

SATURS

Levads.....	5
Ja esi paņēmis rokās šo grāmatu.....	9
Lielo pārmaiņu gadsimts un pieaugoša kompleksitāte	13
Princips 30/70	30
Uzņēmējdarbība ir radošs process.....	41
Par uzņēmēja identitāti.....	43
Mēs esam tik stipri, cik stiprs ir mūsu ķēdes vājākais posms	56
UPB sākums.....	65
Izglītības divējādā daba.....	77
Māksla saskatīt kopainu	91
Kā pirmajiem būt pēdējiem un pēdējiem – pirmajiem jeb Bēda ir inovāciju māte	97
Atstāj savas komforta robežas.....	109
Nevar būt uzņēmējdarbība aiz gara laika.....	115
Par mērķiem un grūtībām.....	117
Par vēlamajām grūtībām.....	127
Vēlreiz par vēlamajām grūtībām	131
Par citrona izspiešanas metodi.....	136
Bailes uzņemties atbildību	140
Par manu arhitektūras radošo metodi.....	150
Četri radošuma līmeņi.....	156
Par Palangas semināriem	167
Latvijas križu pieredzes mācība	177
Par četrām UPB evolūcijas fāzēm.....	187
Četri uzņēmumu attīstības līmeņi.....	194
Viss atkarīgs no cilvēkiem	214
Attiecību mākoņa vadīšana.....	218
Heiristikas pamatprincipi dažādu situāciju novērtēšanai un viss, kas uzņēmumā var noiet greizi	229
Par atbildēm uz grūtiem jautājumiem	240

Fokusēšanās ilūzija.....	250
Kompetences aplis un sekošana citu padomiem	261
Kā būtu, ja būtu.....	267
Vēlreiz par “uzņēmējdarbības ģenētiku”	281
Par stoicismu	296
Par naudas veidotajiem attiecību modeļiem	305
Trausls – robusts – antifragils.....	317
Par budžeta domāšanu.....	329
Stresa noturība, klusuma prakse un “projekts <i>Bavārija</i> ”.....	334
Kad pārkāpta ilgstoša stresa robeža.....	349
Režīma pārslēgšana	363
Par pielāgošanos apkārtējās vides līmenim	369
Vēlamais cilvēka dzīves stāvoklis.....	373
Pieņemot lēmumus no nākotnes	378
Par spoguļošanos.....	381
Vai uzņēmējdarbība ir savienojama ar morāli.....	383
Septiņi vadītāja iniciācijas etapi un sociālā kompetence.....	388
Dr. Paula atziņas	402
Pēcvārda vietā.....	425
Izmantotā literatūra	429

IEVADS

Pēdējā laikā diezgan bieži pēc konferencēm, tikšanās reizēm vai lekcijām studentu auditorijās mani uzrunā jauni, aktīvi cilvēki ar jautājumiem par uzņēmējdarbību. Un neatkarīgi no tā, kā šie jautājumi formulēti, vienojošais un būtiskākais tajos ir: “Kā kļūt veiksmīgam? Kas jādara, kas jāmacās, kā jārikojas, kādi ceļi dzīvē jāizvēlas, lai kļūtu par veiksmīgu uzņēmēju?” Tik vienkāršs un naivs jautājums – vai vari atklāt uzņēmējdarbības veiksmes recepti, ķīmisko formulu? Gandrīz kā kokakolai...

Interesantākais, ka visus jautātājus vieno laba menedžmenta izglītība, pirmās uzņēmējdarbības aktivitātes, pirmie labie amati starptautiskās kompānijās un, šķiet, arī pietiekama pārliecība par sevi. Taču vienmēr izskan tas pats jautājums: “Kā kļūt veiksmīgam?” Šo jautājumu pavada ieinteresēts, pat zinātkārs acu skatiens, kas pauž: *nu pasaki taču! Vai tev žēl, vai tev grūti?*

Sāku domāt, vai uz šo jautājumu vispār iespējams atbildēt. Vai tiešām šie jaunie cilvēki grib zināt veiksmes recepti? Vai tāda ir šī jautājuma būtība? Varbūt jautājums ir daudz, daudz dziļāks – psiholoģiski, emocionāli, filozofiski –, nekā vispār iespējams pajautāt un arī atbildēt? Varbūt tas vairāk ir jautājums par laimi, par brīvību, par ticību, par paļaušanos uz sevi, par dzīves piepildītību, par svarīgo un mazsvarīgo, par neapstāšanos, par spītu, par vēlamām grūtībām, par psiholoģisko noturību, par sāpju un arī ciešanu stiprinošo lomu, par racionālā neracionalitāti un par emociju lielo nozīmi it visā. Par prāta, sirds un esības līdzsvarošanu. Par visām tām lietām, ko augstskolās parasti nemāca. Varbūt tas ir saturiski svarīgais, lai kā arī tiktu formulēts jautājums par uzņēmējdarbību, sperot pirmos nedrošos soļus šajā vēl nezināmajā laukā un neapzināti meklējot daudz maz ticamus orientierus. Jo atbildes jau nav. To nedod ne recepte, ne norādes,

ne kādu autobiogrāfisku epizožu otrreizējs pielietojums. Ne Vorena Bafeta, ne Stīva Džobsa biogrāfijas nesniedz veiksmes formulu, kas palīdzētu īstenot tavus sapņus. Jo Vorenam Bafetam ir viņa sapņi un ceļš uz tiem, Stīvam Džobsam ir viņa sapņi un viņa zvaigznēs rakstītais ceļš, bet tev ir savs sapņu ceļš, tāpat kā man – savējais. Katram savs neatkārtojama, individuālais ceļš.

Uzņēmējdarbība ir ļoti radošs process. Parasti mēs domājam, ka radoša ir glezniecība, literatūra un mūzika. Tā, protams, ir, bet arī uzņēmējdarbība primāri ir ļoti, ļoti radošs process – vismaz tikpat radošs kā jau pieminētās klasiski atzītās radošās disciplīnas, jo arī šajā jomā process sākas ar tukšumu. Pirms tam nav nekā. Šo “neko” var salīdzināt ar tīru, neapgleznotu audeklu, baltu papīra lapu, klusumu pirms mūzikas pirmajām taktīm. Uzņēmējdarbībā izjūtas ir līdzīgas, bet, lai līdz tām nonāktu, ir jānonāk tukšumā – tādā tukšumā, ka šķiet: tu nevari rīkoties citādi kā vien lēkt šajā nezināmajā. Iespējams, lai lidotu, iespējams, lai iepazītu sevi, iespējams, aiz spīta, iespējams, aiz milestības, iespējams, lai mainītos, lai uzdrošinātos kļūt “sevis paša cits”. Tāds varētu būt arī mans personiskais uzņēmējdarbības stāsts. Es sev nekad nepiedotu, ja nebūtu mēģinājis. Viens no mūsu dzīves lielajiem uzdevumiem ir būt radošiem – jā, pārvarot bailes un bīklumu sevi un tādējādi attīstot drosmi, disciplinējot sevi, mācoties pacietību, bet pats galvenais – veidojot savu dzīvi, radošuma caurstrāvētu. Tad dzīvei ir dziļa jēga un tu neesi pazudis – tu liec lietā visas savas iemaņas, visu iemācīto, uzticēto, iedomāto, izsapņoto, darot to, kas patīk. Varbūt izdodas, un tad tu iepazīsti sevi, izzini sevi, pārspēj sevi, brīnies par sevi, un... esi ar sevi mierā.

Austrumu gudrība vēsta: sakņu pienākums ir dot, un augļa pienākums ir ņemt. To apzinoties, esmu devies man neierastā ceļā un sarakstījis šo grāmatu, lai mācoties, atskatoties uz savu pagātni un ceļu uzņēmējdarbībā, liekot kopā zinību fragmentus un pieredzes drupas, daudz ko no piedzīvotā, izjustā un arī izsāpētā, iezīmētu kaut ko līdzīgu

atbildes nojausmai uz tev tik svarīgo jautājumu: kā kļūt veiksmīgam?
Rezultāts nav tieša, nepārprotama atbilde – drīzāk manas pārdomas par svarīgo un mazsvarīgo, par neapstāšanos un grūtībām, par psiholoģisko gatavību, par sāpju un ciešanu stiprinošo nozīmi, par racionālā neracionalitāti un emociju lielo lomu it visā, par prāta, sirds un esamības līdzsvarošanu. Grāmata “(mans) uzņēmēja kods” ir grāmata par drosmi, disciplīnu, pacietību un arī radošumu visa mūža garumā. Jā, arī par brīvību, laimi un spītību, bet vēl daudz, daudz vairāk – par atbildību.

JA ESI PAŅĒMIS ROKĀS ŠO GRĀMATU...

Ja esi paņēmis rokās šo grāmatu, acīmredzot kaut kas tās vizuālajā noformējumā vai tēmas pieteikumā ir tevi uzrunājis. Tas nozīmē, ka tu atrodi meklējumos, ceļā. Tu esi atvērts jaunai pasaules izpratnei, gatavs būt aktīvā un uztverošā pozīcijā, vēlies saprast pasauli un savu vietu tajā...

Es ļoti centīšos tevi nepievilt. Jau pats fakts, ka no daudzām grāmatām esi izvēlējis tieši šo, kura nebūt nav izklaides literatūra laiskai vakara pavadišanai vai miega stimulēšanai un kuras autors intervijās un rakstos nekad nav īpaši izcēlies ar vienkāršu literāru stāstījumu, liecina, ka tevi kaut kas pozitīvi urda. Varbūt tev ceļš jau ir skaidrs – tu gribi būt uzņēmējs. Iespējams, vēlies uzzināt kādus *trikus*, ar kuriem paātrināt virzību pretī uzņēmējdarbības uzvarām un tās šķietami automātiskajām trofejām – labklājībai, statusam sabiedrībā, atbilstoši seksuāriem, mājām, automašīnām, dzeltenās preses labvēlībai, eksotiskiem ceļojumiem un operas abonementam. Bet varbūt tu jūties tik apjucis daudzo dzīves izvēļu priekšā, it kā būtu apmaldījies dziļā mežā. Varbūt tieši šobrīd tu meklē kādu ticamu orientieri, kas līdzīgi kā Saules stāvoklis, sūnas uz koku stumbriem un citas norādes dabā palīdzētu tev orientēties un atgriezties iedomātā komforta zonā.

Varbūt tu dzen sevi uz priekšu kā ēzeli, kuram uz acīm uzliktas klapes, jo esi nolēmis, ka lielā, atvērtā pasaule tevi neinteresē, ka tev ir *sava lieta* un atliek tikai strādāt vairāk un intensīvāk, lai panākumi neizpaliktu. Bet varbūt – vismaz tajos vientulības mirkļos, kad aprunājies pats ar sevi, – tu apjaut, ka patiesībā esi iekļūvis vāveres ritenī. Tu sāc šaubīties, vai *tava lieta* tiešām ir tas, ko dari, piemēram, prestižā bankā ar relatīvu labu atalgojumu vai kādā valsts vai pašvaldības iestādē, kur tev kā atzītam speciālistam ir teikšana kaut ko atļaut vai neatļaut, kādam izrādīt labvēlību, kādam – ne. Un varbūt pirmo reizi tev uz papēžiem sāk mīt

laiks, kas bezkaislīgi vēsta: *tev šobrīd rit jau piektais gads pēc augstskolas. Tev jau iestājies tā sauktais Jēzus vecums. Vai esi domājis par dzīves starpbilanci? Vai neesi pārāk aizkavējies komforta zonā? Varbūt tu palaid garām savas dzīves lielo iespēju, sapni? Varbūt tomēr saņemties un izlēkt no šī rutīnas vilciena, jo sajūta, no rīta ceļoties un pošoties uz darbu, ir tāda, ka jau gaidi brīvdienas, kaut arī šodien tikai otrdiena...*

Bet varbūt tu esi jauns, romantisma pilns cilvēks, kuram visas pasaules jūras līdz ceļiem, kurš, ticis līdz otrajam vai trešajam studiju kursam, dzirksteļo revolucionārā optimismā un dzīvē plāno, mazākais, likt zemeslodei griezties ātrāk un visiem pierādīt, ka neviens pirms tevis nav zinājis, kā jākārto lietas biznesā, valstī, kontinentā un pasaulē, lai tā kļūtu labāka, skaistāka, gudrāka un saprātīgāka.

Iespējams, tu nepavisam nepieder pie jaunajiem censoņiem. Varbūt tev pašam bērni jau beiguši augstas skolas, bet pats tā arī neesi līdz galam sapratis, kāpēc no daudzmaz vienādām starta pozīcijām dzīve mūs noliek tik dažādās situācijās, un šī nevienlīdzība vairo tevī rūgtumu un mazina dzīvesprieku.

Bet varbūt tu visu jau zini, tikai gribi pārliecināties, vai manis teiktais apstiprina tev jau sen zināmo. Sak', *nedaudz pašķirstīšu: ko gan jaunu viņš var man pateikt, man taču tāpat viss ir skaidrs. Šī grāmata tikai apstiprinās to, ko jau zinu, bet, ja ne, tad, kā jau domāju, tā nav vērtīga literatūra. Un, protams, ko tad no uzņēmēja var sagaidīt, – viņi taču visi ir blēži!*

Man pašam, cienījamo lasītāj, ir vienalga, kāds ir tavs vecums, nodarbe un brieduma pakāpe. Domāju, ka vismaz dažas no šīs grāmatas atziņām tev varētu šķist interesantas jebkurā gadījumā. Grāmatā esmu mēģinājis apkopot paša pieredzi, nu jau vairāk nekā 35 gadus darbojoties menedžmentā un uzņēmējdarbībā, turklāt savas atziņas esmu papildinājis ar, manuprāt, nozīmīgiem uzņēmējdarbības teorētikiem,

man mīļiem un tuviem filozofiem, kā arī ar dažādu speciālistu atziņām par uzņēmēju garīgās veselības un rīcības spējas saglabāšanu visa mūža garumā.

"Iespēja dod priekšroku sagatavotam prātam."

Ansels Adamss

Šis citāts mani vienmēr ļoti uzrunā, jo iespēja ir kā autobuss, kas brauc garām pieturai, kurā tu stāvi. Ja nemācēsi dot signālu vai neattapsies laikus, autobuss aizbrauks tev garām. Tātad – dodamies ceļā!

“Mēs labi zinām, kas esam, bet nezinām, kas mēs varētu būt.”

Viljams Šekspīrs

*“Trīs dažādi ceļi gudrai rīcībai: caur domām – cēlākais, atdarinot –
vienkāršākais, caur pieredzi – rūgtākais.”*

Konfūcijs

LIELO PĀRMAIŅU GADSIMTS UN PIEAUGOŠĀ KOMPLEKSITĀTE

Mēs dzīvojam īpašā laikā, un šo no visiem iepriekšējiem laika posmiem atšķirīgo laika dimensiju būtu jācenšas saprast. Austriešu ekonomists profesors Fredmunds Maliks šo dēvē par “fundamentālās transformācijas laiku” jeb par “Lielo transformāciju 21”. Tu teiksi: laiki jau vienmēr ir bijuši mainīgi, – un tev taisnība, tā tiešām ir. Taču ne vienmēr šie mainīgie laiki bijuši saistīti ar tik daudzām un dažādām strukturālām – tād ļoti būtiskām – izmaiņām vienlaikus, un ne katrs pārmaiņu periods civilizācijas vēsturē nesis tik daudz fundamentālu, pat revolucionāru izmaiņu, kas relatīvi ilgstoši ietekmējušas nākotni. Malika izpratnē tik būtiskas, nākotni strukturāli ietekmējošas izmaiņas kā šobrīd pasaules vēsturē notikušas salīdzinoši reti: tās atkārtojas cikliski ik pēc 200–250 gadiem. Vienas no šīm būtiskajām pārmaiņām norisinājās 13. gadsimta Eiropā: izveidojās pilsētas, radās pirmās universitātes, kas kļuva par garīgās dzīves centriem, attīstījās dažādu amatnieku cunftes – iespējams, vienas no pirmajām sociālās un profesionālās komunikācijas organizācijām, kas daudzus turpmākos gadsimtus būtiski ietekmēja sabiedriskās domas, profesionālas izglītības un konkurējošas līdzaspastāvēšanas veidošanos un attīstību. Savukārt estētiskajās struktūrās šajā laikā sāka dominēt gotikas izpausmes. Šo pieminēto jauno un ļoti dažādo ietekmju savstarpējā mijiedarbība atstāja daudz nozīmīgāku ietekmi uz mūsu civilizācijas attīstību nekā visas tās izmaiņas, kas bija notikušas iepriekšējos 200 gados.

Pieminēšanas vērts ir arī būtisko pārmaiņu un sabiedrības transformācijas periods, kas ietver laiku no 1455. gada līdz 1517. gadam^{16*}. Tas iezīmējās ar grāmatu iespēšanas tehnoloģijas izgudrošanu, Mārtiņa Lutera reformācijas idejām, Rietumu Baznīcas

* Šeit un turpmāk skaitļi augšrakstā norāda izmantotā informācijas avota kārtas numuru izmantotās literatūras sarakstā (sk. 429.–431. lpp.).

šķelšanos un Kopernika astronomiskajiem atklājumiem, kam bija revolucionāra ietekme uz navigāciju un tādējādi – uz kuģniecību: tie atviegloja jūrasbraucēju darbu, un rezultātā šī nodarbe piedzīvoja iespaidīgu uzplaukumu. Grāmatu druka, renesanse, Amerikas atklāšana, dabaszinātņu izveidošanās, medicīnas attīstība un arābu skaitļu sistēmas ieviešana līdzās jau pieminētajai Baznīcas reformācijai veidoja savstarpēji saistītu dinamisku pārmaiņu ietvaru, kādu pasaule vēl nebija pieredzējusi, un deva daudz spēcīgāku grūdienu sabiedrības attīstībai nekā regulārās pārmaiņas, kuras pasaulē bija notikušas starp abiem šiem komplekso pārmaiņu piemēriem.

Ar ko tad šīs abas pieminētās nozīmīgās transformācijas pasaules vēsturē būtiski atšķiras no “Lielās transformācijas 21”? Vēl ne pārāk tālā vēsturē pirms jebkurām būtiskām transformācijām vispirms mainījās individuālās apziņas līmenis pārmaiņu izraisītājos. Tam sekoja izmaiņas sabiedriskos un tehnoloģiskos procesos, zinātnē un citās jomās, kā arī kolektīvajā apziņas līmenī. Izmaiņu process bija relatīvi lēns – tas prasīja divas trīs paaudzes. Tas savukārt nozīmēja, ka tika dots visai ilgs laiks, lai pielāgotos pārmaiņu procesiem, un tādējādi to spēja arī paši “neattapīgākie”.

Šodien mēs saskaramies ar pārmaiņām, kas salīdzinājumā ar Malika pieminētajām ir daudz, daudz globālākas. Ir būtiski mainījies pārmaiņu ātrums un dinamika, pārmaiņu procesi risinās vienlaikus un ir nesalīdzināmi kompleksāki. Mūsdienās pat vienas desmitgades laikā notiek tik daudz būtisku indivīda un sabiedrības dzīvi ietekmējošu izmaiņu, ka liela sabiedrības daļa netiek tām līdzī. Izmainīta apziņa vairs nav pārmaiņas pieteicošs un ievirzošs spēks. Individuālā un kolektīvā apziņas attīstība arvien vairāk sāk atpalikt no “Lielās transformācijas 21” pārmaiņu procesu mijiedarbības dinamikas un kompleksitātes. Arvien mazāk mēs varam paļauties gan uz savu vecāku un vecvecāku paaudžu pieredzi, gan uz pašu pagātnes pieredzi. Mainās ne vien domāšanas ātrums, bet arī ātrums, kādā spējam reaģēt uz pārmaiņām.

Vēlreiz atsaukšos uz profesoru Maliku: pašlaik mēs atrodamies fundamentālas pasaules transformācijas procesu pašā sākumā¹⁶.

Tāpēc mēs vēl neuztveram, ka mainīsies pilnīgi viss:

- tas, ko mēs darām, kā mēs to darām, kāpēc mēs to darām,
- tas, kā mēs ražojam, transportējam, finansējam un patērējam,
- tas, kā mēs audzinām, mācāmies, pētām un veicinām inovācijas,
- tas, kā mēs informējam, komunicējam, sadarbojamies ar citiem,
- tas, kā mēs strādājam un dzīvojam.

Secinājums: arī tas, kas mēs esam, mainīsies.

Lai mēs nerunātu tikai par abstraktiem pieņēmumiem, nedaudz ieskatīsimies būtiskākajos lielo pārmaiņu virzienos. Mūsdienu milzīgo un vienlaicīgo pārmaiņu tendences var iedalīt piecās grupās:

- 1) globālās ekonomikas izraisītās izmaiņas,
- 2) demogrāfiskās un sociālās izmaiņas,
- 3) tehnoloģiskā revolūcija,
- 4) klimata pārmaiņas un resursu nepietiekamības pieaugums,
- 5) urbanizācijas ātrums.

Papildus šīm piecām grupām ir vērts pieminēt vēl divas tēmas, ko varētu definēt kā lielo pārmaiņu procesu blaknes: neveselīgi lieli valstu finansiālie parādi, kuru apjomam pasaules finanšu vēsturē nav precedentu, un arvien pieaugošas autoritārisma tendences un revanšisma indikācijas pret līdz šim attīstītākajās pasaules valstīs neapšaubītām demokrātisko valsts pārvaldes sistēmu vērtībām un priekšrocībām.

Nedaudz ielūkosimies katrā no šīm sadaļām.