

**Spring Valley**  
Organizācijas Attīstības Centrs



**mazā  
menedžmenta  
vārdnīciņa**



**RĪGA. PAVASARIS 2005**

## \_\_\_\_\_ **mazā menedžmenta vārdnīciņa**

Esiet sveicināti!

Ir atkal pavasaris, un *Spring Valley* piedāvā Jums jau trešo menedžmenta vārdnīciņu. Šoreiz pārdomām idejas par to, kā izprast jēdzienu līderība (*leadership*).

Uz sadarbību turpmāk!

Organizācijas attīstības centrs *Spring Valley*

---

## mazā menedžmenta vārdnīca

Izpētīt un saprast jēdzienus *līderis un līderība* cilvēkiem vienmēr ir bijis ļoti svarīgi.

Šī tēma joprojām ir viena no aktuālākajām pasaulē – gan menedžmenta pētniekiem, gan ikdienas mainīgajā sabiedrības, biznesa un politiskajā dzīvē. Lai arī par līderību ir atrodamas tūkstošiem grāmatu un vismaz 700 definīciju, tās nesniedz skaidras atbildes un receptes, kā kļūt par veiksmīgu līderi un demonstrēt izcilu līderību.

Šīs tēmas sarežģītību izskaidro tas, ka līderība lielā mērā ir emocionāla darbība, jo tā saistīta ar citu cilvēku uzvedības vadīšanu. Cilvēki savu izturēšanos biežāk maina emocionālu, nevis racionālu iemeslu dēļ. Šos emocionālos aspektus ir sarežģīti apzināt un izprast. Katrs cilvēks pats un grupa kopumā bieži neapzinās savas uzvedības patiesos cēloņus. Nereti emocionālās izjūtas cilvēkiem ir neērtas, cilvēki cenšas izvairīties no tām, tādēļ tās bieži paliek slēptas.



### Līderības jēdziena attīstība

• Sākotnēji jēdziena *līderība* skaidrošanai izmantoja **izcilo cilvēku pieeju**. Tas nozīmē, ka tika pētītas izcilu personību un līderu autobiogrāfijas, darbība un pieredze, mēģinot atklāt noteicošos faktorus un īpašības, kas ļauj runāt par cilvēku kā līderi. Gan dažādi līderības pētnieki, gan arī ikviens no mums uz jautājumu “kādas īpašības piemīt izciliem līderiem?”, atbildētu līdzīgi: līderiem ir vīzija, viņi ir izlēmīgi, uzticami, godīgi, stingri, taisnīgi, pašdisciplinēti, mērķtiecīgi, orientēti uz rezultātu, drosmīgi, prasmīgi komunikatori, darbojas istajā laikā un istajā vietā. Tomēr pētījumi pierāda tikai nelielu sakarību starp konkrētām rakstura īpašībām un līdera panākumiem.

• Tālākos pētījumos par nozīmīgāko tiek uzskatīta **attiecību dinamika**, kas veidojas starp līderi un viņa sekotājiem. Uzmanības lokā ir dažādi līderu stili, piemēram, demokrātiskais, autokrātiskais, atbalstošais utt. Blakus svarīgām rakstura īpašībām īpaša uzmanība tiek pievērsta līdera **uzvedībai**. Tas, cik lielā mērā līdera deklarētie principi un vērtības saskan ar viņa darbiem (piemēram, taisnīgums, godīgums, cieņa pret padotajiem), kļūst par noteicošo faktoru uzskatos par veiksmīgu līderi. Lai izprastu, kā līderis un līderība var attīstīties, aizvien svarīgāk ir izprast apstākļus un situāciju, kā arī cilvēku grupas aspektus (sabiedrība, organizācija utt.), kurā līderis darbojas.

## **mazā menedžmenta vārdnīcīņa**

• *Spring Valley* savā darbā atbalsta skatījumu uz līderību kā sociālu parādību komandā. Šādu skatījumu arvien vairāk piedāvā organizāciju akadēmiskie pētnieki, un tas tiek praktiski izmantots daudzās organizācijās Eiropā, Amerikā un arī Latvijā.

Līderību var dēvēt par vienu no organizācijas atšķirīgajām priekšrocībām. Līderība ir virzītājspēks gan stratēģijas izstrādē, gan pārmaiņu vadībā, gan veiksmīgu rezultātu sasniegšanā ikdienas darbā.

### **Grupa vai komanda?**

Lai izprastu, kādi aspekti nosaka līderības esamību, jāpēta konkrētā cilvēku grupa, t.i., vai grupa strādā kā komanda un vai darbu grupā varam raksturot kā sadarbību.

Grupu par komandu var sākt uzskatīt, ja tai ir kopīga misija, vērtības un mērķis, kā arī kolektīva atbildība. Veiksmīgās komandās mazāk nozīmīgs ir individuālais talants un spēcīgs līderis, kas raksturīgs grupām, svarīga – dalītā līderība. Citiem vārdiem sakot, ja strādājot grupa rada, atļauj un saglabā spēju radīt atmosfēru, kurā katrs grupas dalībnieks noteiktā laikā un vietā var būt gan galvenais līderis, gan sekotājs, un tas notiek pietiekami atklāti un apzināti, tad varam teikt, ka grupa strādā kā komanda un komandā ir līderība.



**Par līderību liecina:**

### **• Uzticība**

Uzticību komandā ir sarežģīti veidot un noturēt. Tas prasa laiku un drošu vidi. Vienlaikus formālai līguma noslēgšanai ar darbinieku tiek noslēgta arī neformāla vienošanās, kas būtu uzskatāma par uzticības sākumu. Sākotnēji uzticība var būt tikai intuitīva, un tikai vēlāk to redzam praksē. Uzticības pamatā ir cilvēku emocijas un izjūtas.

Vairums cilvēku jūtas neērti, izsakot savas emocijas. Taču no tā, cik atklāti komanda var runāt par to, kā tā jūtās, ko domā, ko prognozē, par ko uztraucas, būs atkarīga arī savstarpējā uzticība komandā.

### **• Sadarbība**

Lai izprastu sadarbību un tās uzlabošanas iespējas, svarīgi apzināties, ka cilvēki ir dažādi, arī cilvēku motīvi un intereses, apvienojoties grupās, var būt diezgan atšķirīgi. Individam konkrētā grupa var būt līdzeklis savu personīgo mērķu sasniegšanā un var būt pretēja situācija – grupa izmanto individu, lai iegūtu sev vēlamos labumus.

Dziļāk analizējot un pētot attiecības, iespējams atklāt ļoti sarežģītu attiecību tīklu gan grupas iekšienē, gan starp grupām, kas kopumā var padarīt darbu diezgan neefektīvu. Ja vēlamies izprast, kas ir līderība, un veidot efektīvu komandu, ir jāattīsta spēja saskatīt un novērot šo attiecību tīklu, kas sniedz iespēju plašāk saredzēt atbalstošos vai traucējošos faktorus grupas efektīvam darbam.

### Kā attīstīt līderību?

Vienkāršākais un reizē sarežģītākais instruments, kā attīstīt līderību, ir spēja **novērot**. Tas nozīmē –vienlaikus sekot un ievērot gan to, **ko** grupa dara, gan to, **kā** grupa rīkojas dažādās situācijās. Informācija par grupā notiekošo nodrošina mūs ar svarīgiem datiem, kas palīdz izprast un analizēt situāciju grupā. Ir jāvēro, vai grupa strādā kā komanda, kurā pastāv līderība, kas palīdz strauji virzīties uz mērķi, vai arī grupā kāds vienkārši cenšas dominēt, nelietderīgi tērējot darbam paredzēto laiku un radot labvēlīgu augsni baumām, intrigām un savstarpējai neapmierinātībai.

Lai cilvēki attīstītu spēju novērot, svarīga ir sevis un savas subjektivitātes apzināšanās.

## Kā attīstīt līderību?

Vienkāršākais un reizē sarežģītākais instruments, kā attīstīt līderību, ir spēja **novērot**. Tas nozīmē – vienlaikus sekot un ievērot gan to, **ko** grupa dara, gan to, **kā** grupa rīkojas dažādās situācijās. Informācija par grupā notiekošo nodrošina mūs ar svarīgiem datiem, kas palīdz izprast un analizēt situāciju grupā. Ir jāvēro, vai grupa strādā kā komanda, kurā pastāv līderība, kas palīdz strauji virzīties uz mērķi, vai arī grupā kāds vienkārši cenšas dominēt, nelietderīgi tērējot darbam paredzēto laiku un radot labvēlīgu augsni baumām, intrigām un savstarpējai neapmierinātībai.

Lai cilvēki attīstītu spēju novērot, svarīga ir sevis un savas subjektivitātes apzināšanās.





---

# mazā menedžmenta vārdnīciņa

