



executive search

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

CILVĒKS AIZ LĒMUMA:

Ainārs Ozols

Padomes loceklis SIA "Rīgas satiksme"

Padomes priekšsēdētājs SIA "Rīgas namu pārvaldnieks"

"Izaicinājumi vadītāja amatā un publiskās kapitālsabiedrībās"



Kā Tu raksturotu sevi?

Esmu vadītājs ar vairāk nekā 30 gadu pieredzi, savu vadītāja karjeru uzsāku 1993. gadā. Aptuveni 25 gadus esmu strādājis finanšu nozarē, un pēdējos septiņos gados apzināti sadalu savu laiku starp vairākiem projektiem vienlaikus. Tas nav viegli, bet man patīk dinamika, dažādība un iespēja redzēt situācijas plašākā kontekstā.

Mani vienmēr ir uzrunājusi “lielās bides” pārskatīšana — spēja saprast virzienu, izvērtēt prioritātes un vadīt komandu stratēģiski. Ja nepieciešams iedziļināties sīkākās detaļās, man ir profesionāļi, kas to dara ļoti kvalitatīvi, bet es fokusējos uz kopējo struktūru un rezultātu.



Pastāsti, lūdzu, vairāk par šīm lomām un organizācijām, kurās esi iesaistīts!

Esmu iesaistīts vairākos projektos, kas katrs mani uzrunā ar savu jēgu un attīstības potenciālu. Piemēram, esmu padomes loceklis investīciju brokeru sabiedrībā. Tāpat esmu iesaistīts finanšu tehnoloģiju uzņēmumā, kurā šobrīd veidojam holdinga struktūru.

Ļoti nozīmīgs projekts man personīgi ir pagājušajā gadā aizsāktā pārmaiņu vadītāju personiskās attīstības programma “Dziļumspēks”, ko kopā ar domubiedriem izveidojām ar mērķi attīstīt jaunus līderus Latvijas sabiedrībā. Pirmā sezona jau ir noslēgusies, un tajā darbojos gan kā programmas veidotājs, gan kā pasniedzējs. Tas ir projekts, ar kuru patiesi lepojos.

Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūtā esmu viens no pirmajiem absolventiem un šobrīd tur pasniedzu korporatīvo stratēģiju. Tā ir iespēja dalīties ar pieredzi un skatījumu gan privāto, gan valsts uzņēmumu valdes un padomes locekļiem.

Esmu arī viens no Dzemdību nama fonda dibinātājiem — iniciatīva, kas joprojām ir tuva manām vērtībām un pārliecībai par tā nozīmīgumu sabiedrībā.

Ja trijos vārdos būtu jāpasaka par sevi, kas tie būtu?

Trijos vārdos – pieredzējis vadītājs ar augstu toleranci pret dažādību un spēju veiksmīgi apvienot atšķirīgas personības un virzīt tās uz kopīgu rezultātu.

Kas Tevi mudināja kļūt par vadītāju? Vai bija kāds stāsts no bērnības vai vecāku ietekme?

Godīgi sakot, nebija viens konkrēts stāsts vai bērnības sapnis par vadītāja lomu. 90. gadu sākumā viss strauji mainījās — jaunie cilvēki varēja ātri veidot karjeru, iegūt ietekmi un arī labi nopelnīt. Man bija izteiktas karjeras ambīcijas, un vienkārši izmantoju iespējas, kas tajā laikā pavērās.

Domāju, ka zemapziņā tomēr bija arī vēlme vadīt cilvēkus un apvienot viņus kopīgam mērķim, bet tā nebija apzināta izvēle — tas vairāk bija dabisks solis tajā dinamiskajā laikā.

Vai Tev jau bērnībā bija līdera dotības, vai tās attīstījās vēlāk?

Bērnībā man nebija sajūtas, ka esmu līderis. Drīzāk šķita, ka citi ir gudrāki un pārliecinātāki par mani. Līderības apziņa parādījās vēlāk — īpaši tad, kad piedalījos vadītāju attīstības programmā Zviedrijā.

Tur pasniedzējs pamanīja, ka es intuitīvi uzņemos neformālo līdera lomu grupā. Tas bija brīdis, kad pirmo reizi apzināti ieraudzīju, kā līderība strādā un ko patiesībā nozīmē vadīt cilvēkus.

Kā Tu definētu, kas mūsdienās ir labs vadītājs? Vai šī definīcija ir mainījusies pēdējos desmit gados?

*Manuprāt, mūsdienās labs vadītājs vairs nav tikai hierarhijā balstīts “biznesa cilvēks”, kurš fokusējas uz stratēģiju un rezultātiem. **Šodien vadītāja lomā ļoti svarīga ir spēja ieklausīties, saprast komandas sajūtas un vadīt arī emocionālos procesus.***

Šī definīcija pēdējos desmit gados noteikti ir mainījusies. Vadītāji, kuri patiesi uzklausa savas komandas un respektē cilvēku vajadzības, mūsdienās ir krietni veiksmīgāki.

Labam vadītājam jāspēj apvienot stratēģisko domāšanu ar empātiju — tikai tad iespējams radīt vidi, kurā cilvēki strādā motivēti un sniedz labāko rezultātu.

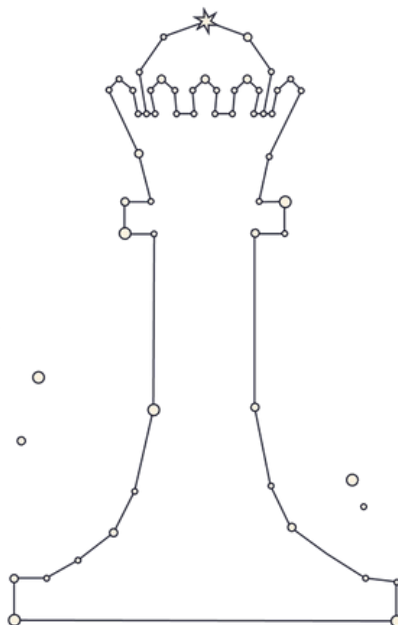
Kāda bija Tava pirmā pieredze un pirmie iespaidi, kad uzsāki darbu pašvaldības kapitālsabiedrības padomē? Kas Tevi visvairāk pārsteidza?

Man kaut kā vienmēr sanāk iekulties tādās vietās, no kurām cilvēki vairās. Tieši tā tas bija ar Rīgas pašvaldības uzņēmumiem 2019. un 2020. gadā. Sākumā bija sajūta, ka viss ir ļoti sarežģīti un lēni. Piemēram, “Rīgas satiksme” tajā laikā bija nopietnas korupcijas problēmas, kas radīja lielu neuzticēšanos un sarežģīja jebkādas pārmaiņas. Vienlaikus bija jūtams, ka daudzi nevēlas uzņemties atbildību un baidās kļūdīties. Uzņēmuma reputācija bija briesmīga, un sākotnēji nebija lielu cerību, ka pārmaiņas notiks ātri. Tas mani

pārsteidza visvairāk — cik dziļi var iesakņoties bailes no atbildības un cik spēcīgs var būt reputācijas smagums.

Kas bija lielākā atšķirība, kad no operatīvā vadītāja kļuvi par padomes locekli?

*Pāreja no operatīvā vadītāja uz padomes locekli man bija ļoti būtiska pārmaiņa. **Padomē galvenā loma ir uzdot pareizos jautājumus un virzīt domāšanu, nevis pašam sniegt visas atbildes.** Pēc 25 gadiem operatīvajā vadībā bija jāpierod, ka mans uzdevums ir palīdzēt uzņēmumam stratēģiski, nevis iesaistīties ikdienas procesos.*



Īpaši pašvaldības uzņēmumos jūtama hierarhiska kultūra — nereti padomes locekļa teiktais tiek uztverts kā absolūta patiesība. Tas var būt riskanti, jo cilvēki sāk pārāk paļauties uz padomes viedokli un izvairās no patstāvīgu lēmumu pieņemšanas. Tieši šī dinamika bija viena no būtiskākajām atšķirībām, ko nācās apzināties un mācīties vadīt.

Vai pateicoties darbam “Rīgas satiksme” padomē, ir bijis vieglāk darboties arī “Rīgas namu pārvaldnieks” padomē?

- Jā, pieredze “Rīgas satiksme” padomē noteikti palīdzēja, taču arī “Rīgas namu pārvaldnieks” padomē bija savi specifiski izaicinājumi. Publiskajā sektorā kopumā ir vairāk birokrātijas, un gandrīz jebkurš lēmums var izraisīt pretestību vai plašāku diskusiju. Atšķirībā no privātā sektora, kur lēmumus var pieņemt ātrāk un mērķtiecīgāk, publiskajā sektorā bieži jāsniedz ļoti detalizēti skaidrojumi un jārēķinās ar sabiedrības un mediju interesi. Tas prasa citādu pieeju un lielāku pacietību.

Kādas īpašības, Tavuprāt, ir būtiskas labam publiskas kapitālsabiedrības padomes vadītājam?

Padomes vadītājam vienmēr jāatceras, ka viņa primārais uzdevums ir pārstāvēt uzņēmuma intereses un vērtēt, vai pieņemtie lēmumi patiešām ir uzņēmuma labā. Otrs būtisks aspekts — padomes locekļus ieceļ īpašnieks, un vadītājam jāstrādā ar komandu, kuru viņš pats nav izvēlējis. Tas prasa spēju pielāgoties dažādiem cilvēkiem un strādāt kā līderim arī situācijās, kur dinamika nav ideāla.

*Man personīgi ir paveicies strādāt padomēs, kas nav toksiskas, taču zinu, ka tādas pastāv. Tieši tāpēc **padomes vadītājam ir nepieciešama augsta tolerance, sadarbības prasmes un profesionāla kompetence**, lai spētu veidot konstruktīvu darbu kopā — arī tad, kad komanda ir ļoti dažāda.*

Vai Tu savā profesionālajā pieredzē esi saskāries ar kādiem pieņēmumiem vai mītiem par valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrībām?

Mīti par valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām bieži rodas no tā, kā sabiedrība uzņēmumu ir pieredzējusi vai kā tas ticis atspoguļots publiskajā telpā. Piemēram, par “Rīgas satiksme” ilgu gadu valdīja ļoti negatīvs priekšstats — sabiedrībā dominēja uzskats, ka uzņēmumā ir plašas korupcijas problēmas. Šie mīti dzīvoja ilgi, jo cilvēki parasti atceras tieši slikto.

Taču pēdējos gados situācija ir būtiski mainījusies: uzņēmums strādā daudz sakārtotāk, caurspīdīgāk un profesionālāk. Lai vecie priekšstati izzustu, vajadzēja laiku, bet šobrīd var teikt, ka situācija vairs neatbilst tiem mītiem, kas savulaik bija pamatoti. Tas ir kļuvis par pavisam citu uzņēmumu ar ievērojami labāku reputāciju.

Kādas ir lielākās grūtības, ar kurām saskaries savā darbā? Vai jūtama politiska ietekme vai sabiedrības gaidas?

Viens no lielākajiem izaicinājumiem darbā publiskajā sektorā ir tas, ka profesionālie procesi nereti var nonākt politiskās diskusijās. Nesen Rīgas domes opozīcija darba kārtībā iekļāva jautājumu par “Rīgas namu pārvaldnieks” padomes un valdes atstādināšanu, lai gan domei pēc likuma nav šādu pilnvaru. Tas izvērtās par publisku pasākumu, kur tika uzdoti jautājumi, kas nebija saistīti ar profesionālu uzņēmuma darbības izvērtējumu.

Tā, kā viss tika filmēts un pārraidīts, sabiedrībā varēja rasties maldīgs priekšstats, ka uzņēmumā ir problēmas vai korupcija, lai gan tā nav. Šāda situācija grauj uzņēmuma reputāciju un rada nevajadzīgu spriedzi organizācijā.

Manuprāt, šādas situācijas visbiežāk ir saistītas ar politisku, nevis ar uzņēmuma reālo darbību. No labas pārvaldības viedokļa šāda rīcība ir kaitīga — tā rada neskaidrību, mazina uzticēšanos un apgrūtina profesionālu darbu.

Kas Tevi iedvesmo šajā darbā? Kāpēc Tu to dari?

*Man vienmēr ir patīcis strādāt lielās organizācijās un redzēt, kā tās attīstās. **Mani iedvesmo gandarījums, ko sniedz darbs situācijās, kur citi bieži nevēlas iesaistīties — tur, kur ir sarežģījumi, bet arī liels potenciāls.** Ir īpaša sajūta, ja izdodas šādā vidē radīt ko vērtīgu un paliekošu.*

Man ir svarīgi izveidot komandu ar motivētu vadību, kuru varu atbalstīt ar savu pieredzi. Es ļoti vērtēju uzticības pilnu atmosfēru — vidi, kur cilvēki jūtas droši, var brīvi izteikties un sadarboties. Tas ir darbs, kas sniedz jēgu un enerģiju.

Šobrīd bieži dzirdams, ka padomes nav vajadzīgas vai to loma būtu jāsamazina. Kā Tu uz to skaties?

Es uzskatu, ka padomes ir būtiskas, īpaši lielos uzņēmumos. Kad viss notiek labi, var šķist, ka padomes loma nav tik kritiska. Taču brīdī, kad uzņēmums nonāk grūtībās, tieši padome nodrošina stratēģisku skatījumu, palīdz izvairīties no kļūdām un rada stabilitāti.

*Mazākiem uzņēmumiem padome var nebūt tik nepieciešama, bet lielās organizācijās tā ir nozīmīga kā neatkarīgs, stratēģisks partneris vadībai. **Padome palīdz saglabāt fokusu, caurskatāmību un ilgtermiņa domāšanu – to, kas ikdienas vadībai ne vienmēr ir pa spēkam.***

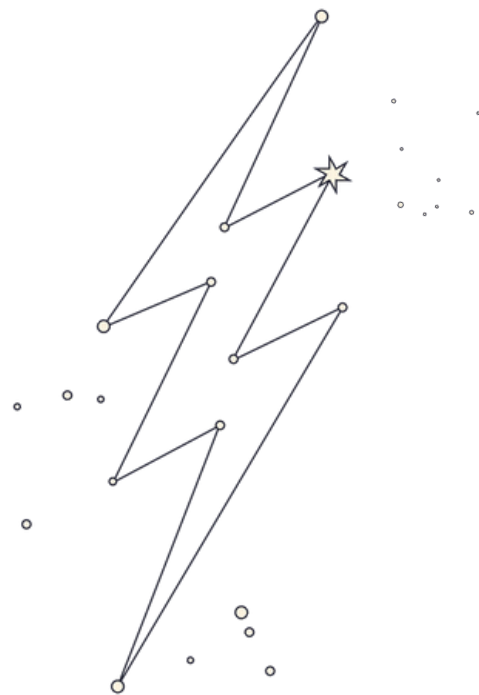
Kā Tu redzi pašvaldības kapitālsabiedrību nākotni pēc desmit gadiem?

Skatoties uz nākamo desmitgadi, domāju, ka pašvaldību kapitālsabiedrībām būs jāmainās kopā ar ekonomikas realitāti. Latvija ir mazs tirgus, un, ņemot vērā demogrāfijas tendences, ekonomikas izaugsme būs arvien vairāk atkarīga no eksporta un efektivitātes. Tas nozīmē, ka publiskajām kapitālsabiedrībām būs jāfokusējas uz tām jomām, kur valsts iesaiste patiešām ir nepieciešama un sniedz pievienoto vērtību.

Domāju, ka ar laiku kļūs skaidrs, ka ir nozares, kur privātais kapitāls spēj darboties efektīvāk, un nav vajadzības publiskajam sektoram tur konkurēt vai uzturēt uzņēmumus tikai ieraduma pēc. Latvijā joprojām ir salīdzinoši augsta valsts kontrole pār uzņēmumiem, un, manuprāt, nākotnē būtu vērtīgi izvērtēt, kur privatizācija vai jaukta modeļa pieeja varētu dot labāku rezultātu gan ekonomikai, gan sabiedrībai.

Kādu padomu Tu dotu cilvēkam, kurš domā par karjeru valsts vai pašvaldības sektorā?

Ikvienam, kurš domā par karjeru valsts vai pašvaldības sektorā, vispirms jāsaprot, ka šeit būs daudz sarežģītu jautājumu un izaicinājumu. Nepieciešama pacietība, spēja sadarboties ar ļoti dažādiem cilvēkiem un gatavība mācīties visu mūžu. Šajā vidē svarīga ir arī drosmē — drosmē virzīt vajadzīgos lēmumus, stāties pretī pretestībai un aizstāvēt to, kas uzņēmumam patiešām ir svarīgi. Ja cilvēks ir gatavs šādai atbildībai un ilgtermiņa darbam, šis sektors var sniegt ļoti vērtīgu profesionālo pieredzi.



Kā Tu domā, vai ir atšķirība starp vadītāju publiskajā un privātajā sektorā?

Manuprāt, labs vadītājs spēj strādāt gan privātajā, gan publiskajā sektorā — būtiskākais ir plašs skatījums, spēja vadīt cilvēkus un pieņemt pārdomātus lēmumus. Taču atšķirības pastāv.

Privātajā sektorā uzsvars biežāk ir uz peļņu, efektivitāti un ātru rīcību. Savukārt publiskajā sektorā vadītājam jāspēj argumentēt lēmumus ne tikai ar ekonomiskām, bet arī ar sabiedriskām un politiskām interesēm, kā arī jābūt daudz lielākai tolerancei un pacietībai.

Nemot vērā intensīvo ikdienu, kā Tu saglabā līdzsvaru starp profesionālo un privāto dzīvi?

Pirms dažiem gadiem es nopietni apguvu supervizora profesiju — trīs gadus mācījos un šobrīd arī praktizēju. Tā ir kā terapija profesionālajā vidē, kas palīdz strukturēt domas un atrast skaidrību.

Man līdzsvaru starp profesionālo un privāto dzīvi visvairāk palīdz uzturēt supervīzija — gan darbs ar sevi, gan ar citiem vadītājiem. Supervīzija ļauj paskatīties uz situācijām no malas, apzināties savas stiprās un vājās puses un saglabāt iekšējo līdzsvaru arī sarežģītos brīžos.

Strādājot ar citiem vadītājiem, arī pats labāk ieraugu savas reakcijas un motivāciju — palīdzot citiem orientēties viņu situācijās, es pats kļūstu skaidrāks.

Supervīzija man dod iespēju apstāties, kad rodas stress vai satraukums, saprast, kāpēc konkrētā lieta mani skar, un izvēlēties, kā ar to strādāt tālāk. Tas palīdz saglabāt mieru un skaidru galvu — arī ļoti intensīvā ikdienā.

Ja Tu varētu atgriezties karjeras sākumā, kādu padomu Tu dotu sev?

Ja varētu atgriezties karjeras sākumā, es sev ieteiktu būt drosmīgākam. Baidīties kļūdīties ir normāli, un arī man bieži šīs bailes ir traucējušas — reizēm neizdarīju pietiekami daudz tikai tāpēc, ka baidījos skaidri paust savu viedokli, nezinot, kā tas tiks uztverts.

Tagad saprotu, ka drosme nāk ar pieredzi un ka bezjēdzīga lecība nav vajadzīga. Tomēr es sev noteikti teiktu: nebaidies runāt atklāti, kļūdīties un mācīties no tā.

Pārlecība veidojas ar laiku, bet būtu labi, ja es būtu ļāvis tai attīstīties ātrāk.

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.