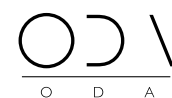


LĪDERĪBAS
FENOMENS
LATVIJĀ

2008

VADĪTĀJU
STĀSTI

LĪDERĪBAS FENOMENS LATVIJĀ



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

Grāmatas atbalstītāju kluba biedri:



© SIA O.D.A. 2008

ODA VADĪTĀJIEM un VADĪTĀJU STĀSTI ir LP Patentu valdē reģistrētas preču zīmes. Visas tiesības aizsargātas. Neviena šā izdevuma daļa nedrīkst tikt kopēta, saglabāta informacionāli – meklējošās sistēmās vai nodota jebkurā formā un jebkuriem līdzekļiem – elektroniskā, mehāniskā, fotokopijas, pierakstu vai jebkurā citā veidā – bez autortiesību turētāju atļaujas.

Literārais redaktors Oskars Lapsiņš
Mākslinieks Māris Jansons
Fotogrāfs Gvido Kajons
Maketētājs Ints Vikmanis

Iespiesta un iesieta Jelgavas tipogrāfijā.

ISBN 9984–792–81–1

Satura rādītājs

Priekšvārds.....	7
Vadītājs, līderis un līderība. Pārskats par līderības teorijām	10
Pārskata sagatavošanā izmantotā literatūra	45
Ieteicamā literatūra	49
Intervijas ar Latvijas organizāciju vadītāju aptaujā izvēlētiem vadītājiem – līderiem	50
Par līdzsvarotu attīstību – intervija ar Juri Biķi.....	50
No koka mentes līdz nākotnes produktiem – intervija ar Aivaru Žimantu.....	76
Ar sistēmisku skatu no punkta A līdz Z – intervija ar Juri Bindī	112
Balansējot starp racionālo un iracionālo – intervija ar Kārli Miķelsonu	150
Ceļā pašai pie sevis – intervija ar Ingrīdu Blūmu	174
Par bērnības sapņa radošu transformāciju – intervija ar Nilu Melngaili	206
Staigājot pa izaicinājumu asmeni – intervija ar Edgaru Štelmaheru	244

Priekšvārds

Miļo lasītāj!

Ar patiesu prieku nododam jums vērtēšanai pirmo sērijas “Vadītāju stāsti” grāmatu “Līderības fenomens Latvijā”. Laikā, kad Latvija un tās iedzīvotāji atzīmē Latvijas Republikas 90. dzimšanas dienu, šī grāmata ir vēl viens vēstījums mums visiem, ka mums ir spēcīgi vadītāji – līderi, kas paši spēj sasniegt lielus mērķus un iedvesmot arī citus.

Šajā grāmatā un arī turpmākajās sērijas “Vadītāju stāsti” grāmatās iepazīstināsim lasītājus ar veiksmīgiem Latvijas vadītājiem un uzņēmējiem. Grāmata apkopo un popularizē viņu pieredzi un praktiskajā darbā gūtās atziņas dažādu vadības jautājumu risināšanā. Tas veicinās pieredzes nodošanu citiem – esošajiem un topošajiem vadītājiem valsts, privātajā un sabiedriskajā sektorā. Mēs – grāmatas veidotāji – ticam, ka tepat Latvijā mums ir daudz pozitīvu paraugu, no kuriem mācīties un gūt ierosmes gan katra cilvēka personīgai, gan visas valsts attīstībai.

Grāmatas tapšanas ceļš vairāk nekā gada garumā nebija viegls. Grāmatas kopējā iecere, satura struktūra nav citur aizgūta, tā radusies pašu grāmatas veidotāju galvās, tāpēc grāmatas sagatavošanā gājām “celmlauža” ceļu. Iesākumā tika analizēti dažādi grāmatas struktūras varianti, jo grāmatā vēlējāmies parādīt gan pasaulē valdošās nostādnes par līderības jautājumiem, gan raksturot vietējo – Latvijas vadītāju – pieredzi. Daudz laika un pārdomu tika veltīts interviju tematikas un jautājumu sagatavošanai, lai kaut nedaudz izdotos atklāt grāmatas varoņu patieso būtību, uzzināt šo vadītāju dzīves un darba gaitās gūtās atklāsmes, no kurām daļa ir dziļi personīgas un līdz ar to tiek sargātas no ikdienas garāmgājēju skatiena.

Grāmatas ievadnodaļā, ko uzrakstījis psiholoģijas zinātņu doktors, profesors Viesturs Reņģe, ir sniegts plašs pārskats par vadības un līderības teoriju attīstību no 20. gadsimta sākuma līdz mūsdienām. No teoriju pārskata lasītājs var gūt priekšstatu, cik dažādi uz jautājumu, kas raksturo vadītājus un līderus un kādi faktori nosaka vadītāju kā līderu veidošanos, raugās dažādu vadības un psiholoģijas skolu pārstāvji.

Grāmatas galveno daļu veido intervijas ar septiņiem Latvijā pazīstamiem vadītājiem – Ingrīdu Blūmu, Edgaru Štelmaheru, Nilu Melngaili, Juri Biķi, Aivaru Žimantu, Kārli Miķelsonu un Juri Bindi.

Daudzus lasītājus noteikti interesēs, kāpēc tika izraudzīti tieši šie septiņi grāmatas varoņi. 2007. gada rudenī konsultāciju uzņēmums *O.D.A. (Organization Development Academy)* organizēja Latvijas organizāciju un uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāju aptauju, jautājot, kurus vadītājus viņi uzskata par līderiem un kuru pieredze un sasniegumi varētu kalpot par ierosmi citiem vadītājiem. Grāmatai tika ieteikti vairāk nekā 20 uzņēmumu un organizāciju vadītāji. Saņemto atbilžu skaits par katru vadītāju noteica grāmatas varoņu izvēli.

Ne viss, kas ar grāmatas varoņiem tika pārrunāts un uzziņāts intervijās, ir nokļuvis šajā grāmatā. Tomēr droši var teikt, ka katra intervija ir dzīvs stāsts, stāsts par cilvēku – viņa pieredzēto, apgūto, pārdomām, veismēm un neveismēm, kas viss kopā veido katra varoņa unikālo dzīves un karjeras raksturojumu. Intervijās ar visiem septiņiem varoņiem grāmatā apzināti esam saglabājuši viņiem raksturīgo valodas izteiksmes stilu, kas daudziem varbūt nešķitīs pietiekami literārs. Tāpat, lasot šīs intervijas, pamanīsiet, ka katras sarunas plašums vai dziļums par kādu no jautājumiem atšķiras, kaut gan sākotnēji interviju tematika un jautājumi visos gadījumos bija vienāda. Mūsaprāt, tieši šī ir viena no grāmatas vērtībām, ka esam centušies atklāt un parādīt septiņu grāmatai intervēto Latvijas vadītāju – līderu – unikālās, spilgtākās personības un dzīves ceļa iezīmes, ļaujot lasītājiem pašiem saskatīt un novērtēt šo vadītāju kopīgās un atšķirīgās pazīmes un atbildēt uz jautājumu – kas raksturīgs Latvijas līderiem?

Vairāku grāmatai intervēto varoņu profesionālajā dzīvē kopš interviju sagatavošanas 2007. gada nogalē un 2008. gada sākumā ir notikušas nozīmīgas pārmaiņas, kas grāmatā nav atspoguļotas. Grāmata nepretendē uz biogrāfiskajā ziņā ļoti precīzu grāmatas varoņu dzīves pārstāstu. Intervijas pēc to sākotnējās sagatavošanas vairs netika papildinātas, paturot prātā, ka ikviena cilvēka dzīve ir process, kas aizvien nes sev līdzīgu kaut ko jaunu un iepriekš nezināmu. Jautājums, ko droši vien katrs sev ik pa brīdim uzdodam, ir – kuri notikumi un kādā veidā mūs ietekmē vai pat transformē? Uz šiem jautājumiem grāmatas varoņi sniedz savas atbildes.

Liels paldies grāmatas varoņiem – Ingridai Blūmai, Edgaram Štelmaheram, Nilam Melngailim, Jurim Biķim, Aivaram Žimantam, Kārlim Miķelsonam un Jurim Bindem – par milzīgo uzticēšanos mums kā grāmatas veidotājiem visā grāmatas tapšanas procesā – no brīža, kad viņi piekrita kļūt par grāmatas varoņiem, līdz pat grāmatas nodošanai tipogrāfijā! Tāpat liels paldies

maniem kolēģiem konsultāciju uzņēmumā *O.D.A.*, kuru profesionalitāte un patiesa interese par intervējamajiem cilvēkiem ļāva darbam iegūt to saturisko formu, kāds ir šajā grāmatā!

Paldies AS “Swedbanka” un citiem atbalstītājiem, kas vēlējas palikt neatklāti, par finansiālu atbalstu šīs grāmatas izdošanā!

Šī grāmata ir veltījums Latvijai un Latvijas vadītājiem: gan tiem, kas sevi jau ir pierādījuši grūtajā un atbildīgajā vadītāja darbā, gan tiem, kas ir profesionālā ceļa sākumā vai tikai gatavojas uz tā nostāties. Par godu Latvijas nozīmīgajai jubilejai šogad tiek rīkotas daudzas pozitīvas kampaņas, tostarp “Mēs varam!”. Ir patiesi svarīgi pamanīt, pozitīvi izcelt un novērtēt tos cilvēkus, kas ir veikuši diženus un nozīmīgus darbus Latvijas labā. Un tikpat svarīgi, ka mēs visi noticam: arī mēs to varam. Noticam un aktīvi darbojamies, lai īstenotu savus sapņus.

Lai mums izdodas! Lai šī grāmata palīdz katram izbaudīt īstena prieka un gandarījuma pilnas situācijas, kad “visa pasaule ir pie kājām”!

Grāmatas veidotāju vārdā
Gitāna Dāvidsone

VADĪTĀJS, LĪDERIS UN LĪDERĪBA

Pārskats par līderības teorijām

Sagatavojis psiholoģijas zinātņu doktors,
profesors Viesturs Reņģe

Strauji mainīgajā mūsdienu pasaulē notiek ekonomikas globalizācija, nacionālā ekonomika pamazām sāk kļūt par nosacītu jēdzienu, vērsas plašumā un nostiprinās starptautiskie sakari un mijiedarbība starp organizācijām visā pasaulē. Jaunu tehnoloģiju parādīšanās, it īpaši informācijas un tās apstrādes sfērā, paver jaunas, līdz šim nebijušas iespējas.

Organizācijas mainās līdzī pārraiņām pasaulē. Vertikāli orientētās, hierarhiskās organizācijas kļūst par izzūdošu parādību, it īpaši ražošanas un pakalpojumu sfērā. Korporāciju vietā aizvien vairāk parādās starpfirmu "tīmekļi" (*networks*) un "virtuālās" organizācijas. Deniss Russo (*Rousseau*, 1997) atzīst, ka notiek pakāpeniska "pārslēgšanās" no organizācijām kā institūcijām uz organizēšanu kā nepārtrauktu procesu.

Veiksmīga līderība ir viens no būtiskākajiem organizācijas efektivitātes priekšnosacījumiem. Pārmaiņas ekonomikā un pasaulē kopumā izvirza jaunas līderības problēmas. Izzūdot vertikāli hierarhiskajām organizāciju struktūrām, 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 demogrāfiskajā (dzimums, vecums), gan etniskajā, gan izglītības un profesionālās sagatavotības ziņā. Tas prasa spējas vienlaikus realizēt dažādas pieejas vadībai, ļoti elastīgu darba stimulēšanas sistēmu, ņemot vērā individuālās atšķirības.

Šajā nodaļā tiks aplūkotas galvenās līderības teorijas, kuras mūsdienās tiek izmantotas, gan izvēloties vadošos darbiniekus, gan sagatavojot cilvēkus vadītāja darbam.

Vadītājs ir cilvēks, kurš ir oficiāli iecelts vai ievēlēts vadošā amatā, tas nozīmē, ka viņam grupā vai organizācijā ir noteikts statuss, kura galvenā iezīme ir vara, ko atzīst tie, kuri pakļaujas šim cilvēkam. Angļu valodā vadītājam atkarībā no vadības līmeņa var būt dažādi apzīmējumi: *supervisor* – zemākā līmeņa vadītājs, *manager* – vidējā līmeņa vadītājs, *executive* vai *Chief Executive Officer (CEO)* – augstākā līmeņa vadītājs. Latvijā gan apzīmējums "menedžeris" bieži vien tiek lietots daudz plašākā nozīmē. Par menedžeriem tiek dēvēti ne tikai zemākā līmeņa vadītāji, bet arī pārdevēji ("pārdošanas menedžeris") un dažādu pasākumu organizatori.

Kas ir kopīgs un kas – atšķirīgs vadītājam un līderim? Vienkāršotā veidā vadītāja un līdera atšķirību var skaidrot ar autoritātes palīdzību. Izšķir "varas autoritāti", ko nosaka statuss, ieņemamais amats, un "personisko autoritāti",

ko nosaka indivīda zināšanas, prasmes, 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 šā indivīda, galvenokārt baidās no viņa. Ja indivīdam ir personiskā autoritāte, tad cilvēki respektē, ciena viņu.

Lielākā daļa autoru ir vienisprātis, ka līderis ir cilvēks, kurš ietekmē citus pārlicinot, nevis piespiežot. Tātad var būt vienkārši vadītājs, kuram ir varas autoritāte, bet nav personiskās autoritātes, var būt līderis, kuram ir personiskā autoritāte, bet nav oficiāla varas statusa, visbeidzot tas var būt vadītājs – līderis (šajā gadījumā bieži vien lieto psiholoģiski ne visai korektu apzīmējumu “formālais līderis”, līdz ar to uzsverot, ka var būt arī “neformālais līderis” – cilvēks, kuram ir liela ietekme uz citiem cilvēkiem, lai gan nav oficiāla vadītāja statusa). Jēdzieni “vadītājs” un “līderis” nereti tiek lietoti kā sinonīmi. Tam ir savs pamats, jo vārds *leader* no angļu valodas var tikt tulkots gan kā “vadītājs”, gan kā “līderis”, tāpat arī *leadership* – “vadība” vai “līderība”. Turpmāk tiks runāts galvenokārt par vadītājiem – līderiem, lai arī neapšaubāmi līdera īpašības katram konkrētam vadītājam var būt izteiktas dažādā mērā. Līderība ir indivīda spēja ietekmēt un motivēt citus, lai efektīvi sasniegtu mērķi, savukārt līderis ir cilvēks, kuram šāda spēja piemīt.

Hersijs un Blanšards (*Hersey un Blanchard*, 1993) starp vadīšanu un līderību saskata šādu galveno atšķirību: menedžmentā uzsvars tiek likts uz organizācijas mērķu sasniegšanu, bet līderībā – uz ietekmi. Menedžera (vadītāja) funkcijas ir 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). Lai veiktu šīs funkcijas, ir nepieciešama varas autoritāte. Ja menedžerim ir neformāla ietekme, viņš vienlaikus darbojas arī kā līderis.

Amerikāņu pētnieks Vorens Beniss (*Bennis un Nanus*, 1985) uzskaita galvenās menedžera (vadītāja) un līdera atšķirības:

- menedžeri administrē, līderi ievieš jauninājumus;
- menedžeri atdarina, līderi ir oriģināli;
- menedžeri koncentrē uzmanību uz sistēmām un struktūrām, līderi – uz cilvēkiem;
- menedžeri paļaujas uz kontroli, līderi rada uzticēšanos;
- menedžeri jautā: “Kā un kad?”, līderi – “Ko un kāpēc?”;
- menedžeri akceptē pieņemto kārtību, līderi izaicina to;

- menedžeri ir klasiskie “labie zaldāti”, līderi ir personības;
- menedžeri veic darbu pareizi, līderi veic pareizo darbu.

Vadoties no šīm atšķirībām, Koters (*Kotter*, 1990) secina, ka menedžments vairāk ir orientēts uz kārtības uzturēšanu, rutīnas pienākumu veikšanu, līderība – uz konstruktīvām vai adaptīvām pārmaiņām, novatorismu.

Lai gan īpašu līdera funkciju nošķiršana ir visai nosacīta, tās ir funkcijas, kuru efektīva veikšana vadītājam palīdz veidot un uzturēt savu personisko autoritāti grupā. Balstoties uz amerikāņu autoru D. Kreča, R. Kračfilda un E. Bellači darbu “Indivīds sabiedrībā” (*Krech, Crutchfield un Bellachy*, 1962), kas kļuvis jau par klasiku, var izdalīt vairākas līdera funkcijas.

1. Administratīvā funkcija. Šis ir jau nosaukto vadības funkciju apkopojošs apzīmējums. Vadītāja personiskā autoritāte lielā mērā ir atkarīga no tā, kā viņš veic savus tiešos vadības pienākumus, jo no šo pienākumu veikšanas ir atkarīgi grupas vai organizācijas panākumi. 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. Tā var būt nepārdomātas vadītāja izvēles situācijā (vadītājs izraudzīts nevis pēc savām reālajām spējām un īpašībām, bet gan kādu citu apsvērumu dēļ). Viena no biežākajām kļūdām vadītāju izvēlē ir tā, ka labs speciālists automātiski tiek uztverts kā labs iespējamais vadītājs. Ja cilvēkam nav noslieces uz organizatorisku darbību, zema varas motivācija, viņš, arī esot vadošā amatā, priekšroku dos profesionālam darbam, ko viņš veica arī iepriekš kā speciālists, nevis vadības funkcijām. Pēc Džona Ņūstroma un Keitas Devisas (*Newstrom un Davis*, 1997) domām, var izrādīties arī, ka spēcīgi līderi ir vāji vadītāji. Viņi var “iekustināt” grupu, bet nespēj noturēt tās virzību vajadzīgajā virzienā.
2. “Stratēģiskā” funkcija. Tā ir augstāk esošās 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 esošās 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 vadītājam ir jāatrod tāda pieeja šajā “lomu konfliktā”, lai, vienlaikus apmierinot darbinieku intereses, tiktu sasniegti organizācijas mērķi.
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 arī ir 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 var mazināt vadītāja autoritāti darbinieku acīs.

4. Pārstāvnieciskā funkcija. Arī šī funkcija ir daudzpusīga. Viena no tās izpausmēm ir reprezentatīvais aspekts – kāds ir vadītāja tēls: ārējais izskats, stāja, apģērbs, manieres, prasme veidot attiecības ar citiem cilvēkiem. Svarīgs ir arī saturiskais aspekts: kā vadītājs spēj pārstāvēt savu darbinieku intereses, parādīt viņu sasniegumus, vadīt 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. "Šķīrējtiesneša" 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 uz 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 sistēmas veidotājs, grupas dalībniekiem šīs vērtības ir jāuztver kā savējās.

Lai gan līderība nereti tiek identificēta ar individualitāti – līderi, tā tomēr ir process – noteikts mijiedarbības veids starp cilvēkiem. Šajā procesā indivīds ietekmē grupas dalībniekus, lai sasniegtu grupas vai organizācijas mērķus (Hollander, 1985).

Vara organizācijās

Runājot par vadītāja un līdera iespējamajām attiecībām, tika minēta varas autoritāte un personiskā vara. Tās ir dažādas varas izpausmes iespējas organizācijā. Amerikāņu psihologs Džefrijs Fefers (*Pfeffer*, 1992, 117) varu definējis šādi: "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, starp tiem 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 nekādu tiesību nevajag. Savukārt ietekme ir plašāks jēdziens nekā vara, tā ietver sevī iespējas mainīt cilvēkus vispārīgākā veidā – mainīt viņu apmierinātību ar darbu, darba izpildi. Ietekme ir ciešāk saistīta ar līderību nekā vara. Ietekme ir varas reālā izmantošana, vara ir ietekmes potenciāls. Indivīdam var būt vara, kuru viņš neizmanto (t. i., neizmanto savu ietekmi), bet indivīds nevar kādu ietekmēt, ja viņam nav varas.

Joprojām visnozīmīgākā un mūsdienā psiholoģiskajā literatūrā visvairāk pieminētā ir Džona Frenča un Bertrama Reivina varas tipoloģija (*French un Raven*, 1959). Viņi identificē vairākus varas veidus.

1. Atlīdzības vara (*rewards*). Šīs varas avots ir iespējas nodrošināt citiem vēlamā rezultāta sasniegšanu vai apbalvošanu (piemēram, paaugstināt atalgojumu, nodrošināt labāku darbu, izvirzīt labākā amatā, uzticēt lielāku atbildību u. tml.). Svarīgi, lai ietekmējamais cilvēks būtu ieinteresēts šajos rezultātos vai apbalvojumos un būtu pārliecināts, ka ietekmētājs (persona vai grupa) tos spēs reāli nodrošināt.
2. Piespiešanas vara (*coercion*). Vara balstās uz bailēm no soda, kas var būt gan dažādu labumu un priekšrocību atņemšana, gan morāls nosodījums, gan atļaišana no darba. Ietekmētājam ir jābūt reālām iespējām sodīt citus cilvēkus, un šiem cilvēkiem ir jābaidās no iespējamā soda, t. i., tam ir jābūt pietiekami nozīmīgam un neizbēgamam. Salīdzinājumā ar atlīdzināšanu, kad cilvēks ir tieši ieinteresēts iespējamā atlīdzībā, piespiešanas gadījumā cilvēks ir vairāk ieinteresēts nesaņemt sodu, tāpēc pakļaušanās ietekmei var būt tikai ārēja. Līdz ar to piespiešana salīdzinājumā ar atlīdzināšanu prasa pastāvīgu uzraudzību.
3. Kompetences vara (*expertise*). Varas avots var būt īpašas zināšanas un iemaņas. Kompetences vara ir atkarīga no tā, cik lielā mērā cilvēki ietekmētājam piedēvē konkrētas zināšanas un prasmes, it īpaši kādā specifiskā

nozārē. Svarīga ir arī paļaušanās uz ietekmētāja godīgumu un labo reputāciju. Jo vairāk organizācijas specializējas, jo lielāka kļūst kompetences varas nozīme visos līmeņos.

4. Informatīvā vara (*information*). Tā atšķiras no iepriekšējās varas ar to, ka ietekmētājs ir ne tik daudz eksperts kādā jautājumā, bet gan nozīmīgas informācijas avots. Šādā nozīmē par plašsaziņas līdzekļiem runā kā par "ceturto varu". Svarīga ir ietekmētāja spēja pārliecināt citus cilvēkus, panākt viņu piekrišanu.
5. Referentā vara (*likeableness*). Šādu varu ietekmētājs iegūst tad, ja cilvēki sāk sevi identificēt ar viņu, apbrīno un cenšas atdarināt savos uzskatos un uzvedībā. Šī vara nāk galvenokārt no cilvēku vēlmes identificēt sevi ar spēcīgu personību. To lielā mērā sekmē šīs personas pievilcīgums un personības īpašības.
6. Leģitīmā vara (*legitimacy*). Cilvēki atzīst ietekmētāja tiesības būt noteicējam. Šis apzīmējums faktiski ir autoritātes sinonīms. Ir trīs galvenie leģitīmās varas avoti. Pirmkārt, tās var būt sabiedrībā vai kādā cilvēku grupā dominējošās kultūras normas, kuras nosaka to, kas padara varu likumīgu (piemēram, cilvēka vecums, izcelsme, fiziskie dotumi u. c.). Otrkārt, tā var būt sabiedrībā izveidojusies hierarhiskā sociālā struktūra, kurā vara ir valdošā sabiedrības slāņa rokās, vai arī vara zināmās robežās tiek piešķirta noteiktām sociālām lomām (piemēram, tiesnesis, policists, ārsts, skolotājs, vadītājs utt.). Treškārt, leģitīmā vara var tikt deleģēta, piemēram, ievēlēta parlamenta vai pašvaldības vara, priekšsēdētājs, valdes loceklis u. tml. Vadītāja leģitīmo varu organizācijā nosaka organizācijas formālā struktūra. Tā nosaka vadītāja tiesības vadīt un kontrolēt darbiniekus un darbinieku pienākumu pakļauties vadītāja rīkojumiem.

Šos sešus varas tipus var iedalīt divās grupās – organizāciju grupā un personiskajā grupā. Atlīdzības, piespiešanas, leģitīmā un informācijas vara ir atkarīga no organizācijas, indivīda formālā statusa. Izmaiņas organizācijas struktūrā vai pienākumu sadalē ietekmēs arī šos varas tipus. Savukārt referentā un kompetences vara ir cieši saistīta ar paša indivīda personību, nevis ar organizāciju. Tātad atlīdzināšanas, piespiešanas, leģitīmā un informācijas vara ir raksturīga vadītājam (kā ieceltai vai ievēlētai amatpersonai), savukārt referentā un kompetences vara ir raksturīga līderim. Šie varas tipi nav pilnīgi neatkarīgi cits no cita, un katrs cilvēks var tos efektīvi izmantot dažādās kombinācijās.

Tas, kuras varas izmantošanai tiek dota priekšroka, ir atkarīgs no indivīda statusa organizācijas hierarhijā, personības īpašībām (it īpaši no harismas un līdera potenciāla), kompetences un iespējām (*Bacharach* un *Lawler*, 1980). Varas tipa izmantošana ir atkarīga arī no tā, attiecībā uz ko šī vara tiek

izmantota. Kompetences vara var tikt izmantota attiecībā uz jebkuru indivīdu neatkarīgi no viņa statusa organizācijā. Pārējie varas veidi dažādā mērā var tikt izmantoti tikai attiecībā uz padotajiem. Varas izmantošana ir atkarīga arī no organizācijas normām un personības individuālā stila.

Lai arī Frenča un Bella tipoloģija ir vispopulārākā, tai tomēr piemīt būtisks trūkums – tiek jaukti varas un sociālās ietekmes jēdzieni. Lielākā daļa definīciju ietver sevī varas subjekta gribas uzspiešanu citiem indivīdiem pretēji viņu pašu vēlmēm (*Haslam*, 2004). Īpaši šī pretruna skar referentās varas jēdzienu, tāpat arī kompetences un likumīgo varu. Līdera ietekme balstās uz kompetences, informatīvo un referentālo varu, līderis neuzspiež citiem savus nodomus pretēji viņu gribai.

Varas izmantošanas veids var būt atkarīgs no individuālajām īpašībām. Sākotnēji pētnieki pievērsa uzmanību tam, kādi personības faktori nosaka piespiešanas izmantošanu. Par pamatu tika ņemta autoritārās personības teorija. Autoritārām personībām ir raksturīga neiecietība pret atšķirīgiem viedokļiem, neelastīgums, konkrēta domāšana, stingra sekošana normām. Tomsons (*Thompson*, 1961) ir aprakstījis "maziskās tirānijas" (*petty tyranny*) jeb "biropātības" sindromu. Šādi vadītāji ir glaimīgi un lišķīgi attiecībās ar savu priekšniecību un vienlaikus ļaunprātīgi izmanto savu varu attiecībās ar saviem darbiniekiem. Šim sindromam ir sešas pazīmes: patvaļība un lieluma mānija; padoto noniecināšana; intereses trūkums par citiem; agresīvs konfliktu risināšanas stils; noraidošā attieksme pret iniciatīvu; nekonsekventa sodu izmantošana.

Ekspertiem (*Kipnis*, *Schmidt*, *Price* un *Stitt*, 1981) parāda, ka pati iespēja izmantot piespiešanas varu provocē šīs varas izmantošanu un šī izmantošana var nebūt saistīta ar kādām patoloģiskām personības īpašībām. Biznesa augstskolas studentiem tika dots uzdevums – vadīt vidusskolēnu grupu, kuri veic kādu uzdevumu blakus ēkā. Pusei eksperimenta dalībnieku tika teikts, ka viņi var izmantot gan apbalvojumus, gan finansiālus sodus, pārceļšanu citā darbā vai pat atļaušanu no darba. Otrai pusei šādas varas nebija. Viņiem vienkārši pateica, ka viņi kā iecelti vadītāji var izmantot savu pārliecināšanas spējas, lai panāktu vēlamo rezultātu. Patiesībā nekādu skolēnu nebija, informāciju par viņu "paveikto darbu" sniedza eksperimentatori. Tie studenti, kam bija dota "vara", divreiz biežāk mēģināja iejaukties "strādājošo" darbā (mudinot viņus vai draudot), zemāk vērtēja "darbinieku" spējas un viņu nozīmi firmai, mazāk vēlējās šos "darbiniekus" vēl kādreiz pieņemt darbā, mazāk bija gatavi rekomendēt viņus paaugstināšanai amatā. Pēc eksperimenta beigām tā dalībniekiem vaicāja, vai viņi vēlētos tikties ar saviem darbiniekiem pie kafijas tases. Šo uzaicinājumu pieņēma 79% studentu, kam nebija īpašas varas, un tikai 35% ar varu apveltītie eksperimenta dalībnieki.