

Uzņēmuma attīstību var iedalīt vairākās fāzes, vairākās stadijās attīstās arī vadītājs konkrētā uzņēmumā.

Tas nozīmē, ka ne vienmēr labs vadītājs spēs vadīt jebkuru uzņēmumu, tāpēc ir svarīgi uzņēmumam un vadītājam būt vienā attīstības ciklā kā cimdā ar roku



# Kā cimdā ar roku

U

zņēmumu attīstību bieži iedala piecās fāzēs: ideja, ieviešana, izaugsme, briedums un kritums.

Katrā no tām ir nepieciešams konkrēts vadības stils vai noteikta tipa vadītājs, kas spēj visproduktīvāk un veiksmīgāk veicināt uzņēmuma apgriezienus un peļņu. Kaut arī uzņēmumu attīstībā ir piecas fāzes, līderībā un vadībā izšķir astoņus tipus jeb vadības stilus. Ir svarīgi zināt, ka nav pareizu vai nepareizu

vadības stilu, – ir atbilstošs vai neatbilstošs konkrētā uzņēmuma un konkrētā vadītāja kopīgās attīstības laiks.

## Labs vadītājs, slikti rezultāti

Gadījumi, kad profesionāls vadītājs nespēj sasniegt izvirzītos uzņēmuma mērķus, nav retums. Biežākie iemesli – ir atšķirīgas uzņēmuma un vadītāja attīstības fāzes, un konkrētās vadītāja izvēlētais darba metodes vai darba stils ir nepiemērots gan iekšēju, gan ārēju (atkarībā no uzņēmuma specifikas) faktoru dēļ.

Kāds Āzijas pētījums rāda, ka aptuveni puse uzņēmumu lēmumu par konkrētā vadītāja izvēli ir neatbilstoši. Pētījumā tika izvērtēti 800 uzņēmumi un to vadītāji, par galveno neatbilstoša kandidāta izvēles iemeslu tika minēta ekonomiskā situācija, kuras dēļ nācās pieņemt vadītāju, kuru uzņēmums varēja atļauties, vai tika ietaupīts uz profesionālas personālatlases rēķina.

Topmenedžments, izvēloties uzņēmuma vadītāju, izvirza konkrētus izvēles kritērijus. Uzņēmuma *Kraft Foods* menedžments izvirzīja

## VADĪTĀJU TIPI

Ir astoņi vadītāju tipi, kas ir nepieciešami dažādām kompānijām atšķirīgās darbības jomās. Piemēri – personības, no kurām varam mācīties.

### HARIZMĀTISKAIS VADĪTĀJS. Opra Vinfrīja.

Šāds vadītājs ietekmē apkārtējos ar savu spēcīgo personību. Liels uzsvars ir uz motivāciju, enerģiju, kaisli pret darāmo. Viņš rosina citus uz darbību un veicina komandas morālo attīstību. Riski: ja vadītājs aiziet no uzņēmuma, arī komanda vairumā gadījumu aiziet; vadītājs var uzņemties pārāk daudz risku, kurus nespēj pienācīgi izvērtēt; komandas veiksmē ir saistīta ar vadītāja motivācijas spējām.



### INOVATĪVAIS VADĪTĀJS. Ričards Brensons.

Vadītājs, kas spēj kontrolēt procesus un mainīt notikumu gaitu, ja tas ir nepieciešams. Impulsīvs, no dažādām idejām spēj radīt pelnošu biznesu. Šāds vadītājs ir labs uzņēmumos, kuros ir vajadzīgas pārmaiņas vai nepieciešams ieviest tirgū jaunus produktus. Galvenās problēmas: ja kaut kas neizdodas, kā ir plānots, tas var paralizēt visu uzņēmuma darbību.



### KONTROLIERIS UN KOMANDIERIS. Toms Koglins.

Šim vadītājam ir svarīga disciplīna, viņš nekad nezaudē kontroli pār procesiem un komandu. Vadītājs stingri seko noteikumiem un arī no padotajiem pieprasa to ievērošanu. Problēmas: trūkst fleksibilitātes un iespēju mainīt lēmumus, terminus; stingri pieturas interakcijai *no augšas uz leju*, tādējādi nedzirdot padoto idejas un ierosinājumus.



### VADĪTĀJS, KURŠ NEIEJAUCAS PROCESOS. Donna Karna.

Šāds vadītājs vienmēr ir informēts par biznesa notiekošo, bet tieši neiejaucas procesos, uzticas padotajiem. Bieži pārbauda procesus un no padotajiem gaida regulāras atsauksmes. Šādam vadītājam ir nepieciešamas biežas stratēģiskās plānošanas tikšanās ar savu komandu. Riski: var izveidoties neprofesionāla komanda, ko šī tipa vadītājs nespēj pārvaldīt.



### MIERA UZTURĒTĀJS. Džefs Bezoss.

Tiek izvirzīti augsti standarti gan pašam vadītājam, gan komandai. Lai procesi ritētu uz priekšu, darbiniekiem ir jābūt augsti pašmotivētiem un kvalificētiem. Riski: ātra profesionālā izdegšana, jo vienmērīgs darbs, ilgtermiņa miers ir grūti pārvaldāms.



### KOMANDAS KALPOTĀJS. Herbs Kelehers.

Pamatuzstādījums – galvenais biznesa mērķis ir cilvēki. Vadība balstās uz dziļu ideoloģiju un filozofiju. Šī tipa vadītājs citu intereses vienmēr vērtēs augstāk par savējām, vienmēr rūpēsies, lai darbiniekiem ir sakārtota vide un viņi justos labi. Lēmumu pieņemšanā piedalās visa komanda. Ieteicams kompānijās, kurās vadītāju izvēlas no darbinieku vidus.



### SITUĀCIJAS IZMANTOTĀJS. Peta Samita.

Šie vadītāji spēj pārvaldīt un mainīt savu lomu komandā: no vadītāja uz treneri un, ja ir nepieciešams, uz komandas spēlētāju. Riski: biežā lomu maiņa var radīt apjukumu komandā.



### PĀRMAIŅU VADĪTĀJS. Bens Kohens un Džerijs Grīnfilds.

Spējīgs saredzēt iespējas un pielāgoties ne vien uzņēmuma, bet arī globālajām pārmaiņām. Šāds vadītājs jūt komandas garu un problēmsituācijās spēj mainīt komandas nostādnes vai dalībniekus. Viņš paredz, ka visi darbinieki strādās ar pilnu atdevi. Komandā valda optimisms un radoša atmosfēra.



tikai vienu kritēriju – vadītājs, kurš būtu spējīgs strādāt komandā un mainīt to, jo viņiem svarīgāka par spēcīgu, individuālu vadītāju šķita sadarbības prasme. Vecākais uzņēmuma valdes loceklis Sanjai Khosla: „Vai mēs izlēmām pareizi, pieņemot konkrēto vadītāju? Es domāju, ka lēmums bija par 80 % pareizs, jo mums bija jārikojas ātri un jāmēģina izvērtēt pēc iespējas vairāk risku, kas saistīti ar konkrētā kandidāta izvēli.”

Uzņēmuma vadītāju tips, kas perfekti menedžē krīzes situācijas, vairākumā gadījumu neproduktīvi strādā normālos darba apstākļos, jo viņa darba stīlam ir nepieciešams augsts stresa līmenis un maksimāla mobilitāte. Un – tieši pretēji – uzņēmuma vadītājs, kurš spēj vadīt stabili uzņēmumu ar ilgtermiņa stratēģisko redzējumu, bieži nespēj atrast vislabāko risinājumu uzņēmuma krīzes situācijās.

### Vadītājs un uzņēmums sazobē

Vadītājs un uzņēmums var tikt raksturoti vienam un tiem pašiem lielumiem, attīstības fāzēm, tikai citādā secībā. Ja bizness sākas ar ideju un no sarežģītākiem procesiem notiek pāreja uz standartizētām procedūrām, tad cilvēka profesionālā attīstība sākas ar tehnisku iemaņu apgūšanu, ar laiku apgūstot arvien sarežģītākas kompetences. Katrai no biznesa attīstības stadijām visatbilstošākie ir konkrētās profesionālās attīstības fāzes darbinieki.

Personālvadības konsultanta Lū Adlera izstrādātajā shēmā ir uzskatāmi parādīti atbilstošie vadītāja attīstības cikli: domātājs uzņēmuma agrīnās attīstības fāzē; veidotājs produkta ieviešanas fāzē; uzņēmuma izaugsmes fāzē vadītājs vēl joprojām ir veidotājs, taču kļūst par uzlabotāju; uzņēmuma brieduma fāzē vadītājs ir uzlabotājs un ražotājs; uzņēmuma kritumā vadītājs ir nedaudz ražotājs, bet dažkārt... vienkārši pamet uzņēmumu. Uzņēmuma attīstības likne iet augoši progresīvi laika un uzņēmuma ieņēmumu plāknē.

Pirmā attīstības fāze ir profesionālo iemaņu uzkrāšanas jeb ražotāja

## Vadītājs ražotājs ne vienmēr ir jauns un nepieredzējis – drīzāk šī fāze var būt saistīta ar amata vai darba specifikas maiņu

fāze, kurā speciālists veic galvenokārt standarta funkcijas un vienkāršus pienākumus, pamazām uzkrājot un attīstot kompetences – prasmes, iemaņas un zināšanas. Šī fāze ir iespēja iepazīties ar nepieciešamo informāciju un darba procesiem, iegūt fundamentāli nepieciešamo prasmju kopumu. Vadītājs ražotājs ne vienmēr ir jauns un konkrētajā jomā nepieredzējis – drīzāk šī fāze var būt saistīta ar amata vai darba specifikas maiņu. Liela daļa uzņēmuma darbinieku izpilda standartizētus uzdevumus, tāpēc bieži nepiedzīvo tālāko attīstību. Vadītājiem ražotājiem visatbilstošākā darba vide ir business brieduma stadijā, kur viņi var izpildīt konkrētus procesus un procedūras – nodrošināt klientu apkalpošanu atbilstoši standartiem, veikt uzskaites vai citas funkcijas ātri un nemainīgi augstā kvalitātē.

Kad profesionālās kompetences apgūtas, no ražotāja fāzes vadītājs var kļūt par uzlabotāju, iepazīt darbības, struktūras, darbinieku amata pienākumus iespējami uzlabojot. Uzņēmumā, kas atrodas brieduma stadijā, šādi vadītāji parasti netiek pienācīgi novērtēti un tiek uzskatīti par gaisa jaucējiem, jo mūžīgi ierosina uzlabojumus šķietami labi strādājošā mehānismā.

Nākamā loģiskā attīstības fāze pēc uzlabotāja stadijas ir vadītājs veidotājs, kad uzņēmuma pirmā persona spēj ne vien izsekot visiem uzņēmumā notiekošajiem procesiem un pārvaldīt tos, bet arī uzlabot. Svarīgākais – viņš spēj no nulles uzsākt jaunus projektus: tā var būt jauna produkta izstrāde vai ieviešana tirgū vai jebkas cits, kas būtu pietiekami liels izaicinājums prasmju apliecinājumam. Vadītāji veidotāji veiksmīgi uztver ideju un pārvērš to realitātē, spējot pieņemt lēmumus arī

neskaidrās situācijās un bez pilnīgas informācijas.

Šaurajā Latvijas biznesa vidē ir daudz piemēru, kad šo attīstības fāzi sasniegušie profesionāļi pamet stabilu darba vietu lielā uzņēmumā, lai uzsāktu savu biznesu. Vienaļga – sākt pelmeņu ražošanu vai atvērt jogas

skolu – viņiem ir nepieciešams veidot ko jaunu.

Pēdējā no vadītāja attīstības fāzēm ir domātājs, stratēģis. Nereti uzņēmuma vadītājs šo fāzi sasniedz kopā ar veidotāja fāzi, taču bieži ieslīgst administratīvajos procesos, domātāja fāzi nespējot sasniegt.

Dažādi personālatlases treneri jaunos uzņēmumos iesaka izmēģināt dažādu vadības stilu pielietojumu vai eksperimentēt ar vadītāju tipiem, taču normas robežās, lai komandai neradītu grūtības veikt darba pienākumus. **Ks**

### VIEDOKLIS



**Jūlija Lobanovska,**  
**CVO**  
**Recruitment**  
**Latvia vadītāja,**  
**vadošā konsultante**

Esmu pateicīga liktenim par iespēju būt klāt un sekot

daudzu šodienas līderu profesionālajai izaugsmei. Sākotnēji viņi koncentrējās uz īstermiņa mērķiem un sava profesionālā ego apliecināšanu, bet šodien vada koučinga sesijas savai komandai un runā par uzņēmuma misiju globālā mērogā.

Interesanti, ka jaunās paaudzes līderiem ir mazliet atšķirīgs izaugsmes ceļš. Viņi sāk šķietami no otra gala – ar skatu uz globālajiem procesiem un sava darba ietekmi uz tiem, tikai tad meklē līdzīgi domājošu komandu, ar kuru kopā strādāt vienotiem mērķiem. Nereti trūkst oportūnistu jeb izdzīvotāja stadijas, kurā sevi jāpierāda un par katru cenu jāpanāk savs. Iespējams, tas ir saistīts ar šodienas jauniešu orientāciju vairāk uz procesiem, nevis rezultātu; dominē attieksme – darbam ir jābūt interesantam un piepildošam, savukārt rezultāts ir otršķirīgs. Līdz ar to arvien samazinās to cilvēku skaits, kuri savu līderības potenciālu ir gatavi mērķtiecīgi attīstīt un kļūt

arī par formālajiem vadītājiem, – nav izteiktas vēlmes uzņemties ar to saistīto atbildību. Tāpēc ieguvēji noteikti ir un būs tie uzņēmumu īpašnieki, kuri sekmēs līderu izaugsmi iekšēji – komandā, ļaujot mēģināt un arī pieļaut kļūdas, uzticot komandas vadību un arvien plašāku atbildību dabīgi un neuzspiesti, veidojot vidi, kurā līderiem uzplaukt un piedzīvot visus nepieciešamos izaugsmes posmus.

Šo 13 gadu laikā, kopš strādājam ar vadītāju piesaistes projektiem, ir mainījusies arī izpratne par vadītāja lomu uzņēmumā, tāpat ir mainījies vadītāja un vadītāja līdera virszdevums. Šodien tas primāri ir dažādu paaudžu darbinieku vērtību sabalansēšana ar biznesa vajadzībām un atbilstošas darba kultūras radīšana. Darbiniekus veiksmīgāk piesaista un savai komandai notur tie vadītāji, kuri paši pilnībā iemieso uzņēmuma misiju un strādā saskaņā ar to. Formāli uzraksti un saukļi kalpo vien kā informācijas nesēji, taču vadītājs iemieso un nodod skaidru vēstījumu darbiniekiem – kā esošajiem, tā potenciālajiem. Tradicionāli valda uzskats un pieeja, ka ir jāpiesaista uzņēmuma tēlam atbilstoši darbinieki. Šodienas pieredze rāda, ka arī uzņēmuma tēls ir dzīvs un mainīgs. Ieguvēji ir tie biznesa īpašnieki, kuri ir gatavi šo tēlu pielāgot saviem darbiniekiem, dzīvajiem vērtību nesējiem.