

Kristian Pultz Schlosser

The impact of strategic leadership on creating shared value

Summary of the Doctoral Thesis

Discipline: Economics and Business

Research Supervisors

Dr.oec., prof. Tatjana Volkova

Dr.oec., assoc.prof. Aivars Spilbergs

Riga 2024

Schlosser, K. P. (2024). The impact of strategic leadership on creating shared value. Summary of the Doctoral thesis, 185 pages. Published in accordance with the resolution confirmed by the RISEBA Promotion Council meeting as of 27 June 2024; No. 24/10-3.1/3.

This doctoral thesis was developed at RISEBA University of Applied Sciences and BA School of Business and Finance from January 2021 to July 2024.

The doctoral thesis is written in English. It consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of bibliographical sources and six appendices. It has a volume of 185 pages. The bibliography comprises 229 information sources.

SCIENTIFIC SUPERVISORS:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec.*, professor, BA School of Business and Finance (Latvia)
2. **Aivars Spilbergs**, *Dr. oec.*, assoc. prof., BA School of Business and Finance (Latvia)

REVIEWERS:

1. Prof. Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, professor, RISEBA University of Applied Sciences (Latvia)
2. Prof. Mark Saunders, professor, University of Birmingham (UK)
3. Asst. prof. Manjiri Kunte, Stamford International University (Thailand)

The doctoral thesis will be defended at the public session of the Promotion Council of Economics and Business, RISEBA University of Applied Sciences, at 10 am on 9 December 2024, in Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis and summary are available at the Library of the RISEBA University of Applied Sciences, Meža Street 3, Riga. The doctoral thesis was accepted for the commencement of the scientific degree Doctor of Science (Ph. D.) in Social Sciences by the Promotion Council of the RISEBA University of Applied Sciences on 27 June 2024.

Chairman of the Promotion Council: Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, Professor

Secretary of the Promotion Council: Vulfs Kozlinskis, *Dr. hab. oec.*, Professor emeritus

CONFIRMATION: I herewith confirm that I am the author of this doctoral thesis, which was submitted for review to the Promotion Council of RISEBA University of Applied Sciences to obtain the Doctor of Science (Ph. D.) degree in Economics and Business. This doctoral thesis has not been submitted to any other university in order to receive any scientific degree.

Kristian Pultz Schlosser

09.12.2024

To submit reviews, please contact RISEBA, Meža Street 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: riseba@riseba.lv. Phone: +371 26465351; +371 67500265.

© Kristian Pultz Schlosser, 2024

© RISEBA University of Applied Sciences, 2024

© BA School of Business and Finance, 2024

Acknowledgements

As Prof. Emeritus Vulfs Kozlinskis said during my first interview, *if you go through this, it will change you*. And he was right! This change is a result of deep scientific discussions with passionate people, challenging questions and countless hours spend doing research. What is paramount to acknowledge is that I have not done this on my own. Many people, organisations and institutions have supported me – both those who knew me and those who supported me without knowing me. Therefore, I would like to mention some of those who impacted me. Please note this is not an exhaustive list as many have supported during the years.

Firstly, I would like to thank late Prof. Dr.oec. Tatjana Vasiljeva for her warmth and open arms towards me. Prof. Tatjana Vasiljeva was the first whom I asked about the PhD. program and her inspirational and positive reply was my first step in this journey.

Of course, I must extend my deepest gratitude to my scientific supervisors, Prof. Tatjana Volkova and Assoc. Prof. Aivars Spilbergs for their continued and patient support throughout the entire doctoral dissertation process. Assoc. Prof. Aivars Spilbergs who guided me through complex analytics and patiently explained over and over. Prof. Tatjana Volkova, who was there for me when I most needed it. She continued reminding me to enjoy the journey and frequently asking about life and how my dissertation was progressing. I am truly grateful for her tireless efforts to support me and also for her friendship.

Many great lectures took place. I must highlight Prof. Emeritus Vulfs Kozlinskis and how he was able to push me to my limit and enable me to change as a person and a professional. He taught me “all must be evident” and his wisdom and challenging questions have elevated me! Prof. Iveta Ludviga who showed me how to create my theoretical model, carefully explained the “research onion” which was one of my first *aha* moments! Prof. Andrejs Čirjevskis for allowing me to challenge myself during our exams and for being the first to guide me towards the connection between Dynamic capabilities and ambidexterity – a groundbreaking moment which to this day is where my focus is. A sincere thank you to all those who answered the questionnaire and especially to the five who agreed to be interviewed. Prof. Irina Jackiva who shared her many years’ experience in industry and in research while also inviting me to guest lecture, Karlis Danevics who helped me multiple times during my PhD journey, from the very start to the final parts, and which an informal relationship developed. Nis Alstrup, MD, who shared his achievements to transform the Danish medical industry to become more digital and Dr. Lars Banke’s fascinating stories from director and CEO positions, Dr. Lars Banke whom I am proud to call my friend and mentor. Lastly, Prof. Charles A. O’Reilly III, Frank E. Buck Professor of Management at the Stanford Graduate School of Business who kindly took time to do an interview and who guided me in a deep scientific discussion on ambidexterity. An acknowledgment to my former and current employer. For granting me the flexibility to write, participate in conferences and helping to gain access to a large network of experts in various industries. Special thanks to Mr. Jens Husted, Dr. Scott Roach, Michael Olesen Michael Clark, Dr. Diana Martinez, Martin Lindberg, Dr. Manjiri Kunte, and Tom Johnston, whose inspiration and support have been invaluable. My fellow PhD. colleagues and the team work we did in the lectures! To the staff of both RISEBA and BA where Anna Strazda and Valerija Kozlova have offered incredible support since day one and Prof. , Dr. Liga Peiseniece for letting me lecture several courses. Lastly, a thank you to my family and my wife. My wife whom patiently accepted that evenings, weekends and holidays were spend apart or in alternative ways so I could - and in the future will – be able to make a positive impact through research.

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	7
TOPICALITY OF THE RESEARCH.....	7
RESEARCH QUESTION, HYPOTHESES, OBJECT, AND SUBJECT	9
RESEARCH AIM	10
RESEARCH METHODOLOGY AND METHODS	11
LIMITATIONS OF THE RESEARCH	12
RESEARCH PERIOD	13
THE THEORETICAL NOVELTY OF THE RESEARCH.....	13
APPROBATION OF THE MOST RELEVANT RESULTS	15
PUBLICATIONS	15
STRUCTURE AND VOLUME OF THE PROMOTION PAPER	16
CHAPTER 1 SUMMARY - THE CHARACTERISTICS OF STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON CREATING SHARED VALUE.....	17
THE ESSENCE AND CHARACTERISTICS OF STRATEGIC LEADERSHIP.	17
THE DIRECTIONS OF IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON SHARED VALUE.....	20
CHAPTER 2 SUMMARY – EVALUATION OF STRATEGIC LEADERSHIP IMPACT ON CREATING SHARED VALUE IN ENTERPRISES IN DENMARK AND LATVIA ...	26
RESEARCH METHODOLOGY AND MAIN OUTCOMES.....	26
NECESSITY TO IMPROVE STRATEGIC LEADERSHIP TO CREATE SHARED VALUE	30
DESCRIPTIVE STATISTICS	35
CHAPTER 3 SUMMARY - DIRECTIONS OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR CREATING SHARED VALUE.....	49
BIBLIOGRAPHY.....	55

LIST OF ABBREVIATIONS

CSV	Creating Shared Value
DTA	Digital Technology Adoption
MSME	Micro, Small and Medium size enterprise
IC	Inclusion criteria
EC	Exclusion criteria
UNSDG	United Nations Sustainability Development Goals
RBV	Resource Based View
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, and Non-substitutable resources
SME	Small and Medium size enterprise
MNC	Multinational Company
PC	Personal Computer
CSV	Creating Shared Value
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	European Union
ICT	Information, Communication and Technology
GDP	Gross Domestic Product

Scientific Glossary

Creating Shared Value	Creating shared value is a framework for creating economic value while simultaneously addressing societal needs and challenges. Shared value can be created on three levels. First being through a firm’s products/services. Second, through the value chain. Lastly, through established partnerships.
Sustainability	Sustainability is an outcome, and the concept used for decision making, reporting and can be adopted by enterprises on different levels. It refers to a societal goal with three dimensions. First, environmental, then economic and the social dimension.
Contextual ambidexterity	Contextual ambidexterity stems from the idea that to stay competitive firms must be simultaneously efficient in handling day-to- day business (alignment) as well as effective in managing changing environments (adaptability), (Birkinshaw and Gibson, 2004)
Structural ambidexterity	A second way proposed to balance the exploration/exploitation trade-off is through the simultaneous pursuit of both using separate subunits. This approach is typically characterized as structural ambidexterity but, as O’Reilly and Tushman (2008) noted, this “entails not only separate structural units for exploration and exploitation but also different competencies, systems, incentives, processes, and cultures—each internally aligned, (O’Reilly and Tushman, 2008).
Strategic leadership model	A management tool and a method used by enterprises to assess, plan and execute based on the environmental surroundings, such as dynamically changing markets, to sustain competition advantage in order to improve performance, market trends.
Strategic leadership	The leader’s ability to anticipate, envision, and maintain flexibility and to empower others to create strategic change as necessary (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2013).
Strategic leader	A strategic leader is someone who shapes the future by creating a vision, setting strategic direction, and influencing others to follow (Hughes et al., 2014). A strategic leader, therefore, is an individual who embodies the skills and qualities necessary to excel in strategic leadership roles.

INTRODUCTION

Topicality of the research

Success in every organization is tied to the quality of its leadership performance. Recent years, the importance of solving societal challenges, including creating shared value, is growing. While there are several findings when investigating the current literature, it is evident that there is a research gap in literature on enterprise strategic leadership on creating both financial- and social value. This research investigates the current opportunities and challenges in enterprise strategic leadership for medium and large sized businesses. Based on this initial literature review, a research gap associated with strategic leadership in enterprises is identified and presented. Strategic leadership consists of several characteristics crucial in helping enterprises to confront the challenges associated with the current dynamic business environment, steer organizations through change, and create shared value.

There is no common understanding among researchers of strategic leadership currently. More recently strategic leadership scholars defined it as “The core purpose of strategic leadership theory and research is to understand how much influence top executives have over performance” (Singh et al., 2016). Further, empirical, and conceptual studies have shown that strategic leadership actions significantly influence performance (Quigley and Graffin, 2017; Ireland and Hitt, 1999). However, gaps in strategic leadership according to Knies et al., are identified. These divergent findings indicate either a lack of evidence in establishing a direct association between strategic leadership and performance or of the many confounding variables that make it difficult to demonstrate a clear cause and effect (Knies et al., 2016). Graffin & Hambrick (2019) and Hambrick & Quigley (2014) continues by pointing out that “scholars are yet to agree on the conceptualization and operationalization of contextual conditions strategic leaders face”. There is no common understanding among researchers of the conditions and factors impacting the operations of strategic leaders (Quigley and Graffin, 2017).

Development of strategic leadership theoretical directions are rapid and diverse. Based on the literature it seems clear that in the early stages of strategic leadership, there was a narrower focus and strategic leaders main priority was to make decisions and create financial results. Later, Teece et al. (1997) identified firms, markets, and environment to be dynamic; hence the role of strategic leaders became broader with a focus on how to build unique capabilities to ensure a competitive advantage. The dynamic capability view posits that a firm’s success is largely driven by its ability to adapt to a changing environment to secure value-creating potential and thus achieve a competitive advantage (Teece et al., 2018). Moreover, dynamic capability is closely connected with ambidexterity (Birkinshaw and Gibson, 2004; Schoemaker et al., 2018). With this, developments in transformational strategic leadership also promotes ambidexterity where strategic leader are focusing on the internal resources of the firm and how to exploit those, while at the same time explores new opportunities and trends in the market (O’Reilly and Tushman, 2008). Most recently, focus on the societal aspect has been increasing (Burgelman et al., 2018). Strategic leaders now must focus on creating financial performance, inspire and motivate employees, and must focus on social aspects of how the firm is engaging with activities both locally and globally.

Early exploration of this strategic leadership topic indicates an increased complexity for strategic leaders in creating shared value compared. According to Jackson et al., the complexity lies within levels of ambiguity, fast-changing social trends, and the lack of an established theoretical and practical knowledge base to rely on, making strategic leadership more challenging (Jackson et al., 2017). Another study identifies different attributes related to strategic leadership,

such as cognition and diversity (Nielsen and Nielsen, 2009). Based on this research, the characteristics of strategic leadership are identified, with the objective to be managing social issues and company performance, hence creating shared value. That is, creating business results and social results.

Already back in 1997 Clayton Christensen (1997) highlighted the disruptive potential of digital technologies, which can redefine market boundaries and competitive landscapes. And as a response to this, Tushman and O'Reilly (2008) elaborated on dynamic capabilities and the concept of ambidexterity. In this context, it is important to understand how digital technologies impacts strategic leadership and the decision of strategic leaders. With digital technologies, entrepreneurial organizations have adopted innovative approaches to address significant societal challenges (George et al., 2019). Digital technologies has fundamentally transformed organizational leadership and strategy and with increased automation and the shift to a digital economy, the strategic use of organizational resources has become crucial (Fernandes et al., 2022). Changes in industry dynamics, technologies, and strategies offer opportunities for new visions and innovative approaches (Burgelman and Grove, 2007). This evolution raises the question of whether existing theories need revision or new ones should be developed to explain these emerging phenomena (Menz et al., 2021). Understanding the impact of digital technology on strategic leadership and its impact on creating shared value is important and with early exploration of digital technologies, it becomes evident that enterprises increasingly rely on digital technologies, and recognizing this relationship can help leaders navigate digital transformation effectively, ensuring sustainable practices and adapting to new market dynamics.

This research will be using cross-cultural approach by collecting data from Latvia and Denmark. The selection of Latvia and Denmark for research is justified based on several considerations. Firstly, the research aligns with the idea that taking two countries with different levels of development allows for broader generalization of findings versus one country (Gayed and Ebrashi, 2022). This approach recognizes the significance of contextual variations in strategic leadership practices whereas collecting data from two homogeneous countries may limited generalization of research results. Kozlinska (2016) acknowledges the limitation of generalization by selecting two homogeneous countries (Kozlinska, 2016). Moreover, the advantages of enabling an in-depth analysis of societies and their specific features from within, considering cultural and social contexts, have been emphasized (Gomes et al., 2011). Additionally, Olsen and Dahl (2007) suggest that comparing data from countries with different levels of development can yield valuable insights, contributing to a more comprehensive understanding of the phenomena (Olsen and Dahl, 2007). The study uses data from a survey of strategic leaders in Danish and Latvian companies to enhance the generalization of the results. Comparing the indicators of the two countries is outside the scope of this study. The research focus is on the impact of strategic leadership on creating shared value at the company level. Latvia and Denmark are aligned on the development strategies converge on promoting sustainable growth, technological innovation, and societal progress. Both countries are investing in digitalization and green energy transitions to drive economic productivity (MOE, 2021) and Denmark (OECD, 2021). Denmark's focus on enhancing digitalization and improving the finance sector is expected to lead to increased GDP per capita. Similarly, Latvia is concentrating on sectors like ICT and education to stimulate economic growth. The importance of education is stressed in both countries, with efforts to strengthen the education system to equip individuals with skills relevant to the evolving technological landscape (European Commission 2022). Furthermore, policies and legislation are being developed to support sustainable business operations within the European Union. The economic priorities and sectors

of focus in Latvia and Denmark are outlined based on research and reports from various sources and as a summary of careful sector analysis ICT, Finance, Energy, Health Care and Education are of high priority in both countries (OECD, 2021).

Research question, hypotheses, object, and subject

The main research question can be described as follows:

- **RQ1:** What are the main characteristics of strategic leadership for creating shared value?
- **RQ2:** How does strategic leadership enable the creation of shared value?
- **RQ3:** What is the impact of digital technology adoption on creating shared value?

The object of the research is Enterprise.

The subject of the research is Strategic leadership.

The doctoral dissertation analysed the following hypotheses aiming at answering the research questions. Following the research questions, a total of 28 hypotheses have been developed to guide the relationship between the different variables, see table 1.0. Based on the theoretical research model, the following hypotheses aiming at answering the research questions:

Table 1.0

Hypotheses statements

Hypothesis Statement		Path way & Characteristics of Variable		
		<i>Strategic Leadership</i>	<i>CSV</i>	<i>DTA</i>
1	<i>Intensity of exploitation of resources under strategic leadership positively influences social results.</i>	Ambidexterity "Exploitation"	Social Results	
2	<i>Intensity of exploitation of resources under strategic leadership positively influences business results.</i>	Ambidexterity "Exploitation"	Business Results	
3	<i>The level of exploration of resources under strategic leadership positively influences social results.</i>	Ambidexterity "Exploration"	Social Results	
4	<i>The level of exploration of resources under strategic leadership positively influences business results.</i>	Ambidexterity "Exploration"	Business Results	
5	<i>Intensity of driving transformation under strategic leadership positively influences social results.</i>	"Driving Transformation"	Social Results	
6	<i>Intensity of driving transformation under strategic leadership positively influences business results.</i>	"Driving Transformation"	Business Results	
7	<i>Intensity of engaging with stakeholders under strategic leadership positively influences social results.</i>	"Engaging with Stakeholders"	Social Results	
8	<i>Intensity of engaging with stakeholders under strategic leadership positively influences business results.</i>	"Engaging with Stakeholders"	Business Results	
9	<i>Level of development of internal knowledge under strategic leadership positively influences social results.</i>	"Developing Internal Knowledge"	Social Results	
10	<i>Level of development of internal knowledge under strategic leadership positively influences business results.</i>	"Developing Internal Knowledge"	Business Results	
11	<i>Level of empowering employees under strategic leadership positively influences social results.</i>	"Empowering Employees"	Social Results	
12	<i>Level of empowering employees under strategic leadership positively influences business results.</i>	"Empowering Employees"	Business Results	
13	<i>The level of digital technology adoption under strategic leadership positively influences social results.</i>		Social Results	DTA

14	<i>The level of digital technology adoption under strategic leadership positively influences business results.</i>		Business Results	DTA
15	<i>The moderating effect of digital technology adoption on the exploitation of resources under strategic leadership positively impacts social results.</i>	Ambidexterity "Exploitation"	Social Results	Moderated by DTA
16	<i>Digital technology adoption moderating effect on exploitation of resources under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	Ambidexterity "Exploitation"	Business Results	Moderated by DTA
17	<i>Digital technology adoption moderating effect on exploration of resources under strategic leadership has a positive impact on social results.</i>	Ambidexterity "Exploration"	Social Results	Moderated by DTA
18	<i>Digital technology adoption moderating effect on exploration of resources under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	Ambidexterity "Exploration"	Business Results	Moderated by DTA
19	<i>Digital technology adoption moderating effect on driving transformation under strategic leadership has a positive impact on social results.</i>	"Driving Transformation"	Social Results	Moderated by DTA
20	<i>Digital technology adoption moderating effect on driving transformation under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	"Driving Transformation"	Business Results	Moderated by DTA
21	<i>Digital technology adoption moderating effect on engaging with stakeholders under strategic leadership has a positive impact on social values.</i>	"Engaging with Stakeholders"	Social Results	Moderated by DTA
22	<i>Digital technology adoption moderating effect on engaging with stakeholders under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	"Engaging with Stakeholders"	Business Results	Moderated by DTA
23	<i>Digital technology adoption moderating effect on development of internal knowledge under strategic leadership has a positive impact on social values.</i>	"Developing Internal Knowledge"	Social Results	Moderated by DTA
24	<i>Digital technology adoption moderating effect on development of internal knowledge under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	"Developing Internal Knowledge"	Business Results	Moderated by DTA
25	<i>Digital technology adoption moderating effect on empowering employees under strategic leadership has a positive impact on social values.</i>	"Empowering Employees"	Social Results	Moderated by DTA
26	<i>Digital technology adoption moderating effect on empowering employees under strategic leadership has a positive impact on business results.</i>	"Empowering Employees"	Business Results	Moderated by DTA
27	<i>Social results enabled by strategic leadership positively influence financial performance.</i>	All combined	Social Results	
28	<i>Business results enabled by strategic leadership positively influence financial performance.</i>	All combined	Business Results	

Source: Author's creation

Research aim:

This research aim is to identify the impact of strategic leadership on creating shared value, how digital technology is impacting strategic leadership and to elaborate a strategic leadership model for strategic leadership to create shared value. The research questions, subject, and object have given rise to three main objectives. In consideration of the aims, my research intends to achieve these through the following main tasks.

Research tasks:

1. Identify the key strategic leadership characteristics that impact creating shared value.
2. Identify the main strategic leadership theories relevant to creating shared value.
3. Examine the impact of strategic leadership and the moderating effect of digital technology adoption on creating shared value.
4. Elaborate a strategic leadership model for leaders to use to enable the characteristics for creating shared value.
5. Provide conclusions and recommendations on how strategic leaders can sustainably impact social and business results.

The aim is important because identifying the characteristics that influence strategic leadership's impact on creating shared value can help organisations understand how to best align their strategic leadership practices with their social and business goals. Through a thorough examination of these characteristics, organisations can develop a better understanding of how they can optimize their resources and capabilities to create shared value. Building upon that, elaborating a strategic leadership model for strategic leadership to create shared value is also important because it can provide a framework for organisations to adopt and implement strategic leadership practices that can help them create shared value. By providing guidelines for strategic leaders to follow, a management model can help organisations develop a clear and coherent approach to creating shared value. The examination of digital technology's impact on strategic leadership is important because technology is transforming the business landscape, and organisations need to understand how they can leverage digital technology to create shared value. Through a detailed examination of the impact of digital technology on strategic leadership, organisations can better understand how they can use technology to enhance their strategic leadership practices and create shared value.

Research Methodology and Methods

The following research methods were used to find answers to the research questions and prove and/or disprove the hypothesis and for accomplishing the aim previously defined. To find answers to the research questions and prove- and or disprove the hypothesis, both qualitative and quantitative data will be used (Salkind, 2018, pp. 158-162). Mixed method explanatory sequential design was applied, and the doctoral dissertation obtained methodological triangulation for enhanced validation. For this research convenience sampling was utilized as a primary method for participant selection in this research conducted in Denmark and Latvia, in addition to convenience sampling and in extension, this research benefited from benefited from a snowball effect (Creswell, 2012), which occurred as initial participants refer or introduce the survey to additional participants. This led to an expanded network of participants beyond the initial convenience sample. A structured overview can be seen below in table 1.1.

Table 1.1

Research Methodology

Section	Description
Research Philosophy	Critical realism
Approach to Theory Development	Deductive approach initially (based on existing theories and papers) followed by inductive elements (developing questions and hypotheses)
Research Design	Mixed method explanatory sequential design
Time Horizon	January 2021 to May 2024
Research methods	Systematic literature review

		Bibliometric analysis Content analysis Survey (Latvia and Denmark: executives, senior management, and senior specialists) Expert interviews
Secondary Sources	Data	Scientific publications from data bases Scopus, Web of Science Conference proceeding and academic literature Information resources from associations and business networks linked with the research object and research subjects. Companies websites and reports Statistics data
Primary Sources	Data	Survey of population (using 5-point and 4-point Likert scales) Expert interviews
Information processing methods		Descriptive statistics Structural Equation Modelling Bootstrapping Slope analysis
Sampling Technique		Non-probability sampling: -Convenience sampling (Denmark and Latvia) -Snowball sampling (participants referred additional participants)
Sample size		Survey: calculated sample size based on population Sample size based on theoretical saturation Expert interviews (Latvia, Denmark, United States)

Source: Author's creation

Limitations of the research

This research has limitations to a greater or lesser extent in at least three areas that must be recognized and discussed. The three limitations are, generalizing findings when having collected data from two countries within EU, Latvia and Denmark for data collection and lastly medium- and large sized enterprises.

Firstly, a constraint arises from attempting to generalise findings beyond the specific context of two countries – Latvia and Denmark. Understanding each country's unique sociocultural, economic, and political contexts is crucial for interpreting and applying the findings to strategic leadership contexts within the broader EU or global landscape. This limitation emphasizes the need for careful consideration when extending results beyond the studied countries.

Secondly, this research is limited to Latvia and Denmark. This means that the quantitative data collected through the survey will be focused on enterprises in Latvia and Denmark. Interviews will also be limited to Latvia and Denmark and one expert from the USA. The two countries have had collaboration for more than a century and current agreements between the two governments on amplifying the positive social impact through the green transition has further strengthened the relationship and social agenda.

Thirdly, enterprise size is limited to medium- and large-sized enterprises measured by a number of employees. Reason being this research is finding answers to how strategic leadership impacts creating shared value. That is, identifying the characteristics of strategic leaders for the creation of shared value. At first, micro- and small enterprises were in scope. However, there are challenges to survey strategic leadership in enterprises with employees from 1 to 49. Hence, focus is on medium and large sized enterprises with more than 250 employees, and these must be in Latvia and Denmark.

Theses for defence:

1. Strategic leadership, through the exploration of future resources and capabilities, positively impacts the creation of shared value.
2. Higher levels of resource exploration and capabilities under strategic leadership lead to a more significant positive impact on both business and social results. However, the relationship experiences a negative moderation at high levels of digital technology adoption, where the impact on social values becomes weaker. Conversely, at lower levels of digital technology adoption, the exploration of future resources and capabilities has a stronger and more substantial effect on social values.
3. There is not enough evidence that resource exploitation under strategic leadership positively influences shared value creation. The relationship between exploitation of resources and social results under strategic leadership is positive for lower levels of digital technology adoption, but there is a negative moderation impact at higher levels.
4. Strategic leadership, through resource exploitation, positively impacts business results at higher levels of digital technology adoption, while lower levels of technology adoption negatively moderate these results.
5. Strategic leadership that facilitates high levels of digital technology adoption positively impacts business results. This positive moderating effect means that, at higher levels of digital technology adoption, the exploration of future resources and capabilities has a more substantial influence on business outcomes. Conversely, at lower levels of digital technology adoption, the impact of resource exploration on business results is diminished.

Research Period

Period of analysis literature and research on strategic leadership and shared value are mainly based on scientific publications from 2000 onwards. The reason being that strategic leadership theoretical development started in the early 2000s. Research within strategic leadership was gaining interest in the last two decades of the 20th century, yet concepts and theories being developed later. However, a small number of literatures before 2000 has been included to prove the development of strategic leadership research. It has been essential to support the theoretical directions and development within the field. As for shared value, it developed as a concept in 2011. However, research and theories before this have created the theoretical foundation for researchers to build a new concept supported by decades of research and theoretical development.

The period of actual research and development of the doctoral dissertation is from early 2021 until late 2023. During this period, the literature content analysis took place from 2021 until mid-2022. The empirical part of the doctoral dissertation was carried out from 2022 onwards, including surveys, observation and interviews as described in the research methods.

The theoretical novelty of the research

1. The research contributes to the research gap by bridging two parallel research streams: strategic leadership scholars and creating shared value scholars to enabling strategic leaders to create shared value in medium- and large-sized enterprises. Strategic leadership scholars have been mainly focused on how to generate financial value to the enterprise and have yet to look at how strategic leadership can add social value at the core of the business model. On the other hand, creating shared value has been focused on what companies impact when creating shared value, but not how strategic leaders can enable the company to create it or what is needed from the strategic leader to do so.

2. The research provides a clear definition of social enterprise, as there is no common definition.
3. The research offers novel insights and understanding about the impact of strategic leadership characteristics on creating shared value and how this is modified by digital technology adoption. With this, the results of this research have significant implications for research: 1) this research explains which five strategic leadership characteristics are required to create shared value 2) this research contributes to the currently limited understanding of creating shared value in medium- and large sized enterprises 3) addressing which theories and strategic leadership characteristics are required, needs to be developed and how different levels of digital technology adoption is impacting social results and business results and thereby provide a critical theoretical framework for strategic leadership research.
4. The research bridges transformational leadership and dynamic capability theories by focusing on the intersection and clarifying the foundation for creating shared value.
5. The theoretical novelty lies in the findings that strategic leaders are not homogeneous. Statistical analysis revealed that the impact of strategic leadership on creating shared value is influenced by geographical location, age, position, and other factors of the strategic leader.

Methodical novelty

1. This research, which has been validated quantitatively and qualitatively, breaks new ground in the intersection of strategic leadership, creating shared value, and digital technologies. Methodologically, it contributes by bridging two parallel research streams, offering a novel approach to understanding the nuanced relationship between strategic leadership and the simultaneous creation of both social and business results.
2. The research introduces methodological innovation by deconstructing the concept of ambidexterity into distinct constructs—Exploration and Exploitation. This approach enhances our understanding of strategic leadership by providing insights into when leaders should prioritize or balance Exploration and Exploitation.

Practical novelty

1. The Strategic leadership model provides a practical and user-friendly framework for strategic leaders to effortlessly create shared value, fostering simplicity in application and periodic adjustments.
2. An acknowledgement of contextual differences where the strategic leadership model will help guide the strategic leader in adjusting and balancing business activities according to contextual differences.
3. Strategic leaders' exploitation of assets and capabilities does not have a positive impact on creating shared value. Three pathways indicate that exploiting current resources does not positively impact creating shared value:
 - a. Strategic leaders focusing solely on exploiting available resources and capabilities may not be sufficient to create a positive social outcome for a company. The analysis of the paths suggests that the effect of this exploitation on creating social results is not statistically significant.
 - b. Strategic leaders who focus on exploiting available resources and capabilities may not result in a positive impact on creating business results. This highlights the

finding that exploiting available resources and capabilities may not directly lead to improvements in business performance.

- c. Strategic leaders distant from day-to-day operations may have a more pessimistic view of how available resources and capabilities are exploited in the firm. Whereas those directly responsible may view the exploitation of available resources and capabilities more optimistically.
4. The study recognises the complexity of mastering all strategic leadership characteristics by a single leader and offers valuable guidance for effective development and enablement.
5. The research provides a practical guide for strategic leaders, detailing the specific characteristics to develop, along with insights on how and when to enable them.
6. This study highlights the diverse nature of strategic leaders, influenced by factors such as geography, age, and position. The practical implication is to assess and enable leadership characteristics based on contextual elements, offering valuable guidance for effective strategic leadership in diverse situations.

Approbation of the most relevant results

Results of this research has been presented internationally at five scientific conferences:

1. 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference. "ECONOMICS AND BUSINESS: FORESEEING CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. Organized by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia; 31.04.2021.
2. 15th Annual Scientific Baltic Business Management Conference. "BUILDING STRATEGIC RESILIENCE IN TIMES OF UNCERTAINTY" Organized by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in corporation with the International Strategic Management Organization. Riga, Latvia; 03.06.2022.
3. 16th Annual Scientific Baltic Business Management Conference. "IN SEARCH OF A WAY OUT OF THE MULTICRISIS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES". Organized by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in corporation with International Strategic Management Organization. Riga, Latvia; 03.06.2023.
4. 97th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Modern technologies and innovative concepts in the function of promoting cultural heritage". ESD Conferences. Varazdin, Croatia, 2023.
5. 18th prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference. Held at Vilnius University Kaunas Faculty 01-12-2023.
6. 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference, LEADING TRANSFORMATIONS TOWARDS SUSTAINABILITY: HEADWINDS AND TAILWINDS, May 2024.

Publications

The key results of this research have been published in various scientific journals:

1. Schlosser, K. P., Volkova, T. (2022), "Social enterprise strategic leadership for delivering shared value", *Journal of Business Management* 20, 36-56. DOI: 10.32025/JBM22002.
2. Schlosser, K.P.(2022),"Strategic leadership characteristics for adopting digital technology and ensuring organizational resilience"Building Strategic Resilience in Times of Uncertainty.pp.52-58.
3. Schlosser, K. P., Spilbergs, A., Volkova, T. (2023), "The effect of ambidextrous strategic leadership on creating shared value" Economic and Social Development. 97th International Scientific Conference on Economic and Social Development "Modern technologies and innovative concepts in the function of promoting cultural heritage". Book of Proceedings. 00 63-80.

4. Schlosser, K. P., Spilbergs, A., Volkova, T. (2023), “The effect of ambidextrous strategic leadership and digital technology adoption on creating shared value” *European Research Studies Journal*, Volume XXVI, Issue 2, 2023. pp. 577-605.
5. Schlosser et al. (2023), “Strategic Leadership Attributes for Adopting Digital Technology and Ensuring Organizational Resilience”, *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, Volume 111A, 159–173.

Structure and volume of the promotion paper

Introduction followed by three main chapters comprising 8 subchapters, conclusions, and recommendations and future research recommendations, a bibliography and appendices. Total volume of the dissertation is 174 pages including 24 tables and 44 figures.

CHAPTER 1 SUMMARY - THE CHARACTERISTICS OF STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON CREATING SHARED VALUE

(Chapter 1 consists of 54 pages comprising 13 tables and 13 figures)

The first chapter serves to create a foundation for the research. This includes the main theories, concepts and authors. Also, it includes trend, bibliometric analysis to access the interactions between the main theories. The methodology was systematic literature review proposed by Kitchenham et al. (2009). This chapter lays the foundation for the theoretical model.

The essence and characteristics of strategic leadership.

Strategic leadership is viewed upon as the foundation for the successful performance of any organisation operating in the constantly changing and complex environment of the 21st century (Jaleha and Machuki, 2018). Hitt et al. (1998) and Ireland and Hitt (1999) described the capabilities needed for effective strategic leadership in the new competitive landscape expected for the 21st century. They argued that effective strategic leaders had to: (1) develop and communicate a vision, (2) build dynamic core competencies, (3) emphasize and effectively use human capital, (4) invest in the development of new technologies, (5) engage in valuable strategies, (6) build and maintain an effective organizational culture, (7) develop and implement balanced controls, and (8) engage in ethical practices (Hitt et al., 1998; Ireland and Hitt, 1999).

Leadership and strategic leadership are two concepts that have been extensively studied in the literature. Avolio and Gardner (2005) defined leadership as "a process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives." Similarly, Kotter (1990) defined leadership as "establishing direction, aligning people, and motivating and inspiring them to achieve the vision." In contrast, strategic leadership is a higher level of leadership that has been defined by numerous scholars. According to Hitt, Ireland, and Hoskisson (2013), strategic leadership "involves the ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically, and work with others to initiate changes that create a viable future for the organization." Similarly, Rowe (2001) defined strategic leadership as "the ability to anticipate, envision, and maintain flexibility, and empower others to create strategic change as necessary."

The topic of strategic leadership has evolved from birth traits and rights with Thomas Carlyle Great man theory (Khan et al., 2016) to Greenleaf in 1977 defining Contingency Theories (Situational), to transformational leadership by Burns in 1978 and Bass later elaborated on this in 1985 (Bass and Avolio, 1993). Furthermore, two overlaying research streams has been identified as "strategy as practice" and "strategy as process" and leadership scholars are attempting to bridge these (Burgelman et al., 2018).

Further, empirical, and conceptual studies have shown that strategic leadership actions significantly influence performance (Quigley and Graffin, 2017; Ireland and Hitt, 1999). However, gaps in strategic leadership according to Knies et al., are identified. These divergent findings indicate either a lack of evidence in establishing a direct association between strategic leadership

and performance or of the many confounding variables that make it difficult to demonstrate a clear cause and effect (Knies et al., 2016). Hambrick and Quigley (2014) continues by pointing out that “scholars are yet to agree on the conceptualization and operationalization of contextual conditions strategic leaders face”. There is no common understanding among researchers of the conditions and factors impacting the operations of strategic leaders (Quigley and Graffin, 2017).

From the author’s perspective, strategic leadership has many and broad definitions. House and Aditya in 1997 define it as “giving purpose to an organisation” which is reintroduced by Schoemaker and Krupp in 2015 when they define leadership as “respond to the dynamism and complexity of the external environment”. However, one is focusing on the internal part of the organization, the other on the external environment. To have impact on both, both definitions must be merged (Bass, 1999). Management research has long regarded cognition as an important attribute of managers at the top of the organization (Helfat and Peteraf, 2015). In 2009 Taylor and Helfat found that managerial cognition of TMT at IBM was key reason for the successful transformation of the business, initiated by transitioning to mainframe computing (Taylor and Helfat, 2009). Helfat and Peteraf (2015) defined managerial cognition by stating it is related to mental aspects of a leader and to identify specific types of cognitive capabilities that are likely to underpin dynamic managerial capabilities for sensing, seizing, and reconfiguring, and explain their potential impact on strategic change of organizations. The Dynamic capability view posits that a firm’s success is largely driven by its ability to adapt to a changing environment to secure value-creating potential and thus achieve a competitive advantage (Teece, 2018). The dynamic capabilities perspective has attracted much scholarly attention in the last two decades, as reflected in the proliferation of conceptual and research articles in the strategic management literature (Wójcik, 2015). Moreover, dynamic capability is closely connected with ambidexterity (Birkinshaw and Gibson, 2004; O’Reilly & Tushman, 2007; Schoemaker et al., 2018). The Resource-based view (RBV) focus on endogenous factors – i.e., the interior of the company, its resources, competencies and capabilities, that are treated as internal sources of competitive advantage (Furr and Eisenhardt, 2021). RBV is an influential theoretical framework for understanding how competitive advantage within firms is achieved and how that advantage might be sustained over time (Barney, 1991). RBV assumes that firms can be conceptualized as bundles of resources, that those resources are heterogeneously distributed across firms, and that resource differences persist over time (Amit and Schoemaker, 1993).

Based on these assumptions, researchers have theorized that when firms have resources that are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN), they can achieve sustainable competitive advantage by implementing fresh value-creating strategies that cannot be easily duplicated by competing firms (Barney, 1991). Combining RBV the dynamic capabilities by which firm managers ‘integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address fast changing environments’ (Teece et al., 1997). The three clusters of dynamic capabilities—sensing external change, seizing new opportunities, and transforming organizations—seek to enhance a firm’s long-term evolutionary fitness rather than merely enable high efficiency in the current period.

From the bibliometric analysis findings were divided into the three research clusters: Performance strategic leadership, Transformational strategic leadership, and Dynamic strategic leadership. The main strategic leadership theories, it becomes evident that Performance Strategic leadership plays a predominant role in the financial performance and strategic planning of a firm (Hiller et al., 2011). This theory suggests focusing on the internal resources of the firm to deliver financial value to shareholders. The top management team sets a clear vision of where the firm strives to be financially and executes via standardization and efficiency of processes and performance (Hitt and Ireland, 2002).

Transformational strategic leadership (Bass, 1999) is the other main theoretical direction identified. According to Bass and Avolio (1993) transformational leadership “as a type of contingent-reward leadership that had active and positive exchange between leaders and followers whereby followers were rewarded or recognized for accomplishing agreed upon objectives”, closely related to transactional leadership theory.

Third main theory of strategic leadership is Dynamic Strategic leadership theory and is concerned about the firm, its employees and has a great focus on how leaders ensure that the firm is socially responsible (Fernandes et al., 2022). Predominant factors are sustainability of the firm and its surroundings related to Environmental, Social and Economic. Moreover, the dynamic strategic leader focuses on exploring trends in the market and how digital adoption can support the firm, its employees and external stakeholders. Whereas Performance strategic leader would aim to reduce variance and exploit internal resources, the dynamic strategic leader focuses on increasing variance to explorer social and digital trends (Metcalf and Benn, 2017).

Further analysis of the cluster Dynamic strategic leadership clearly shows the focus on digital technologies and how this relates to sustainability, leadership and data. With increased automation and the move to a digital economy, organizational resources’ leadership and strategic use are of critical significance (Fernandes et al., 2022).

Early exploration of this strategic leadership topic where strategic leaders aim to deliver both social and business results, indicates an increased complexity. To understand the development of enterprises aiming to do good beyond generating a profit, a look into Social Enterprises (SE) was carried out. Based on the literature there are two defining characteristics of SE: the adoption of some form of commercial activity to generate revenue; and the pursuit of social goals.

Doherty et al. identify SEs as hybridity, the pursuit of the dual mission of financial sustainability and social purpose (Doherty et al., 2014). Dart defines the characteristic of SE as the following “Social enterprise has been described as “blurring the boundaries between non-profit and profit” (Dart, 2004). Smith et al. argue that in a world filled with poverty, environmental degradation, and moral injustice, social enterprises offer a ray of hope and defines SEs as, organizations which seek to achieve social missions through business ventures (Smith et al., 2013). For this research, the research object will be enterprises, and if the researcher should define how a future (social) enterprise definition should be: *a business which exploits and explores assets and capabilities to offer products and services, creating social- and business results by responding to the dynamism and complexity of the external environment.*

The directions of impact of strategic leadership on shared value.

Porter and Kramer (2011) started a shift in how companies “are doing good in society”. They introduced “creating shared value” concept through their article with the title, “Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth” (Porter and Kramer, 2011). In 2016 Kramer and Pfitzer elaborated on the concept of shared value and argues that There are three ways that shared value is achieved: 1. Reconceiving products and markets 2. Redefining productivity in the value chain and 3. strengthening local cluster development (Kramer and Pfitzer, 2016). McWilliams et al. argue that shared value contributes to sustainable business goals by emphasizing the link between business strategy and social causes/goals (McWilliams et al., 2006). The shared value in literature in the past decade was represented from broadly five viewpoints as follows. *The RBV* has emphasized on cost-benefit analysis (Maltz et al., 2011); whereas a conscious capitalist approach has promoted *social innovation and entrepreneurship* (Driver, 2012) based on dominant *triple bottom line* ideology (Elkington, 1997). Although the concept of *mutual value* has been proposed from customer (bottom of the pyramid) perspective; but it has strengthened the tenets of the *stakeholder theory* (Strand and Freeman, 2015).

To summarise the findings and explore how to potentially bridge the two separate research streams, strategic leadership and creating shared value table 1.2 “Review Theory and Insights concepts of Characteristics of Strategic Leadership” below has been developed.

Table 1.2

Review Theory and Insights concepts of Characteristics of Strategic Leadership

Theory and Insights Concepts	Main underlying theories, concepts	
Performance Strategic Leadership theory	Financial performance	Upper echelon theory
	Strategic Planning and execution	Agency theory
	Create a vision for financial health	Resource based view
	Reduce variance and exploit internal resources	Dynamic Capability theory
	Individual performance management	
Transformational Strategic Leadership theory	Focus on behaviour	
	Driving transformation	
	Learning and inspiration	
	Promote ambidexterity	
Dynamic Strategic Leadership theory	Focus on sustainability is fundamental	
	Social issues at the core	
	Digital technology is adopted to amplify social impact	
	Developing internal knowledge and social capital	
	Increase variance to explorer	
	Transformation of leadership	Theory of change
	Social value is created at the core of the enterprise	Blended value concept

Creating Value	Shared	Business results must be created to ensure survival and avoid mission drift	Stakeholder theory
		Social results to address challenges and opportunities in businesses, communities and the environment.	Social entrepreneurship theory Theory of Change

Source: Author’s creation based on the literature analysis

In table 1.2 “Review insights of Characteristics of strategic leadership” above is divided into four sections highlighting the three main theories which are:

1. **Performance Strategic Leadership** theory with primary focus on financial performance of the firm, performance management of employees as well as focusing on reducing variance in processes thereby increase quality and efficiency across the firm.

2. **Transformational Strategic Leadership** theory with focus on the development and inspiration of the individual employee, and how leaders use inspiration to drive change and transformation of the firm and the culture. Transformational strategic leadership also promotes ambidexterity where strategic leaders are focusing on the internal resources of the firm and how to exploit those, while at the same time explores new opportunities and trends in the market (O’Reilly and Tushman, 2008).

3. **Dynamic Strategic Leadership** theory has the social issues and sustainability as a fundamental element of doing business. The strategic leader is focused on adopting digital technology to amplify the social and financial impact. Hence, during this sensing of new technology, the strategic leader aims to increase variance and risk quality to capture new trends and being able to seize any opportunity. The fourth sections is covering the concept of creating shared value where it is paramount to create both business- and social results at the core of the firm. The strategic leader is focused on creating shared value while being able to engage with internal- and external stakeholders.

The main underlying theories for the three strategic leadership theories are Upper echelon theory, stating that firm outcome can be predicted by the characteristics of the strategic leaders and the firm’s top management team (Hambrick and Mason, 1984). Moreover, the relationship between executives and shareholders relate to the Agency theory, has been primarily concerned with the relationship between managers and stockholders. Later, authors in the management field have begun to explore Agency theory's implications for the disciplines of organizational behaviour, organizational theory, and strategic management (Hill and Jones, 1992). The Resource Based View theory views the internal resources of the firm that starts from the concept that a firm's performance is determined by the resources it has at its disposal. The way these resources are used and configured enable the firm to perform and may provide a competitive advantage (Barney, 1991). Digital technology is increasingly important in achieving business goals (Nylén and Holmström, 2015). Dynamic capabilities are supporting this view that sensing, seizing and transforming businesses towards a specific directing is key, and the adoption and usage of digital

technology is a key driver in delivering value (Fitzgerald et al., 2013), (O'Casey and Srinivasan, 2021).

In this regard, social value and financial value (Emerson, 2003). Theory of change' explains how activities are understood to produce a series of results that contribute to achieving the final intended impacts. It can be developed for any level of intervention – an event, a project, a program, a policy, a strategy, or an organization (Rogers, 2014). In this regard, the theory of changes refers to the strategic leader's ability to convert business output, financial metrics, to impact, social metrics. Last theory creating shared value is derived from is Social entrepreneurship theory. The social entrepreneurship theory studies the contextual factors that lead to social venture creation, the underlying organization dynamics and structures, and how these enterprises measure social impact, how they mobilize resources, and bring about sustainable social change. To illustrate the research gap between strategic leadership and creating shared value as identified in the literature analysis, the author created a table that outlines areas where these two streams of research deviate, and how my research aims to bridge this gap. Table 1.3 below will highlight the distinct focus areas of each stream and highlight where integration is needed.

Table 1.3

Research streams and research gap

Aspect	Strategic Leadership Focus	Creating Shared Value Focus	Research Gap	References
Foundation	Emphasizes leaders' role in shaping direction, decision-making, and culture for competitive advantage.	Integrates business success with societal improvements via core activities for social and economic benefits.	Lack of integrated frameworks connecting strategic leadership with creating shared value.	Hitt and Ireland, 2002; Ireland and Hitt, 1999; Hernandez et al., 2011; Porter and Kramer, 2011.
Primary Objectives	Enhances performance, motivate and persuade, respond to dynamic markets.	Addresses societal challenges through innovations that also benefit the company.	Absence of a unified approach aligning strategic leadership objectives with creating shared value goals.	Ireland and Hitt, 1999; Burgelman et al., 2018; Mulyono et al., 2020; Schoemaker & Krupp, 2015; Porter and Kramer, 2011; Kramer and Pfitzer, 2016
Stakeholder Engagement	Focuses on internal stakeholder engagement for strategic execution.	Emphasizes external stakeholder engagement in co-creating societal and business value.	Limited research on strategic leaders engaging both internal and external stakeholders to co-create shared value.	Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Avolio & Gardner, 2005; Porter and Kramer, 2011; Porter and Kramer, 2018.
Impact Measurement	Primarily uses business performance metrics (financial performance, market share).	Prioritizes capturing social, environmental, alongside economic value metrics.	Gap in research on frameworks measuring both leadership efficacy and shared value creation impacts.	Yukl, 2008; Hiller et al., 2011; Porter and Kramer, 2011;

Practical Implications	Insights on leadership development, strategic planning, and change management.	Guidelines for business model creation, partnerships, and future outlook.	A lack of guidance and management.	Author based on literature analysis, 2023.
-------------------------------	--	---	------------------------------------	--

Source: Author's creation based on the literature analysis

When aiming to deliver both business and social results, scholars agree that the complexity lies within levels of ambiguity, fast-changing social trends and the lack of an established theoretical and practical knowledge base to rely on, makes strategic leadership more challenging (Jackson et al., 2017). The research gap continues as it is noted that there is considerable debate and confusion around the appropriate ways in which to assess leadership performance when creating social and financial value (Fernandes et al., 2022).

Characteristics of strategic leadership will now be identified based on the systematic literature analysis. These are identified from the main strategic leadership research directions discussed above and below. At this point, it becomes evident that there is a continued development of the phenomenology, and characteristics must cover internal and external aspects of the enterprise and its surroundings managing social issues and diversity & equality (Nielsen and Nielsen, 2009; Snihur et al., 2021).

Based on literature analysis and the research gap, table 1.4 below highlights the characteristics identified for strategic leadership when the objective is to create an impact on shared value. The table structure indicates the references and theoretical directions grounding each strategic leadership characteristic.

Table 1.4

Characteristics of Strategic Leadership

CHARACTERISTIC IDENTIFIED	DESCRIPTION / FOCUS	DIRECTIONS
AMBIDEXTERITY: EXPLOIT	Focuses on optimizing current processes and reducing variance to improve efficiency. Strategic leaders emphasize leveraging existing assets and capabilities to maintain and enhance firm performance. Here main revenue streams are generated.	References: O'Reilly and Tushman, 2008; Teece, 2018; Birkinshaw and Gibson, 2004. Directions: Dynamic Capabilities, Resource-Based View, Upper echelon theory, Ambidexterity.
AMBIDEXTERITY: EXPLORE	Characterized by a proactive stance towards identifying and seizing new opportunities. Strategic leaders foster a culture that is forward-looking, embraces exploration, and challenges the status quo to increase variance and drive future growth.	References: Birkinshaw and Gibson, 2004; Teece, 2018; Schoemaker et al., 2018. Directions: Dynamic Capabilities, Ambidexterity.
DRIVING TRANSFORMATION	Strategic leaders are not just open to change but actively drive company-wide transformation. They are eager to navigating through change, viewing transformational projects as essential to the firm's evolution.	References: Bass, 1999; Burgelman and Grove, 2007; Menz et al., 2021; Fernandes et al., 2022. Directions: Transformational Leadership, Change Management.

ENGAGING WITH STAKEHOLDERS	This involves the development of new partnerships and recognizing the value of collaboration beyond firm boundaries. Strategic leaders understand the critical role of building and nurturing relationships, facilitating knowledge transfer, and engaging stakeholders in a meaningful way.	References: Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Epstein and Buhovac, 2019. Theoretical Directions: Stakeholder Theory, Social Capital, Corporate Social Responsibility.
EMPOWERING EMPLOYEES	Emphasizes creating an environment where employees are trusted with critical tasks, decision-making autonomy, and a psychologically safe environment. This empowerment fosters a sense of ownership among team members.	References: Bass, 1999; Geer et al., 2017; Avolio & Gardner, 2005; Mueller-Seeger et al., 2020. Directions: Blended value concept, Creating shared value, Transformational Leadership,
DEVELOPING INTERNAL KNOWLEDGE	Strategic leaders prioritize continuous learning and the development of their team. Recognizing training needs and focusing on knowledge enhancement are seen as vital for adapting to changes and sustaining competitive advantage.	References: Bass, 1999; Avolio & Gardner, 2005; Helfat and Peteraf, 2015. Directions: Creating shared value, Theory of change, Transformational Leadership.

Source: Author's creation based on the literature analysis

It becomes evident through careful analysis, that strategic leadership and creating share value are treated as two separate research streams. Review of the literature shows that shared value is addressing characteristics leaders should have but are not doing so on a strategical level. Strategic leadership scholars are yet to address how to deliver both social and business results at the same time. Table 1.5 below emphasizes the evolving understanding of how strategic leadership characteristics can impact creating shared value.

Table 1.5

Characteristics of Strategic Leadership, Gap and Empirical focus

Strategic Leadership Characteristic	Addressing Research Gaps	Empirical Focus	References
Ambidexterity: Exploit & Explore	Fills the theoretical and practical gap in integrating strategic leadership with creating shared value, emphasizing the balance between exploiting existing assets and exploring new opportunities for societal benefits.	Investigating how leaders balance operational excellence with exploring opportunities for societal/business results.	Birkinshaw and Gibson, 2004; O'Reilly and Tushman, 2013; Porter and Kramer, 2019; Kramer and Pfitzer, 2016
Driving Transformation	Addresses the need for frameworks linking transformational leadership efforts with shared value results.	Examining strategic leaders' role in organizational changes and willingness to change.	Bass, 1999; Menz, 2021.
Engaging with Stakeholders	Address the limited exploration of strategic leader engagement with both internal and external stakeholders for creating shared value.	Assessing how effective stakeholder engagement for collaborative societal and business value creation is done.	Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Porter and Kramer, 2011;

Empowering Employees	Highlights the practical implications of empowering employees within the strategic leadership framework to achieve shared value creation.	Focusing on the empowerment and involvement of employees initiatives driving social and business results, reflecting transformational leadership.	Avolio & Gardner, 2005; Elkington, 1997;
Developing Internal Knowledge	Relates to the gap in developing and implementing balanced controls and nurturing a culture supporting continuous learning and innovation for shared value.	Exploring how strategic leaders foster a learning and innovation environment, contributing to the organization's capability to create shared value.	Helfat and Peteraf, 2015; Fernandes et al., 2022; Josserand et al., 2017

Source: Author's creation based on the literature analysis

The literature analysis contributes to both theoretical advancements and practical implications in strategic leadership and creating shared value, providing a robust foundation for the theoretical model and empirical part.

CHAPTER 2 SUMMARY – EVALUATION OF STRATEGIC LEADERSHIP IMPACT ON CREATING SHARED VALUE IN ENTERPRISES IN DENMARK AND LATVIA

(Chapter 2 consists of 85 pages comprising 11 tables and 22 figures)

The selection of Latvia and Denmark for research is justified based on several considerations. Firstly, the research aligns with the idea that taking two countries with different levels of development allows for broader generalization of findings versus one country (Gayed and Ebrashi, 2022). This approach is further supported and recognized as the significance of contextual variations in strategic leadership practices whereas collecting data from two homogeneous countries may limit generalization of research results (Kozlinska, 2016). Moreover, the advantages of enabling an in-depth analysis of societies and their specific features from within, considering cultural and social contexts, have been emphasized in studies (Gomes et al., 2011). Additionally, Olesen (2017) suggests that comparing data from countries with different levels of development can yield valuable insights, contributing to a more comprehensive understanding of strategic leadership (Olesen and Dahl, 2007). To achieve these objectives, mixed research methods will be utilized to collect and analyse a large amount of data. This approach will allow for a deeper understanding of the characteristics of strategic leaders, the impact of digital technology adoption as a moderator, on strategic leadership. In the following section, the research questions, hypotheses, and theoretical model will be presented.

Research methodology and main outcomes

Based on the theoretical chapter three research questions have been formulated.

Research Question 1: What are the characteristics influencing strategic leadership on creating shared value?

Research Question 2: How strategic leaders can create shared value?

Research Question 3: What is the impact of digital technology adoption on creating shared value?

Through the three research questions, the objective is to clarify which characteristics strategic leaders must have to create shared value and to what degree one or more characteristics should have more focus than others. Following the research questions, a total of 28 hypotheses have been developed to guide the relationship between the different variables. Before presenting the 28 hypotheses, the theoretical research framework will be presented.

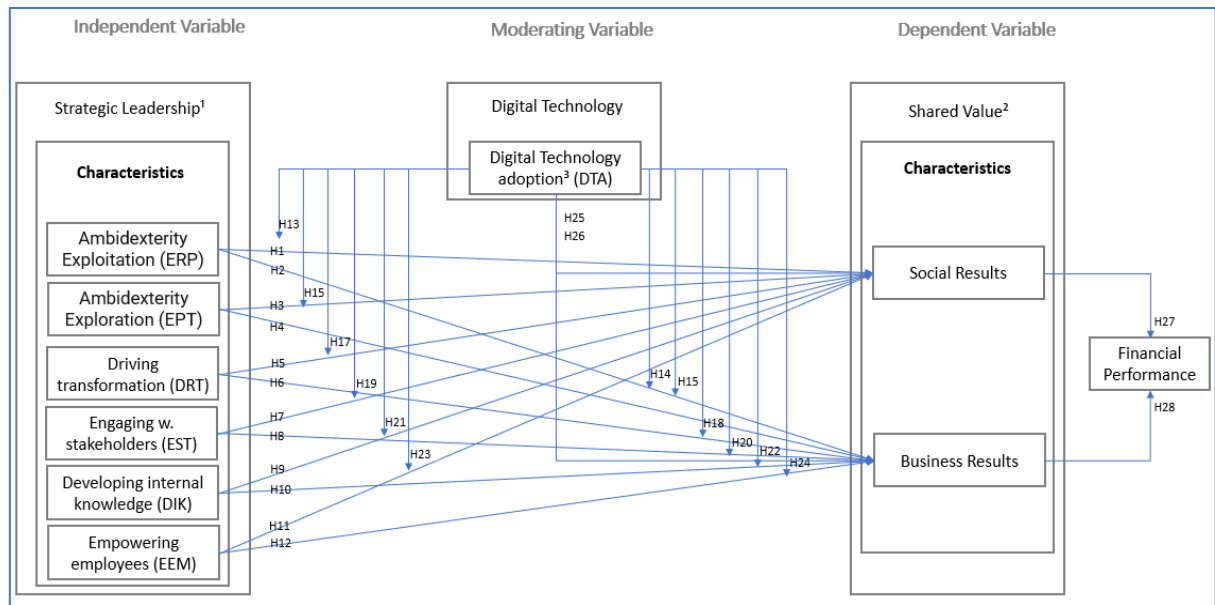


Fig. 2.0. Theoretical research model

Source: Author's development

Based on the theoretical framework the theoretical research model (see figure 1), has been developed. The independent variable is Strategic Leadership under which specific characteristics of SL has been identified. Those identified were mainly from the Transformational strategic leadership cluster and the Performance strategic leadership cluster.

Ambidextrous leadership refers to the ability of leaders to simultaneously manage the existing operations of a company while also promoting innovation and exploration of future resources and capabilities. According to recent research, ambidexterity is a crucial characteristic of effective strategic leaders (Teece et al., 2018; Beveridge et al., 2021; DeCieri et al., 2020). Research on ambidexterity is an important topic in strategic leadership research, having grown meteorically over the past 17 years (Hughes, 2018). Frogeri et al.(2022) propose a conceptual and theoretical hypothetical model that explains the influence of various types of ambidexterity at three levels are, 1) structural, 2) contextual, and 3) sequential (Frogeri et al., 2022). Strategic leaders on one side enables exploitations of resources of the enterprise and thereby decrease variance while delivering financial value. On the other hand, the ambidextrous strategic leader is focused on enabling exploration of future resources and capabilities within their sector and beyond. Another key characteristic, driving transformation was identified. Sensing and seizing emerging opportunities may translate into a transformation, hence the strategic leader will be driving the transformation from a strategic perspective. Hence, empowering employees is the third key characteristic a strategic leader should have. For the employee to have the skills to use the power given from the strategic leader, the theoretical framework suggests that the strategic leader must develop internal knowledge. The final characteristic identified is engaging with internal- and

external stakeholders. This showed to be especially important when the enterprise promised to create social result and was identified through the bibliometric analysis.

The dependent variable is creating shared value. That is, the enterprises ability to deliver both social and business results. Therefore, the theoretical model displays the impact of strategic leadership on creating shared value. Through the analysis, one moderating variable was identified, digital technology adaption. This indicates the enterprise ability to assess and adopt digital technology which will help strategic leaders and the enterprise to create shared value through usage of digital technology. Based on the theoretical research model, the hypotheses aiming at answering the research questions were developed, see Introduction, p. 11.

The 28 hypotheses in this study relate to the impact of various factors on social and business results and financial performance, as well as the moderating effect of digital technology adoption. The theoretical model suggests that intensity of exploitation and exploration of resources and capabilities, driving transformation, engaging with stakeholders, empowering employees, and developing internal knowledge could have a positive impact on both social and business results.

The doctoral dissertation includes a mixed method approach, according to Creswell & Plano Clark (2018): "A mixed methods research design is a procedure for collecting, analysing, and "mixing" both quantitative and qualitative methods in a single study or a series of studies to understand a research problem" (Creswell and Clark, 2018). This happens as both quantitative and qualitative research methods are applied in this single study to understand the research questions (Creswell, 2012). The objective is to enhance confidence and validity in the findings by confirming a proposition using two or more independent measures (Heale and Forbes, 2013). Therefore, methodological triangulation is present, which involves using more than one method to investigate a research question. This ensures that the study will be accurate because the information draws on multiple sources of information, individuals, or processes. In this way, it encourages the researcher to develop a report that is both accurate and credible (Creswell and Guetterman, 2019). The emphasis of mixed methods as a source of triangulation for greater validity overlooks the value of mixed methods research for taking advantage of the nonoverlapping strengths and weaknesses of qualitative and quantitative methods for a better understanding of complex phenomena, strategic leadership (Woolley, 2009). The mixed method design is an explanatory sequential design which is a design where the researcher begins by conducting a quantitative phase and follows up on specific results with a subsequent qualitative phase to help explain the quantitative results (Creswell and Clark, 2017).

Survey research

Survey research offers various benefits in collecting data and analysing information. Firstly, it is an efficient method of gathering information from a large number of respondents within a short period of time (Babbie, 2016). This is because surveys are standardized and allow researchers to ask the same set of questions to all respondents, which minimizes variations in responses and facilitates data comparison (Gall, Borg, & Gall, 1996). Therefore, survey research enables researchers to collect data on sensitive topics and obtain truthful responses from respondents who

may feel more comfortable disclosing their views in anonymity (Babbie, 2016). Moreover, survey research can provide insights into the attitudes, behaviours, and characteristics of a specific population, which can inform decision-making processes (Gall et al., 1996). The survey instrument will at first stage be a questionnaire.

The Likert scale (Likert, 1932) will be used to collect responses from the population and usually there are five levels of responses ranging from 5 = agree to 1 = disagree with a 3 = neutral type of response (Jamieson, 2004). It is used to assess the level of agreement or disagreement of a symmetric agree-disagree scale, ranging from Disagree, Somewhat disagree, neither agree or disagree, somewhat agree, agree. Likert scale is similar to Thurstone scale, however, simpler to develop and analyse (Salkind, 2018, pp. 120-121). A 5-point Likert scale will be used and according to Babakus and Mangold (1992) using such will help increase response rate and response quality along with reducing respondents' "frustration level" (Buttle, 1996). A 4-point Likert scale was used to assess the characteristics of the dependent variable, Social results and Business results, under creating shared value. This was done by assessing the level of improvement, that is impact from the strategic leadership characteristic, on creating shared value. The four options are Improved, Stable, Worsened, Not sure (Brown, 2010).

There is a total of 37 main questions divided between the four main parts. Out of the 37 questions 15 of those have sub-statements which the respondent will reply to a 5-point Likert scale with a total of 111 sub-statements in the survey.

Once the survey data has been collected, analysis of the constructs will start. Validity and reliability will be a first step. Factor loadings are a critical component of exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, which are commonly used in social science research to identify underlying dimensions of observed variables (Velicer & Fava, 1998). Structural equation modelling (SEM) with bootstrapped paths statistics will be applied. This is a powerful analytical tool that can be used to investigate the relationships between latent variables in a dataset (Hair et al., 2019). One of the key benefits of SEM is that it allows for the testing of complex, multivariate models that incorporate multiple dependent and independent variables (Kline, 2015). By using bootstrapped paths statistics, researchers can obtain robust estimates of the significance and strength of the relationships between variables, even when the assumptions of normality and linearity are not met (Efron & Tibshirani, 1994).

For qualitative data collection, the selection of interview candidates is based on Finkelstein et al (2009). The technique was originally introduced into qualitative research in the 1950s as a means to avoid potential biases arising from the use of a single methodology (Williamson, 2005). Creating a triangulation approach and with this methodological diversity helps validate results by cross-verifying information from different angles, reducing the risk of bias and enhancing the overall robustness and validity of this study. Patton's (2015) methodology advocates for the inclusion of a wide range of perspectives to strengthen the credibility and validity of research findings. Patton is renowned for his focus on qualitative research methods, which inherently value depth, nuance, and the richness of data that international experts can provide (Patton, 2015). Interview questions will be based on survey results. One to one conversation that use

interview guidelines are also called semi-structured interviews (Salkind, 2018, pp. 158-162). Saturation in a qualitative study is a point where themes emerging from the research are flushed out enough such that conducting more interviews won't provide new insights that would alter those themes. After a certain number of interviews, there are diminishing returns, little to no novel information is learned about the topic. This is the point where saturation is reached and no further interviews are needed (Guest et al., 2006).

Table 2.0

Criteria to select strategic leaders for expert interviews

Criteria for selection	Definition of criteria
Educational level	Candidates who have a strong educational background in a relevant field, such as business, engineering or management. Master, MBA or PhD
Professional experience	Candidates who have extensive experience in strategic leadership positions, preferably at the executive level. Desirable if having experience digital technologies and lead transformation.
External recognition	Candidates who have received external recognition for their strategic leadership skills, such as awards or media coverage.
Sector	Finance, Energy, Health Care and ICT. Based on literature review and sample size.
Country	Denmark, Latvia and two from another country for objectivity.

Source: Author's creating based on Finkelstein et al. (2009) and survey data

Overall, selecting strategic leaders with a combination of a graduate degree in business, diverse industry experience, and external recognition can increase the likelihood of effective leadership and successful organizational performance.

Necessity to improve strategic leadership to create shared value

As described above, survey research was conducted for the doctoral dissertation. For this quantitative survey method, 405 out of 411 survey questionnaires were valid, did not comprise any errors and were correctly filled in as well as being representative for the population.

All collected responses has been broken down according to position, sector, company size, location, business region, age, and gender, see Table 2.1.

Table 2.1

Respondents' breakdowns

Variable	Respondents	
	n	%
Position		
Executive	164	40.5%
Manager	208	51.4%
Specialist	33	8.1%
Sector		
Education	58	14.3%
Energy	81	20.0%
Finance	100	24.7%
Health care	52	12.8%
ICT	73	18.0%
Other	41	10.1%
Company size		
Large	199	49.1%
Medium	206	50.9%
Location		
Denmark	249	61.5%
Latvia	156	38.5%
Business region		
Globally	147	36.3%
EU	165	40.7%
Across region	93	23.0%
Age		
25 - 34	20	4.9%
35 - 44	122	30.1%
45 - 54	127	31.4%
55 - 64	105	25.9%
65 - 74	31	7.7%
Gender		
Male	224	55.3%
Female	181	44.7%

Source: based on authors empirical research results

Table 2.1 Respondents' breakdowns, provides information about the respondents in the completed survey. The variables included are position, sector, company size, location, business region, age, and gender. Each variable is divided into categories, and the number of respondents and percentage of respondents in each category are provided.

Below the independent variable, moderating variable and dependent variable will be outlined and divided into constructs as per the theoretical model.

Independent variables:

1) Construct – exploration (ambidexterity) (EPR), Leaders are eagerly exploring for new trends in your industry (ERNT) and Leaders are making an effort to explore new opportunities (ERNO) and My company focuses on planning for possible future agenda (ERFA). 2) Construct – exploitation (ambidexterity) (EPT). Leaders are using existing resources to full extent (ETRF) and Leaders focus on value chain efficiency (ETVC). 3) Construct – driving transformation (DRT). Leaders encourage to engage in change projects L08 (DRCP) and Leaders are ensuring company-wide transformation L09 (DRCT). 4) Construct – engaging with stakeholders (EST). Leaders are focusing on engaging with new stakeholders L03 (ESNS) and Leaders have developed partnerships with external partners L04 (ESEP) and Developing new partnerships is a part of the strategic agenda MA3 (ESSA). 5) Construct – developing internal knowledge (DIK). Leaders focus on developing employees' new competencies L07 (DKNC) and Company prioritized the training of employees MA6 (DKTE). 6) Construct – empowering employees (EEM). Leaders empower employees to make decisions L11 (EMMD).

Moderating variable - digital technology adoption (DTA). Company experiments with new digital technologies (DTER) and Company exploits current digital technologies fully (DTET).

Dependent variables:

1) Social results (SOC). Social issues are part of our strategic agenda (SOSA) and Leaders in my company recognize social issues as a company responsibility (SOCR). 2) Business results (BUS). Market share (BUMS) and Brand recognition (BUBR) and Customer satisfaction (BUCS). 3) Financial performance (FIP). Revenue (FIRE) and Overall financial performance (FIOP).

Table 2.2

Measurement model factor loadings

Items	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTA	SOC	BUS	FIP	Sign
ETRF	0.720										<0.001
ETVC	0.897										<0.001
ERNT		0.808									<0.001
ERNO		0.791									<0.001
ERFA		0.819									<0.001
DRCP			0.842								<0.001

DRCT			0.793								<0.001
ESNS				0.814							<0.001
ESEP				0.758							<0.001
DKNC					0.773						<0.001
DKTE					0.851						<0.001
EMMD						1.000					<0.001
DTER							0.859				<0.001
DTET							0.893				<0.001
SOSA								0.847			<0.001
SOCR								0.856			<0.001
BUMS									0.830		<0.001
BUBR									0.731		<0.001
BUCS									0.758		<0.001
FIRE										0.910	<0.001
FIOP										0.893	<0.001

Source: Authors compilation using RStudio

The two most common used ratios for establishing reliability are Cronbach’s alpha and composite reliability (*rhoc*). Cronbach’s alpha is the lower bound and the composite reliability *rhoc* is the upper bound for internal consistency reliability. The reliability coefficient ρ_A lies between these bounds and serve a good representation of a construct’s internal consistency reliability, see table 2.3.

Table 2.3

Reliability ratios

Construct	<i>alpha</i>	<i>rhoc</i>	<i>AVE</i>	ρ_A
EPT	0.505	0.794	0.661	0.611
EPR	0.741	0.848	0.650	0.767
DRT	0.507	0.802	0.669	0.608
EST	0.712	0.834	0.626	0.732
DIK	0.570	0.795	0.661	0.603
DTA	0.699	0.869	0.768	0.707
SOC	0.622	0.841	0.726	0.623
BUS	0.686	0.817	0.599	0.735
FIP	0.770	0.897	0.813	0.774

Source: Author’s compilation using RStudio

As suggested by Henseler et al. (2015) double inequality $0.60 < rho_A < 0.8$ is valid therefore one can conclude that internal consistency reliability is established.

Convergent validity is the extent to which the construct converges to explain the variance of its indicators. The metric used for evaluating a construct's convergent validity is the average variance extracted (AVE) for all indicators on each construct. *The AVE* is defined as the grand mean value of the squared loadings of the indicators associated with the construct (i.e., the sum of the squared loadings divided by the number of indicators). Therefore, the *AVE* is equivalent to the communality of a construct. The minimum acceptable *AVE* is 0.50 – an *AVE* indicates the indicators variance that make up the construct (Hair et al., 2019). As one can see in table 2.5 the *AVE* values are above the required minimum level of 0.50 (Hair et al., 2019). Thus, the measures of reflectively measured constructs have high levels of convergent validity.

Discriminant validity is the degree to which measures of different concepts are distinct. It shows how well the test measures the concept it was designed to measure. The notion is that if two or more constructs are unique, the valid measures of each should not correlate too much.

According to Fornell & Larcker criterion (*FL*), discriminant validity is established when the monotrait-heteromethod correlations for all constructs are larger than heterotrait-heteromethod correlations (i.e., square root of *AVE* for construct is greater than its correlation with all other constructs).

Table 2.4

FL ratios.

Construct	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTA	SOC	BUS	FIP
EPT	0.813									
EPR	0.315	0.806								
DRT	0.299	0.400	0.818							
EST	0.269	0.613	0.324	0.791						
DIK	0.307	0.504	0.425	0.464	0.813					
EEM	0.328	0.404	0.426	0.396	0.418	1.000				
DTA	0.217	0.479	0.290	0.450	0.499	0.333	0.876			
SOC	0.223	0.517	0.365	0.455	0.468	0.406	0.487	0.852		
BUS	0.137	0.328	0.220	0.284	0.277	0.189	0.271	0.276	0.774	
FIP	0.174	0.363	0.154	0.343	0.332	0.194	0.342	0.262	0.584	0.902

Source: calculated by authors using RStudio

As one can see from table 2.4 *FL*-ratios for a construct (in Bold on diagonal) are larger than its correlation with other constructs, hence, providing strong evidence for establishing of discriminant validity.

Discriminant validity can be assessed based on heterotrait-monotrait (HTMT) ratio, which is an estimate of correlations between constructs. As can be seen from the following Table 2.5, all *HTMT* ratios are significantly lower than threshold (0.85) suggested by Henseler et al. (2015), hence, discriminant validity is established. All bootstrapped HTMT are within 95% confidence intervals.

Table 2.5

HTMTL ratios.

Construct	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTA	SOC	BUS	FIP
EPT	.									
EPR	0.506	.								
DRT	0.621	0.657	.							
EST	0.451	0.813	0.534	.						
DIK	0.625	0.812	0.839	0.731	.					
EEM	0.466	0.474	0.599	0.463	0.602	.				
DTA	0.364	0.652	0.495	0.598	0.841	0.399	.			
SOC	0.383	0.722	0.647	0.658	0.843	0.514	0.736	.		
BUS	0.215	0.432	0.373	0.363	0.456	0.221	0.366	0.412	.	
FIP	0.261	0.469	0.249	0.443	0.527	0.219	0.462	0.378	0.743	.

Source: calculated by authors using RStudio

The HTMTL matrix, table 2.5, shows the relationships between the constructs and the dependent variables. The values in the matrix represent the correlation coefficients between the constructs and dependent variables, and the values range from -1 to 1, with 1 indicating a perfect positive correlation, 0 indicating no correlation, and -1 indicating a perfect negative correlation.

The HTMT analysis results, presented in the correlation matrix above, indicate that the constructs in the study have acceptable discriminant validity and strong convergent validity.

Descriptive statistics

Table 2.6 provides descriptive statistics for the independent variables in the survey, broken down by respondent group. The variables include exploration, exploitation, driving transformation, engaging with stakeholders, developing internal knowledge, and empowering employees. The data also includes a moderating variable, digital technology adoption.

Table 2.6

Descriptive statistics of independent variables by respondent groups

Variable	n	Mean	SD	SE	LCL	UCL	Med	Min	Max	LCL _{med}	UCL _{med}
ERNT	405	3.91	1.08	0.054	3.81	4.02	4	1	5	4	4
ERNO	405	3.82	1.05	0.052	3.72	3.93	4	1	5	4	4

ERFA	405	3.80	1.07	0.053	3.69	3.90	4	1	5	4	4
ETRF	405	3.11	1.19	0.059	2.99	3.22	3	1	5	3	4
ETVC	405	3.52	1.16	0.058	3.41	3.63	4	1	5	4	4
DRCP	405	3.45	1.09	0.054	3.35	3.56	4	1	5	4	4
DRCT	405	3.16	1.14	0.057	3.05	3.27	3	1	5	3	4
ESNS	405	3.63	1.17	0.058	3.52	3.74	4	1	5	4	4
ESEP	405	3.42	1.23	0.061	3.30	3.54	4	1	5	3	4
ESSA	405	3.69	1.10	0.055	3.58	3.80	4	1	5	4	4
DKNC	405	3.53	1.12	0.055	3.42	3.64	4	1	5	4	4
DKTE	405	3.53	1.31	0.065	3.40	3.66	4	1	5	4	4
EMMD	405	3.56	1.13	0.056	3.45	3.67	4	1	5	4	4
DTER	405	3.45	1.25	0.062	3.33	3.57	4	1	5	4	4
DTET	405	3.14	1.29	0.064	3.01	3.26	3	1	5	3	4

Source: calculated by authors using RStudio

It is interesting to see the lowest mean of all variables is ETRF which is, *Leaders are using existing resources to full extent*. Below ETRF responses are illustrated. Looking at the median, figure 2.1 below, it is paramount to understand that despite the mean being around 3, when the median is 3 it suggests that for Executives less than 50% are either agreeing or somewhat agreeing with the statement ETRF.

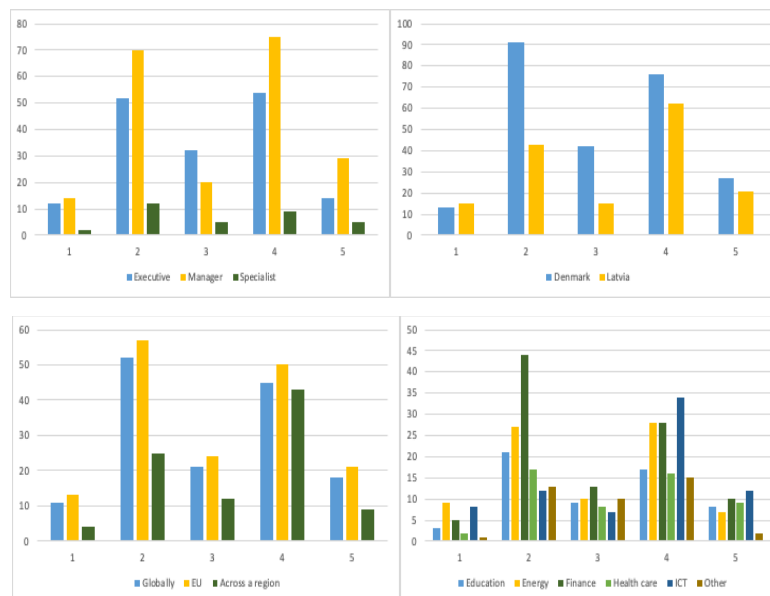


Fig. 2.1. Respondents by category

Source: author's creation

Meanwhile, the DRT construct is and the two variables, Leaders encourage to engage in change projects (DRCP) and Leaders are ensuring company-wide transformation (DRCT), have mean scores of 3.45 and 3.16, respectively.

Regarding the construct Engaging with Stakeholders (EST) and the variables, Leaders are focusing on engaging with new stakeholders (ESNS). In terms of engaging with stakeholders the mean score for ESNS is the highest among all variables at 3.63, indicating that leaders are placing a relatively high emphasis on engaging with new stakeholders. Executives has the highest mean 3.73, followed by managers and specialists. Leaders have developed partnerships with external partners (ESEP) has a total mean of 3.42 where specialists has the highest mean by position, followed by Executives. In terms of location, Latvia has the highest mean (3.56) whereas Denmark is lower (3.31). Developing new partnerships is a part of the strategic agenda (ESSA). Total mean is the fourth highest at 3.69. It is clear that Executives has the highest mean with 3.82. Energy and Health Care represents the highest means at 3.85.

Next is, Developing internal knowledge (DIK) and the two variables, Leaders focus on developing employees' new competencies (DKNC) and, Company prioritized the training of employees (DKTE). Both with a total mean of 3.53 and both has Executives with the highest mean, followed by Manager and Specialists.

Empowering employees (EEM) and the variable, Leaders empower employees to make decisions (EMMD). Regarding Empowering Employees (EEM), the total mean is 3.56 and indicates that leaders are focusing on empowering employees, but as a strategic leader, this could be a less important focus point. There is not much difference between the different groups.

The moderating variable, digital technology adoption (DTA) and the two variables, Company experiments with new digital technologies (DTER) and, Company exploits current digital technologies fully (DTET). the mean score for "Company experiments with new digital technologies" (DTER) is 3.45 out of 5, with a standard deviation of 1.25. This suggests that, on average, respondents perceive their company to be moderately involved in experimenting with new digital technologies.

Table 2.7

Descriptive statistics of dependent variables

Variable	n	Mean	SD	SE	LCL	UCL	Med	Min	Max	LCL _{med}	UCL _{med}
SOSA	405	3.41	1.17	0.058	3.30	3.53	4	1	5	4	4
SOCR	405	3.71	1.16	0.058	3.59	3.82	4	1	5	4	4
BUMS	405	3.05	0.75	0.038	2.98	3.13	3	1	4	3	3
BUBR	405	3.04	0.81	0.040	2.96	3.12	3	1	4	3	3
BUCS	405	3.15	0.79	0.039	3.08	3.23	3	1	4	4	4
FIRE	405	3.19	0.94	0.046	3.10	3.28	4	1	4	3	4
FIOP	405	3.14	0.82	0.041	3.06	3.22	3	1	4	3	3

Source: calculated by authors using RStudio

Table 2.7, Descriptive statistics of dependent variables include the five dependent variables: SOSA, SOCR, BUMS, BUBR, and BUCS and FIRE and lastly FIOP.

SOSA has a mean of 3.41. SOCR has a higher mean of 3.71 and a similar standard deviation of 1.16, indicating that this SOCR has higher values on average than SOSA. The standard error and confidence limits are also similar to SOSA.

BUMS has a lower mean of 3.05 and a lower standard deviation of 0.75, suggesting that this variable has lower values on average and is less variable than the other variables in the table. BUBR has a similar mean and standard deviation to BUMS, but with slightly wider confidence limits. The wider confidence limits for BUBR suggest that there may be more uncertainty around the true value of this measure, and this could be a concern leaders. BUBR represents a measure of brand recognition, and the wider confidence limits suggest that there may be more variability in brand recognition ratings for the business. BUCS has a higher mean than BUMS and BUBR, but a similar standard deviation. In terms of financial performance, the mean scores are also around the midpoint of the scale (3), with the highest mean being for FIRE (3.19), indicating that the respondents tend to rate revenue slightly higher than overall financial performance (FIOP).

In order to evaluate moderating effect from digital technology adoption on creating shared value we use bootstrapped (nboot = 10000) paths statistics.

Table 2.8

Bootstrapped paths statistics for digital technology adoption moderation model

Paths	Orig.Est.	Boot. Mean	Boot.SD	t-stat	LCI	UCI	H tests
EPT -> SOC	-0.018	-0.018	0.042	-0.416	-0.103	0.064	H1 No
EPT -> BUS	-0.003	-0.000	0.045	-0.072	-0.088	0.089	H2 No
EPR -> SOC	0.193	0.192	0.063	3.040	0.065	0.314	H3 Yes
EPR -> BUS	0.172	0.173	0.070	2.457	0.039	0.314	H4 Yes
DRT -> SOC	0.090	0.092	0.045	1.977	0.003	0.181	H5 Yes
DRT -> BUS	0.069	0.070	0.042	1.658	-0.013	0.151	H6 No 9,8%
EST -> SOC	0.114	0.113	0.056	2.021	0.004	0.223	H7 Yes
EST -> BUS	0.069	0.071	0.057	1.214	-0.041	0.181	H8 No
DIK -> SOC	0.125	0.126	0.056	2.251	0.013	0.235	H9 Yes
DIK -> BUS	0.081	0.083	0.061	1.324	-0.039	0.204	H10 No
EEM -> SOC	0.122	0.120	0.052	2.343	0.018	0.223	H11 Yes
EEM -> BUS	-0.001	-0.002	0.051	-0.024	-0.098	0.101	H12 No
DTA -> SOC	0.214	0.214	0.050	4.306	0.117	0.310	H13 Yes
DTA -> BUS	0.093	0.090	0.056	1.661	-0.017	0.203	H14 No 9,7%
EPT*DTA ->SOC	-0.069	-0.069	0.040	-1.726	-0.148	0.009	H15 No 8,5%
EPT*DTA-> BUS	0.047	0.045	0.050	0.936	-0.055	0.143	H16 No

EPR*DTA-> SOC	-0.070	-0.071	0.062	-1.138	-0.193	0.049	H17 No
EPR*DTA-> BUS	0.042	0.043	0.074	0.564	-0.105	0.191	H18 No
DRT*DTA-> SOC	-0.023	-0.024	0.047	-0.476	-0.116	0.069	H19 No
DRT*DTA-> BUS	-0.024	-0.025	0.049	-0.495	-0.125	0.069	H20 No
EST*DTA-> SOC	0.124	0.124	0.062	2.009	0.005	0.246	H21 Yes
EST*DTA-> BUS	-0.100	-0.102	0.059	-1.693	-0.216	0.016	H22 No 9,1%
DIK*DTA-> SOC	0.000	-0.000	0.054	0.004	-0.107	0.105	H23 No
DIK*DTA-> BUS	0.004	0.004	0.063	0.060	-0.118	0.130	H24 No
EEM*DTA-> SOC	-0.050	-0.050	0.050	-0.994	-0.148	0.049	H25 No
EEM*DTA-> BUS	0.044	0.046	0.058	0.757	-0.067	0.161	H26 No
SOC -> FIP	0.110	0.111	0.038	2.860	0.036	0.187	H27 Yes
BUS -> FIP	0.553	0.553	0.045	12.374	0.461	0.637	H28 Yes

Source: calculated by authors using RStudio

Exploitation (EPT): The analysis indicated that the original estimate and the bootstrap mean for the effect of exploiting resources on social results were both -0.018, with a bootstrap standard deviation of 0.042. The t-statistic was -0.416, and the 95% confidence interval ranged from -0.103 to 0.064. These statistics suggested that the effect of solely focusing on exploiting resources might not significantly contribute to positive social outcomes.

Exploration (EPR): The analysis highlighted that the effect of exploration on social results had an original estimate of 0.193, a bootstrap mean of 0.192, and a bootstrap standard deviation of 0.063. The t-statistic was 3.040, and the 95% confidence interval ranged from 0.065 to 0.314. These findings emphasized the significant and positive impact of exploration on social outcomes.

Driving Transformation (DRT): The analysis demonstrated that the path coefficient for DRT to social results was 0.090, with a bootstrapped mean of 0.092 and a bootstrap standard deviation of 0.045. The t-statistic was 1.977, and the 95% confidence interval ranged from 0.003 to 0.181. These results suggested a positive and significant relationship between driving transformation and social results.

Engaging with Stakeholders (EST): The analysis indicated that engaging with stakeholders had a significant positive effect on creating social results, as supported by the data. However, its impact on business results was not statistically significant, suggesting the need for a more nuanced understanding of its influence on business outcomes.

Developing Internal Knowledge (DIK): The analysis showed that developing internal knowledge had a significant positive effect on social results, as evidenced by a path coefficient of 0.125 and a t-statistic of 2.251. However, its effect on business results was not statistically significant, suggesting a need for further investigation.

Empowering Employees (EEM): The analysis demonstrated that empowering employees had a significant positive effect on creating social results, supported by a path coefficient of 0.120 and a t-statistic of 2.343. However, its impact on business results was not statistically significant, emphasizing the need for a more comprehensive understanding of its influence.

Digital Technology Adoption (DTA): The analysis revealed that DTA had a significant positive effect on creating social results, supported by an original estimate of 0.214 and a t-statistic of 4.306. However, its impact on business results was not statistically significant, suggesting the need for further exploration of its influence on business outcomes.

Moreover, the interaction term 'EPT*DTA' indicated a complex relationship, demonstrating how the impact of exploiting resources on social outcomes changes with varying levels of digital technology adoption. This highlighted the importance of considering the interplay between different variables for a comprehensive understanding of their combined impact. A more accurate insight into the moderating effect is provided by slope analysis, see Figure 2.3.

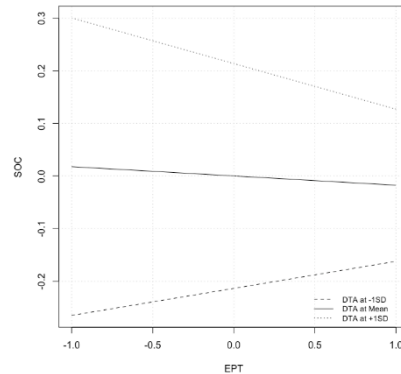


Fig. 2.3. Slope analysis of the interaction effect 'EPT*DTA' on 'SOC'.

Source: author's calculations using RStudio

Solid line represents the relationship for an average level of digital technology adoption, dotted line represents the relationship for higher (mean value of DTA plus one standard deviation unit) level of digital technology adoption and dashed line - the relationship for lower (mean value of DTA minus one standard deviation unit) level of digital technology adoption. As can be seen, the relationship between 'EPT' and 'SOC' is positive for lower level of 'DTA' (dashed) regression line as indicated by their positive slope, negative for higher (dotted) and average (solid level of 'DTA' regression lines as indicated by their negative slopes. Due to negative moderating effect, at high level of digital technology adoption, the effect of exploiting existing resources to full extent on 'SOC' is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploiting existing resources to full extent on 'SOC' is stronger. In turn, as shown in the table 2.8, *t*-statistic (-1.726) for the path linking the interaction term and 'SOC' points out that this relationship is not statistically significant, the probability of error exceeds 5% (~8.5%) and should therefore be approached with caution.

The interaction term 'EPT*DTA' has a positive effect on 'BUS' of 0.047, whereas the simple effect of 'EPT' on 'BUS' is negative - 0.003. Jointly, the results suggest that the relationship between 'EPT' and 'BUS' is - 0.003 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between 'EPT' and 'BUS' increases by the size of the interaction term, i.e., - 0.003 +

0.047 = 0.044. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of DTA, the relationship between ‘EPT’ and ‘BUS’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $-0.003 - 0.047 = -0.050$. A more accurate insight into the moderating effect is provided by slope analysis, see Figure 2.4 below.

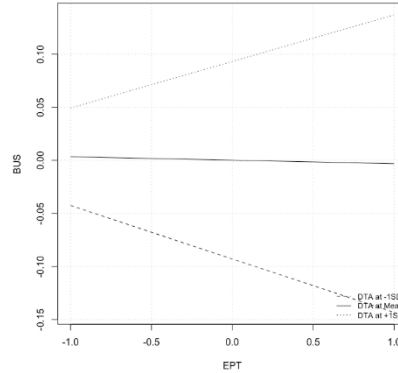


Fig. 2.4. Slope analysis of the interaction effect ‘EPT*DTA’ on ‘BUS’.

Source: author’s calculations using RStudio

As can be seen, the relationship between ‘EPT’ and ‘BUS’ is positive for higher level of ‘DTA’ (dotted) regression line as indicated by their positive slope, and negative for average level of ‘DTA’(solid) and lower level of ‘DTA’(dashed) regression lines as indicated by their negative slope. Due to positive moderating effect, at high level of digital technology adoption, the effect of exploiting existing resources to full extent on ‘BUS’ is stronger, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploiting existing resources to full extent on ‘BUS’ is weaker.

As shown in the table M1, *t*-statistic (0.936) for the path linking the interaction term and ‘BUS’ points out that this relationship is not statistically significant, the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘EPR*DTA’ has a negative effect on ‘SOC’ of - 0.070, whereas the simple effect of ‘EPR’ on ‘SOC’ is 0.193. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘EPR’ and ‘SOC’ is 0.193 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘EPR’ and ‘SOC’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.193 - 0.070 = 0.123$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘EPR’ and ‘SOC’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.193 - (-0.070) = 0.263$. A more accurate insight into the moderating effect is provided by slope analysis, see Figure 6.

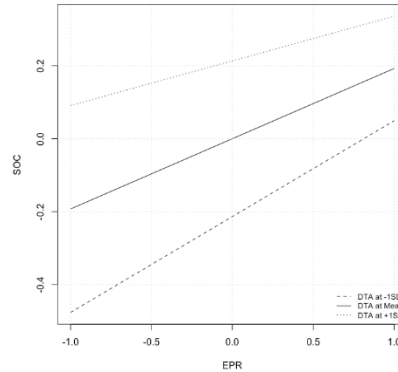


Fig. 2.5. Slope analysis of the interaction effect ‘EPR*DTA’ on ‘SOC’.

Source: author’s calculations using RStudio

As can be seen on Figure 2.5 above., the relationship between ‘EPR’ and ‘SOC’ is positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of exploration go hand in hand with higher levels of social values. Due to negative moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social values is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social values is stronger.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (-1.138) for the path linking the interaction term and SOC points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘EPR*DTA’ has a positive effect on ‘BUS’ of 0.042, whereas the simple effect of ‘EPR’ on ‘BUS’ is 0.172. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘EPR’ and ‘BUS’ is 0.172 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘EPR’ and ‘BUS’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.172 + 0.042 = 0.213$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘EPR’ and ‘BUS’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.172 - 0.042 = 0.130$.

As can be seen on Fig. 2.6 below, the relationship between ‘EPR’ and ‘BUS’ is positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of exploration go hand in hand with higher levels of business values. Due to positive moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business values is stronger, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business values is weaker.

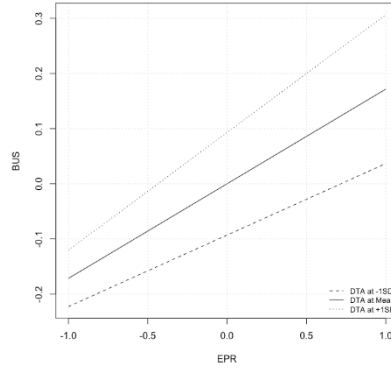


Fig. 2.6. Slope analysis of the interaction effect ‘EPR*DTA’ on ‘BUS’.

Source: author’s calculations using RStudio

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (0.564) for the path linking the interaction term and ‘BUS’ points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

The interaction term ‘DRT*DTA’ has a negative effect on ‘SOC’ of - 0.023, whereas the simple effect of ‘DRT’ on ‘SOC’ is 0.090. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘DRT’ and ‘SOC’ is 0.090 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘DRT’ and ‘SOC’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.090 - 0.023 = 0.067$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘DRT’ and ‘SOC’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.090 - (-0.023) = 0.112$.

The relationship between ‘DRT’ and ‘SOC’ is positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of exploration go hand in hand with higher levels of social values. Due to negative moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social values is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social values is stronger.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (-0.476) for the path linking the interaction term and ‘SOC’ points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘DRT*DTA’ has a negative effect on ‘BUS’ of - 0.024, whereas the simple effect of ‘DRT’ on ‘BUS’ is 0.069. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘DRT’ and ‘BUS’ is 0.069 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘DRT’ and ‘BUS’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.069 - 0.024 = 0.045$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘DRT’ and ‘BUS’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.069 - (- 0.024) = 0.094$.

The relationship between 'DRT' and 'BUS' is positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of exploration go hand in hand with higher levels of business values. Due to negative moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business values is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business values is stronger.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (-0.495) for the path linking the interaction term and 'BUS' points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term 'EST*DTA' has a positive effect on 'SOC' of 0.124, whereas the simple effect of 'EST' on 'SOC' is 0.114. Jointly, the results suggest that the relationship between 'EST' and 'SOC' is 0.114 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between 'EST' and 'SOC' increases by the size of the interaction term, i.e., $0.114 + 0.124 = 0.237$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of 'DTA', the relationship between 'EST' and 'SOC' decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.114 - 0.124 = -0.010$.

The relationship between 'EST' and 'SOC' is positive for higher level (dotted) and average level (solid) of 'DTA' regression lines as indicated by their positive slopes, and negative for lower level of 'DTA'(dashed) regression line as indicated by their negative slope. Due to positive moderating effect, at high level of digital technology adoption, the effect of engaging with stakeholders on 'SOC' is stronger, while at lower levels of digital technology adoption, the effect on 'SOC' is weaker.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (2.009) for the path linking the interaction term and 'SOC' points out that this relationship is statistically significant, the probability of error is less than 5% and therefore could be used for further analysis with safety.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term 'EST*DTA' has a negative effect on 'BUS' of -0.100, whereas the simple effect of 'EST' on 'BUS' is 0.069. Jointly, the results suggest that the relationship between 'EST' and 'BUS' is 0.069 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between 'DRT' and 'BUS' decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.069 - 0.100 = -0.030$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of 'DTA', the relationship between 'EST' and 'BUS' increases by the size of the interaction term, i.e., $0.069 - (-0.100) = 0.169$.

The relationship between 'EST' and 'BUS' is positive for average and lower level of 'DTA' regression lines as indicated by their positive slopes and negative for higher level of 'DTA' regression line as indicated by their negative slope. Due to negative moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of engaging with stakeholders on business values is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of engaging with stakeholders on business values is stronger.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (-1.693) for the path linking the interaction term and ‘BUS’ points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% (~9.1%) and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘DIK*DTA’ has a neutral effect on ‘SOC’ of 0.000, whereas the simple effect of ‘DIK’ on ‘SOC’ is 0.125. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘DIK’ and ‘SOC’ is 0.125 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘DIK’ and ‘SOC’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.120 - 0.000 = 0.120$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘DIK’ and ‘SOC’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.120 - (-0.000) = 0.120$.

The relationship between ‘DIK’ and ‘SOC’ is positive for all three regression lines, as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of developing internal knowledge go hand in hand with higher levels of social values. Due to the neutral moderating effect, at all levels of digital technology adoption, the effect of developing internal knowledge on social values is similar.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (0.004) for the path linking the interaction term and ‘SOC’ points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As seen in Table 2.8, the interaction term ‘DIK*DTA’ has a positive effect on ‘BUS’ of 0.004, whereas the simple effect of ‘DIK’ on ‘BUS’ is 0.081. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘DIK’ and ‘BUS’ is 0.081 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘DIK’ and ‘BUS’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.081 + 0.004 = 0.085$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘DIK’ and ‘BUS’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.081 - 0.004 = 0.077$.

The relationship between ‘DIK’ and ‘BUS’ is positive for positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Due to positive moderating effect, at high level of digital technology adoption, the effect of developing internal knowledge on ‘BUS’ is somewhat stronger, while at lower levels of digital technology adoption, the effect on ‘BUS’ is somewhat weaker.

As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (0.060) for the path linking the interaction term and ‘BUS’ points out that this relationship is not statistically significant, the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘EEM*DTA’ has a negative effect on ‘SOC’ of - 0.050, whereas the simple effect of ‘EEM’ on ‘SOC’ is 0.122. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘EEM’ and ‘SOC’ is 0.122 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘EEM’ and ‘SOC’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $0.122 - 0.050 = 0.072$. On the contrary, for lower levels of digital technology

adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘EEM’ and ‘SOC’ increases by the size of the interaction term, i.e., $0.122 - (-0.050) = 0.172$.

The relationship between ‘EEM’ and ‘SOC’ is positive for all three regression lines as indicated by their positive slopes. Hence, higher levels of empowering employees go hand in hand with higher levels of social values. Due to negative moderating effect, at higher levels of digital technology adoption, the effect of empowering employees on social values is weaker, while at lower levels of digital technology adoption, the effect of empowering employees on social values is stronger. As shown in the Table 2.8, *t*-statistic (-0.994) for the path linking the interaction term and ‘SOC’ points out that this relationship is not statistically significant, that the probability of error exceeds 5% and should therefore be approached with caution.

As can be seen in Table 2.8, the interaction term ‘EEM*DTA’ has a positive effect on ‘BUS’ of 0.044, whereas the simple effect of ‘EEM’ on ‘BUS’ is -0.001. Jointly, the results suggest that the relationship between ‘EEM’ and ‘BUS’ is -0.001 for an average level of digital technology adoption. For higher levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit increase of DTA, the relationship between ‘EEM’ and ‘BUS’ increases by the size of the interaction term, i.e., $-0.001 + 0.044 = 0.043$. On the contrary, for lower levels of digital technology adoption, i.e., for every standard deviation unit decrease of ‘DTA’, the relationship between ‘EEM’ and ‘BUS’ decreases by the size of the interaction term, i.e., $-0.001 - 0.044 = -0.045$.

The relationship between ‘EEM’ and ‘BUS’ is positive for higher level of ‘DTA’ regression line as indicated by their positive slope and negative for an average and lower level of ‘DTA’ regression lines as indicated by their negative slopes. Due to positive moderating effect, at high level of digital technology adoption, the effect of empowering employees on ‘BUS’ is much stronger, while at lower levels of digital technology adoption, the effect on ‘BUS’ is much weaker.

Conclusion from hypothesis statistical testing

Table 2.9 below is a summary of the hypothesis testing. You can see that 10 out of 28 has been accepted and out of the 10 six are SOC. Note that four could be accepted at a confidence level of 10% and it will be up to the strategic leader to decide if this is acceptable.

The table is organized so that the dependent variable has been split and each characteristic has a column “Paths SOC” which represents the impact on social results and “Paths BUS” which represents the impact on business results. Each row represents one characteristic of the independent variable Exploitation, Exploration, Driving transformation and so on. From H15 the moderating variable has been added.

Table 2.9

Summary of hypothesis testing

Hyp.	Paths SOC	H test	Hyp.	Paths BUS	H test
H1	EPT -> SOC	No	H2	EPT -> BUS	No
H3	EPR -> SOC	Yes	H4	EPR -> BUS	Yes
H5	DRT -> SOC	Yes	H6	DRT -> BUS	No 9,8%
H7	EST -> SOC	Yes	H8	EST -> BUS	No

H9	DIK -> SOC	Yes	H10	DIK -> BUS	No
H11	EEM -> SOC	Yes	H12	EEM -> BUS	No
H13	DTA -> SOC	Yes	H14	DTA -> BUS	No 9,7%
H15	EPT*DTA -> SOC	No 8.5%	H16	EPT*DTA-> BUS	No
H17	EPR*DTA -> SOC	No	H18	EPR*DTA -> BUS	No
H19	DRT*DTA -> SOC	No	H20	DRT*DTA -> BUS	No
H21	EST*DTA -> SOC	Yes	H22	EST*DTA -> BUS	No 9,1%
H23	DIK*DTA -> SOC	No	H24	DIK*DTA -> BUS	No
H25	EEM*DTA -> SOC	No	H26	EEM*DTA -> BUS	No
H27	SOC -> FIP	Yes	H28	BUS -> FIP	Yes

Lower levels of digital technology adoption have a positive moderating effect on creating social and business results for the following variables. Note that 4 out of 6 are having a positive effect on social results and just two on business results. Several of the comments from the survey suggest that digital technology adoption can ease efforts required from humans and reduce repetitive tasks. Moreover, replacing analog-based processes with digital will improve how they perceive the company. Therefore, this should be investigated further together with the fact that higher levels of digital technology adoption is mainly having a positive effect on business results.

The practical significance of the survey results

To better understand the survey findings and the results of the analysis, 5 experts were selected for expert interview where they could give their input the survey findings. Scientific discussion and justification for selection of experts can be found on page 35. All interviews are recorded with video, except one which was only audio. All have been transcribed.

Table 2.10

Expert	Professional Experience	Education Level	Sector	External Recognition	Country
Irina Jackiva	Chairwoman of the Board.	PhD, Master	Education & ICT	Public speaker, scientific publications.	LV
Karlis Danēvičs	Chief Risk Officer in Global financial institution. 20+ years' experience.	MBA, Master	Finance	Continued media coverage of Karlis due to efforts in finance and in charity organizations.	LV
Nis Alstrup	CEO, Chairman of the board, Owner with more than 40 years' experience as a strategic leader.	Doctor of Medicine, Master, MBA	Health Care	Appeared in various media for efforts to improve the health care system	DK
Lars Banke	CEO, Director with more than 30 years of experience as a strategic leader	PhD, Master	Energy	Appeared in several sector magazines, articles due to efforts as a CEO and as a global director.	DK
Charles O'Reilly III	Professor of Management at Stanford	Frank E. Buck Professor	Education	Book author, scientific publications, public speaker, aka grandfather of ambidexterity	USA

Source: Author's creating based on Finkelstein et al (2009)

In summary, table 2.10, of the expert interviews, DIK and EEM is part of exploiting current resources as strategic leaders look at their employees as (human) resources. The experts who were interviewed understood that DIK and EEM was part of leadership and less about strategic leadership. However, they still saw the overall directions should be set by the strategic leader, but be included in ambidexterity, under exploitation. Therefore, looking from a strategic leaders perspective, it is important to keep in mind the contextual difference between leadership and strategic leadership. As for DTA, it is crucial to note that in several cases, lower levels of DTA is having a significant positive moderating effect, while higher levels of DTA has a less positive and not significant positive effect on social and business results. On this, it is elaborated by the experts that higher levels does not seem to be the issue, but the speed of adoption. High level, but slowly and sequential adopted is more accepted. If high level and fast adoption, even in parallel, employees get resistant as they do not fully understand the technology, have concerns about their future role and finds it overwhelming to be part of that level of change. This is in line with the comments from the survey, when some respondents expressed that it might be costly and a lack of knowledge about digital technology could be a barrier. What is more, in most cases DTA is having a significant positive effect on SOC, when there are lower levels of DTA. During the interviews is became clear that this might be related to the way social results and business results are measured. There are generally accepted ways to measure BUS results, but not generally accepted ways to measure SOC results. Hence, there is a perception that the strategic leaders, and the companies, are having a significant positive effect on SOC, while being more cautions when it comes to BUS results.

3. CHAPTER 3 SUMMARY - DIRECTIONS OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR CREATING SHARED VALUE

(Chapter 3 consists of 23 pages comprising 0 tables and 9 figures)

As identified in previous sections of the doctoral dissertation, there is an opportunity for strategic leaders to develop and nurture specific characteristics when wanting to create both business results and social results.

Based on the secondary and primary data collection and analysis and on the empirical findings of this research, a strategic leadership model was designed and developed. This is meant for any strategic leader and the objective is for them to be guided on how they, in medium and large sized enterprises can compete with startups, beat disruptive innovation, build resilience and not only create business results, but also create social results at the core of the business.

This strategic leadership model, Enabling Core & Explorer considers that being resilient and responding to disruption is part of the very core of doing business today. What this model does, is to enable strategic leaders who desires to create both social and business results. Exploiting the core business assets and capabilities while exploring future opportunities. Through the expert interviews, it was paramount that scalability was key and especially for medium and large enterprises. That is, what is being explored, must be channelled into the core business – or separated out – to scale and amplify the results.

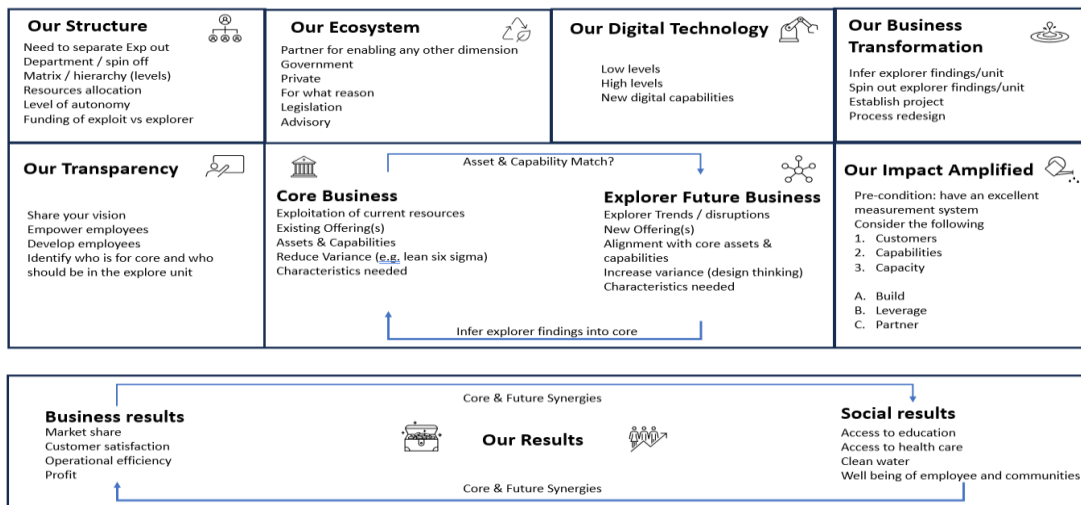


Fig. 3.0. Enabling Conscious Leadership model.
Source: Author’s creation based on empirical evidence

The strategic leadership model Enabling Core & Explorer, takes and combines the research findings from the literature review, survey and the expert interviews. At the heart of the model the characteristic, leadership ambidexterity, has been translated into *Core Business*, which refers to exploit and into *Explore future business*, which refers to exploration of future resources and

capabilities (Binns, O'Reilly III, & Tushman, 2022). It is paramount to understand, that through this research, there has been a switch from contextual ambidexterity to structural ambidexterity, where the strategic leader will enable ambidexterity in the structure of the organization, rather than possessing the characteristic on an individual, contextual, level (O'Reilly III 2023, Čirjevskis 2016). Then, in a sequential order, each characteristic and finding has been added. The objective of the six outer Enablers is to enable the strategic leader to fully understand and exploit the core business. That is, where current customers are, cash flows and there are a defined set of assets and capabilities. On the other hand, the six outer Enablers are to enable the strategic leader to explore future business opportunities. To understand how to develop and empower employees to best achieve this. The first of the six dimensions is *Our transparency* which is related to development and empowerment of employees. Second, we have *Our structure*, which is related to how the strategic leader should set the organizational structure to enable explore and exploit. Thirdly, *Our ecosystem* is how the strategic leader identifies and engages with external stakeholders. Fourth, *Our digital technology* will support the strategic leader in making decisions on if and / or when to apply and increase / decrease use of digital transformation. Fifth, *Our transformation* will enable the strategic leader to understand and consensually drive the needed transformation of the business according to the previous enablers. Lastly, the sixth enabler is how the strategic leader will amplify the impact, *Our impact amplified*. The strategic leader will this scale from the start and understand how projects, processes and systems may be designed to amplify the positive impact. As a results, the strategic leader will create shared value and thereby ensure that both *business results* and *social results* are reached (Porter and Kramer, 2011).

Conclusions and recommendations

Conclusions

This doctoral dissertation covers research on the impact of strategic leadership characteristics on creating shared value, in medium- and large sized enterprises.

1. Specific strategic leadership characteristics are needed to bridge the gap between the two parallel research streams, one on creating business results and another on creating social results and how to create shared value and avoid mission drift.
2. Through the literature analysis a definition of a social enterprise was formulated. The definition is: *a business which exploits and explores assets and capabilities to offer products and services, creating social- and business results by responding to the dynamism and complexity of the external environment.*
3. Based on literature analysis, the five characteristics of strategic leadership are structural ambidexterity, driving transformation, engaging with stakeholders, developing internal knowledge and empowering employees.
4. Strategic leaders' exploitation of available resources and capabilities does not have a positive impact on creating shared value. Three pathways indicate that exploiting current resources does not positively impact creating shared value.

- a. Strategic leaders focusing solely on exploiting available resources and capabilities may not be sufficient to create a positive social outcome for a company. The analysis of the paths suggests that the effect of this exploitation on creating social results is not statistically significant.
 - b. Strategic leaders who focus on exploiting available resources and capabilities may not result in a positive impact on creating business results. This highlights the finding that the exploitation of resources and capabilities may not directly lead to improvements in business performance.
 - c. Strategic leaders who are distant from day-to-day operations may have a more pessimistic view of how current resources and capabilities are exploited in the firm. Whereas those who are directly responsible may view the exploitation of current resources and capabilities more optimistically.
5. Strategic leaders' exploration of future resources and capabilities positively influences creating shared value. Two pathways indicate that exploring future resources has a positive impact on creating shared value.
- a. Strategic leaders who focus on or enable the exploration of future resources and capabilities will significantly impact social results. This path strongly suggests that strategic leaders focusing on exploration activities internally and externally, has a significant impact on improving social results.
 - b. There is a significant positive impact on both social and business, suggesting that leaders who actively seek out new opportunities and plan for the future will create shared value.
6. Digital technology adoption moderating effect on ambidexterity has a positive impact on creating shared value:
- a. Strategic leaders exploiting available resources and capabilities may use digital technology as a moderating variable when creating shared value. Results show that the relationship between exploitation of available resources and capabilities and social results is positive for lower levels of digital technology adoption. On the other hand, there is a negative moderation impact at higher levels.
 - b. The slope analysis showed that strategic leaders exploiting current resources and capabilities may use higher levels of digital technology adoption for creating business results, whereas, at lower levels, there is a negative moderating impact.
 - c. Strategic leaders exploring future resources and capabilities may use digital technology adoption as a moderator for creating social results. The slope analysis indicated that all three slopes are positive. Hence, higher levels of exploration go hand in hand with higher levels of social results, and due to negative moderating effects, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social results is weaker. In comparison, at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on social results is stronger.

- d. The slope analysis showed that strategic leaders enabling high levels of digital technology adoption will result in a significant positive impact on creating business results. Due to the positive moderating effect, at high levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business results is stronger. In contrast, at lower levels of digital technology adoption, the effect of exploration on business results is weaker.
7. The level of digital technology adoption positively influences creation shared value.
 - a. The adoption of digital technology by strategic leaders has a significant positive impact on creating shared value. Strategic leaders who adopt digital technology for creating business results may have a positive impact, but not significant. However, at a 10% confidence interval, strategic leaders should still consider adopting digital technology for creating business results.
 - b. Different levels of digital technology adoption impact results in different ways. Why it may be concluded that low levels of digital technology adoption impact positively on social results, whereas high levels of digital technology adoption impact positively on business results.
8. The survey results were analysed, and the statistical test showed that 10 of 28 hypotheses were supported at a confidence level of 5%. In addition, four hypotheses were supported at a confidence level of 10%, which may be considered acceptable in business. The constructs with a significant positive impact on both social and business results are Exploration (EPR) at a 5% confidence level, Driving Transformation (DRT) at a 10% confidence level and Digital Technology Adoption (DTA), where social results are at a 5% confidence level and business results at a 10% confidence level.
9. Statistics did not validate most of the hypotheses; however, based on the expert interviews, it was evident that practical significance was there for almost all of them. Here, the experts had different opinions regarding the hypotheses, which only positively impacted social but not business results.
10. Research findings show that strategic leaders are not homogeneous and is influenced by geographical location, age, position and other patterns. Strategic leadership characteristics must be evaluated and enabled based on the situation.

Recommendations.

1. It is recommended that strategic leaders align resources and capabilities from the core business, exploitation, with resources and capabilities needed to start and run future business units for creating shared value.
2. During the implementation of the strategic leadership model, strategic leaders must be aware of contextual aspects which will affect how the characteristics are enabled.
3. The strategic leaders understanding on when and how to exploit firms current resources and capabilities and when and how to explore future opportunities. Moreover, it is critical to note that the strategic leaders will be enablers of individuals and structures. That is know which employees fit better in exploit and which are a better fit for explore. With this, the strategic

leader will separate exploit and explore activities the firm's structure. This is due to the fact that the complexity in having contextual ambidexterity is very high; hence the strategic leaders should identify who should be in the core business and who in the future business and when to move them around. The same goes for the other Enablers in the strategic leadership model, if the complexity of doing both in one unit and in one individual is too high, and therefore enabling the right balance at the right time. This will enable balances of ambidexterity throughout the enterprise, enabling it to create shared value in both the exploit and explore.

4. To positively impact creating shared value, the strategic leaders are recommended to apply the Strategic leadership model, Enabling Core & Explore, which has been designed, developed and introduced. This model introduces a stepwise approach to how strategic leaders carefully map the core business where current business and social results are, or must, be generated. Furthermore, it gives a license to explore future resources and opportunities and trends. Finally, it introduces 6 Enablers. Enablers will guide the strategic leader through questions and discussion points, including the five characteristics, digital technology and a guide for amplifying the impact. It will ensure that the strategic leaders will balance exploitation and exploration while adjusting the characteristics accordingly.
5. Strategic leaders should use Digital Technology Adoption (DTA) to modify the social results and business results. Applying lower levels of digital technology may result in impact on social results, while higher levels of digital technology adoption will impact business results.
6. In the core business, managers should adopt and exploit digital technologies which support reducing variance, increase efficiencies and thereby as an immediate result, employees will feel supported and be free from tedious and repetitive tasks. Strategic leaders are then advised to seek more experimental digital technologies, and combinations thereof, in the explore unit. Identifying new digital technologies which may see as a threat from employees in the core business, should be embraced in the explore unit and gradually introduced as the impact on creating shared value in the explore unit increases.
7. Strategic leaders who are exploiting current resources, exploiting digital technology and focusing on ensuring company-wide transformation should consider that the level of impact on creating shared value is influenced by position, location, business region, industry, gender, and age.

Recommendations for future research

1. This doctoral dissertation collected survey data and data from experts in interviews from both Latvia and Denmark and USA. Data for comparison is available, yet the comparison is not included in this doctoral dissertation as it would go beyond the scope. Recommendations are to analyse the collected data for comparison purposes to understand how countries with different levels of economic situations are.
2. The research concluded that strategic leaders are not a homogeneous group. Hence, future research should address which sub-groups, e.g., position, location, sector, etc., positively impact creating shared value.

3. This research suggests found low ratings for Leaders are using existing resources to full extent (ETRF), Leaders ensuring company-wide transformation (DRCT), and My company exploiting current digital technologies fully (DTET). With a media of 3, this indicates an opportunity to do further research on these to understand why respondents scores so differently by position, location, business region, industry, gender, and age. This ultimately influenced the non-confirmation of statistical hypotheses.

BIBLIOGRAPHY

1. Amit, R., Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 315-338.
3. Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Cengage Learning.
4. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
5. Bass, B. M. (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 1, pp. 9-32.
6. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership: A response to critiques", in Chemers, M. M., Ayman, R. (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, Cambridge, MA, pp. 49-80.
7. Beveridge, R., Ludlow, K., Smith, J. A., & Pedersen, E. R. G. (2021). "Ambidexterity and its impact on firm performance: A systematic review and future research agenda". *Journal of Business Research*, Vol. 130, pp. 633-646.
8. Binns, A., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2022). *Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. Wiley.
9. Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004), "Building Ambidexterity into an Organization", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 47-55.
10. Brown, S. (2010) *Likert Scale Examples for Surveys*. Iowa State University Extension.
11. Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. and Whittington, R. (2018), "Strategy processes and practices: Dialogues and intersections", *Strategic Management Journal*, Vol. 39, pp. 531-558.
12. Buttle, F.A. (1996). *SERVQUAL: review, critique, research agenda*. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32. DOI: 10.1108/03090569610105762
13. Christensen, C. M., (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
14. Čirjevskis, A. (2016). *Innovative Ambidexterity and Dynamic Capabilities Perspectives*. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(2), 211-226. DOI: 10.9770/jssi.2016.6.2(2).
15. Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 4th edition. Boston: Pearson Education, Inc.
16. Dart, R. (2004), "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, No. 4, pp. 411-424.
17. DeCieri, H., Krambia-Kapardis, M., & Kouliakiotis, D. (2020). *Ambidextrous leadership and its implications for human resource management: A systematic literature review*. *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 4, 100-111.
18. Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014), "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4, pp. 417-436.

19. Driver, M. (2012), "An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 421-431.
20. Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC press.
21. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*, Wiley, New York.
22. Emerson, J. (2003), "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 35-51.
23. Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J. M., Rammal, H. G. and Pereira, V. (2022), "Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model", *Journal of Business Research*, Vol. 141, pp. 646-655.
24. Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press.
25. Fitzgerald, M., Bonnet, D., Welch, M. and Krusschwitz, N. (2013), "Embracing Digital Technology", *MIT Sloan Management Review*, 7 October.
26. Frogeri, R. F., Portugal, P. dos S., Júnior, Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. de., Gazzola, S. B., & Oliveira, F. F. de. (2022). Dynamic ambidexterity: Proposal of a theoretical and hypothetical model. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 26 No. 6, pp 1-26.
27. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
28. Furr, N. R., Eisenhardt, K. M. (2021), "Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them", *Journal of Management*, Vol. 47, pp. 1915-1935.
29. Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction*. Longman.
30. Gayed, A. A., & Ebrashi, A. M. (2022). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: amid the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 186-206. doi: 10.1108/JKM-05-2021-0305Kozlinska (2016).
31. George, G., Merrill, R.K., and Schillebeeckx, S.J.D., (2019). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 00(0), pp.1-28. DOI: 10.1177/1042258719899425.
32. Graffin, S. D., & Hambrick, D. C. (2019). Toward a theory of CEO leadership styles: An empirical examination of CEO narratives. *Academy of Management Journal*, Vol. 62 No. 3, pp. 763-793.
33. Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah, NJ.
34. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006), "How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability", *Field Methods*, Vol. 18, No. 1, pp. 59-82.

35. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
36. Hambrick, D. C., Mason, P. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.
37. Hambrick, D. C., Quigley, T. J. (2014), "Toward More Accurate Contextualization of the CEO Effect on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 473-491.
38. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, pp. 831-850.
39. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
40. Hill, C. W. L., Jones, T. M. (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 131-154.
41. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T. and Doty, D. (2011) "Searching for outcomes of leadership: A 25-year review", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1137-1177.
42. Hitt, M. A., Ireland, R. D. (2002), "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-14.
43. Hitt, M. A., Keats, B. W. and DeMarie, S. M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12, No. 4, pp. 22-42.
44. House, R. J., Aditya, R. N. (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473.
45. Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, Vol. 34 No. 1-2, pp. 178-229. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
46. Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 13, No. 1, pp. 43-57.
47. Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. and Hitt, M.A. (2013), *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
48. Jackson, B., Nicoll, M. and Roy, M. J. (2017), "The Distinctive Challenges and Opportunities for Creating Leadership Within Social Enterprises", *Social Enterprise Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 71-91.
49. Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217-1218.
50. Jaleha, A. A., Machuki, V. N. (2018), "Strategic Leadership and Organizational Performance", *European Scientific Journal*, Vol. 14, No. 35, pp. 124-149.

51. Khan, Z. A., Nawaz, A. and Khan, I. U. (2016), "Leadership Theories and Styles: A Literature Review", *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, pp. 20-27.
52. Kitchenham, B. A., Brereton, P., Turner, M., Niazi, M., Linkman, S. G., Pretorius, R. and Budgen, D. (2009), "The impact of limited search procedures for systematic literature reviews — A participant-observer case study", 2009 3rd International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, pp. 336-345.
53. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
54. Knies, E., Jacobsen, C. B. and Tummers, L. (2016), "Leadership and Organizational Performance: State of the Art and Research Agenda", in Storey, J., Denis, J. L., Hartley, J. and 't Hart, P. (Eds.), *Routledge Companion to Leadership*, Routledge, London, pp. 404-418.
55. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
56. Kramer, M. R., Pfitzer, M. W. (2016), "The Ecosystem of Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 10 (October), pp. 80-89.
57. Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes", *Archives of Psychology*, Vol.140 pp. 5-55.
58. Maltz, E., Thompson, F. and Ringold, D. J. (2011), "Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility", *Journal of Public Affairs*, Vol. 11, pp. 344-352.
59. Martinho, J. L., Gomes, C. F. and Yasin, M. M. (2016), "The role of people and social context in promoting the IT organizational performance: Evidence from Portugal", *Personnel Review*, Vol. 45, No. 5, pp. 1087-1107.
60. McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wright, P. M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 1-18.
61. Metcalf, L., Benn, S. (2017), "Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, No. 3, pp. 369-384.
62. Nielsen, B. B., Nielsen, S. (2009), "Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 373-382.
63. Nylén, D., Holmström, J. (2015), "Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation", *Business Horizons*, Vol. 58, No. 1, pp. 57-67.
64. O'Cass, A., Sok, P., & Srinivasan, V. (2021). Revisiting the role of dynamic capabilities in digital transformation: A multi-level perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 133, pp. 779-789.
65. Olsen, K. M., & Dahl, S.-A. (2007). Health differences between European countries. *Social Science & Medicine*.
66. O'Reilly, C., Tushman, M. (2008), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma" *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.

67. Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
68. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2 (January–February), pp. 62-77.
69. Quigley, T. J., Graffin, S. D. (2017), "Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza (2014)", *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 793-801.
70. Rogers, P. (2014), "Theory of Change", *Methodological Briefs – Impact Evaluation No. 2*, UNICEF, New York.
71. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., & Bartlam, B. (2018). Saturation in qualitative research: exploring, *Vol. 52 No. 4*, pp. 1893-1907.
72. Salkind, N. J. (2018), *Exploring Research*, Pearson, Harlow, England.
73. Schoemaker, P. J., Heaton, S. and Teece, D. J. (2018), "Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership", *California Management Review*, Vol. 61, No. 1, pp. 15-42.
74. Schoemaker, P. J., Krupp, S. (2015), "Overcoming barriers to integrating strategy and leadership", *Strategy & Leadership*, Vol. 43, No. 2, pp. 23-32.
75. Singh, S., Darwish, T. K. and Potočnik, K. (2016), "Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures", *British Journal of Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 214-224.
76. Smith, W. K., Gonin, M. and Besharov, M. L. (2013), "Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 407-442.
77. Snihur, Y., Zott, C. and Amit, R. (2021), "Managing the Value Appropriation Dilemma in Business Model Innovation", *Strategy Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 22-38.
78. Strand, R., Freeman, R. (2015), "Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia", *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, pp. 65-85.
79. Taylor, A., Helfat, C. E. (2009), "Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 718-739.
80. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
81. Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological methods*, 3(2), 231–251. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.3.2.231>
82. Williamson, G. R. (2005). Illustrating triangulation in mixed-methods nursing research. *Nurse Researcher*, 12, 7–18.
83. Wójcik, P. (2015), "Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview", *International Journal of Management and Economics*, Vol. 45, pp. 83-107.

Kristian Pultz Schlosser

Stratēģiskās vadības ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu

Promocijas darba kopsavilkums

Nozare: Ekonomika un uzņēmējdarbība

Promocijas darba vadītāji
Dr. oec., prof. Tatjana Volkova
Dr. oec., asoc. prof. Aivars Spilbergs

Rīga 2024

Schlosser, K. P. (2024). Stratēģiskās vadības ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu. Promocijas darba kopsavilkums, 2024, 185 lappuses. Publicēts saskaņā ar RISEBA Promocijas padomes sēdes lēmumu. Protokola datums 2024.gada 27.jūnijs, nr. 24/10-3.1./3.

Šis promocijas darbs tika izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA un Banku augstskolā laikā no 2021. gada janvāra līdz 2024. gada jūlijam.

Promocijas darbs ir izstrādāts angļu valodā. Tas sastāv no ievada, trim nodaļām, secinājumiem un ieteikumiem, literatūras saraksta un sešiem pielikumiem. Tā apjoms ir 185 lappuses. Bibliogrāfijā iekļauti 229 informācijas avoti.

ZINĀTNISKIE VADĪTĀJI:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec.*, profesore, Banku augstskola (Latvija)
2. **Aivars Spilbergs**, *Dr. oec.*, asociētais profesors, Banku augstskola (Latvija)

RECENZENTI:

1. Prof. Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, profesors, RISEBA (Latvija)
2. Prof. Mark Saunders, profesors, Birmingemas Universitāte (Lielbritānija)
3. Asst. Prof. Manjiri Kunte, Stamfordas Starptautiskā Universitāte (Taizeme)

Promocijas darbs tiks aizstāvēts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padomes atklātā sēdē 2024. gada 9. decembrī, plkst.10, Meža ielā 3, Rīgā.

Ar promocijas darbu un kopsavilkumu var iepazīties Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA bibliotēkā, Meža ielā 3, Rīgā. Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padome pieņēma promocijas darbu ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātņu doktora zinātniskā grāda (Ph.D.) iegūšanai 2024. gada 27.jūnijā.

Promocijas padomes priekšsēdētājs: Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, profesors
Promocijas padomes sekretārs: Vulfs Kozlinskis, *Dr. hab. oec.*, emeritētais profesors

APLIECINĀJUMS: Ar šo apliecinu, ka esmu šis promocijas darba, kas iesniegts izskatīšanai Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padomei zinātņu doktora (Ph.D.) grāda iegūšanai sociālajās zinātnēs, autors. Šis promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā augstskolā, lai saņemtu zinātnisko grādu.

Kristian Pultz Schlosser

09.12.2024

Lai iesniegtu recenzijas, lūdzam sazināties ar RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: riseba@riseba.lv, tālrunis: +371 26465351, +371 67500265.

© Kristian Pultz Schlosser, 2024.

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2024.

© Banku augstskola, 2024.

Pateicības

Kā manas pirmās intervijas laikā teica emeritētais profesors Vulfs Kozlinskis, *ja tu to piedzīvosi, tas tevi izmainīs*. Un viņam bija taisnība! Šīs pārmaiņas ir radušās no padziļinātām zinātniskām diskusijām ar aizrautīgiem cilvēkiem, sarežģītiem jautājumiem un neskaitāmām stundām, kas pavadītas, veicot izpēti. Svarīgi ir atzīt, ka es to neesmu paveicis viens pats. Mani ir atbalstījuši daudzi cilvēki, organizācijas un iestādes – gan tie, kas mani pazina, gan tie, kas mani atbalstīja, mani nepazīstot. Tāpēc vēlos pieminēt dažus no tiem, kuri mani ietekmēja. Lūdzu, ņemiet vērā, ka šis nav izsmeļošs saraksts, jo gadu gaitā mani ir atbalstījuši daudzi.

Vispirms es vēlos pateikties mūžībā aizgājušajai profesorei Dr. oec. Tatjanai Vasiljevai par viņas siltumu un manu uzņemšanu atplestām rokām. Profesore Tatjana Vasiljeva bija pirmā, kurai es jautāju par doktorantūras programmu, un viņas iedvesmojošā un pozitīvā atbilde bija mans pirmais solis šajā ceļojumā.

Protams, man jāizsaka visdziļākā pateicība maniem zinātniskajiem vadītājiem, profesorei Tatjanai Volkovai un asociētajam profesoram Aivaram Spilbergam par viņu pastāvīgo un pacietīgo atbalstu visā promocijas darba izstrādes procesā. Asociētais profesors Aivars Spilbergs vadīja mani cauri sarežģītai analītiskai un pacietīgi skaidroja atkal un atkal. Profesore Tatjana Volkova atbalstīja mani brīžos, kad man tas visvairāk bija vajadzīgs. Viņa turpināja man atgādināt, lai izbaudu procesu, un bieži jautājot par dzīvi un to, kā veicas ar disertāciju. Esmu patiesi pateicīgs par viņas nenogurstošajiem centieniem mani atbalstīt, kā arī par draudzību.

Bija tik daudz lielisku lekciju. Man jāizceļ arī emeritētais profesors Vulfs Kozlinskis par to, kā viņš spēja motivēt mani līdz galam un ļāva man mainīties kā cilvēkam un profesionālim. Viņš man iemācīja, ka “visam jābūt acīmredzamam”, un viņa gudrība un izaicinošie jautājumi mani ir pacēlušī citā līmenī! Profesore Iveta Ludviga, kura man parādīja, kā izveidot savu teorētisko modeli, rūpīgi izskaidroja “pētījuma sīpolu”, kas bija viena no manām pirmajām atklāsmēm! Profesors Andrejs Čirjevskis par to, ka eksāmenu laikā ļāva man izaicināt sevi un bija pirmais, kurš mani virzīja uz saikni starp dinamiskajām spējām un daudzpusīgumu, – tas bija revolucionārs brīdis, kuram līdz pat šai dienai pievērsu savu uzmanību. Sirsnīgs paldies visiem, kas atbildēja uz anketas jautājumiem, jo īpaši tiem pieciem, kuri piekrita piedalīties intervijā. Profesore Irina Jackiva, kura dalījās ar savu ilggadējo pieredzi nozarē un pētniecībā, vienlaikus aicinot mani uz vieslekcijām, Kārlis Danēvičs, kurš man vairākkārt palīdzēja manā doktorantūras ceļā no paša sākuma līdz pat noslēguma daļām un ar kuru man izveidojās neformālas attiecības. MD Niss Alstrups (*Nis Alstrup*), kurš dalījās ar saviem sasniegumiem, pārveidojot Dānijas medicīnas nozari, lai tā kļūtu digitālāka, un Dr. Larss Banke (*Lars Banke*), kuru es ar lepnumu dēvēju par savu draugu un mentoru un kurš stāstīja aizraujošus stāstus no direktora un izpilddirektora amata perspektīvas. Visbeidzot Čārlzs A. O'Reilijs III (*Charles A. O'Reilly III*), Stenfordas Biznesa augstskolas (*Stanford Graduate School of Business*) vadības profesors, Frenks E. Buks (*Frank E. Buck*), kurš laipni atvēlēja laiku, lai sniegtu interviju, un mani ievirzīja dziļā zinātniskā diskusijā par daudzpusīgumu. Pateicība manam bijušajam un pašreizējam darba devējam. Par to, ka nodrošināja man elastīgu darba režīmu, lai es varētu rakstīt, piedalīties konferencēs un palīdzēja iegūt piekļuvi plašam dažādu nozaru ekspertu tīklam. Maniem draugiem un mentoriem, kuri ir bruģējuši man ceļu un turpina to darīt, piedāvājot man platformu, lai pārbaudītu un realizētu savus pētnieciskos atklājumus. Īpašs paldies Jensam Hustedam (*Jens Husted*), Dr. Skotam (*Scott*), Maiklam Olesenam (*Michael Olesen*), Maiklam Klārkam (*Michael Clark*), Dr. Diānai Martinezei (*Diana Martinez*), Martinam Lindbergam (*Martin Lindberg*), Dr. Mandžiri Kunte (*Manjiri Kunte*) un Tomam Džonstonam (*Tom Johnston*), kuru iedvesma un atbalsts bijis nenovērtējams. Mani doktorantūras kolēģi un komandas darbs, ko veicām lekcijās! Gan RISEBA, gan Banku augstskolas personālam – Anna Strazda un Valērija Kozlova ir sniegušas neticamu atbalstu kopš pirmās dienas, un Dr., profesorei Līgai Peiseniecei par to, ka ļāva man pasniegt vairākus kursus Banku augstskolā. Visbeidzot paldies manai ģimenei un sievai. Mana sieva pacietīgi pieņēma to, ka vakari, nedēļas nogales un brīvdienas tika pavadītas šķirti vai citos veidos, lai es varētu – un nākotnē arī varēšu – radīt pozitīvu ietekmi, pateicoties pētījumiem.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	66
PĒTĪJUMA AKTUALITĀTE	66
PĒTĪJUMA JAUTĀJUMS, HIPOTĒZES, OBJEKTS UN PRIEKŠMETS	68
PĒTĪJUMA MĒRĶIS	70
PĒTNIECĪBAS METODOLOĢIJA UN METODES	70
PĒTĪJUMA IEROBEŽOJUMI	71
PĒTĪJUMA POSMS	72
PĒTĪJUMA TEORĒTISKAIS JAUNPIENESUMS	72
SVARĪGĀKO REZULTĀTU APSTIPRINĀŠANA	74
PUBLIKĀCIJAS	74
PROMOCIJAS DARBA STRUKTŪRA UN APJOMS	75
1. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒĢISKĀS LĪDERĪBAS RAKSTUROJUMS UN TĀS IETEKME UZ KOPĪGAS VĒRTĪBAS RADĪŠANU	76
STRATĒĢISKĀS LĪDERĪBAS BŪTĪBA UN RAKSTUROJUMS.	76
STRATĒĢISKĀS VADĪBAS IETEKMES UZ KOPĪGAS VĒRTĪBAS RADĪŠANU VIRZIENI.	78
2. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒĢISKĀS LĪDERĪBAS IETEKMES UZ KOPĪGAS VĒRTĪBAS RADĪŠANU NOVĒRTĒJUMS UZŅĒMUMOS DĀNIJĀ UN LATVIJĀ ..	84
PĒTNIECĪBAS METODOLOĢIJA UN GALVENIE IZNĀKUMI	84
NEPIECIEŠAMĪBA UZLABOT STRATĒĢISKO LĪDERĪBU, LAI RADĪTU KOPĪGU VĒRTĪBU	88
APRAKSTOŠĀ STATISTIKA	92
3. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒĢISKĀS LĪDERĪBAS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI KOPĪGAS VĒRTĪBAS RADĪŠANAI	105
LITERATŪRAS SARAKSTS	110

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

KVR (CSV)	Kopīgas vērtības radīšana
DTI (DTA)	Digitālo tehnoloģiju ieviešana
MMVU (MSME)	Mikro, mazie un vidējie uzņēmumi
IeK (IC)	Iekļaušanas kritēriji
IzK (EC)	Izslēgšanas kritēriji
ANO IAM (UNSDG)	Apvienoto Nāciju Organizācijas ilgtspējīgas attīstības mērķi
RBV	Uz resursiem balstīts viedoklis
VRNN (VRIN)	Vērtīgi, reti sastopami, neatkārtojami un neizvietojami resursi
MVU (SME)	Mazie un vidējie uzņēmumi
DNU (MNC)	Daudznacionāls uzņēmums
PD (PC)	Personīgais dators
KVR (CSV)	Kopīgas vērtības radīšana
KSA (CSR)	Korporatīvā sociālā atbildība
ES (EU)	Eiropas Savienība
IKT (ICT)	Informācija, komunikācijas un tehnoloģijas
IKP (GDP)	Iekšzemes kopprodukts

Zinātniskā vārdnīca

Kopīgas vērtības radīšana	Kopīgās vērtības radīšana ir sistēma ekonomiskās vērtības radīšanai, vienlaikus risinot sabiedrības vajadzības un problēmas. Kopīgu vērtību var radīt trīs līmeņos. Pirmkārt, izmantojot uzņēmuma produktus/pakalpojumus. Otrkārt, izmantojot vērtību ķēdi. Visbeidzot, izmantojot izveidotās partnerības.
Ilgspēja	Ilgspēja ir rezultāts un koncepcija, ko izmanto lēmumu pieņemšanā, ziņošanā un ko uzņēmumi var pieņemt dažādos līmeņos. Tā attiecas uz sabiedrisku mērķi ar trim dimensijām. Vispirms vides, pēc tam ekonomisko un sociālo dimensiju.
Kontekstuālais daudzpusīgums	Kontekstuālais daudzpusīgums izriet no idejas, ka, lai saglabātu konkurētspēju, uzņēmumiem jābūt vienlaikus efektīviem ikdienas uzņēmējdarbībā (saskaņošana) un mainīgās vides pārvaldībā (pielāgošanās spēja) (Birkinshaw and Gibson, 2004).
Strukturālais daudzpusīgums	Otrs piedāvātais veids, kā līdzsvarot kompromisu starp izpēti un ekspluatāciju, ir vienlaicīgi veikt abas darbības, izmantojot atsevišķas apakšvienības. Šo pieeju parasti raksturo kā strukturālo daudzpusīgumu, bet, kā atzīmēja O'Reilly un Tushman (2008), tā “ietver ne tikai atsevišķas izpētes un izmantošanas struktūrvienības, bet arī dažādas kompetences, sistēmas, stimulus, procesus un kultūru, kas ir iekšēji saskaņoti” (O'Reilly and Tushman, 2008).
Stratēģisks līderības modelis	Vadības instruments un metode, ko uzņēmumi izmanto, lai novērtētu, plānotu un īstenotu, pamatojoties uz apkārtējo vidi, piemēram, dinamiski mainīgajiem tirgiem, lai saglabātu konkurences priekšrocības, lai uzlabotu sniegumu un tirgus tendences.
Stratēģiskā līderība	Līdera spēja prognozēt, paredzēt un saglabāt elastību, kā arī dot iespēju citiem nepieciešamības gadījumā radīt stratēģiskas pārmaiņas (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2013).
Stratēģiskais līderis	Stratēģiskais līderis ir cilvēks, kurš veido nākotni, radot vīziju, nosakot stratēģisko virzienu un ietekmējot citus, lai tie sekotu (Hughes et al., 2014). Tāpēc stratēģiskais līderis ir cilvēks, kurš iemieso prasmes un īpašības, kas nepieciešamas, lai izceltos stratēģiskā līdera amatā.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Katras organizācijas panākumi ir saistīti ar tās līderības darba kvalitāti. Pēdējos gados aizvien lielāka nozīme tiek piešķirta sabiedrības problēmu risināšanai, tostarp kopīgas vērtības radīšanai. Lai gan, pētot pašreizējo literatūru, rodas vairāki secinājumi, ir acīmredzams, ka literatūrā par uzņēmumu stratēģisko vadību, radot gan finansiālo, gan sociālo vērtību, pastāv pētniecības trūkums. Šajā pētījumā tiek pētītas pašreizējās iespējas un izaicinājumi uzņēmumu stratēģiskās līderības jomā vidējiem un lieliem uzņēmumiem. Pamatojoties uz šo sākotnējo literatūras apskatu, ir noteikts un izklāstīts pētniecības trūkums, kas saistīts ar stratēģisko līderību uzņēmumos. Stratēģisko līderību veido vairākas raksturojošās iezīmes, kas ir ļoti svarīgas, lai palīdzētu uzņēmumiem pārvarēt izaicinājumus, kas saistīti ar pašreizējo dinamisko uzņēmējdarbības vidi, vadīt organizācijas pārmaiņu laikā un radīt kopīgu vērtību.

Pašlaik pētnieku vidū nav vienotas izpratnes par stratēģisko līderību. Stratēģiskās līderības pētnieki to definēja šādi: “Stratēģiskās līderības teorijas un pētījumu galvenais mērķis ir saprast, cik liela ir augstākā līmeņa vadītāju ietekme uz darbības rezultātiem” (Singh et al., 2016).

Turklāt empīriskie un konceptuālie pētījumi liecina, ka stratēģiskās līderības rīcības būtiski ietekmē darbības rezultātus (Quigley and Graffin, 2017; Ireland and Hitt, 1999). Tomēr saskaņā ar Knies et al. ir konstatētas stratēģiskās līderības nepilnības. Šie atšķirīgie konstatējumi norāda vai nu uz pierādījumu trūkumu, lai noteiktu tiešu saikni starp stratēģisko līderību un darbības rezultātiem, vai arī uz daudzajiem mainīgajiem faktoriem, kas apgrūtina skaidru cēloņu un sekū pierādīšanu (Knies et al., 2016). Graffin & Hambrick (2019) un Hambrick & Quigley (2014) turpina, norādot, ka “zinātnieki vēl nav vienojušies par kontekstuālo apstākļu, ar kuriem saskaras stratēģiskie līderi, konceptualizāciju un operacionalizāciju”. Pētnieku vidū nav vienotas izpratnes par apstākļiem un faktoriem, kas ietekmē stratēģisko līderu darbību (Quigley and Graffin, 2017).

Stratēģiskās līderības teorētisko virzienu attīstība ir strauja un daudzveidīga. Pamatojoties uz literatūru, šķiet skaidrs, ka stratēģiskās līderības agrīnajos posmos bija šaurāks fokuss un stratēģisko līderu galvenā prioritāte bija lēmumu pieņemšana un finanšu rezultātu radīšana. Vēlāk Teece et al. (1997) konstatēja, ka uzņēmumi, tirgi un vide ir dinamiski, tāpēc stratēģisko līderu loma kļuva plašāka, koncentrējoties uz to, kā veidot unikālas spējas, lai nodrošinātu konkurences priekšrocības. Dinamisko spēju skatījums paredz, ka uzņēmuma panākumus lielā mērā nosaka tā spēja pielāgoties mainīgajai videi, lai nodrošinātu vērtības radīšanas potenciālu un tādējādi iegūtu konkurences priekšrocības (Teece et al., 2018). Turklāt dinamiskās spējas ir cieši saistītas ar daudzpusīgumu (Birkinshaw and Gibson, 2004; Schoemaker et al., 2018). Līdz ar to transformējošās stratēģiskās līderības attīstība veicina arī daudzpusīgumu (*ambidexterity*), kad stratēģiskais līderis koncentrējas uz uzņēmuma iekšējiem resursiem un to, kā tos izmantot, vienlaikus pētot jaunas iespējas un tendences tirgū (O'Reilly and Tushman, 2008). Pēdējā laikā arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta sociālajam aspektam (Burgelman et al., 2018). Stratēģiskajiem līderiem tagad ir jākoncentrējas uz finanšu rezultātu radīšanu, darbinieku iedvesmošanu un motivēšanu, kā arī jāpievēršas sociālajiem aspektiem saistībā ar to, kā uzņēmums iesaistās darbībā gan vietējā, gan globālā mērogā.

Šīs stratēģiskās līderības tēmas sākotnējā izpēte liecina, ka stratēģiskajiem līderiem ir arvien sarežģītāk radīt kopīgu vērtību salīdzinājumā. Pēc Jackson et al. domām, sarežģītību rada neskaidrības pakāpes, strauji mainīgās sociālās tendences, kā arī tas, ka trūkst noteiktas teorētisko un praktisko zināšanu bāzes, uz ko paļauties, kas padara stratēģisko līderību sarežģītāku (Jackson et al., 2017). Citā pētījumā noteiktas dažādas ar stratēģisko līderību saistītas

iezīmes, piemēram, izziņa un daudzveidība (Nielsen un Nielsen, 2009). Pamatojoties uz šo pētījumu, ir noteiktas stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes ar mērķi pārvaldīt sociālos jautājumus un uzņēmuma darbību, tādējādi radot kopīgu vērtību. Tas ir, biznesa rezultātu un sociālo rezultātu radīšana.

Jau 1997. gadā Kleitons Kristensens (*Clayton Christensen*, 1997) uzsvēra digitālo tehnoloģiju graujošo potenciālu, kas var pārdefinēt tirgus robežas un konkurences apstākļus. Kā atbildi uz to Tushman un O'Reilly (2008) izstrādāja dinamisko spēju un daudzpusīguma koncepciju. Šajā kontekstā svarīgi saprast, kā digitālās tehnoloģijas ietekmē stratēģisko līderību un stratēģisko līderu lēmumus. Izmantojot digitālās tehnoloģijas, biznesa organizācijas īsteno inovatīvas pieejas, lai risinātu nozīmīgas sabiedrības problēmas (George et al., 2019). Digitālās tehnoloģijas ir būtiski pārveidojušas organizāciju līderību un stratēģiju, un, palielinoties automatizācijai un pārejai uz digitālo ekonomiku, ļoti svarīga kļuvusi stratēģiska organizācijas resursu izmantošana (Fernandes et al., 2022). Izmaiņas nozares dinamikā, tehnoloģijās un stratēģijās paver iespējas jaunam redzējumam un inovatīvām pieejām (Burgelman un Grove, 2007). Šāda evolūcija liek uzdot jautājumu, vai, lai izskaidrotu šīs jaunās parādības, nepieciešams pārskatīt esošās teorijas vai izstrādāt jaunas (Menz et al., 2021). Svarīgi izprast digitālo tehnoloģiju ietekmi uz stratēģisko līderību un to ietekmi uz kopīgās vērtības radīšanu, un, sākoties digitālo tehnoloģiju izpētei, kļūst skaidrs, ka uzņēmumi arvien vairāk paļaujas uz tām, un šīs saiknes apzināšanās var palīdzēt vadītājiem efektīvi vadīt digitālo transformāciju, nodrošinot ilgtspējīgu praksi un pielāgojoties jaunajai tirgus dinamikai.

Šajā pētījumā tiks izmantota starpkultūru pieeja, apkopojot datus no Latvijas un Dānijas. Latvijas un Dānijas izvēle pētījuma veikšanai ir pamatota ar vairākiem apsvērumiem. Pirmkārt, pētījums saskan ar ideju, ka, ņemot vērā divas valstis ar atšķirīgu attīstības līmeni, iespējams plašāk vispārināt secinājumus salīdzinājumā ar tikai vienas valsts izpēti (Gayed and Ebrashi, 2022). Šī pieeja atzīst stratēģiskās līderības prakses kontekstuālo atšķirību nozīmi, savukārt datu apkopošana no divām viendabīgām valstīm var ierobežot pētījumu rezultātu vispārināšanu. Kozlinska atzīst vispārināšanas ierobežojumus, izvēloties divas viendabīgas valstis (Kozlinska, 2016). Turklāt ir uzsvērtas priekšrocības, ko dod iespēja padziļināti analizēt sabiedrību un tās īpatnības no iekšienes, ņemot vērā kultūras un sociālo kontekstu (Gomes et al., 2011). Turklāt Olsen un Dahl (2007) norāda, ka, salīdzinot datus no valstīm ar atšķirīgu attīstības līmeni, var gūt vērtīgu ieskatu, veicinot vispusīgāku izpratni par šo parādību (Olsen and Dahl, 2007). Pētījumā izmantoti Dānijas un Latvijas uzņēmumu stratēģisko līderu aptaujas dati, lai nodrošinātu rezultātu vispārinājumu. Abu valstu rādītāju salīdzināšana neietilpst šī pētījuma ietvaros. Pētījuma uzmanības centrā ir stratēģiskās līderības ietekme uz kopīgās vērtības radīšanu uzņēmuma līmenī. Latvijas un Dānijas attīstības stratēģijas ir saskaņotas attiecībā uz ilgtspējīgas izaugsmes, tehnoloģisko inovāciju un sabiedrības progresu veicināšanu. Abas valstis iegulda līdzekļus digitalizācijā un pārejā uz zaļo enerģiju, lai veicinātu ekonomikas produktivitāti (MOE, 2021) un Dānija (ESAO, 2021). Paredzams, ka Dānijas koncentrēšanās uz digitalizācijas veicināšanu un finanšu sektora uzlabošanu palielinās IKP uz vienu iedzīvotāju. Līdzīgi arī Latvija koncentrējas uz tādām nozarēm kā IKT un izglītība, lai stimulētu ekonomikas izaugsmi. Abās valstīs tiek uzsvērtā izglītības nozīme, cenšoties stiprināt izglītības sistēmu, lai nodrošinātu cilvēkus ar prasmēm, kas atbilst mainīgajai tehnoloģiskajai videi (Eiropas Komisija, 2022). Turklāt tiek izstrādāta politika un tiesību akti, lai atbalstītu ilgtspējīgu uzņēmējdarbību Eiropas Savienībā. Latvijas un Dānijas ekonomikas prioritātes un prioritārās nozares ir izklāstītas, pamatojoties uz pētījumiem un ziņojumiem no dažādiem avotiem, un, apkopojot rūpīgu nozaru analīzi, abās valstīs IKT, finanšu, enerģētikas, veselības aprūpes un izglītības jomām ir piešķirta augsta prioritāte (ESAO, 2021).

Pētījuma jautājums, objekts, priekšmets un hipotēzes

Galveno pētījuma jautājumu var raksturot šādi:

- **PJ1:** Kādas ir stratēģiskās līderības galvenās iezīmes, lai radītu kopīgu vērtību?
- **PJ2:** Kā stratēģiskā līderība ļauj radīt kopīgu vērtību?
- **PJ3:** Kāda ir digitālo tehnoloģiju ieviešanas ietekme uz kopējās vērtības radīšanu?

Pētījuma objekts ir uzņēmums.

Pētījuma priekšmets ir stratēģiskā līderība.

Promocijas darbā tika analizētas šādas hipotēzes, kuru mērķis bija rast atbildes uz pētījuma jautājumiem. Atbilstoši pētījuma jautājumiem tika izstrādātas 28 hipotēzes, lai noteiktu saikni starp dažādiem mainīgajiem lielumiem, skatīt 1.0. tabulu. Pamatojoties uz teorētisko pētījuma modeli, izvirzītas šādas hipotēzes, kuru mērķis ir rast atbildes uz pētījuma jautājumiem:

1.0. tabula

Hipotēžu formulējumi

Hipotēzes formulējums		Mainīgā lieluma ceļš un raksturojums		
		<i>Stratēģiskā līderība</i>	<i>KVR (CSV)</i>	<i>DTI (DTA)</i>
1	<i>Resursu izmantošanas intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	Daudzpusīgums "Izmantošana"	Sociālie rezultāti	
2	<i>Resursu izmantošanas intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	Daudzpusīgums "Izmantošana"	Uzņēmējdarbības rezultāti	
3	<i>Resursu izpētes intensitātes līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	Daudzpusīgums "Izpēte"	Sociālie rezultāti	
4	<i>Resursu izpētes intensitātes līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	Daudzpusīgums "Izpēte"	Uzņēmējdarbības rezultāti	
5	<i>Transformācijas veicināšanas intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	"Transformācijas veicināšana"	Sociālie rezultāti	
6	<i>Transformācijas veicināšanas intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	"Transformācijas veicināšana"	Uzņēmējdarbības rezultāti	
7	<i>Sadarbības ar ieinteresētajām personām intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	"Sadarbība ar ieinteresētajām personām"	Sociālie rezultāti	
8	<i>Sadarbības ar ieinteresētajām personām intensitāte stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	"Sadarbība ar ieinteresētajām personām"	Uzņēmējdarbības rezultāti	
9	<i>Iekšējo zināšanu attīstīšanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	"Iekšējo zināšanu attīstīšana"	Sociālie rezultāti	
10	<i>Iekšējo zināšanu attīstīšanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	"Iekšējo zināšanu attīstīšana"	Uzņēmējdarbības rezultāti	
11	<i>Darbinieku pilnvarošanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	"Darbinieku pilnvarošana"	Sociālie rezultāti	
12	<i>Darbinieku pilnvarošanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	"Darbinieku pilnvarošana"	Uzņēmējdarbības rezultāti	

13	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>		Sociālie rezultāti	DTI (DTA)
14	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>		Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI (DTA)
15	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz resursu izmantošanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	Daudzpusīgums “Izmantošana”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
16	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz resursu izmantošanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	Daudzpusīgums “Izmantošana”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
17	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz resursu izpēti stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	Daudzpusīgums “Izpēte”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
18	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz resursu izpēti stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	Daudzpusīgums “Izpēte”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
19	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz transformācijas veicināšanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	“Transformācijas veicināšana”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
20	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz transformācijas veicināšanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	“Transformācijas veicināšana”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
21	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz sadarbību ar ieinteresētajām personām stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	“Sadarbība ar ieinteresētajām personām”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
22	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz sadarbību ar ieinteresētajām personām stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	“Sadarbība ar ieinteresētajām personām”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
23	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz iekšējo zināšanu attīstīšanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	“Iekšējo zināšanu attīstīšana”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
24	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz iekšējo zināšanu attīstīšanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	“Iekšējo zināšanu attīstīšana”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
25	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz darbinieku pilnvarošanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus.</i>	“Darbinieku pilnvarošana”	Sociālie rezultāti	DTI moderēts
26	<i>Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz darbinieku pilnvarošanu stratēģiskās vadības apstākļos pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.</i>	“Darbinieku pilnvarošana”	Uzņēmējdarbības rezultāti	DTI moderēts
27	<i>Sociālie rezultāti, ko nodrošina stratēģiskā līderība, pozitīvi ietekmē finanšu rādītājus.</i>	Visi kopā	Sociālie rezultāti	
28	<i>Uzņēmējdarbības rezultāti, ko nodrošina stratēģiskā līderība, pozitīvi ietekmē finanšu rādītājus.</i>	Visi kopā	Uzņēmējdarbības rezultāti	

Pētījuma mērķis

Šī pētījuma mērķis ir apzināt stratēģiskās līderības ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu, kā arī noskaidrot, kā digitālo tehnoloģiju izmantošana ietekmē stratēģisko līderību un izstrādāt stratēģiskās līderības modeli, lai stratēģiskā līderība radītu kopīgu vērtību.

Uzdevumi:

1. Noteikt galvenās stratēģiskās līderības īpašības kas ietekmē kopīgas vērtības radīšanu.
2. Noteikt galvenās stratēģiskās līderības teorijas kopīgas vērtības radīšanai.
3. Izpētīt stratēģiskās līderības un digitālo tehnoloģiju ieviešanas ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu.
4. Izstrādāt stratēģiskās līderības modeli, ko vadītāji var izmantot, lai nodrošinātu kopīgas vērtības radīšanu.
5. Izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus par to, kā stratēģiskie līderi var ilgtspējīgi ietekmēt sociālos un biznesa rezultātus.

Mērķis ir svarīgs, jo, nosakot raksturojošās iezīmes, kas ietekmē stratēģiskās līderības ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu, tas var palīdzēt organizācijām saprast, kā vislabāk saskaņot stratēģiskās līderības praksi ar sociālajiem un uzņēmējdarbības mērķiem. Rūpīgi izpētot šīs raksturojošās iezīmes, organizācijas var labāk izprast, kā tās var optimizēt savus resursus un spējas, lai radītu kopīgu vērtību. Pamatojoties uz to, stratēģiskās līderības modeļa izstrāde, lai stratēģiskā līderība radītu kopīgu vērtību, ir svarīga arī tāpēc, ka tā var nodrošināt sistēmu, kuras ietvaros organizācijas varētu pieņemt un īstenot tādas stratēģiskās līderības prakses, kas var palīdzēt tām radīt kopīgu vērtību. Sniedzot vadlīnijas, pēc kurām vadīties stratēģiskajiem līderiem, stratēģiskās līderības modelis var palīdzēt organizācijām izstrādāt skaidru un saskaņotu pieeju kopīgas vērtības radīšanai. Digitālo tehnoloģiju ietekmes uz stratēģisko līderību izpēte ir svarīga, jo tehnoloģijas pārveido uzņēmējdarbības vidi, un organizācijām ir jāsaprot, kā tās var izmantot digitālās tehnoloģijas, lai radītu kopīgu vērtību. Detalizēti izpētot digitālo tehnoloģiju izmantošanas ietekmi uz stratēģisko līderību, organizācijas var labāk saprast, kā tās var izmantot tehnoloģijas, lai uzlabotu stratēģiskās līderības prakses un radītu kopīgu vērtību.

Pētniecības metodoloģija un metodes

Lai rastu atbildes uz pētījuma jautājumiem un pierādītu vai atspēkotu hipotēzes, kā arī sasniegtu iepriekš izvirzīto mērķi, tiks izmantoti gan kvalitatīvie, gan kvantitatīvie dati (Salkind, 2018, 158.–162. lpp.). Tika izmantota jauktas metodes skaidrojoši secīgā konstrukcija, un promocijas darbā tika iegūta metodoloģiskā triangulācija, lai pastiprinātu pētniecības rezultātu validāciju. Šajā pētījumā, kas tika veikts Dānijā un Latvijā, kā galvenā dalībnieku atlases metode tika izmantota nereprezentatīvā izlase, turklāt papildus tai un paplašinot, šis pētījums guva labumu no “sniega bumbas” efekta (Creswell, 2012), kas radās sākotnējiem dalībniekiem nosūtot vai iepazīstinot ar aptauju papildu dalībniekus. Tas ļāva paplašināt dalībnieku loku ārpus sākotnējās ērtuma izlases (*convenience sample*). Pētniecības metodoloģijas strukturēts pārskats ir sniegts 1.1. tabulā.

1.1. Tabula

Pētniecības metodoloģija

Sekcija	Apraksts
Pētniecības filozofija	Kritisko reālismu

Teorijas attīstības pieeja	Sākotnēji dedukcijas pieeja (pamatojoties uz esošām teorijām un rakstiem) kurai seko indukcijas elementi (pētniecības jautājumu un hipotēžu izstrāde)
Pētniecības dizains	Jauktas metodes skaidrojoši secīgā konstrukcija
Laika periods	2021. gada janvāris - to 2024. gada maijs
Pētniecības metodes	Sistemātiskā literatūras analīze Bibliometriskā analīze Satura analīze Aptauja (Latvijā un Dānijā: uzņēmumu vadītāji, augstākā līmeņa vadītāji, un vecākie speciālisti) Ekspertu intervijas
Sekundāro avoti	Zinātniskās publikācijas no Scopus un WoS datu bāzēm Konferenču ziņojumu krājumi un akadēmiskā literatūra Asociāciju un saistītie ar pētījuma objektu un subjektu biznesa tīklu informācijas avoti Uzņēmumu mājas lapas un ziņojumi Statistikas dati
Primāro datu avoti	Aptauja (izmantojot 5 un 4 Likerta skalas) Ekspertu intervijas
Informācijas apstrādes metodes	Aprakstošā statistika Strukturālo vienādojumu modelēšana Butstrapa metode Slīpuma analīze
Izlases pieeja	Bezvarbūtības izlase: -Ērtuma izlase (Dānija un Latvija) -Sniegbumbas izlase (dalībnieki ieteica citus dalībniekus)
Izlases apjoms	Aptauja: izlases lielums noteikts pamatojoties uz populāciju Izlases apjoms noteikts izmantojot teorētisko piesātinājuma pieeju Ekspertu intervijas (Latvija, Dānija, ASV)

Pētījuma ierobežojumi

Šim pētījumam ir lielāki vai mazāki ierobežojumi vismaz trīs jomās, kas ir jāatzīst un jāapspiež. Trīs ierobežojumi ir šādi: vispārināti secinājumi, apkopojot datus no divām ES valstīm, Latvija un Dānija datu apkopošanai un visbeidzot vidējie un lielie uzņēmumi.

Pirmkārt, ierobežojums rodas, mēģinot vispārināt secinājumus ārpus divu valstu – Latvijas un Dānijas – specifiskā konteksta. Izpratne par katras valsts unikālo sociokulturālo, ekonomisko un politisko kontekstu ir būtiska, lai interpretētu un piemērotu secinājumus stratēģiskās līderības kontekstā plašākā ES vai pasaules mērogā. Šis ierobežojums uzsver rūpīgas izvērtēšanas nepieciešamību, paplašinot rezultātus ārpus pētāmajām valstīm.

Otrkārt, šis pētījums attiecas tikai uz Latviju un Dāniju. Tas nozīmē, ka aptaujā iegūtie kvantitatīvie dati tiks iegūti no uzņēmumiem Latvijā un Dānijā. Intervijas tiks veiktas Latvijā, Dānijā un ASV (viens eksperts). Abas valstis sadarbojas jau vairāk nekā gadsimtu, un pašreizējās vienošanās starp abu valstu valdībām par pozitīvas sociālās ietekmes pastiprināšanu, īstenojot zaļo pāreju, ir vēl vairāk nostiprinājušas attiecības un sociālo programmu.

Treškārt, uzņēmuma lielums aprobežojas tikai ar vidējiem un lieliem uzņēmumiem, ko mēra pēc darbinieku skaita. Šī pētījuma mērķis ir rast atbildes uz jautājumu, kā stratēģiskā vadība ietekmē kopīgas vērtības radīšanu. Tas ir, kā stratēģisko līderu raksturojošās iezīmes ietekmē kopīgās vērtības radīšanu. Sākotnēji tika aptverti mikrouzņēmumi un mazie uzņēmumi. Tomēr stratēģiskās līderības aptaujas veikšana uzņēmumos, kuros ir no 1 līdz 49 darbiniekiem, ir problemātiska. Līdz ar to uzsvars tiek likts uz vidējiem un lieliem uzņēmumiem ar vairāk nekā 250 darbiniekiem, un tiem jāatrodas Latvijā un Dānijā.

Tēzes aizstāvēšanai:

6. Stratēģiskā līderība, izpētot nākotnē pieejamos resursus un spējas, pozitīvi ietekmē kopīgas vērtības radīšanu.
7. Augstāks resursu izpētes līmenis stratēģiskas līderības apstākļos rada nozīmīgāku pozitīvu ietekmi gan uz uzņēmējdarbības, gan sociālajiem rezultātiem. Tomēr, ja digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis ir augsts, šī saistība ir negatīvi moderēta, un tās ietekme uz sociālajām vērtībām kļūst vājāka. Turpretī pie zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa nākotnes resursu izpētei ir spēcīgāka un būtiskāka ietekme uz sociālajām vērtībām.
8. Nav pietiekami daudz pierādījumu tam, ka pieejamo resursu un spēju izmantošana stratēģiskās līderības apstākļos pozitīvi ietekmē kopīgas vērtības radīšanu. Attiecības starp resursu un spēju izmantošanu un sociālajiem rezultātiem stratēģiskās līderības apstākļos ir pozitīvas attiecībā uz zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeni, bet augstākos līmeņos ir vērojama negatīvas moderācijas ietekme.
9. Stratēģiskā līderība, izmantojot resursus, pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus digitālo tehnoloģiju ieviešanas augstākā līmenī, savukārt, zemāks digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis negatīvi ietekmē šos rezultātus.
10. Stratēģiskā līderība, kas veicina augstu digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeni, pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus. Šis pozitīvais moderējošais efekts nozīmē, ka augstāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos nākotnes resursu un spēju izpētei ir būtiskāka ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem. Turpretī pie zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa nākotnes resursu un spēju izpētes ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem ir mazāka.

Pētījuma posms

Literatūras un pētījumu par stratēģisko līderību un kopīgu vērtību analīzes posms galvenokārt pamatojas uz zinātniskajām publikācijām, sākot no 2000. gada. Iemesls ir, ka stratēģiskās līderības teorētiskā attīstība sākās 2000. gadu sākumā. Pētījumi stratēģiskās līderības jomā izraisīja plašāku interesi 20. gadsimta pēdējās divās desmitgadēs, tomēr koncepcijas un teorijas tika izstrādātas vēlāk. Tomēr, lai pierādītu stratēģiskās līderības pētījumu attīstību, ir iekļauts neliels skaits literatūras avotu, kas publicēti pirms 2000. gada. Tas ir bijis būtiski, lai atbalstītu šīs jomas teorētiskos virzienus un attīstību. Kopīga vērtība kā koncepcija tika izstrādāta 2011. gadā. Tomēr pirms tam veiktie pētījumi un izstrādātās teorijas ir radījuši teorētisko pamatu, lai pētnieki varētu izveidot jaunu koncepciju, kas pamatojas uz gadu desmitiem ilgiem pētījumiem un teorētiskajām iestrādēm.

Promocijas darba faktiskās izpētes un izstrādes laiks ir no 2021. gada sākuma līdz 2023. gada beigām. Šajā periodā literatūras satura analīze tika veikta no 2021. gada līdz 2022. gada vidum. Promocijas darba empīriskā daļa tika izstrādāta no 2022. gada, ietverot aptaujas, novērojumus un intervijas, kā aprakstīts pētījuma metodēs.

Pētījuma teorētiskā novitāte

6. Šis pētījums mazina pētniecības plaisu, savienojot divas paralēlas pētniecības plūsmas: stratēģiskās līderības un kopīgas vērtības radīšanas zinātniekus, lai ļautu stratēģiskajiem līderiem radīt kopīgu vērtību vidēja un liela izmēra uzņēmumos. Stratēģiskās līderības pētnieki galvenokārt ir koncentrējušies uz to, kā radīt uzņēmumam finansiālo vērtību, un vēl nav aplūkojuši, kā stratēģiskā līderība var radīt sociālo vērtību uzņēmējdarbības modeļa ietvaros. Vienlaikus kopīgas vērtības radīšana ir vērsta uz to, ko uzņēmumi var ietekmēt,

radot kopīgu vērtību, bet ne uz to, kā stratēģiskie līderi var iespējot kopīgas vērtības radīšanu vai kas ir nepieciešams stratēģiskajam līderim, lai to izdarītu.

7. Pētījumā sniegta skaidra sociālā uzņēmuma definīcija, jo nepastāv vienotas definīcijas.
8. Pētījums piedāvā jaunas atziņas un izpratni par stratēģiskās līderības raksturojošo iezīmju ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu un to, kā to maina digitālo tehnoloģiju ieviešana. Līdz ar to šī pētījuma rezultātiem ir būtiska ietekme uz pētniecību: 1) šis pētījums izskaidro, kuras piecas stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes ir nepieciešamas, lai radītu kopīgu vērtību; 2) šis pētījums sniedz ieguldījumu pašlaik ierobežotajā izpratnē par kopīgas vērtības radīšanu vidēja un liela izmēra uzņēmumos; 3) aplūko, kādas teorijas un stratēģiskās līderības iezīmes ir nepieciešamas un jāattīsta un kā dažādi digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņi ietekmē sociālos un uzņēmējdarbības rezultātus un tādējādi nodrošina kritisku teorētisko ietvaru stratēģiskās līderības pētījumiem.
9. Pētījums apvieno transformējošās līderības un dinamisko spēju teorijas, koncentrējoties uz to krustpunktiem un noskaidrojot kopīgas vērtības radīšanas pamatu.
10. Teorētiskā novitāte ir atklājums, ka stratēģiskie līderi nav homogēni. Statistiskā analīze atklāja, ka stratēģiskās līderības ietekmi uz kopīgās vērtības radīšanu ietekmē stratēģiskā līdera ģeogrāfiskā atrašanās vieta, vecums, amats un citi faktori.

Metodiskā novitāte

3. Šis pētījums, kas ir kvantitatīvi un kvalitatīvi validēts, ir novitāte stratēģiskās līderības, kopīgas vērtības radīšanas un digitālo tehnoloģiju krustpunktā. Metodoloģiski tas sniedz ieguldījumu, savienojot divas paralēlas pētniecības plūsmas un piedāvājot jaunu pieeju, lai izprastu niansētas attiecības starp stratēģisko līderību un vienlaicīgu sociālo un uzņēmējdarbības rezultātu sasniegšanu.
4. Pētījums ievieš metodoloģisku inovāciju, dekonstruējot daudzpusīguma jēdzienu atsevišķās sastāvdaļās – izpētē un izmantošanā. Šī pieeja uzlabo mūsu izpratni par stratēģisko līderību, sniedzot ieskatu par to, kad līderiem vajadzētu noteikt prioritātes vai līdzsvarot izpēti un izmantošanu.

Praktiskā novitāte

7. Stratēģiskās līderības modelis nodrošina praktisku un ērti lietojamu sistēmu stratēģiskajiem līderiem, lai bez piepūles radītu kopīgu vērtību, veicinot vienkāršu piemērošanu un periodiskas korekcijas.
8. Kontekstuālo atšķirību atzīšana, kur Stratēģiskās līderības modelis palīdzēs stratēģiskajam līderim pielāgoties un līdzsvarot atbilstoši konteksta atšķirībām.
9. Stratēģisko līderu resursu un spēju izmantošanai nav pozitīva ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu. Trīs virzieni norāda, ka pieejamo resursu un spēju izmantošanai nav pozitīva ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu.
 - a. Ar to, ka stratēģiskie līderi, kas koncentrējas tikai uz tā rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanu, var nebūt pietiekami, lai uzņēmumam radītu pozitīvu sociālo iznākumu. Ceļu analīze (*analysis of the paths*) liecina, ka šīs izmantošanas ietekme uz sociālo rezultātu radīšanu nav statistiski nozīmīga.
 - b. Stratēģiskie līderi, kuri koncentrējas uz tā rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanu, var neradīt pozitīvu ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātu. Tas norāda uz secinājumu, ka tā rīcībā esošo resursu un spēju izmantošana var nenovest tieši pie uzņēmējdarbības rezultātu uzlabošanas.

- c. Stratēģiskajiem līderiem, kuri ir attālināti no ikdienas darbības, var būt pesimistiskāks skatījums uz to, kā uzņēmumā tiek izmantoti tā rīcībā esošie resursi un spējas. Savukārt tie, kas ir tieši atbildīgi, var optimistiskāk raudzīties uz tā rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanu.
- 10. Atzīstot, ka vienam līderim ir sarežģīti apgūt visas stratēģiskās līderības īpašības, pētījums piedāvā vērtīgas vadlīnijas to efektīvai attīstībai un iespējošanai.
- 11. Pētījumā sniegtas praktiskas vadlīnijas stratēģiskajiem līderiem, kurās sīki aprakstītas konkrētas raksturojošas iezīmes, kas jāattīsta, kā arī sniegts ieskats par to, kā un kad tās attīstīt.
- 12. Šis pētījums uzsver stratēģisko līderu daudzveidību, ko ietekmē tādi faktori kā ģeogrāfija, vecums un amats. Praktiskā nozīme ir novērtēt un veicināt līderības raksturojošas iezīmes, pamatojoties uz konteksta elementiem, piedāvājot vērtīgas vadlīnijas efektīvai stratēģiskai līderībai dažādās situācijās.

Svarīgāko rezultātu apstiprināšana

Šī pētījuma rezultāti ir prezentēti piecās starptautiskās zinātniskās konferencēs:

- 7. 14. ikgadējā Baltijas biznesa vadības zinātniskā konference. “EKONOMIKA UN UZŅĒMĒJDARBĪBA: PAREDZĒT IZAICINĀJUMUS UN IESPĒJAS.” Organizēja Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA un Stokholmas Ekonomikas augstskola Rīgā, Latvijā, 31.04.2021.
- 8. 15. ikgadējā Baltijas biznesa vadības zinātniskā konference. “STRATĒĢISKĀS NOTURĪBAS VEIDOŠANA NENOTEIKTĪBAS APSTĀKĻOS”. Organizēja Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA un Stokholmas Ekonomikas augstskola sadarbībā ar Starptautisko stratēģiskās vadības organizāciju. Rīgā, Latvijā, 03.06.2022.
- 9. 16. ikgadējā Baltijas biznesa vadības zinātniskā konference. “MEKLĒJOT IZEJU NO MULTIKRĪZES: IZAICINĀJUMI UN IESPĒJAS”. Organizēja Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA un Stokholmas Ekonomikas augstskola sadarbībā ar Starptautisko stratēģiskās vadības organizāciju. Rīgā, Latvijā, 03.06.2023.
- 10. 97. starptautiskā zinātniskā konference par ekonomisko un sociālo attīstību – “Modernās tehnoloģijas un inovatīvas koncepcijas kultūras mantojuma popularizēšanā”. ESD Conferences. Varazdina, Horvātija, 2023. gads.
- 11. 18. profesores Vladas Gronskas starptautiskā zinātniskā konference. Notika Viļņas Universitātes Kauņas fakultātē, 01.12.2023.

Publikācijas

Šī pētījuma galvenie rezultāti ir publicēti dažādos zinātniskajos žurnālos:

- 6. Schlosser, K. P., Volkova, T. (2022), “Social enterprise strategic leadership for delivering shared value”, *Journal of Business Management* 20, 36–56. DOI: 10.32025/JBM22002.
- 7. Schlosser, K. P. (2022), “Strategic leadership characteristics for adopting digital technology and ensuring organizational resilience” *Building Strategic Resilience in Times of Uncertainty*. pp. 52–58.
- 8. Schlosser, K. P., Spilbergs, A., Volkova, T. (2023), “The effect of ambidextrous strategic leadership on creating shared value” *Economic and Social Development. 97th International Scientific Conference on Economic and Social Development “Modern technologies and innovative concepts in the function of promoting cultural heritage”*. Book of Proceedings. 00 63–80.
- 9. Schlosser, K. P., Spilbergs, A., Volkova, T. (2023), “The effect of ambidextrous strategic leadership and digital technology adoption on creating shared value” *European Research Studies Journal*, Volume XXVI, Issue 2, 2023. pp. 577–605.
- 10. Schlosser et al. (2023), “Strategic Leadership Attributes for Adopting Digital Technology and Ensuring Organizational Resilience”, *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security*

and Risk Management Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Volume 111A, 159–173.

Promocijas darba struktūra un apjoms

Ievads, kam seko trīs galvenās nodaļas ar astoņām apakšnodaļām, secinājumi, ieteikumi un ieteikumi turpmākai izpētei, literatūras saraksts un pielikumi. Kopējais promocijas darba apjoms ir 174 lappuses, tostarp 24 tabulas un 44 attēli.

1. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS LĪDERĪBAS RAKSTUROJUMS UN TĀS IETEKME UZ KOPIĢAS VĒRTĪBAS RADĪŠANU

(1. nodaļā ir 54 lappuses, kurās ir 13 tabulas un 13 attēli)

Pirmā nodaļa kalpo pētījuma pamatojuma izveidei. Tā ietver galvenās teorijas, koncepcijas un autorus. Tā ietver arī tendenču un bibliometrisko analīzi, lai nonāktu līdz galveno teoriju mijiedarbībai. Metodoloģija bija sistemātisks literatūras apskats, ko ierosināja Kitchenham et al. (2009). Šajā nodaļā ir izklāstīti teorētiskā modeļa pamati.

Stratēģiskās līderības būtība un raksturojums.

Stratēģiskā līderība tiek uzskatīta par pamatu jebkuras organizācijas veiksmīgai darbībai 21. gadsimta nepārtraukti mainīgajā un sarežģītajā vidē (Jaleha and Machuki, 2018). Hitt et al. (1998) un Ireland un Hitt (1999) aprakstīja spējas, kas nepieciešamas efektīvai stratēģiskai līderībai jaunajā 21. gadsimta konkurences vidē. Viņi apgalvoja, ka efektīviem stratēģiskajiem līderiem bija: (1) jāizstrādā un jāizplata vīzija, (2) jāveido dinamiskas pamatkompetences, (3) jāuzsver un efektīvi jāizmanto cilvēkkapitāls, (4) jāiegulda jaunu tehnoloģiju attīstībā, (5) jāiesaistās vērtīgās stratēģijās, (6) jāveido un jāuztur efektīvu organizācijas kultūru, (7) jāizstrādā un jāīsteno līdzsvarotu kontroli un (8) jāīsteno ētisku praksi (Hitt et al., 1998; Ireland and Hitt, 1999).

Līderība un stratēģiskā līderība ir divi jēdzieni, kas literatūrā ir plaši pētīti. Avolio un Gardner (2005) definēja līderību kā “procesu, kas ietekmē citus, lai viņi saprastu un vienotos par to, kas un kā ir jādara, un procesu, kas veicina individuālus un kolektīvus centienus, lai sasniegtu kopīgus mērķus”. Līdzīgi Kotter (1990) definēja līderību kā “virziena noteikšanu, cilvēku saskaņošanu, motivēšanu un iedvesmošanu, lai sasniegtu vīziju”. Turpretī stratēģiskā līderība ir augstāka līmeņa līderība, ko ir definējuši daudzi pētnieki. Saskaņā ar Hitt, Ireland un Hoskisson (2013) stratēģiskā līderība “ietver spēju prognozēt, paredzēt, saglabāt elastību, stratēģiski domāt un sadarboties ar citiem, lai ierosinātu pārmaiņas, kas rada dzīvotspējīgu organizācijas nākotni”. Līdzīgi Rowe (2001) definēja stratēģisko līderību kā “spēju prognozēt, paredzēt un saglabāt elastību, un dot iespēju citiem nepieciešamības gadījumā radīt stratēģiskas pārmaiņas”.

Stratēģiskās līderības tēma ir attīstījusies no iedzimtajām iezīmēm un tiesībām ar Tomasa Kārlaila (*Thomas Carlyle*) “Great man” (Varenā cilvēka) teoriju (Khan et al., 2016) līdz Grīnlīfam (*Greenleaf*) 1977. gadā, definējot neparedzēto apstākļu teorijas (situācijas), līdz transformējošai līderībai, ko 1978. gadā izstrādāja Bērns (*Burns*) un vēlāk Bass (*Bass*) 1985. gadā (Bass un Avolio, 1993). Turklāt ir identificētas divas pārklājošās pētniecības plūsmas – “stratēģija kā prakse” un “stratēģija kā process”, un līderības zinātnieki cenšas tās savienot (Burgelman et al., 2018).

Turklāt empīriskie un konceptuālie pētījumi liecina, ka stratēģiskās līderības rīcības būtiski ietekmē darbības rezultātus (Quigley and Graffin, 2017; Ireland and Hitt, 1999). Tomēr saskaņā ar Knies et al. ir konstatētas stratēģiskās līderības nepilnības. Šie atšķirīgie konstatējumi norāda vai nu uz pierādījumu trūkumu, lai noteiktu tiešu saikni starp stratēģisko līderību un darbības rezultātiem, vai arī uz daudzajiem mainīgajiem faktoriem, kas apgrūtina skaidru cēloņu un seku pierādīšanu (Knies et al., 2016). Hambrick & Quigley (2014) turpina, norādot, ka “zinātnieki vēl nav vienojušies par kontekstuālo apstākļu, ar kuriem saskaras stratēģiskie līderi, konceptualizāciju un operacionalizāciju”. Pētnieku vidū nav vienotas izpratnes par apstākļiem un faktoriem, kas ietekmē stratēģisko līderu darbību (Quigley and Graffin, 2017).

Autora skatījumā stratēģiskajai līderībai ir daudzas plašas definīcijas. House un Aditya 1997. gadā to definē kā “mērķa piešķiršanu organizācijai”, ko Schoemaker un Krupp 2015. gadā

ievieš no jauna, definējot līderību kā “reaģēšanu uz ārējās vides dinamismu un sarežģītību”. Tomēr viena lieta ir koncentrēties uz organizācijas iekšējo daļu, bet otra – uz ārējo vidi. Lai ietekmētu abas definīcijas, abas ir jāapvieno (Bass, 1999). Vadības pētījumos izziņa jau sen tiek uzskatīta par svarīgu organizācijas vadītāju atribūtu (Helfat and Peteraf, 2015). 2009. Taylor un Helfat konstatēja, ka IBM uzņēmumā TMT vadības izziņa bija galvenais iemesls veiksmīgai uzņēmuma pārveidei, kas tika uzsākta, pārejot uz lieldatora skaitļošanu (Taylor and Helfat, 2009). Helfat un Peteraf (2015) definēja vadības izziņu, norādot, ka tā ir saistīta ar vadītāja mentālajiem aspektiem, lai noteiktu konkrētus izziņas spēju veidus, kas, visticamāk, ir dinamisko vadības spēju pamatā, lai izjustu, izmantotu un pārkonfigurētu, un izskaidrotu to iespējamo ietekmi uz organizāciju stratēģiskajām pārmaiņām. Dinamisko spēju skatījums paredz, ka uzņēmuma panākumus lielā mērā nosaka tā spēja pielāgoties mainīgajai videi, lai nodrošinātu vērtības radīšanas potenciālu un tādējādi iegūtu konkurences priekšrocības (Teece, 2018). Pēdējās divās desmitgadēs dinamisko spēju perspektīva ir piesaistījusi lielu zinātnieku uzmanību, par ko liecina konceptuālo un pētniecisko rakstu skaita pieaugums stratēģiskās vadības literatūrā (Wójcik, 2015). Turklāt dinamiskās spējas ir cieši saistītas ar daudzpusīgumu (Birkinshaw and Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2007; Schoemaker et al., 2018). Uz resursiem balstītais viedoklis (RBV) koncentrējas uz endogēnajiem faktoriem, t. i., uzņēmuma iekšieni, tā resursiem, kompetencēm un spējām, kas tiek uzskatīti par iekšējiem konkurences priekšrocību avotiem (Furr and Eisenhardt, 2021). RBV ir ietekmīga teorētiskā sistēma, kas ļauj saprast, kā uzņēmumos tiek sasniegta konkurences priekšrocība un kā šo priekšrocību var saglabāt laika gaitā (Barney, 1991). RBV pieņem, ka uzņēmumus var konceptualizēt kā resursu kopumu, ka šie resursi ir neviendabīgi sadalīti starp uzņēmumiem un ka resursu atšķirības saglabājas laika gaitā (Amit and Schoemaker, 1993).

Pamatojoties uz šiem pieņēmumiem, pētnieki nonāca līdz secinājumam, ka tad, ja uzņēmumiem ir resursi, kas ir vērtīgi, reti, neatkārtojami un neaizvietojami (VRNN), tie var gūt ilgspējīgas konkurences priekšrocības, īstenojot jaunas vērtības radīšanas stratēģijas, kuras konkurējošie uzņēmumi nevar viegli atkārtot (Barney, 1991). Apvienojot RBV dinamiskās spējas, ar kuru palīdzību uzņēmuma vadītāji “integrē, veido un pārveido iekšējās un ārējās kompetences, lai pielāgotos ātri mainīgajai videi” (Teece et al., 1997). Trīs dinamisko spēju grupas – ārējo pārmaiņu sajušana, jaunu iespēju izmantošana un organizāciju pārveidošana – ir vērstas uz to, lai uzlabotu uzņēmuma ilgtermiņa evolucionāro piemērotību, nevis tikai nodrošinātu augstu efektivitāti pašreizējā periodā.

Bibliometriskās analīzes rezultāti tika iedalīti trīs pētījumu klasteros: veiktspējas stratēģiskā līderība, transformējošā stratēģiskā līderība un dinamiskā stratēģiskā līderība. Pamatojoties uz galvenajām stratēģiskās līderības teorijām, kļūst skaidrs, ka veiktspējas stratēģiskajai līderībai ir noteicošā loma uzņēmuma finanšu rādītājos un stratēģiskajā plānošanā (Hiller et al., 2011). Šī teorija iesaka koncentrēties uz uzņēmuma iekšējiem resursiem, lai nodrošinātu finansiālo vērtību akcionāriem. Augstākā līmeņa vadības komanda nosaka skaidru vīziju par to, kur uzņēmums tiecas būt finansiālā ziņā, un īsteno to, standartizējot procesus un darbības rezultātus, kā arī padarot tos efektīvākus (Hitt and Ireland, 2002).

Pārveidojošā līderība (Bass, 1999) ir otrs galvenais noteiktais teorētiskais virziens. Saskaņā ar Bass un Avolio (1993) viedokli transformējošā līderība “kā iespējamās-apbalvojošās līderības veids, kurā notiek aktīva un pozitīva apmaiņa starp līderiem un sekotājiem, kad sekotāji tiek apbalvoti vai saņem atzinību par saskaņotu mērķu sasniegšanu”, ir cieši saistīta ar darījumu līderības teoriju.

Trešā galvenā stratēģiskās līderības teorija ir Dinamiskā stratēģiskās līderības teorija, un tā attiecas uz uzņēmumu, tā darbiniekiem un pievērš lielu uzmanību tam, kā līderi nodrošina

uzņēmuma sociālo atbildību (Fernandes et al., 2022). Dominējošie faktori ir uzņēmuma un tā apkārtnes ilgspēja, kas saistīta ar vides, sociālo un ekonomisko jomu. Turklāt dinamiskais stratēģiskais līderis koncentrējas uz tirgus tendenču izpēti un to, kā digitalizācija var palīdzēt uzņēmumam, tā darbiniekiem un ārējām ieinteresētajām personām. Ja veikspējas stratēģiskais līderis cenšas samazināt novirzes un izmantot iekšējos resursus, tad dinamiskais stratēģiskais līderis koncentrējas uz noviržu palielināšanu, lai izpētītu sociālās un digitālās tendences (Metcalf and Benn, 2017).

Turpmāka klastera “Dinamiskā stratēģiskā līderība” analīze skaidri parāda, ka galvenā uzmanība tiek pievērsta digitālajām tehnoloģijām un tam, kā tās ir saistītas ar ilgspējību, līderību un datiem. Palielinoties automatizācijai un pārejai uz digitālo ekonomiku, organizatorisko resursu līderībai un stratēģiskai izmantošanai ir izšķiroša nozīme (Fernandes et al., 2022).

Šī stratēģiskās līderības tēmas izpēte, kurā stratēģiskie līderi tiecas sasniegt gan sociālos, gan uzņēmējdarbības rezultātus, liecina par pieaugošu sarežģītību. Lai izprastu to uzņēmumu attīstību, kuru mērķis ir ne tikai gūt peļņu, bet arī darīt labu, tika izpētīti sociālie uzņēmumi (SU). Pamatojoties uz literatūru, SU raksturo divas raksturīgākās iezīmes: zināma veida komercdarbības veikšana, lai gūtu ienākumus, un sociālo mērķu sasniegšana.

Doherty et al. definē SU kā hibrīduuzņēmumus, kas cenšas īstenot dubultu misiju – finansiālo ilgspēju un sociālo mērķi (Doherty et al., 2014). Dart definē SU raksturojumu šādi: “Sociālais uzņēmums tiek raksturots kā “robežas izpludinošs starp bezpeļņas un peļņas gūšanu”” (Dart, 2004). Smith et al. apgalvo, ka pasaulē, kurā valda nabadzība, vides degradācija un morāla netaisnība, sociālie uzņēmumi ir cerību stariņš, un definē SU kā organizācijas, kas cenšas īstenot sociālās misijas, izmantojot uzņēmējdarbības uzņēmumus (Smith et al., 2013). Šajā pētījumā izpētes objekts būs uzņēmumi, un, ja pētniekam jādefinē, kādai jābūt nākotnes (sociālā) uzņēmuma definīcijai, tad tā ir: *uzņēmums, kas izmanto un izpēta līdzekļus un spējas, lai piedāvātu produktus un pakalpojumus, radītu sociālus un uzņēmējdarbības rezultātus, reaģējot uz ārējās vides dinamismu un sarežģītību.*

Stratēģiskās vadības ietekmes uz kopīgas vērtības radīšanu virzieni.

Porter un Kramer (2011) ierosināja pārmaiņas uzskatos par to, kā uzņēmumi “dara labu sabiedrībai”. Viņi ieviesa jēdzienu “kopīgas vērtības radīšana” savā rakstā ar nosaukumu *Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth* (“Kopīgas vērtības radīšana. Kā no jauna izdomāt kapitālismu un izraisīt inovāciju un izaugsmes vilni”) (Porter and Kramer, 2011). 2016. gadā Kramer un Pfitzer izstrādāja kopīgas vērtības jēdzienu un apgalvo, ka ir trīs veidi, kā tiek sasniegta kopīga vērtība: 1. Produktu un tirgu pārskatīšana 2. Produktivitātes pārdefinēšana vērtību ķēdē un 3. Vietējo klasteru attīstības stiprināšana (Kramer and Pfitzer, 2016). McWilliams et al. apgalvo, ka kopīga vērtība veicina ilgspējīgu uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu, uzsverot saikni starp uzņēmējdarbības stratēģiju un sociālajiem mērķiem (McWilliams et al., 2006). Kopīgā vērtība literatūrā pēdējo desmit gadu laikā tika atspoguļota no pieciem viedokļiem, kas aplūkoti turpmāk. *RBV* ir uzsverta izmaksu un ieguvumu analīze (Maltz et al., 2011); savukārt apzinātā kapitālisma pieeja ir veicinājusi *sociālo inovāciju un uzņēmējdarbību* (Driver, 2012), pamatojoties uz dominējošo *trīskāršo pamatprincipu* ideoloģiju (Elkington, 1997). Lai gan *savstarpējās vērtības* koncepcija ir ierosināta no klientu (piramīdas apakšas) perspektīvas, tomēr tā ir nostiprinājusi *ieinteresēto pušu teorijas* principus (Strand and Freeman, 2015).

Lai apkopotu secinājumus un izpētītu, kā potenciāli savienot abas atsevišķās pētniecības plūsmas – stratēģisko līderību un kopīgas vērtības radīšanu, ir izstrādāta 1.2. tabula “Stratēģiskās līderības raksturojuma teorijas un ieskatu koncepciju apskats”.

1.2. tabula

Stratēģiskās līderības raksturojuma teorijas un ieskatu koncepciju apskats

Teorija un koncepcijas	Ieskati	Galvenās pamatā esošās teorijas, koncepcijas
Veiktspējas stratēģiskās līderības teorija	Finanšu darbības rezultāti	Augšējā ešelona teorija
	Stratēģiskā plānošana un izpilde	Aģentūras teorija
	Izveidot vīziju par finanšu veselību	Uz resursiem balstīts viedoklis
	Samazināt dispersiju un izmantot iekšējos resursus	Dinamisko spēju teorija
Transformējošā stratēģiskās līderības teorija	Individuālā snieguma pārvaldība	
	Koncentrēšanās uz uzvedību	
	Transformācijas veicināšana	
Dinamiskās stratēģiskās līderības teorija	Mācīšanās un iedvesma	
	Veicināt daudzpusīgumu	
	Koncentrēšanās uz ilgtspēju ir būtiska	
	Centrā ir sociālie jautājumi	
Kopīgas vērtības radīšana	Digitālās tehnoloģijas tiek ieviestas, lai pastiprinātu sociālo ietekmi	
	Iekšējo zināšanu attīstīšana un sociālais kapitāls	
	Palielināt dispersiju pētniekam	
	Līderības transformācija	Pārmaiņu teorija
Kopīgas vērtības radīšana	Sociālā vērtība tiek radīta uzņēmuma centrā	Jauktas vērtības koncepcija
	Ir jārada uzņēmējdarbības rezultāti, lai nodrošinātu izdzīvošanu un izvairītos no misijas novirzīšanās	Ieinteresēto personu teorija
	Sociālie rezultāti, lai risinātu problēmas un izmantotu iespējas uzņēmumos, kopienās un vidē	Sociālās uzņēmējdarbības teorija
		Pārmaiņu teorija
		Jauktas vērtības koncepcija

Avots: Autora veidota, pamatojoties uz literatūras analīzi

1.2. tabula “Stratēģiskās līderības raksturojuma ieskatu apskats” ir sadalīta četrās sadaļās, izceļot trīs galvenās teorijas, kas ir:

1. **Veiktspējas stratēģiskās līderības teorija**, kurā galvenā uzmanība tiek pievērsta uzņēmuma finanšu rezultātiem, darbinieku snieguma vadībai, kā arī koncentrējas uz procesu noviržu samazināšanu, tādējādi paaugstinot kvalitāti un efektivitāti visā uzņēmumā.

2. **Transformējošās stratēģiskās līderības teorija** ar uzsvaru uz individuālā darbinieka attīstību un iedvesmu, kā arī uz to, kā līderi izmanto iedvesmu, lai veicinātu pārmaiņas un uzņēmuma un kultūras transformāciju. Transformējošās stratēģiskās līderības attīstība veicina arī daudzpusīgumu, kad stratēģiskais līderis koncentrējas uz uzņēmuma iekšējiem resursiem un to, kā tos izmantot, vienlaikus pētot jaunas iespējas un tendences tirgū (O'Reilly and Tushman, 2008).

3. **Dinamiskās stratēģiskās līderības teorijā** sociālie jautājumi un ilgtspēja ir viens no uzņēmējdarbības pamatprincipiem. Stratēģiskais līderis koncentrējas uz digitālo tehnoloģiju izmantošanu, lai palielinātu sociālo un finansiālo ietekmi. Līdz ar to jauno tehnoloģiju izjūtas laikā stratēģiskais līderis tiecas palielināt dispersiju un riska kvalitāti, lai aptvertu jaunas tendences un spētu izmantot jebkuru iespēju. Ceturtā sadaļa attiecas uz kopīgas vērtības radīšanas koncepciju,

kur ir ārkārtīgi svarīgi radīt gan uzņēmējdarbības, gan sociālos rezultātus, kas ir uzņēmuma kodols. Stratēģiskais līderis koncentrējas uz kopīgas vērtības radīšanu, vienlaikus spējot sadarboties ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm.

Trīs stratēģiskās līderības teoriju galvenās pamatā esošās teorijas ir, pirmkārt, Augšējā ešelona teorija, kas nosaka, ka uzņēmuma rezultātus var prognozēt pēc stratēģisko līderu un uzņēmuma augstākās vadības komandas īpašībām (Hambrick and Mason, 1984). Turklāt attiecības starp augstākā līmeņa izpildvadītājiem un akcionāriem ir saistītas ar aģentūras teoriju, kas galvenokārt attiecas uz attiecībām starp menedžeriem un akcionāriem. Vēlāk autori vadības jomā sāka pētīt aģentūras teorijas ietekmi uz organizatoriskās uzvedības, organizācijas teorijas un stratēģiskās vadības disciplīnām (Hill and Jones, 1992). Uz resursiem balstītā viedokļa teorija aplūko uzņēmuma iekšējos resursus, kas pamatojas uz koncepciju, ka uzņēmuma darbību nosaka tā rīcībā esošie resursi. Veids, kādā šie resursi tiek izmantoti un konfigurēti, ļauj uzņēmumam darboties un var nodrošināt konkurences priekšrocības (Barney, 1991). Digitālās tehnoloģijas kļūst arvien svarīgākas biznesa mērķu sasniegšanā (Nylén and Holmström, 2015).

Dinamiskās spējas atbalsta viedokli, ka sajūst, uztvert un pārveidot uzņēmumus uz konkrētu virzību ir galvenais faktors un digitālo tehnoloģiju ieviešana un izmantošana ir galvenais virzītājspēks vērtības nodrošināšanā (Fitzgerald et al., 2013), (O'Cass and Srinivasan, 2021).

Šajā ziņā sociālā vērtība un finansiālā vērtība (Emerson, 2003). Pārmaiņu teorija paskaidro, kā darbības tiek saprastas, lai radītu virkni rezultātu, kas palīdz sasniegt paredzēto galīgo ietekmi. To var izstrādāt jebkura līmeņa intervencei – pasākumam, projektam, programmai, politikai, stratēģijai vai organizācijai (Rogers, 2014). Šajā sakarā pārmaiņu teorija attiecas uz stratēģiskā līdera spēju pārvērst uzņēmējdarbības rezultātus un finanšu rādītājus ietekmes un sociālajos rādītājos. Pēdējā teorija, no kuras tiek atvasināta kopīgas vērtības radīšana, ir Sociālās uzņēmējdarbības teorija. Sociālās uzņēmējdarbības teorija pēta kontekstuālos faktorus, kas veicina sociālo uzņēmumu izveidi, organizācijas dinamiku un struktūras, kā arī to, kā šie uzņēmumi mēra sociālo ietekmi, kā tie mobilizē resursus un rada ilgtspējīgas sociālās pārmaiņas. Lai ilustrētu literatūras analīzē konstatēto pētniecības plaisu starp stratēģisko līderību un kopīgas vērtības radīšanu, autors izveidoja tabulu, kurā norādītas jomas, kurās šīs divas pētniecības plūsmas atšķiras, un tas, kā autora pētījums tiecas novērst šo plaisu. Turpmāk 1.3. tabulā ir izceltas katra virziena galvenās jomas un norādītas jomas, kurās ir nepieciešama integrācija.

1.3. tabula

Pētniecības plūsmas un pētniecības plaisa

Aspekts	Stratēģisks līderības fokuss	Kopīgas vērtības radīšanas fokuss	Pētniecības plaisa	Atsauces
Pamats	Uzsver līderu lomu virziena, lēmumu pieņemšanas un kultūras veidošanā, lai nodrošinātu konkurētspējas priekšrocības.	Integrē uzņēmējdarbības panākumus ar uzlabojumiem sabiedrībā, izmantojot pamatdarbības, lai gūtu sociālu un ekonomisku labumu.	Trūkst integrētas sistēmas, kas savieno stratēģisko līderību ar kopīgas vērtības radīšanu.	Hitt and Ireland, 2002; Ireland and Hitt, 1999; Hernandez et al., 2011; Porter and Kramer, 2011.
Primārie mērķi	Uzlabo veiktspēju, motivē un pārliecina, reaģē uz dinamiskiem tirgiem.	Risina sabiedrības problēmas, izmantojot inovācijas, no kurām labumu gūst arī uzņēmums.	Vienotas pieejas trūkums, kas saskaņotu stratēģiskās līderības mērķus ar kopīgas vērtības radīšanas mērķiem.	Ireland and Hitt, 1999; Burgelman et al., 2018; Mulyono et al., 2020; Schoemaker & Krupp, 2015; Porter and Kramer, 2011; Kramer and Pfitzer, 2016

Ieinteresēto personu iesaistīšana	Koncentrējas uz iekšējo ieinteresēto personu iesaisti stratēģiskajā izpildē.	Uzsvars tiek likts uz ārējo ieinteresēto personu iesaistīšanu, lai kopīgi radītu sabiedrisko un uzņēmējdarbības vērtību.	Ierobežoti pētījumi par to, kā stratēģiskie līderi iesaista gan iekšējās, gan ārējās ieinteresētās puses, lai kopīgi radītu kopīgu vērtību.	Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Avolio & Gardner, 2005; Porter and Kramer, 2011; Porter and Kramer, 2018.
Ietekmes novērtēšana	Galvenokārt izmanto uzņēmuma darbības rādītājus (finanšu rādītāji, tirgus daļa).	Prioritāte ir sociālās, vides un ekonomiskās vērtības rādītāju noteikšana.	Pētniecības plaša attiecībā uz sistēmām, kas novērtē gan līderības efektivitāti, gan kopīgas vērtību radīšanas ietekmi.	Yukl, 2008; Hiller et al., 2011; Porter and Kramer, 2011;
Praktiskā nozīme	Ieskats par līderības attīstību, stratēģisko plānošanu un pārmaiņu vadību.	Vadlīnijas uzņēmējdarbības modeļa izveidei, partnerībām un nākotnes perspektīvām.	Trūkst vadlīniju un vadības modeļa par to, kā stratēģiskie līderi īsteno kopīgas vērtības radīšanu.	Autors balstījās uz literatūras analīzi, 2023.

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz literatūras analīzi

Cenšoties sasniegt gan uzņēmējdarbības, gan sociālos rezultātus, pētnieki ir vienisprātis, ka sarežģītību rada neskaidrības pakāpes, strauji mainīgās sociālās tendences, kā arī tas, ka trūkst noteiktas teorētisko un praktisko zināšanu bāzes, uz ko paļauties, kas padara stratēģisko līderību sarežģītāku (Jackson et al., 2017). Pētniecības plaša saglabājas, jo tiek norādīts, ka pastāv ievērojamas diskusijas un neskaidrības par atbilstošiem veidiem, kā novērtēt līderības sniegumu, radot sociālo un finansiālo vērtību (Fernandes et al., 2022).

Tagad, pamatojoties uz sistemātisku literatūras analīzi, tiks noteiktas stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes. Tās tiek noteiktas, ņemot vērā iepriekš un turpmāk aplūkotos galvenos stratēģiskās līderības pētniecības virzienus. Šajā brīdī kļūst skaidrs, ka fenomenoloģijas attīstība turpinās, un raksturojumam ir jāaptver uzņēmuma un tā apkārtnes iekšējie un ārējie aspekti, pārvaldot sociālos jautājumus un daudzveidību un vienlīdzību (Nielsen and Nielsen, 2009; Sniher et al., 2021).

Pamatojoties uz literatūras analīzi un pētniecības plašu, 1.4. tabulā ir norādītas stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes, ja mērķis ir radīt ietekmi uz kopīgo vērtību. Tabulas struktūrā ir norādītas atsauces un teorētiskie virzieni, kas pamato katru stratēģiskās līderības raksturojošo iezīmi.

1.4. tabula

NOTEIKTĀ RAKSTUROJOŠĀ IEZĪME	APRAKSTS / FOKUSS	VIRZIENI
DAUDZPUSĪGUMS: IZMANTOT	Koncentrējas uz pašreizējo procesu optimizēšanu un dispersijas samazināšanu, lai uzlabotu efektivitāti. Stratēģiskie līderi uzsver esošo līdzekļu un spēju izmantošanu, lai saglabātu un uzlabotu uzņēmuma veikspēju. Šeit tiek radītas galvenās ieņēmumu plūsmas.	Atsauces: O'Reilly and Tushman, 2008; Teece, 2018; Birkinshaw and Gibson, 2004. Virzieni: dinamiskās spējas, uz resursiem balstīts viedoklis, augstākā ešelona teorija, daudzpusīgums.
DAUDZPUSĪGUMS: IZPĒTĪT	Raksturīga proaktīva attieksme pret jaunu iespēju apzināšanu un izmantošanu. Stratēģiskie līderi veicina kultūru, kas ir vērsta uz nākotni, veicina	Atsauces: Birkinshaw and Gibson, 2004; Teece, 2018; Schoemaker et al., 2018.

VIRZOŠĀ TRANSFORMĀCIJA	izpēti un izaicina <i>status quo</i> , lai palielinātu dispersiju un veicinātu turpmāko izaugsmi. Stratēģiskie līderi ir ne tikai atvērti pārmaiņām, bet arī aktīvi virza uzņēmuma mēroga pārmaiņas. Viņi labprāt iesaistās pārmaiņās, uzskatot, ka transformācijas projekti ir būtiski uzņēmuma attīstībai.	Virzieni: Dinamiskās spējas, daudzpusīgums. Atsauces: Bass, 1999; Burgelman and Grove, 2007; Menz et al., 2021; Fernandes et al., 2022. Virzieni: Transformējošā līderība, pārmaiņu vadība.
SADARBĪBA AR IEINTERESĒTAJĀM PERSONĀM	Tas ietver jaunu partnerību veidošanu un sadarbības ārpus uzņēmuma robežām vērtības atzīšanu. Stratēģiskie līderi izprot, cik svarīga nozīme ir attiecību veidošanai un uzturēšanai, zināšanu nodošanas veicināšanai un ieinteresēto pušu jēgpilnai iesaistei.	Atsauces: Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Epstein and Buhovac, 2019. Teorētiskie virzieni: ieinteresēto pušu teorija, sociālais kapitāls, korporatīvā sociālā atbildība.
DARBINIEKU PILNVAROŠANA	Uzsvars tiek likts uz tādas vides radīšanu, kurā darbiniekiem tiek uzticēti kritiski svarīgi uzdevumi, lēmumu pieņemšanas autonomija un uz psiholoģiski drošu vidi. Šāda pilnvarošana veicina komandas locekļu piederības sajūtu.	Atsauces: Bass, 1999; Geer et al., 2017; Avolio & Gardner, 2005; Mueller-Seeger et al., 2020. Virzieni: jauktas vērtības koncepcija, kopīgas vērtības radīšana, transformējošā līderība.
IEKŠĒJO ZINĀŠANU ATTĪSTĪŠANA	Stratēģiskie līderi par prioritāti izvirza nepārtrauktu mācīšanos un savas komandas attīstību. Mācību vajadzību apzināšana un koncentrēšanās uz zināšanu uzlabošanu tiek uzskatīta par būtisku faktoru, lai pielāgotos pārmaiņām un saglabātu konkurētspējas priekšrocības. Avots: Autora radīts, pamatojoties uz literatūras analīzi	Atsauces: Bass, 1999; Avolio & Gardner, 2005; Helfat and Peteraf, 2015. Virzieni: kopīgas vērtības radīšana, pārmaiņu teorija, transformējošā līderība.

Veicot rūpīgu analīzi, kļūst skaidrs, ka stratēģiskā līderība un kopīgas vērtības radīšana tiek uzskatītas par divām atsevišķām pētniecības plūsmām. Literatūras apskats liecina, ka kopīgā vērtība pievēršas tām raksturojošām iezīmēm, kurām līderiem vajadzētu piemist, bet to nedara stratēģiskā līmenī. Stratēģiskās līderības pētnieki vēl nav pievērsušies jautājumam par to, kā vienlaicīgi sasniegt gan sociālos, gan uzņēmējdarbības rezultātus. Turpmāk 1.5. tabulā ir uzsvērts, kā attīstās izpratne par to, kā stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes var ietekmēt kopīgas vērtības radīšanu.

1.5. tabula

Stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes, plaissa un empīriskais fokuss

Stratēģiskās līderības raksturojošā iezīme	Pētniecības plaissu risināšana	Empīriskais fokuss	Atsauces
Daudzpusīgums: Izmantot un izpētīt	Aizpilda teorētisko un praktisko plaissu, integrējot stratēģisko līderību un kopīgas vērtības radīšanu, uzsverot līdzsvaru starp esošo līdzekļu izmantošanu un jaunu iespēju izpēti sabiedrības ieguvumu nodrošināšanai.	Izpēta, kā līderi sabalansē darbības izcilību ar sabiedrisko/uzņēmējdarbības rezultātu iespēju izpēti.	Birkinshaw and Gibson, 2004; O'Reilly and Tushman, 2013; Porter and Kramer, 2019; Kramer and Pfitzer, 2016

Virzošā transformācija	Pievēršas nepieciešamībai pēc sistēmām, kas sasaista transformējošās līderības centienus ar kopīgas vērtības rezultātiem.	Izpētīt stratēģisko līderu lomu organizatoriskajās pārmaiņās un gatavībā mainīties.	Bass, 1999; Menz, 2021.
Sadarbība ar ieinteresētajām personām	Pievēršas ierobežotai izpētei par to, kā stratēģiskie līderi sadarbojas gan ar iekšējām, gan ārējām ieinteresētām pusēm, lai radītu kopīgu vērtību.	Novērtēt, cik efektīvi tiek iesaistītas ieinteresētās personas, lai kopīgi radītu sabiedrisko un uzņēmējdarbības vērtību, ja tas vispār tiek darīts.	Strand and Freeman, 2015; Parmar et al., 2010; Porter and Kramer, 2011.
Darbinieku pilnvarošana	Uzsver praktisko ietekmi, kāda ir darbinieku pilnvarošanai stratēģiskās līderības ietvaros, lai panāktu kopīgas vērtības radīšanu.	Koncentrēšanās uz darbinieku pilnvarošanu un iesaistīšanu iniciatīvās, kas veicina sociālos un uzņēmējdarbības rezultātus, atspoguļojot transformējošās līderības īpašības.	Avolio & Gardner, 2005; Elkington, 1997.
Iekšējo zināšanu attīstīšana	Attiecas uz trūkumu līdzsvarotu kontroles mehānismu izstrādē un īstenošanā, kā arī uz tādas kultūras veicināšanu, kas atbalsta nepārtrauktu mācīšanos un inovāciju, lai radītu kopīgu vērtību.	Izpētīt, kā stratēģiskie līderi veicina mācīšanās un inovāciju vidi, sekmējot organizācijas spēju radīt kopīgu vērtību.	Helfat and Peteraf, 2015; Fernandes et al., 2022; Josserand et al., 2017

Avots: Autora radīts, pamatojoties uz literatūras analīzi

Literatūras analīze sniedz ieguldījumu gan teorētiskajos sasniegumos, gan praktiskajās konsekvencēs stratēģiskās līderības un kopīgas vērtības radīšanas jomā, nodrošinot stabilu pamatu teorētiskajam modelim un empīriskajai daļai.

2. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS LĪDERĪBAS IETEKMES UZ KOPIĢAS VĒRTĪBAS RADĪŠANU NOVĒRTĒJUMS UZŅĒMUMOS DĀNIJĀ UN LATVIJĀ

(2. nodaļā ir 85 lappuses, kurās ir 11 tabulas un 22 attēli)

Latvijas un Dānijas izvēle pētījuma veikšanai ir pamatota ar vairākiem apsvērumiem. Pirmkārt, pētījums saskan ar ideju, ka, ņemot vērā divas valstis ar atšķirīgu attīstības līmeni, iespējams plašāk vispārināt secinājumus salīdzinājumā ar tikai vienas valsts izpēti (Gayed and Ebrashi, 2022). Šāda pieeja tiek atbalstīta un atzīta arī tāpēc, ka stratēģiskās līderības prakses kontekstuālās atšķirības ir nozīmīgas, savukārt datu vākšana no divām viendabīgām valstīm var ierobežot pētījumu rezultātu vispārināšanu (Kozlinska, 2016). Turklāt pētījumos ir uzsvērtas priekšrocības, ko dod iespēja padziļināti analizēt sabiedrību un tās īpatnības no iekšienes, ņemot vērā kultūras un sociālo kontekstu (Gomes et al., 2011). Turklāt Olesen (2017) norāda, ka, salīdzinot datus no valstīm ar atšķirīgu attīstības līmeni, var gūt vērtīgu ieskatu, veicinot vispusīgāku izpratni par stratēģisko līderību (Olesen and Dahl, 2007). Lai sasniegtu šos mērķus, tiks izmantotas jauktas pētniecības metodes, lai savāktu un analizētu lielu datu apjomu. Šī pieeja ļaus padziļināti izprast stratēģisko līderu raksturojošas iezīmes, digitālo tehnoloģiju ieviešanas kā moderatora ietekmi uz stratēģisko līderību. Nākamajā nodaļā tiks izklāstīti pētījuma jautājumi, hipotēzes un teorētiskais modelis.

Pētniecības metodoloģija un galvenie iznākumi

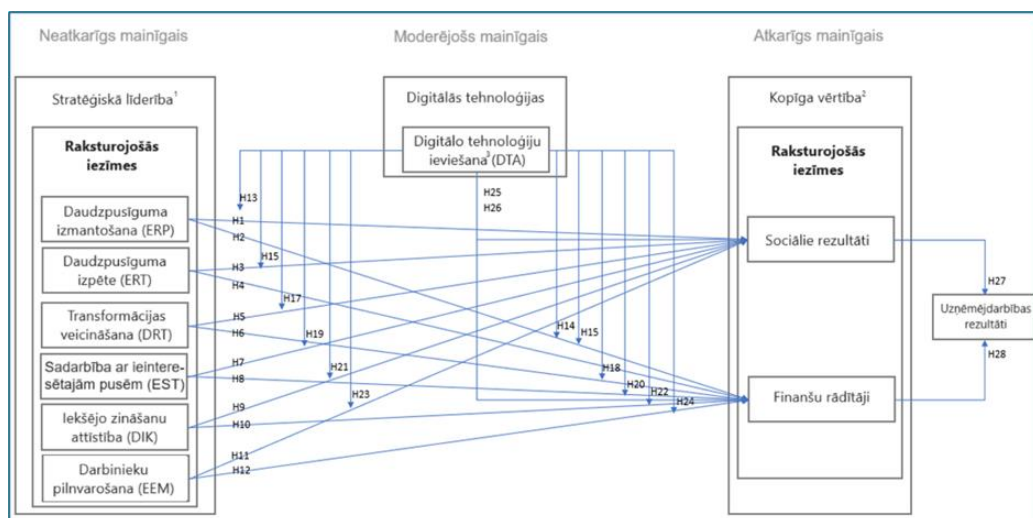
Pamatojoties uz teorētisko nodaļu, tika formulēti trīs pētījuma jautājumi.

1. pētījuma jautājums: Kādas raksturojošās iezīmes ietekmē stratēģisko līderību kopīgas vērtības radīšanā?

2. pētījuma jautājums: Kā stratēģiskie līderi var radīt kopīgu vērtību?

3. pētījuma jautājums: Kāda ir digitālo tehnoloģiju ieviešanas ietekme uz kopējās vērtības radīšanu?

Izmantojot trīs pētījuma jautājumus, mērķis ir noskaidrot, kādām raksturojošām iezīmēm jāpieņem stratēģiskajiem līderiem, lai radītu kopīgu vērtību, un cik lielā mērā vienai vai vairākām raksturojošām iezīmēm jāpievērš lielāka uzmanība nekā citām. Atbilstoši pētījuma jautājumiem tika izstrādātas 28 hipotēzes, lai noteiktu saikni starp dažādiem mainīgajiem lielumiem. Pirms 28 hipotēžu izvirzīšanas tiks izklāstīta teorētiskā pētniecības sistēma.



2.0. attēls. Teorētiskais pētniecības modelis

Avots: Autora izstrāde

Pamatojoties uz teorētisko ietvaru, ir izstrādāts teorētiskais pētniecības modelis (skatīt 1. attēlu). Neatkarīgais mainīgais ir stratēģiskā līderība, saskaņā ar kuru ir noteiktas specifiskas SL raksturojošās iezīmes. Noteiktās iezīmes galvenokārt tika iegūtas no transformējošās stratēģiskās līderības klastera un veikspējas stratēģiskās līderības klastera.

Daudzpusīga līderība nozīmē līderu spēju vienlaicīgi pārvaldīt esošās uzņēmuma darbības, vienlaikus veicinot inovācijas un jaunu iespēju izpēti. Saskaņā ar jaunākajiem pētījumiem daudzpusīgums ir būtiska efektīvu stratēģisko līderu raksturojošā iezīme (Teece et al., 2018; Beveridge et al., 2021; DeCieri et al., 2020). Pētījumi par daudzpusīgumu ir svarīga tēma stratēģiskās līderības pētniecībā, kas pēdējo 17 gadu laikā ir strauji pieaugusi (Hughes, 2018). Frogeri et al. (2022) piedāvā konceptuālu un teorētisku hipotētisku modeli, kas izskaidro dažādu daudzpusīguma veidu ietekmi trīs līmeņos: 1) strukturālajā, 2) kontekstuālajā un 3) secīgajā (Frogeri et al., 2022). Stratēģiskie līderi, no vienas puses, ļauj izmantot uzņēmuma resursus un spējas, un tādējādi samazināt dispersiju, vienlaikus nodrošinot finansiālu vērtību. No otras puses, daudzpusīgs stratēģiskais līderis koncentrējas uz to, lai veicinātu tendenču izpēti savā nozarē un ārpus tās. Tika apzināta vēl viena galvenā īpašība, kas ir virzošā transformācija. Jaunu iespēju sajušana un izmantošana var pārvērsties transformācijā, tāpēc stratēģiskais līderis virzīs transformāciju no stratēģiskās perspektīvas. Tādējādi darbinieku pilnvarošana ir trešā būtiskākā stratēģiskā līdera raksturojošā iezīme. Lai darbiniekam būtu prasmes izmantot stratēģiskā līdera doto varu, teorētiskais ietvars liecina, ka stratēģiskajam līderim ir jāattīsta iekšējās zināšanas. Pēdējā noteiktā raksturojošā iezīme ir iekšējo un ārējo ieinteresēto personu iesaistīšana. Tā izrādījās īpaši nozīmīga, ja uzņēmums solīja radīt sociālu rezultātu, un tika noteikta bibliometriskās analīzes gaitā.

Atkarīgais mainīgais lielums ir kopīgas vērtības radīšana. Tas ir, uzņēmumu spēja nodrošināt gan sociālos, gan uzņēmējdarbības rezultātus. Tāpēc teorētiskais modelis parāda stratēģiskās līderības ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu. Veicot analīzi, tika identificēts viens moderējošais mainīgais lielums – digitālo tehnoloģiju ieviešana. Tas norāda uz uzņēmumu spēju novērtēt un pieņemt digitālās tehnoloģijas, kas palīdzēs stratēģiskajiem līderiem un uzņēmumam radīt kopīgu vērtību, izmantojot digitālās tehnoloģijas. Pamatojoties uz teorētisko pētījuma modeli, tika

izstrādātas hipotēzes, kuru mērķis ir rast atbildes uz pētījuma jautājumiem, skatīt “Ievada” sadaļas 11. punktu.

Šajā pētījumā izvirzītās 28 hipotēzes attiecas uz dažādu faktoru ietekmi uz sociālajiem un uzņēmējdarbības rezultātiem un finanšu rezultātiem, kā arī uz digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošo ietekmi. Teorētiskais modelis liecina, ka resursu izmantošanas un izpētes intensitāte, transformācijas veicināšana, sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, darbinieku pilnvarošana un iekšējo zināšanu attīstīšana varētu pozitīvi ietekmēt gan sociālos, gan uzņēmējdarbības rezultātus.

Promocijas darbā ir izmantota jaukta metode saskaņā ar Creswell & Plano Clark (2018): “Jaukto metožu pētījuma konstrukcija ir procedūra, ar kuras palīdzību tiek vāktas, analizētas un “sajauktas” gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes vienā pētījumā vai pētījumu sērijā, lai izprastu kādu pētījuma problēmu (Creswell and Clark, 2018).” Tas notiek tāpēc, ka šajā vienotajā pētījumā tiek izmantotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētniecības metodes, lai izprastu pētījuma jautājumus (Creswell, 2012). Mērķis ir palielināt secinājumu ticamību un derīgumu, apstiprinot priekšlikumu, izmantojot divus vai vairākus neatkarīgus novērtējumus (Heale and Forbes, 2013). Tāpēc pastāv metodoloģiskā triangulācija, kas ietver vairāk nekā vienas metodes izmantošanu, lai izpētītu pētījuma jautājumu. Tas nodrošina, ka pētījums būs precīzs, jo informācija pamatojas uz vairākiem informācijas avotiem, personām vai procesiem. Tādējādi tas mudina pētnieku izstrādāt ziņojumu, kas ir gan precīzs, gan ticams (Creswell and Guetterman, 2019). Liekot uzsvāru uz jauktām metodēm kā triangulācijas avotu lielākai validitātei, netiek ņemta vērā jaukto metožu pētījuma vērtība, kas ļauj izmantot kvalitatīvo un kvantitatīvo metožu nepārklājošās stiprās un vājās puses, lai labāk izprastu sarežģītu parādību – stratēģisko līderību (Woolley, 2009). Jauktās metodes konstrukcija ir paskaidrojoša, secīga konstrukcija, kuras ietvaros pētnieks sāk ar kvantitatīvo posmu un pēc tam seko kvalitatīvais posms, lai palīdzētu izskaidrot kvantitatīvos rezultātus (Creswell and Clark, 2017).

Aptaujas pētījums

Aptaujas pētījumi sniedz dažādas priekšrocības datu vākšanā un informācijas analīzē. Pirmkārt, tā ir efektīva metode, kas ļauj īsā laikā iegūt informāciju no liela respondentu skaita (Babbie, 2016). Tas ir tāpēc, ka aptaujas ir standartizētas un ļauj pētniekiem uzdot visiem respondentiem vienu un to pašu jautājumu kopumu, kas samazina atbilžu atšķirības un atvieglo datu salīdzināšanu (Gall, Borg, & Gall, 1996). Tāpēc aptaujas pētījumi ļauj pētniekiem vākt datus par jutīgām tēmām un iegūt patiesas atbildes no respondentiem, kuri var justies ērtāk, atklājot savu viedokli anonīmi (Babbie, 2016). Turklāt aptaujas pētījumi var sniegt ieskatu konkrētas populācijas grupas attieksmē, uzvedībā un īpašībās, kas var sniegt informāciju lēmumu pieņemšanas procesos (Gall et al., 1996). Aptaujas instruments pirmajā posmā būs aptaujas anketa.

Lai apkopotu populācijas atbildes, tiks izmantota Likerta skala (Likert, 1932), un parasti ir pieci atbilžu līmeņi, sākot no 5 = piekrītu līdz 1 = nepiekrītu, ar 3 = neitrālu atbilžu veidu (Jamieson, 2004). To izmanto, lai novērtētu piekrišanas vai nepiekrišanas līmeni simetriskā “piekrītu–nepiekrītu” skalā, sākot no “nepiekrītu”, “nedaudz nepiekrītu”, “ne piekrītu, ne nepiekrītu”, “nedaudz piekrītu”, “piekrītu”. Likerta skala ir līdzīga Terstona (Thurstone) skalai, tomēr to ir vienkāršāk attīstīt un analizēt (Salkind, 2018, 120.–121. lpp.). Tiks izmantota 5 punktu Likerta skala, un saskaņā ar Babakus un Mangold (1992) viedokli šādas skalas izmantošana palīdzēs palielināt atbilžu skaitu un kvalitāti, kā arī samazinās respondentu “frustrācijas līmeni” (Buttle, 1996). Lai novērtētu atkarīgā mainīgā lieluma “Sociālie rezultāti” un “Biznesa rezultāti” raksturlielumus kopīgas vērtības radīšanā, tika izmantota 4 punktu Likerta skala. Tas tika veikts, novērtējot uzlabojumu līmeni, t. i., stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes ietekmi uz kopīgas

vērtības radīšanu. Četri varianti ir šādi: “uzlabojums”, “stabils”, “pasliktinājums”, “neesmu pārliecināts” (Brown, 2010).

Kopumā ir 37 galvenie jautājumi, kas sadalīti četrās galvenajās daļās. 15 no 37 jautājumiem ir pakārtoti apgalvojumi, uz kuriem respondents atbild ar 5 punktu Likerta skalas palīdzību, un kopumā aptaujā ir 111 pakārtoti apgalvojumi.

Pēc aptaujas datu apkopošanas tika uzsākta konstruktīva analīze. Pirmais solis bija validitāte un uzticamība. Faktoru slodzes ir būtisks izpētes faktoru analīzes un apstiprinošās faktoru analīzes komponents, ko parasti izmanto sociālo zinātņu pētījumos, lai noteiktu novērojamo mainīgo lielumu pamatdimensijas (Velicer & Fava, 1998). Pētījumā tika izmantota strukturālo vienādojumu modelēšana (SEM) ar butstrapa ceļu statistiku. Tas ir spēcīgs analītisks rīks, ko var izmantot, lai izpētītu attiecības starp latentajiem mainīgajiem datu kopā (Hair et al., 2019). Viena no galvenajām SEM priekšrocībām ir tā, ka tā ļauj pārbaudīt sarežģītus daudzdimensiju modeļus, kas ietver vairākus atkarīgos un neatkarīgos mainīgos (Kline, 2015). Izmantojot butstrapa ceļa statistiku, pētnieki var iegūt stabilas aplēses par attiecību starp mainīgajiem lielumiem nozīmīgumu un stiprumu pat tad, ja nav izpildīti normalitātes un linearitātes pieņēmumi (Efron & Tibshirani, 1994).

Kvalitatīvo datu vākšanas nolūkā interviju kandidātu atlase pamatojas uz Finkelstein et al. (2009) metodi. Šo metodi sākotnēji ieviesa kvalitatīvajos pētījumos 20. gadsimta 50. gados kā līdzekli, lai izvairītos no iespējamās neobjektivitātes, kas rodas, izmantojot tikai vienu metodoloģiju (Williamson, 2005). Triangulācijas pieejas izmantošana un šī metodoloģiskā daudzveidība palīdz validēt iegūtos pētījuma rezultātus, savstarpēji pārbaudot informāciju no dažādiem aspektiem, tādējādi samazinot neobjektivitātes risku un uzlabojot šā pētījuma vispārējo stabilitāti un derīgumu. Patona (Patton, 2015) metodoloģijā tiek atbalstīta plaša perspektīvu spektra iekļaušana, lai stiprinātu pētījuma rezultātu ticamību un validitāti. Patons ir slavens ar savu uzsvāru uz kvalitatīvās pētniecības metodēm, kas pēc būtības novērtē dziļumu, niānses un datu bagātību, ko var sniegt starptautiskie eksperti (Patton, 2015). Intervijas jautājumi izriet no aptaujas rezultātiem. Individuālas sarunas, kurās izmanto intervijas vadlīnijas, sauc arī par daļēji strukturētām intervijām (Salkind, 2018, 158.–162. lpp.). Piesātinājums kvalitatīvajā pētījumā ir brīdis, kad no pētījuma izrietošās tēmas ir pietiekami izplūdušas, lai papildu interviju veikšana nesniegtu jaunas atziņas, kas mainītu šīs tēmas. Pēc noteikta interviju skaita atdeve samazinās, par tēmu tiek uzziņāts maz vai nemaz jaunas informācijas. Tas ir brīdis, kad ir sasniegts piesātinājums, un turpmākas intervijas vairs nav nepieciešamas (Guest et al., 2006).

2.0. tabula

Kritēriji stratēģisko līderu atlasei ekspertu intervijām

Izlases kritēriji	Kritēriju definīcija
Izglītības līmenis	Kandidāti, kuriem ir laba izglītība attiecīgajā jomā, piemēram, uzņēmējdarbībā, inženierzinātnēs vai vadībā. Maģistra grāds, MBA vai PhD.
Profesionālā pieredze	Kandidāti, kuriem ir plaša pieredze stratēģiskās vadības amatos, vēlams, vadības līmenī. Vēlama pieredze digitālo tehnoloģiju izmantošanā un vadības transformācijā.
Ārējā atzinība	Kandidāti, kuri ir saņēmuši ārēju atzinību par savām stratēģiskās līderības prasmēm, piemēram, apbalvojumus vai atspoguļojumu plašsaziņas līdzekļos.

Sektors	Finanses, enerģētika, veselības aprūpe un IKT. Balstoties uz literatūras pārskatu un izlases lielumu.
Valsts	Dānija, Latvija un divi no citas valsts, lai nodrošinātu objektivitāti.

Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz Finkelstein et al. (2009) un aptaujas datiem

Kopumā, izvēloties stratēģiskos līderus ar augstāko izglītību uzņēmējdarbības jomā, daudzveidīgu pieredzi nozarē un ārēju atzinību, var palielināt efektīvas līderības un veiksmīgas organizācijas snieguma iespējamību.

Nepieciešamība uzlabot stratēģisko līderību, lai radītu kopīgu vērtību

Kā aprakstīts iepriekš, promocijas darba vajadzībām tika veikta aptauja. Šis kvantitatīvās aptaujas metodes nolūkos 405 no 411 aptaujas anketām bija derīgas, tajās nebija kļūdu un tās bija pareizi aizpildītas, kā arī tās bija reprezentatīvas attiecībā uz populāciju.

Visas savāktās atbildes tika sadalītas pēc amata, sektora, uzņēmuma lieluma, atrašanās vietas, uzņēmējdarbības reģiona, vecuma un dzimuma, skatīt 2.1. tabulu.

2.1. tabula

Respondentu sadalījums

Mainīgais lielums	Respondenti	
	n	%
Amats		
Vadītājs	164	40,5 %
Menedžeris	208	51,4 %
Speciālists	33	8,1 %
Sektors		
Izglītība	58	14,3 %
Enerģētika	81	20,0 %
Finanses	100	24,7 %
Veselības aprūpe	52	12,8 %
IKT (<i>ICT</i>)	73	18,0 %
Cita	41	10,1 %
Uzņēmuma lielums		
Liels	199	49,1 %
Vidējs	206	50,9 %
Atrašanās vieta		
Dānija	249	61,5 %
Latvija	156	38,5 %
Biznesa reģions		
Globāli	147	36,3 %
ES (<i>EU</i>)	165	40,7 %
Reģiona mērogā	93	23,0 %
Vecums		
25–34	20	4,9 %
35–44	122	30,1 %
45–54	127	31,4 %
55–64	105	25,9 %
65–74	31	7,7 %
Dzimums		
Vīrietis	224	55,3 %
Sieviete	181	44,7 %

Avots: pamatojoties uz autora empīriskā pētījuma rezultātiem.

Tabulā 2.1. Respondentu sadalījums sniegta informācija par respondentiem veiktajā aptaujā. Tika iekļauti šādi mainīgie lielumi: amats, sektors, uzņēmuma lielums, atrašanās vieta, uzņēmējdarbības reģions, vecums un dzimums. Katrs mainīgais lielums ir sadalīts kategorijās, un ir norādīts respondentu skaits un respondentu procentuālā daļa katrā kategorijā.

Tālāk tiks izklāstīts neatkarīgais mainīgais, moderējošais mainīgais un atkarīgais mainīgais, un tie tiks sadalīti konstruktos saskaņā ar teorētisko modeli.

Neatkarīgi mainīgie:

1) Konstrukts – izpēte (daudzpusīgums) (EPR), līderi labprāt pēta jaunas tendences jūsu nozarē (ERNT), un līderi cenšas izpētīt jaunas iespējas (ERNO), un mans uzņēmums koncentrējas uz iespējamās nākotnes programmas plānošanu (ERFA). 2) Konstrukts – izmantošana (daudzpusīgums) (EPT). Līderi pilnībā izmanto esošos resursus (ETRF) un līderi koncentrējas uz vērtību ķēdes efektivitāti (ETVC). 3) Konstrukts – transformācijas veicināšana (FRT). Līderi mudina iesaistīties pārmaiņu projektos L08 (DRCP), un līderi nodrošina uzņēmuma mēroga transformāciju L09 (DRCT). 4) Konstrukts – sadarbība ar ieinteresētajām personām (EST). Līderi koncentrējas uz sadarbību ar jaunām ieinteresētajām personām L03 (ESNS), un līderi ir izveidojuši partnerības ar ārējiem partneriem L04 (ESEP), un jaunu partnerību veidošana ir daļa no stratēģiskās programmas MA3 (ESSA). 5) Konstrukts – iekšējo zināšanu attīstīšana (DIK). Līderi koncentrējas uz darbinieku jauno kompetenču attīstīšanu L07 (DKNC), un uzņēmums par prioritāti izvirza darbinieku apmācību MA6 (DKTE). 6) Konstrukts – darbinieku pilnvarošana (EEM). Līderi pilnvaro darbiniekus pieņemt lēmumus L11 (EMMD).

Moderējošais mainīgais – digitālo tehnoloģiju ieviešana (DTA). Uzņēmums eksperimentē ar jaunām digitālajām tehnoloģijām (DTER) un pilnībā izmanto pašreizējās digitālās tehnoloģijas (DTET).

Atkarīgi mainīgie:

1) Sociālie rezultāti (SOC). Sociālie jautājumi ir daļa no mūsu stratēģiskās darba kārtības (SOSA), un mana uzņēmuma līderi atzīst sociālos jautājumus par uzņēmuma atbildību (SOCR). 2) Uzņēmējdarbības rezultāti (BUS). Tirgus daļa (BUMS), zīmola atpazīstamība (BUBR) un klientu apmierinātība (BUCS). 3) Finanšu darbības rezultāti (FIP). Ieņēmumi (FIRE) un kopējie finanšu rezultāti (FIOP).

2.2. tabula

Mērījuma modeļa faktoru slodzes

Punkti	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTI (DTA)	SOC	BUS	FIP	Zīme
ETRF	0,720										< 0,001
ETVC	0,897										< 0,001
ERNT		0,808									< 0,001
ERNO		0,791									< 0,001
ERFA		0,819									< 0,001
DRCP			0,842								< 0,001
DRCT			0,793								< 0,001
ESNS				0,814							< 0,001
ESEP				0,758							< 0,001
DKNC					0,773						< 0,001
DKTE					0,851						< 0,001
EMMD						1,000					< 0,001
DTER							0,859				< 0,001

DTET						0,893				< 0,001
SOSA							0,847			< 0,001
SOCR							0,856			< 0,001
BUMS								0,830		< 0,001
BUBR								0,731		< 0,001
BUCS								0,758		< 0,001
FIRE									0,910	< 0,001
FIOP									0,893	< 0,001

Avots: Autora veikta kompilācija, izmantojot RStudio

Divi visbiežāk izmantotie ticamības noteikšanas koeficienti ir Kronbaha alfa (Cronbach's alpha) un saliktā ticamība (composite reliability) (ρ_{OC}). Kronbaha alfa ir apakšējā robeža, bet saliktā ticamība ρ_{OC} ir augšējā iekšējās konsekvences ticamības robeža. Ticamības koeficients (reliability coefficient) ρ_{OA} atrodas starp šīm robežām un labi raksturo konstrukta iekšējās konsekvences ticamību (internal consistency reliability), skatīt 2.3. tabulu.

2.3. tabula

Ticamības koeficienti

Konstrukts	α	ρ_{OC}	AVE	ρ_{OA}
EPT	0,505	0,794	0,661	0,611
EPR	0,741	0,848	0,650	0,767
DRT	0,507	0,802	0,669	0,608
EST	0,712	0,834	0,626	0,732
DIK	0,570	0,795	0,661	0,603
DTI (DTA)	0,699	0,869	0,768	0,707
SOC	0,622	0,841	0,726	0,623
BUS	0,686	0,817	0,599	0,735
FIP	0,770	0,897	0,813	0,774

Avots: Autora veikta kompilācija, izmantojot RStudio

Kā ierosina Henseler et al. (2015), dubultā nevienlīdzība $0,60 < \rho_{OA} < 0,8$ ir spēkā, tāpēc var secināt, ka iekšējās konsekvences ticamība ir noteikta.

Konverģējošā validitāte (*convergent validity*) ir norāda, cik lielā mērā konstrukts konverģē, lai izskaidrotu tā rādītāju dispersiju. Metrika, ko izmanto, lai novērtētu konstrukta konverģento validitāti, ir vidējā ekstrahētā dispersija (*average variance extracted – AVE*) visiem katra konstrukta indikatoriem. AVE definē kā ar konstruktu saistīto indikatoru kvadrātisko slodžu vidējo vērtību (t. i., kvadrātisko slodžu summa, dalīta ar indikatoru skaitu). Tāpēc AVE ir līdzvērtīgs konstrukta kopīgumam (*communality*). Minimālais pieļaujamais AVE ir 0,50 – AVE norāda indikatoru dispersiju, kas veido konstruktu (Hair et al., 2019). Kā redzams 2.5. tabulā, AVE vērtības ir virs nepieciešamā minimālā līmeņa 0,50 (Hair et al., 2019). Tādējādi reflektīvi mērīto konstruktu mērījumiem ir augsts konverģentās validitātes līmenis.

Diskriminējošā validitāte (*discriminant validity*) ir pakāpe, kādā dažādu koncepciju mērījumi atšķiras. Tas parāda, cik labi tests mēra koncepciju, kuras mērīšanai tas ir izstrādāts. Ja divi vai vairāki konstrukti ir unikāli, to derīgajiem mērījumiem nevajadzētu būt pārāk lielai korelācijai.

Saskaņā ar Fornela un Larkera (*Fornell & Larcker*) kritēriju (FL) diskriminējošā validitāte ir noteikta, ja visu konstruktu mono-iezīmes un hetero-metodes korelācijas ir lielākas nekā hetero-iezīmes un hetero-metodes korelācijas (t. i., konstrukta AVE kvadrātsakne ir lielāka nekā tā korelācija ar visiem citiem konstruktiem).

2.4. tabula

FL koeficienti.

Konstrukts	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTI (DTA)	SOC	BUS	FIP
EPT	0,813									
EPR	0,315	0,806								
DRT	0,299	0,400	0,818							
EST	0,269	0,613	0,324	0,791						
DIK	0,307	0,504	0,425	0,464	0,813					
EEM	0,328	0,404	0,426	0,396	0,418	1,000				
DTI (DTA)	0,217	0,479	0,290	0,450	0,499	0,333	0,876			
SOC	0,223	0,517	0,365	0,455	0,468	0,406	0,487	0,852		
BUS	0,137	0,328	0,220	0,284	0,277	0,189	0,271	0,276	0,774	
FIP	0,174	0,363	0,154	0,343	0,332	0,194	0,342	0,262	0,584	0,902

Avots: autoru aprēķini, izmantojot RStudio

Kā redzams 2.4. tabulā, FL koeficienti konstruktam (treknrakstā uz diagonāles) ir lielāki nekā tā korelācija ar citiem konstruktiem, tādējādi sniedzot spēcīgu pierādījumu diskriminējošas validitātes noteikšanai.

Diskriminējošo validitāti var novērtēt, pamatojoties uz hetero-iezīmes-mono-iezīmes (HTMT) attiecību, kas ir korelāciju starp konstruktiem aplēse. Kā redzams 2.5. tabulā, visi HTMT koeficienti ir ievērojami zemāki par Henseler et al. (2015) ierosināto sliekšni (0,85), tātad diskriminējošā validitāte ir noteikta. Visi bootstrapa HTMT iekļaujas 95 % pārlicības intervālos.

2.5. tabula

HTMTL koeficienti.

Konstrukts	EPT	EPR	DRT	EST	DIK	EEM	DTI (DTA)	SOC	BUS	FIP
EPT	.									
EPR	0,506	.								
DRT	0,621	0,657	.							
EST	0,451	0,813	0,534	.						
DIK	0,625	0,812	0,839	0,731	.					
EEM	0,466	0,474	0,599	0,463	0,602	.				
DTI (DTA)	0,364	0,652	0,495	0,598	0,841	0,399	.			
SOC	0,383	0,722	0,647	0,658	0,843	0,514	0,736	.		
BUS	0,215	0,432	0,373	0,363	0,456	0,221	0,366	0,412	.	
FIP	0,261	0,469	0,249	0,443	0,527	0,219	0,462	0,378	0,743	.

Avots: autoru aprēķini, izmantojot RStudio

HTMTL matricā, 2.5. tabulā, parādītas attiecības starp konstruktiem un atkarīgajiem mainīgajiem. Matricā norādītās vērtības atspoguļo korelācijas koeficientus starp konstruktiem un atkarīgajiem mainīgajiem, un vērtības svārstās no -1 līdz 1 , kur 1 norāda uz pilnīgu pozitīvu korelāciju, 0 norāda, ka korelācijas nav, un -1 norāda uz pilnīgu negatīvu korelāciju.

HTMT analīzes rezultāti, kas atspoguļoti korelācijas matricā iepriekš, liecina, ka pētījuma konstruktiem ir pieņemama diskriminējošā validitāte un spēcīga konverģentā validitāte.

Aprakstošā statistika

2.6. tabulā sniegta aptaujas neatkarīgo mainīgo aprakstošā statistika, kas sadalīta pa respondentu grupām. Mainīgie lielumi ietver izpēti, izmantošanu, transformācijas veicināšanu, sadarbību ar ieinteresētajām personām, iekšējo zināšanu attīstīšanu un darbinieku pilnvarošanu. Dati ietver arī moderējošo mainīgo lielumu – digitālo tehnoloģiju ieviešanu.

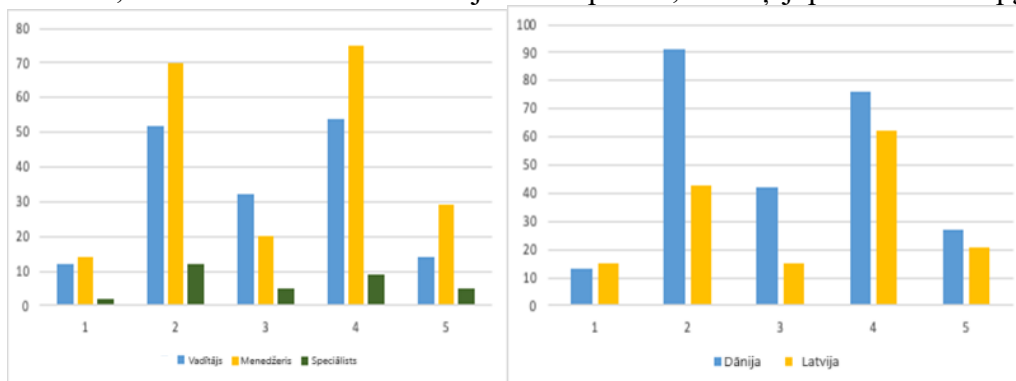
2.6. tabula

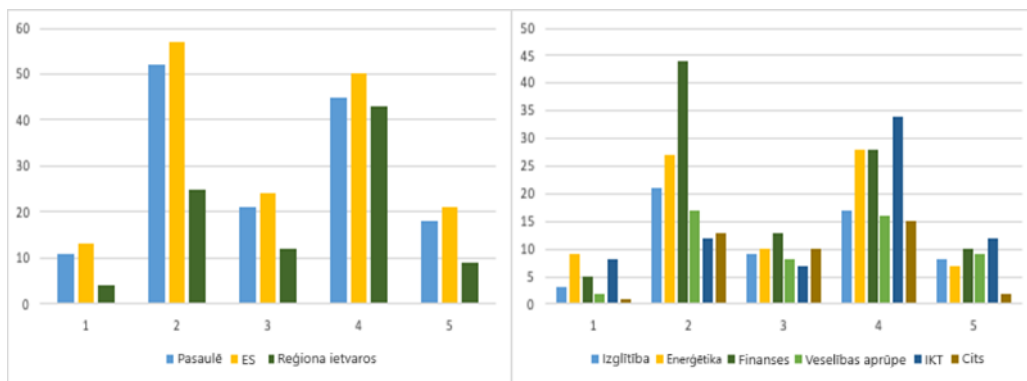
Neatkarīgo mainīgo aprakstošā statistika pēc respondentu grupām

Mainīgais lielums	n	Vidējais	SD	SE	LCL	UCL	Med	Min.	Maks.	LCL _{med}	UCL _{med}
ERNT	405	3,91	1,08	0,054	3,81	4,02	4	1	5	4	4
ERNO	405	3,82	1,05	0,052	3,72	3,93	4	1	5	4	4
ERFA	405	3,80	1,07	0,053	3,69	3,90	4	1	5	4	4
ETRF	405	3,11	1,19	0,059	2,99	3,22	3	1	5	3	4
ETVC	405	3,52	1,16	0,058	3,41	3,63	4	1	5	4	4
DRCP	405	3,45	1,09	0,054	3,35	3,56	4	1	5	4	4
DRCT	405	3,16	1,14	0,057	3,05	3,27	3	1	5	3	4
ESNS	405	3,63	1,17	0,058	3,52	3,74	4	1	5	4	4
ESEP	405	3,42	1,23	0,061	3,30	3,54	4	1	5	3	4
ESSA	405	3,69	1,10	0,055	3,58	3,80	4	1	5	4	4
DKNC	405	3,53	1,12	0,055	3,42	3,64	4	1	5	4	4
DKTE	405	3,53	1,31	0,065	3,40	3,66	4	1	5	4	4
EMMD	405	3,56	1,13	0,056	3,45	3,67	4	1	5	4	4
DTER	405	3,45	1,25	0,062	3,33	3,57	4	1	5	4	4
DTET	405	3,14	1,29	0,064	3,01	3,26	3	1	5	3	4

Avots: autoru aprēķini, izmantojot RStudio

Interesanti ir redzēt, ka viszemākais vidējais rādītājs no visiem mainīgajiem ir ETRF, kas ir *Līderi pilnībā izmanto esošos resursus*. Zemāk ir ilustrētas ETRF atbildes. Aplūkojot mediānu (2.1. attēls), ir svarīgi saprast, ka, neraugoties uz to, ka vidējais rādītājs ir aptuveni 3, ja mediāna ir 3, tas liecina, ka mazāk nekā 50 % vadītāju vai nu piekrīt, vai daļēji piekrīt ETRF apgalvojumam.





2.1. attēls Respondenti pēc kategorijas

Avots: autora izveidots

Savukārt DRT konstrukta un divu mainīgo – Līderi mudina iesaistīties pārmaiņu projektos (DRCP) un Līderi nodrošina uzņēmuma mēroga transformāciju (DRCT) – vidējie rādītāji ir attiecīgi 3,45 un 3,16.

Attiecībā uz konstruktu *Sadarbība ar ieinteresētajām personām* (EST) un mainīgajiem lielumiem, *Līderi koncentrējas uz sadarbību ar jaunām ieinteresētajām personām* (ESNS). Attiecībā uz sadarbību ar ieinteresētajām personām ESNS vidējais rādītājs ir visaugstākais starp visiem mainīgajiem lielumiem (3,63), kas norāda, ka līderi salīdzinoši lielu uzvaru liek uz sadarbību ar jaunām ieinteresētajām personām. Augstākā vidējā vērtība (3,73) ir vadītājiem, kam seko menedžeri un speciālisti. Līderi ir attīstījuši partnerattiecības ar ārējiem partneriem (ESEP), kuru kopējais vidējais rādītājs ir 3,42. Visaugstākais vidējais rādītājs pēc amata ir speciālistiem, kam seko vadītāji. Atrašanās vietas ziņā Latvijai ir augstākais vidējais rādītājs (3,56), bet Dānijai – zemāks (3,31). Jaunu partnerību veidošana ir daļa no stratēģiskās programmas (ESSA). Kopējais vidējais rādītājs ir ceturtais augstākais (3,69). Ir skaidrs, ka vadītājiem ir visaugstākais vidējais rādītājs (3,82). Enerģētikas un veselības aprūpes nozarē ir visaugstākais vidējais rādītājs (3,85).

Tālāk seko – *Attīstīt iekšējās zināšanas* (DIK) un divi mainīgie – *Līderi koncentrējas uz darbinieku jauno kompetenču attīstīšanu* (DKNC), *Uzņēmuma prioritāte ir darbinieku apmācība* (DKTE). Abās grupās kopējais vidējais rādītājs ir 3,53, un abās grupās visaugstākais vidējais rādītājs ir vadītājiem, kam seko menedžeri un speciālisti.

Darbinieku pilnvarošana (EEM) un mainīgais lielums – *Līderi pilnvaro darbiniekus pieņemt lēmumus* (EMMD). Attiecībā uz darbinieku pilnvarošanu (EEM) kopējais vidējais rādītājs ir 3,56, un tas norāda, ka līderi koncentrējas uz darbinieku pilnvarošanu, bet kā stratēģiskajam līderim tas varētu būt mazāk svarīgs jautājums. Starp dažādām grupām nav lielu atšķirību.

Moderējošais mainīgais – *digitālo tehnoloģiju ieviešana* (DTA) un divi mainīgie – *Uzņēmums eksperimentē ar jaunām digitālajām tehnoloģijām* (DTER), *Uzņēmums pilnībā izmanto pašreizējās digitālās tehnoloģijas* (DTET). Vidējais rādītājs *Uzņēmums eksperimentē ar jaunām digitālajām tehnoloģijām* (DTER) ir 3,45 punkti no 5, un standarta novirze ir 1,25. Tas liecina, ka respondenti vidēji uzskata, ka viņu uzņēmums ir mēreni iesaistīts eksperimentēšanā ar jaunām digitālām tehnoloģijām.

Atkarīgo mainīgo aprakstošā statistika

Mainīgais lielums	n	Vidējais	SD	SE	LCL	UCL	Med	Min.	Maks.	LCL _{med}	UCL _{med}
SOSA	405	3,41	1,17	0,058	3,30	3,53	4	1	5	4	4
SOCR	405	3,71	1,16	0,058	3,59	3,82	4	1	5	4	4
BUMS	405	3,05	0,75	0,038	2,98	3,13	3	1	4	3	3
BUBR	405	3,04	0,81	0,040	2,96	3,12	3	1	4	3	3
BUCS	405	3,15	0,79	0,039	3,08	3,23	3	1	4	4	4
FIRE	405	3,19	0,94	0,046	3,10	3,28	4	1	4	3	4
FIOP	405	3,14	0,82	0,041	3,06	3,22	3	1	4	3	3

Avots: autoru aprēķini, izmantojot RStudio

2.7. tabula, *Atkarīgo mainīgo aprakstošā statistika* ietver piecus atkarīgos mainīgos: SOSA, SOCR, BUMS, BUBR, un BUCS, kā arī FIRE un visbeidzot FIOP.

SOSA vidējais rādītājs ir 3,41. SOCR ir augstāks vidējais rādītājs 3,71 un līdzīga standartnovirze 1,16, kas norāda, ka SOCR ir vidēji augstākas vērtības nekā SOSA. Standartklūda un ticamības robežas arī ir līdzīgas SOSA.

BUMS ir zemāks vidējais rādītājs (3,05) un zemāka standartnovirze (0,75), kas liecina, ka šim mainīgajam lielumam ir zemākas vidējās vērtības un tas ir mazāk mainīgs nekā citi tabulā minētie mainīgie lielumi. BUBR ir līdzīga vidējā vērtība un standartnovirze kā BUMS, bet ar nedaudz plašākām ticamības robežām. Plašākas ticamības robežas attiecībā uz BUBR liecina, ka var būt lielāka nenoteiktība par šā rādītāja patieso vērtību, un tas varētu būt koncerna līderi. BUBR ir zīmola atpazīstamības rādītājs, un plašākas ticamības robežas liecina, ka zīmola atpazīstamības vērtējumos uzņēmumam var būt lielāks mainīgums. BUCS ir augstāks vidējais rādītājs nekā BUMS un BUBR, bet tam ir līdzīga standartnovirze. Attiecībā uz finanšu rezultātiem arī vidējie rādītāji ir aptuveni skalas viduspunktā (3), un visaugstākais vidējais rādītājs ir FIRE (3,19), kas norāda, ka respondenti mēdz nedaudz augstāk vērtēt ieņēmumus nekā vispārējos finanšu rezultātus (FIOP).

Lai novērtētu digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošo ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu, mēs izmantojam butstrapa (nboot = 10000) ceļu statistiku.

Butstrapa ceļu statistika digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderācijas modelim

Ceļi	Orig.Est.	Boot. Vidējais	Boot.SD	t-stat	LCI	UCI	H testi
EPT -> SOC	-0,018	-0,018	0,042	-0,416	-0,103	0,064	H1 Nē
EPT -> BUS	-0,003	-0,000	0,045	-0,072	-0,088	0,089	H2 Nē
EPR -> SOC	0,193	0,192	0,063	3,040	0,065	0,314	H3 Jā
EPR -> BUS	0,172	0,173	0,070	2,457	0,039	0,314	H4 Jā
DRT -> SOC	0,090	0,092	0,045	1,977	0,003	0,181	H5 Jā
DRT -> BUS	0,069	0,070	0,042	1,658	-0,013	0,151	H6 Nē 9,8%

EST -> SOC	0,114	0,113	0,056	2,021	0,004	0,223	H7 Jā
EST -> BUS	0,069	0,071	0,057	1,214	-0,041	0,181	H8 Nē
DIK -> SOC	0,125	0,126	0,056	2,251	0,013	0,235	H9 Jā
DIK -> BUS	0,081	0,083	0,061	1,324	-0,039	0,204	H10 Nē
EEM -> SOC	0,122	0,120	0,052	2,343	0,018	0,223	H11 Jā
EEM -> BUS	-0,001	-0,002	0,051	-0,024	-0,098	0,101	H12 Nē
DTA -> SOC	0,214	0,214	0,050	4,306	0,117	0,310	H13 Jā
DTA -> BUS	0,093	0,090	0,056	1,661	-0,017	0,203	H14 Nē 9,7 %
EPT*DTA ->SOC	-0,069	-0,069	0,040	-1,726	-0,148	0,009	H15 Nē 8,5 %
EPT*DTA-> BUS	0,047	0,045	0,050	0,936	-0,055	0,143	H16 Nē
EPR*DTA-> SOC	-0,070	-0,071	0,062	-1,138	-0,193	0,049	H17 Nē
EPR*DTA-> BUS	0,042	0,043	0,074	0,564	-0,105	0,191	H18 Nē
DRT*DTA-> SOC	-0,023	-0,024	0,047	-0,476	-0,116	0,069	H19 Nē
DRT*DTA-> BUS	-0,024	-0,025	0,049	-0,495	-0,125	0,069	H20 Nē
EST*DTA-> SOC	0,124	0,124	0,062	2,009	0,005	0,246	H21 Jā
EST*DTA-> BUS	-0,100	-0,102	0,059	-1,693	-0,216	0,016	H22 Nē 9,1 %
DIK*DTA-> SOC	0,000	-0,000	0,054	0,004	-0,107	0,105	H23 Nē
DIK*DTA-> BUS	0,004	0,004	0,063	0,060	-0,118	0,130	H24 Nē
EEM*DTA-> SOC	-0,050	-0,050	0,050	-0,994	-0,148	0,049	H25 Nē
EEM*DTA-> BUS	0,044	0,046	0,058	0,757	-0,067	0,161	H26 Nē
SOC -> FIP	0,110	0,111	0,038	2,860	0,036	0,187	H27 Jā
BUS -> FIP	0,553	0,553	0,045	12,374	0,461	0,637	H28 Jā

Avots: autoru aprēķini, izmantojot RStudio

Izmantošana (EPT): Analīze parādīja, ka gan sākotnējā aplēse, gan butstrapa vidējā vērtība attiecībā uz resursu izmantošanas ietekmi uz sociālajiem rezultātiem bija -0,018, bet butstrapa standartnovirze bija 0,042. *t*-statistikas rādītājs bija -0,416, un 95 % ticamības intervāls svārstījās no -0,103 līdz 0,064. Šie statistikas dati liecina, ka, koncentrējoties tikai uz resursu izmantošanu, iespējams, netiek panākts būtisks pozitīvs sociālais iznākums.

Izpēte (EPR): Analīze parāda, ka izpētes ietekmei uz sociālajiem rezultātiem sākotnējais novērtējums bija 0,193, butstrapa vidējā vērtība bija 0,192 un butstrapa standartnovirze 0,063. *t*-statistikas rādītājs bija 3,040, un 95 % ticamības intervāls svārstījās no 0,065 līdz 0,314. Šie rezultāti norāda uz izpētes nozīmīgo pozitīvo ietekmi uz sociālajiem rezultātiem.

Transformācijas veicināšana (DRT): Analīze parādīja, ka DRT ceļa koeficients līdz sociālajiem rezultātiem bija 0,090 ar vidējo vērtību 0,092 un standartnovirzi 0,045. *t*-statistikas rādītājs bija 1,977, un 95 % ticamības intervāls svārstījās no 0,003 līdz 0,181. Šie rezultāti liecina par pozitīvu un nozīmīgu saikni starp transformācijas veicināšanu un sociālajiem rezultātiem.

Sadarbība ar ieinteresētajām personām (EST): Analīze liecina, ka sadarbība ar ieinteresētajām personām būtiski pozitīvi ietekmē sociālo rezultātu radīšanu, kā to apstiprina dati. Tomēr tās ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem nebija statistiski nozīmīga, kas liecina, ka ir nepieciešama niansētāka izpratne par tās ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem.

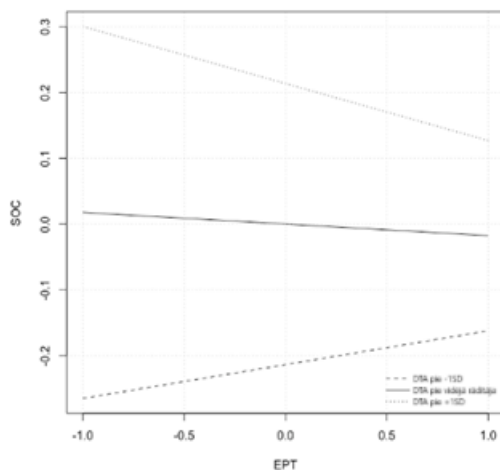
Iekšējo zināšanu attīstīšana (DIK): Analīze parāda, ka iekšējo zināšanu attīstīšanai ir nozīmīga pozitīva ietekme uz sociālajiem rezultātiem, par ko liecina ceļa koeficients 0,125 un *t*-statistika 2,251. Tomēr tās ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem nebija statistiski nozīmīga, kas liecina par nepieciešamību veikt turpmāku izpēti.

Darbinieku pilnvarošana (EEM): Analīze parāda, ka darbinieku pilnvarošanai ir nozīmīga pozitīva ietekme uz sociālo rezultātu radīšanu, ko apstiprina ceļa koeficients 0,120 un *t*-statistika

2,343. Tomēr tās ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem nebija statistiski nozīmīga, uzsverot vajadzību pēc visaptverošākas izpratnes par tās ietekmi.

Digitālo tehnoloģiju ieviešana (DTA): Analīze atklāj, ka DTA ir nozīmīga pozitīva ietekme uz sociālo rezultātu radīšanu, ko apstiprina sākotnējais novērtējums 0,214 un *t*-statistika 4,306. Tomēr tās ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem nebija statistiski nozīmīga, kas liecina, ka ir nepieciešama turpmāka izpēte par tās ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem.

Turklāt mijiedarbības jēdziens “EPT*DTA” norāda uz sarežģītu saistību, parādot, kā mainās resursu izmantošanas ietekme uz sociālajiem rezultātiem, mainoties digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Tas parāda, cik svarīgi ir ņemt vērā mijiedarbību starp dažādiem mainīgajiem lielumiem, lai iegūtu visaptverošu izpratni par to kopējo ietekmi. Precīzāku ieskatu moderējošā efektā sniedz slīpuma analīze, skatīt 2.3. attēlu.



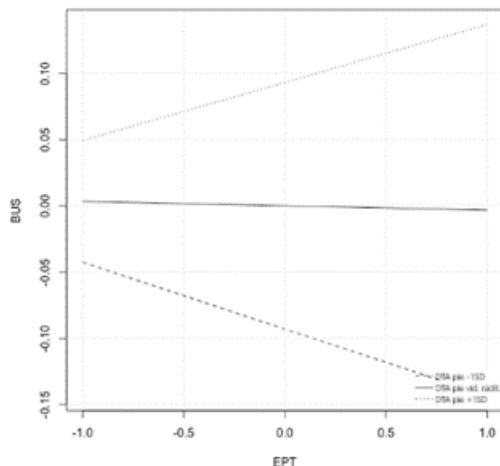
2.3. attēls “EPT*DTA” uz “SOC” mijiedarbības ietekmes slīpuma analīze.

Avots: autora aprēķini, izmantojot RStudio.

Nepārtrauktā līnija attēlo sakarību vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim, punktētā līnija – sakarību augstākam (vidējā DTA vērtība plus viena standartnovirze) digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim –, bet pārtraukta līnija – sakarību zemākam (vidējā DTA vērtība mīnus viena standartnovirze) digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Kā redzams, sakarība starp “EPT” un “SOC” ir pozitīva zemākajam “DTA” (pārtraukta) regresijas līnijas līmenim, par ko liecina tās pozitīvais slīpums, un negatīva augstākajam (pārtraukta) un vidējam (nepārtraukta) “DTA” regresijas līnijas līmenim, par ko liecina to negatīvais slīpums. Sakarā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos esošo resursu pilnīgas izmantošanas ietekme uz “SOC” ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos esošo resursu pilnīgas izmantošanas ietekme uz “SOC” ir spēcīgāka. Savukārt, kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika (-1,726) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 % (8,5 %), tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Mijiedarbības jēdziena “EPT*DTA” pozitīvā ietekme uz “BUS” ir 0,047, savukārt “EPT” vienkāršā ietekme uz “BUS” ir negatīva -0,003. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EPT” un “BUS” ir -0,003 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienību pieaugumu sakarība starp “EPT” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $-0,003 + 0,047 = 0,044$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru

DTA standartnovirzes vienības samazinājumu sakarība starp “EPT” un “BUS” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $-0,003 - 0,047 = -0,050$. Precīzāku ieskatu moderējošā efektā sniedz slīpuma analīze, skatīt 2.4. attēlu turpmāk.



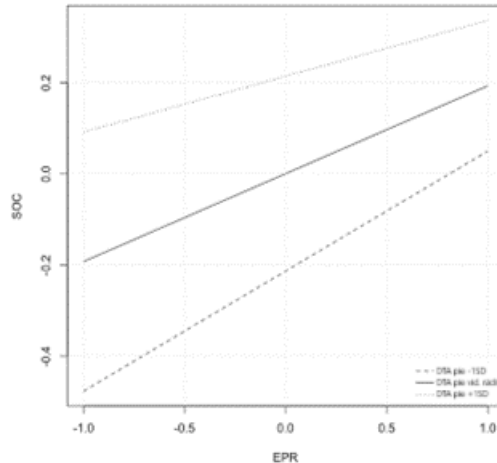
2.4. attēls “EPT*DTA” uz “BUS” mijiedarbības ietekmes slīpuma analīze.

Avots: autora aprēķini, izmantojot RStudio.

Kā redzams, sakarība starp “EPT” un “BUS” ir pozitīva augstākam “DTA” līmenim (punktētā) regresijas līnijā, par ko liecina tās pozitīvais slīpums, un negatīva vidējam “DTA” līmenim (nepārtrauktā) un zemākam “DTA” līmenim (pārtraukta) regresijas līnijās, par ko liecina to negatīvais slīpums. Sakarā ar pozitīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos esošo resursu pilnīgas izmantošanas ietekme uz “BUS” ir spēcīgāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos esošo resursu pilnīgas izmantošanas ietekme uz “BUS” ir vājāka.

Kā redzams M1 tabulā, *t*-statistika (0,936) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “BUS”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EPR*DTA” ir negatīva ietekme uz “SOC” – 0,070, savukārt vienkāršā “EPR” ietekme uz “SOC” ir 0,193. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EPR” un “SOC” ir 0,193 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “EPR” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,193 - 0,070 = 0,123$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “EPR” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,193 - (-0,070) = 0,263$. Precīzāku ieskatu moderējošā efektā sniedz slīpuma analīze, skatīt 6. attēlu.



2.5. attēls “EPR*DTA” uz “SOC” mijiedarbības ietekmes slīpuma analīze.

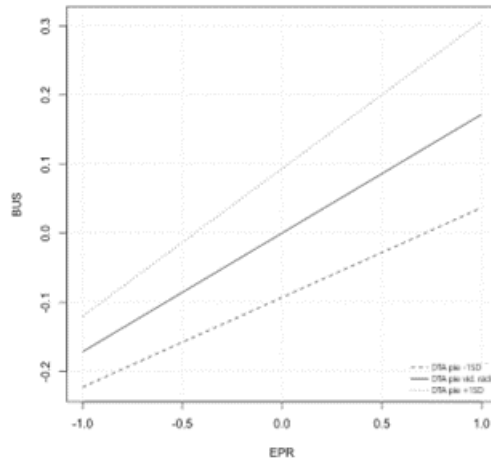
Avots: autora aprēķini, izmantojot RStudio.

Kā redzams 2.5. attēlā, sakarība starp “EPR” un “SOC” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks izpētes līmenis iet roku rokā ar augstāku sociālo vērtību līmeni. Sakarā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz sociālajām vērtībām ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz sociālajām vērtībām ir spēcīgāka.

Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika (−1,138) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5%, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EPR*DTA” ir pozitīva ietekme uz “BUS” 0,042, savukārt vienkāršā “EPR” ietekme uz “BUS” ir 0,172. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EPR” un “BUS” ir 0,172 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “EPR” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,172 + 0,042 = 0,213$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu sakarība starp “EPR” un “BUS” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,172 - 0,042 = -0,130$.

Kā redzams 2.6. attēlā zemāk, sakarība starp “EPR” un “BUS” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks izpētes līmenis iet roku rokā ar augstāku uzņēmējdarbības vērtību līmeni. Saistībā ar pozitīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir spēcīgāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir vājāka.



2.6. attēls “EPR*DTA” uz “BUS” mijiedarbības ietekmes slīpuma analīze.

Avots: autora aprēķini, izmantojot RStudio.

Kā redzams 2.8. tabulā, t -statistika (0,564) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “BUS”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Mijiedarbības jēdzienam “DRT*DTA” ir negatīva ietekme uz “SOC” – 0,023, savukārt vienkāršā “DRT” ietekme uz “SOC” ir 0,090. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “DRT” un “SOC” ir 0,090 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “DRT” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,090 - 0,023 = 0,067$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “DRT” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,090 - (-0,023) = 0,112$.

Sakarība starp “DRT” un “SOC” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks izpētes līmenis iet roku rokā ar augstāku sociālo vērtību līmeni. Sakarā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz sociālajām vērtībām ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz sociālajām vērtībām ir spēcīgāka.

Kā redzams 2.8. tabulā, t -statistika (-0,476) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “DRT*DTA” ir negatīva ietekme uz “BUS” -0,024, savukārt vienkāršā “DRT” ietekme uz “BUS” ir 0,069. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “DRT” un “BUS” ir 0,069 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “DRT” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,069 - 0,024 = 0,045$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “DRT” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,069 - (-0,024) = 0,094$.

Sakarība starp “DRT” un “BUS” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks izpētes līmenis iet roku rokā ar augstāku uzņēmējdarbības vērtību līmeni. Sakarā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas

līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpētes ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir spēcīgāka.

Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika (-0,495) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “BUS”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EST*DTA” ir pozitīva ietekme uz “SOC” 0,124, savukārt vienkāršā “EST” ietekme uz “SOC” ir 0,114. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EST” un “SOC” ir 0,114 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “EST” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,114 + 0,124 = 0,237$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības samazinājumu sakarība starp “EST” un “SOC” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,114 - 0,124 = -0,010$.

Sakarība starp “EST” un “SOC” ir pozitīva “DTA” regresijas līnijām augstākajā līmenī (punktētā) un vidējā līmenī (nepārtrauktā), par ko liecina to pozitīvais slīpums, un negatīva “DTA” regresijas līnijām zemākajā līmenī (pārtraukta), par ko liecina to negatīvais slīpums. Sakarā ar pozitīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos sadarbības ar ieinteresētajām personām ietekme uz “SOC” ir spēcīgāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos ietekme uz “SOC” ir vājāka.

Savukārt, kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika (2,009) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība ir statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība ir mazāka par 5 %, tāpēc to var droši izmantot turpmākai analīzei.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EST*DTA” ir negatīva ietekme uz “BUS” -0,100, savukārt vienkāršā “EST” ietekme uz “BUS” ir 0,069. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EST” un “BUS” ir 0,069 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “DRT” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,069 - 0,100 = -0,030$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “EST” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,069 - (-0,100) = 0,169$.

Sakarība starp “EST” un “BUS” ir pozitīva “DTA” regresijas līnijām vidējā un zemākajā līmenī, par ko liecina to pozitīvais slīpums, un negatīva “DTA” regresijas līnijām augstākajā līmenī, par ko liecina to negatīvais slīpums. Saistībā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos sadarbības ar ieinteresētajām personām ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos sadarbības ar ieinteresētajām personām ietekme uz uzņēmējdarbības vērtībām ir spēcīgāka.

Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika (-1,693) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “BUS”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 % (9,1 %), tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “DIK*DTA” ir neitrāla ietekme uz “SOC” 0,000, savukārt vienkāršā “DIK” ietekme uz “SOC” ir 0,125. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “DIK” un “SOC” ir 0,125 vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “DIK” un “SOC” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,120 - 0,000 = 0,125$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru

“DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “DIK” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,120 - (-0,000) = 0,125$.

Sakarība starp “DIK” un “SOC” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks iekšējo zināšanu attīstīšanas līmenis iet roku rokā ar augstāku sociālo vērtību līmeni. Saistībā ar neitrālo moderējošo ietekmi visos digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņos iekšējo zināšanu attīstīšanas ietekme uz sociālajām vērtībām ir līdzīga.

Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika ($-0,004$) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “DIK*DTA” ir pozitīva ietekme uz “BUS” $0,004$, savukārt vienkāršā “DIK” ietekme uz “BUS” ir $0,081$. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “DIK” un “BUS” ir $0,081$ vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “DIK” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,081 + 0,004 = 0,085$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu sakarība starp “DIK” un “BUS” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,081 - 0,004 = 0,078$.

Sakarība starp “DIK” un “BUS” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Sakarā ar pozitīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos iekšējo zināšanu attīstības ietekme uz “BUS” ir nedaudz spēcīgāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos ietekme uz “BUS” ir nedaudz vājāka.

Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika ($0,060$) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “BUS”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EEM*DTA” ir negatīva ietekme uz “SOC” $-0,050$, savukārt vienkāršā “EEM” ietekme uz “SOC” ir $0,122$. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EEM” un “SOC” ir $0,122$ vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “EEM” un “SOC” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,122 - 0,050 = 0,072$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru “DTA” standartnovirzes vienības samazinājumu saistība starp “EEM” un “SOC” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $0,122 - (-0,050) = 0,172$.

Sakarība starp “EEM” un “SOC” ir pozitīva visām trim regresijas līnijām, par ko liecina to pozitīvais slīpums. Tādējādi augstāks darbinieku pilnvarošanas līmenis iet roku rokā ar augstāku sociālo vērtību līmeni. Saistībā ar negatīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos darbinieku pilnvarošanas ietekme uz sociālajām vērtībām ir vājāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos darbinieku pilnvarošanas ietekme uz sociālajām vērtībām ir spēcīgāka. Kā redzams 2.8. tabulā, *t*-statistika ($-0,994$) ceļam, kas saista mijiedarbības jēdzienu un “SOC”, norāda, ka šī sakarība nav statistiski nozīmīga, kļūdas varbūtība pārsniedz 5 %, tāpēc ir jāvērtē piesardzīgi.

Kā redzams 2.8. tabulā, mijiedarbības jēdzienam “EEM*DTA” ir pozitīva ietekme uz “BUS” $0,044$, savukārt vienkāršā “EEM” ietekme uz “BUS” ir $-0,001$. Kopējie rezultāti liecina, ka sakarība starp “EEM” un “BUS” ir $-0,001$ vidējam digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenim. Augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības pieaugumu sakarība starp “EEM” un “BUS” palielinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $-0,001 + 0,044 = 0,043$. Turpretī zemāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņu

gadījumā, t. i., ar katru DTA standartnovirzes vienības samazinājumu sakarība starp “EEM” un “BUS” samazinās par mijiedarbības jēdziena lielumu, t. i., $-0,001 - 0,044 = -0,045$.

Sakarība starp “EEM” un “BUS” ir pozitīva “DTA” regresijas līnijām augstākajā līmenī, par ko liecina to pozitīvais slīpums, un negatīva “DTA” regresijas līnijām vidējā un zemākajā līmenī, par ko liecina to negatīvais slīpums. Sakarā ar pozitīvo moderējošo ietekmi augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos darbinieku pilnvarošanas ietekme uz “BUS” ir daudz spēcīgāka, savukārt zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos ietekme uz “BUS” ir daudz vājāka.

Secinājums pēc hipotēžu statistiskās pārbaudes

2.9. tabulā sniegts hipotēžu pārbaudes kopsavilkums. Redzams, ka 10 no 28 hipotēzēm ir apstiprinātas un no 10 hipotēzēm sešas ir SOC. Jāņem vērā, ka četras varētu pieņemt ar ticamības līmeni 10 %, un stratēģiskajam līderim būs jāizlemj, vai tas ir pieņemami.

Tabula sakārtota tā, ka atkarīgais mainīgais ir sadalīts un katram raksturlielumam ir aile “Ceļi SOC”, kas atspoguļo ietekmi uz sociālajiem rezultātiem, un “Ceļi BUS”, kas atspoguļo ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem. Katrā rindā attēlots viens neatkarīgā mainīgā raksturlielums Izmantošana, Izpēte, Transformācijas veicināšana, utt. Sākot ar H15, ir pievienots moderējošais mainīgais.

2.9. tabula

Hipotēžu pārbaudes kopsavilkums

Hip.	Ceļo SOC	H pārbaude	Hip.	Ceļi BUS	H pārbaude
H1	EPT -> SOC	Nē	H2	EPT -> BUS	Nē
H3	EPR -> SOC	Jā	H4	EPR -> BUS	Jā
H5	DRT -> SOC	Jā	H6	DRT -> BUS	Nē 9,8 %
H7	EST -> SOC	Jā	H8	EST -> BUS	Nē
H9	DIK -> SOC	Jā	H10	DIK -> BUS	Nē
H11	EEM -> SOC	Jā	H12	EEM -> BUS	Nē
H13	DTA -> SOC	Jā	H14	DTA -> BUS	Nē 9,7 %
H15	EPT*DTA -> SOC	Nē	H16	EPT*DTA-> BUS	Nē 8,5%
H17	EPR*DTA -> SOC	Nē	H18	EPR*DTA -> BUS	Nē
H19	DRT*DTA -> SOC	Nē	H20	DRT*DTA -> BUS	Nē
H21	EST*DTA -> SOC	Jā	H22	EST*DTA -> BUS	Nē 9,1 %
H23	DIK*DTA -> SOC	Nē	H24	DIK*DTA -> BUS	Nē
H25	EEM*DTA -> SOC	Nē	H26	EEM*DTA -> BUS	Nē
H27	SOC -> FIP	Jā	H28	BUS -> FIP	Jā

Zemāks digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis pozitīvi ietekmē sociālo un uzņēmējdarbības rezultātu radīšanu attiecībā uz šādiem mainīgajiem lielumiem. Ņemiet vērā, ka četri no sešiem pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus un tikai divi – uzņēmējdarbības rezultātus. Vairāki no aptaujā sniegtajiem komentāriem liecina, ka digitālo tehnoloģiju ieviešana var atvieglot cilvēkiem nepieciešamo darbu un samazināt atkārtos uzdevumus. Turklāt analogo procesu aizstāšana ar digitālajiem uzlabos to, kā viņi uztver uzņēmumu. Tāpēc tas būtu jāturpina pētīt kopā ar faktu, ka augstāks digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis galvenokārt pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.

Aptaujas rezultātu praktiskā nozīme

Lai labāk izprastu aptaujas rezultātus un analīzes rezultātus, ekspertu intervijai tika izvēlēti pieci eksperti, lai viņi varētu sniegt savu viedokli par aptaujas rezultātiem. Zinātniskā diskusija un ekspertu atlases pamatojums atrodams 35. lappusē. Visas intervijas ir ierakstītas video formātā, izņemot vienu, kas bija tikai audio formātā. Visi ir transkribēti.

2.10. tabula

Ekspertu kritēriji, pamatojoties uz Finkelstein et al (2009)					
Eksperts	Profesionālā pieredze	Izglītības līmenis	Sektors	Ārējā atzinība	Valsts
Irina Jackiva	Valdes priekšsēdētāja	PhD, maģistra grāds	Izglītība un IKT	Publiskais lektors, zinātniskās publikācijas.	LV
Kārlis Danēvičs	Riska direktors globālā finanšu iestādē. Vairāk nekā 20 gadu pieredze.	MBA, maģistra grāds	Finanses	Nepārtraukts Kārļa Danēviča atspoguļojums plašsaziņas līdzekļos, pateicoties centieniem finanšu un labdarības organizāciju jomā.	LV
Niss Alstrups (Nis Alstrup)	Uzņēmuma izpilddirektors, valdes priekšsēdētājs, īpašnieks ar vairāk nekā 40 gadu stratēģiskā līdera pieredzi.	Medicīnas zinātņu doktors, maģistra grāds, MBA	Veselības aprūpe	Par centieniem uzlabot veselības aprūpes sistēmu uzstājās dažādos plašsaziņas līdzekļos.	DK
Larss Banke (Lars Banke)	Uzņēmuma izpilddirektors, direktors ar vairāk nekā 30 gadu stratēģiskā līdera pieredzi	PhD, maģistra grāds	Enerģētika	Publicējies vairākos nozares žurnālos un rakstos, pateicoties savam kā izpilddirektora un globālā direktora sniegtam.	DK
Čārlzs O'Reiljs I II (Charles O'Reilly III)	Stenfordas universitātes profesors vadības zinātnēs	Frenks E. Baks (Frank E. Buck), profesors	Izglītība	Grāmatu autors, zinātnisko publikāciju autors, publiskais lektors, dēvēts par daudzpusīgās līderības vecvectēvu	ASV

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz Finkelstein et al. (2009)

Apkopojot ekspertu intervijas 2.10. tabulā, var secināt, ka DIK un EEM ir daļa no pašreizējo resursu izmantošanas, jo stratēģiskie līderi uz saviem darbiniekiem raugās kā uz (cilvēku) resursiem. Aptaujātie eksperti saprata, ka DIK un EEM ir daļa no līderības un mazāk attiecas uz stratēģisko līderību. Tomēr viņi joprojām uzskatīja, ka vispārējie virzieni jānosaka stratēģiskajam līderim, bet tie jāiekļauj daudzpusīgumā izmantošanas apstākļos. Tāpēc, raugoties no stratēģisko līderu perspektīvas, ir svarīgi paturēt prātā kontekstuālo atšķirību starp līderību un stratēģisko līderību. Attiecībā uz DTA ir būtiski atzīmēt, ka vairākos gadījumos zemākam DTA līmenim ir nozīmīga pozitīva moderējoša ietekme, savukārt augstākam DTA līmenim ir mazāk pozitīva un nebūtiska pozitīva ietekme uz sociālajiem un uzņēmējdarbības rezultātiem. Attiecībā uz to eksperti norāda, ka problēma nav augstāks līmenis, bet gan ieviešanas ātrums. Augsta līmeņa, bet lēni un secīgi ieviesta ir vairāk pieņemama. Ja notiek augsta līmeņa un ātra ieviešana, pat paralēli, rodas pretestība no darbinieku puses, jo viņi pilnībā neizprot tehnoloģiju, ir nobažījušies par savu turpmāko lomu un uzskata, ka iesaistīties šāda līmeņa pārmaiņās ir pārlietu sarežģīti. Tas saskan ar aptaujā paustajiem komentāriem, kad daži respondenti norādīja, ka tas varētu būt dārgi un ka šķērslis varētu būt zināšanu trūkums par digitālajām tehnoloģijām. Turklāt vairumā gadījumu DTA

ir būtiska pozitīva ietekme uz SOC, ja DTA līmenis ir zemāks. Interviju laikā kļuva skaidrs, ka tas varētu būt saistīts ar veidu, kā tiek vērtēti sociālie rezultāti un uzņēmējdarbības rezultāti. Ir vispārpieņemti veidi, kā novērtēt BUS rezultātus, bet nav vispārpieņemti veidi, kā novērtēt SOC rezultātus. Tādējādi pastāv uzskats, ka stratēģiskajiem līderiem un uzņēmumiem ir ievērojama pozitīva ietekme uz SOC, bet attiecībā uz BUS rezultātiem tie ir piesardzīgāki.

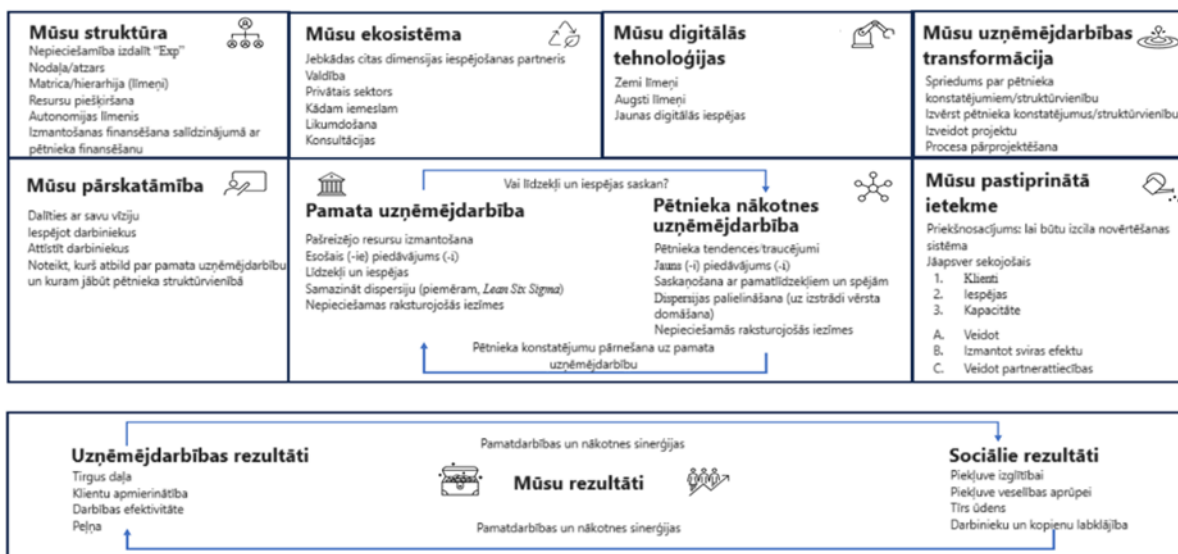
3. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS LĪDERĪBAS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI KOPIĢAS VĒRTĪBAS RADĪŠANAI

(3. nodaļā ir 23 lappuses, kurās ir 0 tabulas un 9 attēli)

Kā norādīts iepriekšējās promocijas darba sadaļās, stratēģiskajiem līderiem ir iespēja attīstīt un veicināt īpašas raksturojošās iezīmes, ja viņi vēlas sasniegt gan uzņēmējdarbības, gan sociālos rezultātus.

Pamatojoties uz sekundāro un primāro datu vākšanu un analīzi, kā arī uz šī pētījuma empīriskiem rezultātiem, tika izstrādāts un attīstīts stratēģiskās līderības modelis. Tas ir domāts ikvienam stratēģiskajam līderim, un tā mērķis ir sniegt norādījumus par to, kā vidējos un lielos uzņēmumos viņi var konkurēt ar jaunuzņēmumiem, pārvarēt graužošās inovācijas, veidot noturību un ne tikai radīt uzņēmējdarbības rezultātus, bet arī sociālos rezultātus, kas ir uzņēmējdarbības pamatā.

Šis stratēģiskās vadības modelis “Enabling Core & Explorer” (Iespējot pamatprincipus un pētnieku) paredz, ka elastība un spēja reaģēt uz traucējumiem ir daļa no mūsdienu uzņēmējdarbības pamatprincipiem. Šis modelis sniedz iespēju stratēģiskajiem līderiem, kuri vēlas sasniegt gan sociālos, gan uzņēmējdarbības rezultātus. Izmantot uzņēmējdarbības līdzekļus un iespējas, vienlaikus pētot nākotnes iespējas. Ekspertu intervijās tika noskaidrots, ka izšķiroša nozīme ir mērogojamībai, jo īpaši vidējiem un lieliem uzņēmumiem. Tas nozīmē, ka tas, kas tiek pētīts, ir jāiekļauj pamatdarbībā vai jāizdala, lai mērogotu un pastiprinātu rezultātus.



3.0. attēls Apzinātas līderības veicināšanas modelis.

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz empīriskiem pierādījumiem

Stratēģiskās līderības modelī “Enabling Core & Explorer” ir izmantoti un apvienoti literatūras apskata, aptaujas un ekspertu interviju rezultāti. Modeļa centrā esošā raksturojošā iezīme – vadītāja daudzpusīgums – ir iestrādāta *Core Business (pamatdarbībā)*, kas attiecas uz izmantošanu, un *Explore future business (izpētīt nākotnes uzņēmējdarbību)*, kas attiecas uz nākotnes tendenču un iespēju izpēti (Binns, O'Reilly III, & Tushman, 2022). Svarīgi ir saprast, ka šajā pētījumā ir notikusi pāreja no kontekstuālā daudzpusīguma uz strukturālu daudzpusīgumu,

kad stratēģiskais līderis iespējos daudzpusīgumu organizācijas struktūrā, nevis tam piemītis šī īpašība individuālā, kontekstuālā līmenī (O'Reilly III 2023, Čirjevskis 2016). Pēc tam secīgā kārtībā ir pievienota katra raksturojošā iezīme un secinājums. Sešu ārējo veicinošo faktoru mērķis ir ļaut stratēģiskajam līderim pilnībā izprast un izmantot pamatdarbību. Tas ir, kur ir pašreizējie klienti, naudas plūsmas un ir noteikts līdzekļu un iespēju kopums. No otras puses, seši ārējie veicinošie faktori ļauj stratēģiskajam līderim izpētīt nākotnes uzņēmējdarbības iespējas. Izpratne par to, kā attīstīt un pilnvarot darbiniekus, lai to vislabāk sasniegtu. Pirmā no sešām modeļa dimensijām ir *mūsu pārredzamība*, kas ir saistīta ar darbinieku attīstību un pilnvarošanu. Kā otro modeļa dimensiju var minēt *mūsu struktūru*, kas ir saistīta ar to, kā stratēģiskajam līderim būtu jāizveido organizatoriskā struktūra, lai varētu izpētīt un izmantot. Un kā trešā modeļa dimensija ir *mūsu ekosistēma* ir tas, kā stratēģiskais līderis nosaka un sadarbojas ar ārējām ieinteresētajām pusēm. Ceturrtā dimensija ir *mūsu digitālās tehnoloģijas*, kas palīdzēs stratēģiskajam līderim pieņemt lēmumus par to, vai un/vai kad piemērot un palielināt/samazināt digitālās transformācijas izmantošanu. Piektā modeļa dimensija ir *mūsu transformācija*, kas ļaus stratēģiskajam līderim izprast un vienprātīgi veicināt nepieciešamo uzņēmuma transformāciju saskaņā ar iepriekš minētajiem veicinošajiem faktoriem. Visbeidzot, sestā modeļa dimensija ir tas, kā stratēģiskais līderis pastiprinās ietekmi, *mūsu ietekme pastiprināta*. Stratēģiskais līderis jau no paša sākuma piemēros šo mērogu un sapratīs, kā projekti, procesi un sistēmas var tikt izstrādāti, lai pastiprinātu pozitīvo ietekmi. Rezultātā stratēģiskais līderis radīs kopīgu vērtību un tādējādi nodrošinās gan uzņēmējdarbības rezultātu, gan sociālo rezultātu sasniegšanu (Porter and Kramer, 2011).

Secinājumi un ieteikumi

Secinājumi

Šis promocijas darbs aptver pētījumu par stratēģiskās līderības raksturojošo iezīmju ietekmi uz kopīgas vērtības radīšanu vidējos un lielos uzņēmumos.

11. Ir nepieciešamas īpašas stratēģiskās līderības raksturojošās iezīmes, lai nodrošinātu uzņēmējdarbības rezultātu radīšanu un sociālo rezultātu radīšanu un to, kā radīt kopīgu vērtību un izvairīties no novirzīšanās no misijas īstenošanas.
12. Veicot literatūras analīzi, tika formulēta sociālā uzņēmuma definīcija: *uzņēmums, kas izmanto un izpēta resursus un spējas, lai piedāvātu produktus un pakalpojumus, radītu sociālus un uzņēmējdarbības rezultātus, reaģējot uz ārējās vides dinamismu un sarežģītību*.
13. Pamatojoties uz literatūras analīzi, piecas stratēģiskās līderības iezīmes ir šādas: strukturālais daudzpusīgums, transformācijas veicināšana, sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, iekšējo zināšanu attīstīšana un darbinieku pilnvarošana.
14. Stratēģisko līderu vadībā tās rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanai nav pozitīva ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu. Trīs virzieni, kas norāda uz to, ka tās rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanai nav pozitīva ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu:
 - a. Ar to, ka stratēģiskie līderi, kas koncentrējas tikai uz esošo resursu un spēju izmantošanu, var nebūt pietiekami, lai uzņēmumam radītu pozitīvu sociālo iznākumu. Sakarību analīze liecina, ka uzņēmumā rīcībā pieejamo resursu un spēju izmantošanas ietekme uz sociālo rezultātu radīšanu nav statistiski nozīmīga.
 - b. Stratēģiskie līderi, kuri koncentrējas tikai uz tās rīcībā esošo resursu un spēju izmantošanu, var neradīt pozitīvu ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātu radīšanu. Tas norāda uz secinājumu, ka esošo resursu un spēju izmantošana var nenovest tieši pie uzņēmējdarbības rezultātu uzlabošanas.

- c. Stratēģiskajiem līderiem, kuri ir attālināti no ikdienas darbības, var būt pesimistiskāks skatījums uz to, kā uzņēmumā tiek izmantoti tā rīcībā esošie resursi un spējas. Savukārt tie, kas ir tieši atbildīgi, var optimistiskāk raudzīties uz esošo resursu un spēju izmantošanu.
15. Stratēģisko līderu veiktā nākotnē pieejamo resursu un spēju izpēte pozitīvi ietekmē kopīgas vērtības radīšanu. Divi ceļi norāda, ka nākotnē pieejamo resursu un spēju izpētei ir pozitīva ietekme uz kopīgas nākotnes vērtības radīšanu.
- a. Stratēģiskie līderi, kas koncentrējas uz nākotnē pieejamajiem resursiem un spējām vai ļauj tās izpētīt, būtiski ietekmēs sociālos rezultātus. Šis ceļš nepārprotami liecina, ka stratēģiskie līderi, koncentrējoties uz nākotnē pieejamo resursu un spēju izpēti pasākumiem gan iekšēji, gan ārēji, būtiski ietekmē sociālo rezultātu uzlabošanu.
 - b. Ir vērojama būtiska pozitīva ietekme gan uz sociālo jomu, gan uzņēmējdarbību, kas liecina, ka līderi, kuri aktīvi meklē jaunas iespējas un veido nākotnes plānus, radīs kopīgu vērtību.
16. Digitālo tehnoloģiju ieviešanas moderējošā ietekme uz daudzpusīgumu pozitīvi ietekmē kopīgās vērtības radīšanu:
- a. Stratēģiskie līderi, kas izmanto pieejamos resursus un spējas, var izmantot digitālās tehnoloģijas kā moderējošu mainīgo, radot kopīgo vērtību. Rezultāti liecina, ka saikne starp esošo resursu un spēju izmantošanu un sociālajiem rezultātiem ir pozitīva, ja digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis ir zemāks. No otras puses, augstākos līmeņos vērojama negatīva moderējošā ietekme.
 - b. Slīpuma analīze parādīja, ka stratēģiskie līderi, kas izmanto esošos resursus un spējas, var izmantot augstāku digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeni, lai radītu uzņēmējdarbības rezultātus, savukārt zemākam līmenim ir negatīva moderējošā ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem.
 - c. Stratēģiskie līderi, kas pēta nākotnes resursus un iespējas, var izmantot digitālo tehnoloģiju ieviešanu kā moderējošu faktoru sociālo rezultātu radīšanai. Slīpuma analīze parādīja, ka visi trīs slīpumi ir pozitīvi. Tādējādi augstāks izpēti līmenis rada augstāku sociālo rezultātu līmeni, un, ņemot vērā negatīvo moderējošo ietekmi, augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos pieejamo resursu un spēju izpēti ietekme uz sociālajiem rezultātiem ir vājāka. Salīdzinājumam – zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos pieejamo resursu un iespēju izpēti ietekme uz sociālajiem rezultātiem ir spēcīgāka.
 - d. Slīpuma analīze parādīja, ka stratēģiskie līderi, kas nodrošina augstu digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeni, radīs būtisku pozitīvu ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem. Ņemot vērā pozitīvo moderējošo ietekmi, augsta digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos izpēti ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem ir spēcīgāka. Turpretī zemāka digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņa apstākļos resursu un iespēju izpēti ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem ir vājāka.
17. Digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis pozitīvi ietekmē kopīgas vērtības radīšanu.
- a. Stratēģisko līderu veiktai digitālo tehnoloģiju ieviešanai ir būtiska pozitīva ietekme uz kopīgas vērtības radīšanu. Stratēģiskajiem līderiem, kas ievieš digitālās tehnoloģijas uzņēmējdarbības rezultātu radīšanas nolūkā, var būt pozitīva ietekme, taču tā nav būtiska. Tomēr, ja ticamības intervāls ir 10 %, stratēģiskajiem līderiem

tomēr būtu jāapsver digitālo tehnoloģiju ieviešana, lai radītu uzņēmējdarbības rezultātus.

- b. Dažādi digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmeņi ietekmē rezultātus dažādos veidos. Tāpēc var secināt, ka zems digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis pozitīvi ietekmē sociālos rezultātus, savukārt augsts digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus.
18. Aptaujas rezultāti tika analizēti, un statistiskā pārbaude parādīja, ka 10 no 28 hipotēzēm tika apstiprinātas ar 5 % ticamības līmeni. Turklāt četras hipotēzes tika apstiprinātas ar 10 % ticamības līmeni, ko uzņēmējdarbībā var uzskatīt par pieņemamu. Konstrukti ar būtisku pozitīvu ietekmi gan uz sociālajiem, gan uzņēmējdarbības rezultātiem ir izpēte (EPR) ar 5 % ticamības līmeni, transformācijas veicināšana (DRT) ar 10 % ticamības līmeni un digitālo tehnoloģiju ieviešana (DTA), kur sociālie rezultāti ir ar 5 % ticamības līmeni, bet uzņēmējdarbības rezultāti – ar 10 % ticamības līmeni.
 19. Statistika neapstiprināja lielāko daļu hipotēžu, tomēr, pamatojoties uz ekspertu intervijām, bija skaidrs, ka praktiska nozīmība bija gandrīz visām hipotēzēm. Šeit ekspertiem bija atšķirīgi viedokļi par hipotēzēm, kas pozitīvi ietekmēja tikai sociālos, bet ne uzņēmējdarbības rezultātus.
 20. Pētījumu rezultāti liecina, ka stratēģiskie līderi nav homogēni un tos ietekmē ģeogrāfiskā atrašanās vieta, vecums, amats un citas likumsakarības. Stratēģiskās līderības iezīmes ir jāizvērtē un jāiespējo atkarībā no situācijas.

Rekomendācijas

8. Stratēģiskajiem līderiem ir ieteicams saskaņot pamatdarbības – izmantošanas –pieejamo resursu un spēju ar nākotnē pieejamajiem resursiem un spējām, kas nepieciešamas, lai uzsāktu un vadītu nākotnes uzņēmējdarbības struktūras un izpētes darbus, lai radītu kopīgu vērtību.
9. Stratēģiskās līderības modeļa ieviešanas laikā stratēģiskajiem līderiem ir jāapzinās kontekstuālie aspekti, kas ietekmēs to, kā šīs raksturojošās iezīmes tiek iespējotas.
10. Stratēģisko līderu izpratne par to, kad un kā izmantot uzņēmuma resursus un spējas un kad un kā izpētīt nākotnē pieejamos resursus un spējas. Turklāt ir būtiski atzīmēt, ka stratēģiskie līderi būs indivīdu un struktūru veicinātāji. Tas ir, nepieciešams zināt, kuri darbinieki labāk iederas resursu un spēju izmantošanā un kuri ir labāk piemēroti nākotnes resursu un spēju izpētei. Līdz ar to stratēģiskais līderis uzņēmuma struktūrā nodalīs uzņēmumā esošo resursu un spēju izmantošanu un nākotnē pieejamo resursu un spēju izpēti. Tas skaidrojams ar to, ka kontekstuālā daudzpusīguma sarežģītība ir ļoti liela, tāpēc stratēģiskajiem līderiem ir jānosaka, kam jābūt pamatdarbībā un kam nākotnes darbībā, un kad šos elementus mainīt vietām. Tas pats attiecas arī uz citiem stratēģiskās līderības modeļa veicinošajiem faktoriem, ja sarežģītība veikt abus faktorus vienā struktūrā un vienā indivīdā ir pārāk liela, tādējādi ļaujot rast pareizo līdzsvaru pareizajā laikā. Tas nodrošinās daudzpusīguma līdzsvaru visā uzņēmumā, ļaujot tam radīt kopīgu vērtību gan resursu un spēju izmantošanā, gan to izpētē.
11. Lai pozitīvi ietekmētu kopīgās vērtības radīšanu, stratēģiskajiem līderiem tiek ieteikts piemērot stratēģiskās vadības modeli “Enabling Core & Explore”, kas ir izstrādāts, attīstīts un ieviests. Šis modelis iepazīstina ar pakāpenisku pieeju tam, kā stratēģiskie līderi rūpīgi iezīmē pamatdarbības jomas, kurās tiek gūti vai ir jāgūst pašreizējie uzņēmējdarbības un sociālie rezultāti. Turklāt tas ļauj izpētīt nākotnes iespējas un attīstības tendences. Visbeidzot, tiek noteikti seši veicinošie faktori. Veicinošie faktori palīdzēs stratēģiskajam līderim izprast virkni jautājumu un diskusiju punktu, iekļaujot piecas stratēģisko līderību raksturojošās iezīmes,

digitālās tehnoloģijas un ietekmes pastiprināšanas rokasgrāmatu. Tas nodrošinās, ka stratēģiskie līderi līdzsvaros esošo resursu un spēju izmantošanu un nākotnē pieejamo resursu un spēju izpēti, attiecīgi pielāgojot stratēģisko līderību raksturojošās iezīmes.

12. Stratēģiskajiem līderiem vajadzētu izmantot digitālo tehnoloģiju ieviešanu (DTA), lai mainītu sociālos rezultātus un uzņēmējdarbības rezultātus. Zemāka līmeņa digitālo tehnoloģiju izmantošana var ietekmēt sociālos rezultātus, savukārt augstāks digitālo tehnoloģiju ieviešanas līmenis ietekmēs uzņēmējdarbības rezultātus.
13. Pamatdarbībā vadītājiem būtu jāpieņem un jāizmanto digitālās tehnoloģijas, kas palīdz samazināt dispersiju, palielināt efektivitāti, un tādējādi darbinieki jutīsies atbalstīti un atbrīvoti no garlaicīgiem rutīnas uzdevumiem. Tad stratēģiskajiem līderiem ieteicams meklēt eksperimentālākas digitālās tehnoloģijas un to kombinācijas resursu un spēju izpētes struktūrā. Jaunu digitālo tehnoloģiju apzināšana, kuras darbinieki pamatdarbībā var uztvert kā draudus, ir jāpieņem resursu un spēju izpētes struktūrā un jāievieš pakāpeniski, palielinoties to ietekmei uz kopīgās vērtības radīšanu izpētes struktūrā.
14. Stratēģiskajiem līderiem, kuri izmanto esošos resursus un spējas, izmanto digitālās tehnoloģijas un koncentrējas uz transformācijas nodrošināšanu visā uzņēmumā, jāņem vērā, ka ietekmes līmeni uz kopīgās vērtības radīšanu ietekmē vadītāja amats, atrašanās vieta, uzņēmējdarbības reģions, nozare, dzimums un vecums.

Ieteikumi turpmākajiem pētījumiem

4. Šajā promocijas darbā tika apkopoti aptaujas dati un ekspertu intervijās iegūtie dati gan no Latvijas, Dānijas un ASV. Dati salīdzinājumam ir pieejami, tomēr salīdzinājums nav iekļauts šajā promocijas darbā, jo tas pārsniegtu tās apjomu. Ieteikumi ir analizēt savāktos datus salīdzināšanas nolūkos, lai saprastu, kāda ir situācija valstīs ar atšķirīgu ekonomiskās situācijas līmeni.
5. Pētījumā secināts, ka stratēģiskie līderi nav homogēna grupa. Tāpēc turpmākajos pētījumos būtu jāpievēršas tam, kuri faktori, piemēram, amats, atrašanās vieta, nozare u. c., pozitīvi ietekmē kopīgās vērtības radīšanu.
6. Šis pētījums liecina, ka zemu vērtējumus ieguva tādi rādītāji kā “Līderi pilnībā izmanto esošos resursus (ETRF)”, “Līderi nodrošina uzņēmuma mēroga transformāciju (DRCT)” un “Mans uzņēmums pilnībā izmanto pašreizējās digitālās tehnoloģijas (DTET)”. Vidējais vērtējums ir 3, un tas norāda uz iespēju veikt papildu pētījumus, lai saprastu, kāpēc respondentu vērtējums ir tik atšķirīgs atkarībā no ieņemamā amata, atrašanās vietas, uzņēmējdarbības reģiona, nozares, dzimuma un vecuma. Tas galu galā ietekmēja atsevišķu statistikas hipotēžu neapstiprināšanu.

LITERATŪRAS SARAKSTS

84. Amit, R., Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 1, 33.–46. lpp.
85. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005.). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 Nr. 3, 315.–338. lpp.
86. Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Cengage Learning.
87. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 99.–120. lpp.
88. Bass, B. M. (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, Nr. 1, 9.–32. lpp.
89. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership: A response to critiques", in Chemers, M. M., Ayman, R. (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, Cambridge, MA, 49.–80. lpp.
90. Beveridge, R., Ludlow, K., Smith, J. A., & Pedersen, E. R. G. (2021.). "Ambidexterity and its impact on firm performance: A systematic review and future research agenda". *Journal of Business Research*, Vol. 130, 633.–646. lpp.
91. Binns, A., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2022.). *Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. Wiley.
92. Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004), "Building Ambidexterity into an Organization", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, Nr. 4, 47.–55. lpp.
93. Brown, S. (2010) *Likert Scale Examples for Surveys*. Iowa State University Extension.
94. Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. and Whittington, R. (2018), "Strategy processes and practices: Dialogues and intersections", *Strategic Management Journal*, Vol. 39, 531.–558. lpp.
95. Buttle, F. A. (1996). *SERVQUAL: review, critique, research agenda*. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8.–32. lpp. DOI: 10.1108/03090569610105762.
96. Christensen, C. M., (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
97. Čirjevskis, A. (2016). *Innovative Ambidexterity and Dynamic Capabilities Perspectives*. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(2), 211.–226. lpp. DOI: 10.9770/jssi.2016.6.2(2).
98. Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 4th edition. Boston: Pearson Education, Inc.
99. Dart, R. (2004), "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, Nr. 4, 411.–424. lpp.
100. DeCieri, H., Krambia-Kapardis, M., & Kouliakiotis, D. (2020). *Ambidextrous leadership and its implications for human resource management: A systematic literature review*. *Human Resource Management Review*, Vol. 30 Nr. 4, 100.–111. lpp.
101. Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014), "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, Nr. 4, 417.–436. lpp.
102. Driver, M. (2012), "An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11, Nr. 3, 421.–431. lpp.
103. Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC press.

104. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*, Wiley, New York.
105. Emerson, J. (2003), “The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns”, *California Management Review*, Vol. 45, Nr. 3, 35.–51. lpp.
106. Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J. M., Rammal, H. G. and Pereira, V. (2022), “Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model”, *Journal of Business Research*, Vol. 141, 646.–655. lpp.
107. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press.
108. Fitzgerald, M., Bonnet, D., Welch, M. and Krusschwitz, N. (2013), “Embracing Digital Technology”, *MIT Sloan Management Review*, 7 October.
109. Frogeri, R F., Portugal, P. dos S., Júnior, Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. de., Gazzola, S. B., & Oliveira, F. F. de. (2022.). Dynamic ambidexterity: Proposal of a theoretical and hypothetical model. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 26 Nr. 6, 1.–26. lpp.
110. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Nr. 1, 39.–50. lpp.
111. Furr, N. R., Eisenhardt, K. M. (2021), “Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them”, *Journal of Management*, Vol. 47, 1915.–1935. lpp.
112. Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational Research: An introduction*. Longman.
113. Gayed, A. A., & Ebrashi, A. M. (2022.). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: amid the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 Nr. 1, 186.–206. lpp. doi: 10.1108/JKM-05-2021-0305Kozlinska (2016).
114. George, G., Merrill, R.K., and Schillebeeckx, S.J.D., (2019). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 00(0), pp.1-28. DOI: 10.1177/1042258719899425.
115. Graffin, S. D., & Hambrick, D. C. (2019). Toward a theory of CEO leadership styles: An empirical examination of CEO narratives. *Academy of Management Journal*, Vol. 62 Nr. 3, 763.–793. lpp.
116. Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah, NJ.
117. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006), “How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability”, *Field Methods*, Vol. 18, Nr. 1, 59.–82. lpp.
118. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
119. Hambrick, D. C., Mason, P. (1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, Nr. 2, 193.–206. lpp.
120. Hambrick, D. C., Quigley, T. J. (2014), “Toward More Accurate Contextualization of the CEO Effect on Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, Nr. 4, 473.–491. lpp.
121. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2015), “Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol 36, 831.–850. lpp.

122. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 43 Nr. 1, 115.–135. lpp. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
123. Hill, C. W. L., Jones, T. M. (1992), “Stakeholder-Agency Theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nr. 2, 131.–154. lpp.
124. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T. and Doty, D. (2011) “Searching for outcomes of leadership: A 25-year review”, *Journal of Management*, Vol. 37, Nr. 4, 1137. 1177. lpp.
125. Hitt, M. A., Ireland, R. D. (2002), “The essence of strategic leadership: Managing human and social capital”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, Nr. 1, 3.–14. lpp.
126. Hitt, M. A., Keats, B. W. and DeMarie, S. M. (1998), “Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12, Nr. 4, 22.–42. lpp.
127. House, R. J., Aditya, R. N. (1997), “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, Vol. 23, Nr. 3, 409.–473. lpp.
128. Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, Vol. 34 Nr. 1–2, 178.–229. lpp. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
129. Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1999), “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 13, Nr. 1, 43.–57. lpp.
130. Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A. (2013), *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
131. Jackson, B., Nicoll, M. and Roy, M. J. (2017), “The Distinctive Challenges and Opportunities for Creating Leadership Within Social Enterprises”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 14, Nr. 1, 71.–91. lpp.
132. Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38 (12), 1217.–1218. lpp.
133. Jaleha, A. A., Machuki, V. N. (2018), “Strategic Leadership and Organizational Performance”, *European Scientific Journal*, Vol. 14, Nr. 35, 124.–149. lpp.
134. Khan, Z. A., Nawaz, A. and Khan, I. U. (2016), “Leadership Theories and Styles: A Literature Review”, *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, 20. 27. lpp.
135. Kitchenham, B. ., Brereton, P., Turner, M., Niazi, M., Linkman, S. G., Pretorius, R. and Budgen, D. (2009), “The impact of limited search procedures for systematic literature reviews — A participant-observer case study”, 2009 3rd International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, 336.–345. lpp.
136. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
137. Knies, E., Jacobsen, C. B. and Tummers, L. (2016), “Leadership and Organizational Performance: State of the Art and Research Agenda”, in Storey, J., Denis, J. L., Hartley, J. and ‘t Hart, P. (Eds.), *Routledge Companion to Leadership*, Routledge, London, 404.–418. lpp.
138. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
139. Kramer, M. R., Pfitzer, M. W. (2016), “The Ecosystem of Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 94, Nr. 10 (October), 80.–89. lpp.
140. Likert, R. (1932). “A technique for the measurement of attitudes”, *Archives of Psychology*, Vol. 140, 5.–55. lpp.

141. Maltz, E., Thompson, F. and Ringold, D. J. (2011), "Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility", *Journal of Public Affairs*, Vol. 11, 344.–352. lpp.
142. Martinho, J. L., Gomes, C. F. and Yasin, M. M. (2016), "The role of people and social context in promoting the IT organizational performance: Evidence from Portugal", *Personnel Review*, Vol. 45, Nr. 5, 1087.–1107. lpp.
143. McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wright, P. M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nr. 1, 1.–18. lpp.
144. Metcalf, L., Benn, S. (2017), "Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, Nr. 3, 369.–384. lpp.
145. Nielsen, B. B., Nielsen, S. (2009), "Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, Nr. 3, 373.–382. lpp.
146. Nylén, D., Holmström, J. (2015), "Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation", *Business Horizons*, Vol. 58, Nr. 1, 57.–67. lpp.
147. O' Cass, A., Sok, P., & Srinivasan, V. (2021.). Revisiting the role of dynamic capabilities in digital transformation: A multi-level perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 133, 779.–789. lpp.
148. Olsen, K. M., & Dahl, S. A. (2007). Health differences between European countries. *Social Science & Medicine*.
149. O'Reilly, C., Tushman, M. (2008), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma" *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, 185.–206. lpp.
150. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
151. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 1–2 (January–February), 62.–77. lpp.
152. Quigley, T. J., Graffin, S. D. (2017), "Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza (2014)", *Strategic Management Journal*, Vol. 38, Nr. 3, 793.–801. lpp.
153. Rogers, P. (2014), "Theory of Change", *Methodological Briefs – Impact Evaluation* Nr. 2, UNICEF, New York.
154. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., & Bartlam, B. (2018). Saturation in qualitative research: exploring, Vol. 52 Nr. 4, 1893.–1907. lpp.
155. Salkind, N. J. (2018), *Exploring Research*, Pearson, Harlow, England.
156. Schoemaker, P. J., Heaton, S. and Teece, D. J. (2018), "Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership", *California Management Review*, Vol. 61, Nr. 1, 15.–42. lpp.
157. Schoemaker, P. J., Krupp, S. (2015), "Overcoming barriers to integrating strategy and leadership", *Strategy & Leadership*, Vol. 43, Nr. 2, 23.–32. lpp.
158. Singh, S., Darwish, T. K. and Potočník, K. (2016), "Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures", *British Journal of Management*, Vol. 27, Nr. 1, 214.–224. lpp.
159. Smith, W. K., Gonin, M. and Besharov, M. L. (2013), "Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, Nr. 3, 407.–442. lpp.

160. Snihur, Y., Zott, C. and Amit, R. (2021), “Managing the Value Appropriation Dilemma in Business Model Innovation”, *Strategy Science*, Vol. 6, Nr. 1, 22.–38. lpp.
161. Strand, R., Freeman, R. (2015), “Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia”, *Journal of Business Ethics*, Vol 127, 65.-85.lpp.
162. Taylor, A., Helfat, C. E. (2009), “Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity”, *Organization Science*, Vol. 20, Nr. 4, 718.–739. lpp.
163. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 509.–533. lpp.
164. Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological methods*, 3 (2), 231.–251. lpp. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.3.2.231>
165. Williamson, G. R. (2005.). Illustrating triangulation in mixed-methods nursing research. *Nurse Researcher*, 12, 7–18. lpp.
166. Wójcik, P. (2015), “Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview”, *International Journal of Management and Economics*, Vol. 45, 83.–107. lpp.