



ASTRAL

executive search

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

CILVĒKS AIZ LĒMUMA:

Andris Vanags

Padomes loceklis AS “SAKRET HOLDINGS”, VAS
“Latvijas autoceļu uzturētājs” un “Rīgas Tehniskā
universitāte”

“Padomes loceklis privātā un publiskā
sektorā: atšķirības un atziņas”



Kā Tu trīs vārdos raksturotu sevi un AS “SAKRET HOLDINGS”?

Mēs ar komandu esam izveidojuši un vadām uzņēmumu, kas specializējas sauso un lietošanai gatavo būvmaisījumu ražošanā. Mūsu četras ražotnes atrodas trijās Baltijas valstīs un mēs attīstām produktus no sākotnējās idejas līdz pilnībā gatavam risinājumam.



Jau vairāk nekā divdesmit gadus uzņēmuma vadības un īpašnieku struktūra ir nemainīga. Mēs strādājam visā attīstības ciklā — no koncepcijas izstrādes līdz ražošanai un pārdošanai — ciešā sadarbībā ar tehnoloģiem, pārdevējiem un ražotājiem visās rūpnīcās.

Mēs sevi raksturojam kā radošu, uz attīstību vērstu un mērķtiecīgu komandu. Nepārtraukti meklējam veidus, kā uzlabot procesus, pilnveidot produktus un radīt jaunas idejas. Mūs motivē izaicinājumi un iespēja attīstīties, un ar entuziasmu pieņemam jaunas iespējas.

Kā Tu definētu, kas mūsdienās ir labs vadītājs? Vai šī definīcija pēdējo 10 gadu laikā ir mainījusies?

Vadītāja loma būtībā nav mainījusies, taču ir ievērojami mainījušies apstākļi, kuros šī loma tiek īstenota. Agrāk darba vide bija vairāk klātienes formātā — sanāksmes, sapulces, diskusijas. Šodien gandrīz viss notiek digitāli: lēmumu pieņemšana, dokumentu aprīte, apstiprinājumi — viss tiek veikts elektroniski. Mūsdienu vadītājs ir sasniedzams gandrīz nepārtraukti. Telefons vibrē, ienāk e-pasti, un bieži vien nepieciešama tūlītēja reakcija — arī ceļā vai mājās. Tas prasa augstu koncentrēšanās spēju un disciplīnu. Digitālā vide ir būtiski

mainījusi vadītāja ikdienu: informācijas apjoms ir milzīgs, viss notiek straujāk. Agrāk bija iespēja apstāties, apspriesties ar kolēģiem klātienē, bet tagad lēmumi nereti jāpieņem uzreiz — tiešsaistē, dažkārt pat braucot automašīnā vai starp sapulcēm.

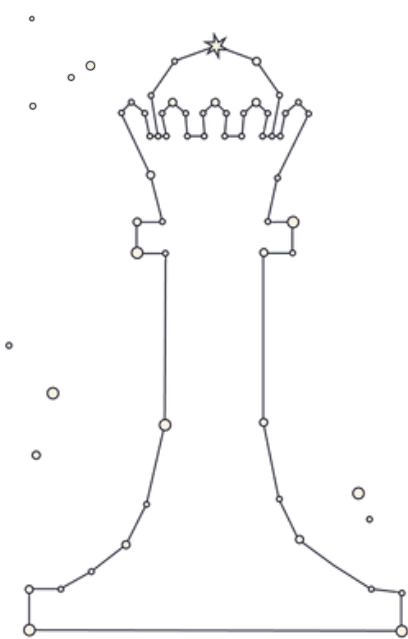
Vadītājam jāspēj ātri pārslēgties no vienas tēmas uz citu, no vienas problēmas uz nākamo. Tas prasa spēju saglabāt fokusu un mieru. Tajā pašā laikā digitalizācija sniedz arī priekšrocības — ātrāka komunikācija, efektīvāka informācijas apmaiņa, iespēja pieņemt kopīgus lēmumus, pat atrodoties dažādās valstīs. Tas ir būtiski uzlabojis komandas darba efektivitāti. Tomēr pastāv arī izaicinājumi. Klātienē sarunu vietā bieži vien ir īsi ziņojumi vai e-pasti, tāpēc vadītājam jāprot komunicēt skaidri un precīzi, lai izvairītos no pārpratumiem. Robežas starp darbu un privāto dzīvi ir izplūdušas — vadītājs ir sasniedzams gandrīz jebkurā brīdī. Tu vari būt mājās, bet saņemt dokumentu, kas jāapstiprina, vai e-pastu ar lēmumu, kas jāpieņem nekavējoties.

Agrāk bija iespējams atslēgties, bet šodien tas ir sarežģītāk. **Tāpēc vadītājam ir jāmācās apzināti apstāties** — izslēgt telefonu, aizvērt datoru un veltīt laiku sev vai ģimenei. Pretējā gadījumā pastāv risks izdegt. Šāds dzīves ritms māca būt disciplinētam — plānot laiku, izvērtēt prioritātes un apzināties, ko var atlikt. Vadītājam jāprot strādāt intensīvi, bet vienlaikus arī atjaunoties.

○ **Kas Tevi motivēja virzīties vadītāja lomas virzienā?**
○ **Kādā brīdī saprati, ka vēlies uzņemties vadītāja lomu?**

○ Manas karjeras sākums ir cieši saistīts ar manu mentoru, kurš sniedza būtisku atbalstu un iedvesmu. Sāku strādāt akciju sabiedrībā “Brocēni”, cementa rūpnīcā, kur man bija iespēja Rīgas Tehniskajā universitātē apgūtās ķīmijas zināšanas aprobēt lielā un sarežģītā rūpnīcā.

Strādājot cementa rūpnīcā sākotnēji laboratorijā, ieguvu padziļinātas zināšanas par dažādu, uz cementa bāzes produktu ražošanu. Tajā laikā attīstīju arī pārdošanas un komunikācijas prasmes — šodien tās dēvē par “soft skills”, bet tolaik tās vienkārši bija rakstura īpašības, kas vēlāk izrādījās ļoti noderīgas vadītāja darbā.



Tajā laikā pārdošanas process bija vienkāršāks — galvenais mērķis bija pārdot, bez sarežģītām stratēģijām. Vēlāk, ap 1998.–2000. gadu, kad tirgū parādījās konkurenti no Lietuvas, Igaunijas, Baltkrievijas un Krievijas, nācās padziļināti apgūt pārdošanas principus — izprast klientu vajadzības, piedāvāt pievienoto vērtību un veidot ilgtermiņa attiecības. Pakāpeniski attīstījām klientu servisu, izveidojām klientu apkalpošanas nodaļu, kuru man uzticēja vadīt. Vēlāk kļuva par klientu servisa direktoru — tas bija nozīmīgs solis no inženiera un pārdošanas speciālista līdz vadītājam.

*Šis ceļš veidojās pakāpeniski, apvienojot tehniskās zināšanas, inženiera pieredzi un pārdošanas prasmes. **Tā bija dabiska izaugsme — nevis pēkšņs lēciens, bet konsekventa attīstība soli pa solim.***

Kā Tu raksturotu galvenās atšķirības starp padomes darbu privātajā sektorā un publiskajā sektorā?

Privātajā sektorā viss notiek daudz dinamiskāk. Padomes sastāvs parasti ir neliels — bieži vien tajā ir padomes priekšsēdētājs un daži locekļi. Šādā vidē lēmumi tiek pieņemti ātri, jo visi ir cieši saistīti ar biznesu — esi iesaistīts, zini aktuālo situāciju un jūti tirgus kustību.

Privātajā sektorā vadības komanda ir kompakta, un padome cieši sadarbojas ar īpašniekiem un operatīvo vadību. Lēmumu pieņemšanas temps ir ļoti augsts — nereti lēmumi tiek pieņemti dažu dienu vai pat stundu laikā.

Savukārt publiskajā sektorā situācija ir atšķirīga. Tur darbojas dažādi normatīvie ierobežojumi un noteikumi, kas jāievēro. Darbs notiek saskaņā ar nolikumiem, procedūrām un dokumentāciju. Jāņem vērā regulējums, sabiedrības intereses un dažādas atbildības līnijas, kas nosaka atšķirīgu darba ritmu un pieeju. Esmu padomes priekšsēdētājs Rīgas tehniskajā universitātē, kas tika izveidota no nulles. Bija interesanti piedzīvot, kā veidojas padomes darbs no paša sākuma — bija jāizstrādā nolikumi, jāveido darba kārtība un jādomā par efektīvu lēmumu pieņemšanas mehānismu. Tā bija vērtīga pieredze.

RTU padomes sastāv no vienpadsmit locekļiem, kuru pieredze un personības ir ļoti dažādas. Tas prasa pielāgošanos un arī spēju sadarboties ar cilvēkiem no akadēmiskās vides.

Kādas īpašības vai prasmes ir visbūtiskākās vadītājiem, lai veiksmīgi strādātu padomes locekļa amatā katrā no sektoriem?

Padomes darbā viens no svarīgākajiem pamatiem ir godīgums un spēja ievērot gan rakstītos, gan nerakstītos noteikumus. Tas nozīmē cieņu pret nolikumiem, darba kārtību un rīcības principiem, kas nodrošina strukturētu un efektīvu darbu.

Otrs būtisks aspekts ir padomes darba ritma izveide. Padome nedrīkst kļūt par vietu, kur sēdes ievelkas bez skaidra mērķa. Ir jānodrošina

skaidra struktūra — pārdomāta darba kārtība, disciplinēts lēmumu pieņemšanas process un efektīva laika izmantošana. **Svarīgi ir panākt, lai visi padomes locekļi būtu aktīvi iesaistīti, vienlaikus respektējot robežas** — diskusijām jāvirzās uz konkrētiem lēmumiem, nevis uz bezgalīgu viedokļu apmaiņu.

Un, protams, komunikācija. Tā ir viena no būtiskākajām prasmēm padomes darbā. Tas nav tikai par lēmumu pieņemšanu, bet arī par spēju skaidri, korekti un cieņpilni sazināties, diskutēt, izteikt argumentus un panākt vienošanos.

Kādi ir galvenie izaicinājumi darbā privātajā sektorā un valsts kapitālsabiedrībā?

Privātajā sektorā ir būtiski apzināties, ka padome nedrīkst kļūt par gudrāku institūciju kā valde vai vadītājs. Padomes uzdevums nav mikrovadība — tās loma ir stratēģiska. **Padomes locekļim jāspēj skaidri nošķirt operatīvo vadību no stratēģiskās uzraudzības.** Ikdienas lēmumus pieņem vadītāji, savukārt padome sniedz atbalstu, uzrauga un virza uzņēmumu ilgtermiņa attīstībā.

Viens no lielākajiem izaicinājumiem privātajā sektorā ir spēja uzticēties — uzticēties vadības komandai, kas ikdienā pieņem lēmumus. Tajā pašā laikā padomei jāspēj kritiski izvērtēt šo lēmumu pamatotību. Tas ir smalks līdzsvars starp kontroli un uzticēšanos.

Publiskajā sektorā galvenais izaicinājums bieži vien ir padomes darba organizēšana. Nereti viss jāsāk no nulles — jāizstrādā procedūras, jādefinē atbildības, jāievieš skaidra kārtība. **Ir svarīgi nodrošināt, lai padome strādā efektīvi, caurspīdīgi un ar skaidru izpratni par tās lomu.** Daudziem, kas pirmo reizi iesaistās publisko institūciju padomēs, trūkst pieredzes šajā darbā.

Viņiem jāmācās, kas ir padome, kādi ir tās pienākumi, kā atšķiras padomes un valdes funkcijas, un kā izvairīties no mikrovadības.

Manā pieredzē lielākais izaicinājums bija iemācīties skaidri nošķirt robežu — kur beidzas administrācijas atbildība un kur sākas padomes kompetence. Šī izpratne ir būtiska, lai nodrošinātu profesionālu un efektīvu padomes darbu.

Lūdzu padalies ar piemēru, kad darba pieredze privātajā sektorā palīdzēja risināt problēmu valsts kapitālsabiedrībā? Vai arī otrādi — kad publiskā sektora pieredze noderēja privātajā sektorā?

*Manuprāt, **viena no vērtīgākajām prasmēm, ko esmu guvis privātajā sektorā, ir argumentācija un komunikācija.** Tur iemācās runāt ar faktiem un pamatotiem argumentiem, nevis emocijām. Šī pieeja ir īpaši nozīmīga padomes darbā, kur bieži jāpieņem sarežģīti vai diskutabli lēmumi. Ir svarīgi spēt skaidri pamatot savu viedokli, pārliecināt kolēģus un izskaidrot, kāpēc konkrēts lēmums ir nepieciešams.*

Lielās padomēs, piemēram, universitātēs, kur darbojas cilvēki ar dažādu pieredzi un skatījumu, viedokļu dažādība ir neizbēgama. Lai izvairītos no konfliktiem un nevajadzīgām intrigām, mēs ieviesām principu — lēmumus pieņemam vienprātīgi. Ja kāds iebilst pret priekšlikumu, tiek skaidrots “kāpēc”, un, ja nepieciešams, balsojums tiek atlikts, lai iegūtu papildu informāciju no administrācijas. Šāda pieeja palīdz pieņemt kvalitatīvus lēmumus un veicina uzticēšanos komandā.



Šī prakse nāk no privātā sektora, kur lēmumu pieņemšana ir orientēta uz efektivitāti, bet vienlaikus arī uz atbildību. Tā palīdz veidot profesionālu, atklātu un uz rezultātu vērstu padomes darbu arī publiskajā vidē.

Kā Tu kopumā vērtē vadības kultūru Latvijā? Vai, Tavuprāt, mums ir pietiekami daudz cilvēku, kuri ir gatavi uzņemties atbildību un kļūt par vadītājiem vai uzņēmējiem?

*Es teiktu, ka situācija Latvijā pakāpeniski uzlabojas, taču joprojām pastāv pietiekami daudz baiļu un neuzticēšanās. **Daudzi cilvēki izvēlas palikt drošībā, nevis uzņemties atbildību un riskēt. Tomēr vadītāja vai uzņēmēja lomā tas nav iespējams — ja baidies no riska, tu nekad neizdarīsi neko jaunu.***

Otrs būtisks aspekts ir sadarbības kultūra, kas mums nereti pietrūkst. Daudzi vadītāji cenšas kontrolēt visu paši, nevis uzticēties komandai. Taču patiesībā vadītāja spēks slēpjas komandā. Savā uzņēmumā redzu, cik svarīgi ir spēt runāt atklāti, diskutēt, pat strīdēties — un beigās vienoties, lai virzītos uz priekšu. Tā ir liela vērtība.

Izglītības sistēmā būtu jāstiprina tieši šīs prasmes — uzticēšanās, sadarbība, spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Tehniskās zināšanas ir svarīgas, bet tieši vadības un cilvēku prasmes nosaka panākumus.

Man šķiet, ka esam uz pareizā ceļa. Jaunā paaudze ir drosmīgāka, atvērtāka un elastīgāka. Ja viņiem dosim iespēju, viņi mūs aizvedīs ļoti tālu.

Kā Tu saglabā līdzsvaru starp profesionālo atbildību un personīgo dzīvi?

Protams, tas nav vienkārši. Nereti vakarā, kad gribas atpūsties, palasīt grāmatu vai noskatīties filmu, parādās ziņas vai e-pasti, kas prasa uzmanību.

*Reizēm cenšos apzināti atslēgties — izslēgt ekrānu, atstāt telefonu citā telpā un nelasīt ziņas. Tomēr tas ne vienmēr izdodas, jo **profesionālais ritms ir intensīvs, un pilnīga atslēgšanās ir izaicinoša.***

Tāpēc man ir svarīgi saglabāt citas aktivitātes, kas palīdz līdzsvarot darba slodzi — satikt draugus, sportot, būt dabā. Man patīk braukt ar velosipēdu, makšķerēt vai vienkārši pavadīt laiku ar ģimeni, izvairoties no darba sarunām. Tas palīdz saglabāt emocionālo līdzsvaru un enerģiju.

Ja cilvēks neatrod veidu, kā atslēgties, viņš var izdegt. To esmu redzējis arī pie draugiem — īpaši tiem, kuri pārāk stipri iegrimst darbā un biznesā. Tāpēc apzināti cenšos to nepieļaut.

Kādu padomu Tu dotu sev, ja būtu vēl tikai pašā karjeras sākumā?

- Tas nav viegls jautājums. Manuprāt, karjeras sākumā viss notiek ļoti strauji — tu daudz dari, pieļauj kļūdas un no tām mācies. Tieši tā arī notiek izaugsme.*

Atceros vienu spilgtu piemēru: mēs investējām vairāk nekā desmit miljonus eiro jaunā rūpnīcā. Kad viss bija gatavs un ražošana tika uzsākta, sākās slavenā krīze – bija 2008. gada nogale.

*Tomēr mēs nenobijāmies, nesalūzām, bet meklējām un atradām dažādus risinājumus, lai realizētu saražoto un spētu norēķināties ar kreditoriem. No vienas puses – it kā vajadzēja saprast, ka ilgi šāds pieaugums nevarēja turpināties kā, piemēram, 2007. gadā, bet no otras puses šodienas Polijas piemērs mums rāda, ka ir iespējams nepārtraukts veiksmīgs ekonomikas pieaugums, kas investīciju padara par lielāka apgrozījuma un peļņas nesēju. Tā bija ļoti vērtīga mācība — **nebīties no kļūdām**. Tās māca vairāk nekā panākumi. **Ja kļūdi, bet izdari secinājumus, tas palīdz kļūt stiprākam un gudrākam.***

*Ja šodien varētu dot padomu sev toreiz, es teiktu: “**Apstājies un padomā.**”*

Dažkārt ir vērts uz brīdi apstāties, izvērtēt situāciju, nevis vienkārši skriet uz priekšu.

Tāču kopumā — neko nenožēloju. Viss, ko esmu darījis, mani ir veidojis.

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

“CILVĒKS AIZ LĒMUMA”

Vadītāja lomai piemīt savdabīga distance – cilvēki Tevi biežāk redz kā vadītāju, nevis kā draugu. Vadītājam jābūt gatavam izturēt to, ka viņu uztver kā bosu, nevis sabiedroto. Un tomēr – tieši šajos brīžos, kad pēc diskusijām un prāta vētrām vadītājs paliek viens ar gala lēmumu, atklājas spēks un patiesā līderība.

“CILVĒKS AIZ LĒMUMA” intervijās būs iespēja uzzināt vairāk par patieso līderības spēku – spēju pieņemt lēmumus, stāties pretī izaicinājumiem un iedvesmot citus ar savu redzējumu.

Šo interviju cikla mērķis nav tikai parādīt, kas notiek aiz uzņēmumu durvīm, bet arī sniegt vadītājiem vērtīgas atziņas par vadības pieejām, tirgus tendencēm, komandu attīstību un karjeras izaicinājumiem. Lasītājiem būs iespēja iepazīt dažādu nozaru vadītāju pieredzi, redzēt, kā viņi pieņem lēmumus, veido un attīsta komandas, pielāgojas mainīgajai biznesa videi, kā arī smelties iedvesmu un idejas savai līderībai.