

Respektējami, atpazīstami un ļoti dažādi

Reputācijas tops lielākoties atspoguļo vadītāja un uzņēmuma iemantoto cieņu un atpazīstamību plašākā sabiedrībā

Signe Knipše,
speciāli *Dienas Biznesam*

Tomēr ne tikai – tajā ietverti arī priekšstati par attiecīgā vadītāja efektivitāti, atbilstību uzņēmumam, vērtībām, personības iezīmēm.

«Starptautiskie korporatīvās reputācijas pētījumi apliecina, ka vadītāja reputācija veido vismaz pusi no uzņēmuma reputācijas, tāpēc šogad, divpadsmito reizi veidojot Uzņēmumu reputācijas topu, esam nolēmuši atkārtoti izmērīt arī Latvijas zināmāko uzņēmumu vadītāju TOP 30 reputāciju. Pēdējo reizi to darījām pirms trim gadiem, bet kopš tā laika korporatīvā vide ir strauji mainījusies – iepriekšējo vadītāju vietā stājušies citi, līdz ar jaunu pašmāju uzņēmumu veidošanos izaugusi arī jauna vadītāju paaudze, kas droši var mēroties spēkiem ar pieredzējušajiem,» saka Evija Ansonska, *Nords Porter Novelli* direktore. Gudrs, cienījams, efektīvs, stratēģiski domājošs, jauneklis, spējīgs riskēt, savaldīgs, atvērts – šīs tik dažādās iezīmes tiek pieminētas, lai raksturotu vadītāju vēlamās īpašības un kompetenču komplektus. Vērojumi dzīvē un veselais saprāts vedina domāt, ka nav viena veida, kā būt labam, efektīvam vadītājam. Arī respektablāko uzņēmumu vadītāju tops atspoguļo samērā lielu dažādību nozaru griezumā, pēc uzņēmuma vecuma, vadītāju piederībā dažādām paaudzēm. Tomēr topā iekļuvušo sarakstā var pamanīt dažas vienojošas iezīmes, t.i., uzņēmumi un lielākoties arī to vadītāji ir Latvijas sabiedriskajā telpā samērā zināmi.

Topā pirmo vietu šogad, gluži tāpat kā pirms četriem gadiem, ieņēmis maiznīcas *SIA Lāči* vadītājs Normunds Skauģis: viņu kā pašu respektablāko minējušas abas vērtētāju grupas – gan uzņēmēji, gan plašāka sabiedrība.

Citās pozīcijās iedzīvotāju un uzņēmēju vērtējums par to, kuri vadītāji uzskatāmi par respektablākajiem, atšķiras, tomēr starpības lielākoties nepārsniedz trīs vai četras vietas. Piemēram, *SIA Lido* īpašnieks Gunārs Ķirsons ierindojies 5. vietā uzņēmēju aptaujā un 2. – iedzīvotāju. Tomēr dažu vadītāju vērtējumos atšķirības ir ievērojamākas. Vislielākā atšķirība vērtējumā ir par projektēšanas un būvniecības grupas UPB vadītāju Uldi Pīlenu: uzņēmēji viņu novērtējuši kā 3., iedzīvotāji – krietni zemāk – 16. vietā. Pretēji ir ar kosmētikas ražošanas uzņēmuma *AS Dzintars* vadītāju Ilju Gerčikovu: iedzīvotāji viņu ierindojuši 3. vietā, bet uzņēmēji – 15. Nozaru griezumā respektablāko vadītāju topā pirmajā desmitniekā pārstāvētas dažādas jomas: pārtikas ražošana (*SIA Lāči*), telekomunikācijas (*SIA Latvijas mobilais telefons*), divi kosmētikas ražotāji (*SIA Madara Cosmetics* un *AS Dzintars*), divi ar izdevējdarbību saistīti uzņēmumi – *SIA Apgāds Zvaigzne ABC* un *SIA Žurnāls Santa* –, viens būvniecības uzņēmums (UPB), banka (*Swedbank*), kā arī farmācijas ražotājs (*AS Grindeks*). Kopumā vadītāju topā vairāk pārstāvēti cilvēki ar ilgu pieredzi va-

ditāja krēslā. Liela daļa – aptuveni puse – ir bijuši uzņēmuma idejas autori un dibinātāji, piemēram, Normunds Skauģis (*SIA Lāči*), Lotte Tisenkopfa-Iltnerē (*SIA Madara Cosmetics*), Santa Anča (*SIA Žurnāls Santa*) u.c.

Kā spēcīgs jaunpieņācējs topā šogad jāmin Santa Anča, žurnāla *Santa* dibinātāja, kas iepriekš topā nebija, bet šogad ierindojusies 7. vietā. Straujš reputācijas kāpums bijis Lottei Tisenkopfai-Iltnerēi (no 14. uz 4. vietu) un Uldim Pīlenam – no 30. uz 7. vietu.

Vide komplicētāka

Kāds ir labs, efektīvs, cienījams vadītājs? Kādas prasības tiek izvirzītas? Kā tās atšķiras no tā, ko no vadītāja sagaidīja pirms gadiem astoņiem vai desmit – ar šādiem jautājumiem DB vērsās pie organizāciju psihologiem un konsultantiem, kā arī personāla atlases speciālistiem.

Viņi saka: būt par vadītāju nav nekāda medusmaize vai solārijs, kurā gozēties. Biznesa vide ir kļuvusi sarežģītāka, izaugsmi ir grūtāk panākt, un prasības pret vadītājiem no dažādām iesaistītajām pusēm – īpašniekiem, darbiniekiem, klientiem, sabiedrības – arvien aug.

Pasaulē kā izaicinājums līderiem tiek minēta informācijas pārslodze, tas, ka tradicionālo organizāciju robežas izjūk – ir globālas matricas veida struktūras –, tas, ka jaunās tehnoloģijas sagrauj vecās prakses, piemēram, mainās klientu līdzšinējie iepirkšanās ieradumi, jāievieš tiešsaistes pārdošana. Kopumā pārmaiņu ir daudz.

Olga Dzene, *SIA Fontes Executive Search & Leadership Development* vecākā konsultante, stāsta: lai raksturotu biznesa vides mainīgumu no militārās jomas, pat aizgūts termins VUCA, kuru raksturo nepastāvīgums, mainīgums, sarežģītība un nenoteiktība (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). «Biznesa vadītājam jāspēj tikt galā šādos apstākļos,» saka O. Dzene.

Evita Lune, personāla atlases kompānijas *Pedersen&Partner* partnere, izceļ to, ka no vadītāja tiek sagaidītas dziļas nozares zināšanas un spēcīgas kompetences arī interneta un komunikācijas tehnoloģiju jomā. «Pirms gadiem desmit atlasot vairāk no vērtēja angļu valodu, spēju veidot sakarus. Tagad ar to nepietiek,» viņa saka. Arī Viesturs Vīksna, personāla atlases kompānijas *Ariko ReServ* partneris un vecākais konsultants, uzsver, ka no vadītāja tiek prasītas tehniskas kompetences, nozares kompetences un plašs prasmju arsenāls, lai strādātu ar cilvēkiem – īpašniekiem, klientiem, vadības komandu, medijiem.

Pieredzējis un jauneklis

Tāpat kā iepriekš, nepieciešamais nosacījums, lai kļūtu par bosu, ir vadītāja profesionālā pieredze – tas nav mainījies. Taisnā ceļā no skolas sola par vadītāju, visticamāk, neklūst, un, kamēr uzkrāj profesionālo pieredzi, kāds laiciņš paiet. Visbiežāk augstākā līmeņa vadītāju lomā nonāk ap gadiem 40 (plus/mīnus 10 gadu). Gitāna Dāvidsone, organizāciju psiholoģe, vadītāju atlases un attīstības

uzņēmuma Birn+Partners vadītāja, saredz, ka Latvijā vadītāju vecuma diapazons paplašinās: ir gan pieredzējuši vadītāji, kas turpina strādāt, un ir arī ļoti jauni. Attiecībā uz vecumu ir arī nozaru specifika – jaunās nozarēs, IT'jā mēdz daudz vairāk ir gados jaunu vadītāju. Latvijā spilgts piemērs tam ir ātro kredītu kompānijas, piemin O. Dzene. Tradicionālās nozarēs un lielākos valsts uzņēmumos lielāks īpatsvars ir gados vecākiem cilvēkiem, tiem, kas strādā ilgstoši. E. Lune ir pamanījusi, ka augstākā līmeņa vadītāju atlasē parādās lielāka interese par gados jauniem pretendentiem. Viņa to daļēji saista ar vēlmi, lai vadītājs iemieso jaunībai raksturīgas iezīmes – dabisku entuziasmu, aizrautību, enerģiju, taču vēl vairāk ar to, ka gados jaunākajiem ir atvērtāka attieksme un labākas zināšanas jauno tehnoloģiju jomā. «Gados vecākiem kandidātiem IT nereti ir klupšanas akmens,» saka E. Lune. Starp kompetencēm, kas iegūst lielāku svaru, G. Dāvidsone izceļ tā sauktās mīkstās prasmes (*soft skills*) – klausīties, pārliecināt, būt elastīgam, vadīt komandu, risināt konfliktus, sadarboties u.c. gan pašā uzņēmumā, gan attiecībās ar ārējiem partneriem. Lielākajā daļā uzņēmumu vadītājam jāspēj sadarboties starpvalstu līmenī. «Mūsdienu organizāciju formas kļūst aizvien sarežģītākas – daudzi uzņēmumi strādā pēc matricas principa, visai izplatīts ir arī mainīgu vai pat virtuālu komandu darbs. Veiksmīgāki ir tie vadītāji, kas spēj vadīt un sadarboties plašākos mērogos un ar ļoti dažādiem cilvēkiem,» saka G. Dāvidsone.

Vadītāja kompetences, kas tiek augstu vērtētas

2009.–2010. GADĀ:

- spēja vadīt efektīvas pārmaiņas;
- spēja domāt stratēģiski;
- radošums;
- spēja darboties nenoteiktos apstākļos.

2012.–2013. GADĀ:

- pārmaiņu ieviešana;
- cilvēku iesaistīšana;
- koučings labākai darba izpildei;
- emocionāla inteligence;
- elastība;
- komandu veidošana un attīstība;
- talantu attīstīšanas prasmes;
- sadarbības tīkla un partnerības veidošana.

2014. GADĀ:

- biznesa izpratne;
- starpfunkcionāla mijiedarbība;
- globāla kultūras veiktība;
- radošums;
- fokuss uz klientiem;
- pārliecināšana un iedvesmošana;
- komandas un talantu veidošana.

2015. GADĀ:

- pārmaiņu vadība un komunicēšana;
- saskaršanās un uzticēšanās veidošana;
- iedvesmošana ar izaicinošo nākotnes viziju;
- dažādu paaudžu vadīšana.

AVOTS: G. DĀVIDSONE, O. DZENE

mēdz izmantot apzīmējumu DNA, t.i., lai vadītājs atbilstu uzņēmuma «iedzimtajam» iezīmēm, uzņēmuma kultūrai. Līdz ar to priekšplānā izvirzās jautājums par personību – vadītāja paša vērtības. Kas viņam ir svarīgās lietas dzīvē un profesionālajā darbībā? Ko viņš novērtē? Kas viņam sniedz gandarījumu? Personāla atlasē mēdz runāt arī par autentisku uzvedību. Neder, ka deviņos no rīta vadītājs uzliek masku un līdz darba dienas beigām to piecēš, saka E. Lune. Piemēram, ja uzņēmuma vērtības ir vienkāršums, atvērtība, vienlīdzība, tad arī vadītājam šīs vērtības būtu jāiemiešo, piemēram, pusdienas pie viena galda ar darbiniekiem, āriene bez acimredzamiem statusa atribūtiem u.tml.

Savukārt, ja uzņēmuma kultūrā tiek akcentēts uzņēmēja gars, tad autentiskam šāda uzņēmuma vadītājam raksturā būtu pamanāma spēja riskēt, radošums, spēja nepadoties pēc kritieniem.

«Ja, pieņemot vadītāju darbā, tiek vērtētas tikai profesionālās prasmes un pieredze, tad, nonākot savām vērtībām neatbilstošā kultūrā, rodas spriedze: spēcīgs vadītājs var gribēt mainīt, laužt uzņēmumā esošo kultūru vai vadītājs nonāk iekšējā cīņā un konfliktā ar sevi. Neviena puse šādā situācijā nav uzvarētāja,» norāda G. Dāvidsone.

Komandas spēlētājs

Turpinot laba vadītāja vēlamu kompetenču sarakstu, speciālisti uzsver, ka viņam jābūt komandas spēlētājam. Tas nav mainījies, tomēr vairāk esot pamanāms, ka augstākā līmeņa vadītāji to patiešām ir pieņēmuši. G. Dāvidsone teic, ka pirms gadiem desmit vadītāji par komandu vairāk domāja vēlamības izteiksmē – respektīvi, būtu jauki, ja tā būtu. Tagad daudzi uz savas ādas izbaudījuši, ka bez labas komandas nekā nebūs. Laba, spēcīga komanda nav tāda, kurā visi ir pēc viena ģimja un līdzības, vai tādi, kas nekonkurē savā starpā, bet gan tādi, kuri spēj kopā veidot spēcīgu uzņēmuma stratēģiju un pilnvērtīgi nosegt uzņēmumam svarīgās funkcijas. G. Dāvidsone saredz, ka augstākā līmeņa vadītājiem par savu komandu biedriem nākas konkurēt starptautiskā līmenī. Līdz ar to ir jautājums – ar ko es ieinteresēju strādāt kopā manā komandā. E. Lune domā, ka līdz šim Latvijas izglītības sistēma maz vērtības pievērš tam, lai attīstītu komandas spēlētājus, izglītības procesā vairāk tiek trenēta darbošanās vienatnē.

Lai izveidotu labu komandu, vadītājam jābūt reālam priekšstatam par savām kā komandas vadītāja stiprajām iezīmēm. Kāds es esmu, kāds ir mans rokraksts? Kā papildināt trūkstošās prasmes? Šiem jautājumiem vajā-

dzētu būt atbildētiem. *Center of Creative Leadership*, kas ir viens pasaules līderiem vadītāju attīstībā, pirms trim gadiem veiktā pētījumā atklāja, ka vadītāju lielākais izaicinājums ir saprast, ar ko es kā personība buksēju, kur es esmu pudeles šaurais kakls sava uzņēmuma attīstībā, kā arī apgūt paņēmienus, metodes, kā šīs grūtības pārvarēt, piemin G. Dāvidsone.

Par līderi nepiedzimst

Lai gan nādīgi nosaukuši vēlāmās kompetences, speciālisti tomēr atzīst: nevar runāt par vienu vislabāko, pareizo vadītāja tipu. Noteikti atšķiras kompetences, kas vajadzīgas vadītājiem dažādās uzņēmuma attīstības fāzēs – vai tas ir *start-up* vai nobriedis uzņēmums, kādā biznesa cikla fāzē tas ir utt. «Ir milzīga atšķirība starp prasmēm, kas nepieciešamas ģenerāldirektoram Latvijas *start-up* uzņēmumā, kas vienlaikus attīstās desmit valstīs, un, piemēram, kāda vācu ražotāja pārstāvniecības vadītājam,» piemēru min E. Lune.

No otras puses, var runāt arī par to, ka cilvēki ar savu bagāžu – personības iezīmēm, zināšanām, pieredzi – katrs veido atšķirīgu vadītāja modeli. «Ir daudz kombināciju, kas var būt veiksmīgas. Vienam spēcīgā puse ir stratēģiskais redzējums, citam inovatīvās idejas, vēl citam – attieksme pret iekšējo kultūru, piemēram, prasmes veidot spēcīgas komandas un lielisku gaisotni uzņēmumā. Ir ļoti svarīgi, kas vadītājam pašam patīk, par ko deg acis,» uzsver G. Dāvidsone. Arī O. Dzene uzsver, ka vadības prasmes – motivēšana, līderība – visas ir attīstāmas. Atsaucoties uz pasaules datiem, viņa saka, ka pēdējos gados investīcijas līderu attīstības programmās ir pieaugušas, taču mainījies fokuss. Pēckrīzes laikā vairāk tika ieguldīts augstākā līmeņa vadītāju attīstībā, pašlaik lielāka uzmanība tiek vērsta uz zemākā līmeņa vadītāju attīstību.

Atbilstošs it visā

Stratēģiskā domāšana, pieredze, dziļas nozares zināšanas, sakarsmes prasmes – šādas kvalitātes arī iepriekš tika sagaidītas no spēcīga bosa. Mūsdienās vairāk nekā agrāk tiek pievērsta uzmanība tam, lai vadītājs atbilstu konkrētajam uzņēmumam. Angliski