

**Julija Jacquemod**

**LĪDERA-PADOTĀ MIJIEDARBĪBA UN ORGANIZĀCIJAS  
UZTICĒŠANĀS KĀ KONTEKSTS UN MIKRO-PAMATI  
ORGANIZĀCIJAS NOVATORISKUMAM**

**Promocijas darba kopsavilkums**

Nozare: Ekonomika un uzņēmēdarbība

Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

**Zinātniskie vadītāji: Dr. sc. admin. Iveta Ludviga**

**Dr. rer.oec. Patrick Sassmannshausen**

**Rīga 2020**

Jacquemod, J. (Žakemo, J.), 2020. Līdera-padotā mijiedarbība un organizācijas uzticēšanās kā konteksts un mikro-pamati organizācijas novatoriskumam. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga, 102 lpp.

Publicēts saskaņā ar 2019. gada 20. novembrī RISEBA Promocijas padomes apstiprināto lēmumu, protokola Nr. 19/13-1/4.

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā “Atbalsts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas “RISEBA” doktora studiju īstenošanai.”



## PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS EKONOMIKĀ UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI

Promocijas darbs izstrādāts Rīgā, Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā “RISEBA” un Banku augstskolā laika posmā no 2012. līdz 2019. gadam.

Promocijas darba aizstāvēšana notiks 2020. gada 24. augustā RISEBA promocijas padomes sēdē, RISEBA, Meža ielā 3, 214. telpā, plkst. 13:00

Zinātniskie vadītāji: **Iveta Ludviga**, Dr. sc. admin., prof., Biznesa, mākslas un tehnoloģiju Augstskola RISEBA, **Patrick Sassmannshausen**, Dr. rer. oec., prof., Ostbayerische Technische Hochschule OTH Regensburg.

Recenzenti:

**Irina Senņikova**, Dr. oec., prof., Biznesa, mākslas un tehnoloģiju Augstskola RISEBA (Latvija)

**Ērika Šumilo**, Dr. oec., prof., Latvijas Universitāte (Latvija)

**Anna-Maija Lāmsä**, Dr., prof., Jyväskylä University School of Business and Economics (Somija).

Promocijas padomes priekšsēdētājs: **Andrejs Čirjevskis**, Dr. oec., prof., Biznesa, mākslas un tehnoloģiju Augstskola RISEBA

Promocijas padomes sekretārs: **Vulfs Kozlinskis**, Dr. hab. oec., prof. emeritus, Biznesa, mākslas un tehnoloģiju Augstskola RISEBA.

### APSTIPRINĀJUMS

Ar šo apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai RISEBA Promocijas padomei doktora grāda iegūšanai ekonomikā un uzņēmējdarbībā. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Jacquemod Julija

2019. gada 26. novembris

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, satur ievadu, 3 daļas, secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu – kopā 240 lappuses un 8 pielikumus. Literatūras sarakstā ir 618 literatūras avoti.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties RISEBA bibliotēkā, Meža ielā 3 un tīmekļa vietnē [www.riseba.lv](http://www.riseba.lv). Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt: Annai Strazdai, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: [anna.strazda@riseba.lv](mailto:anna.strazda@riseba.lv), tālr.: +371 67807234

© Julija Jacquemod, 2020

© Banku augstskola, 2020

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2020

ISBN 978-9984-705-48-4

## Satura rādītājs

ANOTĀCIJA .....	4
PĒTĀMO PARĀDĪBU DEFINĪCIJAS UN SKAIDROJUMS .....	5
IEVADS .....	6
1. DAĻA . LMX UN TĀ IETEKME UZ ORGANIZĀCIJAS UZTICĒŠANOS UN NOVATORISKUMU .....	12
1.1. Līderības attiecību pieeja .....	12
1.2. Vadītāja – padotā mijiedarbības (LMX) teorijas pamati.....	13
1.3. Organizācijas uzticēšanās.....	15
1.4. Organizācijas novatoriskums .....	17
2. DAĻA . PĒTĪJUMA METODOLOGIJA .....	18
2.1. Pētījuma izlase .....	18
2.2. Pētījuma hipotēžu pamatojums.....	20
2.3. Pētījuma konceptuālais modelis .....	24
2.4. Pētījuma kvantitatīvās daļas metodes un procedūra.....	25
2.5. Pētījuma kvalitatīvās daļas metodes un kārtība .....	26
3. DAĻA . PĒTĪJUMA REZULTĀTI.....	26
3.1. Pētījuma kvantitatīvie dati un rezultāti.....	26
3.2. Pētījuma kvalitatīvās daļas rezultāti .....	32
3.3. Kvantitatīvo un kvalitatīvo metožu iegūto rezultātu integrācija.....	33
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	35
NOSLĒGUMS .....	41
<b>Tabulu saraksts</b>	
Tabula 1.1 LMX priekšnoteikumi (Autores kopsavilkums).....	14
Tabula 1.2. LMX sekas (Autores kopsavilkums) .....	15
Tabula 3.1. Respondentu sociāli demogrāfiskais profils (n = 405) .....	26
Tabula 3.2. Kronbaha Alfa koeficienti un pētījumu konstruktū aprakstoša statistika (n=405) .....	27
Tabula 3.3. Hierarhiskās regresijas rezultātu kopsavilkums .....	28
Tabula 3.4. Kategorijas sagrupētas apakškategorijās (autores sintēze) .....	32
Tabula 3.5. Secinājumi par hipotēzēm un izpētes jautājumiem izmantojot jauktu metožu pieeju .....	33
Tabula 3.6. Vadītāja uzvedības vadlīnijas organizācijas novatoriskuma attīstībai.....	35
<b>Attēlu saraksts</b>	
Attēls 1.1. Uzticēšanās attīstība laika gaitā (Lewicki, et al., 2006, pielāgots ar modifikācijām) .....	16
Attēls 2.1. Pētījuma konceptuālais modelis.....	24
Attēls 3.1. Pilns konceptu attiecību modelis .....	29
Attēls 3.2. Pilns modelis ar piecām novatoriskuma un divām uzticēšanās dimensijām. ....	30

## ANOTĀCIJA

Promocijas darba nosaukums ir „Līdera-padotā mijiedarbība un organizācijas uzticēšanās kā konteksts un mikro-pamati organizācijas novatoriskumam”.

Pētījuma mērķis ir izpētīt attiecības starp Līdera-padotā mijiedarbību (oriģ. Leader member exchange vai LMX), organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu un noteikt, kuri specifiskie faktori organizāciju kontekstā būtu jāņem vērā vadītājiem, lai paaugstinātu organizācijas novatoriskumu. Balstoties uz attiecību vadības teoriju, šajā pētījumā tiek pētīta līdera un padotā mijiedarbība kā organizācijas novatoriskuma sociālais mikro-pamats.

Pētījumā ir izmantota jauktā metodoloģija. Kvantitatīvie dati ir iegūti, izmantojot strukturētu aptauju 80 lielajos Latvijas uzņēmumos, izlasi veido 405 respondenti. Kvalitatīvo datu pamatā ir 8 padziļinātas intervijas ar lielu organizāciju biznesa vadītājiem-līderiem. Lai pārbaudītu hipotēzes, kvantitatīvajiem datiem tika izmantota hierarhiskā regresijas analīze un strukturālā vienādojuma modelēšana, savukārt kvalitatīvajiem datiem tika izmantota tematiskā analīze un pielietots MAXQDA instruments.

Rezultāti parāda, ka līdera-padotā mijiedarbības (LMX) kvalitātei ir statistiski nozīmīga saistība ar organizācijas novatoriskumu, un organizācijas uzticēšanās nozīmīgi ietekme šīs attiecības. Visspēcīgāk uzticēšanās ietekmē organizācijas novatoriskuma stratēģisko, procesa un uzvedības komponenti. Turklāt uzticēšanās kognitīvā dimensija ir daudz svarīgāka nekā emocionālā. Ar organizācijas kontekstu saistītie faktori, kas ietekmē LMX - uzticēšanos - organizatoriskā novatoriskuma attiecības, tika identificēti šādi: darbinieka vecums, darba stāžs organizācijā, izglītība, dzimums un komunikācijas valoda starp vadītāju un darbinieku. Nodrošinot organizācijas novatoriskumu, emocionālā uzticēšanās ir svarīga tikai sievietēm (darbiniecēm). LMX kvalitāte ir svarīgāka gados vecākiem darbiniekiem, savukārt, ja komunikācijas valoda starp vadītāju un padoto kaut vienam no viņiem nav dzimtā valoda, uzticēšanās kļūst par būtisku nepieciešamību organizācijas novatoriskuma nodrošināšanai.

Iegūtie dati apstiprina organizācijas uzticēšanās starpnieka lomu LMX un organizācijas novatoriskuma attiecībās. Tiek identificēti konteksta faktori, kas ir svarīgi organizācijas novatoriskumam. Secinājumi ir saistīti ar attiecību līderības īpatnībām Latvijas kontekstā un tas ļāva izveidot novatoriskumu veicinošas vadītāju uzvedības vadlīnijas, kuras var pielietot Latvijas organizācijās.

Šī pētījuma oriģinalitāte pamatojas tā holistiskajā pieejā, jo hipotēze par līdera padotā mijiedarbības un organizācijas uzticēšanās ietekmi uz organizācijas novatoriskumu apstiprinās, ņemot vērā kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzi, kā arī ar kontekstu saistītos individuālā līmeņa faktoros – mikro-pamatus. Tādejādi šis pētījums ļauj pilnīgāk izprast līdera-padotā mijiedarbību organizācijas un sociālajā kontekstā.

Promocijas darbs sastāv no 240 lpp., 34 tabulām, 19 attēliem; izmantoti 618 zinātniskās literatūras un informācijas avoti, pievienoti 8 pielikumi.

Atslēgas vārdi: līdera-padotā mijiedarbība (LMX); līderība, organizācijas uzticēšanās; organizācijas novatoriskums, mikro-pamati, konteksts, jauktā metodoloģija.

## PĒTĀMO PARĀDĪBU DEFINĪCIJAS UN SKAIDROJUMS

**Līdera-padotā mijiedarbība (LMX: Leader Member Exchange)** - attiecību līderības jēdziens, kas uzsver attiecību kvalitāti starp vadītāju un sekotāju. Augsts LMX norāda uz augstu attiecību kvalitāti, bet zems LMX nozīmē zemu kvalitāti vadītāju un darbinieku (sekotāju) attiecībās. Šajā darbā vārds “sekotājs”, “padotais” un “darbinieks” tiek izmantoti kā sinonīmi.

**Organizācijas uzticēšanās (organisational trust)** - organizācijas dalībnieka pozitīva attieksme pret citu dalībnieku, ticība, ka otra puse rīkosies pēc godīgiem spēles noteikumiem un neizmantos savas priekšrocības riskantā situācijā (Das and Teng, 1998).

Organizācijas uzticēšanās ir arī novērtējums, kuru sniedz darbinieks organizācijas uzticamībai. Organizācijas uzticēšanās tiek definēta kā darbinieka uzticības sajūta par to, ka organizācija veiks darbības, kuras viņam ir labvēlīgas vai vismaz nav kaitīgas (Tan and Tan, 2000, p. 243).

**Organizāciju novatoriskums (organisational innovativeness)** - organizācijas vispārējā iekšējā attieksme pret jaunām idejām un spēja eksperimentēt un iesaistīties radošos procesos (Wang and Ahmed, 2004, 205. lpp.).

Novatoriskums ir inovāciju radīšanas priekšnoteikums (Walsh, et al., 2009; Utterback, 1994), kas savukārt nozīmē jaunas klienta vērtības radīšanu un piegādi tirgū (Carlson and Wimot, 2006).

Novatoriskums tiek konceptualizēts kā daudzdimensionāls jēdziens; sastāv no piecām dimensijām: produkta, tirgus, procesa, uzvedības un stratēģiskā novatoriskuma (Wang and Ahmed, 2004).

**Mikro-pamati (micro-foundations)** - darbības organizācijās, kas norisinās indivīda un grupas līmenī; individuālā un grupas līmeņa darbības, kas veido stratēģiju, organizāciju un, plašākā nozīmē – organizāciju dinamiskās prasmes (Eisenhardt, et al., 2010, 1263. lpp.)

## IEVADS

Viens no galvenajiem jautājumiem vadības un uzņēmējdarbības zinātņu jomā ir saistīts ar uzņēmumu snieguma nevienmērību vai, vienkāršojot, izpratni, kāpēc uzņēmumu darbības rezultāti ir tik atšķirīgi (Molina-Azorin, 2014). Organizācijas snieguma atšķirību izcelsme, kas ir makro līmeņa parādība (vai kolektīvais mainīgais), tradicionāli tiek pētīta, pamatojoties uz citiem kolektīviem mainīgajiem lielumiem (piemēram, resursiem un iespējām). Tomēr pēdējās desmitgades laikā “mikro-pamatu virziena zinātnieki ir uzsvēruši, cik svarīgi ir savienot kolektīvā līmeņa rezultātu ar tā mikro-līmeņa izcelsmi (Felin, et al., 2012; Foss, 2009). Šī pieeja ir īpaši vērtīga praktiķiem, jo vadīšana un lēmumu pieņemšana izriet no individuāla līmeņa prasmēm, talantiem un spējām (Leopold and Harris, 2009). Turklāt izpratne par to, kā organizācijas unikālās spējas var rasties individuāla līmeņa faktoru mijiedarbības rezultātā, ir stratēģiski svarīga gan pētniekiem, gan praktiķiem (Felin, et al., 2015).

Daudzi autori uzskata, ka organizāciju novatoriskums kā spēja radīt jaunus risinājumus, eksperimentēt un iesaistīties radošos procesos (Lumpkin and Dess, 2001) ir organizāciju izdzīvošanas un konkurētspējas pamatelements (piemēram, Little, et al., 2017; Anderson, et al., 2014; Deschamps, 2009) un ir reģionālās attīstības pamats (Broekel and Brenner, 2011; Ludviga, 2012). Inovācijas un novatoriskums ir politiski pasludinātas par organizāciju, nāciju un cilvēces “izdzīvošanas prasmi” (Schumpeter, 1942), un nesen pētnieki tās ir sākuši uzskatīt par jaunu attīstības paradigmu visās nozarēs (DeMiranda, et al., 2009). Inovāciju politikas platformā (IPP, 2013), ko izstrādājusi Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (ESAO) un Pasaules Banka, ir teikts, ka inovācijai ir izšķiroša nozīme ekonomikas ilgtermiņa izaugsmē, jo tā veicina konkurētspēju, rada darba vietas, palīdz risināt vides un veselības jautājumus, veicina ilgtspējīgu izaugsmi. Globālajā inovāciju indeksā 2019. gadā Latvija ieņem 34. vietu, salīdzinājumā ar Somijas 7. un Igaunijas 23. vietu (INSEAD, 2019). Tādējādi Latvijas ekonomikai ir aktuāls jautājums kā paātrināt izaugsmi inovāciju jomā un kas var kalpot par pamatu organizāciju spējai radīt inovācijas vai novatoriskumu, kas savukārt veicinātu sabiedrības labklājību.

Pētījumi par organizāciju spēju radīt inovācijas liecina, ka bieži organizāciju novatoriskuma potenciāls netiek pilnībā izmantots (Wang and Ahmed, 2007; Riivari and Lamsa, 2014). Šis pētījums mēģina atklāt iespējamus iemeslus novatoriskuma trūkumam. Mikro-līmenī organizācijas sastāv no indivīdiem - darbiniekiem un vadītājiem, komandām un mijiedarbības procesiem starp viņiem. Saskaņā ar “mikro-pamatu kustības” pētniekiem, individuālā līmeņa faktoru (to faktoru, kuri ir saistīti ar indivīdiem) izpēte, ir svarīgs sākumpunkts, lai analizētu makro-līmeņa (organizācijas) rezultātus, piemēram, organizāciju novatoriskumu, jo indivīdiem organizācijā neapšaubāmi ir ietekme uz procesiem un kārtību, kas savukārt spēlē nozīmīgu lomu organizāciju rezultātu radīšanā (Felin, et al., 2015).

Iepriekšējie pētījumi parāda, ka svarīgu lomu organizāciju novatoriskumā spēlē vadītāji (piemēram, Ricard, et al., 2017; Buschens, et al., 2013). Pētījumi liecina, ka līderim ir organizāciju pārmaiņu katalizatora loma (Trevino, et al., 2014). Augstākās vadības attieksme un lēmumi rezonē visā organizācijā (Kaptein, 2008; Trevino, et al., 2003). Saskaņā ar Indan pētījumu (Indans, 2010) apmēram 90 000 Latvijas iedzīvotāju ir emigrējuši uz citām valstīm “tāpēc, ka bija vīlušies viņu vadītājos un darba apstākļos” Šajā pētījumā līdz ar to galvenā uzmanība tiek pievērsta attiecību līderībai, kura reprezentē organizācijas mikro-līmeni.

Viena no populārākajām un noderīgākajām pieejām, kā izprast attiecību līderību un tās ietekmi uz darba rezultātiem, ir līdera-padoto mijiedarbības (LMX) teorija (Yu, et al., 2018). Šī teorija skaidro līderību kā procesu, kas radies mijiedarbībā starp līderiem un padotajiem (Graen and Uhl-Bien, 1995). Svarīgs faktors vadīšanas procesā ir nepārtraukts savstarpējo attiecību veidošanas process starp līderi ar viņa atsevišķiem padotajiem (Ferris, et al., 2009).

Vairākos pētījumos konstatēts, ka augstas kvalitātes attiecības starp abām pusēm var ietekmēt gan organizācijas vispārējo darbību, gan darbinieku personisko labklājību, kas ir ļoti svarīga indivīdu un organizāciju darba dzīves produktivitātes un efektivitātes nodrošināšanai (Graen and Uhl-Bien, 1995). Ir daudz pētījumu par līderību; tomēr, saskaņā ar Lordu un kolēģiem (Lord, et al., 1991) darbinieku perspektīva joprojām nav pietiekami izprasta vadības procesos. Līdzīgi, Houels un Šamirs (Howell and Shamir, 2005) uzsver nepieciešamību iegūt vairāk ieskatu par to, kā vadītāju-padoto mijiedarbība var veicināt padoto apmierinātību un izpētīt to, kā šīs attiecības atspoguļojas uzņēmumu rezultātos. Šis pētījums atbild uz šo aicinājumu. Liela daļa pētījumu par LMX ir veikti, koncentrējoties uz līderu un sekotāju mijiedarbību (Graen and Uhl-Bien, 1995). Jaunākie pētījumi apliecina nepieciešamību sīkāk izpētīt saikni starp LMX un indivīda (Norvapalo, 2014), organizāciju (Gerstner and Day, 1997) un sabiedrības (Nie, 2016; Hui un Graen, 1997) līmeņa faktoriem, un šis pētījums pamatojas uz šo augstākminēto aicinājumu.

Zinātnieki ir atzinuši, ka līdera un padotā attiecības neeksistē vakuumā (Yu, et al., 2018), turklāt vadītāji nevar nodibināt augstas kvalitātes attiecības ar visiem saviem padotajiem (Yu, et al., 2018). Pētot attiecības organizācijās, savstarpējā uzticēšanās bieži parādās kā nozīmīgs aspekts (Poppo, et al., 2016). Uzticība rada pozitīvas ekspektācijas par partnera nodomiem un izturēšanos (Connelly, et al., 2012). Bieži tiek diskutēts, ka uzticēšanās ir būtisks pamats veiksmīgai uzņēmuma darbībai, jo tā ir nozīmīgs elements sociālajā un ekonomiskajā apmaiņā, kur svarīga ir sadarbība, kā arī apņemšanās un komunikācija (Savolainen, 2008). Lai arī organizācijas uzticēšanās ir kļuvusi par pievilcīgu un aizraujošu jēdzienu pētniekiem, un tā iegūst arvien lielāku popularitāti vadības pētījumos, uzticēšanās koncepts joprojām ir neskaidrs. Daudzi pētījumi nedod skaidru redzējumu par tās būtību un lomu (Kujala, et al., 2016). Pētnieki apgalvo, ka uzticēšanos vislabāk var conceptualizēt kā kontekstam specifisku nevis vispārīnāmu jēdzienu (Connelly, et al., 2012); to pašu var attiecināt uz līderu un padoto mijiedarbību (Nie, 2016). Šajā pētījumā gan līdera-padotā mijiedarbība, gan uzticēšanās tiek uzskatīti par faktoriem, kuri ir atkarīgi no organizācijas konteksta un kuri arī veido mikro-pamatu tādām kolektīvajam faktoram kā organizācijas novatoriskums.

Pēc Desūza teiktā, indivīds nonāk attiecībās noteiktos konteksta apstākļos, kas ierobežo vai ļauj reaģēt noteiktā veidā (De Souza, 2014), tāpēc plašu un niansētu fenomena izpratni var sasniegt tikai tad, kad tiek ņemti vērā konteksta faktori (du Toit, et al., 2018; Bryman, et al., 1996). Piemēram, Huijs komunikācijas valodu un darbinieku darba stāžu identificēja kā sociāli emocionālo faktoru, kam ir būtiska ietekme uz panākumiem un pozitīvajiem organizācijas līmeņa rezultātiem (Huy, 2011). Šis pētījums seko Spektora un Brannika (Spector and Brannick, 2011) uzskatiem, kuri iesaka izvairīties izmantot demogrāfiskos faktorus tikai kā kontroles mainīgos, jo tie var izrādīties nozīmīgi konteksta faktori. Viņi iesaka šos konteksta mainīgos pētīt sīkāk, jo bieži tie var izskaidrot novēroto rezultātu iemeslus (Spector and Brannick, 2011).

Ņemot vērā Latvijas sabiedrības tendences dalīties pēc nacionālā principa (kā tas ir atspoguļots dažādos masu mediju avotos, sk. Kaprans un Kudors, 2018), Latvijas uzņēmumi rada interesantu kontekstu valodas izpētei, jo tā var eventuāli ietekmēt vadītāju un padoto savstarpējo uzticēšanās un attiecības. Attiecībā uz paaudžu atšķirībām tiek apgalvots, ka dažādu paaudžu indivīdiem ir atšķirīgas darba ekspektācijas (Beutell and Wittig-Berman, 2008, Twenge, et al., 2010). Pētījums apskata arī šādu faktoru ietekmi kā dzimums, izglītība, statuss un stāža ilgums vienā organizācijā. Tādējādi tradicionālie kontroles mainīgie (tādi, kā dzimums, vecums, izglītība, stāžs un valoda) šajā pētījumā tiek izmantoti kā konteksta specifiski faktori, kas var ietekmēt attiecības starp neatkarīgiem un atkarīgiem mainīgajiem.

Apkopojot augstākminēto, šis pētījums pamatojas uz sekojošo: organizāciju novatoriskums nozīmē organizāciju spēju ģenerēt jaunas un noderīgas idejas, tādejādi radot inovācijas. Lai tas realizētos, nepieciešama savstarpējās uzticēšanās atmosfēra, kurā var notikt

zināšanu un ideju apmaiņa. Tiek uzskatīts, ka šajā procesā izšķiroša nozīme ir vadītājam, kurš var attīstīt augstas kvalitātes attiecības ar padotajiem, balstītiem uz savstarpējo cieņu, lojalitāti un uzticēšanos. Šo abpusējo attiecību kvalitāte rezonē visā organizācijā un rada novatoriskumam labvēlīgu vidi. Šis pētījums sniedz ieguldījumu līdera-padotā mijiedarbības teorijas pielietošanā Latvijas biznesa kontekstā.

### ***Pētījuma mērķis, uzdevumi, pētījuma tēzes un pētījuma hipotēzes***

Pētījuma galvenais jautājums ir saprast, kā vadītāji var paaugstināt organizācijas novatoriskumu. Lai to noskaidrotu, tiek ņemti vērā konteksta specifiskie faktori, vadītāju un padoto attiecību kvalitāte, kā arī tiek noskaidrots, kāda ir organizācijas uzticēšanās nozīme šajā procesā.

Pētījumam ir divi **mērķi**:

- Pirmkārt, izpētīt saistību starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu, lai sniegtu ieguldījumu vadībzinātnē par LMX un tās ietekmi uz organizācijas darbību.

Šis mērķis atbilst organizāciju mikro-pamatu pētniecības virzienam. Darbā tiek analizētas emocionālās un kognitīvās uzticēšanās komponentes, kā arī to starpnieka loma LMX - novatoriskuma attiecībās. Šis pētījums atšķiras no citiem LMX pētījumiem, jo tas koncentrējas tikai uz biznesa nozari un lieliem uzņēmumiem Latvijā. Turklāt vienlaikus tiek analizētas vairākas attiecības, izmantojot strukturālo vienādojumu modelēšanas (SEM) metodi, tādējādi ļaujot atklāt sakarības stiprumu starp LMX, organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu, kā arī precīzāk noteikt emocionālo un kognitīvo uzticēšanās aspektu lomu šajā saiknē un attiecībā uz dažādām organizācijas novatoriskuma formām (produkta, procesa, mārketinga, stratēģisko vai uzvedības novatoriskumu). Pētījumā tiek izmantota jauktā metodoloģija, kas līdz šim LMX pētījumos nav bijis.

- Otrkārt, pētījuma mērķis ir analizēt LMX, organizācijas uzticēšanās un novatoriskuma attiecības, izmantojot konteksta specifiskos faktoros, un izstrādāt uzvedības vadlīnijas, ko Latvijas uzņēmumu vadītāji varētu izmantot organizāciju novatoriskuma attīstībā.

Šajā pētījumā konteksta faktori - valoda, darba stāžs, dzimums, vecums (precīzāk: piederība paaudzei) un izglītība, ir izmantoti kā pamats konkurējošo hipotēžu izstrādāšanai, atbilstoši Spektora un Brannika (Spector and Brannick, 2011) rekomendācijām. Pētījums atklāj, kāda ir šo faktoru ietekme uz saikni starp novatoriskumu (atkarīgo mainīgo) un LMX un organizācijas uzticēšanos (attiecīgi neatkarīgo mainīgo un mediatora mainīgo).

Saskaņā ar mērķi tiek izvirzīti šādi pētījuma **uzdevumi**:

1. Kritiski analizēt zinātnisko literatūru par attiecību līderību, organizācijas uzticēšanos un novatoriskuma teorijām, kā arī mikro-pamatiem stratēģiskās vadības, biznesa ētikas un līderības pētījumos;
2. Novērtēt esošos modeļus un instrumentus, kas saistīti ar pētāmajām parādībām;
3. Veikt aptauju, izmantojot izvēlētās metodes, un intervijas ar lielo uzņēmumu vadītājiem;
4. Analizēt rezultātus, izmantojot statistikas metodes, piemēram, korelācijas un regresijas analīzi, daudz-līmeņu analīzi, izmantojot SPSS un smart-PLS, kā arī satura analīzi interviju interpretācijām;
5. Noformulēt pētījuma secinājumus un ieteikumus iesaistītajām pusēm - lielo uzņēmumu vadītājiem, darbiniekiem un izglītības iestādēm.



**Pētījuma objekts:** lieli biznesa uzņēmumi Latvijā; **Pētījuma priekšmets:** saistība starp organizācijas LMX, konteksta faktoriem un uzticēšanos (organizācijas mikro-pamatiem) un organizācijas novatoriskumu (makro-līmeņa faktoru).

Darba pirmās nodaļas literatūras analīzes rezultātā tika izstrādātas šādas **pētījuma hipotēzes:**

- 1. hipotēze:** Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas novatoriskumu.
- 2. hipotēze:** Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas uzticēšanos.
- 3. hipotēze:** Organizācijas uzticēšanās ir mediators (pastiprina saikni) attiecībās starp vadītāja-padotā mijiedarbību (LMX) un organizācijas novatoriskumu.
- 4. hipotēze:** Konteksta faktoriem, tādiem kā valoda, piederība paaudzei, dzimums, izglītība, statuss un darba stāžs vienā organizācijā, ir statistiski nozīmīga moderējošā ietekme attiecībās starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu.

Pētījuma kvalitatīvās daļas realizēšanai ir izveidoti divi pētījuma jautājumi:

**Pētījuma jautājums 1:** Kā lielo uzņēmumu vadītāji saprot novatoriskuma un organizācijas uzticēšanās nozīmi savā darba dzīvē?

**Pētījuma jautājums 2:** Kā lielo uzņēmumu vadītāji vērtē mijiedarbību ar viņu tiešajiem padotajiem un šīs mijiedarbības nozīmi saistībā ar organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu?

### *Tēzes aizstāvēšanai:*

1. Organizācijas uzticēšanās ir būtiska sastāvdaļa, lai radītu un uzturētu organizācijas novatoriskumu lielos biznesa uzņēmumos; organizācijas uzticēšanās ir mediators vadītāju-padotā mijiedarbības (LMX) un novatoriskuma attiecībās.
2. Lai pastāvētu organizāciju novatoriskums, kognitīvā uzticēšanās ir svarīgāka nekā emocionālā uzticēšanās; tomēr emocionālā uzticēšanās ir svarīga sievietēm.
3. Ja saziņas valoda starp vadītāju un padoto nav dzimtā nevienai no komunikācijā iesaistītajām pusēm, organizācijas uzticēšanās nodrošināšana kļūst būtiskāka. Augsta vadītāju un padoto mijiedarbība (LMX) nav pietiekams faktors, lai radītu organizāciju novatoriskumu.
4. Organizācijas konteksta faktoriem ir svarīga loma līdera-padotā mijiedarbības, organizācijas uzticēšanās un organizācijas novatoriskuma attiecībās.
5. Līdera uzvedību, kas pozitīvi ietekmē organizācijas novatoriskumu, var iedalīt 15 uzvedības kategorijās un tālāk tās sagrupēt 3 lielās kategorijās (novatoriskuma vizualizēšana, uzticības un uzticamības radīšana un novatoriskuma uzraudzība).

### *Izmantotās pētījumu metodes*

Pētījuma pamatā ir datu triangulācija, izmantojot jauktu metodoloģiju un integrējot kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzes rezultātus, lai iegūtu daudzpusīgas zināšanas par parādību saistību (Creswell un Tashakkori, 2007). Kvantitatīva rakstura primārie dati tiek iegūti, izmantojot aptaujas anketas (n = 405). Daļēji strukturētas padziļinātās intervijas ar astoņiem lielo uzņēmumu vadītājiem veido pētījuma kvalitatīvo daļu.

Pētījumā izmantoti šādi instrumenti:

- 1) Līdera – padoto mijiedarbības (Leader-member exchange, LMX) 7 apgalvojumu skala (Graen un Uhl-Bien, 1995);
- 2) Organizācijas uzticēšanās: 11 apgalvojumu skala (McAllister, 1995);

- 3) Organizāciju novatoriskuma: 20 apgalvojumu skala (Wang un Ahmed, 2004);
- 4) Padziļinātas intervijas ar lielo uzņēmumu vadītājiem.

Kvantitatīvo datu statistiskai analīzei tika izmantotas hierarhiskās regresijas analīze, vidējo vērtību atšķirību testi un strukturālā vienādojuma modelēšanas (SEM) tehnika, izmantojot SPSS un PLS programmas. Kvalitatīvajiem datiem tiek izmantota tematiskā analīze.

### ***Pētījuma novitāte***

*Zinātniskā novitāte* - LMX-uzticēšanās-novatoriskuma saistību analīze tiek veikta padziļinātākā un detalizētākā veidā, nekā tas tika darīts līdz šim:

1. atklāta specifiska ietekme uz piecām organizācijas novatoriskuma dimensijām (produktu, tirgus, procesu, stratēģisko un uzvedības aspektu);
2. atklāta kognitīvās un emocionālās uzticēšanās dažādā ietekme uz atsevišķiem novatoriskuma aspektiem;
3. parādības tiek pētītas no konteksta viedokļa un ir atklāta kontekstu faktoru ietekme;
4. izmantojot jaukto metodoloģisko pieeju (iekļaujot gan darbinieku, gan līderu viedokļus), iegūts daudzpusīgs skatījums;
5. attiecības tiek pētītas lielajos biznesa uzņēmumos, kur inovācija ir konkurētspējas pamatā.

*Praktiskā novitāte* - izveidots uzvedības vadlīniju modelis vadītājiem organizācijas novatoriskuma attīstībai, ietverot 15 vadītāja uzvedības darbības.

### ***Pētījuma ierobežojumi***

Šajā pētījumā tika iesaistītas tikai lielas biznesa organizācijas, līdz ar to secinājumus nevar vispārināt un pilnā mērā attiecināt uz Latvijas biznesu kopumā, piemēram, mazajos uzņēmumos pētītās attiecības varētu būt citādas.

Tika veikts šķērsriezuma pētījums gan atkarīgo, gan neatkarīgo mainīgo mērīšanai, izmantojot vienotu aptauju. Šāda pieeja varēja radīt metodes kļūdu (common method bias). Tomēr jāatzīmē, ka pārbaudot datus pēc Hartmaņa vienfaktora testa, metodes kļūda netika identificēta.

### ***Pētījuma rezultātu aprobācija***

Šī promocijas darba pētījuma rezultāti tika prezentēti piecpadsmit zinātniskajās konferencēs:

- 1) 29. Starptautiskā zinātniskā EBES (European Business Economics Society) konference, Lisabona, 10.-12. 10. 2019. Jūlija Žakemo, Iveta Ludviga, "The effect of leader-member exchange on organizational innovativeness and the mediating role of trust in business sector organisations".
- 2) EBEN (European Business Ethics Network) Starptautiskā pētniecības konference, 26-29.09.2019., Roskilde, Jūlija Žakemo "Leader – subordinate relationship quality impacting organizational trust and innovativeness: the role of language."
- 3) 12. Ikgadēja Zinātniskā Baltijas biznesa menedžmenta konference (ASBBMC 2019) "Foreseeing Challenges and Opportunities for Organizations at the Macro and Micro Level", 21-23.02.2019. Jūlija Jacquemod, "LMX as Perceived by Leaders: A Qualitative Study".
- 4) 77. Ikgadēja Latvijas Universitātes zinātniskā konference "Dalīšanās ekonomikas attīstības tendences", 12.02.2019. Jūlija Žakemo "LMX loma organizācijas uzticībā: kvalitatīvs pētījums".
- 5) 76. Ikgadēja Latvijas Universitātes zinātniskā konference "Konkurētspējas vadīšanas efektivitātes paaugstināšanas problēmas un risinājumi Latvijas uzņēmumos"

- 30.01.2018. Jūlija Žakemo, "Vadītāja-padoto attiecību kvalitātes nozīme organizācijas inovētspējas veidošanā".
- 6) EBEN (European Business Ethics Network) Ikgadēja Starptautiskā zinātniskā konference, "Searching for Sustainability in Future Working Life", Jyvaskyla, 12-14. 06. 2017. Jūlija Bulatova, "The role of ethical leadership on organisational innovativeness, mediated by organisational trust."
  - 7) 9. Ikgadēja zinātniskā Baltijas biznesa menedžmenta konference "Challenges of Business Sustainability in the Digital Age." 21-23. 04. 2016. Jūlija Bulatova "The Impact of the Ethicality of Leadership on Organisational Innovativeness, Mediated by Organisational Trust."
  - 8) IRIS – ALKONA Starptautiskais zinātniskais simpozījs "Economics, Business and Finance" Jurmala, July 5 – 9, 2016. Jūlija Bulatova. "The Impact of leadership ethics on organisational innovativeness."
  - 9) 75. Ikgadēja Latvijas Universitātes zinātniskā konference "Current issues in organization management in Latvia," 03.02.2017. Jūlija Bulatova, "LMX loma organizācijas uzticības izpratnē."
  - 10) 74. Ikgadēja Latvijas Universitātes zinātniskā konference 03.02.2016. "Konkurētspējas vadīšanas efektivitātes paaugstināšanas problēmas un risinājumi Latvijas uzņēmumos." Jūlija Bulatova, "Inovātīvā organizācija: kāda ir līdera nozīme?"
  - 11) Starptautiskā zinātniskā konference "Ethical Organisation is Sustainable Innovation" Kaunas, Vilnius University, 25.03.2015. "Organisational Innovativeness: how is it connected with the ethics of the leader?"
  - 12) EBEN (European Business Ethics Network) ikgadēja Starptautiskā zinātniskā konference, Berlīne, 12-14. 06. 2014. Jūlija Bulatova "What is the Meaning of Shame in Latvian Business Context?"
  - 13) Starptautiskais zinātniskais seminārs par atbildīgu biznesu (Respman). 11. – 12. 03. 2015. Tampere University, Tampere. "The role of ethical leadership in trust creation and enhancement of organisational innovativeness."
  - 14) 7. Ikgadēja zinātniskā Baltijas biznesa menedžmenta konference "Business and Uncertainty: challenges for emerging markets" RISEBA, 24. – 25. 04. 2014. Jūlija Bulatova "Shame as a Leadership Virtue: Theoretical and Practical Grounds."
  - 15) 23. Starptautiskā biznesa pētījumu konference, Melburna, Austrālija, 18. – 20. 11. 2013. Jūlija Bulatova "The Role of Shame in Understanding Ethical Leadership."

### **Publikācijas**

Galvenie pētījumu rezultāti ir publicēti septiņās zinātniskajās publikācijās:

- 1) Jacquemod, J., 2020. Organisational innovativeness: the role of LMX. *Journal of Economics and Management Research*. Pieņemts publicēšanai.
- 2) Bulatova, J. 2016. Morality as an Index of Mental Health of the Organisation: Building a Model of Healthy Leadership. In: *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalising World*. M.C.C.de Arruda, B.Rok (Editors). The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series. Springer International Publishing.
- 3) Bulatova, J. 2015. The Impact of Leadership on Organisational Innovativeness mediated by Organisational trust: a Latvian perspective. In: *Organizāciju Etika, Novatoriskumas ir Darnīgos Inovācijas. Mokslo monografija*. R.Pucetaite, A.Novelskaite, R.Pucinaite (Eds). Vilnius: Akademe Leidyba.
- 4) Bulatova, J. 2015. The Role of Leadership in Creation of Organisational Trust. *Journal of Business Management*. 9, 28 – 33 lpp.
- 5) Lamsa, A.-M., Pucetaite, R., Kujala, J., Medeisiene, R., Riivari, E., Bulatova, J., Heikkinen, A. (2015). Mixed Learning Approach to Teaching Ethics in Leadership and

Management: A Case Course in a Multicultural Group. In G. Sardana, & T. Thatchenkery (Eds.), *Managing Complex Organization Change: Action-oriented Approaches for Sustaining Positive Interventions* (pp. 352-364). Bloomsbury Publishing India. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52946>

- 6) Bulatova, J. 2014. The Role of Shame in Ethical Leadership. *World Journal of Social Sciences*. 4 (3), 70 – 81 lpp.
- 7) Bulatova, J. 2014. Shame as a Leadership virtue: theoretical and practical grounds. *Journal of Business Management*. 8, 45 –51 lpp.

### **Promocijas darba struktūra**

Ievadā ir aprakstīts pētījuma pamatojums, tā mērķi un pētījuma bāze; aprakstīti arī galvenie jēdzieni. Pirmajā daļā ir sniegts pārskats par mikropamatu kustību vadībzinātnē, un tam seko līdera un padoto mijiedarbības teorijas (LMX) apraksts, kā arī šīs teorijas vieta citās vadības teorijās; ir analizēti organizācijas uzticēšanās un organizācijas novatoriskuma pamati, tādējādi nodrošinot šī pētījuma teorētisko bāzi. Otrā daļa ir veltīta pētījuma metodoloģijai: šeit tiek apskatītas pētījuma metodes, instrumenti, pētījuma izlase. Tam seko trešā daļa, kurā parādīti pētījumu rezultāti un secinājumi. Daļas noslēgumā ir piedāvātas interpretācijas un vadītāju uzvedības vadlīniju modelis organizācijas novatoriskuma nodrošināšanai. Noslēgumā ir secinājumi un ieteikumi, kā arī ir noteikti pētījuma ierobežojumi un ir norādītas turpmāko pētījumu perspektīvas.

Darba kopējais apjoms ir 240 lappuses, tas iekļauj 34 tabulas, 19 attēlus; tika izmantoti 618 literatūras avoti un darbs iekļauj 8 pielikumus.

## **1. DAĻA. LMX UN TĀ IETEKME UZ ORGANIZĀCIJAS UZTICĒŠANOS UN NOVATORISKUMU**

### **1.1. Līderības attiecību pieeja**

Vadītāja-padotā mijiedarbības teorija, kas ir šī pētījuma pamatā, pieder pie tā saucamās attiecību pieejas vadībzinātnē. Šajā pieejā līderība tiek aplūkota kā attiecības starp vadītāju un darbinieku. Konkrētāk, attiecību pieeja aplūko līderību kā mijiedarbības rezultātu starp organizācijas darbiniekiem un vadību (Fairhurst and Uhl-Bien, 2012; Hosking, 2007). Attiecību pieejā tiek uzsvērts arī līderības attiecību kontekstuālais raksturs, piemēram, sabiedriskais konteksts (Osborn, et al., 2002). Kopumā var teikt, ka salīdzinājumā ar citām pieejām, attiecību pieeja ir vērsta uz līderību kā mijiedarbības procesu ar darbiniekiem, un abas puses tiek uzskatītas par attiecību veicinātājām. Turklāt Jukls un kolēģi (Yukl, et al., 2009; Yukl, 2013) norādīja, ka šajā procesā tiek sagaidīts, ka gan vadītāji, gan sekotāji, pildot savus pienākumus, izturas ētiski un respektējot viens otru.

“Attiecību orientācija nozīmē atzīt, ka organizāciju parādības pastāv savstarpēji saistītās attiecībās un tām ir inter-subjektīvā nozīme” (Uhl-Bien, 2006, 655. lpp.). Saskaņā ar šo perspektīvu līderība ir jāsaprot notiekošo sarunu un attiecību kontekstā (Holmberg, 2000; Graen un Uhl-Bien, 1995; Graen un Scandura, 1987). Organizācijas tiek uzskatītas par personu tīkliem, kuros apvienojas mijiedarbības starp visām iesaistītajām pusēm (Brower, et al., 2000). “Attiecību perspektīvā vadītāji un tie, ar kuriem viņi veido saskarsmi, ir atbildīgi par to, kāda veida attiecības viņi kopā veido” (Dachler and Hosking, 1995, 15. lpp.).

Pamatojoties uz attiecību līderības pieeju, šis pētījums pēta vadības uzvedību ar mērķi izveidot kvalitatīvas darba attiecības (Hosking, 2007). Individīdi tiek uzskatīti par vienībām ar savu spēju mācīties (Brower, et al., 2009). Šajā disertācijā ir analizēts darbinieku viedoklis par līderības kvalitāti, kas joprojām ir reti izmantota pieeja līderības pētījumos.

## 1.2. Vadītāja – padotā mijiedarbības (LMX) teorijas pamati

LMX teorija ir izveidojusies no divām galvenajām teorijām: lomu teorijas (Graen, 1976; Graen un Graen, 2006; Dienesch and Liden, 1986; Graen and Scandura, 1987) un sociālās apmaiņas teorijas (Wayne and Green, 1993; Erdogan, et al., 2006). LMX ir nepieciešami trīs elementi: vadītājs, padotais (angl. oriģ. sekotājs) un mijiedarbība (apmaiņas attiecības) starp abām pusēm (Graen un Uhl-Bien, 1995).

Kā to raksturo Graens un Skandura (Graen and Scandura, 1987), LMX teorijas pamatprincips atspoguļojas divdimensiju vertikālās mijiedarbības kvalitātē, kas tiek balstīta uz emocionālajām un kognitīvajām apmaiņām starp vadītāju un padoto (Dansereau, et al., 1975; Graen, et al., 2010).

Lomu teorija apgalvo, ka organizāciju situācijā katram dalībniekam ir sava loma un katrs veic savu darbu atbilstoši tai (Graen, 1976; Graen and Graen, 2006). Tas akcentē cilvēka sociālo dabu, saskaņā ar kuru cilvēks iemācās savu uzvedību piemērot noteiktai lomai konkrētajā sociālajā vidē (Solomon, et al., 1985). Tas, cik lielā mērā darbinieki pilda uzdevumu prasības un apliecina savu uzticamību, nosaka LMX attiecību veidu, t.i., iespējas būt iekļautām “iekš-grupā” vai atrasties “ārpus-grupas” (Liden and Maslyn, 1998).

LMX teorija balstās arī sociālās apmaiņas teorijā, tā skaidro vadīšanu kā savstarpēju ietekmes procesu, kas laika gaitā notiek starp vadītājiem un padotajiem (Yukl, 2008). Teorija apgalvo, ka savstarpēja atbildība tiek saņemta par piešķirtajiem labumiem (Jacobs, 1971).

Saskaņā ar LMX teoriju starp iesaistītajām pusēm pastāv informācijas (izziņas) un emociju apmaiņa, un to var dēvēt par zemu un augstu LMX (Anand, et al., 2011; Liden, Sparrowe and Wayne, 1997; Sparrowe and Liden, 1997). Augstas kvalitātes LMX attiecības (augstas LMX) nozīmē augstu informācijas apmaiņas kvalitāti. Šādu attiecību pamatā ir savstarpēja cieņa, uzticēšanās, lojalitāte, kā arī emocionāls komforts un patika (Bauer un Green, 1996). Augstu LMX veido līderis ar padotajiem, kuri veido “iekš-grupu” (Dansereau, et al., 1975). Saskaņā ar sociālās apmaiņas teoriju, cilvēkiem ir tendence veidot augstas kvalitātes attiecības, balstoties uz mijiedarbības biežumu (Dienesch and Liden, 1986). Padotajiem, kuri ietilpst “iekš-grupā”, tiek piešķirta lielāka atbildība, viņi saņem lielāku vadītāja uzmanību un viņiem ir lielāka pieeja resursiem, viņiem tiek dota arī lielāka brīvība pildīt savas lomas; šāda veida attiecības iziet ārpus formālā līguma robežām.

Pētījumos tika konstatēts, ka centieni attiecību veidošanā bija lielāki, ja indivīdi ilgāku laiku bijuši augstākas kvalitātes attiecībās (Maslyn and Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, 2011). Cilvēki augstas kvalitātes attiecībās iegūst vairāk nekā tie, kuri atrodas zemas kvalitātes attiecībās, ne tikai ekonomiskajā ziņā, bet arī sociālās apmaiņas ziņā; precīzāk, tādas vērtības kā savstarpējā uzticēšanās, saistības, cieņa, lojalitāte un savstarpējs atbalsts kļūst par dominējošām iezīmēm vadītāja attiecībās ar “iekš-grupas” dalībniekiem (Liden and Maslyn, 1998; Uhl-Bien, et al., 2014). Līderi un sekotāji šajās augstās LMX attiecībās biežāk norāda uz augstāku apmierinātības un efektivitātes līmeni, kā arī par atvērtumu komunikācijā un par gatavību uzņemties pildīt papildu lomas, salīdzinot ar tiem, kuri norāda uz zemām LMX attiecībām (Gerstner and Day, 1997).

“Ārpus-grupas” dalībnieku gadījumā informācijas apmaiņas un emocionālā atbalsta kvalitāte ir zema, kopumā uzticēšanās līmenis ir zemāks; no vadītāja puses tiek piemērota lielāka kontrole un mazāka iniciatīva tiek novērota no padotā puses. Šādas attiecības norāda uz zemu LMX (Graen and Uhl - Bien, 1995). Zemas kvalitātes attiecības nostāda padotos relatīvi neizdevīgākā situācijā darba privilēģiju un karjeras attīstības jomā (Fernandez and Vecchio, 1997). Zemas kvalitātes attiecībās dalībnieki saņem mazāku piekļuvi vadītāja uzmanībai, resursiem un ierobežotākai informācijai, kas, iespējams, izraisa neapmierinātību ar darbu, zemāku iesaistīšanos darba procesos, kas ar laiku var izpausties neproduktīvā uzvedībā (Gerstner and Day, 1997). Zemas LMX attiecības raksturo ekonomisko apmaiņu, kuras pamatā

galvenokārt ir formālas un materiālas vērtības, piemēram, darba līgumi un samaksa (Dulebohn, et al., 2012).

Tādējādi LMX raksturo sociālo apmaiņu kvalitāti vai attiecības starp atsevišķu darbinieku un viņa tiešo vadītāju (Wayne, et al., 2002). Tomēr ir svarīgi uzsvērt, ka attiecību kvalitāte neizriet no subjektīvām izjūtām (piemēram, kopīgiem hobijiem vai līdzīgām rakstura iezīmēm), bet gan no tā, cik kvalitatīvi ir izpildītas sociālās lomas, kuras jāpilda gan līderim, gan padotajam (Pucetaite and Novelskaite, 2014). Tiešā sociālās apmaiņas teorijas piemērošanā LMX, Liden un kolēģi (Liden, et al., 1997) aprakstīja vadītāja un padotā attiecību attīstību kā darbību virkni, kas sākas ar sākotnējo mijiedarbību starp divām pusēm. Šai sākotnējai mijiedarbībai seko apmaiņu virkne, kurā indivīdi “pārbauda” viens otru, lai noteiktu, vai viņi var veidot uzticības, cieņas un uz pienākumu apziņas balstītas attiecības, kas nepieciešamas augstas kvalitātes mijiedarbības attīstībai (Uhl-Bien, et al., 2000). Ja uzvedības uztveršana ir pozitīva (piemēram, deleģēšanas gadījumā) un puse, kas iniciē apmaiņu, ir apmierināta ar atbildi (piemēram, padotais pieņēma attiecīgu lēmumu), indivīdi turpina apmaiņu. Ja reakcija uz apmaiņu nav pozitīva (piemēram, neveidojas savstarpēja sapratne vai nenotiek kompetenču pielietošana) vai, ja apmaiņa nav notikusi vispār, tad samazinās iespējas attīstīt augstas kvalitātes mijiedarbību. Tādējādi attiecības, iespējams, saglabāsies zemākajos LMX līmeņos (Dienesch and Liden, 1986; Graen and Scandura, 1987; Uhl-Bien, et al., 2000). Līdz ar to, veiksmīgas LMX attiecības vispirms balstās uz ekonomiskajām apmaiņām, kurām raksturīga neliela uzticēšanās, un tālāk var veidoties attīstītas sociālās apmaiņas attiecības, kurām raksturīga spēcīga uzticēšanās (Gerstner and Day, 1997).

Kvalitatīvas līderu un padoto mijiedarbības (LMX) nosacījumi un sekas ir atspoguļoti zinātniskajā literatūrā par LMX. Tie ir apkopoti zemāk atbilstoši 1.1. un 1.2. tabulā.

Tabula 1.1. **LMX priekšnoteikumi** (Autores kopsavilkums)

<i>LMX attiecību priekšnoteikumi</i>	<i>Avoti</i>
Līdera īpašības	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformatīvās līderības stils (Dulebohn et al., 2012; Anand, et al., 2011; Maslyn and Uhl-Bien, 2001)</li> <li>- Taisnīgums (Scandura and Pellegrini, 2008; Schriesheim et al., 1999; Bauer un Green, 1996; Murphy, et al., 2003; Masterson, et al., 2000)</li> <li>- Ekstraversija (Jiao, et al., 2011; Judge, et al., 2002;)</li> <li>- Piekrišanas spēja (Jiao, et al., 2011; Tjosvold, 1984; Dulebohn, et al., 2012)</li> </ul>
Padoto īpašības	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spējas (Graen and Scandura, 1987)</li> <li>- Lielā piecinieka personības profils (Dulebohn, et al., 2012; Perugini, et al., 2003; Erdogan and Liden, 2004), īpaši apzinīgums (Barrick and Mount, 1991; Berneth, et al., 2007), ekstraversija (Hogan, 1986), spēja piekrist citu cilvēku viedoklim (Perugini, et al., 2003; Erdogan and Liden, 2002), atvērtība un intelekts (Berneth, et al., 2007; Barrick and Mount, 1991), neirotisms (Barrick and Mount, 1991)</li> <li>- Lokusa kontrole (Dulebohn, et al., 2012).</li> </ul>
Konteksta faktori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiziskais konteksts, organizāciju politika (Dienesch and Liden, 1986; Bryman, et al., 1996) un struktūra (Erdogan, et al., 2006; Sparrowe and Liden 1997);</li> <li>- Socio - politiskais konteksts (Nie, 2016; Pucetaite, 2014)</li> <li>- Uzticēšanās (Gomez and Rosen, 2001)</li> </ul>

Kā apgalvo Dulebons un kolēģi (Dulebohn, et al., 2012), lai arī līderi dominē LMX attiecību kvalitātes noteikšanā, arī padoto ietekme ir svarīga (Dienesch and Liden, 1986; Lapierre, et al., 2006; Ferris, et al., 2009).

Runājot par LMX sekām, zinātnieki uzsver, ka padoto un vadītāju savstarpēji vērtējumi un priekšstati vienam par otru ir svarīgi un tie ietekmē darba rezultātus (Liden, et al., 1997; Uhl-Bien, 2006). Kad abas puses pieliek pūles, lai izveidotu augstas kvalitātes attiecības, tās mēdz veidot augstāku partneru novērtējumu, kas, savukārt, pozitīvi ietekmē vispārējos darba rezultātus (Maslyn and Uhl-Bien, 2001; Cogliser, et al., 2009). Pētījumi ir snieguši atbalstu pozitīvajai saistībai starp LMX un individuālajiem darba izpildes rezultātiem, apmierinātību ar darbu (Graen and Uhl-Bien, 1995; Gerstner and Day, 1997), kā arī darbinieku apņemšanos pildīt organizāciju saistības (Settoon, et al., 1996), sociālo atbildību (Ilies, et al., 2007) un taisnīguma uztveri (Dulebohn, et al., 2012).

Pēc Isaksena un Akermansa domām (Isaksen and Akkermans, 2011), augsts LMX norāda uz lojalitāti duālās attiecībās, kas izplatās visā organizācijā, padarot darba vidi labvēlīgāku jaunu ideju ģenerēšanai - novatoriskumam. Arī Džanga, Bartola (Zhang and Bartol, 2010) un Savolainenas (Savolainen, 2008) pētījumi parādīja, ka cieņas pilna, taisnīga un savstarpēja vadītāja izturēšanās var uzlabot organizācijas spējas ieviest jauninājumus. Augstas līdera un padotā mijiedarbības (LMX) sekas ir atspoguļotas 1.2. tabulā.

Tabula 1.2. **LMX sekas** (Autores kopsavilkums)

<i>LMX sekas</i>	<i>Avoti</i>
Darba izpilde	Graen, et al., 2010; Scandura, 1999; Janssen and Van Yperen, 2004; Wang, et al., 2005; Liden and Maslyn, 1998; Schaubroeckl, et al., 2011
Darba maiņas nodomi – negatīvā korelācija	Gerstner and Day, 1997; Harris, et al., 2009; Nishii and Mayer, 2009
Apmierinātība ar darbu	Cropanzano and Mitchell, 2005; Gerstner and Day, 1997; Dulebohn, et al., 2012
Organizāciju lojalitāte	Graen, et al., 2010; Liden and Maslyn, 1998; Settoon, et al., 1996; Wayne, et al., 2009
Sociāli atbildīga uzvedība, taisnīgums, uzticēšanās un ētiskā organizācijas kultūra	Fisk and Friessen, 2012; Ilies et al., 2007; Erdogan and Bauer, 2010, Nie, 2016; Wat and Shafer, 2005; Cruz and Costa-Silva, 2004; Isaksen and Akkermans 2011; Hansen, 2011
Novatoriskums	Huhtala, et al., 2013; Zhang and Bartol, 2010; Savolainen, 2008; Isaksen and Akkermans, 2011

Lai arī novatoriskums kā LMX iznākums, tika apspriests iepriekšējos pētījumos, tomēr vēl joprojām nav izpētīts, kurus novatoriskuma aspektus LMX ietekmē visvairāk. Šī pētījuma mērķis ir aizpildīt šo zinātnisko “plaisu”.

### 1.3. Organizācijas uzticēšanās

Pēc Bartkusa un Deivisa (Bartkus and Davis, 2010) domām organizācijas uzticēšanās būtību var definēt šādi: “organizācijas uzticēšanās ir grupas dalībnieku kumulatīvā vēlme būt neaizsargātiem pret šīs grupas darbībām, pat ja viņi nezina visus pārējos grupas dalībniekus un pat tad, ja citu dalībnieku darbību nevar uzraudzīt un kontrolēt”. Savukārt Podsakovs uzsver, ka “organizācijas uzticēšanās attiecas uz darbinieku ticību korporatīvo mērķu sasniegšanai un organizācijas vadītājiem, kā arī uz pārlicību, ka organizācijas darbība būs izdevīga



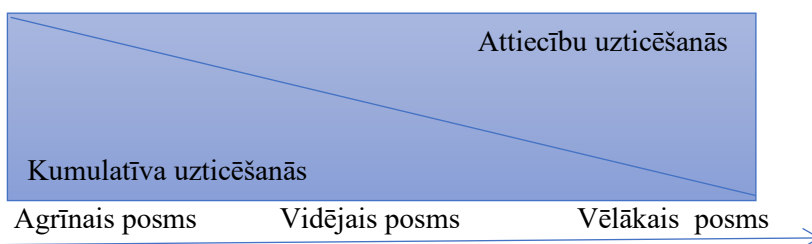
darbiniekiem” (Podsakoff, et al., 1990). Tas nozīmē, ka organizācijas uzticēšanās ir saistīta ar uzticības un atbalsta sajūtu pret darba devēju un ir saistīta ar pārliecību, ka darba devējs būs godīgs un pildīs savas saistības. Organizācijas uzticēšanos var saprast arī kā pozitīvas cerības, ko indivīdiem rada organizācijas locekļu nodomi un izturēšanās, pārliecība un atbalsta sajūta pret darba devēju (Gilbert and Tang, 1998, 322. lpp.), vai arī no pieņēmuma, ka organizācijas locekļi ir līdzīgi cits citam un atbalsta viens otru (Creed and Miles, 1996).

Lai arī uzticēšanās ir būtisks pamats profesionālo attiecību veidošanā, līdz šim ir salīdzinoši maz pētījumu, kas sintezētu uzticēšanās attiecībā uz LMX teoriju. Dažos pētījumos tika pārbaudīta saistība starp uzticēšanos un LMX un atklāta statistiski nozīmīga un pozitīva saistība (Dulebohn, et al., 2012, Wat and Shafer, 2005). Piemēram, veicot pētījumu par Turcijas IT profesionāļiem sabiedriskajās organizācijās, Ertuks (Erturk, 2014) secina, ka uzticēšanās vadītājam ir svarīgs LMX veidojošs faktors, kas savukārt kalpo kā mediators starp darbinieku nodomu nemainīt esošo darbu (palikt uzņēmumā) un uzticēšanos līderim. Viņš arī secina, ka cilvēki iesaistās ētiskā uzvedībā, jo viņi tic, ka viņu vadītāji rūpējas par darbiniekiem kā par savu ģimeni. Tomēr LMX pētnieki joprojām diskutē par to, vai uzticēšanās ir nosacījums vai kvalitatīvu attiecību sekas. Duelebons un kolēģi (Duelebohn, et al., 2012) un Gomezs un Rozens (Gomez and Rosen, 2001) apskata uzticēšanos kā nosacījumu, savukārt Vats un Šafers (Wat and Shafer, 2005) apgalvo, ka tas ir LMX ietekmes rezultāts. Šis pētījums arī piedāvā savus rezultātus attiecībā uz šo zinātnisko diskusiju.

Rezumējot, uzticēšanās ir kaut kas saistīts ar “pozitīvām” vai “pārliecinošām” domām par otru pusi un “vēlmi būt neaizsargātam” attiecībās tajā skaitā savstarpējās atkarības un riska apstākļos (Bigley and Pearce, 1998; Kramer, 1999; Mayer, et al., 1995).

Shapiro un kolēģu pētījumi rāda (Shapiro, et al., 1992), ka sākumā ir “racionāli jeb kognitīvi” aprēķini, kurus var formulēt kā “uzticies, bet pārbaudi”. Šapiro un kolēģi norāda uz uzticības sākumpunktu “zem nulles”, jo šajā posmā galvenā problēma ir aizsargāt savu ievainojamību. *Atturīgu uzticēšanos* literatūrā arī dēvē par uzticēšanos, kas ir balstīta uz aprēķinu, lai norādītu, ka tā ir balstīta ne tikai uz neaizsargātību, bet uz priekšrocībām no darījumiem (Williamson, 1993). Vēlākā posmā, kad ir izveidots stabils pamats uzticībai, t.i., notiek atkārtota mijiedarbība un atbilstība cerībām, rodas *attiecību uzticēšanās*. Šajā posmā puses demonstrē gādību vienam pret otru, emocionālu pieķeršanos, empātiju, tā saukto *emocionālo uzticēšanos* (McAllister, 1995; sk. 1.1. attēlu). Šajā disertācijā ir pieņemts Makalistera (McAllister, 1995) uzskats par uzticēšanos, izdalot to kognitīvajā un emocionālajā komponentē, jo tas ietver garengriezuma skatījumu uz uzticēšanās veidošanos. Turklāt Makalisters ir izveidojis instrumentu organizācijas uzticēšanās mērīšanai un veicis tā validāciju.

Apkopojot dažādas teorētiskas diskusijas, Makalisters apgalvo, ka uzticības attiecības sākas ar uzticēšanos, kas balstīta uz aprēķinu (kad dalībnieks izvērtē esošo attiecību ieguvumus un izmaksas un salīdzina tās ar situāciju, ja notiek krāpšana vai attiecību pārtraukšana, sk. Lewicki un kolēģi, 2006), un attīstās emocionālās apmaiņas līmenī.



Attēls 1.1. Uzticības attīstība laika gaitā (Lewicki, et al., 2006, pielāgots ar modifikācijām)



Tādējādi organizācijas uzticēšanos var sadalīt izziņas (jeb kognitīvajā vai kumulatīvajā) un emocionālajā komponentē. Kognitīvā uzticēšanās sastāv no novērtējuma analīzes un pieredzes, kā arī zināšanām par otru pusi. Tas nozīmē, ka viena puse uzticas otrai, jo abas ir ievērojušas vienādus ētikas principus un pagātnē rīkojušās uzticami un kompetenti (Gulati and Sytch, 2008). Uz izziņu balstīta jeb kognitīvā uzticēšanās vislabāk darbojas īstermiņa attiecībās, turpretī lai panāktu efektīvu ilgtermiņa sadarbību, ir nepieciešama emocionālā uzticēšanās. Emocionālo uzticēšanos raksturo abpusēja vērtību un interešu saderība, un tā izpaužas uzticamās, abpusēji “apbalvojošās” un efektīvās attiecībās (Gulati and Sytch, 2008; Lamsa and Pucetaite, 2006; Lewicki and Bunker, 1996).

#### 1.4. Organizācijas novatoriskums

Organizācijas novatoriskuma nozīme to konkurētspējas nodrošināšanā ir acīmredzama (Ruppel and Harrington, 2000). Kā saka Kats (Katz, 1964, 132. lpp.), “organizācija, kas ir atkarīga tikai no tās noteiktā uzvedības plāna, ir ļoti trausla sociāla sistēma”. Novatoriskums ir dažādu organizācijas darbību dzinējspēks (Isaksen and Akkermans, 2011). Gan pētnieki no teorētiskā viedokļa, gan organizāciju vadītāji atzīst novatoriskumu kā faktoru, kas ietekmē inovāciju pieaugumu. Šajā darbā tiek pieņemts, kā organizāciju vadītāji var ietekmēt novatoriskumu. Tiek atzīts, ka viena darbība ietekmē citu rīcību, ko savukārt ietekmē arī citas darbības, inovācijas šeit nav izņēmums (Kheng and Mahmood, 2013). Jaunu tehnoloģiju izpēte, iespēju ierosināšana, jaunu darba metožu pielietošana un resursu meklēšana ir inovatīvas uzvedības piemēri jaunu ideju īstenošanā. Organizāciju novatoriskuma noskaidrošana patiešām ir bijis viens no galvenajiem organizācijas darbības mērķiem daudzus gadus (Riivari, 2016).

Organizāciju novatoriskums ir organizāciju spēja radīt jaunas idejas un risinājumus, eksperimentēt un iesaistīties radošos procesos (Lumpkin and Dess, 1996), un tiek uzskatīts, ka tas ir inovāciju pamatā (Wang and Ahmed, 2004; Pucetaite, 2014). Tādējādi novatoriskums ir nozīmīgs organizācijas attīstībā (Cho and Pucik, 2005). Organizāciju novatoriskuma jēdzienu var uzskatīt par vispārīgu terminu, kas aptver vairākas pieejas un viedokļus.

Tā kā inovācijas pastāv dažādās formās, tiek izdalītas dažādas organizācijas novatoriskuma dimensijas, piemēram, produktu un procesu novatoriskums, radikāls un papildu novatoriskums, administratīvais un tehnoloģiskais (Utterback, 1994). Saskaņā ar Garsijas un Kalantones (Garcia and Calantone, 2002) teikto, novatoriskums visbiežāk tiek izmantotas kā inovācijas mērs. Pamatojoties uz Johaneseņu ar kolēģiem (Johannessen, et al., 2001), lai atšķirtu novatoriskumu, jāizskata trīs jautājumi: 1) kas ir jauns; 2) cik jauns; un 3) kam jauns. Pēc Adaira (Adair, 2009) domām, inovēt nozīmē atklāt kaut ko jaunu, t.i., jaunu ideju, metodi vai produktu. Viņš uzskata, ka inovācija ir relatīvs jēdziens, jo tas, kas vienam ir inovatīvs, citam tas ir tradicionāls darbības veids. Bet inovāciju veido divi aspekti: spēja radīt “jaunas” idejas un realizēt tās.

Arī “radošums” ir jēdziens, kas izskaidro jaunu un piemērojamu ideju rašanos par produktiem, praksēm, pakalpojumiem vai procedūrām (Tierney and Farmer, 2011; Sterneberg and Lubart, 1999). Tā kā radošā uzvedība attiecas uz darbībām, kuru rezultātā tiek ģenerētas idejas, kas ir gan jaunas, gan noderīgas (Sterneberg and Frensch, 2014), tā ir saistīta ar “inovāciju” konceptu (Oldham and Cummings, 1996). Pēc Andersona, Potočnika un Džou (Anderson, et al., 2014) teiktā, kaut arī *radošums* ir skaidrots kā jaunu un noderīgu ideju ģenerēšana, *inovācijas* vairāk apzīmē gan radošu ideju piedāvāšanu radošā procesa sākumposmā gan ideju īstenošanu otrajā radošuma fāzē. Tas atbilst arī Amabiles (Amabile, 1996); Oldhama un Kuminga (Oldham and Cummings, 1996); Šaleja un Džou (Shaley un Zhou, 2008) uzskatiem. Daži zinātnieki (piemēram, Oldham and Cummings, 1996; Rank, Pace and Frese, 2004) iestājas par izteiktu konceptuālu atšķirību starp *radošumu* un *inovāciju*. Vēl cits viedoklis (piemēram, Paulus, et al., 2002) *radošumu* saprot ne tikai kā inovāciju procesa

sākumposmu, bet tā cikliskā rakstura dēļ - ideju ģenerēšanas procesu un to ieviešanu - kā *novatoriskuma* sinonīmu (sk. arī Basadur, 2004; Csikszentmihalyi, 2006).

Vairāki pētījumi parāda, ka inovācijas process, attīstoties laika gaitā, patiešām ir neskaidrs, atkārtojas un bieži ietver divus soļus uz priekšu pret vienu soli atpakaļ, kā arī vairākus sānu soļus (Van de Ven, Angle, and Poole, 1989). Tiek arī apgalvots, ka *radošums* attiecas uz absolūtu, “patiesu” jaunumu, turpretim *inovācija* ietver idejas, kas ir salīdzinoši jaunas - idejas, kas pieņemtas un kuras varētu būt pielāgotas citās organizācijās (Anderson, et al., 2004). Ranks un kolēģi (Rank, et al., 2004) šajās debatēs ievieš skaidrību - *radošums*, pēc viņu domām, galvenokārt ir saistīts ar indivīda iekšējiem izziņas procesiem, turpretim *inovācija* ir starp-indivīdu sociālo procesu rezultāts.

Novatoriskuma būtība tiek skaidrota kā spēja ģenerēt jaunas idejas, iesaistīties jaunos procesos, attīstīt jaunus produktus un sasniegt jaunus tirgus, un ir inovācijas priekšnosacījums (Walsh, et al., 2009). Šis darbs izmanto Vanga un Ahmeda (Wang and Ahmed, 2004) apsvērumus par organizācijas novatoriskumu. Autori ir izdalījuši šādus organizāciju novatoriskuma veidus: produktu, procesa, tirgus, uzvedības un stratēģisko novatoriskumu. Produktu novatoriskums nozīmē jaunu organizācijas produktu un pakalpojumu piedāvājumu tirgum. Tirgus novatoriskums attiecas uz jauno mērķauditorijas noteikšanu un jaunām mārketinga pieejām. Procesu novatoriskums ietver modernizētu vai citādi jaunu ražošanas metožu, vadības stilu un tehnoloģiju izmantošanu, kas stimulē ražošanas uzlabošanu un tās kvalitāti. Uzvedības novatoriskums nozīmē darbinieku radošā potenciāla stimulēšanu, kas veido tā saukto “radošo klimatu”. Visbeidzot, stratēģiskais novatoriskums attiecas uz organizācijas iespējam sasniegt savus mērķus, esot ātriem un elastīgiem tirgū, un tas norāda uz vadības gatavību eksperimentēt, meklēt jaunus un oriģinālus risinājumus.

## 2. DAĻA. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Šis pētījums ir balstīts uz jauktu metodoloģijas pieeju, tādejādi pārvarot ierobežojumus, kas piemīt atsevišķi kvalitatīvajai un kvantitatīvajai metodoloģijai, un ļauj pievērsties pētītajām parādībām holistiski (Creswell and Plano, 2011; Полухина, 2017). Balstoties uz jaukto metodoloģijas pieeju, šis pētījums kvantitatīvi pārbauda saikni starp LMX un organizācijas novatoriskumu un pēta, vai šāda saikne ir saistīta (mediēta) ar organizācijas uzticēšanos. Pētījums arī meklē saistību starp LMX, organizācijas novatoriskumu un organizācijas uzticēšanos, izmantojot kvalitatīvu paņēmienu – tiek veiktas intervijas ar izvēlēto lielo uzņēmumu vadītājiem. Interviju mērķis ir noskaidrot vadītāju vērtējumu attiecību kvalitātes nozīmei ar padotajiem novatoriskuma veicināšanā - kā vadītāji redz un izskaidro šo procesu.

### 2.1. Pētījuma izlase

Pētījumam tika izvēlēti lielie biznesa uzņēmumi. Lielo uzņēmumu izvēles iemesls ir saistīts ar Eurostat (Eurostat, 2017) datiem, ka šādos uzņēmumos strādā vislielākais darbinieku skaits un šādiem uzņēmumiem ir spēcīga organizācijas kultūra. Tiek apgalvots, ka lielie uzņēmumi bieži ir “viedokļa līderi”, tie veido sabiedrības attieksmi, iezīmē attīstības robežas, ietekmē vērtības, tehnoloģisko attīstību un tādejādi ietekmē ekonomikas progresu (Kooskora, 2008).

Turklāt lielos uzņēmumus bieži pozicionē kā labākos darba devējus, viņi iegūst starptautiskus atzinumus, viņiem ir pieejami inovāciju fondi, tie ir nozīmīgi kapitāla aprites dalībnieki un tādejādi no viņiem ir atkarīga ekonomiskā attīstība valstīs, un Latvija šeit nav izņēmums. Turklāt, kā ziņo ES finansētā projekta Eiropas Uzņēmumi Globālajā Ekonomikā (EFIGE), lielākas korporācijas ir produktīvākas, tās maksā lielākas algas, gūst lielāku peļņu un ir veiksmīgākas starptautiskajos tirgos (Eiropas Komisijas ziņojums, 2012). Pētījumā par eksporta ietekmi uz novatoriskumu tika secināts, ka eksportējošie uzņēmumi ir ievērojami

lielāki (viņu vidējais lielums ir apmēram trīs reizes lielāks par ne-eksportētājiem) un viņi stipri atšķiras pētniecības un attīstības aktivitātes ziņā (Research and Development), kaut arī tas var atšķirties, jo ir atkarīgs no īpašajām iezīmēm - struktūras un specializācijas (Bratti and Felice, 2010).

Saskaņā ar Investorwords (2019) tiešsaistes resursu un Eurostat (Eurostat Statistics Explained, 2016), lielais uzņēmums ir tāds uzņēmums, kura apgrozījums pārsniedz 5,75 miljonus sterliņu mārciņu vai kurā strādā vairāk nekā 250 darbinieku. Centrālās statistikas pārvaldes (CSB, 2017) dati par 2016. gadu liecina, ka Latvijā bija 93775 ekonomiski aktīvu uzņēmumu, no kuriem mikro-uzņēmumi sastādīja 86,2%, mazie uzņēmumi veidoja 11,1%, vidējie - 2,3% un lielie tikai 0,4%. Kopējais lielo uzņēmumu skaits Latvijā 2017. gadā bija 235. Minimālais reprezentatīvās izlases lielums tika aprēķināts pēc Barleta un kolēģu (Barlett et al., 2001) piedāvātās metodes, un tas ir 78 uzņēmumi. Izvēloties uzņēmumus, tika izmantots maksimālās dažādības princips, lai tie pārstāvētu dažādas nozares.

Kvalitatīvajai pētījuma daļai nav nepieciešama liela izlase, jo kvalitatīvie pētījumi ir saistīti ar dziļumu, nevis plašumu - parasti iesaka 6–8 gadījumus (Flyvbjerg, 2007). Ideālā gadījumā mērķis ir sasniegt teorētisko piesātinājumu, sniedzot pēc iespējas sīkāku informāciju, kas ietver tādu indivīdu vai gadījumu atlasī, kas var nodrošināt, ka izlasē tiek iekļauti visi pētāmās parādības aspekti. Kvalitatīvās fāzes mērķis parasti ir izpētīt un interpretēt statistiskās analīzes rezultātus, kas iegūti pētījuma pirmajā, kvantitatīvajā fāzē (Yin, 2015). Tomēr šajā pētījumā tika pielietots paralēlais dizains, jo intervijas ar vadītājiem notika paralēli kvantitatīvo datu vākšanai. Tādējādi bija iespējams dziļāk saprast statistisko rezultātu nozīmi. Interviju analīzē tika izmantota tematiskā analīze, jo tā ļauj salīdzināt tēmas un kategorijas.

Dalībnieku atlasē kvalitatīvajai analīzei tika izmantota maksimālo variāciju izlases veidošanas stratēģija (Creswell and Tashakkori, 2007), kas ļauj saglabāt vairākas perspektīvas, piemēram, dažāda veida novatoriskumu. Lai atlasītu lielo uzņēmumu vadītājus pētījuma izlasei, tika izvēlētas šādas kategorijas:

- *Uzņēmuma kapitāls: ārvalstu kapitāls / vietējais kapitāls.* Tiek apgalvots, ka ārvalstu kapitāla uzņēmumi ievieša Baltijas valstīs citu pieeju uzņēmējdarbībai, tie piedāvāja biznesa ētikas pieeju, pakāpeniski pārveidojot biznesa kultūru (Kooskora, 2008);
- *Ražošanas uzņēmums / pakalpojumu uzņēmums.* Tie darbojas dažādās uzņēmējdarbības sfērās, un, lai arī vadības principi var būt līdzīgi, un parasti tie netiek izdalīti vadības mācību grāmatās, šī atšķirība kalpo izlases variācijas līdzsvarošanai;
- *Vēsturiskais (vai tradicionālais) Latvijas bizness / jauns Latvijas ekonomikas bizness.* Literatūrā teikts, ka uzņēmumiem ar garāku vēsturi ir vairāk vērtību un tiem ir izveidota organizācijas kultūra, kas var veicināt spēcīgāku uzticēšanos grupas ietvaros (Caldwell and Clapham, 2003, Hofstede, 2003). No otras puses, ātra un jauna sfēra, piemēram, IT, ir pazīstama ar demokrātiskām vērtībām, līdzvērtības pieeju, zemu varas distanci un akcentu uz komandas darbu (Sessa, et al., 2007);
- *Piederība inovatīvai nozarei.* Sakarā ar to, ka novatoriskums ir pētījuma atkarīgais mainīgais lielums, bija īpaši interesanti izziņāt, kā izpratne par inovāciju nozīmi un novatoriskumu var atšķirties nozares specifikas dēļ; tā saucamās “inovatīvās nozares” ir izvēlētas, izmantojot Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras ieteikumus (LIAA, 2015);
- *Vadītāja dzimums: vīrietis - vadītājs / sieviete – vadītāja.* Kā izriet no Ladkinas (Ladkin, 2010) pētījumiem, salīdzinot ar “tipisko” vīriešu pieeju, kurā galveno uzmanību vadītājs pievērš ekonomiskajiem aprēķiniem, sievietes pieeja vadīšanā ir vairāk orientēta uz attiecībām;
- *Uzņēmuma lielums: vairāk nekā 250 / vairāk nekā 500 darbinieku.* Pētot lielo uzņēmumu īpatnības, tika atklāts, ka praksē uzņēmumus ar vairāk nekā 500 darbiniekiem bieži uzskata par tādiem uzņēmumiem, kuros vadītājam nav tiešas

kontroles, vērtējuma iespēju un saskarsmes ar visiem padotajiem, turpretī 250 darbinieku uzņēmumos tas joprojām ir iespējams (Forbes, 2019);

- *Kapitāla apgrozījums*. 15 lielākie pēc apgrozījuma uzņēmumi un uzņēmumi ar salīdzinoši zemu apgrozījumu (tika izmantoti Lursoft dati, n.d.);
- *Nozares ētiskums: ētiski jūtīgs / ētiski neitrāls bizness*. Kā izriet no preses un vadībzinātnes literatūras, pie ētiski jūtīgajām nozarēm varētu pieskaitīt spēļu industriju, tabakas, alkohola ražošanu, kā arī banku sektoru. Neskatoties uz pozitīvo produkta tēlu, saražotie produkti vai pakalpojumi var radīt psiholoģisko atkarību, bet banku darbības gadījumā ir iespējamas manipulācijas ar ekonomiskajiem cikliem (Wehinger, 2013).

## 2.2. Pētījuma hipotēžu pamatojums

Šī sadaļa sniedz hipotēžu izveides teorētisko pamatojumu. Iepriekšējos pētījumos tika pārbaudīta līderības loma galveno organizācijas mērķu sasniegšanā (Huhtala, et al., 2013; Yukl, 2008). Tomēr tikai daži pētījumi ir tiešā veidā pievērsuši uzmanību attiecību līderības ietekmei uz padoto novatoriskumu (Altunogua and Gurel, 2015; Pucetaite, 2014; Basu and Green, 1997; Zhang, and Bartol, 2010; Atwater and Carmeli, 2009).

Pastāv teorētiskais pamatojums tam, ka attiecību līderība, kuru mēra izmantojot LMX skalu, ietekmē organizāciju novatoriskumu (Basu and Green, 1997; Pucetaite, 2014). Kā uzskata Van Diks ar kolēģiem (Van Dick, et al., 2007, 134.lpp.), “vadītāji rīcība atspoguļojas padoto reakcijā, un vadītāja uzvedība ir veiksmīga, ja tā tiek transformēta sekotāju rīcībā”. Paredzams, ka vadītāji, kuri ir ieinteresēti inovatīvajos risinājumos, visticamāk, centīsies iegūt novatoriskus rezultātus, mobilizējot sekotājus šādu rezultātu radīšanai. Padoto mobilizēšanu radošo rezultātu iegūšanai vadītājs var sasniegt ar novatoriskuma veicinošu uzvedību, piemēram, paužot atzinību par sekotāju centieniem, kuri ir vērsti uz inovatīvu rezultātu radīšanu. Arī Tummers un Niss (Tummers and Knies, 2013) apgalvo, ka uz attiecībām balstīta līderība uzsver to, kā vadītāji pārvalda attiecības ar darbiniekiem, lai pēc iespējas labāk izmantotu viņu talantus. Vadītāji, kuri skaidri prot norādīt padotajiem uz saikni starp uzvedību darbā un atalgojumu, veido saprotamu priekšstatu par uzdevuma prasībām. Tas sekmē sekotāju centienus rezultātu sasniegšanā, t.i. darbinieki skaidri saprot, kas no viņiem tiek sagaidīts, un kā viņi atbilst vadītāja prasībām (Bass and Avolio, 1995). Kā izriet no literatūras analīzes, augsts LMX ir balstīts uz uzticēšanos, cieņu un savstarpējām saistībām (Brower, et al., 2009; Walumbwa, et al., 2011; Graen and Uhl-Bien, 1995). Šajā procesā vadītājs ir virzītājs, kurš veido attiecības ar cilvēkiem uzņēmumā, parādot savu spēju uzņemties atbildību par visu organizāciju un tās biedriem (spēj pārvaldīt). Līdz ar to padotie, kuri saņem norādes par darba mērķi, atzinību un uzslavas par savu darbu, izjūt pienākuma sajūtu pret vadītāju (*savstarpīguma princips*, angļu – *reciprocity principle*). Visticamāk, šajā gadījumā veidosies augstas kvalitātes attiecības (Wayne, et al., 2002).

Tādējādi mijiedarbība starp vadītāju un padoto (LMX) var norādīt uz vadītāja spējām ietekmēt organizāciju novatoriskumu. Līdz ar to tika izvirzīta hipotēze, ka vadītāji, kuri veido augstu LMX, visticamāk, atbalstīs novatoriskumu sekotāju vidū, salīdzinot ar vadītājiem, kuri veido zemu LMX attiecībās ar padotajiem (1. hipotēze):

**1.hipotēze: Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas novatoriskumu.**

Pamatojoties uz Rikarda un kolēģu (Ricard, et al. 2017) atzinumiem, līderu uzvedība ietekmē darbinieku spēju paaugstināšanos un veicina darbinieku uzticēšanos un sadarbības atmosfēras veidošanos (sk. arī Van Dierendonck, Patterson, 2015). Inovācijas izriet no uzņēmumu darbinieku radošuma izpausmēm, balstoties uz uzticēšanos (Pucetaite, 2014). Piemēram, Ansels un Gašs (Ansell and Gash, 2008) uzsver, ka vadībai jāizvirza mērķi resursu aktivizēšanai un sadarbības uzlabošanai (sk. arī Huxham and Vangen, 2013). Līderis iesaista

dalībniekus jaunu ideju ieviešanā izmantojot nepieciešamos resursus (Klijn, Edelenbos, and Steijn, 2010). Līdz ar to ir jārada uzticība, lai veidotos sadarbība starp dalībniekiem ar atšķirīgu izpratni par problēmām, dažādām idejām par vēlamajiem risinājumiem un atšķirīgām interesēm (McGuire and Agranoff, 2011; Koppenjan and Klijn, 2004). Jauninājumi var tikt radīti vidē, kuru raksturo savstarpēja uzticēšanās, kas piemērota zināšanu apmaiņai. Kā jau tika minēts, viens no veidiem, kā organizācijas var kļūt inovatīvākas, ir darbinieku spēju mobilizēšana jauninājumu ieviešanai (Van de Ven, et al., 2000; Amabile, 1996; Axtell, et al., 2000; Smith, et al., 2008; Unsworth and Parker, 2003). Lai uzturētu nepārtrauktu inovāciju plūsmu, darbiniekiem ir jābūt sagatavotiem un jāspēj realizēt jauninājumus. Šajā kontekstā darbinieki var ievērojami uzlabot biznesa sasniegumus, izmantojot spējas ģenerēt idejas jaunu un labāku produktu, pakalpojumu un darba procesu izveidei (DeJong and DenHartog, 2007; Huhtala, 2013; Riivari, 2016).

Lai līderis veicinātu organizācijas novatoriskumu, sekotājiem vispirms jāiesaistās radošajos procesos, piemēram, problēmu identificēšanā, informācijas meklēšanā un kodēšanā, kā arī ideju un risinājumu ģenerēšanā un to novērtēšanā (Zhang and Bartol, 2010). Kā norāda Reiters-Palmons un Illijs (Reiter-Palmon and Illies, 2004, 55. lpp.), “Radoši risinot problēmas, nepieciešama plaša un intensīva izziņas apstrāde.” Ja šis radošais process nav pilnībā izpildīts, piemēram, problēma ir slikti izprasta, ne visa informācija tiek apkopota un izanalizēta vai arī rodas pārāk maz alternatīvu ideju sakarā ar darbinieku bailēm norādīt uz potenciālām problēmām zemas dalībnieku uzticēšanās dēļ, cietīs gala rezultāta kvalitāte (sk. arī Zhang and Bartol, 2010). Tādējādi tiek apgalvots, ka vadīšanas pozitīvajai ietekmei uz inovatīviem rezultātiem ir jābalstās uz organizācijas uzticēšanos, jo iesaistītās puses apmainās ar zināšanām, ir gatavas ieguldīt savas idejas un atbalstīt viena otru.

Teorētiskajā daļā ir arī apgalvots, ka attiecību kvalitāte starp vadītājiem un sekotājiem, iespējams, pozitīvi ietekmē savstarpējo sekotāju uzticēšanos un vispārējo organizācijas uzticēšanos. Turklāt saskaņā ar Čenu un Hou (Chen and Hou, 2016), kad komandas dalībnieki uzticas saviem vadītājiem, viņi vēlas vairāk ievērot organizācijas ētiskas procedūras un uzņemties risku. Tika arī apgalvots (Gino and Ariely, 2012), ja sekotāji vērtē savus vadītājus kā neētiskus līderus, viņi biežāk izjūt trauksmi, spiedienu un depresiju, problēmu risināšanas laikā izrāda neproduktīvu rīcību, piemēram, parādās tendence krāpties, kas kopumā samazina darba rezultātus. Lai arī ir pierādīts, ka uzticībai ir izšķiroša loma profesionālajās attiecībās, pastāv relatīvi maz pētījumu, kas sintezētu uzticēšanās izpēti saistībā ar LMX teoriju.

Skandura un Pelegrini (Scandura and Pellegrini, 2008) skaidro, ka uzticēšanās saistībā ar LMX tika pētīta kā viendimensiju konstrukts, pieņemot to, ka oficiālais darba līgums parasti nozīmē uz aprēķina balstītu uzticēšanos. Tāpēc šajā disertācijā tiek izmantota div-dimensiju Makalistera uzticēšanās konceptualizācija, kas ļauj daudzpusīgāk izpētīt uzticēšanās īpatnības un parāda arī emocionālās uzticēšanās nozīmi.

Balstoties uz sociālās apmaiņas teoriju, līdera uzvedība veicina darbinieku uzticēšanās veidošanos (Brown, et al., 2005). Arī Isaksens un Akkermans (Isaksen and Akkermans, 2011) apgalvo, ka augsts LMX nozīmē iesaistīto pušu lojalitāti vienam pret otru un atklātu atbalstu, kas rada attiecībās uzticību. Zinātniski interesanti veikt pētījumu Latvijas biznesa kultūrā, kur vadītājiem ir spēcīga ietekme uz organizācijas vērtībām (Mole, 2003). Atsaucoties uz Huettingera datiem, varas distances indekss Latvijā ir diezgan augsts - 44 punkti, turpretī Dānijā, kur ir diezgan stabila biznesa kultūra un darbiniekiem ir vairāk iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanā, šis indeksa rādītājs ir 18 punkti (Huettinger, 2008).

Otrā hipotēze ir sekojoša:

**2. hipotēze: *Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas uzticēšanos.***

Literatūras apskata rezultātā tika secināts, ka organizācijas uzticēšanās var veicināt pozitīvās attiecības starp LMX un organizācijas novatoriskumu. Iepriekšējie vadīšanas un līderības pētījumi iesaka izmantot uzticēšanos kā mediatoru attiecībās starp ētisko līderību un dažādiem uzņēmuma sasniegumiem (Den Hartog and De Hoogh, 2009; Pucetaite, 2014). “Inovatīvs klimats” bieži tiek saistīts ar uzticamu vidi, kurā ir “labi atrasties” (Dubkevičs, 2015). Esošie pētījumi norāda, ka līderība un organizācijas klimats būtiski ietekmē indivīda radošumu (Somech and Drach-Zahavy, 2013). Iepriekšējos darbos ir uzsvērts, ka atbalsts inovācijām rodas pie nosacījuma ka ir izveidota uzticēšanās (Scott and Bruce, 1994), taču zinātnieki reti ir apsvēruši līderības un organizācijas klimata saistību ar tā svarīgo komponenti – uzticēšanos, un tās ietekmi uz novatoriskumu. Tas norāda uz zinātnisko nepieciešamību izvērtēt tiešo saistību starp līderību un organizācijas uzticēšanos kā vienotu pamatu novatoriskuma stimulēšanai (Dubkevics, 2015; Somech and Drach-Zahavy, 2013). Ja radošums attīstās pateicoties komandas spējai ieviest to ikdienas praksē (Anderson and West, 1998), tad rodas jautājums - kas veicina šo visu procesu? Piemēram, Valumbva ar kolēģiem (Walumbwa, et al., 2011) uzsver, ka radošums ir spēcīgāks to darbinieku vidū, kuri darbojas jauninājumu atbalstošā klimatā.

Rīvari un kolēģu pētījums (Riivari, et al., 2012) ir atklājis, ka vadības konsekvence, spēja diskutēt un sniegt atbalstu, kas, saskaņā ar Kapteina (2008) teoriju ir ētiskās organizācijas kultūras dimensijas un ir atkarīgas no vadības prakses, veicina organizācijas novatoriskumu. Huhtalas un kolēģu (Huhtala., et al., 2013) pētījums ir skaidri parādījis, ka vadītāju ētiskās vērtības uzlabo organizācijas kultūru, kas, savukārt ir pamats novatoriskumam. Rīvari un Lamsas (Riivari and Lamsa, 2014) dati ir apstiprinājuši, ka līderības konsekvencei ir liela nozīme, lai veicinātu novatoriskumu, it īpaši procesu un uzvedības novatoriskumu sabiedriskajās organizācijās un produktu un procesu novatoriskumu privātā sektora organizācijās.

Augsts LMX norāda uz lojalitāti starp-partneru attiecībās, kas var rezonēt visā organizācijā, tādējādi radot novatoriskumam nepieciešamo vidi (Isaksen and Akkermans, 2011). Arī Džan, Bartola (Zhang and Bartol, 2010) un Savolainen (Savolainen, 2008) pētījumi parādīja, ka cieņpilna, taisnīga un uz savstarpējo pateicību vērsta vadības uzvedība var uzlabot organizācijas spējas radīt, palielinot padoto iekšējo motivāciju, veicinot proaktīvās un adaptīvās prasmes. Nesen veiktie Pučetaites un Novelskaites (Pucetaite and Novelskaite, 2014) pētījumi tieši bija vērsti lai pārbaudītu organizācijas uzticēšanās mediatora lomu starp LMX un novatoriskumu. Tika pierādīts, ka saiknē starp LMX un novatoriskumu uzticēšanās ieņem daļēja mediatora lomu. Lepamaki un kolēģi (Leppamaki, et al., 2013) savukārt ir meklējuši uzticēšanās moderējošo efektu starp LMX un novatoriskumu, un viņi secināja, ka moderēšana pastāv, kaut arī tai nav statistiski nozīmīgas vērtības. Disertācija turpina šo argumentācijas virzienu un pēta organizāciju uzticēšanos kā novatoriskuma nosacījumu. Trešās pētījuma hipotēzes mērķis ir izzināt, vai uzticēšanās spēlē mediatora lomu starp LMX un novatoriskumu: **3. hipotēze: Organizācijas uzticēšanās ir mediators (pastiprina saikni) attiecībās starp vadītāja-padotā mijiedarbību (LMX) un organizācijas novatoriskumu.**

Kā apgalvo Desūza, indivīds nonāk attiecībās noteiktos konteksta apstākļos, kas ierobežo vai ļauj viņam reaģēt noteiktā veidā (De Souza, 2014); tāpēc plašu un niansētu fenomena izpratni var sasniegt tikai tad, ja ņem vērā konteksta faktoros (du Toit, et al., 2018). Šis pētījums iekļauj šādus konteksta specifiskus faktoros: pušu saziņas valoda; respondentu dzimums; statuss organizācijās; stāžs organizācijā un izglītības līmenis. Sekojot Spektora un Brannika (Spector and Brannick, 2011) aicinājumam sīkāk pētīt kontroles mainīgo lomu, šajā darbā tipiskie kontroles mainīgie tiek apskatīti kā konteksta faktori, kuriem ir moderatora loma attiecībās starp atkarīgajiem un neatkarīgajiem mainīgajiem.

Ņemot vērā Latvijas sabiedrības tendences dalīties pēc nacionālā principa (atspoguļots dažādos masu informācijas līdzekļu avotos, sk. Kaprāns un Kudors, 2018), bija svarīgi izpētīt, vai vienas un tās pašas dzimtas valodas lietošana ir savstarpējas uzticēšanās un vadītāju un padoto attiecību kvalitātes ietekmējošs faktors mūsdienu Latvijā. Citiem vārdiem sakot, pētījumā tiek pārbaudīts, vai valodas platformai (abu pušu ikdienas komunikācijas valoda ir dzimtā abiem, vai vienam no partneriem, vai nevienam no komunikācijā iesaistītajām pusēm) ir ietekme uz saikni starp LMX, organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu.

Citas zinātniskās diskusijas skar paaudzes jautājumu. Mūsdienu darbaspēku veido indivīdi no četrām paaudzēm: “Klusā paaudze” (dzimuši 1925. – 1945. gados), “Bērnu uzplaukuma paaudze” vai Baby Boomers (dzimuši no 1946. līdz 1964.), “X Paaudze” (GenX; dzimuši 1965–1981) un “Y Paaudze” (GenMe, zināma arī kā Millennials un iGen; dzimuši 1982.-1999.) Pētījumi norāda uz paaudžu atšķirībām personības īpašībās, attieksmē un uzvedībā (piemēram, Kessler, et al., 2005; Twenge, et al., 2010). Tiek apgalvots, ka šīs atšķirības ietekmē attieksmi pret darbu (Twenge and Campbell, 2008). Kopumā tiek uzskatīts, ka “X Paaudze” un īpaši “Y paaudze” ir vairāk individuālistiska un vērsta uz sevi (piemēram, Sessa, et al., 2007; Twenge, et al., 2010). Žurnāli *Business Week*, *Fortune* un *Wall Street Journal* apraksta, kā mainās uzņēmumu prakse, pielāgojoties “Y paaudzes” darba vērtībām (Gloeckler, 2008; Needleman, 2008). Piemēram, SAS ir sava sporta zāle; Google nodrošina veļas mazgāšanu un masāžas darba vietā. Citi uzņēmumi ir mēģinājuši piesaistīt jauno paaudzi ar programmām, kas ļauj darbiniekiem brīvprātīgi sniegt citiem palīdzību vai kas uzsver viņu darba sociālo labumu (Needleman, 2008). Attiecībā uz paaudžu atšķirībām, tiek apgalvots, ka dažādu paaudžu indivīdiem ir atšķirīgas darba ekspektācijas (Beutell and Wittig-Berman, 2008, Twenge, et al., 2010). Ņemot vērā sociālās formācijas izmaiņas (sociālisma vērtības un kapitālisma vērtības), kuras daudzi Latvijas iedzīvotāji ir piedzīvojuši savā dzīvē, šis faktors tika uzskatīts par svarīgu, un tāpēc šajā pētījumā tam ir pievērsta uzmanība.

Pētījumos ir apskatīti arī jautājumi par dzimumu, izglītību, statusu un stāžu vienā organizācijā. Piemēram, Norvapalo (2014) apgalvoja, ka pieredze tajā pašā organizācijā var ietekmēt darbinieka uzvedību neatkarīgi no vadītāju rīcības, kā arī tā varētu uzlabot organizācijas uzticēšanos un attiecības starp vadītājiem un padotajiem.

**4. hipotēze: Konteksta faktoriem, tādiem kā valoda, piederība paaudzei, dzimums, izglītība, statuss un darba stāžs vienā organizācijā, ir statistiski nozīmīga moderējošā loma attiecībās starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu.**

Iepriekšējie pētījumi par saistību starp vadību un novatoriskumu atklāj duālo skatījumu uz šo procesu. LMX īpašās iezīmes liecina, ka tas var darboties abos veidos - uzlabot vai kavēt novatoriskumu. Arī organizācijas uzticēšanās vienlaikus var būt gan pastiprinātājs, gan kavētājs. Tieši tāpēc, lai izpētītu šo parādību būtību, bija nepieciešams kvalitatīvs pētījums. Tā kā pētījumos vēl nav atsevišķi diskutēts par to, kā lielo uzņēmumu vadītāji uztver LMX nozīmi un kā viņi novērtē tās lomu organizācijas uzticēšanos un novatoriskuma veicināšanā, ir nepieciešams vairāk pētījumu par šo tēmu. Tas dod iespēju vispusīgāk aptvert attiecības un pētāmo parādību nozīmi, it īpaši, ja kvalitatīvos datus salīdzina ar aptaujas rezultātiem. Tāpēc šajā pētījumā jautājumi tika apskatīti arī kvalitatīvi, kas agrāk netika veikts. Kvalitatīvās daļas pētījuma jautājumi:

**PJ1: Kā lielo uzņēmumu vadītāji saprot novatoriskuma un organizācijas uzticēšanās nozīmi ikdienas darba dzīvē?**

**PJ2: Kā lielo uzņēmumu vadītāji vērtē mijiedarbību ar viņu tiešajiem padotajiem un šīs mijiedarbības nozīmi saistībā ar organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu?**

Kaut arī lielo organizāciju pieredze bija pētīta iepriekš, tomēr padziļināta izpēte biznesa konteksta netika veikta. Valodas loma starp iesaistītajām pusēm kā atsevišķs konteksta faktors

lai notiktu LMX nebija pētīta. Iepriekšējos pētījumos tika apskatīta uzticēšanās attiecībās starp LMX un organizācijas novatoriskumu, taču nebija skaidrs, vai tas ir LMX nosacījums vai rezultāts. Bez tam dziļāka izpēte nepieciešama lai noskaidrotu uzticēšanās komponentu ietekmi uz dažādiem novatoriskuma aspektiem.

### 2.3. Pētījuma konceptuālais modelis

Šī darba daļa iepazīstina ar pētījuma mainīgajiem un paskaidro pētījumu procedūru un metodes. Šajā pētījumā tika izmantoti šādi mainīgie:

**Atkarīgais mainīgais:** Organizācijas novatoriskums (Wang and Ahmed, 2004), analizēts kā tirgus, procesu, uzvedības, stratēģiskais un produktu novatoriskums.

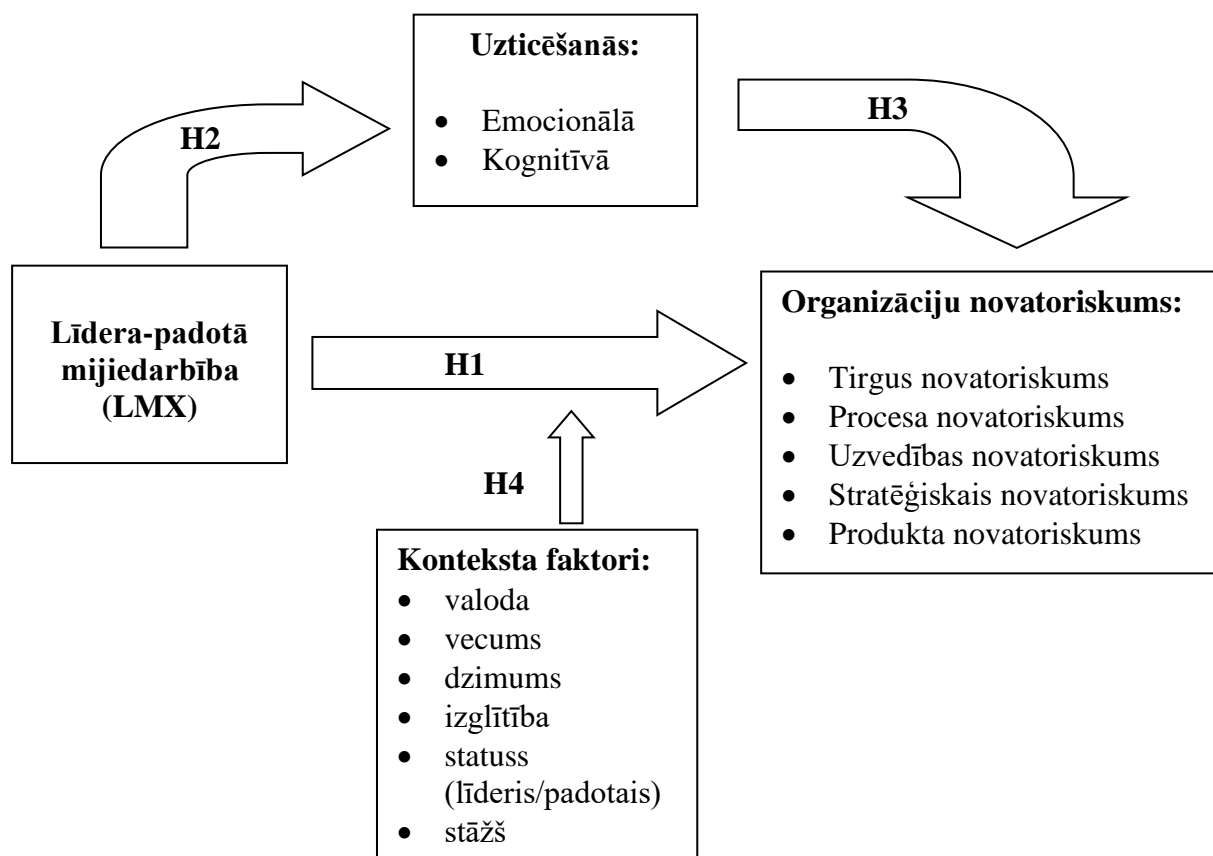
**Neatkarīgais mainīgais:** LMX - līdera un padotā mijiedarbības kvalitāte, kas tika mērīta pēc LMX skalas (Graen and Uhl-Bien, 1995).

**Mediators:** Organizācijas uzticēšanās (McAllister, 1995), kas tika mērīta kā (1) emocionālā uzticēšanās un (2) kognitīvā uzticēšanās.

**Moderatori:** konteksta faktori - pušu komunikācijā izmantotā valoda, piederība paaudzei (mērīta kā vecums), dzimums, izglītība, statuss organizācijā, darba stāžs organizācijā.

**Kontroles mainīgais:** nozare.

Pētījuma konceptuālais modelis ir parādīts 2.1. Attēlā zemāk.



Attēls 2.1. Pētījuma konceptuālais modelis

**1. Hipotēze:** Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas novatoriskumu.



**2. Hipotēze:** Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas uzticēšanos.

**3. hipotēze:** Organizācijas uzticēšanās ir mediators (pastiprina saikni) attiecībās starp vadītāja-padotā mijiedarbību (LMX) un organizācijas novatoriskumu.

**4. hipotēze:** Konteksta faktoriem, tādiem kā valoda, piederība paaudzei, dzimums, izglītība, statuss un darba stāžs vienā organizācijā, ir statistiski nozīmīga moderējoša ietekme attiecībās starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu.

Pētījuma kvalitatīvajai daļai, tika izvirzīti šādi pētījumu jautājumi:

**1.pētījuma jautājums:** Kā lielo uzņēmumu vadītāji saprot novatoriskuma un organizācijas uzticēšanās nozīmi ikdienas darba dzīvē?

**2.pētījuma jautājums:** Kā lielo uzņēmumu vadītāji vērtē mijiedarbību ar viņu tiešajiem padotajiem un šīs mijiedarbības nozīmi saistībā ar organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu?

#### **2.4. Pētījuma kvantitatīvās daļas metodes un procedūra**

Lai izmērītu mainīgos lielumus, tika izstrādāta strukturēta anketa ar 45 jautājumiem un apgalvojumiem, un dati tika iegūti izmantojot elektronisku aptauju. Elektroniskā anketa tika nosūtīta 80 lieliem uzņēmumiem un tika saņemtas 405 derīgas atbildes.

Anketa sastāv no šādām četrām daļām:

1) demogrāfiskā daļa, kas noskaidro respondenta vecumu, dzimumu, izglītību, statusu, darba stāžu dotajā organizācijā un nozari, kurā darbojas uzņēmums, kā arī lietoto sarunas valodu komunikācijā ar tiešo priekšnieku;

2) LMX skala (Graen and Uhl-Bien, 1995);

3) Organizācijas uzticēšanās divu skalu instruments (McAllister, 1995);

4) Organizācijas novatoriskuma piecu skalu instruments (Wang and Ahmed, 2004).

*Neatkarīgā mainīgā lieluma mērīšana:* LMX tika mērīta ar 7 apgalvojumu anketu (Graen and Uhl-Bien, 1995), izmantojot piecu punktu Likerta skalu (1 nozīmē “pilnīgi nepiekrītu” un 5 “pilnīgi piekrītu”).

*Mediatora mainīgā lieluma mērīšana:* Šajā pētījumā organizācijas uzticēšanas fenomena analīzei tiek izmantota Makalistera (McAllister, 1995) organizācijas uzticēšanās konceptualizācija. Makalistera uzticēšanas mērīšanas instruments ļauj atsevišķi novērtēt emocionālo un kognitīvo uzticēšanos, un tas sastāv no 11 apgalvojumiem. Iepriekšējie pētījumi (Dirks and Ferrin, 2001; Korsgaard et al., 2002; Podsakoff, et al., 1990) pierādījuši augstu skalas iekšējo uzticamību un koncepta validitāti. Apgalvojumus mēra septiņu punktu Likerta skalā, 1 nozīmē “pilnīgi nepiekrītu” un 7 “pilnīgi piekrītu”.

*Atkarīgā mainīgā lieluma mērīšana:* Organizācijas novatoriskums noteikšanai tika izmantota Vanga un Ahmeda (Wang and Ahmed, 2004) anketa, kas sastāv no 20 apgalvojumiem un aptver piecas skalas: produkta (4 apgalvojumi), tirgus (4 apgalvojumi), stratēģiskais (4 apgalvojumi), procesa (4 apgalvojumi) un uzvedības novatoriskums (4 apgalvojumi). Apgalvojuma piemēri: “Jauni produkti un pakalpojumi mūsu uzņēmumā bieži izsauc mums jaunus konkurentus”, “mūsu uzņēmumā mēs pieņemam personas, kas dara lietas citādāk.” Šeit arī tiek pielietota 7 punktu Likerta skala (1 - “pilnīgi nepiekrītu”, 7 - “pilnīgi piekrītu”). Trešais, sestais, deviņpadsmitais jautājums ir apgriezto jautājumu skalā.

*Moderējošo mainīgo lielumu mērīšana:* Anketas pirmajā daļā ir informācija par respondentu pieredzi, t.i. sociāli demogrāfiskā informācija, kas ietver dzimumu, izglītību, stāžu un statusu organizācijā, valodu, ko izmanto saziņā ar tiešo vadītāju. Tika izmantota nomināla skala.

*Kontroles mainīgā lieluma noteikšana:* Tā kā nozares faktors ir ārpus organizācijas līmeņa un to nekontrolē uzņēmuma vadītājs, nozare nav šī pētījuma tiešajā fokusā un tā tiek uzskatīta par kontroles mainīgo.

Anketa tika tulkota no angļu valodas uz latviešu valodu un tad atpakaļ uz angļu valodu, tika izmantota *tulkošanas un atpakaļ-tulkošanas metode*, kas tiek uzskatīta par valīdu metodi sociālajos pētījumos (Brislin, 1970).

Anketas pārbaudei tika izmantots *pilot- pētījums*. Tam tika identificēti četri dažādi uzņēmumi, izmantojot “ērtības” izlases metodi, tas palīdzēja precizēt pētījuma gala dizainu.

Datu vākšanai tika izmantota anketa Webpoolsurveys.com platformā. Sākotnējie kontakti ar organizācijām tika nodibināti pa tālruni, pēc tam tika izsūtīti e-pasti un atsevišķos gadījumos tika veiktas atkārtotas telefona sarunas, lai precizētu aptaujas mērķus, tehniskās prasības un citus aspektus. Uzņēmumu vadītāji vai personāla vadītāji nosūtīja e-pastu darbiniekiem ar lūgumu piedalīties anketēšanā un norādīja URL saiti uz aptauju. Aptauja bija atvērta 60 dienas. Tā kā aptauja tika veikta internetā, katrai iesaistītajai organizācijai tika nodrošināta unikāla URL saite, lai nodrošinātu analīzes iespējas. Aptaujā iesaistītājas organizācijas reģistrēto atbilžu skaits bija atšķirīgs.

## 2.5. Pētījuma kvalitatīvās daļas metodes un kārtība

Kvalitatīvo datu iegūšanai tika izmantotas padziļinātas intervijas. Kvalitatīva daļa ļāva izprast LMX - novatoriskuma un LMX - uzticēšanās attiecības un secināt, cik svarīgas tās ir mūsdienu Latvijas biznesa vadītājiem. Šajā pētījumā tika intervēti astoņi uzņēmumu vadītāji no dažādiem Latvijas uzņēmumiem. Šīs pētījuma daļas mērķis bija izpētīt, kā vadītāji ikdienas dzīvē izprot līderības attiecību aspektu un kā viņi to sasaista ar uzticēšanos un novatoriskumu. Bija pielietota padziļinātās un daļēji strukturētas intervijas tehnika; datu analīzē tika izmantots Maxqda programmas instruments.

## 3. DAĻA. PĒTĪJUMA REZULTĀTI

### 3.1. Pētījuma kvantitatīvie dati un rezultāti

Kopumā aptaujas dalībnieki tika atlasīti no 80 organizācijām, respondentu vecums bija 22 - 73 gadi un vidējais vecums - 46 gadi. Visas 405 atbildes tika kodētas, un to attiecīgās datu vērtības tika ievadītas SPSS datnē statistikas analīzei. No sākotnējās datnes tika izņemtas vairāk nekā 70 respondentu atbildes, kurās tika konstatētas iztrūkstošas ailes (netika atbildēts uz visiem jautājumiem), kā arī gadījumi, kuros respondentu darba pieredze uzņēmumā bija mazāka par vienu gadu. Dati, kas raksturo izlases etnogrāfisko aspektu, ir sniegti 3.1. tabulā zemāk.

Tabula 3.1. Respondentu sociāli demogrāfiskais profils (n = 405)

Mainīgie	Radītāji	Biežums	Procenti
Dzimums	Vīrieši	224	55,31%
	Sievietes	181	44,69%
Komunikācijas valoda starp vadītāju un padoto	Dzimta valoda abiem	162	40%
	Dzimta valoda vienam komunikācijas partnerim, bet otram – nē	177	43,71%
	Nav dzimtā valoda nevienam no komunikācijas partneriem	66	16,29%
Izglītība	Profesionālā skolas	7	1,73%
	Augstākās profesionālās izglītība	57	14,07%
	Bakalaura grāds	186	45,93%

	Maģistra grāds	120	26,63
	Doktora grāds	35	8,64%
vecums (piederība paaudzei)	Paaudze "Z"	81	20,00%
	Paaudze "Y"	176	43,46%
	Paaudze "X"	120	29,63%
	Bērnu uzplaukumu paaudze ("Baby Boomers")	28	6,91%
Statuss uzņēmumā	Darbinieks vai speciālists	331	81,73%
	Vidus-līmeņa vadītājs	57	14,07%
	Augstākās vadības pārstāvis	17	4,20%
<b>Mainīgie</b>	<b>Radītāji</b>	<b>Biežums</b>	<b>Procenti</b>
Darba pieredze dotajā uzņēmumā	1 līdz 2 gadi	77	19,01%
	2 līdz 5 gadi	189	46,67%
	5 līdz 15gadi	66	16,30%
	vairāk par 15 gadiem	73	18,02%
Industrijas sektors	sektors 1	38	9,38%
	sektors 2	76	18,77%
	sektors 3	46	11,36%
	sektors 4	57	14,07%
	sektors 5	67	16,54%
	sektors 6	45	11,11%
	sektors 7	76	18,77%

Tālāk ir apkopoti galvenie aprakstošās statistikas rezultātu secinājumi. Skalu iekšējā saturs ticamības pārbaudes LMX, organizācijas uzticēšanās un organizācijas novatoriskuma skalām norādīja uz augstiem Kronbaha alfa koeficientiem (virs 0.7), kas nozīmē augstu iekšējo ticamību un to, ka datus var izmantot turpmākai analīzei.

Tabula 3.2. **Kronbaha Alfa koeficienti un statistiskie rādītāji (n=405)**

Mainīgais	vienību skaits skalā	Kronbaha Alfa	Vidējā vērtība	Standart-novirze	Minimālā vērtība	Maksimālā vērtība
<b>LMX</b>	7	0,88	3,69	0,67	1,00	5,00
<b>Organizācijas uzticība</b>	11	0,80	5,22	0,77	3,08	7,00
Emocionālā uzticēšanās	5	0,87	5,15	0,89	2,40	7,00
Kognitīvā uzticēšanās	6	0,86	5,28	0,76	3,20	7,00
<b>Novatoriskums</b>	20	0,80	5,18	0,71	1,90	6,60
Produktu novatoriskums	4	0,84	5,30	0,94	2,50	7,00
Tirgus novatoriskums	4	0,75	5,22	0,85	1,00	6,75
Procesa novatoriskums	4	0,79	5,24	0,82	1,00	6,75
Stratēģiskais novatoriskums	4	0,75	5,18	0,81	2,25	6,75
Uzvedības novatoriskums	4	0,88	4,97	0,97	1,00	7,00

Turpmāk ir sniegti hierarhiskās regresijas analīzes rezultāti (sk. 3.3. tabulu). Pielāgotais  $R^2$  norāda, cik modelis ir “labs” atkarīgā mainīgā vērtības prognozēšanai un izskaidrošanai (Stock and Watson, 2012, 227. lpp.).

Dati tabulā 3.3. (1. modelis) parāda, ka nozares faktoram novatoriskuma prognozēšanā sastāda tikai 6% (pielāgotais  $R^2 = 0,06$ ). Interesanti, ka 6. sektors, kurš attiecās uz pētījuma sleju “citas nozares” (ietilpst māksla, izklaide, veselības aprūpe un sociālās aktivitātes, kā arī izglītība) uzrādīja vislielāko novatoriskumu, kam seko 2. sektors “elektrība, gāze, ūdens apgāde un atkritumu apsaimniekošana” un 3. sektors ”ražošana un būvniecība”. Interesanti, ka 5. sektorā (“pakalpojumi”) netika atklāta statistiski nozīmīga ietekme uz organizācijas novatoriskumu.

Analīzei pievienojot LMX (2. modelis), modelis izskaidro 33% no organizācijas novatoriskuma (pielāgotais  $R^2 = 0,33$ ), kas apstiprina 1. hipotēzi (H1: LMX ir statistiski nozīmīga ietekme uz organizācijas novatoriskumu).

Tabula 3.3. Hierarhiskās regresijas rezultātu kopsavilkums

Mainīgais	Model1	Model 2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8	Model9
Industrijas Sekt 2	0,47***	0,44***	0,24*	0,24*	0,27*	0,24*	0,23*	0,23*	0,18
Industrijas Sekt 3	0,49***	0,34**	0,10	0,10	0,08	0,05	0,03	0,03	0,08
Industrijas Sekt 4	0,33*	0,18	0,09	0,09	0,13	0,10	0,09	0,10	0,13
Industrijas Sekt 5	0,05	-0,15	-0,21*	-0,21	-0,15	-0,16	-0,15	-0,15	-0,16
Industrijas Sekt 6	0,60***	0,30*	0,12	0,12	0,15	0,16	0,14	0,12	0,11
Industrijas Sekt 7	0,31*	0,18	0,15	0,15	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19
LMX		0,56***	0,30***	0,30***	0,33***	0,34***	0,34***	0,35***	0,36***
Uzticēšanās			0,41***	0,41***	0,38***	0,38***	0,38***	0,3***7	0,36***
Dzimums (vīr.)				-0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	-0,03
Paaudze Y					-0,06	-0,06	-0,07	-0,07	-0,08
Paaudze X					0,09	0,09	0,01	0,01	0,01
Paaudze BB					0,26*	0,26*	0,16	0,16	0,18
Statuss (vidēja līmeņa vadītāji)						-0,12	-0,14	-0,13	-0,19*
Statuss (augstākā vadība)						-0,11	-0,15	-0,14	-0,24
Stāžs (2 līdz 5 gadiem)							-0,02	-0,02	0,00
Stāžs (15 un vairāk)							0,23**	0,23**	0,25***
Valoda 2								0,06	0,05
Valoda 3								0,09	0,10
Izglītība 3									-0,08
Izglītība 4									0,30***
(Constant)	4,86	2,91	1,83	1,84	1,87	1,86	1,90	1,82	1,83
Pielāgotais R Square	0,06	0,33	0,46	0,46	0,47	0,47	0,48	0,48	0,53
R Square Change	0,08	0,27	0,13	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,05
F Change	5,43	162,94	93,33	0,02	3,46	1,42	5,28	0,78	20,84
Sig. F Change	0,00	0,00	0,00	0,89	0,02	0,24	0,01	0,46	0,00

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Trešais modelis, kas pievieno organizācijas uzticēšanos kā prognozējamo mainīgo, spēj izskaidrot 46% no organizācijas novatoriskuma (korigēts  $R^2 = 0,46$ ), un izmaiņas ir

nozīmīgas (sig. F izmaiņas = 0,00), kas apstiprina 3. hipotēzi (H3: organizācijas uzticēšanās faktoram ir mediators loma starp LMX un organizācijas novatoriskumu).

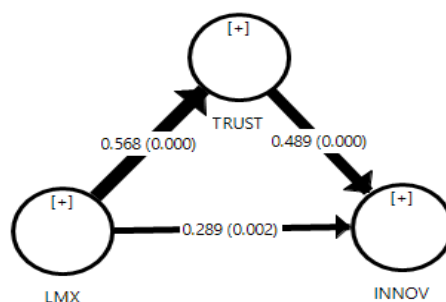
Pievienojot konteksta faktoru mainīgos, tika pārbaudītas nākamās hipotēzes, proti, konteksta faktoru moderējošā loma LMX, uzticēšanās un novatoriskuma attiecībās. 4. modelis demonstrē, ka *dzimumam* nav papildu ietekmes uz novatoriskumu (koriģēts  $R^2 = 0,46$ ; tas ir tāds pats kā iepriekšējā modelī, un izmaiņas nav nozīmīgas). 5. modelis parāda darbinieka vai vadītāja *vecuma* ietekmi (mēra piederību paaudzei) un spēj izskaidrot papildu 1% no organizācijas novatoriskuma (koriģēts  $R^2 = 0,47$ ; Sig. F izmaiņas = 0,02), un šīs izmaiņas ir statistiski nozīmīgas. Tādējādi vecumam ir ietekme uz novatoriskumu, un tika atklāts, ka izteiktāka ietekme uz atkarīgo mainīgo ir īpaši “Baby Boomers” paaudzes gadījumā.

Sestais modelis parāda *statusa* efektu un arī izskaidro 47% no organizācijas novatoriskuma (koriģēts  $R^2 = 0,47$ ), tādējādi statuss nepievieno papildu spēku modelim. Tomēr darba *stāžs organizācijas ietvaros* (7. modelis) parāda papildu ietekmi uz organizācijas novatoriskumu (koriģētais  $R^2 = 0,48$ ; Sig. F izmaiņa = 0,01). Turklāt, ja darba stāžs pārsniedz 15 gadus, tad ietekme uz atkarīgo mainīgo ir vēl ievērojamāka ( $B = 0,23$ ; sig = 0,007).

*Saziņas valoda* (8. modelis) modelim nepievieno nekādu skaidrojošu spēku (koriģētais  $R^2 = 0,48$ ; Sig. F izmaiņa = 0,46). Tomēr galīgajam modelim, kas papildināts ar *izglītību* (9. modelis), ir papildu 5% izskaidrošanas spēka (koriģēts  $R^2 = 0,53$ ; Sig. F izmaiņa = 0,00). Tātad, 9. modelis izskaidro 53% no organizācijas novatoriskuma.

Hierarhiskās regresijas analīzes rezultāti apstiprina 1. un 3. hipotēzi; tomēr tie tikai daļēji atbalsta 4. hipotēzi.

Lai iegūtu dziļāku ieskatu, rezultāti tika analizēti, izmantojot Smart PLS rīku un strukturālo vienādojumu modelēšanas paņēmieni. Zemāk redzamais modelis attēlo sakarības starp LMX, uzticēšanos un novatoriskumu:

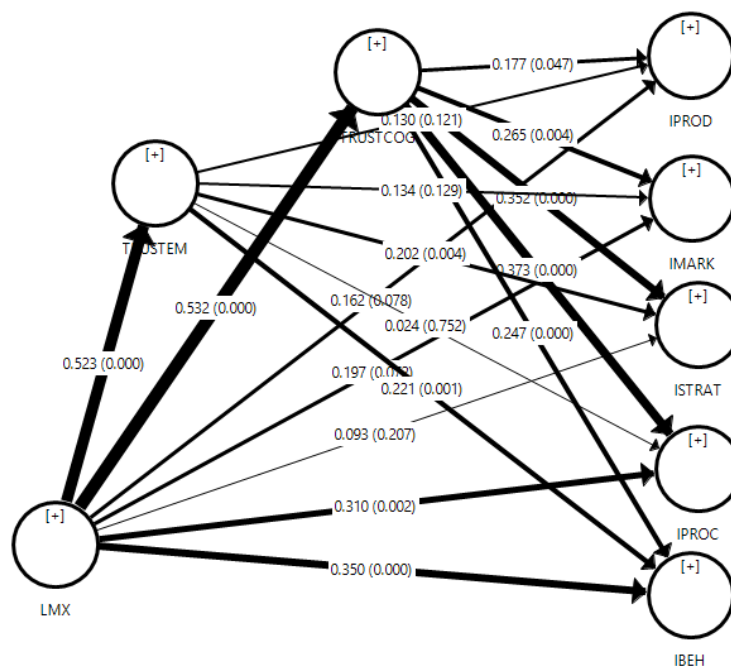


Attēls 3.1. Pilns konceptu attiecību modelis

Modelis (3.1. attēls) parāda ceļa koeficientu relatīvās vērtības; ceļš starp LMX un novatoriskumu ir vājāks (grafiski attēlots kā plānāka līnija) nekā ceļš LMX -> uzticība -> novatoriskums. Tāpēc var secināt, ka organizācijas uzticēšanās klātbūtne pastiprina sakarību starp LMX un organizācijas novatoriskumu.

Rezultāti rāda, ka modelis bez uzticēšanās mainīgā var izskaidrot 34% no novatoriskuma, kā norādīts ar  $R^2 = 0,34$ . Tomēr modelis ar uzticēšanos (emocionālu un kognitīvo kopā) izskaidro 49% no novatoriskuma ( $R^2 = 0,49$ ). Primārie SEM modeļu vērtēšanas kritēriji ir  $R^2$  rezultāti. Endogēno latentu mainīgo lielumu  $R^2$  vērtības 0,75, 0,50 un 0,25 attiecīgi norāda uz būtisku, mērenu vai vāju prognozēšanas spēju (Hair, et al., 2011). Kā parādīts, modelim bez uzticēšanās  $R^2$  ir 0,34, kas nozīmē, ka modelim ir diezgan vāja spēja prognozēt novatoriskumu.

Modelim ar uzticēšanos ir mērena prognozēšanas spēja. Tas nozīmē, ka organizācijas uzticēšanos var uzskatīt par mediatoru starp LMX un novatoriskumu.



Attēls 3.2. Pilns modelis ar piecām novatoriskuma un divām uzticēšanās dimensijām.

Koeficienti 3.2. attēlā parāda, ka LMX ir visspēcīgākā tiešā ietekme uz uzvedības novatoriskumu (koeficients = 0,35; sig = 0,000), kam seko procesa novatoriskums (koeficients = 0,31; sig = 0,002). Atklājas, ka LMX neietekmē stratēģisko novatoriskumu, jo koeficients nav statistiski nozīmīgs.

Ceļu koeficienti no LMX uz abiem uzticēšanās aspektiem ir spēcīgi un statistiski nozīmīgi, līdz ar to tiek apstiprināta 2. hipotēze (H2: LMX ir statistiski nozīmīga ietekme uz organizācijas uzticēšanos).

Kognitīvajai uzticēšanās dimensijai ir visspēcīgākā ietekme uz procesa novatoriskumu (koeficients = 0,37; sig = 0,000), kam seko stratēģiskais novatoriskums (koeficients = 0,37; sig = 0,000), un tirgus novatoriskums (koeficients = 0,27; sig = 0,004).

Tā kā LMX tiešā saikne ar stratēģisko novatoriskumu nav nozīmīga (koeficients = 0,09; sig = 0,21), bet netieša saikne caur kognitīvo uzticēšanos ir nozīmīga, tādējādi ir redzama kognitīvās uzticēšanās nodibināšanas svarīgums. *Augsts LMX vien, bez uzticēšanās, nebūs pietiekams faktors stratēģiskā novatoriskuma nodrošināšanai.*

Līdzīgs rezultāts tiek iegūts attiecībā uz produktu novatoriskumu. LMX tiešā saikne nav statistiski nozīmīga (koeficients = 0,16; sig = 0,08). Produkta novatoriskumam ir nepieciešama kognitīvā uzticēšanās, jo tika atklāta statistiski nozīmīga saikne (koeficients = 0,18; sig = 0,047). Tikai viena emocionālā uzticēšanās faktora klātbūtne nebūs pietiekama (koeficients = 0,13; sig = 0,12) lai izskaidrotu produkta novatoriskumu.

Atklāts, ka tomēr emocionālajai uzticēšanās dimensijai ir nozīme, un tai ir visspēcīgākā ietekme uz uzvedības novatoriskumu (koeficients = 0,22; sig = 0,001), kam seko stratēģiskais novatoriskums (koeficients = 0,20; sig = 0,004).

Lai analizētu kontekstam specifisko faktoru saistību, tika veikta Multi-group (vairāku grupu) analīze, un secinājumi ir parādīti zemāk.

**Statuss organizācijā:** rezultāti parāda, ka vidējā līmeņa vadītājiem saikne LMX -> novatoriskums ir statistiski nozīmīga, un vidējā līmeņa vadītājiem uzticēšanās nav nozīmīgs organizācijas novatoriskuma veicinātājs. Zemākajā statusa grupā (1. statuss: darbinieki un speciālisti) visas pārejas ir statistiski nozīmīgas. Spēcīgākā LMX ietekme uz organizācijas uzticēšanos ir atklāta tieši šajā grupā. Tādējādi ir skaidrs, ka LMX rada uzticību un ir nozīmīgs faktors respondentiem ar zemāku statusu organizācijā – darbiniekiem un speciālistiem. Turklāt, kā izriet no aprēķiniem, kognitīvajam uzticēšanās faktoram ir lielāka ietekme uz novatoriskumu nekā emocionālajam.

**Paaudzes:** “Z” un “Baby Boomers” paaudzēm pāreja starp kognitīvo uzticēšanos un emocionālo uzticēšanos uz novatoriskumu nav nozīmīga. Tas norāda, ka šīm paaudzēm uzticēšanās nav tik svarīga novatoriskumam, salīdzinot ar to, cik svarīga viņiem ir LMX kvalitāte. Tomēr paaudzēm “X” un “Y” saikne starp organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu ir nozīmīga. Tādējādi kognitīvā un emocionālā uzticēšanās ir svarīga cilvēkiem vecumā no 25 līdz 55 gadiem. Tas sakrīt ar Eriksona attīstības teoriju par produktivitātes vecumu gan privātajā, gan profesionālajā darbībā (sk. Douvan, 1997). Turklāt paaudzei “X” tiešā pāreja starp LMX un novatoriskumu nav nozīmīga - tas nozīmē, ka LMX neietekmē viņu novatoriskumu, ja nav nodibināta uzticēšanās.

**Komunikācijas valoda:** Ceļa koeficienti un to statistiskais nozīmīgums liecina, ka LMX ir saistīts ar uzticēšanos visām grupām. Kognitīvajai uzticēšanās dimensijai ir būtiska statistiskā nozīme visās trijās grupās p –vērtības ir zemākas par 0,01, (1. grupa: komunikācija notiek abu partneru dzimtajā valodā, 2.grupa: vienam no komunikācijas partneriem saskarsme notiek dzimtajā valodā, otram - nē, un 3. grupa: abi komunikācijas partneri savā starpā lieto svešvalodu). Tas ļauj domāt, ka kognitīvās uzticēšanās klātbūtnei ir nozīmīga loma novatoriskumā visās trīs dalībnieku grupās. Tomēr dalībniekiem, kuri ziņoja par atšķirīgajām dzimtajām valodām komunikācijā, emocionālajai uzticībai ir daudz nozīmīgāka loma novatoriskuma izskaidrošanā. Interesanti, ka tiem, kuri runā vienā un tajā pašā dzimtajā valodā, emocionālā uzticēšanās nav tik svarīga (statistiski mazāk nozīmīga), kognitīvās uzticēšanas faktoram ir pietiekami daudz prognozēšanas spēju. Tie, kuri izmanto saziņai ar tiešo vadītāju vai tiešo padoto savu dzimto valodu, uzticēšanās ne vienmēr ir mediators organizācijas novatoriskuma radīšanā. Tas ir izskaidrojams ar to, ka uzticēšanās spēlē attiecību stabilizēšanas lomu un vienas un tās pašas valodas platformas gadījumā tā uzsver grupas dalībnieku viendabīgumu, kuru laika gaitā vairs neapstrīd, grupas dalībnieki uzticēšanos var neuztvert kā aktuālu aspektu. respondentu grupām attiecībā uz valodas izmantošanu Interesanti, ka pāreja starp LMX un organizācijas novatoriskumu nav statistiski nozīmīga ( $p = 0,08 > 0,05$  otrajai grupai; un  $p = 0,47 > 0,05$  trešajai grupai) tiem, kuru dzimtā valoda ir atšķirīga, un tiem, kuri sazinās sava komunikācijas partnera dzimtajā valodā. Tas pierāda, ka dzimtās valodas atšķirību gadījumā pat augsts LMX nav pietiekošs faktors novatoriskumam, jo bez uzticēšanās organizāciju novatoriskums nav iespējams. Tāpēc, ja pastāv *valodu daudzveidības (2. un 3. grupa), uzticēšanās loma kļūst par izšķirošu faktoru novatoriskuma nodrošināšanā, un ar augstu LMX vien nepietiek.*

Konstatēts, ka LMX ir svarīga loma visām trim grupām uzticēšanās veidošanā - gan emocionālajā, gan kognitīvajā līmenī. Tomēr tiek atzīts, ka LMX kā novatoriskuma nosacījums ir īpaši svarīgs dalībnieku grupai, kura ziņoja, ka izmanto to pašu dzimto valodu. Tas liek domāt, ka saikne starp LMX un novatoriskumu ir spēcīgāka cilvēkiem, kuri lieto vienu un to pašu valodas platformu, un tā var būt atbilde uz mūsdienu Latvijas sociāli politisko situāciju: attiecību kvalitāte tiek vērtēta augstāk vienas un tās pašas dzimtās valodas nesēju vidū un tai ir lielāka ietekme uz vispārējo novatoriskumu.

**Dzimums:** datu analīzes rezultātā tika atklāts, ka dzimumu svarīgu kontekstu LMX-> uzticēšanās -> novatoriskuma attiecībās. Kognitīvās uzticēšanās faktoram ir augstāks koeficients novatoriskuma izskaidrošanā; tādējādi uzticēšanās izziņas aspekts ir svarīgs abiem

dzimumiem. Pāreja starp emocionālo uzticēšanos un novatoriskumu respondentiem-vīriešiem nav nozīmīga ( $p = 0,25 > 0,05$ ). Var secināt, ka darbinieki-vīrieši paļaujas uz kognitīvo uzticēšanos, turpretī sievietēm emocionāla uzticēšanās ir svarīga novatoriskuma nodrošināšanā.

### 3.2. Pētījuma kvalitatīvās daļas rezultāti

Pētījuma kvalitatīvajā daļā tika izmantotas padziļinātās intervijas un tematiskās analīzes metode. Tā rezultātā tika identificēti piecpadsmit līderu uzvedības vadlīnijas, kas veido septiņus uzvedības blokus, kuri savukārt tika iedalīti trīs galvenajās kategorijās, skatīt 3.4. un 3.6. tabulu zemāk:

Tabula 3.4. **Kategoriju sadalījums apakš-kategorijās** (autores sintēze)

Nr.	Kategorija (Vadītāja uzvedība)	Apakš-kategorija	Attiecas uz pētījuma mainīgo
1.	<b>Novatoriskuma uzraudzība</b> (novatorisku risinājumu atzīšana saistībā ar organizācijas efektivitāti un produktivitāti)	<i>Inovatīvas domāšanas veicināšana</i>	Novatoriskums
		<i>Zināšanu izplatīšanas stimulēšana, abpusējā cieņa pret kompetencēm</i>	LMX
2.	<b>Intelektuālā stimulēšana</b> (novatoriskās izvēles stimulēšana un zināšanu izplatīšanu atbalstīšana)	<i>Intelektuālā stimulēšana</i>	LMX (transformatīva līderība)
		<i>Personīgās izvēles stimulēšana radošajos lēmumos un atbildības stimulēšana</i>	LMX, Uzticēšanās
3.	<b>Vizualizēšana</b> (novatoriskums kā organizācijas identitāte)	<i>Kopīgā redzējuma nodrošināšana (kopīgi radīt), motivēšana novatoriskiem risinājumiem</i>	LMX (transformatīva līderība)
		<i>Uzdevumu sadalīšana reāli sasniedzamos uzdevumos</i>	LMX (helping), novatoriskums (strukturēšana, inkubācijas periods)
		<i>Organizācijas kultūras izveidošana</i>	Uzticēšanās, LMX
		<i>Organizācijas identitātes izveidošana</i>	LMX (transformatīva līderība)
4.	<b>Komunikācija un atgriezeniskās saites sniegšana</b>	<i>Atvērtās un caurspīdīgās komunikācijas stimulēšana</i>	LMX
		<i>Konkrētās atgriezeniskās saites sniegšana padotajiem</i>	LMX (transaktīva līderība)
		<i>Atklātās komunikācijas un atgriezeniskās saites sniegšanas stimulēšana (no padotajiem vadībai)</i>	LMX; Uzticēšanās
5.	<b>Uzticēšanās</b>	<i>Uzticība darbinieku kompetencēm Deleģēšana un uzticēšanās</i>	Uzticēšanās; LMX
6.	<b>Lomu modelēšana</b>	<i>Lomu modelēšana</i>	LMX; Uzticēšanās
7.	<b>Uzraudzība</b>	<i>Kļūdu iespējas pieļaušana un morālās izvēles lēmumu atzīšana</i>	LMX; Uzticēšanās
		<i>Uzvedības kontrole un sankcijas pret neatbilstošu rīcību, uzdevumu izpildes uzraudzība</i>	LMX (transaktīva līderība)

Interviju analīze liecina, ka lielajās organizācijās Latvijā vadītāji apzinās novatoriskuma nozīmi un sasaista to ar organizācijas uzticēšanos. Tika atklāts, ka vadītāji prasmīgi varēji definēt un operacionalizēt organizācijas uzticēšanos, tas liek domāt, ka organizācijas uzticēšanās



vadītājiem ir zināms jēdziens. Intervētie vadītāji varēja sniegt skaidrojumus par to, kā viņi redz uzticēšanās nozīmi. Kas attiecās uz attiecību līderību un LMX, tas nebija viegli identificējams jēdziens, un atbildes atklāja zināmu neskaidrību par attiecību kvalitātes izpratni vai vadītāja-padotā mijiedarbību.

### 3.3. Kvantitatīvo un kvalitatīvo metožu iegūto rezultātu integrācija

Kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma rezultātu integrācija ir aprakstīta attiecībā uz visiem trijiem galvenajiem pētījuma mainīgajiem lielumiem: organizācijas novatoriskumu, organizācijas uzticēšanos un vadītāja-padotā mijiedarbību. Secinājumi par metožu integrēšanu saistībā ar pētījuma hipotēzēm ir apkopoti 3.5. tabulā.

Tabula 3.5. Secinājumi par hipotēzēm un izpētes jautājumiem, izmantojot jauktu metožu pieeju

Hipotēzes un pētījuma jautājumi	Kvantitatīvā pētījuma rezultāti (aptauja – padoto perspektīva; HLM un SEM analīze)	Kvalitatīvā pētījuma rezultāti (intervijas – vadītāju perspektīva)
<b>1. Hipotēze:</b> Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas novatoriskumu	Atbalstīta: LMX izskaidro 34% no organizācijas novatoriskuma	Daļēji atbalstīta: nebija skaidra saite starp novatoriskumu un LMX, bet, skaidrojot novatoriskumu, vadītāji runāja par atsevišķām LMX dimensijām
<b>2. Hipotēze:</b> Vadītāja-padotā mijiedarbība (LMX) statistiski nozīmīgi ietekmē organizācijas uzticēšanos	Atbalstīta: LMX -> uzticēšanas ceļa koeficients ir 0,52**	Daļēji atbalstīta: LMX kvalitāte bija saistīta ar atbildības palielināšanu, uzdevumu deleģēšanu un ar vadītāju uzvedību, kas vērsta organizācijas kultūras uzlabošanu, varas distances samazināšanu un darbinieku pilnvarošanu. Tajā pašā laikā, bija arī komentāri par stingras kontroles nepieciešamību un skaidru norādījumu sniegšanu, kas norāda uz uzticības jēdziena neviennozīmīgo raksturu
<b>3. hipotēze:</b> Organizācijas uzticēšanās ir mediators attiecībās starp vadītāja-padotā mijiedarbību (LMX) un organizācijas novatoriskumu.	Atbalstīta: modelis ar uzticēšanos izskaidro 46% organizācijas novatoriskuma (Uzticēšanās piešķir papildus 13% organizācijas novatoriskumam); tika atklāta daļēja mediācija VAF=49%	Atbalstīta: Uzņēmumu vadītāji organizācijas uzticēšanos ir skaidri identificējuši kā svarīgu faktoru, kas veicina inovāciju un vispārējo novatoriskumu
<b>1.pētījuma jautājums:</b> Kā lielo uzņēmumu vadītāji saprot novatoriskuma un organizācijas uzticēšanās nozīmi ikdienas darba dzīvē?	Nav analizēts	Novatoriskums tiek uzskatīts par svarīgu sasniegumu, un radošie lēmumi tiek uzskatīti par konkurētspējīgiem. Organizācijas novatoriskumu saprot kā rezultātu tādām darbībām kā atbalsts inovatīvai domāšanai, varas

		<p>distances mazināšanai, darbinieku attīstības veicināšanai, dalīšanās ar idejām, iniciatīvas un zināšanu nodošanas stimulēšana, kas saskan ar Vanga un Ahmeda (Wang and Ahmed, 2006) inovācijas koncepta definīciju</p> <p>Organizācijas uzticēšanās bija saistīta ar atbildības palielināšanu, deleģēšanu un tādām praksēm kā organizācijas kultūras uzlabošana, varas distances samazināšana, darbinieku pilnvarošana. Tajā pašā laikā bija arī atzīmēta kontroles nepieciešamība un skaidru norādījumu sniegšana, kā arī tiešās atgriezeniskās saites sniegšana, kas norāda uz neviennozīmīgo uzticēšanās izprašanu</p>
<p><b>2.pētījuma jautājums:</b> Kā lielo uzņēmumu vadītāji vērtē mijiedarbību ar viņu tiešajiem padotajiem un šīs mijiedarbības nozīmi saistībā ar organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu?</p>	Nav analizēts	<p>Termins “attiecību kvalitāte” vai “mijiedarbības kvalitāte” nav zināms biznesa vadītājiem, kā arī “attiecību līderības” koncepts nebija zināms. Toties LMX dimensijas, tādas kā savstarpējā uzticēšanās, profesionālā cieņa, lojalitāte un vēlēšanās sniegt ieguldījumu attiecībās, parādās diskusijās par novatoriskuma attīstību.</p>
<p><b>4. hipotēze:</b> Konteksta faktoriem, tādiem kā valoda, piederība paaudzei, dzimums, izglītība, statuss un darba stāžs vienā organizācijā, ir statistiski nozīmīga moderējošā ietekme attiecībās starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu.</p>	<p>Atbalstīta: Paaudze, stāžs, izglītība: vecākā paaudze un ilgāks darba stāžs vienas organizācijas ietvaros, kā arī cilvēki ar augstāko izglītību augstāk vērtē novatoriskumu; Dzimums: darbiniekiem-vīriešiem emocionālā uzticēšanās nav svarīga; Saziņas valoda: komunikācijas partneriem, kuriem valoda nebija dzimtā nevienam no dalībniekiem, uzticēšanās kļūst par svarīgāko faktoru novatoriskumam.</p>	Nav analizēts

Balstoties uz kvantitatīvo un kvalitatīvo pētījuma rezultātu integrāciju, kā arī uz Jukla (Yukl, 2002) piedāvāto vadības uzvedības taksonomiju, tiek izveidotas vadītāja izturēšanās vadlīnijas organizācijas novatoriskuma palielināšanai (sk. 3.6. tabulu).

Piedāvātās piecpadsmit vadītāju uzvedības vadlīnijas ir sagrupētas trijās kategorijās: Novatoriskuma vizualizēšana, Uzticēšanās un uzticamības radīšana un Novatoriskuma uzraudzība. Salīdzinot ar Jukla (Yukl, 2002) taksonomiju, piedāvātais modelis ir apgriezts. Vīzijas radīšanu var saistīt ar pārmaiņu meta-kategoriju, kas Juklas modelī ir pēdējā vietā, tomēr šajā modelī tas ir pirmais solis novatoriskuma attīstībā. Pēc novatoriskuma vizualizēšanas ir svarīgi radīt uzticības klimatu, kas ietver abpusēju uzticēšanos - uzticēšanos darbiniekiem no vadītāju puses un vadītāja uzticamību. Visbeidzot, ir jāuzrauga novatoriskums, jo, kā teica intervētie vadītāji, tam jābūt saistītam ar organizācijas efektivitāti un lietderību.

Tabula 3.6. **Vadītāja uzvedības vadlīnijas organizācijas novatoriskuma attīstībai**

Nr.	Vadītāja uzvedība	Uzvedības kategorija
1.	Vīzijas kopīgā radīšana, kurā novatoriskums ir uzņēmuma galvenais virzītājspēks	<b>Novatoriskuma vizualizēšana</b>
2.	Organizācijas kultūras veidošana, kas veicina radošu ideju apmaiņu un eksperimentēšanu	
3.	Novatoriskuma iekļaušana organizācijas identitātē	
4.	Personīgās izvēles stimulēšana radošos lēmumos un atbildības palielināšana	
5.	Uzticēšanās izteikšana darbinieka kompetencei	<b>Uzticēšanās un uzticamības radīšana</b>
6.	Deleģēšana un uzticēšanās	
7.	Savstarpējas uzticības klimata radīšana, uzsverot kognitīvo un emocionālo uzticēšanos	
8.	Atklātas komunikācijas stimulēšana	
9.	Tiešās atgriezeniskās saites sniegšana (vadītāji padotajiem)	
10.	Darbinieku aicināšana sniegt atgriezenisko saiti vadītājiem	
11.	Vadītāja parauglomas apzināšanās: vadītājs kā radoša un inovatīva cilvēka paraugs, kuram darbinieki var uzticēties	<b>Novatoriskuma uzraudzība</b>
12.	Līdera un padotā attiecību kvalitātes pārraudzība	
13.	Inovatīvu risinājumu atzīšana saistībā ar organizācijas efektivitāti un produktivitāti	
14.	Kļūdu iespējas pieļausāna un morālās izvēles lēmumu atzīšana	
15.	Uzvedības kontrole un sankcijas pret neatbilstošu rīcību	

Analizējot intervijas datus un attiecinot tos uz stratēģisko vadībzinātnes literatūru, kā arī atsaucoties īpaši uz Jukla (Yukl, 2002) vadītāju uzvedības taksonomiju, tika izstrādāts piecpadsmit vadītāju uzvedības vadlīniju modelis. Kopā ar pētījuma kvalitatīvās daļas rezultātiem un secinājumiem tas veido pamatu rekomendācijas daļai.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Šī pētījuma pamatojumu noteica nepieciešamība risināt organizāciju novatoriskuma problēmu un meklēt iespējas tā palielināšanai. Šajā promocijas darbā tika empīriski pētīta saikne starp vadītāju un padoto attiecību kvalitāti, ko mēra pēc LMX skalas, darbinieku izpratne par viņu organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu un vadītāju viedokļi par šo parādību saistību Latvijas biznesa kontekstā. Pētījuma rezultātā tika izdarīti šādi **secinājumi**:

1. Latvijas lielo uzņēmumu darbinieki uztver novatoriskumu kā augstu - visas skalas tika novērtētas ievērojami virs vidējā līmeņa (7-punktu Likerta skalā vērtējums virs 5). Latvijas organizācijas augstāk vērtē produktu un procesu novatoriskumu, bet zemāk - uzvedības un stratēģisko novatoriskumu. Tas varētu liecināt par lielāku koncentrēšanos

uz aktivitātēm, kuru mērķis ir uzsvērt produktu un procesu novatoriskumu organizācijās, un uz salīdzinoši mazāku uzmanības pievēršanu uzvedības un stratēģiskajam novatoriskumam.

2. Latvijas lielo uzņēmumu vadītāji apzinās novatoriskuma nozīmi un pētījuma rezultāti parāda, ka darbinieki apstiprina šo uzskatu. Ar darbiniekiem tiek diskutēts par novatoriskuma nozīmi individuālo kompetenču un viņu individuālo sniegumu līmenī (īpaši IT nozares uzņēmumos un un banku sektorā).
3. Nozarei, kurā darbojas organizācija, ir statistiskā nozīme, kaut gan tai ir tikai neliela ietekme uz organizācijas novatoriskumu (tā veido tikai 6% no organizācijas novatoriskuma). Sektors "Cita nozare", kas apvienoja mākslas, izklaides, veselības aprūpes un sociālās aktivitātes, kā arī izglītības nozari, norādīja uz visaugstāko novatoriskumu, tam seko "elektrība, gāze, ūdens apgāde un atkritumu apsaimniekošana" un "ražošana un būvniecība". Pakalpojumu nozarē novatoriskums nav augsti vērtēts.
4. Līderu un padoto mijiedarbības (LMX) kvalitātei ir būtiska nozīme organizāciju novatoriskuma palielināšanā (tā veido no 27% līdz 31% no organizāciju novatoriskuma). Spēcīgākais LMX efekts tika atklāts uzvedības novatoriskumā, tam seko - procesu novatoriskums un visvājākā LMX ietekme tika konstatēta produktu novatoriskumā. LMX kā vienīgais faktors būtiski neietekmē stratēģisko un produktu novatoriskumu. Tas parāda, ka vadītāja attiecībām ar padoto ir tieša ietekme uz uzvedību un procesiem organizācijā (mikro-pamatu līmenis), bet nav tiešas ietekmes uz stratēģisko un produktu novatoriskumu (makro-pamatiem).
5. Intervijās atklājās, ka vadītāji labi apzinās novatoriskuma nozīmi, saistot to ar organizācijas uzticēšanos, kura, savukārt tika saistīta ar ētisko organizācijas kultūras izveidi. Līderi apzina, ka viņiem šajā procesā ir būtiska loma. Tomēr "līdera – padotā attiecību kvalitāte" vai "attiecību mijiedarbība" vadītājiem nebija skaidrs jēdziens, kaut LMX dimensijas, piemēram, savstarpēja uzticēšanās, profesionālā cieņa un lojalitāte, bija minētas kā svarīgi darba dzīves aspekti.
6. Vadītāji bija gatavi runāt par viņu rīcību un lomu organizācijas kultūras, novatoriskuma un uzticēšanās veidošanā, nevis uzsverot darbinieku ieguldījumu šajos procesos. Patiesībā, kā izriet no intervijām, lojalitāte, neatlaidība un uzticēšanās tiek sagaidīta no darbiniekiem, nevis no vadītājiem attiecībā uz viņu padotajiem vai organizāciju. Tas apstiprina vadības un biznesa ētikas literatūras argumentus, ka līderība iekļauj zinamu fokusēšanos uz sevīm.
7. Līderu izpratne par savu lomu LMX izveidē nav tik skaidra; atbildes neliecināja par līderu interesi par sekotāju vajadzībām un padoto cerībām (ekspektācijām) attiecībā uz vadītāju. Vārdi *Līdera gādīga attieksme* vai *rūpes* nebija pieminētas. Bet intervijās bija uzsvērts, ka lielajās organizācijās ir grūti izrādīt gādību un empātiju. Tas pierāda šī pētījuma aktualitāti un nepieciešamību popularizēt LMX teoriju Latvijas kontekstā.
8. Tā kā Latvijas organizāciju vadītāji neiedziļinās vadītāju un padotā mijiedarbības kvalitātes nozīmē, un, ņemot vērā, ka spēcīgākā LMX ietekme tika atklāta tieši uz uzvedības novatoriskumu, varētu secināt, ka tas ir iemesls tam, kāpēc uzvedības novatoriskums Latvijas organizācijās ir novērtēts viszemāk. Tas arī pierāda nepieciešamību uzskatīt LMX kā svarīgu mikro-pamatu organizācijas attīstībai.
9. Uzticēšanās organizācijā ir būtisks faktors, lai radītu organizācijas novatoriskumu, jo tā pastarpina attiecības starp LMX un novatoriskumu. Kvalitatīva līdera-padotā mijiedarbība bez uzticēšanās klātbūtnes spēj izskaidrot tikai 33% no organizācijas novatoriskuma, bet uzticēšanās faktora klātbūtne paskaidro jau 44% no novatoriskuma.
10. Latvijas organizācijās kognitīvā uzticēšanās tiek vērtēta augstāk nekā emocionālā uzticēšanās. Kognitīvajam uzticēšanās faktoram būtiska ietekme ir atklāta uz visām

novatoriskuma dimensijām, turpretī emocionālās uzticēšanās faktoram ir ietekme tikai uz uzvedības un stratēģisko novatoriskumu.

11. Stratēģisko un uzvedības organizāciju novatoriskumu nevar palielināt bez organizācijas uzticēšanās, nepietiek tikai ar augstu LMX faktora esamību.
12. Ar kontekstu saistītie faktori (dzimums, komunikācijas valoda starp padoto un vadītāju, piederība paaudzei, izglītība, statuss un stāžs vienā organizācijā) ietekmē attiecības starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu, līdz ar to, konteksta faktori maina LMX un uzticēšanos nozīmi, tāpēc vadītājiem tie ir jāņem vērā.
13. Dzimums neatklāj atšķirības starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskuma novērtējumu. Tomēr atšķirības ir saistītas ar organizācijas uzticēšanās nozīmi: respondentiem-vīriešiem emocionālā uzticēšanās nav tik svarīga kā sievietēm, vadītāja uzvedības un organizāciju novatoriskuma saiknē.
14. Statusam nav būtiskas ietekmes uz organizāciju novatoriskumu vērtējumu, tomēr zemākā statusa darbiniekiem uzticēšanās ir būtiskāka organizācijas novatoriskuma nodrošināšanai. Turklāt kognitīvajam uzticēšanās faktoram ir lielāka ietekme uz novatoriskumu nekā emocionālajam. Vidēja līmeņa vadītāji izrādīja mazāku jutību pret uzticēšanos faktoru; viņu grupā LMX bija pietiekami svarīgs novatoriskuma noteicējs. Bet zemāka līmeņa darbiniekiem ir svarīgi izjust gan emocionālo, gan kognitīvo uzticēšanos lai novērtētu organizāciju novatoriskumu.
15. Darba stāžs vienas organizācijas ietvaros ietekmē līdera-padotā mijiedarbības vērtējumu. Augsts LMX ir svarīgāks darbiniekiem ar lielāku darba stāžu, tāpat to augstāk vērtē organizācijas jaunie darbinieki.
16. Paaudžu atšķirību analīze atklāja, ka “Z” un “Baby Boomers” paaudzēm novatoriskuma nodrošināšanai vissvarīgākā ir LMX kvalitāte, bet uzticēšanās nav tik svarīga. Tomēr paaudzēm “X” un “Y” uzticēšanās spēlē nozīmīgu lomu. Turklāt “X” paaudzei LMX ietekme uz novatoriskumu nav statistiski nozīmīga, ja uzticēšanās nav nodibināta.
17. Valodai, kurā runā vadītājs un padotais, ir nozīme LMX ietekmē uz organizācijas novatoriskumu. Grupu analīze parādīja, ka kognitīvajam uzticēšanās faktoram ir būtiska statistiskā nozīme visās trijās grupās (1: komunikācija notiek abu partneru dzimtajā valodā, 2: vienam partnerim komunikācijas valoda ir dzimtā, otram - nē, un 3: nevienam no komunikācijas partneriem komunikācijas valoda nav dzimtā). Tāpēc kognitīvā uzticēšanās spēlē lielu lomu novatoriskumā. Tomēr dalībniekiem, kuriem ar savu tiešo vadītāju ir dažādas dzimtas valodas, emocionālā uzticēšanās ir svarīgāka nekā tiem, kuriem ir viena un tā pati dzimtā valoda.
18. LMX ir nozīmīga loma visām trijām valodu grupām emocionālās un kognitīvas uzticēšanās veidošanā. Tomēr augsts LMX kā novatoriskuma nosacījums ir īpaši svarīgs tiem, kuriem dzimtā valoda ir vienāda. Tas liek domāt, ka sakarība starp LMX un novatoriskumu ir īpaši spēcīga cilvēkiem, kuri lieto vienu un to pašu valodas platformu, un tas atspoguļo mūsdienu Latvijas sociāli politisko situāciju, proti, attiecību kvalitāte tiek vērtēta augstāk vienas dzimtas valodas gadījumā un tā ir ciešāk saistīta ar novatoriskumu.
19. Ja saziņas valoda nav dzimtā valoda vienam vai abiem komunikācijas partneriem, uzticēšanās loma kļūst par izšķirošu faktoru novatoriskuma nodrošināšanai. LMX bez organizācijas uzticēšanās faktora klātbūtnes nav pietiekams faktors novatoriskuma nodrošināšanai.
20. Interviju datu apstrādes rezultātā tika izveidots modelis organizācijas novatoriskuma nodrošināšanai - izstrādātas piecpadsmi vadības uzvedības vadlīnijas, kas sagrupētas trijās kategorijās: Novatoriskuma vizualizēšana, Uzticēšanās un uzticamības radīšana un Novatoriskuma uzraudzīšana.

Saskaņā ar piedāvātajām piecpadsmit vadītāju uzvedības vadlīnijām, kas apkopotas modelī un kuras veicina organizācijas novatoriskuma nodrošināšanu, lielo uzņēmumu vadītājiem ir izstrādātas sekojošas **rekomendācijas** (rekomendācijas izriet no vadītāju uzvedības vadlīniju modeļa, tādejādi paskaidrojot tās detalizētāk). Rekomendācijas ir sagrupētas trijās uzvedības kategorijās:

### Novatoriskuma vizualizēšana

- 1) *Vīzijas kopīgā radīšana, kur novatoriskumam ir piešķirta uzņēmuma galvenā virzītājspēka loma.* Vadītājiem jāuztver līdera-padotā mijiedarbība kā div-virziena process un jāiesaista darbinieki organizācijas vīzijas veidošanā. Līderim mijiedarbības procesā vajadzētu mudināt darbiniekus sekmēt novatoriskumu vīzijas izveidošanu un to īstenošanu, lai novatoriskums kļūtu par darba ikdienas praksi.
- 2) *Organizācijas kultūras veidošana, kas veicina radošu ideju apmaiņu un eksperimentēšanu.* Īpaši būtu jāatīsta uzvedības novatoriskums, jo Latvijas organizācijās tas tiek vērtēts viszemāk (starp visiem novatoriskuma veidiem). Tā kā LMX ir vispēcīgākā ietekme (starp visiem novatoriskuma veidiem) tieši uz uzvedības novatoriskumu, vadītāju spēkos ir attīstīt darbinieku novatorisku rīcību, veicinot radoša organizācijas klimata izveidi, t.i. sekmējot domu apmaiņu un respektējot individuālās atšķirības un talantus. Piemēram, organizācijās darba grupas un jaunrades / radošuma darbnīcām un semināriem jānotiek pat tad, ja darbinieku tiešie uzdevumi nav saistīti ar radošumu. Šādas aktivitātes parasti veicina vispārējo jaunrades līmeņa paaugstināšanos. Arī tādejādi visiem būtu skaidrs, ka radošums tiek uzskatīts kā darba vērtība un veido uzņēmuma organizācijas kultūru. Tāpēc dalība šādos semināros varētu tikt iekļauta gada novērtējumos.  
Jāizveido vide, kurā darbiniekiem ir iespēja augt un kļūdīties (saprātīgās robežās). Vadītājiem jāatbalsta eksperimentēšana un jāveicina tādas organizācijas kultūras veidošana, kurā organizācijas darbinieki var paļauties viens uz otru; jāsniedz kognitīvais un emocionālais atbalsts novatoriskumam. Piemēram, vadītājiem jāatrod laiks lai uzklautu radošas idejas, viņiem būtu jānonvērtē to, kā savienot finanses, dalībnieku spējas un darba laiku lai jauna ideja varētu būt ieviesta. Ir svarīgi izveidot vidi, kurā dalībnieki nebaidītos izteikties. Darbinieki jāstimulē izteikties, nebaidīties no kolēģu nosodošiem komentāriem vai stingras varas hierarhijas.
- 3) *Novatoriskuma iekļaušana organizācijas identitātē.* Organizācijām vajadzētu pozicionēt sevi kā inovatīvās, iekļaujot novatoriskumu organizācijas vērtībās. Latvijas uzņēmumos otrs viszemāk novērtējams novatoriskums (no visiem novatoriskuma veidiem) ir stratēģiskais novatoriskums, un LMX faktora klātbūtne to nespēj ietekmēt bez uzticēšanās. Tāpēc ir vajadzīgas darbības organizāciju stratēģiskajā līmenī. Kā izriet no pētījuma, vadītāji var veicināt stratēģisko novatoriskumu tikai tad, ja pastāv uzticēšanās, jo īpaši emocionālā uzticēšanās. Piemēram, organizācijas vērtības, misija un vīzija var ietvert emocionāli pievilcīgus saukļus, kas saistīti ar stratēģisko novatoriskumu. Šīm vērtībām ir arī jābūt īstēnotām sapulcēs, kopīgajos pasākumos, darbinieku un vadītāju novērtēšanas procesā.
- 4) *Personīgās izvēles stimulēšana radošos lēmumos un atbildības palielināšana.* Uzvedības novatoriskuma stimulēšana nodrošina citas novatoriskuma komponentes nozīmi un pieaugumu, un vadītājiem ir iespējas ietekmēt uzvedības novatoriskumu. Lai stimulētu darbinieku personīgo izvēli par labu novatoriskai uzvedībai, jāņem vērā

organizācijas konteksts, jo dažādas darbinieku grupas atšķirīgi reaģē uz līdera-padotā mijiedarbību.

a) statuss organizācijas hierarhijā - vidējā līmeņa vadītājiem novatoriskuma novērtēšanai var pietikt ar augstvērtīgām attiecībām, balstītām uz cieņu un savstarpējo atbildību, savukārt zemāka līmeņa darbiniekiem (darbiniekiem un speciālistiem) ir svarīgi lai būtu izveidota organizācijas uzticēšanās. Lai radītu darbinieku uzticēšanos, vadītājiem galvenā uzmanība jāpievērš kognitīviem argumentiem, pastāvīgi komunicējot ar darbiniekiem par to, kas un kāpēc tiek augsti novērtēti viņu rīcībā, kā arī aicināt ar cieņu izturēties pret kolēģu kompetencēm, zināšanām, un labiem lēmumiem. Svarīgi veidot vidi, kurā darbinieki var paļauties viens uz otru darba jautājumos.

b) Jāņem vērā darbinieku vecums. Jaunākiem darbiniekiem ("Z paaudzei") un vecākiem darbiniekiem ("Baby Boomers") pietiek ar augstvērtīgām līdera un padotā attiecībām lai vērtētu novatoriskumu organizācijās, savukārt "X" un "Y paaudzēm" svarīgs ir organizācijas uzticēšanās faktors. Līderiem jābūt ļoti uzmanīgiem īpaši ar "X paaudzes" darbiniekiem, jo viņiem tikai LMX nav pietiekams faktors lai ietekmētu novatoriskumu. Tādējādi, "X paaudzes" darbiniekiem ir svarīgi zināt, pie kā var griezties, ja rodas darba problēmas. Viņiem ir svarīgi veidot kolēģiālas attiecības ar cilvēkiem, kuriem var uzticēties, atklājot savas darba un dzīves šaubas, kā arī saņemt atzinību viņu acīs. Tāpēc vadītājiem vajadzētu veidot vidi, kura sekmē atklātību, lai darbinieki varētu justies droši un saņemt abpusējo atzinību. Sadalīšana darba grupās, kā arī kopējie pasākumi un brīva laika pavadīšanas aktivitātes var būt rekomendētas šajā sakarā.

### **Uzticēšanās un uzticamības radīšana**

#### *5) Uzticēšanās izteikšana darbinieka kompetencei.*

Līderiem ir jāapzinās, ka augstas kvalitātes līdera-padotā mijiedarbība ir ļoti svarīga, lai veicinātu organizācijas novatoriskumu (tā atbild par apmēram 30% no novatoriskuma). Vadītājiem skaidri jādemonstrē, ka viņi ciena darbinieku pieredzi, atzīst viņu zināšanas un kompetences un to, ka viņus interesē darbinieku viedokļi. Vadītājiem ir jābūt gataviem uz klausīt savus darbiniekus un sniegt viņiem konstruktīvu atbalstu, kā arī empātiju un palīdzību, veidojot stipru organizācijas mikro-pamatu.

#### *6) Deleģēšana un uzticēšanās.*

Deleģēšana ir vadītāja uzvedība, kas veido līdera-padotā kvalitatīvo mijiedarbību un rada gan kognitīvo gan emocionālo uzticēšanos. Deleģējot, vadītāji apstiprina, ka darbinieki var tikt galā paši ar darba uzdevumiem, bez kontroles. Lai arī augstas kvalitātes līdera-padotā mijiedarbība ir svarīga, organizācijas uzticēšanās ir ļoti būtiska, lai veicinātu organizācijas novatoriskumu (tā atbild par 13% no novatoriskuma), deleģēšana ir mājieni visiem organizācijas dalībniekiem, ka te strādā profesionāli, kuriem var ticēt; tadējādi veidojas mikropamats novatoriskumam.

#### *7) Savstarpējas uzticības klimata radīšana, uzsverot uzticēšanās kognitīvos un emocionālos aspektus.*

Līderiem organizācijās jāveido uz savstarpējo uzticēšanos balstītu klimatu, kas ietver gan uzticēšanās kognitīvo, gan emocionālo komponenti. Ja kognitīvo uzticēšanos var radīt ar tiešu paziņojumu starpniecību, tad emocionālās uzticēšanās radīšana ir sarežģītāks process. Līderiem jāņem vērā organizācijas konteksta faktori:

a) *Darbinieku dzimums*. Organizācijā, kurā ir liels sieviešu dzimuma darbinieku procents, vadītājiem jārada emocionālā uzticēšanās, jo šis uzticēšanās aspekts ir būtisks sievietēm. Uzticības emocionālā sastāvdaļa Latvijas organizācijās tiek vērtēta zemāk nekā kognitīvā; tādējādi vadītājiem būtu jādomā par tās pastiprinātu pielietojumu. To var izdarīt, piemēram, izmantojot vēstījuma nodošanu ar stāstu palīdzību, kā arī radot emocionāli drošu vidi (bez verbāliem draudiem, bez bosinga vai mobinga), aktualizējot darbinieku individuālās vajadzības atklātās sarunās, ar kurām panākt abpusēji izdevīgus risinājumus.

b) *valoda, kurā runā vadītājs un sekotājs*. Līderiem būtu jānodrošina kognitīvā uzticēšanās visiem darbiniekiem, bet ar darbiniekiem, kuriem ir cita dzimtā valoda, emocionālā uzticēšanās ir fundamentāla, jo šiem darbiniekiem tā ir daudz nozīmīgāka. Tā kā situācija, kad līderu-padotā saziņas valoda atšķiras no abu partneru vai vienu no partneriem dzimtajā valodā, latviešu organizācijās ir diezgan bieža, vadītājiem jāņem vērā, ka svarīgi ir radīt organizācijā iekšējo savstarpējo uzticēšanās klimatu, ievērojot kultūras atšķirības. Vadītājam ir jābūt informētam par citu kultūru tradīcijām, humora īpatnībām, svarīgiem kultūras simboliem un citām kultūras atšķirībām.

- 8) *Atklātas komunikācijas stimulēšana* ir veids, kā vadītāji var palielināt gan kognitīvo, gan emocionālo uzticēšanos. Komunikācijai jābūt atvērtai, “caurspīdīgai” un pārredzamai visā organizācijā, un darbiniekiem jāspēj izteikt savas bažas saistītas ar darba izpildi. Piemēram, varētu būt ieteiktas atklātas sarunas, kuru pamatā ir loģiski argumenti, rezultātā palielināsies kognitīvā uzticēšanās. Vadītājiem ieteicams respektēt darbinieku sajūtas un izrādīt emocionālo inteliģenci (piemēram, līdzjūtību), jo tas palielina emocionālo uzticēšanos.
- 9) *Tiešas atgriezeniskās saites sniegšana (vadītāji padotajiem)* ieteicama, lai palielinātu kognitīvo uzticēšanos un vispārējo līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti. Atgriezeniskajai saitei jābalstās uz pierādījumiem un jābūt vērstai uz darbinieku uzvedību, bet ne uz personību. Ja kaut kas notika nepareizi vai nepilnā apjomā – tas ir jāizrunā “viens pret vienu”. Kad darbinieki izvērza konkrētus racionālus risinājumus vai problēmas, ir ārkārtīgi svarīgi sniegt konstruktīvu atgriezenisko saiti, reaģēt un, ja iespējams, atrast veidus, kā iekļaut jaunas idejas organizācijas darbā un lēmumos.
- 10) *Darbinieku aicināšana sniegt atgriezenisko saiti vadītājiem*. Tas radīs uzticamu atmosfēru organizācijās, un vadītāji būs labāk informēti par notiekošo. Iepēja sniegt atgriezenisko saiti veicina darbinieka vēlmi iesaistīties, atbalstīt organizāciju vērtības un gatavību emocionāli atbalstīt savus vadītājus, piedāvājot arī viņiem kādus konstruktīvus soļus vai norādot uz kādām jaunām perspektīvām. Tādējādi veidojas dziļāka, “emocionālā” darbinieku un vadītāju attiecību kvalitāte, jo vadītāji arī iemācās uzklaut darbinieku viedokļus un padomāt par to, kā viņus uztver darbinieki, kas ir viens no svarīgākajiem priekšnoteikumiem kvalitatīvās LMX izveidošanā.
- 11) *Vadītāja parauglomas apzināšanās*. Vadītājiem vajadzētu darboties kā radošām un novatoriskām personībām, pildot solījumus un praktizējot vērtības, kuras veicina darbinieku uzticēšanos. Darbinieki uzticas un seko tiem vadītājiem, kurus viņi uzskata par paraugiem. Vadītājiem jāsaprot, ka viņi nevar gaidīt no darbiniekiem uzvedību, kuru viņi paši nedemonstrē.



- 12) *Līdera un padotā attiecību kvalitātes pārraudzība.* Kā izriet no pētījuma, līderu-padotā mijiedarbības kvalitāte ietekmē organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu. Šīs mijiedarbības kvalitātes līmeņa uzraudzībai vajadzētu būt pastāvīgam procesam organizācijās. Piemēram, vadītāji var izmantot LMX skalu, lai mērītu darbinieku uztveri par šo attiecību kvalitāti ikgadējās darba procesa kvalitātes aptaujas ietvaros.

### **Novatoriskuma uzraudzīšana**

- 13) *Inovatīvu risinājumu atzīšana saistībā ar organizācijas efektivitāti.*  
Līderiem ir jāuzrauga organizācijas novatoriskums, lai veicinātu organizācijas efektivitāti. Tā kā Latvijas organizācijās stratēģiskais novatoriskums ir otra zemāk novērtētā novatoriskuma komponente, būtu vēlams paaugstināt tās nozīmi. Līderi to var izdarīt, sasaistot darbinieku inovatīvo uzvedību un risinājumus ar stratēģiskajiem mērķiem, atzīstot un apbalvojot darbinieku piedāvātus inovatīvus risinājumus, kuri atbilst galvenajiem darbības radītājiem (key performance indicators) un sekmē stratēģisko mērķu īstenošanu.
- 14) *Kļūdu iespējas pieļaušana un morālās izvēles lēmumu atzīšana.*  
Vadītājiem būtu jānodrošina, ka darbinieki izjūt, ka viņi var kontrolēt savu darba vidi, jo spēja kontrolēt ap sevi notiekošo ir tieši saistīta ar vadītāja uzticēšanos darbinieka uzvedībai. Atzīstot to, ka darbinieki pieņem morālās izvēles lēmumus, vadītāji nodrošina, ka darbinieki paši izjūt kontroli pār savu darbu; tas veido augstas kvalitātes attiecības ar darbiniekiem un uzticamu organizācijas klimatu.
- 15) *Uzvedības kontrole un sankcijas pret neatbilstošu rīcību.* Tā kā līderu un padoto mijiedarbība ir div-virzienu process un tas ietekmē organizācijas uzticēšanos, darbiniekiem arī vajadzētu rūpēties par kvalitatīvas LMX izveidošanu. Vadītājiem, līdz ar to, ir jābūt spējīgiem arī kontrolēt padoto rīcību un ieguldījums organizācijā, pēc tādiem kritērijiem, kā piemēram, kvalitatīva uzdevumu izpilde, termiņu ievērošana, gatavība dalīties ar savām zināšanām un spējām novatoriskuma attīstībai.

### **Citas rekomendācijas**

Atbilstoši pētījuma rezultātiem ir izstrādātas rekomendācijas esošo un topošo vadītāju izglītošanai dažādās institūcijās, piemēram, biznesa skolās:

- 16) Biznesa skolām topošo organizāciju vadītāju izglītības procesā jāuzsver LMX teorijas nozīme, īpaši tādos studijuursos, kā organizāciju uzvedība, stratēģiskā vadība, biznesa ētika, vadības psiholoģija, un personāla vadība.
- 17) Studijuursos par inovāciju vadību, radošumu un problēmu risināšanu jāpievērš uzmanība jēdzienam “uzticēšanās” un “uzticams klimats” kā svarīgam priekšnoteikumam organizācijas novatoriskuma izveidē.
- 18) Izglītojot sabiedrību kopumā, ir jāuzsver cieņas un uzticības vērtību nozīme (jo tās veido pamatu kvalitatīvai līdera – padotā mijiedarbībai) un plašāk jāpopularizē dažādu organizāciju un uzņēmumu izcilas vadīšanas prakses piemēri.

## **NOSLĒGUMS**

Uzņēmējdarbības vide Latvijā kopumā ir ļoti “jauna” un uzņēmumi šobrīd tikai sāk izprast tādas jaunas paradigmas kā organizācijas uzticēšanās, attiecību kvalitāte un vispārējais novatoriskums. Pētījumā tiek apgalvots, ka tāda sabiedrības parādība kā attiecību līderība ir atkarīga no konteksta un tā būtu jāanalizē saistībā ar vēsturisko, sociālo un politisko kontekstu.

Pētījuma rezultāti parāda, ka biznesa organizāciju vadības īpatnību izprašanai ir svarīgi ņemt vērā plašāku sabiedrības kontekstu un vēsturi, kā arī jāsaprot konkrētās organizācijas konteksts. Apziņa par organizācijas uzticēšanās nozīmi veicina jaunas pieejas veidošanos biznesā, kas balstās uz vēlmi dalīties ar zināšanām un savstarpējo uzticību, izskaujot aklu konkurences cīņas parādību.

Šī pētījuma mērķis bija izpētīt saistības starp LMX, organizācijas uzticēšanos un organizācijas novatoriskumu un analizēt šīs attiecības, izmantojot kontekstam atbilstošus specifiskos faktorus, tādus kā valoda, darba stāžs, dzimums, izglītība un vecums. Papildus, pētījums sniedz praktiskus padomus Latvijas biznesa līderiem. Rezultātā mērķis ir sasniegts, tā kā ir identificēta LMX, uzticēšanās un konteksta faktoru ietekme uz novatoriskumu, kā arī ir izveidots piecpadsmit vadītāju uzvedības vadlīniju modelis novatoriskuma veicināšanai.

Tomēr pētījuma laikā bija jāsaskaras ar vairākiem **ierobežojumiem**:

- 1) Iespējama metodes kļūda aptaujā (common method bias). Tika veikts šķērsgriezuma pētījums un pētījuma mainīgie (LMX, organizācijas uzticība un organizācijas novatoriskums) tika iegūti no viena un tā paša avota (t.i., darbiniekiem), kā rezultātā varēja rasties kopējo metožu izmantošanas novirze atbildēs. Diemžēl to bija grūti pārvarēt, jo pētījumam bija jānodrošina anonimitāte, un pētījuma mērķis bija pārbaudīt, kā viens faktors var ietekmēt pārējos. Bet šis ierobežojums tika pārbaudīts ar statistisko metodi (Hartmana viena faktora testu), kas parādīja, ka rezultāti nebija jutīgi pret kopējo metožu izmantošanas novirzi, un datus var uzskatīt par ticamiem.
- 2) Interviju atbilžu objektivitātes nobīdes ierobežojums. Interviju atbildes varētu būt neobjektīvas un saistītas ar reakciju uz pētījuma jautājumiem. Proti, ja pētnieku interesē kāda parādība, intervējamā persona demonstrē vēlmi sniegt sociāli pieņemamus rezultātus, lai radītu labu priekšstatu par progresīvu uzņēmumu vai sevi. Rezultāti tomēr saskan ar faktu, ka pētāmo lielo uzņēmumu novatoriskums ir atzīts gan vietējā, gan starptautiskā mērogā, līdz ar to pētāmajās organizācijās novatoriskums nebija svešs jēdziens.
- 3) Ierobežojumi, kas saistīti ar pētāmo uzņēmumu lielumu. Šajā pētījumā tika iekļautas tikai lielas organizācijas. Ideālā situācijā vispārināšanas nolūkam izlasē vajadzētu iekļaut atšķirīgus pēc lieluma uzņēmumus, tādējādi parādību attiecību aina tiktu analizēta dziļāk. Maziem un vidējiem uzņēmumiem var būt savas īpatnības attiecībā uz savstarpējo uzticēšanos un LMX, kā arī uz novatoriskumu. Tādējādi vēlāmā nākamo pētījumu alternatīva būtu dažādu izlašu izmantošana un to atbilžu salīdzināšana. Šajā pētījumā tika dota priekšroka lielajiem uzņēmumiem, tā kā tie, kā jau bija pamatots metodoloģijas nodaļā, visbiežāk diktē reģiona attīstību un nosaka industrijas attīstību.
- 4) Vēl viens ierobežojums var būt saistīts ar to, ka respondenti varēja sniegt sociāli vēlāmās atbildes, baidoties no kontroles, proti, zemākas vērtības norādīšana kādā no skalām var eventuāli tikt uzskatīta par zemo lojalitāti uzņēmumam. Latvijas uzņēmumiem ir raksturīga darbinieku lojalitātes nozīmes pārvērtēšana. No darbiniekiem tiek sagaidīta lojalitāte, kas tiek saprasta kā prasība neizpaust ārpus uzņēmuma informāciju par organizācijas iekšējiem jautājumiem, uzņēmējdarbību un darbinieku darbību. Lojalitāte kā organizācijas vērtība darbiniekiem tiek bieži atgādināta un uzsvērtā. Ņemot vērā šo situāciju, pētījumā respondentiem tika garantēta anonimitāte, dalībnieki atbildēja individuāli, lai izslēgtu grupas ietekmēšanās iespējas uz atbildēm un citu respondentu rezultātu izzināšanu.
- 5) Ierobežojumi varētu būt arī saistīti ar pētījuma metodoloģiju: šķērsgriezuma pētījuma dizainā tiek sniegtas šī brīža atbildes, kas neļauj izdarīt secinājumus par iepriekšējām attiecībām un par attiecību izmaiņām garengriezumā.

- 6) Vietas ierobežojums - dati tika vākti Latvijā un tikai biznesa organizācijās. Biznesa sektors izvēlēts apzināti, jo organizāciju spēja būt inovatīviem ir vairāk aktuālā tieši uzņēmējdarbībā.

Ņemot vērā ierobežojumus un saskaņā ar pētījuma rezultātiem, **turpmākajiem pētījumiem** tiek izstrādāti šādi ierosinājumi.

Varētu izmantot garengriezuma pētījuma dizainu, jo tas ļautu uztvert jēgpilnas izmaiņas starp LMX un organizācijas uzticēšanos, tas būtu nākamais solis apspriežot LMX un tās ietekmi uz organizācijas uzticēšanos un novatoriskumu un katrā nākamajā izpētes kārtā varētu ņemt vērā attiecību dinamiku.

Šis pētījums ir sagatavojis pamatu modeļa un mērinstrumentu izstrādei, kuru mērķis ir atbildēt, kādas vadītāju uzvedības vadlīnijas stimulē novatoriskumu. Tālāk būtu jārisina jautājumi par to, kā stimulēt dažādus organizāciju novatoriskuma veidus, kādas kompetences ir uzrunātas uzņēmumos un kā tas saskan ar organizācijas ētikas kodeksiem, kā arī būtu jāanalizē, kā paaugstināt sabiedrības ilgtspējību, ņemot vērā zināšanas par novatoriskumu. Gadījuma analīzes pieeja būtu risinājums šādiem pētījumiem. Turpmākajos pētījumos lielāka uzmanība jāpievērš ilgtspējīgām inovācijām un šo pētījumu var izmantot kā pamatu tiem.

Varētu paplašināt pētījuma ģeogrāfiju, iekļaujot tajā citu valstu biznesa organizācijas, tādejādi, salīdzinot datus, iekļaut citu valstu pieredzi.



**Julija Jacquemod**

**LEADER-MEMBER EXCHANGE AND ORGANISATIONAL TRUST  
AS CONTEXT RELATED MICRO-FOUNDATIONS OF  
ORGANISATIONAL INNOVATIVENESS**

**Summary of the Doctoral Dissertation**

Discipline: Economics and business

Sub-discipline: Business management

**Research Supervisors: Dr.sc.admin. Iveta Ludviga**

**Dr. rer. oec. Patrick Sassmannshausen**

**Riga 2020**

Jacquemod, J., 2020. Leader-Member Exchange and Organisational Trust as Context Related Micro-foundations of Organisational innovativeness. Summary of the Doctoral dissertation. Riga, 102 pp.

Published in accordance with the decision by the 20<sup>th</sup> of November, 2019 RISEBA University of Applied Sciences promotion council, No. 19/13-1/4.

This Dissertation was developed with the support of the European Social Fund in the project “Support for the implementation of doctoral studies at the RISEBA University of Applied Sciences.”



THE DISSERTATION HAS BEEN PROPOSED AT RISEBA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES FOR THE PROMOTION TO THE DEGREE OF DOCTOR OF ECONOMICS AND BUSINESS.

The dissertation has been developed at RISEBA University of Applied Sciences and BA school of Business and Finance from 2012 to 2019.

The defence of the dissertation will take place on the 24<sup>th</sup> of August 2020 at RISEBA Promotion Council session, RISEBA University of Applied Sciences, Meža iela 3, Room 214, at 1:00 p.m.

Scientific supervisors:

**Iveta Ludviga**, Dr. sc. admin., prof., RISEBA University of Applied Sciences, **Patrick Sassmannshausen**, Dr. rer. oec., prof., Ostbayerische Technische Hochschule OTH Regensburg.

Reviewers:

**Irina Senņikova**, Dr. oec., prof., RISEBA University of Applied Sciences (Latvia)

**Ērika Šumilo**, Dr. oec. prof., University of Latvia (Latvia)

**Anna-Maija Lāmsä**, Dr. oec., prof., Jyväskylä University School of Business and Economics (Finland)

Chairman of the Promotion Council: **Andrejs Čirjevskis**, Dr. oec., prof., RISEBA University of Applied Sciences.

Secretary of the Promotion Council: **Vulfs Kozlinskis**, Dr. hab. oec., prof. emeritus, RISEBA University of Applied Sciences.

#### ACKNOWLEDGEMENT

I hereby confirm that I have developed this dissertation, which has been submitted for review to Promotion Council of RISEBA for the acquisition of a doctoral degree in economics and business management. The dissertation has not been submitted to any other university for the acquisition of a scientific degree.

Jacquemod Julija,

November 26<sup>th</sup>, 2019.

The dissertation has been written in English, contains introduction, 3 parts, conclusions and recommendations, list of bibliographic references - a total of 240 pages and 8 appendices.

The list of bibliographic references contains 618 literature sources.

The Dissertation and its summary is accessible for review at the library of RISEBA University of Applied Sciences at Meža iela 3 and at the website [www.riseba.lv](http://www.riseba.lv). To provide your feedback please contact Anna Strazda, at RISEBA, Meža iela 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: [anna.strazda@riseba.lv](mailto:anna.strazda@riseba.lv). Phone.: +371 67807234.

© Julija Jacquemod, 2020

© Banku augstskola, 2020

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2020

ISBN 978-9984-705-48-4

## TABLE OF CONTENTS

ACKNOWLEDGEMENTS.....	47
ABSTRACT.....	48
GLOSSARY OF KEY TERMS .....	49
INTRODUCTION.....	50
CHAPTER 1. LMX AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL TRUST AND INNOVATIVENESS .....	57
1.1. Relational approach to leadership .....	57
1.2. Theoretical foundations of Leader - Member Exchange (LMX) theory .....	57
1.3. Organisational trust.....	60
1.4. Organisational innovativeness .....	62
CHAPTER 2. METHODOLOGY.....	63
2.1 Research sample.....	63
2.2 Development of research hypotheses.....	65
2.3 Conceptual model of the research .....	69
2.4 Methods and the procedure of the quantitative part of the research.....	70
2.5 Methods and the procedure of the qualitative part of the research .....	72
CHAPTER 3. RESULTS OF THE STUDY .....	72
3.1 Quantitative data and results.....	72
3.2 Results of the qualitative part of the study .....	77
3.3. Integration of the results obtained by quantitative and qualitative methods.....	78
CONCLUSIONS AND RECOMENDATIONS .....	81
Final remarks .....	87
REFERENCES.....	90

### List of Tables

Table 1.1. Antecedent of LMX (Author’s summary).....	59
Table 1.2. Consequences of LMX (Author’s summary).....	60
Table 3.1. Socio-demographic profile of respondents (n=405).....	72
Table 3.2. Cronbach’s Alfa and Descriptive statistics of the research constructs (n=405).....	73
Table 3.3. Summary of the results of hierarchical regression.....	74
Table 3.4. Categories as grouped sub-categories (author’s synthesis) .....	78
Table 3.5. Conclusions about hypotheses and research questions based on mixed-methods approach	79
Table 3.6. Leaders` behaviours for ensuring organisational innovativeness .....	80

### Table of Figures

Figure 1.1. Development of trust over time (Lewicki, et al., 2006, adapted with modifications) .....	61
Figure 2.1. Conceptual model of the research .....	70
Figure 3.1. The full model of relationship of the concepts.....	75
Figure 3.2. Full model with five dimensions of innovativeness and two dimensions of trust. ....	76

## ACKNOWLEDGEMENTS

I am very grateful to professor Dr. Iveta Ludviga - thank you very much, your support and trust were essential at the final stage of dissertation writing, and your remarks on the statistical analysis were of utmost importance for this work.

I am thanking professor Dr. Anna-Maija Lämsä for your time and for providing very useful comments regarding the focus of the work, and for your kind acceptance of becoming an external reviewer of the Thesis.

Many thanks are due to professor Dr. Irina Senņikova who has agreed to be an internal reviewer of the Thesis; you gave very important insights for the Thesis development and have encouraged me a lot in this work.

Big thank you is due to Dr. Ērika Šumilo for your time and big support, for kind acceptance to give a review of this research.

I am extending my big gratitude to professor Dr. Raminta Pučėtaitė, who has dedicated her effort for proof-reading the first version of the Thesis. Your views and researcher's drive have inspired the current work.

Thanks are due to professor Dr. Patrick Sassmannshausen, the supervisor, for his advices, encouragements and patience. Dr. Aurelia Novelskaitė has given good advices about the statistical analysis of the research, as well as professor Dr. Biruta Sloka.

The RISEBA University of Business, Arts and Technology gave an opportunity to work and study and has provided the resources and facilities for so doing, thank you, Dr. Irina Senņikova. Dr. Tatjana Vasiljeva and Dr. Vulfs Kozlinskis - big thanks for motivating me in this process. The recommendations by Promotional Council experts were highly appreciated, the comments were elaborated in the presentation.

I would like to extend the gratitude to all the research participants and organisational leaders who have found time and shared their professional views on the problems in scope and gave ideas for the further research.

It is difficult to express fully my deepest gratitude to my mum, who has always been of biggest support but unfortunately cannot experience with me the joy of the defense of the Thesis. Her Doctoral thesis has inspired me for this work, and her life attitude has helped me a lot to overcome the encountered difficulties. I would like to thank my father, my children and my husband for understanding, patience, love and trust. Thanks are due to my friends and colleagues for professional comments and interest.

## ABSTRACT

The Thesis title is "Leader-member exchange and organisational trust as context-related micro-foundations of organisational innovativeness".

The aim of the research is to investigate the relationship between leader-member exchange (LMX), organisational trust, and organisational innovativeness and identify context-specific factors, which should be considered by leaders aiming to increase organisational innovativeness. Based on relational leadership phenomenon, this research explores leader-member exchange as social micro-foundation of organisational capacity to innovate.

Mixed methodology approach was applied. The quantitative data were gathered via a structured survey within 80 large-size organizations with a total number of 405 respondents. The qualitative data was based on the 8 in-depth interviews with business leaders of the large-size organisations. To test the hypotheses hierarchical regression analysis and structural equation modelling were used for quantitative data, while thematic analysis and MAXQDA tool was used for the qualitative data.

The results showed that the quality of the relationship between the leader and the follower (LMX) plays a statistically significant role in organisational innovativeness and this relationship is mediated by organisational trust. The strongest impact of trust is on strategic, process and behavioural components of organisational innovativeness. Moreover, the cognitive component of trust appeared to be more important than emotional one. As context-related factors, which have an impact on the relationship among LMX, organisational trust and innovativeness the following ones were identified: generation, tenure, education, gender, and language spoken in dyads of the leader and subordinate. To ensure organisational innovativeness, emotional trust is important only for female followers, quality of LMX is more important for older employees, and if the language spoken between leader and member is not native for neither one of them, trust becomes an essential necessity for organisational innovativeness to occur.

The findings support the mediating role of trust in the relationship between LMX and organisational innovativeness. Context related factors important for organisational innovativeness were identified. The relationship leadership peculiarities of Latvian business context were highlighted; fifteen behavioural practices for the organisational leaders to enhance organisational innovativeness were proposed.

The originality of this research is that it focusses on the integration of leader-member exchange, trust, organisational innovativeness and context related micro-foundations. This study allows a more comprehensive understanding of LMX from the organisational and societal context perspective, applying a mixed methodology approach.

The total volume of the Thesis is 240 pages including 34 tables, 19 figures, and 2 equations; it has 618 sources of references and includes 8 appendices.

*Keywords:* leader-member exchange (LMX); leadership; organizational trust; organisational innovativeness, micro-foundations, context, mixed methodology.



## GLOSSARY OF KEY TERMS

***Leader-Member Exchange (LMX)*** relational leadership construct, which emphasises the quality of relationship between leader and follower. High LMX refers to high quality of relationship, while low LMX means low quality of relationship among leader and follower.

***Organisational trust*** a positive attitude held by an organization's member towards another member that the other party will act by fair-play rules and will not take an advantage of one's vulnerability and dependence in a risky situation (Das and Teng, 1998).

Also, the evaluation of an organization's trustworthiness as perceived by the employee. Organizational trust is defined as an employee's feeling of confidence that the organization will perform actions that are beneficial, or at least not detrimental, to him or her (Tan and Tan, 2000, p. 243).

***Organisational innovativeness*** organizational "overall internal receptivity to new ideas" and capability to experiment and engage in creative processes (Wang and Ahmed, 2004, p. 205).

Innovativeness is a precondition for innovation (Walsh, et al., 2009), which in turn, means "creating and delivering a new customer value to the marketplace" (Carlson and Wimot, 2006).

Innovativeness is conceptualised as a multi-dimensional concept that consists of five dimensions: product, market, process, behavioural and strategic innovativeness (Wang and Ahmed, 2004).

***Micro-foundations*** "the underlying individual-level and group-level actions that shape strategy, organization, and, more broadly, dynamic capabilities" (Eisenhardt, et al., 2010, p. 1263)

## INTRODUCTION

One of the central questions in the field of management and organizational sciences is related to performance heterogeneity or, put it simple, understanding why results of organisational activities are so different (Molina-Azorin, 2014). The origins of the differences in organisations' performances, which are a macro-level phenomenon (or a collective variable), traditionally are researched on the basis of other collective variables (e.g. firm resources and capabilities). However, over the last decade, scholars of micro-foundation movement have emphasized the importance of understanding micro-level origins of collective level outcomes and a need for considering the aspects of the individual level (Felin, et al., 2012; Foss, 2009). This approach is especially valuable for practitioners since management and decision-making result from individual-level skills, talents, and abilities (Leopold, Harris, 2009). Moreover, understanding how capabilities might emerge as a result of individual-level interactions is of strategic importance for both, researchers and practitioners (Felin, et al., 2015).

Organizational innovativeness as a capability to produce new solutions, experiment, and engage in creative processes (Lumpkin and Dess, 2001) is emphasised by many authors as a fundamental element of survival and competitiveness for organizations (e.g. Little, et al., 2017; Anderson et al., 2014; Deschamps, 2009) and as a ground of regional development (Broekel and Brenner, 2011; Ludviga, 2012). Innovation and innovativeness are politically declared as a "survival skill" for organisations, nations, and humankind (Schumpeter, 1942) and recently has started to be regarded as a new development paradigm industry-wide (DeMiranda, et al. 2009). It is stated by the Innovation Policy Platform (IPP, 2013), developed by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the World Bank, that the innovation is crucial for long-term economic growth, as it fosters competitiveness, creates jobs, helps to address environmental and health issues, contributes to sustainable growth. Latvia ranks 34<sup>th</sup> in Global Innovation Index 2019, in comparison, Finland is ranked 7<sup>th</sup> and Estonia 23<sup>rd</sup> (INSEAD, 2019). Thus, Latvia has perspectives for its growth and the question of grounds for innovations which would enhance social welfare and contribute to society's health and prosperity is actual for Latvian economy.

Studies of organisational innovativeness suggest that innovativeness can be mal-practiced in reality (Wang and Ahmed 2007; Riivari and Lamsa, 2014). This research has an attempt to reveal the eventual reasons for it. On the micro-level, organisations consist of individuals - employees and managers, teams, and interaction processes between them. According to promoters of micro-foundation movement, 'unwrapping' the individual-level factors (related to individuals) provides important starting point for analysis of macro-level (organisational) outcomes, such as organisational innovativeness, as individuals within the organisation have an influence on processes and routines, which, in turn, play a significant role in organisational outcomes (Felin, et al., 2015, p. 604).

The role of leadership in innovativeness has been shown to be important in previous studies (e.g. Ricard, et al., 2017; Buschens, et al., 2013). Studies suggest that a leader has a role of a catalysator of change in the organization (Trevino, et al., 2014); the attitudes and decision-making of top leadership resonate throughout the entire organization (Kaptein, 2008; Trevino, et al., 2003). According to Indans study (Indans, 2010), about 90 000 residents of Latvia have emigrated to other countries 'not least because of delusion in their leaders and working conditions'. In the present study, the focus therefore is on relational leadership, which represents the micro-foundation of the organisation.

One of the most popular approaches for understanding relational leadership and its influence on workplace outcomes is a leader-member exchange (LMX) theory (Yu, et al., 2018). This theory conceptualizes leadership as a reciprocal process born in the interaction between leaders and followers (Graen and Uhl-Bien, 1995). Indeed, an important factor in the

leadership process is a continuous relationship that a leader has with individual followers (Ferris, et al., 2009). Several studies have found that high-quality relationship between both parties can affect both, the overall functioning of an organization and employee well-being, so crucial to individuals' and organizations' productivity and effectiveness in working life (Graen and Uhl-Bien, 1995). Plenty of studies about leadership exist; however, according to Lord and Maher (1991) the employee perspective remains an underexplored source of understanding leadership processes. Similarly, Howell and Shamir (2005) stress the need of getting more insights on how leader-member exchange can impact organizational outcomes. This study responds to this call. Much of the research on LMX has been done focusing on dyads between leaders and followers (Graen and Uhl-Bien, 1995). More recent studies however demonstrate an interest on the link between LMX with individual (Norvapalo, 2014), organizational (Gerstner and Day, 1997) and societal (Nie, 2016; Hui and Graen, 1997) level phenomena, and the current thesis responds to this as well.

Scholars have acknowledged that leader-member relationships do not exist in a vacuum (Yu, et al., 2018, p. 1159), moreover, leaders cannot establish high-quality exchanges with all their subordinates (Yu, et al., 2018, p. 1158). While studying relationships in organisations, trust often emerges as focal aspect (Poppo, et al., 2016). Trust conveys positive expectations about partner's intentions and behaviours (Connelly, et al., 2012). It is often discussed that trust is essential to successful operation of the company as it is a significant element in social and economic exchange where cooperation as well as commitment and communications are important (Savolainen, 2008). Although organizational trust has become an attractive and evocative concept and it gains increasing popularity across leadership studies, it remains elusive; many applications of trust are obscuring a clear vision of its essence and role (Kujala, et al., 2016). Researchers have argued that trust is best conceptualised as a context-specific rather than generalisable concept (Connelly, et al., 2012, p. 822); the same can be attributed to leader-member exchange (Nie, 2016). Thus, in this study both, leader-member exchange and trust are considered as context dependant as well as micro-level factors contributing to organisational innovativeness, a collective-level factor.

According to De Souza, individual enters relationships under certain conditions of the context that restrict or enable reaction possibilities (De Souza, 2014), therefore broad and nuanced understanding of a phenomenon can be reached only when taking into account context factors (du Toit, et al., 2018; Bryman, et al., 1996). For example, Huy identified language and tenure as socio-emotional factor having important implication for the success and positive organisational level outcomes (Huy, 2011). This research follows Spector and Brannick (2011) who recommend avoiding using demographic variables only as proxies for variables if they are of a real interest. They suggest that context variables should be directly investigated since they can explain the reasons for observed results (Spector and Brannick, 2011).

Taking into consideration the tendencies of Latvian society to segregate according to national principle (actively demonstrated in different mass media sources, see Kaprans and Kudors, 2018) Latvian organisations create an interesting context to study language as an impacting factor of mutual trust and the quality of relationship between the leader and subordinate. As to the matter of generational differences, it is argued (Beutell and Wittig-Berman, 2008, Twenge, et al., 2010) that there are different work expectations among the individuals of different generations. Research has also tackled the questions of gender, education, status within organisations, and the tenure of years within the organisation – the research has studied the impact of these factors as well. Thus, traditional control variables, like gender, age, education, tenure of experience within the same organisation, and language in this research are used as context-specific factors that may influence the relationships between independent and dependent variables.

To summarise, as innovativeness corresponds to an organisational capability for generation of new and useful ideas, certain atmosphere of trust should take place, where knowledge and idea sharing can occur. The role of a leader who can develop high quality relationships, which are based on mutual reciprocity, respect, loyalty, and trust, is argued to be crucial in this process as quality of dyadic relationship echoes throughout the entire organisation. Current research contributes to knowledge and understanding of the LMX theory by contextualizing it in Latvian setting.

### *Aim of the study, objectives, the theses of the research and the research hypotheses*

The main question of this research is to understand how leaders can increase organisational innovativeness taking into consideration the contextual factors, relationship quality and what is the role of trust in this process.

The aim of the research is twofold:

- First, the study aims to investigate relationship between LMX, organisational trust and organisational innovativeness in order to contribute to the knowledge of LMX and its outcomes.

This is in line with micro-foundations movement in organisational studies. Moreover, it analyses the mediating role of emotional and cognitive trust on LMX – innovativeness relationship. This study differs from other LMX studies by focusing exclusively on business sector and large size organisations in Latvia. Moreover, it analyses multiple relationships in a simultaneous manner as structural equation modelling (SEM) method is applied, thus allowing to reveal the strengths of relationships between LMX, organisational trust and innovativeness and further, emotional and cognitive aspects of trust and different forms of organisational innovativeness (i.e. product, process, marketing, strategic or behavioural innovativeness). It also applies mixed methodology, which is a rarely used approach.

- Second, the study is aimed to analyse the above relationships using the context specific factors and develop the behavioural guidelines to business leaders in Latvia for the enhancement of organisational innovativeness.

In this research, the context factors – language, tenure, gender, age (more specifically: belonging to generation), and education - following Spector and Brannick (Spector and Brannick, 2011) are developing competing hypotheses and the study reveals their role as moderators in dependent – independent variable relationships, which is a rare approach in understanding the links between the phenomena in scope.

According to the aims, the following **objectives** are set:

1. To critically analyse scientific literature on the theories of relationship leadership, organisational trust, and innovativeness, as well as micro-foundations within Strategic Management, Business Ethics and Leadership studies;
2. To evaluate the existing models and explanations on the phenomena in scope;
3. To conduct the survey applying the selected methods and interviews with the leaders of the Big- size organisations;
4. Analyse the results applying statistical techniques, such as correlational and regression analysis, multi-level analysis applying SPSS and smartPLS, as well as content analysis for the interpretation of interviews;
5. To formulate conclusions of the study and recommendations for the parties involved – the managers of the big size organisations, employees, and educating institutions.

**Object of the research:** big-size business organisation in Latvia; **Research subject:** relationship between LMX, context factors and organisational trust (microfoundations' factors) and organisational innovativeness (macro-level factor).

As a result of the literature review, which is provided further in the first chapter, the following *research hypotheses were developed*:

**Hypothesis 1:** Leader-member exchange (LMX) has a statistically significant effect on organizational innovativeness.

**Hypothesis 2:** Leader-member exchange (LMX) has a statistically significant effect on organizational trust.

**Hypothesis 3:** Organizational trust mediates the relationship between leader-member exchange (LMX) and organisational innovativeness.

**Hypothesis 4:** Context factors, such as language spoken between the parties, belonging to generation, gender, education, status, and tenure of experience within the same organisation, moderate the relationship between the leader-member exchange (LMX), organisational trust and organisational innovativeness.

Because the research has a qualitative part, with its explorative nature, the following **research questions** were addressed:

**RQ1:** How do leaders of big size organisations define the meaning of innovativeness and that of organisational trust in their working life?

**RQ2:** How do leaders of big size organisations regard the importance of quality of their relationships with their direct subordinates in connection to organisational trust and innovativeness?

#### ***The theses presented for defence:***

1. Organisational trust is essential component for creation and sustaining of organisational innovativeness in large-size business organisations; it plays a mediating role between the leader-member exchange (LMX) and innovativeness.
2. For organisational innovativeness to occur, ensuring cognitive trust is more important than that of emotional trust; however emotional trust is important for female followers.
3. When language of communication between the leader and follower is not native for either one or both parties, ensuring organisational trust becomes essential. High leader-member exchange (LMX) is not sufficient factor for creation of organisational innovativeness.
4. Organisational context is important in leader member exchange, trust and organisational innovativeness relationship.
5. Leadership behaviours to strengthen organisational innovativeness can be grouped under 15 sub-categories and 3 categories (visioning innovativeness, creating trust and reliability, and monitoring innovativeness).

#### ***Research Methods used in the study***

The research is based upon data triangulation by applying a mixed methodology technique, involving integration of quantitative and qualitative approaches to generate knowledge of the relationship between the phenomena (Creswell and Tashakkori, 2007). The primary data is gathered using questionnaires (n = 405). Being analysed statistically, it formed the quantitative part of the research. In addition, semi-structured in-depth interviews with 8 big size organisational leaders forms the qualitative part of the research. Secondary data, such as academic articles describing studies conducted on the stated problematics was investigated, being considered a valuable source for formulation of the research hypotheses, data analysis and synthesis. The following instruments are used in the study:

- 1) Leader – member exchange 7-item scale (Graen and Uhl-Bien, 1995);
- 2) Organisational trust scale: 11-item scale (McAllister, 1995);
- 3) Organisational Innovativeness scale: 20-item scale (Wang and Ahmed, 2004);

- 4) In-depth interviews with the leaders of large size organisations in scope.

For statistical analysis of quantitative data hierarchical regression analysis, tests for mean differences and structural equation modelling (SEM) technique using SPSS and smart PLS software is used. For qualitative data thematic analysis is applied.

The **novelty of this research** is summarised as follows:

**Scientific novelty** - more detailed analysis of LMX-Trust-Innovativeness relationship is performed than it has been done before:

1. specific impact on 5 dimensions of organisational innovativeness (product, market, process, strategic and behavioural aspects of OI) is detected;
2. different effects revealed related to cognitive and emotional aspects of trust;
3. phenomena are investigated from the contextual perspective and effect of contextual factors revealed;
4. wholistic description of the phenomenon by applying a mixed methodology approach (combining followers' perspective with leaders' perspective) is reached;
5. relationships are investigated in large-size business organisation (was not done before) where innovativeness is a core of survival.

**Practical novelty** - model including 15 leadership behavioural guidelines for ensuring organisational innovativeness is developed. It is applicable in large-size business organisations in Latvia.

#### **Main theoretical implications of the research:**

- 1) The study empirically tests and confirms the relationships between LMX, organisational trust and organisational innovativeness with data from the private business sector. This has not been done before. So far only one publication has researched the same relationship (Pucetaite and Novelskaite, 2014), but the study was conducted on the public sector. Thus, this study contributes to the reliability of the model from a cross-cultural and cross-sectional perspective.
- 2) The thesis applies a mixed methodology technique, which is a seldomly used approach in business research; by doing so the issue of interconnections between the phenomena are not only quantitatively addressed, but the hidden links among them are also observed.
- 3) The relationships of LMX, organisational trust and innovativeness are tested in regards to native language factor and other context factors, which correspond to the specifics of socio-political context of Latvia, and it has not been addressed in any prior research on LMX.
- 4) The study validates the measurement instruments in Latvian context;
- 5) Level of analysis observes micro-foundations of the organisation regarding organisational outcomes, which corresponds to the latest tendencies of the managerial literature and thus contributes to the volume of literature on micro-foundations.

#### **Practical implications:**

- 1) The thesis draws attention that managers should be aware of the importance of their relationship with their direct subordinates and involve bigger number of employees in building high LMX;
- 2) The quality of organisational relationship and overall meaning of leadership should be addressed more from the perspective of the employees;
- 3) In order to strengthen awareness of leadership relationship in Latvian business life, particular attention should be directed at developing and implementing skills that

foster the relationship quality. In the study programs and seminars organised for the business leaders teaching the essence of the quality of relationship with the particular attention to such virtues as care, respect, and trust, should become important aspect.

- 4) Research underlines the importance of native language in Latvian context, and the study can therefore serve the policy – makers to come up to further decisions as to Latvia’s business development.
- 5) Model of 15 leadership behaviours for increasing organisational innovativeness can serve as a roadmap of current and future leaders.

### ***Limitations of the study***

Only large business organizations were involved in this study, which limits the generalizability of the findings in the Latvian business context. The relationships among the phenomena can be different for small and medium-size businesses.

A cross-sectional study was conducted, and dependent and independent variables were measured using the same survey. Such an approach could have led to a common method bias,. However, it should be noted that data validation using Hartmann's one-factor test was performed and method bias was not identified.

### ***Approbation of the results***

The results of the research of this doctoral dissertation have been presented in fifteen international scientific conferences:

1. 29. EBES (European Business Economics Society) conference, Lisbon, Portugal, 10.-12. October 2019. Jūlija Žakemo, Iveta Ludviga, “The effect of leader-member exchange on organizational innovativeness and the mediating role of trust in business sector organisations.”
2. EBEN (European Business Ethics Network) International Scientific Conference, 26-29.09.2019., Roskilde, Jūlija Žakemo “Leader – subordinate relationship quality impacting organizational trust and innovativeness: the role of language.”
3. 12th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC 2019) “Foreseeing Challenges and Opportunities for Organizations at the Macro and Micro Level”, 21-23.02.2019. Julija Jacquemod, “LMX as Perceived by Leaders: A Qualitative Study”.
4. 77<sup>th</sup> Annual International Research Conference of the University of Latvia "Dalīšanās ekonomikas attīstības tendences", 12.02.2019. Jūlija Žakemo "LMX loma organizācijas uzticībā: kvalitatīvs pētījums".
5. 76th Annual International Research Conference of the University of Latvia, “Konkurētspējas vadīšanas efektivitātes paaugstināšanas problēmas un risinājumi Latvijas uzņēmumos” 30.01.2018. Jūlija Žakemo, Vadītāja-padoto attiecību kvalitātes nozīme organizācijas inovētspējas veidošanā. (The role of leader - member exchange in organisational innovativeness, in Latvian).
6. EBEN (European Business Ethics Network) Annual International Research Conference, “Searching for Sustainability in Future Working Life”, Jyvaskyla, 12-14. 06. 2017. Julija Bulatova, "The role of ethical leadership on organisational innovativeness, mediated by organisational trust."
7. 9th Annual Research of Baltic Business Management Conference “Challenges of Business Sustainability in the Digital Age.” 21-23. 04. 2016. “The Impact of the Ethicality of Leadership on Organisational Innovativeness, Mediated by Organisational Trust.”

8. IRIS – ALKONA International Scientific Symposium “*Economics, Business and Finance*” *Jurmala*, July 5 – 9, 2016. J. Bulatova. “The Impact of leadership ethics on organisational innovativeness”
9. 75th Annual International Research Conference of the University of Latvia, “*Current issues in organization management in Latvia*,” 03.02.2017. Jūlija Bulatova, “LMX loma organizācijas uzticības izpratnē.” (The role of LMX in understanding of the organisational trust.”, in Latvian).
10. 74th International Research Conference of the University of Latvia 03.02.2016. “*Konkurētspējas vadīšanas efektivitātes paaugstināšanas problēmas un risinājumi Latvijas uzņēmumos.*” Jūlija Bulatova, “Inovātīvā organizācija: kāda ir līdera nozīme?” (“Innovative Organisation: What is the Role of the Leader?”, in Latvian.)
11. International Conference „*Ethical Organisation is Sustainable Innovation*” Kaunas, Vilnius University, 25.03.2015. “Organisational Innovativeness: how is it connected with the ethics of the leader?”
12. EBEN (European Business Ethics Network) Annual International Research Conference, Berlin, 12-14. 06. 2014. “What is the Meaning of Shame in Latvian Business Context?”
13. International Research Seminar on Responsible business. 11. – 12. 03. 2015. University of Tampere, Tampere. “The role of ethical leadership in Trust creation and enhancement of organisational innovativeness.”
14. 7th annual International Research Conference „Business and Uncertainty: challenges for emerging markets” RISEBA, 24. – 25. 04. 2014. “Shame as a Leadership Virtue: Theoretical and Practical Grounds.”
15. 23rd International Business Research Conference, Melbourn, Australia, 18. – 20. 11. 2013. „The Role of Shame in Understanding Ethical Leadership.”

## Publications

The main results of the research are published in seven scientific publications:

1. Jacquemod, J., 2020. Organisational innovativeness: the role of LMX. *Journal of Economics and Management Research*. Accepted for publication.
2. Bulatova, J. 2016. Morality as an Index of Mental Health of the Organisation: Building a Model of Healthy Leadership.” In: *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalising World*. M.C.C.de Arruda, B.Rok (Editors). The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series. Springer International Publishing.
3. Bulatova, J. 2015. The Impact of Leadership on Organisational Innovativeness mediated by Organisational trust: a Latvian perspective. In: R.Pucetaite, A.Novelskaite, R.Pucinaite (Eds). *Organizaciju Etika, Novatoriskumas ir Darniosios Inovacijos. Mokslo monografija*. Vilnius: Akademine Leidyba.
4. Bulatova, J. 2015. The Role of Leadership in Creation of Organisational Trust. *Journal of Business Management*. No.9., 28 – 33.
5. Lämsä, A.-M., Pucetaite, R., Kujala, J., Medeišienė, R., Riivari, E., Bulatova, J., Heikkinen, A., 2015. Mixed Learning Approach to Teaching Ethics in Leadership and Management: A Case Course in a Multicultural Group. In G. Sardana, & T. Thatchenkery (Eds.), *Managing Complex Organization Change: Action-oriented Approaches for Sustaining Positive Interventions* (pp. 352-364). Bloomsbury Publishing India. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52946>
6. Bulatova, J. 2014. The Role of Shame in Ethical Leadership. *World Journal of Social Sciences*. Vol. 4., No.3., 70 – 81. Pielikums Nr.1.1.5.
7. Bulatova, J. 2014. Shame as a Leadership virtue: theoretical and practical grounds. *Journal of Business Management*. No.8., 45 –51.



### ***Structure of the Thesis***

The introduction presents the rationale of the study, its aims and the research background; the key concepts are also described. In the first chapter, an overview of micro-foundations movement in management is provided and followed by the description of the leader-member exchange theory (LMX) and its place within other leadership theories, organisational trust and organisational innovativeness, thus providing the theoretical basis of the current study. Chapter 2 is dedicated to the methodology of the study: study method, instruments, the sample are discussed here. It is followed by Chapter 3 which shows the results and findings of the research, as well as discussion. Chapter ends with the interpretations and model of leadership behavioural practices aimed at enhancing innovativeness. In the final part the conclusions and recommendations are introduced as well as the limitations of the study and further research perspectives are stated.

The total volume of the Thesis is 240 pages including 34 tables, 19 figures, 2 equations; it has 618 sources of references and includes 8 appendices.

## **Chapter 1. LMX and its impact on organisational trust and innovativeness**

### **1.1. Relational approach to leadership**

Leader Member exchange theory, which is in the focus of the current study, belongs to a so-called relational leadership approach to management. In this approach leadership is viewed as a relationship between parties, such as a leader and an employee. In particular, relational approach views organizational members and leadership as *made* in processes (Fairhurst and Uhl-Bien, 2012; Hosking, 2007). Additionally, the contextual nature of leadership relationships, for example, a societal context (Osborn, et al., 2002), is acknowledged in relational approach. In general, it can be said that compared to other approaches to leadership, the relational one is focused on leadership as a process of exchanges with the employees, and both parties are viewed as contributors to the relationship. Moreover, Yukl, et al. (2009) and Yukl (2013) pointed out that within this process, both leaders and followers are expected to behave ethically and concerning each other when fulfilling their responsibilities.

The “relational orientation means recognizing that organizational phenomena exist in interdependent relationships and intersubjective meaning” (Uhl-Bien, 2006, p. 655). According to this perspective, any formulations of assumptions should be understood in the context of ongoing conversations and relations (Holmberg, 2000; Graen and Uhl-Bien, 1995; Graen and Scandura, 1987).

Organizations therefore are viewed as networks of persons, moving together in a complex interplay of effects between the parties involved (Brower, et al., 2000). “Within a relational perspective, appointed leaders ... and those with whom they interact are responsible for the kinds of relationships they construct together” (Dachler and Hosking, 1995, p.15).

The entity perspective, which constructs the basis of this research, focuses on individual entities and examines leadership behaviours which enhance high quality working relationship (Hosking, 2007). Individuals are thought of as entities with their abilities to learn (Brower, et al., 2000).

This dissertation adopts followers’ views on the quality of leadership, which is argued to be still a rarely used approach in understanding leadership quality.

### **1.2. Theoretical foundations of Leader - Member Exchange (LMX) theory**

The LMX theory has grown from two main theories: the role theory (Graen, 1976; Graen and Graen, 2006; 1986; Graen and Scandura, 1987) and social exchange theory (Wayne and

Green, 1993; Erdogan, et al., 2006). Three elements are essential to the study: the leader, the follower, and the exchange relationship among the parties (Graen and Uhl-Bien, 1995).

The basic premise of LMX theory, as Graen and Scandura (1987) presents it, lies in the quality of the vertical interaction of the dyads, which is predicated on an exchange of emotions and cognitions between the leader and subordinate (Dansereau, et al., 1975; Graen et al., 2010).

The role theory argues that in an organizational setting each participant has a role to play, and each accomplishes his or her work through these roles (Graen, 1976; Graen and Graen, 2006). This emphasises the nature of people as social actors who learn certain behaviors which are appropriate to the roles they occupy in their social setting (Solomon, et al., 1985). The degree to which employees comply with task demands and demonstrate their trustworthiness dictates the type of LMX relationship, i.e. being an “in-group” or “out-group relationship” (Liden and Maslyn, 1998).

LMX, taking its roots also in the social exchange theory, explains leadership as a reciprocal influence process that takes place over time between leaders and followers (Yukl, 2008). The theory claims that the rewards are received for the benefits given (Jacobs, 1971).

According to LMX theory, there exists an exchange of information (cognitions) and emotions among the parties involved, and it can be referred to as low and high LMX (Anand, et al., 2011; Liden, Sparrowe and Wayne, 1997; Sparrowe and Liden, 1997). High quality LMX relationships (high LMX) imply high quality of informational exchange; such relationships are based on mutual respect, trust, loyalty, as well as emotional comfort and liking (Bauer and Green, 1996). High LMX are formed by a leader with the subordinates who constitute the “in-group” circle (Dansereau, et al., 1975). According to social exchange theory, people tend to develop high-quality relationships based upon frequency of interactions. As a result, subordinates who are “in-group” followers are empowered with greater responsibilities, they get more attention from the leader, and have bigger access to resources, they are also given more freedom for performing their roles; relationships of this type exit the boundaries of the formal contract.

It was found that the effort towards relationship development was bigger when individuals had been in higher quality relationships for a longer period (Maslyn and Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, 2011). People in high-quality relationships get more than those in low relationships, not only in terms of economic exchange, but also in social exchange; more specifically, such values as mutual trust, obligation, respect, loyalty, and reciprocity become the dominant features in the relationships with the “in-group members” (Liden and Maslyn, 1998; Uhl-Bien, et al., 2014). Leaders and followers in these high-LMX relationships often report enhanced levels of satisfaction and effectiveness, as well as openness in communication, and more extra-role behaviours, compared to those in the low-LMX relationship (Gerstner and Day, 1997).

In the case of “out-group members”, the quality of exchange of information and emotional support is low, there is generally lower level of trust; more control is used from the part of the leader and less initiative from the part of subordinate is observed. Such relationships indicate on low LMX (Graen and Uhl – Bien, 1995). Low-quality relationships put subordinates at a relative disadvantage in terms of job benefits and career progress. In low-quality relationships, members receive less access to the supervisor attention, resources, and more restricted information, potentially leading to dissatisfaction with the job, lower organizational commitment, and, further, unproductive behaviour (Gerstner and Day, 1997). Low LMX relationships are characterized by economic exchanges based mainly on formal and tangible assets, such as employment contracts and payment (Dulebohn, et al., 2012).

Thus, LMX is a quality of social exchanges or relationship between an individual employee and his or her immediate manager or supervisor (Wayne, et al., 2002). It is important to stress though that the quality of relationship does not follow from subjective likings (e.g.

shared hobbies or similar character traits) and nepotism but on the quality of accomplishing the social roles that both leader and follower perform (Pucetaite and Novelskaite, 2014). In a direct application of social exchange theory (Blau, 1964) to LMX, Liden and colleagues (Liden, et al., 1997) described leader–member relationship development as a series of steps that begins with the initial interaction between the members of the dyad. This initial interaction is followed by a sequence of exchanges in which individuals “test” one another to determine whether they can build the relational components of trust, respect, and obligation necessary for high quality exchanges to be developed (Uhl-Bien, et al., 2000). If reception of a behaviour (e.g., delegation) is positive and the party initiating the exchange is satisfied with the response (e.g., the subordinate made an appropriate decision), the individuals continue to exchange. If the response to an exchange is not positive (e.g., is not reciprocated or fails to show competence) or if exchanges never occur, opportunities to develop high-quality exchanges are minimised, and relationships will likely remain at lower levels of LMX (Graen and Scandura, 1987; Uhl-Bien, et al., 2000). Hence, successful LMX relationships develop first from the basic economic exchanges characterized by little trust, to advanced social exchange relationships characterized by strong trust (Gerstner and Day, 1997).

Antecedents and consequences of the LMX as they were studied by scholars of LMX are summarised in tables 1.1. and 1.2. below correspondently.

Table 1.1. **Antecedent of LMX** (*Author’s summary*)

Antecedents of LMX relationship	References
Leader qualities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformational leadership style (Dulebohn, et al., 2012; Anand, et al., 2011; Maslyn and Uhl-Bien, 2001)</li> <li>- Fairness (Scandura and Pellegrini, 2008; Schriesheim, et al., 1999; Bauer and Green, 1996; Murphy, et al., 2003; Masterson, et al., 2000)</li> <li>- Extraversion (Jiao, et al., 2011)</li> <li>- Agreeableness (Jiao, et al., 2011; Tjosvold, 1984; Dulebohn, et al., 2012)</li> </ul>
Followers’ qualities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abilities (Graen and Scandura, 1987)</li> <li>- Big five personality factors (Dulebohn, et al., 2011; Perugini et al., 2003; Erdogan and Liden, 2004), specifically conscientiousness (Barrick and Mount, 1991; Berneth, et al., 2007), extraversion (Phillips and Bedeian, 1994; Hogan, 1991), agreeableness (Perugini, et al., 2003; Erdogan and Liden, 2004), open-mindedness and intelligence (Berneth, et al., 2007; Barrick and Mount, 1991), neuroticism (Barrick and Mount, 1991)</li> <li>- Locus of control (Dulebohn, et al., 2012).</li> </ul>
Context factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Physical setting, organisational politics and structure (Erdogan, 2006; Sparrowe and Liden 1997);</li> <li>- Socio - political context (Nie, 2016; Pucetaite, 2014)</li> <li>- Trust (Gomez and Rosen, 2001)</li> </ul>

As it was argued (Dulebohn et al., 2012), although leaders are dominant in determining the quality of LMX relationships, the influence of followers has also been underlined in literature (Lapierre, et al., 2006; Ferris, et al., 2009).

As to the consequences of LMX, it was emphasised (Graen and Uhl-Bien, 1995; Liden,

et al., 1997; Uhl-Bien, 2006) that followers and leaders' perceptions and evaluations of each other play an important role in work consequences. When both parties put effort into forming a high-quality relationship, they tend to give higher evaluations of their partners, which, in turn, contributes to the overall work consequences (Maslyn and Uhl-Bien, 2001; Cogliser, et al., 2009). Research has provided support for the positive relationship between LMX and individual outcomes of job performance, job satisfaction (Graen and Uhl-Bien, 1995; Gerstner and Day, 1997), as well as organizational commitment, organizational citizenship behaviour (Ilies et al., 2007) and perception of justice (Dulebohn, et al., 2012).

According to Isaksen and Akkermans (2011), high LMX indicates on loyalty in dyadic relationship, which then is spread around the organisation, making working environment more conducive for followers to be innovative. Also, the studies by Zhang and Bartol (2010) and Savolainen (2008) have demonstrated that respectful, fair, and reciprocal leadership behaviour can enhance organizational capability to innovate. Summary of the outcomes of LMX is presented in Table 1.2. below.

Table 1.2. **Consequences of LMX** (Author's summary)

<i>Consequences of LMX</i>	<i>References</i>
Job performance	Graen, et al., 2010; Scandura, 1999; Wang, et al., 2005; Liden and Maslyn, 1998; Schaubroeck1, et al., 2011
Turnover intention	Gerstner and Day, 1997; Harris, et al., 2009; Nishii and Mayer, 2009
Job satisfaction	Cropanzano and Mitchell, 2005; Gerstner and Day, 1997; Dulebohn, et al., 2012
Organizational commitment	Graen, et al., 1982; Liden and Maslyn, 1998; Wayne, et al., 2009;
Citizenship behaviour, justice, trust and ethical culture	Fisk and Friessen, 2012; Ilies et al., 2007; Erdogan and Bauer, 2010, Nie, 2016; Wat and Shafer, 2005; Cruz and Costa-Silva, 2004; Isaksen and Akkermans 2011; Hansen, 2011
Innovativeness	Huhtala, et al., 2013; Zhang and Bartol, 2010; Savolainen, 2008; Isaksen and Akkermans, 2011

Although innovativeness has been already discussed as an outcome of the LMX in a prior research, it was not clear though which aspects of innovativeness are influenced more and by which of the aspects of LMX. This research aims to fill in this gap.

### **1.3. Organisational trust**

According to Bartkus and Davis (2010), the essence of organizational trust can be formulated in the following way: “organizational trust is the cumulative willingness of members of a group to be vulnerable to the actions of that group, even if they do not know all the other members of the group and even if the actions of other members cannot be monitored and controlled”. Podsakoff, et al. (1990) underline that “organizational trust refers to employee faith in corporate goal attainment and organizational leaders, and to the belief that ultimately, organizational action will prove beneficial for employees” (Podsakoff, et al., 1990). This means that organizational trust deals with the feeling of confidence and support in an employer and relates to the belief that the employer would be honest and fulfill his/her commitments. Organizational trust can also be understood as positive expectations individuals have about the intent and behaviours of organizational members, the feeling of confidence and support in an employer

(Gilbert and Tang, 1998, p. 322) and the embedded predisposition, characteristic similarity and experiences of reciprocity within organization (Creed and Miles, 1996).

Although trust is critical to the success of professional relationship, little effort has been made to synthesize research on trust in regard to LMX theory. Some studies examined the association between trust and LMX and found support for a significant and positive association (Dulebohn, et al., 2012, Wat and Shafer, 2005). Ertürk (2014), in his research conducted on Turkish IT professional in public organisations, concludes that trust in supervisor is an important factor for the LMX, which in turn, mediates the relationship between the employee's recognition and turnover intentions. He further concludes that people engage in ethical behaviour because they trust their managers look after them like for their family. However, there is still a debate among LMX researchers with regards to whether trust is an antecedent or a consequence of qualitative relationship. For Dulebohn, et al., (2012), Gomez and Rosen, (2001), it is an antecedent, while Wat and Shafer (2005) argue that it as an outcome of the LMX. Therefore, this study will try to answer this.

To sum up, trust is something to do with “positive” or “confident” expectations about another party and a “willingness to accept vulnerability” in the relationship, under conditions of interdependence and risk (e.g., Bigley and Pearce, 1998; Kramer, 1999; Mayer, et al., 1995).

Studies show (Shapiro, et al., 1992) that at the beginning there are “rational/ cognitive” calculations, which can be formulated as “trust but verify”. Shapiro and colleagues indicate on “below zero” beginning of trust, as the crucial concern at this stage is to protect one's vulnerability against the other. Deterrence-based trust in literature is also named as calculus-based trust, to indicate that it is grounded not purely in vulnerability but also in the benefits eventually being brought in transactions (Williamson, 1993). On the later stage, once a solid grounding for trust is formed, i.e. repeated interactions and correspondence to the expectations took place, the relational trust occurs. On this stage parties demonstrate concern, emotional attachment, empathy, a so-called “emotional” trust (McAllister, 1995), see Figure 1.1. This dissertation adopts McAllister (1995) view on trust, distinguishing among cognitive and emotional trust, as it depicts the longitudinal view on trust formation and summarises the views of other theories in concise manner, furthermore, McAllister has created and validated the instrument for measurement of organisational trust.

Summarising various theoretical discussions, McAllister et al. (2006) argues that trust relationships start with calculus-based trust, which is “defined in the context of an actor evaluating the benefits and costs to be derived by staying in the relationship and the benefits and costs to be derived from cheating on or breaking the relationship” (Lewicki, et al., 2006, p.1010) and proceeds with more involving emotional exchanges.

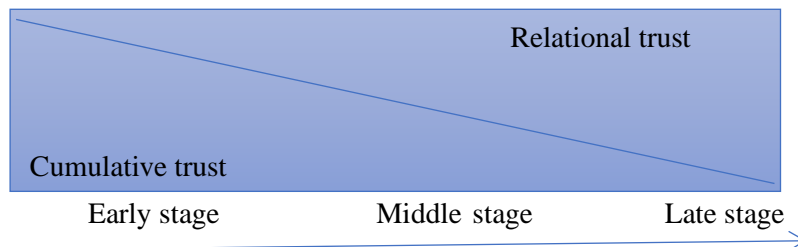


Figure 1.1. Development of trust over time (Lewicki, et al., 2006, adapted with modifications)

Thus, according to McAllister (1995), organizational trust can be subdivided into cognitive and affective (emotional) components. The cognitive component of organizational trust consists of evaluative analysis and a certain extent of experience and knowledge about the other party. It implies that one party trusts the other one because both have followed the same ethical principles and acted in a trustworthy and competent way in the past (Gulati and Sych,

2008). Cognition-based trust works best in short-term affairs, meanwhile to achieve effective long-term co-operation, affect-based trust is needed. Affect-based form of trust is characterized by congruence between values and interests of the parties and can be found in reliable, mutually-rewarding and effective relationships (Gulati and Sytch, 2008; Lamsa and Pucetaite, 2006; Lewicki and Bunker, 1996).

#### **1.4. Organisational innovativeness**

The importance of organisational innovativeness to competitiveness is evident (Ruppel and Harrington, 2000). As Katz (1964, p. 132) puts it: “an organization that depends solely upon its blueprints of prescribed behaviour is a very fragile social system”. Innovativeness is an engine of various types of organizational performance (Isaksen and Akkermans, 2011). Both, researchers from their theoretical perspective and the managers of organisations with their practical demands, are keen at identifying the factors influencing the growth of innovativeness. This thesis concerns how the leaders of organisations may influence the innovativeness. There is recognition that one’s action affects that of others and is, in turn, influenced by the others, innovation not being an exception in this communication circle (Kheng and Mahmood, 2013). Investigating new technologies, suggesting new ways, applying new work methods, and searching out resources to implement new ideas are the kind of examples of innovative behaviour. Indeed, organisational innovativeness has been one of the ultimate objectives for the organisational performance for many years (Riivari, 2016). “To innovate” means “bringing in novelties, making changes” (Dimza, 2003).

Organisational innovativeness is an organisational capability to create new ideas and solutions, experiment, and engage in creative processes (Lumpkin and Dess, 1996), and is considered to be in the basis of innovation (Wang and Ahmed, 2004; Pucetaite, 2014) and thus it plays an important role in organisational performance (Cho and Pucik, 2005). The concept of organisational innovativeness can be considered as a generic term covering several approaches and viewpoints.

As innovation exists in various forms, various dimensions of organizational innovativeness have been distinguished, such as product and process innovativeness, radical and incremental innovativeness, administrative and technological innovativeness. According to Garcia and Calantone (2002), innovativeness is most frequently used as a measure of the degree of newness of an innovation. As to Johannessen, et al. (2001), in order to distinguish innovativeness, three questions should be addressed: 1) what is new; 2) how new; and 3) new to whom. According to Adair (2009), to innovate means to bring to light something new, i.e. a new idea, a method or a product. He suggests that innovation as such is a relative concept, as what is innovative to one is a traditional way of doing things to another, but what is in the essence of innovation – the two aspects – to create ‘new’ ideas and to realise them.

However, also creativity is the concept which explains the birth of novel and applicable ideas about products, practices, services, or procedures (Tierney and Farmer, 2011). As creative behaviour refers to the actions which result in generation of ideas that are both novel and useful (Sternberg, Frensch 2014; Lubart, 2008), it is an interrelated concept to that of innovation (Oldham and Cummings, 1996). According to Anderson, Potocnik and Zhou (2014), whereas creativity has been conceived as the generation of novel and useful ideas, innovation has been more referred to be both the production of creative ideas as the first stage, and their implementation as the second stage. This also corresponds to Amabile (1996); Oldham and Cummings (1996); Shalley and Zhou (2008). Some scholars however (e.g., Oldham and Cummings, 1996; Rank, Pace, and Frese, 2004) argue for strong conceptual differentiation between creativity and innovation. Yet other opinion (e.g. Paulus, 2002) observes creativity not just as the early stage of innovation process, but, because of its cyclical character - process of

idea generation and its implementation – as a synonym to innovativeness (see also Basadur, 2004; Csikszentmihalyi, 1999).

Indeed, several studies showed that the innovation process as it unfolds over time is messy, reiterative, and often involves two steps forwards for one step backwards plus several side-steps (King, 1992; Van de Ven, Angle, and Poole, 1989). It has further been argued that creativity is concerned with absolute, “true” novelty, whereas innovation involves ideas that are *relatively* novel – ideas that have been adopted and which might have been adapted from other organisations but that are new to the unit of adoption (Anderson, et al., 2004). Rank, et al. (2004) sheds the light in this debate – creativity, according to them, involves primarily intra-individual cognitive processes whereas innovation represents inter-individual social processes in the workplace.

In essence, innovativeness is a capability to generate new ideas, engage in new processes, develop new products and reach new markets is a precondition for innovation (Walsh, et al., 2009). This thesis applies Wang and Ahmed’s (2004) consideration of organizational innovativeness. The authors have distinguished the following types of organisational innovativeness: product, process, market, behaviour, and strategic innovativeness. Product innovativeness refers to the newness of an organisation’s products and services which are delivered to the market. Market innovativeness deals with new approaches of addressing the target audiences. Process innovativeness involves the usage of modernised or otherwise novel methods of production, managerial styles, and technologies that stimulate enhancement of production and its quality. Behaviour innovativeness means stimulation of creative potential of the employees, so that a so called ‘climate for innovativeness’ can occur. Finally, strategy innovativeness refers to the organization’s capability to achieve its goals, being fast and flexible in the market and it indicates the leadership readiness to experiment, search for new and original solutions.

## Chapter 2. Methodology

This research is based on mixed methodology approach since mixed methodology overcomes the limitations embedded separately in qualitative and quantitative approaches and therefore addresses the studied phenomena in a more holistic manner (Creswell and Plano, 2011; Полухина, 2017). Based on the mixed methodology approach the current research quantitatively tests the link between LMX and organisational innovativeness and investigates whether such link is mediated by the organisational trust. Further this research explores the relationship between LMX, organisational innovativeness and organisational trust, applying qualitative technique - interviews with the leaders of the selected companies. The purpose of this work lies in clarifying the meaning of relationship quality between the leaders and their subordinates for organisational innovativeness, as it is perceived by the leaders: *how* do the leaders see and explain this process.

### 2.1. Research sample

Large-size companies were chosen for the scope of the study. The reason of choosing large companies is connected to the data of Eurostat (Eurostat, 2017) that such companies employ the biggest number of employees and they are having stronger organisational cultures. It is argued that large companies often are “the leaders of opinion”, they shape societal attitudes, draw the lines for development, have impact on values, technological development, and thus, impact the progress of economy (Kooskora, 2008). Moreover, large companies are often positioned as top employers, they win international rewards, have access to innovation funds,

are important players for the turnover of capital and thus, economic development in countries, Latvia not being an exclusion. Furthermore, it is argued that bigger corporations are more productive, they pay higher wages, enjoy higher profits, and are more successful in international markets as reported by European Firms in a Global Economy (EFIGE), an EU-funded project (European Commission report, 2012). This corresponds to Bratti and Felice (2010) who particularly studied the effect of exporting on innovativeness and who found out that exporters are considerably larger (their average size is about three times that of non-exporters) and strongly differ in terms of formal Research and development activities, although this may depend on the specific features – structure and specialization – of an industry. To learn more about the reality of Latvian context for testing the model, the large-size companies therefore were in the focus of study.

According to Investorwords and Eurostatistics (Investorwords, 2019; Eurostatistics, 2016) online resources, large-size company is such company, which has a turnover of more than £5.75m or employs more than 250 staff. Central Statistics Bureau (CSB, 2016) data for 2016 suggest that there were 93775 economically active enterprises in Latvia, out of which Micro businesses are 86,2%, Small enterprises constitute 11,1%, medium – 2,3%, and Big ones - are counted just for 0,4%. Total amount of large size companies in Latvia for the year 2017 was 235. Following Barlett, et al. (2001) the minimum sample size to be representative was calculated as 78 companies. Maximum variety principle was used in selecting the companies so that they represent different industries.

As qualitative part of this research tackles with depth rather than breadth, therefore this research does not require a big sample, 6 - 8 cases are usually recommended. Ideally, the goal of achieving theoretical saturation by providing as much detail as possible involves selection of individuals or cases that can ensure all aspects of that phenomenon are included in the examination and that any one aspect is thoroughly examined. The goal of the qualitative phase very often is to explore and interpret the statistical results obtained in the first, quantitative, phase of the research (Yin, 2015). In this study the research went on parallel manner, as interviews took place with different leaders while data were still on the collection phase, thus allowing to somehow enhance the depth of statistical results. A thematic analysis was applied in analysis of interviews as it allows comparing the themes and categories appearing from the text units (sentences) counted for each theme.

Maximal variation sampling strategy (Creswell and Tashakkori, 2007) was used in order to select participants for the qualitative analysis, which allows preserving multiple perspectives, such a various type of innovativeness. The following categories were selected for including the companies in the research sample:

- *Capital of the company: foreign capital / local capital* It is argued that foreign capital companies have brought to the Baltics another manner of doing business, it introduced business ethics approach, gradually shaped the business culture, (e.g. Kooskora, 2008);
- *Production company/ service company* it is different spheres of business, and although the principles of management can be similar ones, and usually they are not distinguished in the study books of management, this distinction serves the purposes of balancing the variation of sample;
- *Historical (or traditional) Latvian business/ new to Latvia' s economy business* literature reflects that organisations with longer history has more values and built-in organisational culture, which may be resulting in stronger within – group trust, (e.g. Hofstede, 2003). On the other hand, fast and new sphere, such as IT is known for the democratic, egalitarian values, with low power distance and accent on team works;



- *Innovative sector/not innovative sector* as the innovativeness is a dependent variable of the research, it is of high interest to study how understanding of impotence of innovation and innovativeness may differ due to industry specifics, so called “innovative industries” are suggested in Latvian Investment and Development Agency (LIAA, 2015);
- *Leader gender: male - leader / female – leader* as follows from Ladkin (2010), the female approach to leadership is more of relationship – oriented, in comparison to the “typical” male approach with the focus on economic calculus;
- *Size of company: over 250/ over 500 employees* investigating further the peculiarities of large-sized companies, it was found that in practice over 500 employees is often considered as a large- size company, in which a leader does not have direct control and assessment to subordinates while in the company of 250 it is still possible (Forbes, 2019);
- *Turnover of the capital: top 15 companies in high turnover/companies with comparatively low turnover* (Lursoft data being used);
- *Ethicality of industry: ethically sensitive/ethically neutral business* a response to a call in press and managerial literature as to the ethically sensitive industries, where the gaming industry, tobacco, alcohol production, banking sector are mentioned among the ones which despite of creating positive societal products shake the societal attitudes, create psychological dependencies, and, in case of banking – manipulate with economic waves (Wehinger, 2013).

## 2.2. Development of research hypotheses

Prior studies have examined the role of leadership in achievement of key organizational goals (Huhtala, et al., 2013; Yukl, 2008). Yet, few studies have paid attention to the impact of relational leadership on members' innovativeness directly (Altunogua and Gurel, 2015; Pucetaite, 2014; Basu and Green, 1997; Zhang and Bartol, 2010; Atwater and Carmeli, 2009). The present study therefore is addressing this relatively understudied issue.

There exists however a theoretical background which reveals that relationship leadership tested by LMX, has an impact on organizational innovativeness (e.g. Basu and Green, 1997; Pucetaite, 2014). As to Van Dick, et al., “leaders act through their followers and a leader’s behaviour is successful because it is translated into followers’ actions” (Van Dick, et al., 2007, p. 134). By extension, it is expected that leaders who are keen in innovative decisions will likely channel their own aspirations towards producing innovative outcomes through mobilizing followers to produce such outcomes. This mobilization of follower effort toward the production of creative outcomes can be achieved by leaders’ innovativeness encouraging behaviours, such as expressing appreciation of follower effort directed at the production of innovative outcomes. LMX involves leaders’ contingent reward behaviour that consists of providing feedback and recognition for accomplishments. Also, Tummers and Knies (2013) argue that relationship-based leadership emphasizes how leaders manage relationships with their employees to get the best out of their followers. Followers of leaders who unambiguously state the linkages between behaviour and corresponding rewards form clear perceptions of task requirements, which in turn contribute to follower effort-performance expectancies, i.e. employees realise what is expected from them if they meet leaders’ expectations (Bass and Avolio, 1993). Moreover, high-quality LMX relationships are built on trust, respect, and mutual obligation (Walumbwa, et al., 2010; Graen and Uhl-Bien, 1995), none of which would be present if a leader did not recognize and reward performance and clarify expectations. In this interpersonal perspective, the leader is a facilitator who directly builds relationships with the people in the organization, demonstrating that he/she is able to take responsibility for the whole organization and its members (stewardship). Therefore, followers receiving goal clarification, recognition, and

praise for their work feel a sense of obligation to their leader (reciprocity) and are likely to experience higher quality relationships with them (Wayne, et al., 2002).

Hence, LMX can indicate on the leader's capability to create organisational innovativeness. It is hypothesised then that leaders who form high LMX are more likely to uphold innovativeness among followers compared to low-LMX leaders (Hypothesis 1).

**Hypothesis 1: *LMX has a statistically significant effect on organizational innovativeness.***

Based on Ricard and colleagues views (Ricard, et al., 2017), the behaviours performed by leaders in relationship perspective involve the empowerment of employees and foster an atmosphere of trust and cooperation among employees (see also Van Dierendonck, 2015; Bulatova, 2016). Innovation results from the creativity of the organization's followers and employees through trust (Pucetaite, 2014). Ansell and Gash (2008) for example, stress that leadership should be aimed at activating resources and enhancing collaboration (see also Huxham and Vangen, 2013). The leader is someone who engages the involved actors in order to deploy the resources needed for implementation. Consequently, trust must be built so that cooperation among the actors can take place (McGruiere and Agranoff, 2011), with different perceptions of the problems and different ideas about the most desirable solutions. Innovations, in this view, are achieved by creating an environment of trust where knowledge sharing can take place, and success can be shared among the members (Kopenjan and Klijn, 2004; Klijn, Edelenbos, and Steijn, 2010). As it was already mentioned, one way for organizations to become more innovative is to capitalize on their employees' ability to innovate (Van de Ven, 2000; Amabile, 1998; Axtell, et al., 2006; Smith, et al., 2008; Unsworth and Parker, 2003). In order to realize a continuous flow of innovations, employees need to be both willing and able to innovate. In this context, employees can help to improve business performance through their ability to generate ideas and use these as building blocks for new and better products, services and work processes (Huhtala, 2013; Riivari, 2016).

For the effect of leader encouragement of organisational innovativeness followers first need to engage in innovation-related processes (e.g., problem identification, information search and encoding, and generation and evaluation of ideas and solutions) that will determine the quality of the final product (Zhang and Bartol, 2010). As stated by Reiter-Palmon and Illies (Reiter-Palmon and Illies, 2004, p. 55), "solving problems creatively requires extensive and effortful cognitive processing." If this creative process is not fully executed (e.g., a problem is poorly understood, not all information is gathered and analyzed, or too few alternative ideas are generated due to fears of voicing the problems, low organisational morale, low trust among the participants), the quality of the final output will suffer (Zhang and Bartol, 2010). Thus, the thesis argues that the positive effect of leadership on innovative outcomes should be mediated by organisational trust, which forms the basis of climate for innovativeness, as parties involved are sharing their knowledge, are willing to contribute with their ideas, and are supportive to each other.

Theoretical part has also argued that relationship quality among the leaders and followers is likely to have a positive effect on followers' trust and overall organisational trust. Moreover, according to Chen and Hou (2016), when team members trust their leaders, they are more willing to follow ethical procedures and take risks. It has also been argued (Gino and Ariely, 2012) that if followers perceive their leaders to be unethical, they are more likely to experience anxiety, pressure and depression in the workplace, and to exhibit counterproductive behaviour such as cheating during problem-solving tasks, all of which results in reduced work outcomes. Although there is evidence that trust plays a crucial role in professional relationship, little effort has been made to synthesize research on trust regarding LMX theory.

Scandura and Pellegrini (2008) explain that trust in connection to LMX was studied as a unidimensional construct due to earlier ideas that a formal employment contract implies calculus-based trust. This dissertation therefore applies McAllister conceptualisation of trust, thus allowing for better investigation of peculiarities.

Based on social exchange theory, leader behaviours are expected to enhance the development of trust among employees (Brown and Trevino, 2006). Also, Isaksen and Akkermans (2011) argue that high LMX means loyalty and open support of the parties involved, which creates trust in the relationship. It is interesting to conduct a research in Latvian business culture where leaders have strong impact on organizational values (Mole, 2003) thus reflecting societal expectations, i.e. according to power distance index of Latvia scores rather high (44 points in comparison to Denmark for example, with its 18 points, see Huettinger, 2008).

The second hypothesis is:

**Hypothesis 2: *LMX has a statistically significant effect on organizational trust.***

In addition, as a result of literature review, it was hypothesized that organisational trust may foster the positive relationship between the LMX and organisational innovativeness. Previous studies on leadership suggested trust as a mediator in the relationship between ethical leadership and various outcomes (e.g., Den Hartog and De Hoogh, 2009; Pucetaite, 2014). Moreover, often “innovative climate” is discussed as a trustful environment, in which it is ‘good to be’ (Dubkevics, 2015). Existing research indicate that leadership and organizational climate significantly influence individual creativity (Somech and Drach-Zahavy, 2013). Prior works have emphasized that support for innovation comes from conditions of trust, but scholars have rarely considered the interactive effects of leadership and organizational climate with its important component – trust, on innovativeness; this indicates on the necessity to address particularly how leadership and trust within organizations are able to facilitate innovativeness (Dubkevics, 2015; Somech and Drach-Zahavy, 2013). If creativity originates and subsequently is developed by a team into routine practices (Anderson and West, 1998) resulting in innovative outcomes, then what keeps up the whole process, how does it originate? Walumbwa, et al, (2011) for example, pointed out that creativity is stronger among employees operating within supportive climates for innovation and in conditions of open attitude.

Huhtala, et al. (2013) study has clearly demonstrated that ethical values of managers do enhance organisational culture, which, in turn serves as a basis for innovativeness. Riivari and Lamsa’s (2014) data have confirmed that congruency of management is important to advancing innovativeness, particularly, process and behavior innovativeness in public organizations and product and process innovativeness in private sector organizations. The study by Riivari, et al. (2012), has revealed that congruency of management, discussability and supportability (the dimensions of the ethical organizational culture, which are largely dependent on managerial practices, according to Kaptein (2008) enhance organizational innovativeness.

According to Isaksen and Akkermans (2011), high LMX indicates on loyalty in dyadic relationship, which then is spread around the organisation, and the authors argued that loyalty and trust make working environment conducive for followers to be innovative. Also, the studies by Zhang and Bartol (2010) and Savolainen (2008) have demonstrated that respectful, fair, and reciprocal leadership behaviour can enhance organizational capability to innovate by increasing followers’ intrinsic motivation, promoting pro-active and adaptive skills as well as self-realization and positive self-perception. The recent research by Pučėtaitė and Novelskaitė (2014) particularly tested the mediating role of organizational trust between LMX and innovativeness, and the partial mediation effect was established. Leppamaki, et al. (2013) also have searched for a moderating effect of trust between LMX and innovativeness, and they reported that moderation does take a place, although it is not statistically significant. The

current study continues this line of argument and investigates the organisational trust as the boundary condition for innovativeness to occur. The third research hypothesis therefore explores if trust plays a mediating effect among the LMX and innovativeness:

**Hypothesis 3: *Organizational trust mediates the relationship between LMX and organisational innovativeness.***

According to De Souza, individual enters into relationships under certain conditions of the context that restrict or enable reaction possibilities (De Souza, 2014); therefore broad and nuanced understanding of a phenomenon can be reached only when taking into account context factors. The study took place in Latvia, the country in transition, and the context factors were important for this study. The model is controlled for the following factors: the language of communication between the parties; the gender of the respondents; the status within the organisations; the tenure of year within the organisations, and the level of education. Following Specktor and Brannik (2011) call for the research requirements on the role of control variables, i.e. that control variables typically are noticed without any evidence in support of their role, this thesis considers control variables as factors of context.

Furthermore, according to Spector and Brannick (2011), much of the organizational research literature that rely on field research methods, can be quite disjointed and non-systematic. Researchers focus on establishing relationships among large numbers of variables rather than attempting to understand the underlying processes involved.

Taking into consideration the tendencies of Latvian society to segregate according to national principle (actively demonstrated in different mass media sources (Kaprans and Kudors, 2018) the decision was made to learn whether the usage of the same native language is an impacting factor of mutual trust and the quality of relationship between the leader and subordinate in today's Latvia. In other words, the study tests whether there is an impact of language platform - if both parties use the same native language or not in their daily communication - on the relationship between the LMX, organisational trust and organisational innovativeness.

Other scientific discussion tackles the question of generation. Today's workforce consists of individuals from four generations: The "Silent Generation" (born 1925-1945), the "Baby Boomers" (born 1946-1964), "Generation X" (born 1965-1981), and "Generation Y" (GenMe, also known as "Millennials", and "iGen"; born 1982-1999). Research indicates on generational differences in personality traits, attitudes and behaviours (e.g., Kessler et al., 2005; Twenge, et al., 2010). It is argued that these differences affect the workplace. Overall, Generation X and especially Generation Y are found to be more individualistic and self-focused (e.g. Twenge, et al., 2010). Business Week, Fortune, and the Wall Street Journal publish how organizational practices are changing to adapt to the work values of "Generation Y" (Needleman, 2008). SAS, for example has an in-house gym; Google provides laundry and massages onsite. Other companies have tried to attract the young generation with programs that allow employees to volunteer to help others during work hours or that emphasize the social good behind their products or mission. As to the matter of generational differences, it is argued (Beutell and Wittig-Berman, 2008, Twenge, et al., 2010) that there are different work expectations among the individuals of different generations. Considering the change of formation (socialism values and capitalism values), which many have experienced in their life, this factor was considered important and therefore was addressed as well.

Research has also tackled the questions of gender, education, status within organisations, and the amount of years spent for the benefits of the organisation – would these factors increase the strengths of the model, or would they not play a significant role – the research controlled for the impact of these factors as well. For example, Norvapalo (2014) argued that the extent of tenure of experience within the same organisation might influence the behaviours of

employees irrespective of the use of self-leadership strategies, but also it might enhance organisational trust and relationship between the leaders and subordinates.

**Hypothesis 4:** *Context factors, such as language spoken between the parties, generation, gender, education, status, and tenure of experience within the same organisation, moderate the relationship between the leader-member exchange (LMX), organisational trust and organisational innovativeness.*

Previous studies on relationship between leadership and innovativeness were presenting a dichotomous view on the process. Specific features of LMX suggest that it can work in both ways - enhance and hinder innovativeness. Also, organisational trust can serve as an enhancer and as a hinderer at the same time. That is why in order to explore the nature of this phenomena, the qualitative study took place. Since research has not yet systematically discussed how leaders in big-size organisations perceive the meaning of LMX and how they evaluate its role in organisational trust and innovativeness, more knowledge of this topic is required. It gives possibility to grasp the relationship and the meaning of phenomena more holistically, especially if combined with the survey results. This study therefore addresses the issues also qualitatively, which was not done before. The research question of the explorative part of the study: How do leaders of big size organisations perceive the meaning of innovativeness and that of organisational trust in their daily life and how do they regard the importance of quality of their relationships with their direct subordinates in connection to organisational trust and innovativeness?

Also, although the large-size organisations were in scope of prior studies, the profound study focusing exactly on this business context has not been done before. The role of language between the parties involved was not studied as a separate setting for LMX to happen. Trust in relationship between the LMX and organisational innovativeness was studied in previous research, but it is not clear if it is an antecedent or the outcome of the LMX, and the role of different aspects of emotional and cognitive trust on different aspects of innovativeness requires more research.

### 2.3. Conceptual model of the research

This subchapter introduces with the research variables and explains the procedure and methods applied in the study. The following variables are used in this research:

**Dependent variable:** Organizational innovativeness (Wang and Ahmed, 2004), analysed as: Market Innovativeness, Process Innovativeness, Behavioural Innovativeness, Strategic Innovativeness, Product Innovativeness.

**Independent variable:** LMX - Leader-member exchange quality, measured by LMX scale as proposed by Graen and Uhl-Bien (1995).

**Mediating variable:** Organisational trust (McAllister, 1995), measured as (1) emotional trust and (2) cognitive trust.

**Moderating variables:** context factors, such as language spoken between the parties, generation, (measured as age) gender, education, status, tenure of experience within the same organisation, moderate the relationship between LMX, organisational trust and organisational innovativeness.

**Control variable:** industry sector.

Conceptual model of the research is presented in the figure 2.1. below.

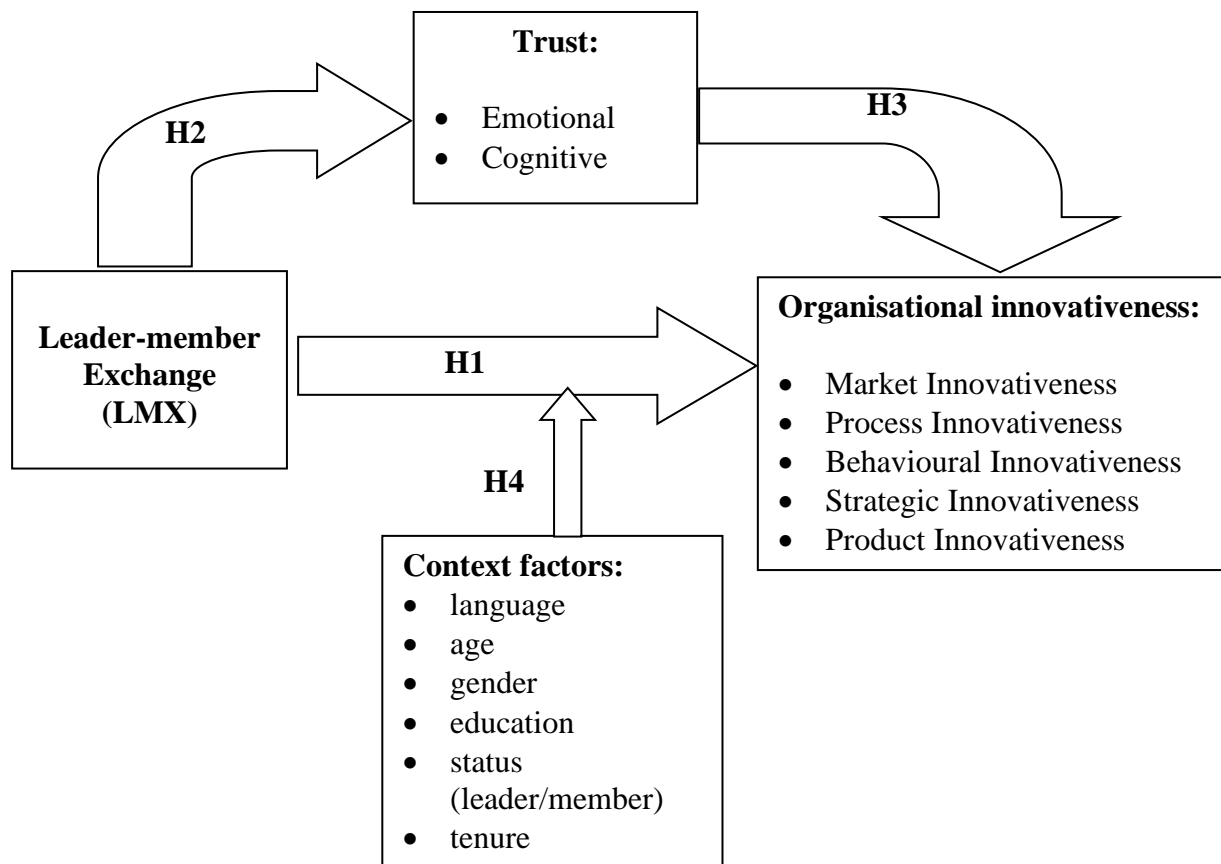


Figure 2.1. Conceptual model of the research

**Hypothesis 1:** LMX has a statistically significant effect on organizational innovativeness.

**Hypothesis 2:** LMX has a statistically significant effect on organizational trust.

**Hypothesis 3:** Organizational trust mediates the relationship between LMX and organisational innovativeness.

**Hypothesis 4:** Context factors moderate the relationship between the LMX, organisational trust and organisational innovativeness.

Because the research has a qualitative part, with its explorative nature, the following **research questions** were addressed:

**RQ1:** How do leaders of large organisations define the meaning of innovativeness and that of organisational trust in their working life?

**RQ2:** How do leaders of large organisations regard the importance of quality of their relationships with their direct subordinates in connection to organisational trust and innovativeness?

#### 2.4. Methods and the procedure of the quantitative part of the research

A structured questionnaire with 45 items was developed to measure the variables and data was gathered via an online survey. An electronic survey was sent to employees of 80 large size organizations and resulted in 405 valid responses.

The questionnaire consists of four parts: 1) demographical part, measuring language spoken between the parties, respondent's` belongingness to a generation, gender, education,

status, tenure of experience within the same organisation, and industry in which the company operates; 2) the LMX scale (Graen and Uhl-Bien, 1995); 3) Organisational trust scale (McAllister, 1995); 4) the Organisational innovativeness measurements instrument (Wang and Ahmed, 2004).

*Measurement of the independent variable: LMX* was measured by a 7-statement questionnaire (Graen and Uhl-Bien, 1995) applying a five point Likert scale (1 meaning “totally disagree” and 5 “totally agree”).

*Measurement of the mediator variable:* McAllister (1995) conceptualisation of *organizational trust* forms the basis for analysing the phenomenon of organizational trust in this study. This instrument allows to measure affective and cognitive trust separately, and this 11-item questionnaire in regards to other measures of trust in teams (e.g., Cook and Wall, 1980; Gillespie, 2003; Cummings and Bromiley, 1996) and trust in leaders (Dirks and Ferrin, 2001; Korsgaard et al., 2002; Podsakoff et al., 1990) has shown a rather constant internal reliability and construct validity. Statements are measured in a seven-point Likert scale, 1 meaning “totally disagree” and 7 “totally agree”.

*Measurement of the dependent variable: Organizational innovativeness* in turn, was measured by Wang and Ahmed’s (Wang and Ahmed, 2004) questionnaire consisting of 20 questions, covering five dimensions, namely: product (4 items), market (4 items), strategic (4 items), process (4 items), and behavioural innovativeness (4 items), altogether the scale has 20 questions. Some of the statement examples are “new products and services in our company often take us up against new competitors”, “in our company, we tolerate individuals who do things in a different way.” Again, a 7-point Likert scale is applied for answering the questions (1= strongly disagree, 7=strongly agree). The third, sixth, ninth and nineteenth questions are reverse questions in the scale.

*Measurement of the moderating variables:* The first part of the questionnaire consisted of the information of the respondents’ background, i.e. socio-demographic information, which involved gender, education, years of employment within the organization, a position in the organization, the language used for the communication with the direct leader. Nominal scales were used.

Following the academic discussion on the demographic characteristics as control variables (e.g. Becker 2005; Atinc and Simmering, 2008), i.e. that they are not specifically considered in the models, this study instead examines the role of social context using specifically demographics as context variables with its moderating role in the relationship between the phenomena in scope. Atinc and Simmering (2008) argue that most of the research does not provide citations to support the inclusion of one or more control variables thus failing to make a compelling case for inclusion of control variables in their analyses. As to Robins and Greenland (1992) establishing relationships and ruling out potential control variables as explanations for those relationships is a reasonable step. This research therefore treats demographics not just as proxy variables, but evaluates their direct impact on the measures of relationship between the variables of interest. Therefore, they have formed a separate hypothesis and their moderating role on the model was calculated.

*Measurement of the control variable:* Since industry factor is above organizational and cannot be controlled by the leader, the industry is not the object of interest of this research and is treated as a *control variable*.

The questionnaire was translated from English to Latvian and then back to English, i.e. a translation and back-translation method was used, which is stated to be a valid method in social research (Brislin, 1970).

The *pilot study* was used to test the questionnaire. For the pilot study, various companies were identified applying a convenience sample technique. The pre-test survey conducted with several organizations provided insights into the final design of the survey.

A web-based questionnaire on Webropoolsurveys.com platform was used to collect data. Initial contacts were established by phone, followed by emails and phone conversations to specify the objectives, technical requirements and other aspects of the survey, if it was necessary. The managers of the companies or HR managers then sent an email to the employees of the companies requesting participation and providing a URL link to the survey. The survey was open for 60 days after the visit to the company and agreeing with the management about the survey. Some organisations however, had higher participation rates than others in terms of recorded responses. Since the survey was web-based, a unique URL link was provided to each participating organisation to ensure confidentiality and possibilities for analysis.

## 2.5. Methods and the procedure of the qualitative part of the research

Qualitative data were gathered through in-depths interviews. Interviews as a qualitative part allowed shedding the light on the LMX- innovativeness and LMX- trust relationships and discussing how important they are for the business leaders in today's Latvia. This research involves interviewing nine organisational leaders from diverse businesses in Latvia. This part of the research was aimed at exploring how leaders in their daily working life address relational aspect of leadership and how do they link it to trust and innovativeness.

## Chapter 3. Results of the study

### 3.1. Quantitative data and results

Overall, the survey participants (n = 405) were selected from 80 organisations, the age 22 – 73 with the medium age of 46. All the answers were coded, and their respective raw data values were entered into the SPSS database for statistical analysis. Over 70 cases were omitted as missing values were found or if indicated working experience was less than one year. Data describing the sample demographics are provided in Table 3.1. below.

Table 3.1. **Socio-demographic profile of respondents** (n=405)

Variables	Indicators	Frequency	Percentage
Gender	male	224	55,31%
	female	181	44,69%
Language of communication between leader and member	is the native language for both	162	40%
	is the native language for one, but not for the other	177	43,71%
	is not a native language for neither	66	16,29%
Education	Secondary school or technical school	7	1,73%
	College graduate	57	14,07%
	Bachelor graduate	186	45,93%
	Master graduate	120	26,63%
	Doctoral degree	35	8,64%
Respondents age (generation)	Generation Z	81	20,00%
	Generation Y	176	43,46%
	Generation X	120	29,63%
	Baby Boomers	28	6,91%
Status in the organisation	Employee or specialist	331	81,73%
	Middle manager	57	14,07%



	Top manager	17	4,20%
Tenure	1 to 2 years	77	19,01%
	2 to 5 years	189	46,67%
	5 to 15 years	66	16,30%
	more than 15 years	73	18,02%
Industry sector	sector 1	38	9,38%
	sector 2	76	18,77%
	sector 3	46	11,36%
	sector 4	57	14,07%
	sector 5	67	16,54%
	sector 6	45	11,11%
	sector 7	76	18,77%

In the following part, the main conclusions from the descriptive results are summarized. Reliability tests of the scales of LMX, organizational trust and organizational innovativeness has yielded high Cronbach's alphas (above 0.7), indicating on high internal consistency of the scales and meaning that the data can be used for further analysis.

Table 3.2. Cronbach's Alfa and Descriptive statistics of the research constructs (n=405)

Variable	No of items per scale	Cronbach's Alfa	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<b>LMX</b>	7	0,88	3,69	0,67	1,00	5,00
<b>Trust</b>	11	0,80	5,22	0,77	3,08	7,00
Emotional trust	5	0,87	5,15	0,89	2,40	7,00
Cognitive trust	6	0,86	5,28	0,76	3,20	7,00
<b>Innovativeness</b>	20	0,80	5,18	0,71	1,90	6,60
Product innovativeness	4	0,84	5,30	0,94	2,50	7,00
Market innovativeness	4	0,75	5,22	0,85	1,00	6,75
Process innovativeness	4	0,79	5,24	0,82	1,00	6,75
Strategic innovativeness	4	0,75	5,18	0,81	2,25	6,75
Behavioural innovativeness	4	0,88	4,97	0,97	1,00	7,00

Further results of hierarchical regression analysis are presented (see Table 3.3.). Adjusted R Square tells how "good" the model is at predicting or explaining the values of dependent variable (Stock and Watson, 2012, p. 227).

Data in the table 3.3. (Model 1) show that Industry factor alone is able to explain only 6% of organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.06$ ). Interestingly that Sector 6 named 'other industries', which include art, entertainment, health and social activities, and education, appeared to report the highest innovativeness, followed by sector 2 'electricity, gas, water supply and waste management' and sector 3 'manufacturing and construction'. Sector 5 'service' has no impact on organisational innovativeness.

Table 3.3. Summary of the results of hierarchical regression

Variable	Model1	Model 2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8	Model9
Industry Sect 2	0,47***	0,44***	0,24*	0,24*	0,27*	0,24*	0,23*	0,23*	0,18
Industry Sect 3	0,49***	0,34**	0,10	0,10	0,08	0,05	0,03	0,03	0,08
Industry Sect 4	0,33*	0,18	0,09	0,09	0,13	0,10	0,09	0,10	0,13
Industry Sect 5	0,05	-0,15	-0,21*	-0,21	-0,15	-0,16	-0,15	-0,15	-0,16
Industry Sect 6	0,60***	0,30*	0,12	0,12	0,15	0,16	0,14	0,12	0,11
Industry Sect 7	0,31*	0,18	0,15	0,15	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19
LMX		0,56***	0,30***	0,30***	0,33***	0,34***	0,34***	0,35***	0,36***
Trust			0,41***	0,41***	0,38***	0,38***	0,38***	0,3***7	0,36***
Gender (male)				-0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	-0,03
Geberation Y					-0,06	-0,06	-0,07	-0,07	-0,08
Geberation X					0,09	0,09	0,01	0,01	0,01
Geberation BB					0,26*	0,26*	0,16	0,16	0,18
Status (mid-manager)						-0,12	-0,14	-0,13	-0,19*
Status (top-manager)						-0,11	-0,15	-0,14	-0,24
Tenure (2 to 5 years)							-0,02	-0,02	0,00
Tenure (15 plus years)							0,23**	0,23**	0,25***
Language 2								0,06	0,05
Language 3								0,09	0,10
Education 3									-0,08
Education 4									0,30***
(Constant)	4,86	2,91	1,83	1,84	1,87	1,86	1,90	1,82	1,83
Adjusted R Square	0,06	0,33	0,46	0,46	0,47	0,47	0,48	0,48	0,53
R Square Change	0,08	0,27	0,13	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,05
F Change	5,43	162,94	93,33	0,02	3,46	1,42	5,28	0,78	20,84
Sig. F Change	0,00	0,00	0,00	0,89	0,02	0,24	0,01	0,46	0,00

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

When LMX is added (Model 2), the model explains 33% of organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.33$ ), what is consistent with Hypothesis 1 (H1: LMX has a statistically significant impact on organisational innovativeness).

Model 3, which adds organisational trust as a predicting variable, and then it is able to explain 46% of organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.46$ ) and change is significant (sig. F Change = 0.00) which supports Hypothesis 3 (H3: Organisational trust has a mediating role between LMX and organisational innovativeness).

Adding the variables of contextual factors, the further hypotheses were tested, H4: Contextual factors are statistically significant moderators of LMX, trust and innovativeness relationship. Model 4 particularly shows that *gender* has no additional effect on innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.46$ ; it is the same as in the previous model and change is not significant). Model 5 shows the effect of employee's or manager's *age* (measured as generation) and is able to explain additional 1% of organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.47$ ; Sig. F Change = 0.02) and this change is significant. Thus, age has an impact on innovativeness, and especially "Baby Boomers" show a significant relationship with dependent variable.

Model 6 shows the effect of *status* and explains the same 47% of organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.47$ ), thus status does not add any power. However, the *tenure* (Model 7) shows additional effect on organisational innovativeness (adjusted  $R^2 = 0.48$ ; Sig. F Change = 0.01). Moreover, respondents with tenure more than 15 years show significant effect on dependent variable ( $B=0.23$ ; sig=0.007).

*Language of communication* (Model 8) does not add any explanatory power to the model (adjusted  $R^2 = 0.48$ ; Sig. F Change = 0.46). However final model which adds *education* (Model 9) exhibits additional 5% explanatory power (adjusted  $R^2 = 0.53$ ; Sig. F Change = 0.00). Model 9 explains 53% of organisational innovativeness.

Results of Hierarchical multiple regression analysis supports Hypotheses 1 and 2; however, it supports only partly the Hypothesis 4.

To get deeper insight, the results were analysed using the Smart PLS tool and structural equation modelling technique. Below the model depicts the relationship between the LMX, organizational trust and innovativeness:

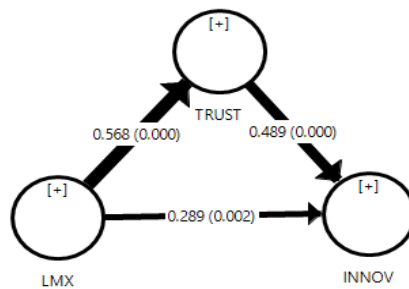


Figure 3.1. The full model of relationship of the concepts

The model above (Figure 3.1.) shows relative values of path coefficients; the path between LMX and innovativeness is weaker (graphically depicted as thinner line) than path LMX -> trust -> innovativeness. Therefore, organisational trust mediates the relationship between LMX and organisational innovativeness.

Results show that the model without trust factor can explain 34% of the results as indicated by  $R^2 = 0.34$ . However, the model with organisational trust (both, emotional and cognitive) explains 49% of innovativeness,  $R^2 = 0.49$ . The primary evaluation criteria for SEM are  $R^2$  results.  $R^2$  values 0.75, 0.50 and 0.25 for endogenous latent variables indicate on substantial, moderate or weak predicting capacity correspondingly (Hair, et al., 2011). As demonstrated, the model without trust has  $R^2 = 0.34$ , which means the model has rather weak to moderate predicting capacity for innovativeness. The model with trust in it has a moderate strength of the predicting capacity. This means that organisational trust can be regarded as a mediator between the LMX and innovativeness as the mediation was proved by both approaches.

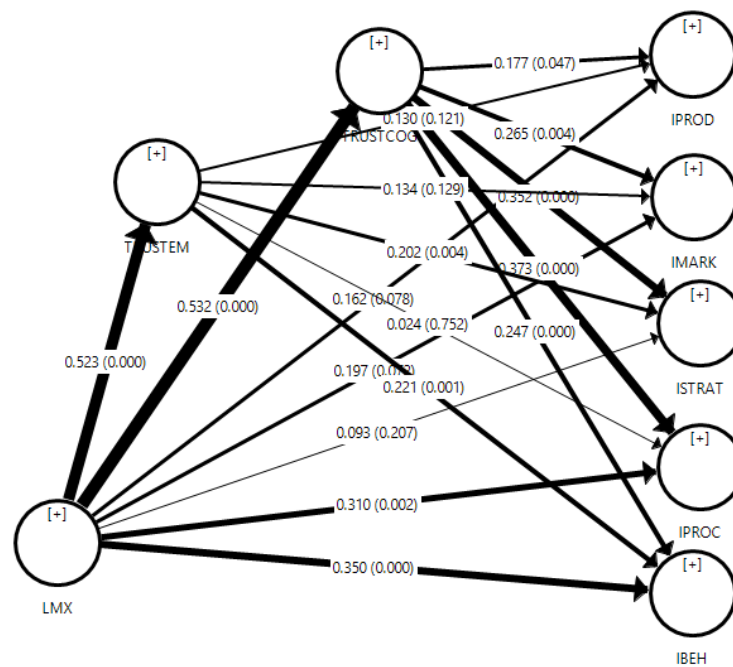


Figure 3.2. Full model with five dimensions of innovativeness and two dimensions of trust

Path coefficients in Figure 3.2. above show that LMX has the strongest direct effect on behavioural innovativeness (path coefficient =0.35; sig=0.000), followed by process innovativeness (path coefficient =0.31; sig=0.002). Interestingly, it is found that LMX has no effect on strategic innovativeness since path is not statistically significant.

Path coefficients from LMX to both aspects of trust are strong and statistically significant, thus hypothesis No 2 (*LMX has a statistically significant effect on organizational trust*) is confirmed.

Cognitive trust has the strongest effect on process innovativeness (path coefficient=0.37; sig=0.000), followed by strategic innovativeness (path coefficient=0.37; sig=0.000), and market innovativeness (path coefficient=0.27; sig=0.004). Since LMX direct path to strategic innovativeness is not significant (path coefficient=0.09; sig=0.21), but indirect effect through cognitive trust is significant, thus the strategic value of establishing cognitive trust is evident. *High LMX without trust will not be enough for strategic innovativeness.*

Similar result is obtained for product innovativeness. LMX direct path is not statistically significant (path coefficient=0.16; sig=0.08). Product innovativeness requires cognitive trust since path coefficient is significant (path coefficient=0.18; sig=0.047). Moreover, emotional trust will not help (path coefficient=0.13; sig=0.12) since its effect on product innovativeness is not significant.

Emotional trust has strongest effect on behavioural innovativeness (path coefficient=0.22; sig=0.001) followed by strategic innovativeness (path coefficient=0.20; sig=0.004).

**Multi-group analysis** was performed to analyse the value and impact of the contextual factors (H4) and findings are presented below.

**Status groups:** It is found that for the middle managers the direct path of LMX → Innovativeness is statistically significant, and it appears that trust is not a significant contributor to organisational innovativeness for the middle managers. For the group of lower organisational

status (status 1: employees and specialists) all paths are statistically significant. The strongest impact LMX has on organisational trust, both, emotional and cognitive one. Thus, it is evident that LMX creates trust and is a significant factor for the respondents with lower organisational status. Also, as follows from the calculations, cognitive trust has a stronger impact on innovativeness than that of emotional trust.

**Generations:** For generation “Z” and “Baby Boomers” path between cognitive trust and emotional trust to innovativeness is not significant. This indicates that for these generations trust is not so important for innovativeness than the quality of LMX is. However, for generations “X” and “Y” organisational trust has a significant impact. cognitive and emotional trust are therefore important for people at the age group 25 – 55, the age of the productivity, both in private and professional sense, according to Ericsson theory of development (Ericsson, 1987). Moreover, for generation “X” the path between LMX and innovativeness is not found to be significant meaning that LMX does not have an impact on innovativeness for them, if trust is not established.

**Language groups:** Path coefficients and their statistical significance show that LMX is related to trust in all the groups. Cognitive trust has important statistical significance in all three groups ( $p$ -values lower than 0.01), therefore, it can be suggested that a presence of cognitive trust plays its important role in innovativeness for all three groups of participants. However, for the participants who reported foreign native languages in their dyadic relationship, the emotional trust plays a much more important role in innovativeness. Interestingly, those who reported speaking the same native language, the emotional trust is found to be statistically less important, cognitive trust has enough predicting ability. For those dyads who are using the native language trust is not necessarily the mediator for creation of organisational innovativeness, it can be explained that trust plays a role of stabilising the relationship and in case of the same language platform it underlines the homogeneity of the group participants, which by time is not challenged any longer, may not be perceived and actualised by the group members. Interestingly that path between LMX and organisational innovativeness is not statistically significant ( $p=0.08>0.05$  for group2;  $p=0.47>0.05$  for group3) for those dyads whose native language is different and those who do not communicate in their native language. This shows that in case of language barriers even high LMX is not enough, without trust organisational innovativeness will not occur. Therefore, *if language diversity exists (groups 2 and 3), the role of trust becomes crucial factor for ensuring innovativeness. LMX alone does not have enough statistical power to affect innovativeness.*

It is found that LMX plays an important role for all three groups in creation of trust, both emotional and cognitive one. However, LMX as a predictor of innovativeness is found to be particularly important for the group of participants who reported using the same native language. It suggests that relationship between LMX and innovativeness is stronger for people who use the same language platform, which can be a response to today’s socio-political situation of Latvia: the quality of relationship is evaluated higher within dyads of the same native language and is tighter linked to overall innovativeness.

**Gender:** This result highlights some importance of gender as a context of LMX->Trust->Innovativeness relationships. Cognitive trust has higher path coefficient to innovativeness; thus, cognitive aspect of trust is more important for both genders. Path between emotional trust and innovativeness is not significant for male respondents ( $p=0.25>0.05$ ). It can be concluded that male employees rely solely on cognitive trust, whereas, for females, emotional trust is important for innovativeness.

### 3.2.Results of the qualitative part of the study

Qualitative part of the research applied in-depths interviews and thematic analysis method. It has resulted in distinguishing fifteen leaders’ behavior practices, which formed

seven blocks of behaviors, which in turn were conceptualized in three main categories, see table 3.4. below:

Table 3.4. **Categories as grouped in sub-categories** (author's synthesis)

Nr.	Category (Leader behaviour)	Sub-category ( <i>related research construct</i> )	Related to the Variable of the research
1.	<b>Monitoring innovativeness</b> (Recognition of innovative solutions in relationship to organisational effectiveness and efficiency)	<i>Encouraging innovative thinking</i>	LMX
		<i>Stimulating knowledge diffusion, respect for mutual competences</i>	LMX
2.	<b>Intellectual stimulation</b> (empowering innovative choice and knowledge diffusion)	<i>Intellectual stimulation</i>	LMX (transformative leadership)
		<i>Stimulating personal choice in creative decisions and enhancing responsibility</i>	LMX, Trust
3.	<b>Visioning</b> (innovativeness as organisational identity)	<i>Providing (co-creating) a vision, motivating to innovative solutions</i>	LMX (transformative leadership)
		<i>Dividing tasks into tangible blocks</i>	LMX (helping)
		<i>Creating an organisational culture</i>	Trust
		<i>Working on organisational identity</i>	LMX (transformative leadership)
4.	<b>Communicating and giving feedback</b>	<i>Stimulating open and transparent communication</i>	LMX
		<i>Giving a concrete feedback to subordinates</i>	LMX (transactive leadership)
		<i>Stimulating open feedback to management by employees</i>	LMX; Trust
5.	<b>Trusting</b>	<i>Demonstrating trust in employee competence</i> <i>Delegating and trusting</i>	Trust; LMX
6.	<b>Role – modelling</b>	<i>Role – modelling</i>	LMX; Trust
7.	<b>Monitoring</b>	<i>Allowing for mistakes and recognition of moral choice decisions</i>	LMX; Trust
		<i>Control of behaviour and sanctions against inappropriate behaviour, monitoring of task assignment</i>	LMX (transactive leadership)

The analysis of the interviews suggests that in large size organisations in Latvia leaders realise the importance of innovativeness and they connect it to the organisational trust. Organisational trust though was found to be easier operationalized by the leaders, which suggests that organizational trust is a known concept. The interviewed leaders could provide explanations of how they see the importance of trust, and how it can be built. As to relationship leadership, and the LMX, it was not easily identified concept, and the answers revealed some confusion on understanding the matter of relationship quality.

### 3.3. Integration of the results obtained by quantitative and qualitative methods

The integration of the results of the quantitative and qualitative study is presented in relation to all three major variables of the research: organisational innovativeness, organisational trust and leader-member exchange. Conclusions of the mixing of methods research related to the hypotheses are summarised in table 3.5. below.

Table 3.5. **Conclusions about hypotheses and research questions based on mixed-methods approach**

<b>Hypotheses and Research questions</b>	<b>Result from quantitative research (Survey – subordinate perspective; HLM and SEM analysis)</b>	<b>Result from qualitative research (interviews – leaders` perspective)</b>
<b>Hypothesis 1:</b> LMX has a statistically significant effect on organizational innovativeness	Supported: LMX explains 34 % of organisational innovativeness.	Not directly supported: there is no clear link between the quality of relationship and innovativeness.
<b>Hypothesis 2:</b> LMX has a statistically significant effect on organizational trust	Supported: LMX -> Trust path coefficient 0,52**	Partly Supported: Quality of LMX was associated with enhancing responsibility, delegating, and with such leaders` practices as enhancing organisational culture, minimising power distance, empowering employees, still, on the other hand, the practices of control and providing clear guidance and concrete feedback were also present, indicating on the ambiguous nature of the concept of trust.
<b>Hypothesis 3:</b> Organizational trust mediates the relationship between LMX and organisational innovativeness	Supported: the model with Trust explains 46% of organisational innovativeness (Trust accounts for 13% of OI); partly mediation VAF=49%	Supported: Organisational trust has been clearly identified by the business leaders as an important factor contributing to innovativeness and overall performance.
<b>RQ1:</b> How do leaders of large size organisations define the meaning of innovativeness and that of organisational trust in their daily life?	Not addressed	Organisational innovativeness is considered as an important outcome and innovative decisions as an asset to the organisations. Organisational innovativeness is understood by means of support for innovation, creation of low power distance, encouraging of employees to attend courses, share ideas, coming up with initiative and overall stimulating knowledge diffusion as an organisational practice, goes in line with Wang and Ahmed (2006) operationalisation of the innovativeness concept. Organisational trust was associated with enhancing responsibility, delegating, and with such practices as enhancing organisational culture, minimising power distance, empowering employees, on the other hand the practices of control and providing clear guidance and concrete feedback were also present, indicating on the ambiguous nature of the concept of trust.
<b>RQ2:</b> How do the leaders of large size	Not addressed	The term “quality of relationship” is not familiar to business leaders, neither the

organizations regard the importance of quality of their relationships with their direct subordinates in connection to organisational trust and innovativeness?		“relational leadership” is, but the dimensions of LMX, such as mutual trust, professional respect, loyalty and willingness to contribute are present in the discussions.
<b>Hypothesis 4:</b> Contextual factors moderate the relationship between the LMX, organisational trust and organisational innovativeness	Supported: Generation; tenure; education: older and high tenure and more educated employees perceive OI higher; Gender: for male employees’ emotional trust is not important; Language of communication: for diades whose language is not native for one, trust becomes essential component for innovativeness.	Not addressed

Based on the integration of the results of quantitative and qualitative research, as well as Yukl (2002) taxonomy of leadership behaviour and discussion, the following model of leadership behaviours for increasing organisational innovativeness is proposed (see table 3.6).

**Table 3.6. Leaders` behaviours for ensuring organisational innovativeness**

<b>Nr.</b>	<b>Leadership behaviour</b>	<b>Behavioural category</b>
1.	Co-creating a vision, where innovativeness is core capability of the organisation	<b>Visioning innovativeness</b>
2.	Creating an organisational culture, which nurtures sharing of creative ideas and experimentation	
3.	Embedding innovativeness in organisational identity	
4.	Stimulating personal choice in creative decisions and enhancing responsibility	
5.	Demonstrating trust in employee competence	<b>Creating trust and reliability</b>
6.	Delegating and trusting	
7.	Creating trustful climate, emphasising cognitive and emotional aspects of trust	
8.	Stimulating open communication	
9.	Providing a concrete feedback (managers to employees)	
10.	Encouraging employees to give feedback to managers	
11.	Role-modelling (manager as a role model of creative and innovative person, and the one whom employees can trust)	
12.	Monitoring the quality of leader-member exchange relationship	<b>Monitoring innovativeness</b>
13.	Recognising the innovative solutions in relationship to organisational effectiveness and efficiency	
14.	Allowing for mistakes and appreciating the moral choice decisions	
15.	Controlling of behaviour and applying sanctions against inappropriate behaviour	



The proposed fifteen leadership behaviours are grouped under three categories: Visioning innovativeness, Creating trust and reliability, and Monitoring innovativeness. Compared with Yukl (2002) taxonomy, the proposed model is somewhat reversed. Visioning can be related to change meta-category, which in Yukl's model is the final one, however, in this model comes first. After visioning innovativeness, it is important to create trustful climate that include two-way trust – trusting in employees and reliability of the leader. Finally, innovativeness should be monitored, since, as stated by interviewed leaders, it should be related to organisational efficiency and effectiveness.

Analyzing the interview data and linking it with the strategic management literature, also specifically following the Yukl (2002) taxonomy of managerial behavior, a model of fifteen managerial behaviors was developed. Together with the analysis and conclusions of the quantitative part of the study it forms the basis for the recommendation part below.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The rationale of this study was dictated by the need of addressing organisational innovativeness problem and searching for the possibilities for its increase. This doctoral dissertation has empirically studied the link between the quality of relationship between the leaders and subordinates as measured by LMX, and employees' perceptions of innovativeness of their organisations in Latvian business context. The research has led to the following **conclusions**:

1. Organizational innovativeness of Latvian large-size organisations is perceived by the employees as high (all components evaluated significantly above average). Latvian organisations are evaluating higher product and process innovativeness, while behavioural and strategic innovativeness receives less attention.
2. Leaders from large-size organisations in Latvia realise the importance of innovativeness and it can be assumed that employees' responses reflected these views. In some cases, importance of innovativeness is discussed with the employees on the level of individual competences and their individual performance (for example in IT sector and Banking sector).
3. Industry sector, in which organization operates has statistically significant although low impact on organizational innovativeness (it accounts only for 6% of organizational innovativeness). Sector named 'other industries', which included art, entertainment, health and social activities, and education, appeared to report the highest innovativeness, followed by 'electricity, gas, water supply and waste management' and 'manufacturing and construction'. Service sector has not demonstrated the impact on organisational innovativeness.
4. Leader-member exchange (LMX) quality is essential for increasing organizational innovativeness (it accounts for 27% to 31 % of organisational innovativeness of Latvian large-size organisations), thus it serves as micro-foundation of organisational innovativeness. The strongest effect of LMX is revealed in the case of behaviour innovativeness, followed by its effect on process innovativeness, but the weakest effect was found on product innovativeness. LMX alone has no significant predicting power on strategic and product innovativeness. This shows that the leader through relationship quality with the subordinate can directly influence the behaviour and organisation of the processes, but cannot directly influence the strategic and product innovativeness.

5. The interviews revealed that leaders in large-size organisations in Latvia realise the importance of innovativeness, they do link it easily to the organizational trust. Trust, in its turn, is connected to ethics and overall organizational culture. It follows from the interviews that the leaders realise their role in the formation of trusting culture. The concepts of “quality of relationship” and “relational leadership” are not familiar to business leaders, however, the dimensions of LMX, such as mutual trust, professional respect, and loyalty were mentioned by the leaders as important aspects of work life.
6. Interviews showed that leaders are more willing to speak about their achievements and their role in creation of organisational culture, organisational innovativeness, and trust rather than emphasise the role of the employees in these regards. Interestingly, loyalty, respect and trust are expected from the employees towards the organisations, but not from the leaders towards the organisation and employees. This confirms the arguments of the managerial literature and business ethics that certain self-focused behaviour takes place in leadership.
7. The perception by the leaders of their role in creating LMX is not so evident; the answers did not demonstrate the leaders’ concern of how they are perceived by the followers and what are the followers’ needs and expectations towards the leader. The wording *Leader’s caring attitude* was not mentioned by the leaders interviewed here. It was emphasised though that in a big-size organisation it is difficult to extend care and empathy. This serves as an evidence of the actuality of the current research and addresses the call for LMX theory popularisation in Latvian context.
8. Since leaders of Latvian organisations do not think about their role in nurturing the quality of leader-member exchange and the strongest effect of LMX appears to be exactly on behavioural innovativeness, this might be the reason for low results on behavioural innovativeness. This proves the necessity of improve the quality of LMX and consider it as a microfoundation for organisational outcomes.
9. Trust within the organization is essential for establishing organisational innovativeness since it mediates the relationship between LMX and innovativeness, being another micro-foundation of organisational innovativeness. More important is cognitive component of trust than emotional one since it shows significant impact on all components of innovativeness, whereas impact of emotional trust is significant only for behavioural and strategic innovativeness.
10. Strategic and behavioural organisational innovativeness cannot be increased without organizational trust; high quality of leader-member exchange alone does not have sufficient predicting power.
11. In Latvian organisations cognitive component of trust is evaluated higher than the emotional one. Cognitive trust is more important for increasing organizational innovativeness since it has significant effect on all components of innovativeness, whereas emotional trust impacts only strategic and behavioural innovativeness.
12. Context factors (gender, language spoken between the parties, belongingness to generation, education, status, and tenure of experience within the same organisation) moderates the relationship between the LMX, organisational trust and organisational innovativeness, therefore context shapes the meaning of LMX and trust, and it should be taken into consideration by leaders.
13. Gender groups do not reveal the difference between the perception of LMX, organisational trust and innovativeness. However, differences are found in relation to the importance of trust: for male respondents the path between emotional trust is not significant, suggesting that emotional trust is not of such high importance as it is for females (in linking leadership behaviour and innovativeness).

14. Status groups did not have significant effect on perception of organisational innovativeness, however, for the group of lower organisational status trust appears to be essential necessity for ensuring organisational effectiveness (all paths were found to be statistically significant). Moreover, cognitive trust was found to have a stronger impact on innovativeness than that of emotional trust. Middle managers are less sensitive to trust factor, for them LMX alone has a significant impact on innovativeness. Therefore, in order to raise innovativeness, the respondents of the lower status must experience trust, of both, emotional and cognitive character.
15. The tenure within the same organisation has an impact on the evaluation of LMX. High quality LMX is significantly more important for high tenure employees and for those who have just started their career within the organisation.
16. Age (measured as generation) shows differences for generation “Z” and “Baby Boomers” – for them trust is not so important for innovativeness than the quality of LMX is (path between cognitive trust and emotional trust to innovativeness is not significant). However, for generations “X” and “Y” organisational trust has a significant impact. Cognitive and emotional trust are therefore important for people at the age group 25 – 55. Moreover, for generation “X” the path between LMX and innovativeness is not found to be significant, suggesting that LMX does not have an impact on innovativeness for them, if trust is not established.
17. Language spoken between the leader and the member has an impact on innovativeness. Multi-group analysis showed that cognitive trust has an important statistical significance in all three groups (a - who reported the same native language, b - those where both partners speak a foreign languages in their dyads, and c – those, who reported that one of the parties in dyad speak a native language, and the other - not). Therefore, a presence of cognitive trust plays its role in innovativeness. However, for participants who have reported having different native languages with their direct supervisor, the emotional trust plays a much more important role in innovativeness compared to those who speak the same native language.
18. LMX plays important role for all three language groups in creation of emotional and cognitive trust. However, LMX as a predictor of innovativeness is particularly important for the group of participants who reported using the same native language as their direct supervisors. It suggests that found in the research relationship between LMX and innovativeness is particularly strong for people who use the same language platform. This reflects today’s socio-political situation of Latvia: the quality of relationship is evaluated higher within the dyads of the same native language and is tighter linked to the overall innovativeness.
19. If language diversity exists (if language of communication is not a native one for any partner in the dyad), trust becomes crucial factor for ensuring innovativeness. High quality LMX without trust will not have a strong predicting power for innovativeness.
20. As a result of mixing the data of the research and relating it to the secondary data, fifteen leadership behaviours were distinguished and grouped in three categories, thus forming a behavioural guideline model for business leaders, which can be used to ensure organisational innovativeness.

In line with the proposed fifteen leadership behaviours, which contribute to increasing organisational innovativeness, the following **recommendations** for leaders of large-size organisations were developed. The recommendations are formulated as explanations of leaders' behaviours and grouped under three behavioural categories.

## Visioning Innovativeness

- 1) *Co-creating of vision where innovativeness is the core capability of the organisation.* Leaders should consider LMX as a two-way process and involve employees in shaping and forming the organisational vision. The leader in this interaction process should encourage employees to foster innovativeness and support the vision of an innovative organization so that innovativeness become an everyday practice.
- 2) *Creating of an organisational culture that nurtures sharing of creative ideas and experimentation.* Since in Latvian organisations behavioural innovativeness is rated the lowest (among all types of organisational innovativeness), it should be particularly fostered. As LMX has the strongest impact exactly on behavioural innovativeness, it is in leaders` power to develop employees` behavioural innovativeness through creating the climate for organisational innovativeness to occur, where the idea sharing takes place and respect for individual differences and talents exist. Innovativeness is developed in organisations through group work and innovativeness/creativity workshops; such workshops should take place within the organisations, even if the direct tasks of the employees seem to be not connected with creativity. Such activities generally contribute to the enhancement of the level of innovativeness (also because the employees see that innovativeness is addressed as a value and it constructs an important part of their organisational culture), and participation in such workshops can be incorporated in annual evaluations.

An environment, in which employees have the opportunity to grow and make mistakes (to a reasonable extent, of course), needs to be created. Managers have to support experimentation and the organizational culture needs to provide cognitive and emotional support for innovativeness. For example, managers should find time to listen to creative ideas, connect the financial resources with participants' competencies and to follow up the idea so that a new decision can be implemented. Employees should be encouraged to speak out, not being afraid of condemning comments from colleagues or a strict power hierarchy, for example.

- 3) *Embedding innovativeness in organisational identity.* Organisations should position themselves as innovative and organisational values should include innovativeness. In Latvian organisations, the second weakest type of innovativeness (among five innovativeness types) is that of strategic innovativeness, and leader-member exchange as a separate factor has no strong impact on it. Therefore, managers should address innovativeness on the strategic level. As follows from the research, leaders can foster strategic innovativeness only if they build trust, especially emotional one. For example, organisational values, mission, and vision can include emotionally appealing statements/slogans related to strategic innovativeness. Organisational meetings, joint activities and the processes of evaluation of employees and managers must reflect trust values.
- 4) *Stimulating personal choice in creative decisions and enhancing responsibility.* Stimulation of behavioural innovativeness provides the basis for other types of innovativeness, and managers have the potential to influence behavioural innovativeness. In order to stimulate employees' personal choice in favor of innovative behavior, the organizational context must be taken into account, as different groups of employees react differently to LMX.
  - a) *Status in the organisational hierarchy* - for middle managers high-quality relationships based on respect and mutual responsibility might be a sufficient

factor for predicting innovativeness, whereas for lower-level employees (employees and specialists) it is important that organisational trust is formed. In respect to those employees, leaders should focus on cognitive arguments to create trust.

- b) *The age of the employees* - for younger employees ("generation Z") and older employees ("Baby Boomers"), high quality leader-member relationship is a sufficient factor for evaluating and contributing to organisational innovativeness, whereas for generations "X" and "Y" organisational trust factor is more important. Leaders must be most careful with "generation X" employees because for them LMX does not have an impact on innovativeness, if organisational trust is not established. Thus, it must be clear for the "generation X" employees, whom to address when the work problems arise. For them it is very important to form relationship with their colleagues, who can be reliable to share work and life-related doubts and who can in turn, appreciate their competencies and skills. Therefore, the leaders should form the environment, which permits openness so that employees do not fear to speak about work problems and they can get mutual appreciation. Joint working groups as well as leisure activities and organisational events can be recommended in these regards.

### **Creating trust and reliability**

- 5) *Demonstrating trust in employee competence.*

Leaders should understand that high quality leader-member exchange relationships are very important (it explains about 30 % of innovativeness). Therefore, leaders should clearly state that they respect employees' experience, appreciate their knowledge and competencies and that they are interested in employees' opinions. The managers should demonstrate that they are ready to listen to their subordinates and provide them a constructive support, as well as empathy and help, strengthening a micro-foundation level.

- 6) *Delegating and trusting.*

Delegation is a leader's behaviour, which forms leader-member qualitative relationship and creates both, cognitive and emotional trust in the organisation. By delegating the tasks and responsibilities, the leaders state that employees can manage the tasks by themselves, without control. Although high LMX is fundamental for organisational innovativeness to occur, organisational trust is very important factor (it contributes to 13% of explanation of innovativeness). By delegating of tasks, organisational members receive a signal that reliable professionals work around them. That's how microfoundation level contributes to a collective level factor – innovativeness.

- 7) *Creating a trustful climate, emphasising the cognitive and emotional aspects of trust.*

Leaders should create a trustful organisational climate, which includes both, cognitive and emotional aspects of trust. While cognitive trust can be created through direct statements, the creation of an emotional trust is more difficult. Leaders must take into consideration the factors of the organisational context.

- a) *Employee gender.* An organisation with a high percentage of female employees, leaders should create emotional trust because this aspect of trust is essential for female employees with respect to organisational innovativeness. The emotional component of trust is evaluated lower than the cognitive one in Latvian

organisations; thus, leaders should think about increasing it. This can be done for example, through storytelling and by establishing emotionally safe environment (no verbal threats, no bullying or mobbing), actualising employees' individual needs in open conversations, thus leading to win-win solutions, etc).

- b) *The language spoken in leader-follower dyads.* In case of language diversity, high quality LMX is not a sufficient predicting factor of innovativeness, without trust organisational innovativeness will not occur. Leaders should ensure establishing a cognitive trust for all employees, but for employees who speak other language than the native one in dyadic relationship with their leader, the emotional trust is essential, since it plays for them a much more important role in innovativeness. The situation, when the language spoken in the leader-member dyad is not a native one for either one or both of the parties, is quite frequent in Latvian organisations, leaders therefore should be aware of the importance of creating trustful climate, respecting cultural diversity. Leaders should be informed about the traditions of the other cultures, usage of humour, the most important symbols and other cultural differences.
- 8) *Stimulating of open communication.* It is a way how leaders can increase trust, both cognitive and emotional one. Communication should be open and transparent throughout the organisation and employees should be able to voice their concerns regarding the performance. For example, open conversations based on logical arguments can be recommended, this can result in a higher cognitive trust. Leaders should have respect to employees' feelings and reveal emotional intelligence (for example, empathy), as this increases an emotional trust.
- 9) *Providing a concrete feedback (managers to employees).* Leaders can increase cognitive trust and the quality of leader – member exchange by providing a good feedback. It should be based on evidence and focused on employee behaviours, not on their personality. If the mistake appeared or the work was not done fully, the direct leader should address the subordinator in a *tête-à-tête* manner. When the employees raise concrete rational solutions or problems, it is of utmost importance to give constructive feedback, react, and, if possible, find the ways of incorporating new ideas into organizational decisions.
- 10) *Encouraging of employees to give feedback to managers.* This will create a trustful climate in organisations and leaders will be better informed about what is going on. The possibility to provide a feedback contributes to the employee's willingness to be engaged, support organisational values and readiness to emotionally support their leaders, also offering them some constructive steps or pointing to some new perspectives. This creates a deeper, 'emotional' quality of the leader-member relationship, as managers also learn to listen to employees and think about how employees perceive them, which is one of the crucial aspects for high LMX.
- 11) *Role-modelling.* Leaders and managers should act as creative and innovative personalities while delivering on their promises and practicing the values that enhance employees' trust. Employees trust and follow the leaders they see as role-models. Leaders should understand that they cannot expect certain behaviours of employees if they do not reveal such behaviours themselves.
- 12) *Monitoring the quality of leader-member exchange relationship.*

As follows from the research, the quality of the LMX impacts the creation of organisational trust and leads to an increased organisational innovativeness. Monitoring leader-member exchange quality should be an ongoing process within organisations. For example, leaders can use the LMX scale to measure the quality of relationships on an annual basis.

### **Monitoring innovativeness**

13) *Recognising of innovative solutions in relation to organisational effectiveness and efficiency.*

Leaders should monitor organisational innovativeness so that it contributes to organisational effectiveness and efficiency. Since strategic innovativeness is the second lower evaluated component of organisational innovativeness in Latvian organisations, there is a place for improvement. Leaders can do that by linking employee innovative behaviours and solutions to organisation's strategic aims by rewarding behaviours, which are in line with key performance indicators and realise the strategic goals of the organisation.

14) *Allowing for mistakes and appreciating the moral choice decisions.*

Leaders should ensure that employees have a sense of control over their work environment, as possibility of control own performance indicates on leader's trust in one's behaviour. By recognising moral choice decisions encountered by employees, leaders ensure that the employees have a sense of control over their work; this contributes to high LMX and creation of a trustful organisational climate.

15) *Controlling of behaviour and sanctions against inappropriate behaviour.* Since leader-member exchange is a two-way process and it affects organisational trust, employees should also contribute to creation of high LMX. Leaders and managers should therefore be able to control the performance of their employees, i.e. their accomplishments of tasks, meeting the deadlines, willingness of sharing the knowledge and expertise to the organisation.

### **Other recommendations**

In line with the results of the research, recommendation for educating institutions of the current and future leaders, for example, business schools, are formulated:

16) Business schools should emphasise in the process of education of the future leaders of the organisations the importance of LMX theory; study courses like organisational behaviour, strategic management, business ethics, management psychology should address the theory from different angles.

17) Study courses of innovation management and problem solving and creativity should observe the concepts of 'trust' and 'trustful climate' as important precondition of organisational innovativeness.

18) Educating society in large, the values of mutual respect and trust (they are in the core of qualitative LMX) should be addressed and illustrated by good examples and practices of outstanding leadership of various organisations.

### **Final remarks**

In general, it can be said, that the 'modern' business environment in Latvia is still very young and companies are still coming to understand new paradigms such as organisational trust, quality of relationship and overall innovativeness. The research argues that societal

phenomena such as relational leadership is context-dependent and should be understood as such. Consequently, the research adopts the idea that it is important to consider the wider societal context and history to understand leadership in businesses organizations. Awareness of importance of organisational trust also leads to development of new approach in business, aimed at sharing and mutual reliance rather than bold competition.

The aim of this research was to investigate relationship between LMX, organisational trust and organisational innovativeness and to analyse the above relationships using the context specific factors, such as language, tenure, gender, education and age, and provide practical advices to business leaders in Latvia. The aim is achieved since the impact of LMX, trust and contextual factors is identified and practical model including fifteen leadership behaviours proposed.

This research is subject to several **limitations** which might be leading to avenues of future research.

- 1) Common method bias in survey. The study variables (e.g., LMX, organisational trust and organisational innovativeness) were obtained from the same source (i.e., employees) at once, which may have resulted in a common method bias. Unfortunately, this was difficult to overcome as the research must be anonymous and the purpose of the study was to determine how one aspect impacts the others. But this limitation was tested in a statistical method (Hartman one factor test), and it has been revealed that the results were not sensitive on common method bias and they could be used for the analysis.
- 2) Answer bias limitation. The answers of the interviews could be biased in connection to the research interests, i.e. if the researcher is interested in a certain phenomenon, the interviewee demonstrates willingness to give socially acceptable results in order to leave good impression of a progressive company or him/herself. The results nevertheless go in line with the fact that the organisational innovativeness of the big size companies in scope was recognised on both, local and international arena.
- 3) Limitation related to the size of the organisations. Only large-size organisations were in scope of this study. In an ideal situation the sample for generalisability purposes should have been considering the differences regarding the size of the companies, thus grasping the picture of the relationship between the phenomena to a greater extend. Currently the sample for this study was sourced from the employees of large-size organizations, which may question the external validity of conclusions and generalizability of findings on Latvian business context. Small and medium-size organisations may have their own peculiarities regarding mutual trust and LMX, as well as innovativeness. Thus, the use of various types of samples would be a preferable alternative for future studies. Still due to the argument that large-size companies often dictate the place and development of the region; the choice was made to favour them in the current research.
- 4) Another limitation can be connected to dealing with biased answering of the respondents who could have given socially accepted answers which lies in the fear of being controlled by means of surveys, i.e. in case of demonstrating lower values this might be considered as a sign of low loyalty to the company and therefore, potentially might lead to the job lost. One of the reasons for so doing is that loyalty from employees is expected in Latvian organizations, which is understood as a strict requirement not to reveal any information about the company, business and employee activity in it to any person outside the company, and employees are often reminded of this highly stressed organizational value, even when it is not expressly stated in a written agreement. That is why a certain notion should be taken while collecting the results to ensure security to the respondents so that they are not afraid to be blamed for un-loyal behaviour by the employer. The data however may reflect social desirability bias and in order to overcome this confidentiality was guaranteed to the respondents; the participants answered individually to exclude the



possibility of group influence on the individual answers and seeing the results of each other.

- 5) Limitation is also connected with the methodology of the study: a cross-sectional research design takes a snapshot answers, not allowing for the conclusions of the past relationship and on the longitudinal changes.
- 6) Location limitation – the data was gathered only in Latvia and only in business sector organisations. This however, was a deliberate choice because organisational innovativeness is more addressed exactly in the business sector.

Taking into consideration the limitations and in line with the research findings, the following directions are proposed for the **further studies**.

Longitudinal research design could be used since it enables meaningful changes in LMX and organisational trust relations to be captured, it would be a step forward in discussing LMX and its impact on organisational trust and innovativeness. Next research round then could take into consideration the dynamics of relationship development.

The current research has prepared grounds for developing a model and the measurement instruments aimed to answer which aspects of leader behaviour stimulate innovativeness. It should be addressed further which kinds of organisational innovativeness and how it can get transmitted, which competences are addressed in the companies and how does it go in line with the codes of conduct within the organisations, together with the analysis of how it results in sustainable deeds for the society. The case study approach would be a solution for so doing.

More focus on sustainable innovations should be taken in the further studies, the current research can serve as a basis for so doing.

Geography of the research could be extended and include business organisations from other countries thus allowing cross-country comparisons and analysis of other experience in regards to LMX, trust and innovativeness.

## REFERENCES

1. Adair, J., 2009. *Effective teambuilding: How to make a winning team*. Pan Macmillan.
2. Altunoglu, A.E., Gurel, E.B.B., 2015. Effects of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark. *Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 175 – 181.
3. Alvesson, M., 2011. Leadership and organizational culture. *The SAGE handbook of leadership*, pp. 151-164.
4. Amabile, T.M., 1996. *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background Note 396-239.
5. Amabile, T.M., Conti, R., and Coon, H., 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1154-1184.
6. Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., and Vidyarthi, P. R., 2011. Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future, 311-325. In A. Bryman (Ed.) *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage Publications.
7. Anderson, N. R., West, M. A., 1998. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (3), pp. 235-258.
8. Anderson, N., Potočnik, K., Zhou, J., 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review and Prospective Commentary. *Journal of Management*, 40 (5), pp. 1297-1333.
9. Anderson, P., Tushman, M. L. (Eds.). 2004. *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. Oxford University Press.
10. Ansell, C., Gash, A., 2008. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), pp. 43-571.
11. Atwater, L., Carmeli, A., 2009. Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp. 264-275.
12. Axtell, C., Holman, D., and Wall, T., 2006. Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), pp. 509-516.
13. Bandura, A., 2000. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1 – 26.
14. Bandura, A., 1986. *Social foundation of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
15. Barlett, J. E., Kotrlik, J.W., and Higgins, C. C., 2001. Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Spring iss., pp. 43-50.
16. Barrick, M. R., Mount, M. K., 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), pp. 1-26.
17. Bartkus, V. O., Davis, J. H., 2010. International Business Dynamics: Drivers of Multinational Corporations' In-Country Economic Returns. *Business & Society*, 49(2), pp. 290-315.
18. Basadur, M., 2004. Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, pp.103-121.
19. Bass, B. M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
20. Bass, B. M., Avolio, B. J., 1995. MLQ multifactor leadership questionnaire technical report. Binghamton University, NY: Center for Leadership Studies.

21. Basu, R., Green, S.G., 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), pp. 477-99.
22. Bauer, T. N., Green, S. G., 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), pp. 1538-1567.
23. Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), pp. 898-925.
24. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J., 2007. Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), pp. 979-1003.
25. Beutell, N. J., Wittig-Berman, U., 2008. Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), pp. 507-523.
26. Bigley, G. A., Pearce, J. L., 1998. Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of management review*, 23(3), pp. 405-421.
27. Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley and Sons.
28. Bollen, K. A., 1989. *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York.
29. Bratti, M., Felice, G., 2010. Are exporters more likely to introduce product innovations? EFIGE working paper Vol. 25 March 2010. Available at: <http://bruegel.org/wp-content/uploads/2015/09/EFIGEWP25.pdf>, accessed: 16.04.2017.
30. Brislin, R.W., 1970. Back – Translation for Cross – Cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. September 1(3), pp. 185-216.
31. Broekel, T., Brenner, T., 2011. Regional factors and innovativeness: an empirical analysis of four German industries. *Annals of Regional Science* 47, pp. 169–194.
32. Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., and Dineen, B. R., 2009. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management*, 35(2), pp. 327-347.
33. Brown, M. E., Trevino, L. K., and Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 117–134.
34. Bryman, A., Stephens, M., and Campo, C., 1996. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 353-370.
35. Bulatova, J., 2016. Morality as an Index of Mental Health of the Organisation: Building a model of healthy leadership. In: M.C.C. Arruda and B. Rok (Ed.) *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalising World*. Springer: Switzerland.
36. Buschens, T., Bausch, A., Balkin, D.B., 2013. Organisational Culture and Innovation: A Meta-Analytic review. *Journal of Product Innovation Management* 30 (4), pp. 763-781.
37. Caldwell, C., Clapham, S. E., 2003. Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics*, 47(4), pp. 349-364.
38. Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2006. *Diagnosing and changing organisational culture. Based on the Competing Values Framework*. John Wiley and Sons.
39. Carlson C. R., Wilmot, W.W., 2006. *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. Random House, New York.
40. Chen, A.S.Y. and Hou, Y.H., 2016. The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), pp.1-13.

41. Chen, Y. F., Tjosvold, D., 2005. Cross-cultural leadership: Goal interdependence and leader–member relations in foreign ventures in China. *Journal of International Management*, 11(3), pp. 417-439.
42. Cho, H.J., Pucik, V., 2005. Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic management journal*, 26(6), pp. 555-575.
43. Ciulla, J. B., 2006. Ethics: The heart of leadership. In *Responsible leadership*, Routledge. pp. 37-52.
44. Cogliser, C.C., Schriesheimb, C., Scandura, T.A., and Gardner, W.L., 2009. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader–Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp. 452-465.
45. Connelly, B. L., Miller, T. & Devers, C. E., 2012. Under A cloud of suspicion: Trust, distrust, and Interactive effect in interorganizational contracting. *Strategic Management Journal*, 33(7), pp. 820-833.
46. Cook, J., Wall, T., 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39 – 52.
47. Creed, W., Miles, R. E., 1996. A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of control: Trust in Organizations; *Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 16-38.
48. Creswell, J. W., Plano, C. V. L., 2011. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
49. Creswell, J.W., Tashakkori, A., 2007. Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts. *Journal of Mixed Methods Research* 1(2), pp. 107-111.
50. Cropanzano, R., Mitchell, M. S., 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), pp. 874-900.
51. Cruz, J.G., Costa-Silva, S., 2004. Trust: theoretical framework and underlying disciplines, conceptualization, antecedents and consequences. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), pp. 160-181.
52. CSB (Central Statistics Bureau) 2017. Employment in different sectors in Latvia on the second quarter of 2017., Available at: <http://www.csb.gov.lv/en/statistikas-temas/occupied-posts-and-job-vacancies-paid-working-hours-key-indicators-30604.html>; assessed: 09.09.2017.
53. Csikszentmihalyi, M., 2006. A systems perspective on creativity. In: Henry, J. (Ed.) *Creative Management and Development* (3rd Ed.) London: Sage.
54. Dachler, H.P., D.M. Hosking, 1995. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D.M. Hosking, H.P. Dachler and K.J. Gergen (Eds.), *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury, pp. 1–29.
55. Dansereau, F. Jr., Graen, G. and Haga, W.J., 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization: a longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior & Human Performance*. 13(1), pp. 46-78.
56. Das, T. K., Teng, B-S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation Alliances. *Academy of Management Review*, 23, pp. 491-512.
57. De Jong, J. P., Den Hartog, D. N., 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10 (1), pp. 41-64.
58. De Souza, D. E., 2014. Culture, context and society: The underexplored potential of critical realism as a philosophical framework for theory and practice. *Journal of Social psychology*, 17, pp. 141-151.
59. DeMiranda, P.C., Aranha, J.A.S., Zardo, J., 2009. Creativity: people, environment and culture, the key elements in its understanding and *interpretation*. *Science and Public Policy*, 36(7), pp. 523–535.

60. Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), pp.199-230.
61. Deschamps, J-P., 2009. *Innovation Leaders: How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation*. John Wiley & Sons.
62. Dienesch, R.M., Liden, R.C., 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 618-634.
63. Dimza, V., 2003. Inovācijai labvēlīga likumdošana. *Nacionālā Inovāciju koncepcija* (online) Rīga: Ekonomikas ministrija, www.lem.gov.lv, assessed: 12. 04.2016.
64. Diriwachter, R., Valsiner, J., 2006. Qualitative Developmental Research Methods in Their Historical and Epistemological Contexts. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), 8.
65. Dirks, K.T., Ferrin, D.L., 2001. The role of trust in organisational settings. *Organisation Science*, 12 (4), pp. 450-67.
66. Dubkevics, L., 2015. Interrelation between organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia. *Journal of Business Management*, 9, pp. 5 – 19.
67. Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R., 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, *Journal of Management*. Vol. 38, pp. 1715-1759.
68. du Toit, M., de Witte, H., Rothmann, S., and van den Broeck, A., 2018. Contextual factors and the experience of unemployment: A review of qualitative studies. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), pp. 1-11.
69. Douvan, E., 1997. Erik Erikson: Critical times, critical theory. *Child psychiatry and human development*, 28(1), pp. 15-21.
70. Eisenhardt, KM, Furr, NR, Bingham, CB., 2010. Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), pp. 1263-1273.
71. Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K., 2008. The role of trust in organisational innovativeness, *European Journal of Innovation Management*, 11(2), pp.160 – 181.
72. Erdogan, B., Bauer, T. N., 2010. Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), pp. 1104-1120.
73. Erdogan, B., Liden, R. C., 2002. Social exchanges in the workplace. *Leadership*, pp. 65-114.
74. Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L., 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), pp. 395-406.
75. Erturk, A., 2014. Influences of HR practices, social exchange, and trust on turnover intentions of public IT professionals. *Public Personnel Management*, 43(1), pp. 140-175.
76. European Commission Report, 2012. Available at: [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2012/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/index_en.htm), accessed: 21.04.2015.
77. Eurostat, 2012, Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lucas/data/primary-data/2012>, accessed: 21.04.2015.
78. Eurostat, 2017. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-HA-17-001>, accessed: 19.11.2016.
79. Eurostat Statistics Explained, 2016, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, accessed: 18.11.2016.
80. Fairhurst, G. T., Uhl-Bien, M., 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), pp. 1043-1062.

81. Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Madsen, T. L., 2012. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1351-1374.
82. Felin, T., Foss, N. J., Ployhart, R. E., 2015. The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), pp. 575-632.
83. Ferris, G.R., Liden, R.C., Munyon, T.P., Summers, J.K., Basik, K.J., Buckley, R. M., 2009. Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*. 35 (6), pp. 1379-1403.
84. Fisk, G. M., Friesen, J. P., 2012. Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), pp. 1-12.
85. Foss, N. J., 2009. Alternative research strategies in the knowledge movement: from macro bias to micro-foundations and multi-level explanation. *European Management Review*, 6, pp. 16-28.
86. Garcia, R., Calantone, R., 2002, A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, pp. 110-32.
87. Gerstner, C. R., Day, D. V., 1997. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), pp. 827-836.
88. Gilbert, J. A., Tang, T. L. P., 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), pp. 321-338.
89. Gino, F., Ariely, D., 2012. The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 102 (3), pp. 445-459.
90. Gloeckler, G., 2008. Here come the millennials. *Business Week*, (4109), pp.46-50, <http://www.liberty.edu/index>, accessed: 20.01. 2013.
91. Gomez, C., Rosen, B., 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), pp. 53-69.
92. Gouldner, A. W., 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, pp. 61-178.
93. Graen, G. B., 1976. Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*: Rand McNally.
94. Graen, G. B., 2006. In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from project GLOBE: A response viewed from the third culture bonding (TCB) model of cross-cultural leadership. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), pp. 95-101.
95. Graen, G. B., Graen, J. A. (Eds.), 2006. *Sharing network leadership* (Vol. 4). Greenwich: Information Age Publishing.
96. Graen, G.B., Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
97. Graen, G.B., Scandura, T., 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw, L.L. Cumming (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. 9, pp. 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
98. Graen, G.B., Rowold, J., Heinitz, K., 2010. Issues in operationalizing and comparing leadership constructs. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), pp. 563-575.
99. Gulati, R., Sytch, M., 2008. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. *Managerial Decision Economics*. 29, pp. 165-190.
100. Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarsdet, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), pp. 139-151.

101. Hansen, M. B., 2011, a. Antecedents of organizational innovation: The diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration*, 89(2), pp. 285-306.
102. Harris, K.J., Wheeler, A.R., Kacmar, M., 2009. Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp. 371-382.
103. Harris, S., Carr, C., 2008. National cultural values and the purpose of businesses. *International Business Review*, 17(1), pp. 103-117.
104. Hofstede, G., 2003. What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 811-813.
105. Hogan, R.T. 1991, *Personality and personality measurement*. Consulting Psychologists Press.
106. Hollander, E. P., 1995. Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp. 55-65.
107. Holmberg, S., 2000. A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10), pp. 847-868.
108. Hosking, D. M., 2007. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. Follower-centred perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl, *Information Age*, Charlotte, NC, pp. 243-263.
109. Howell, J. M., Shamir, B., 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), pp. 96-112.
110. Huettinger, M., 2008. Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3), pp.359 – 376.
111. Huhtala, M., 2013. Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, pp. 479-491.
112. Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.-M., and Feldt, T., 2013. Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 34, pp. 250 – 270.
113. Hui, C., Graen, G.B., 1997. Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in Mainland China. *The Leadership Quarterly* 8(4), pp. 451-465.
114. Huxham, C., Vangen, S., 2013. *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
115. Huy, Q. N., 2011. How middle managers` group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), pp. 1387-1410.
116. Ilies, R., Nahrgang, J.D., and Morgeson, F.P., 2007. Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 269-277.
117. Innovation Policy Platform (IPP), 2013. Available at: <https://www.fosteropenscience.eu/content/innovation-policy-platform-ipp>, accessed: 12.11.2014.
118. INSEAD 2019. Global Innovation Index. [gii-full-report-2017.pdf, https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report](https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report). accessed 13.08.2019.
119. Investorwords, 2019, Definition of a large-sized company, [http://www.investorwords.com/10159/large\\_sized\\_company.html](http://www.investorwords.com/10159/large_sized_company.html), accessed: 15.03.2019.
120. Isaksen, S. G., Akkermans, H. J., 2011. Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45 (3), pp. 161-187.
121. Jacobs, T. O., 1971. Leadership and exchange in formal organizations. *Human Resources Research Organization Alexandria VA*.

122. Janssen, O., Van Yperen, N. W., V., 2004. Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), pp. 368-384.
123. Jiao, C., Richards, D.A., Zhang, K., 2011. Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business Psychology*, 26, pp. 11 – 25.
124. Johannessen, J-A., Olsen, B., Lumpkin, G.T., 2001. Innovation as newness: what is new, how new and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), pp. 20-31.
125. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., and Gerhardt, M. W., 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology* 87, pp. 765–780.
126. Kaprāns, M., Kudors, A., 2017. *Starptautisko notikumu atainojums Latvijas interneta medijos*. LU Akadēmiskais apgāds.
127. Kaptein, M., 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organisations; the corporate ethics virtue model. *Journal of Organisational Behaviour*, 29(7), pp. 923-47.
128. Katz, D., 1964. The motivational Basis of Organisational Behavior. *Behavior Science*, 9(2), pp. 131 – 133.
129. Kheng, Y.K and Mahmood, R., 2013. The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia, *Business Management Dynamics*, 2(8), pp.15-30.
130. Kim, K. I., Organ, D. W., 1982. Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Studies*, 7(1), pp. 77-89.
131. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A., 1991. Leadership: Do traits really matter. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp. 48–60.
132. Klauss R., 1981. Formalized mentor relationships for management and development programs in federal government. *Public Administration Review*, pp. 489-496.
133. Klijn, E. H., Edelenbos, J., and Steijn, B., 2010. Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
134. Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic management journal*, 21(3), pp. 405-425.
135. Koppenjan, J. F. M., Klijn, E. H., 2004. *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making* (40). London: Routledge.
136. Kooskora, M., 2008. *Understanding Corporate Moral Development in the Context of Rapid and Radical Changes. The Case of Estonia*. Academic dissertation defended in University of Jyväskylä.
137. Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., and Whitener, E. M., 2002. Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 312-319.
138. Kramer, R., M., 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 569-598.
139. Kujala, J., Lehtimäki, H. & Pucetaite, R., 2016. Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organizational Culture. *Journal of business Ethics*, 139(4), pp. 701-716.
140. Ladkin, D., 2010, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
141. Lamsa, A.- M., Pucetaite, R., 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), pp. 130–141.



142. Lapiere, L. M., Hackett, R. D., Taggar, S., 2006. A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader–member exchange. *Applied Psychology*, 55(4), pp. 489-511.
143. Lee, S., 2012. Theoretical Review of Ethical Leadership and Authentic Leadership. *The Korean Leadership Quarterly*, 3(3), pp. 85-110.
144. Leopold, J., Harris, L. (Eds.), 2009. *The strategic managing of human resources*. Pearson Education.
145. Leppamaki, P., Lamsa, A.-M., Riivari, E., 2013. The role of Leader – Member Exchange Quality and Organisational Trust in Organisational Innovativeness. *Conference paper. Conference proceedings Management Theory and Practice synergy in Organisations.* 6th International Conference, Tartu, 11 – 12 April.
146. Lewicki, R.J. Bunker, B.B., 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R.M. Tyler, T.R. 1996 (Eds.). *Trust in organization: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California: Sage.
147. Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., and Gillespie, N., 2006. Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), pp. 991-1022.
148. Liden, R. C., Maslyn, J. M., 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24 (1), pp. 43-72.
149. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J., 1997. Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* 15, pp. 47-120. Greenwich, CT: JAI Press.
150. Little, S.E., Go, F.M., Poon Shuk-Ching, T., 2017. *Global Innovation and Entrepreneurship: Challenges and Experiences from East and West*. (Ed.). Springer.
151. Lord, R. G., Maher, K. J., 1991. Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, pp. 1-62.
152. Ludviga, I., 2012. National Identity and Culture Grounded Competitive Advantage: Innovative Business Models. *Conference paper. 7th International Scientific Conference "Business and Management"*. May 10 – 11, 2012. Vilnius, Vilnius Gediminas Technical University.
153. Lumpkin, G. T., Dess, G. G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135–172.
154. Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-451.
155. Lursoft datu bāze, n.d., <https://www.lursoft.lv/lv/uznemumu-registrs>, accessed: march-april, 2016.
156. Maslyn, J.M., Uhl-Bien, M., 2001. Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp. 697-708.
157. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, S. M., 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 738-748.
158. Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D., 1995. An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20, pp. 709–734.
159. McAllister, D. J., Lewicki, R. J., Chaturvedi, S., 2006. Trust in Developing Relationship: from Theory to Measurement, *Academy of Management Proceedings* pp. G1-G6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

160. McAllister, D.J., 1995. Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations. *Academy of Management Journal*. 38(1), pp. 24 – 59.
161. McGuire, M., Agranoff, R., 2011. The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), pp. 265-284.
162. Mole, J., 2003. *Mind your Manners: Business Cultures in Europe – Managing Business Cultures*. Nicholas Brealey Publishing: London.
163. Molina-Azorín, J. F., 2014. Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *Business Research Quarterly*, 17, pp. 102-114.
164. Mumford, M. D., Gustafson, S. B., 1988. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), pp. 27.
165. Muray, L. A., 1993. Central and Eastern European Cultural and Religious Resources for the Creation of World Peace. *Occasional Papers on Religion in Eastern Europe*. 13(5), pp. 10-22.
166. Murphy, C.T., Steve, A.M., et al., 2003. Genes That Act Downstream of DAF-16 to Influence the Life Span of *Caenorhabditis Elegans*. *Nature*, 424 (6946), pp. 277– 283.
167. Needleman, S. E. 2008. The latest office perk: Getting paid to volunteer. More companies subsidize donations of time and talent; bait for Millennial Generation. *The Wall Street Journal*, April 29, 25–26.
168. Nie, D., 2016. Culture matters: the leader-follower relationship in the Chinese organizational context. *University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics*.
169. Nie, D., Lamsa, A. M., 2015. The leader–member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of guanxi, *Journal of Business Ethics*, 128 (4), pp. 851-861.
170. Nie, D., Lamsa, A. M., Pucetaite, R., 2018. Effects of responsible human resource management practices on female employees’ turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), pp. 29-41.
171. Nishii, L.H., Mayer, D.M., 2009. Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of leader-member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), pp. 412- 1426.
172. Norvapalo, K., 2014. *The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital. A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context*. University of Jyväskylä.
173. Oldham, G. R., Cummings, A., 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), pp. 607-634.
174. Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jauch, L. R., 2002. Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 797–837.
175. Patton, M. Q., 2002. *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
176. Paulus, P. B., Putman, V. L., Dugosh, K. L., Dzindolet, M. T., Coskun, H., 2002. Social and cognitive influences in group brainstorming: Predicting production gains and losses. *European review of social psychology*, 12(1), pp. 299-325.
177. Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., Ercolani, A.P., 2003. The Personal Norm of Reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, pp. 251-283.
178. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), pp. 539-569.
179. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. , and Podsakoff, N. P., 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.

180. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R., 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), pp. 107-142.
181. Poppo, L., Znou, K.Z., Li, J.J., 2016. When can trust "Trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37(4), pp. 724-741.
182. Pucetaite, R., 2014. Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM, Latvia. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, pp. 231 – 235.
183. Pucetaite, R., Lamsa, A.-M., 2008. Developing organizational trust through advancement of employees' work ethics in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics* 82, pp. 325–337.
184. Pucetaite, R., Novelskaite, R., 2014. The Mediating Effect of Organisational Trust in the Relationship Between Leader Member Exchange and Organisational Innovativeness. *Economics and Management*. 19 (2), pp. 194 – 201.
185. Pucetaite, R., Novelskaite, A., Lamsa, A.M., Riivari, E., 2016. The relationship between ethical organisational culture and organisational innovativeness: Comparison of findings from Finland and Lithuania. *Journal of business ethics*, 139(4), pp. 685-700.
186. Ramirez, A. M., Vasauskaite, J., Kumpikaite, V., 2012. Role of knowledge management within innovation and performance. *Economics and Management*, 17(1), pp. 381-389.
187. Rank, J., Pace, V. L., Frese, M., 2004. Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), pp. 518-528.
188. Reiter-Palmon, R., Illies, J. J., 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 55-77.
189. Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., and Ysa, T., 2017. Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), pp. 134-156.
190. Riivari, E., 2016. Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. *Jyväskylä studies in business and economics* 168.
191. Riivari, E., Lamsa, A. M., 2014. Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), pp. 1-17.
192. Riivari, E., Lamsa, A.M., Kujala, J., and Heiskanen, E., 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15 (3), pp. 310-331.
193. Robbins S., 1992. *Essentials in Organizational Behaviour*. Prentice-Hall.
194. Ruppel, C. P., Harrington, S. J., 2000. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), pp. 313-328.
195. Savolainen, T., 2008. Organizational Trust and Leadership as Driving Forces for Innovativeness. *Proceedings of the 13-ICIT, International Conference on ISO9000 & TWM. Malaysia, Kuala Lumpur, 24.-26.3.2008*.
196. Scandura, T. A., 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), pp. 25-40.
197. Scandura, T. Pellegrini, E., 2008. Trust and Leader – Member Exchange. A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15(2), pp. 101 – 110.

198. Schaubroeck, J., Lam, S. S., Peng, A. C., 2011. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), pp. 863-871.
199. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C., 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10 (1), pp. 63-113.
200. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., Tepper, B. J., 1992. Development and Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. London: Unwin University Books Press.
201. Scott, S. G., Bruce, R. A., 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37 (3), pp. 580-607.
202. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., and Brown, H. 2007. Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), pp. 47-74.
203. Settoon, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C., 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), pp. 219-227.
204. Shalley, C. E., Zhou, J., 2008. *Organizational creativity research: A historical overview*. *Handbook of organizational creativity*, Lawrence Erlbaum Associates.
205. Shin, S. J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 703-714.
206. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G., 2000. Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), pp. 35-48.
207. Smith, M., Busi, M., Ball, P., and Van der Meer, R., 2008. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(4), pp. 655-676.
208. Solomon, R., Surprenant, C., Czepiel, J., and Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), pp. 99-111.
209. Somech, A., Drach-Zahavy, A., 2013. Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of management*, 39(3), pp. 684-708.
210. Sparrowe, R.T., Liden, R.C., 1997. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 22(2), pp. 522-55.
211. Spector, P. E., Brannick, M. T., 2011. Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), pp. 287-305.
212. Sternberg, R. J., Lubart, T. I., 1999. The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, pp. 3-15.
213. Sternberg, R.J., Frensch, P.A., 2014. *Complex problem solving: Principles and mechanisms*. Psychology Press: UK.
214. Stock, Watson, 2012. Disentangling the Channels of the 2007-09 Recession. *Brookings Papers on Economic Activity*, Spring 2012, pp.81 – 135.
215. Tan, H.H., Tan, C.S.F., 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(2), pp. 241-260.
216. Tierney, P., Farmer, S. M., 2011. Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), pp.277-293.
217. Tierney, W. G., 2008. *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Stylus Publishing, LLC.
218. Tjosvold, D., 1984. Cooperation theory and organizations. *Human relations*, 37(9), pp. 743-767.

219. Trevino L. K., Brown, M., Hartman, L. P., 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), pp. 5-37.
220. Trevino, L.K. den Nieuwenboer, N. Kreiner, G.E., Bishop, D., 2014. A grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, pp. 186-205.
221. Tummers, L. G., Knies, E. 2013. Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73, pp. 859–868.
222. Twenge, J.M., Campbell, S.M. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, pp. 862-877
223. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., and Lance, C. E., 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), pp. 1117-1142.
224. Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), pp. 654-676.
225. Uhl-Bien, M., 2011. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *In Leadership, gender, and organization*, pp. 75-108. Springer, Dordrecht.
226. Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., Carsten, M.K., 2014. Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 83-104.
227. Uhl-Bien, M., Graen, G., Scandura, T., 2000. Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In: G.R. Ferris, Editor, *Research in personnel and human resource management*, vol. 18, JAI Press, Greenwich, pp. 137–185.
228. Unsworth, K. L., Parker, S. K., 2003. Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, pp. 175-196.
229. Utterback, J. M., 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
230. Van Dierendonck, D., Patterson, K., 2015. Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128 (1), pp. 119-131.
231. Van de Ven, A. H., Angle, H. L., Poole, M. S. (Eds.), 2000. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press on Demand.
232. Walsh M., Lynch P., Harrington D., 2009. Innovativeness: A Conceptual Framework, Antecedents, Dimensions & Outcomes, RIKON (Research in Innovation, Knowledge & Organisational Networks Group). In: EuroCHRie, 22 - 24th October, Helsinki. Prieiga.
233. Walumbwa, F.O., Mayer, D.M. Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A.L., 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 15 (2), pp. 204 – 213.
234. Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J., 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of applied psychology*. 94(5), pp. 1275-1286.
235. Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2003. Organisational learning: a critical review, *The Learning Organization*, 10 (1), pp. 8-17.
236. Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2004. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7, pp. 303–313.

237. Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, pp. 31–51.
238. Wat, D., Shaffer, M.A., 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4), pp. 406 – 422.
239. Wehinger, G. 2013. Banking in a challenging environment: Business models, ethics and approaches towards risks. *OECD Journal: Financial Market Trends*, Vol. 2012/2. OECD 2013.
240. West, M. A., 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), pp. 355-387.
241. West, M.A.; Farr, J. L., 1990. Innovation at work, in M.A. West, J.L. Farr (Eds). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley: Chichester, pp. 3-13.
242. Williamson, O. E., 1993. Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36( 2), pp. 453-486.
243. Yin, R.K., 2015. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.
244. Yu, A., Matta, F. K., Cornfield, B., 2018. Is Leader-member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), pp. 1158-1188.
245. Yukl, G. A. 2008. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 708–722.
246. Yukl, G., O'Donnell, M. and Taber, T., 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), pp. 289-99.
247. Yukl, G.A., Gordon, A., and Taber, T. 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organisational Studies*.9(1), pp. 15-32.
248. Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J., 1973. *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
249. Zhang, X.M., Bartol, K. M., 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107-128.
250. Zikmund, W.G. 2000. *Business Research Methods. 6th Edition*, The Dryden Press, Fort Worth.
251. Полухина Е. В., 2017. Дизайн социологического исследования: краткий обзор современных практик. В: В. Ваньке, П. Е. Сушко, В. В. Семенова, *Современные исследовательские практики в социологии: сборник материалов конференции молодых ученых* (Москва, 19–20 апреля 2017 г.). Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук Институт социологии РАН, 45-56.