



Ar POLU PEDERSENU  
sarunājas ANDRIS KĀRKLUVALKS  
Foto MATĪSS MARKOVSKIS

POLS PEDERSENS jau 20 gadu  
meklē cilvēkus ar energijas dzirksti.

Tā dēvētais galvu mednieks ir  
personīgi atbildīgs par vairāk  
nekā 700 uzņēmumu vadītāju,  
izpilddirektoru un citu vadošu amatu  
aizpildīšanu. Ši pirms tūkstošgades  
mijas apbružājies tobrīd vēl mežonīgajā  
un vienlaikus svaigu elpu grābjošajā  
Austrumeiropas uzņēmējdarbības  
vidē, kā arī uzkrājis pieredzi līderu  
atrašanā un piesaistīšanā, Pedersens  
saskatīja biznesa iespēju. 2001. gadā  
vienlaikus Prāgā un Varšavā durvis vēra  
pirmie divi vadītāju atlases kompānijas  
Pedersen & Partners biroji. Uzņēmuma  
filialē Rīgā tiekamies tikai nedēļu pirms  
viņa vadītās kompānijas 56. biroja  
atvēršanas Kualalumpurā Malaizijā.

## **Ā**ūs joprojām pats turpināt meklēt uzņēmumu līderus? Kāds ir jūsu pašreizējais uzdevums?

– Patlaban pati nespējām kā izpēte, kurā esmu iesaistīts, ir CEO (*izpilddirektora – red.*) meklēšana vienam no lielākajiem e-komercijas uzņēmumiem Centrāleiropā un Austrumeiropā. Kompanija pieder finanšu investoriem, un mēs meklējam līderi, kurš aizvietos uzņēmuma izveidotāju – radošu, aktīvu uzņēmēju ar lielu enerģiju un spējām. Ir pienācis laiks uzņēmumam atrast profesionālāku pārvaldi, bet dibinātājs

saglabās valdes priekssēdētāja krēslu. Tik daudz varu teikt. Tā ir izpēte, kurā esmu personīgi dziļi iesaistīts – uzturu tiešās attiecības ar kompānijas īpašniekiem. Pārvarā strādāju ar privāta kapitāla, riska kapitāla investoriem un rekrutēju pārvaldītājus kompānijām, kurās viņi investē.

### **– Kā tas notiek? Meklējat tepat Austrumeiropā vai globāli?**

– Visā pasaulē. Šobrīd skatāmies divos virzienos. Konkrētajā valstī, kurā šis uzņēmums pastāv, tas ir lielākais e-komercijas uzņēmums. Viņi nedomā, ka var atrast kādu šajā valstī. Tomēr mēs šajā valstī meklējam cilvēkus, kuri nav no e-komercijas nozares, bet ir ļoti labi *CEO* un būtu spējīgi apgūt nozares specifiku. Tādā veidā mēs ieģūstam pusi no galējā izlases saraksta. Otru pusi iegūstam, meklējot cilvēkus, kuri ir strādājuši riska kapitāla balstītā e-komercijas uzņēmumā vai, piemēram, tādās kompānijās kā *Amazon*. Līdz ar to meklējam cilvēku starptautiski ar padziļinātām zināšanās šaurā tēmā vai arī lieļisku līderi konkrētajā valstī, kurš līdz šim darbojies citā nozarē.

### **– Vai ticat, ka var būt viens spēcīgs līderis?**

– Nē, es tīcu komandai.

### **– Bet meklējat tikai vienu personu...**

– Jā, bet tai personai jābūt komandas veidotājam. Kādā brīdī uzņēmums vienmēr nonāk pie apmēriem, ko viens cilvēks vairs nespēj pārvaldīt. Ja būs tikai viens spēcīgs līderis un tikai daži viņam tieši pakļautie, kā tas dažkārt notiek, uzņēmums pārtrauc augt. Tāpēc no paša sākuma veidoju līderu komandu, un arī līderim, ko meklēju, jābūt personai, kas spēj piesaistīt par sevi spēcīgākus cilvēkus noteiktās jomās. Ir bīstami attapties ar līderi, kurš veido viena cilvēka šovu.

### **– Dzirdēts, ka *Tesla* dibinātājs Īlons Maskss visu dara pats. Līdzīgi bijis ar *Apple* dibinātāju Stīvu Džobsu, kurš nebija komandas cilvēks. Kā viņiem tas izdodas?**

– Stīvs Džobss ir fenomens. Viņš ir uzņēmuma dibinātājs, izgudrotājs un varēja darīt visu, ko vēlas. Viņa stāsts ir lielisks, bet domāju, ka viņa kandidatūra būtu atmesta lielākajā daļā līderu meklēšanas kampaņu. Ar Masku ir līdzīgi, bet viņam atšķirībā no Džobsa nav lieliska



*COO* (*galvenā vadītāja – red.*), kurš visu pārraudzītu vija vietā. Maskam vajadzētu būt tikai vizionāram, valdes loceklīm ar idejām, bet viņam nav jāvada automašīnu fabrika un jāguļ tajā. Tas būtu jādara kādam citam. Ir ļoti būtiski jau agrīnā uzņēmuma stadijā vizionāram blakus atrast *COO*. Džobss to prata. Masks to izdarīja *PayPal*, bet nav to izdarījis, veidojot *Tesla*.

### **– Vai šis līderu meklēšanas modelis nenozīmē, ka kāpšana pa karjerās kāpnēm vairs nav spēkā?**

– Ir spēkā. 90% gadījumu kompānijas meklē līderi ārpusē, tomēr laiku pa laikam mēs palīdzam to meklēt arī iekšienē. Kā piemēru varu minēt *Pedersen & Partners*. Pats sev kā uzņēmuma menedžerim es atradu aizvietotāju. Persona, kas mani aizvietos 2019. gada jūlijā, ir izvēlēta no kompānijas. Tomēr nebija garantēts, ka tā notiks, iepriekš uzsākām plašu meklēšanu, kas ietvēra abejādus variantus. To iesaku darīt arī citiem, ja runa ir par tik svarīgu amatu kā *CEO*.

### **– Ir teiciens – ja esi labs līderis, tev nav jāstrādā, tākai jāparāda virziens. Kāpēc pats piedalāties atlasēs?**

– Neesmu pietiekami gudrs (*smejas*). Patiesībā domāju, ka viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc esam viens no ātrā augošajiem uzņēmumiem nozarē, ir tas, ka kompānija nav atkarīga no manis. Mūsu darbā sastopamies ar uzņēmumiem, kas kļuvuši ļoti atkarīgi no sava īpašnieka. Mēs nevarētu darboties 52 valstīs, ja man būtu jāpiedalās katrā izpētē, katrā intervijā. Tas nav iespējams. Domāju, ka viens no iemesliem, kāpēc augam, ir tas, ka ļoti agrā stadijā pratām uzbūvēt organizāciju – mārketingu, pārdošanas daļu, IT un funkcionālo ekspertīzi, kas mūsu nozarē nav nemaz tik ierasti. Tas ir arī viens no iemesliem, kāpēc esam nozarē vienīgais starptautiskais uzņēmums Baltijā. ◉

SARUNA POLS PEDERSENS



# TIE, KURI SPĒJ VADĪT UZNĒMUMUS, IR PAVISAM CITI LĪDERI ATŠĶIRĪBĀ NO TIEM, KURI TIEK IEVĒLĒTI.

Pārējie ir dažādu tipu franšīzes tīkli. Tāpēc varam atlauties globālu mārketinga menedžeri, labāko informācijas sistēmu un citas lietas, jo šis izmaksas varam sadalīt starp birojiem 52 valstīs. Mūsu nozarē tas nav iespējams, ja darbojies tikai vienā valstī.

## – Kāpēc izvēlējāties noiet malā?

– Mēs ceņāmies uzcelt tik lielu kompāniju, kas būtu neatkarīga no jebkuras valsts, jebkura klienta, līdera, ieskaitot mani – dibinātāju. Es kompāniju nepamatēšu. Būšu izpilddirektors, bet nepārraudzīšu uzņēmumu vairs katrā solī.

## – Kopš 2001. gada lielākoties esat dzīvojis Prāgā vai lidmašīnā?

– Līdz šim galvenokārt dzīvoju Prāgā, bet šobrīd – pārmaiņus gan Prāgā, gan Dubajā. Ziemas ar ģimeni pavadām Dubajā, bet Prāgā dzīvojam vasarās. Divas trešdaļas no sava laika pavadu celā. Tas tā vienmēr ir bijis, un tas daudz nemainīsies neatkarīgi no tā, kur mēs dzīvosim.

## – Iepriekš esat minējis, ka, uzsākot uzņēmējdarbību 2001. gadā, biznesa ideju radīja acīmredzams vadošo profesionālu trūkums Austrumeiropā. Kur meklējāt pirmos līderus?

– Vēl pirms uzsāku *Pedersen & Partners*, meklēju profesionālus Latvijā, kā arī Skandināvijā, kuri būtu gatavi pārcelties uz šo tobrīd nepazīstamo vietu, sauktu par Latviju. Pieņemu, ka 99% Latvijas uzņēmumu līderu šobrīd ir vietējie. Austrumeiropas rietumu daļā lielākā daļa cilvēku vadošos amatos ir vietējie. Jo vairāk virzāmies uz austrumiem, jo lielāks ir pieprasījums pēc ārvalstniekiem. Tādās vietās kā Dubajā visi, ko meklējam, ir ārvalstnieki. Mēs Dubajā nerekrutējam emirātus. Tur liešķā daļa ir briti, kas ir saistīts ar vēsturi. Saūda Arābijas kompāniju īpašnieki primāri izvēlēsies britu vadītāju savam uzņēmumam. Tad seko vācieši, skandināvi un tikai tad visi pārējie. Tas nav pārāk godīgi, bet tā tas ir. Savukārt te Latvijā jums patīk ziemeļnieciskais, un pat tad, ja būtu atrasts kāds lielisks grieķis vai itālis, viņam būtu lielākas problēmas dabūt darbu. Jā, cilvēki kļūst atvērtāki, bet pastāv savi aizspriedumi. Kā jau teicu, šeit tomēr lielākoties mēs vadītājus meklējam starp vietējiem – speciālu vēlmju meklēt ārvalstniekus Latvijā nav.

Kopumā šī tendence mainās, piemēram, *Credit Suisse* (otra lielākā Šveices banka – red.) globālais vadītājs ir no Kotdivuāras, viņš ir fenomenāls. Neesmu drošs, ka tas būtu bijis iespējams vēl pirms desmit gadiem. Kļūstam atvērtāki un vēlamies algot labākos, neskatoties uz to, kur viņi dzimuši, kā izskatās un kādai reliģijai pieder. Tomēr vēl joprojām ir aizspriedumi par to, kas ir labāks zviedru, dāņu vai latviešu uzņēmumam. Ir valstis, kur uzņēmuma valdē jābūt noteiktai dzimuma vai minoritāšu proporcijai. Mēs to respektējam, jo galu galā esam tikai konsultanti.

## – Vai varat atrast līderi arī valstij?

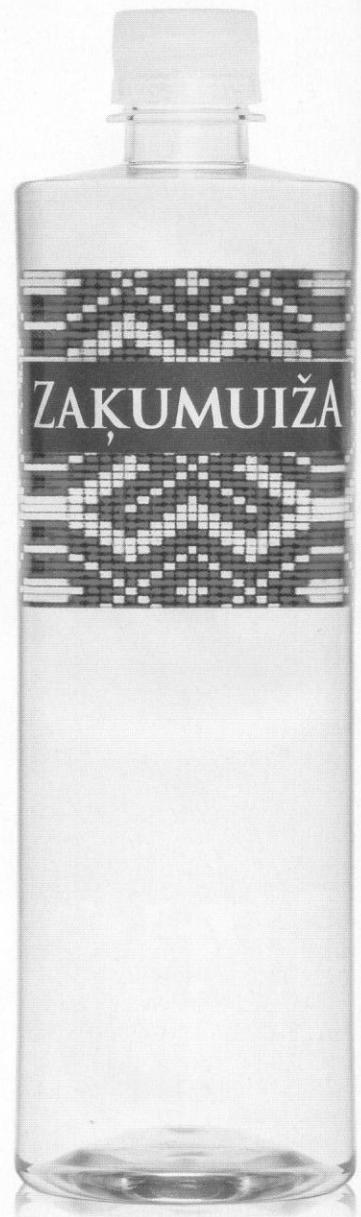
– Jā! Tas gan nederēs vēlēšanām, jo vēlētāji var būt ne īpaši gudri. Mūsu atlase, ļoti iespējams, uzrādītu pavisam citus cilvēkus, ne tos, par kuriem cilvēki balsotu. Jo cilvēki balso par tiem, kuri apsola vairāk bērnudārzu, garākas brīvdienas vai mazāku pensionēšanās vecumu. Domāju, ka vairāki no mūsu atrastajiem kandidātiem būtu neievēlējami – par viņiem neviens nebalso (smejas). Tomēr, ja nemam kā piemēru Emanuelu Makronu Francijā, domāju, ka viņš dod daudz enerģijas un spara tādai vecai un miegainai valstij kā Francija. Viņš maina lietas. Es viņu atlasītu kā vienu no kandidātiem. Neesmu viņu nekad intervējis, bet, vērojot no attāluma, domāju, ka viņš ir tieši tas, ko Francijai vajadzēja. Viņš ir interesants līderis arī Eiropai, tāds, kurš spēj nostāties pret ASV un Āziju. Viņš gan varētu zaudēt nākamajās vēlēšanās.

## – Vai ticat, ka valsti var vadīt kā uzņēmumu, kā to apgalvo Tramps?

– Valsti nevar vadīt kā uzņēmumus. Nekomentēšu Trampa politiku, bet viņš ir tur, kur viņš ir, jo amerikāni viņu ievēlēja. Tomēr, kā jau teicu, lielāko daļu premjeru, valstu līderu mēs neatlasītu. Tie, kuri spēj vadīt uzņēmumus, ir pavisam citi līderi atšķirībā no tiem, kuri tiek ievēlēti.

## – Tomēr kā jūsu kompānijas darbu ietekmē politika, piemēram, Brexit?

– Mārciņa ir kļuvusi mazāk pievilcīga, ārvalstnieki vairs tik ļoti nevēlas doties uz Lielbritāniju. Piesaistīt kādu no ārpuses tur šobrīd kļuvis grūtāk. Krievijā ir sarežģītāk iegūt vīzas, Turcijas līra gāžas, bet Vācija šobrīd piedzīvo uzplaukumu – algas ceļas, un aizvien akutāk jūtams augstākā līmeņa vadītāju trūkums. Tā ir globāla uzņēmuma ◊



DABĪGS MINERĀLŪDENS ZAKUMUIŽA •  
IEGŪTS NO PAZEMES AVOTA UN PILDĪTS  
IEGUVEΣ VIETĀ • VIEGLI SĀRMĀINS AR  
MAZU MINERĀLSĀLU SATURU • IDEĀLI  
SABALANSĒTS LIETOŠANAI IKDIENĀ •  
TĪRS UN VELDZĒJOŠS, AR PATĀKAMU  
GARŠU • DERĪGS IZMANTOŠANAI  
DIĒTĀS AR SAMAZINĀTU NĀTRIJĀ  
SATURU • TAGAD PIEEJAMS 3 TILPUMOS  
0.31 L, 0.765 L UN 1.25 L.

ŪDENIS TAVAM DZĪVESSTILAM.



priekšrocība – mums šobrīd jābūt piesardzīgiem Turcijā, bet varam izplesties Vācijā. Galu galā mūsu cilvēki arī Turcijā var meklēt kandidātus darbam Vācijā.

**– Vai Latvijā savulaik jūs kaut kā pārsteidza?**

– Nē, Latvija mums bijusi viens liels pānākums. Tas, ka Rīgā ir Evita Lune, kas pārvalda uzņēmumu reģionāli, ne tikai visās trijās Baltijas valstis, bet arī Polijā, jau pasaka daudz. Turklat no Latvijas esam eksportējuši Daigu Trumpi, kas tagad mūsu uzņēmuma tehnoloģisko praksi ievieš Tuvajos Austrumos. Cilvēki, kuri daudz dzīvojuši vai strādājuši ārpus valsts, labāk pielāgojas dažādām kultūrām. Latviešus pārcelt uz Amsterdamu, Dubaju vai Londonu ir daudz vienkāršāk. Sākotnēji latvieši, slovāki vai kādas citas mazākas valsts speciālisti bija pieprasīti galvenokārt zemāku izmaksu dēļ, bet tagad tā ir kvalitāte.

**– Latvijā joprojām ir uzņēmumu vadītāji, kuri vadošos amatos nonāca Padomju Savienības izskanā vai agrajos 90. gados. Vai jums ir nācies sastapties ar tādiem?**

– Jā, daļa no viņiem ir daudz mācījušies, attīstījušies un ir ļoti atvērti jaunām idejām un praksēm, bet citi turpina spēlēt privatizācijas spēli, kurā visu nosaka sakari un netiri darījumi. Es darbojos Austrumeiropā jau ilgus gadus, esmu redzējis gan lieliskus

## SĀKOTNĒJI LATVIEŠI, SLOVĀKI VAI CITAS MAZĀKAS VALSTS SPECIĀLISTI BIJA PIEPRASĪTI ZEMĀKU IZMAKSU DĒĻ, TAGAD TĀ IR KVALITĀTE.

jaunos uzņēmējus, gan piemērus, kad *vecie zēni* mainās. Tomēr daļa vienkārši kļūst veci un aiziet pensijā. Tas gan notiek arī Vācijā un Francijā – ja esi fenomenāls līderis 40 gados, ne vienmēr būsi fenomenāls, kad pienāk 55. Var zust enerģija, vēlme ko sasniegt. Tomēr karjeras beigas ir tas brīdis, kad tu pārtrauc apgūt ko jaunu un domā, ka visu jau zini.

**– Kas galvenokārt motivē tos, kurus piesaistāt?**

– Ja esat ambiciozs, tad šeit viss ir mazs. Ja vēlies būt liela uzņēmuma vadītājs, tev ir vai nu jāpārceļas, vai arī no šejienes jāvada starptautisks tīkls. Te ir limiti, turklāt tos sasniegt var ļoti ātri. Mēs paši sākām ar plānu kļūt par līderiem Austrumeiropā. Tikai pēc tam, kad 2007. gadā bijām par tādiem kļuvuši, skatījāmies, vai tagad virzīties arī Rietumeiropas tirgū vai darīt

ko citu. Mēs izvēlējāmies otro. Devāmies iekarot attīstības valstis – Āfriku, Tuvo Austrumus, Āziju, Latīnameriku. Tikai tad, kad bijām aptvēruši šos tirgus, sākām izplesties Rietumeiropā. Vēl 2001. gadā bija liela atšķirība starp to Eiropas daļu, kurā reiz bijis komunisms, un to, kurā tā nebija, bet tagad lielākas atšķirības var just nevis starp rietumiem un austrumiem, bet starp dienvidiem un ziemeļiem. Tajā laikā investīcijas nāca iekšā trakos apjomos, mums bija tik vienkārši te darboties, tas arī bija iemesls, kāpēc vispār sākām. Katrs jauns censonis ar kaklasaiti un angļu valodu varēja kļūt par uzņēmuma vadītāju. Toreiz meklējām potenciālu, ne pieredzi, šobrīd prioritāte ir pieredze. Rietumu kompānijas nāca iekšā cita pēc citas, un tikai līdz ar krīzi sapratām, ka dzīve nav tik viegla, kā sākotnēji domājām.

**– Par līderi kļūst vai piedzimst?**

– Es domāju, ka var iemācīties būt par līderi. Var attīstīties, bet jābūt augstam enerģijas līmenim, jaudai, arī noteiktam inteliģences līmenim. Tomēr ir jāmācās, turklāt daudz. Tie, kuri domā, ka ir dzimuši līderi, nekur tālu bez mācīšanās nevar tikt.

**– Kas jūs personīgi dzen uz priekšu?**

– Ja godīgi, ir patīkami atrasties uzvarētāju komandā. 2005. gadā atklājām Latvijā biroju, bet tagad runājam par biroju Kualalumpurā. Ja man būtu jāstrādā tikai vienā valstī, es to ienīstu, bet man patīk būt daļai no globālas ģimenes. Mans plāns nekad nebija izveidot mazu biroju vienā valstī. Tas ir ļoti garlaicīgi. ♂

**Pedersen & Partners vadītāja Latvijā EVITA LUNE:**

– No Latvijas nāk vairāki *FinTech* uzņēmumi. To līderi tiek augstu vērtēti ne tikai savā nozarē, viņus novērtē arī kā starptautisku uzņēmumu veidotājus, jo viņi jau no sākuma, *ņemot vērā* šejiennes tirgus izmēru, spiesti domāt globāli. Tas tā nav ne Polijā, ne Lielbritānijā, kur ir gana liels iekšējais tirgus. Līdz ar to Latvijas *FinTech* uzņēmumu vadītāji tiek vērtēti kā ļoti ātri, tieši, uz rezultātu tendēti. Viņi bez liekas diplomātijas gatavi strādāt 24/7, ir labi analītiķi, spēj strādāt ar lielu datu apjomu, kā arī spēj novest stratēģijas līdz smalkām detaļām. Viņi nav orientēti uz statusu, ir liberāli un pieraduši pie multikulturālām vidēm, jo studējuši vai strādājuši dažādās valstīs. Latvieši ir īpaši pieprasīti austrumos – Krievijā un NVS valstīs, jo runā krieviski, bet nes Rietumu uzņēmējdarbības ētiku.

