parasti es meklēju otras puses atbalstu risinājuma atrašanā.
29. A. Es piedāvāju vidusceļu.  
B. Es uzskatu, ka atšķirības ne vienmēr ir to vērtas, lai to dēļ lieki uztrauktos.
30. A. Es cenšos neaizskart cita jūtas.  
B. Strīdu jautājumos es parasti ieņemu tādu nostāju, kas sekmē kopīgus panākumus.

## Testu "atslēgas" un rezultātu skaidrojums

### H. Aizenka tests

Pirmā jautājumu grupa. Ja jūsu atbildes saskan ar tālāk minētajām atbildēm, atzīmējiet tās ar aplīti:

1., 3., 8., 10., 13., 17., 22., 25., 27., 37., 39., 44., 46., 49., 53., 56. – jā; 5., 15., 20., 29., 32., 34., 41., 51. – nē.

Otrā jautājumu grupa. Ja jūsu atbildes saskan ar tālāk minētajām atbildēm, atzīmējiet tās ar krustiņu:

2., 4., 7., 9., 11., 14., 16., 19., 21., 23., 26., 28., 31., 33., 35., 38., 40., 43., 45., 47., 50., 52., 55., 57. – jā.

Trešā jautājumu grupa. Atzīmējiet atbildes ar burtu "K":

6., 24., 36. – jā; 12., 18., 30., 42., 48., 54. – nē.

Pirmā jautājumu grupa nosaka introversijas vai ekstraversijas izteiktību. Ja punktu skaits ir 12 vai mazāk, jūs piederat pie introvertā tipa cilvēkiem, ja vairāk par 12 – pie ekstravertā tipa cilvēkiem.

**Introverti** ir noslēgti, distancēti attiecībās ar cilvēkiem. Dod priekšroku šauram paziņu lokam, attiecības vairāk attīstās dziļumā nekā plašumā. Dod priekšroku darbam ar lietām, nevis ar cilvēkiem, savas emocijas parasti atklāti neizrāda.

**Ekstraverti** ir atvērti, sabiedriski, dod priekšroku plašam paziņu lokam, attiecības vairāk attīstās plašumā nekā dziļumā. Dod priekšroku darbam ar cilvēkiem, nevis ar lietām, parasti atklāti pauž savas emocijas.

Otrā jautājumu grupa nosaka emocionalitāti. Ja punktu skaits ir 12 vai mazāk, jūs piederat pie emocionāli noturīgiem cilvēkiem, ja vairāk par 12 – pie emocionāli nenoturīgiem cilvēkiem.

**Emocionāli noturīgi** cilvēki ir nosvērti, noturīgi stresa situācijās. Emocijas maz iespaido viņu uzvedību.

**Emocionāli nenoturīgi** cilvēki ir nelīdzsvaroti, viegli satraucami, emocijas spēcīgi ietekmē viņu uzvedību.

Trešā jautājumu grupa nosaka atbilžu ticamību. Ja punktu skaits ir 5 vai vairāk, testa rezultātu ticamības pakāpe ir nepietiekama un tos var neņemt vērā.

Atrodot savu vietu matricā, var noteikt savu temperamenta tipu.

	Introverts $0 \leq 12$	Ekstraverts $0 > 12$
Emocionāli nenoturīgs + > 12	Melanholiķis	Holeriķis
Emocionāli noturīgs + $\leq 12$	Flegmatīķis	Sangviniķis

Temperamenta tipu skaidrojumu sk. nodaļā par indivīdu organizācijā (1.1.).

### Subjektīvās kontroles līmeņa noteikšanas tests

Katra atbilde "jā" uz šādiem apgalvojumiem dod vienu punktu: 2., 4., 11., 12., 13., 15., 16., 17., 19., 20., 22., 25., 27., 29., 31., 32., 34., 36., 37., 39., 42., 44.

Katra atbilde "nē" uz šādiem apgalvojumiem dod vienu punktu: 1., 3., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 14., 18., 21., 23., 24., 26., 28., 30., 33., 35., 38., 40., 41., 43.

Saskaitiet kopējo iegūto punktu skaitu.

Subjektīvās kontroles līmenis ir jēdziens, kuru psiholoģijā ieviesuši šī testa sastādītāji krievu psihologi J. Bažins, J. Golinkina un A. Etkinds. Tas atbilst kontroles lokusa jēdzienam amerikāņu psiholoģijā. Pats tests ir amerikāņu psihologa Dž. Roterā testa modifikācija.

Ja iegūto punktu summa ir 33 vai lielāka, jums ir raksturīgs augsts subjektīvās kontroles līmenis jeb iekšējais (internālais) kontroles lokuss. Ja iegūto punktu skaits ir 24 vai mazāks, jums ir zems subjektīvās kontroles līmenis jeb ārējais (ekstremālais) kontroles lokuss. Rezultāts no 25 līdz 32 ir vidējais un jums pašam ir jāizlemj, kurš – iekšējais vai ārējais – kontroles lokuss vairāk raksturo jūsu personību.

Kontroles lokusu skaidrojumu sk. nodaļā par indivīdu organizācijā (1.1.).

### S. Marlova – Krouna tests

Jūs saņemat vienu punktu par katru atzīmēto no šādiem apgalvojumiem: 1., 2., 3., 4., 5., 8., 11., 14., 15., 16., 20. Tāpat jūs saņemat punktu par katru no neatzīmētajiem apgalvojumiem: 6., 7., 9., 10., 12., 13., 17., 18., 19. Saskaitiet kopējo saņemto punktu skaitu.

Šis ir tests atzinības motivācijas noteikšanai. Ja jūsu iegūto punktu skaits ir no 10 līdz 12 (ieskaitot), jums ir vidējs atzinības motivācijas līmenis (šajā ziņā jūs būtiski neatšķīraties no lielākā vairuma cilvēku). 13 un vairāk punktu norāda uz augstu atzinības motivāciju, savukārt 9 un mazāk – uz zemu.

Atzinības motivācija ir vajadzība pēc citu cilvēku atzinības. Jo augstāka ir atzinības motivācija, jo vairāk cilvēku mudina darboties tieši apkārtējo atzinība, uzslava, labvēlīga attieksme.

Cilvēki ar augstu atzinības motivāciju ir orientēti uz apkārtējo uzskatiem, ātri pievienojas vairākuma viedoklim. Vēlas veidot labas attiecības ar citiem cilvēkiem, mēģina būt savaldīgi, kontrolē savas negatīvās emocijas, it īpaši dusmas, sašutumu.

Cilvēki ar zemu atzinības motivāciju ir patstāvīgi uzskatos, mazāk pakļaujas vairākuma viedoklim, necenšas kādu atdarināt. Izteiktā tieksme pēc patstāvības reizēm noved pie pieņemto uzvedības normu pārkāpšanas, rada konfliktus.

Atzinības motivācija ir viens no vajadzības pēc pašcieņas aspektiem A. Maslova vajadzību hierarhijā (sk. nodaļu par indivīdu organizācijā – 1.2.1.).

## F. Fidlera tests (LPC)

Saskaitiet iegūto punktu summu. Ja punktu skaits ir 64 vai lielāks, tad jūsu līderības stilam ir raksturīga orientācija uz attiecībām ar cilvēkiem. Ja punktu skaits ir 57 vai mazāks – līderības stils ir orientēts uz darba uzdevuma veikšanu. Ja punktu skaits ir no 58 līdz 63, jums pašam ir jāizlemj, kura no minētajām orientācijām jums ir tuvāka. Orientāciju skaidrojumu sk. nodaļā par līderību.

## R. Kilmana un K. Tomasa tests

Punktu skaitīšanas tabula.

Apvelciet burtus, kurus jūs esat atzīmējuši pie katra jautājuma punkta.

	Izvairīšanās	Pielāgošanās	Sāncensība	Kompromiss	Sadarbība
1.	A	B			
2.				A	B
3.		B	A		
4.		B		A	
5.	B				A
6.	A		B		
7.	A			B	
8.			A		B
9.	A		B		
10.			A	B	
11.		B			A
12.	A			B	
13.			B	A	
14.			B		A
15.	B	A			
16.		A	B		
17.	B		A		
18.		A		B	
19.	B				A
20.				B	A
21.		A			B
22.			B	A	
23.	B				A
24.		A		B	
25.		B	A		
26.				A	B
27.	A	B			
28.			A		B
29.	B			A	
30.		A			B

Kopējais apvilktu burtu skaits katrā stabiņā:

\_\_\_\_\_

izvairīšanās    pielāgošanās    sāncensība    kompromiss    sadarbība

Izturēšanos veidu skaidrojumu sk. nodaļā par konfliktiem (6.2.).

## Saturs

Ievads .....	4
1. Individīds organizācijā .....	6
1.1. Individuālpсихолоģiskās īpatnības .....	6
1.2. Motivācija .....	8
1.2.1. Maslova vajadzību hierarhija .....	9
1.2.2. Hercberga divu faktoru teorija .....	10
1.2.3. Alderfera vajadzību teorija .....	11
1.2.4. Maklellanda vajadzību teorija .....	12
1.2.5. Vruma ekspektāciju teorija .....	13
1.2.6. Adamsa taisnīguma teorija .....	14
2. Vadītājs līderis .....	15
2.1. Vadītāja sociālpсихолоģijas funkcijas grupā .....	15
2.2. Potenciāla līdera psiholoģiskās spējas un īpašības .....	17
2.3. Vadītāja personības ietekme uz viņa darbības efektivitāti .....	18
2.4. Vadītājs, vara, ētika un politika organizācijās .....	22
3. Līderība un tās teorijas .....	25
3.1. Iezīmju teorijas .....	25
3.2. Līderības stilu teorijas .....	26
3.2.1. Levina līderības tipoloģija .....	26
3.2.2. Biheiviorālās līderības teorijas .....	29
3.3. Situatīvās līderības teorijas .....	32
3.3.1. Vruma līderības lēmumu pieņemšanas modelis .....	32
3.3.2. Fīdlera līderības teorija .....	35
3.3.3. Houza un Evansa teorija .....	38
3.4. Transformatīvās līderības teorijas .....	39
4. Grupas organizācijā .....	41
4.1. Grupu raksturojošie psiholoģiskie procesi un parādības .....	42
4.2. Grupas attīstības fāzes .....	43
4.3. Baiona grupu koncepcija un organizācijas .....	45
4.4. Organizāciju tipi .....	46
5. Komunikācija un lēmumu pieņemšana organizācijās .....	50
5.1. Komunikācija organizācijās .....	50
5.2. Starppersonu komunikācija .....	51
5.2.1. Neverbālā komunikācija .....	55
5.2.2. Efektīva klausīšanās .....	57

5.3. Lēmumu pieņemšana organizācijā .....	59
5.3.1. Individuālā lēmuma pieņemšana .....	59
5.3.2. Lēmuma pieņemšana grupā .....	61
6. Konflikti organizācijā .....	64
6.1. Konflikti indivīda līmenī .....	64
6.2. Starppersonu konflikti .....	64
6.3. Starpgrupu konflikti .....	69
6.4. Starppersonu un starpgrupu konfliktu vadīšana .....	71
7. Organizācijas kultūra .....	74
7.1. Organizāciju kultūras līmeņi .....	75
7.1.1. Pamatpieņēmumi .....	76
7.1.2. Vērtības un normas .....	80
7.1.3. Organizāciju kultūras ārējās izpausmes .....	81
7.2. Organizāciju kultūru klasifikācija .....	85
7.2.1. Dīla un Kenedija organizāciju kultūru tipoloģija .....	85
7.2.2. Harisona organizāciju kultūru tipoloģija .....	87
7.2.3. Konstantīna organizāciju kultūru tipoloģija .....	88
7.3. Organizāciju kultūras veidošanās, diagnostika un nozīme .....	90
7.3.1. Organizāciju kultūras veidošanās faktori .....	90
7.3.2. Organizāciju kultūras diagnostika .....	91
7.3.3. Organizācijas kultūras nozīme .....	92
8. Organizāciju pilnveidošana .....	94
8.1. Organizāciju pilnveidošanu stimulējošie faktori .....	94
8.2. Pārmaiņu process .....	95
8.3. Organizāciju pilnveidošanas metodes .....	98
8.3.1. Strukturālās pilnveidošanas metodes .....	99
8.3.2. Grupu un indivīda uzvedības pilnveidošanas metodes .....	100
8.4. Personāla atlases pilnveidošana .....	103
Nobeigums .....	107
Izmantotā literatūra .....	112
Vārdnīca .....	114
Pielikums .....	119

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0303026054

**OBLIGĀTAIS  
EKSEMPLĀRS**

2. 60

2003-6  
L 82

## Viesturs Reņģe

(dz. 1952. g.)

*Psiholoģijas doktors, asociētais profesors. No 1984. līdz 1991. gadam vadīja Psiholoģijas katedru Latvijas Tautsaimniecības vadītāju un speciālistu kvalifikācijas celšanas institūtā. No 1991. gada Latvijas Universitātes pasniedzējs, lasa lekciju kursus "Organizāciju psiholoģija" un "Personības psiholoģija". Vairāk nekā 80 publikāciju par psiholoģijas jautājumiem autors. Pēdējā grāmata – "Psiholoģija. Personības psiholoģiskās teorijas" (1999).*

*Katra cilvēka dzīve ir nesaraujami saistīta ar organizācijām. Vieni tajās strādā, citi tās vada, skolēni un studenti ir topošie organizāciju darbinieki un vadītāji. Visbeidzot, katram nākas vērsties kādā organizācijā kā apmeklētājam vai klientam. Šī grāmata ir domāta visiem, kuri grib labāk saprast savas attiecības ar organizāciju, grāmata par to, kas notiek organizācijās, ko darīt, lai uzlabotu organizāciju darbu. Tā palīdzēs vadītājiem, uzņēmējiem, darbiniekiem ar iniciatīvu un atbildības izjūtu. Grāmata būs noderīga arī kā mācību līdzeklis studentiem. Tajā ir mēģināts rast atbildes uz daudziem jautājumiem. Kāpēc cilvēks strādā? Kāpēc vadītāji rīkojas tieši tā un ne citādi? Kā veidot attiecības darbā un risināt strīdīgus jautājumus? Kā pilnveidot organizāciju, padarīt tās dzīvi saturīgāku un efektīvāku?*

ISBN 9984-636-26-7



9 789984 636269

