

*Sāciet darīt to, kas tikai jums
vienīgajam ir pa spēkam*

MĒĢINI – TEV IZDOSIES!

Sets Godins

*Jūsu uzdevums nav saglabāt pastāvošo lietu kārtību,
jūsu uzdevums – radīt jaunu lietu kārtību.*



Iniciators

Ennija Dounsa strādā Nešvilā, labdarības organizācijā *Mocha Club*, kas, sadarbojoties ar mūziķiem viesmāksliniekiem, nodarbojas ar līdzekļu vākšanu pasaules nabadzīgākajām valstīm.

Pagājušajā gadā Ennija piezvanīja savam bosam un pateica kaut ko tādu, ko nekad agrāk nebija sacījusi: «Man ir ideja, un es rīt pie tās sāksšu strādāt. Tas neaizņems daudz laika un neprasis daudz naudas, un es domāju, ka man izdosies to īstenot.»

Izrunājot šīs divas frāzes, Ennija mainīja savu dzīvi, kā arī savu organizāciju un cilvēkus, kuru labā viņa strādā.

Droši vien jūs vēlaties uzzināt, kas tā bija par ideju? Jūs, iespējams, pat māc ziņkāre, kā Ennijai izdevās to īstenot?

Tas ir nepareizais jautājums.

Pārmaiņas bija viņas attieksmē, noskaņojumā. Tās izpaudās tādējādi, ka pirmo reizi, kopš Ennija strādāja, viņa negaidīja instrukcijas, nenodarbojās ar lietām no saraksta, ko bija sastādījis kāds cits, un arī ne ar ikdienas uzdevumu izpildi. *Viņa negaidīja, kad kāds piedāvās viņai izrādīt iniciatīvu, bet vienkārši visu ņēma savās rokās.*

Tajā dienā Ennija šķērsoja Rubikonu. Viņa kļuva par cilvēku, kurš uzsācis kaut ko svarīgu un izrādījis iniciatīvu. Viņa kļuva par cilvēku, kurš gatavs arī neveiksmei, ja vien tā palīdzēs mainīties uz augšu (kļūt labākam).

Jūsu gājiens

Iedomājieties pasauli, kurā nav starpnieku, nav izdevēju, nav bosu, nav personāla nodaļas darbinieku, nav mājinieku un neviens nesaka jums, ka nevarat kaut ko izdarīt!

Ko jūs darītu, ja dzīvotu šādā pasaulē?

Tad dodieties uz priekšu! Un dariet to!

Ķīnā ir rūpnīca, kas var izgatavot tieši tādas pašas lietas kā jūs uztņēmums, taču desmit reižu lētāk.

Restorānā, tepat pāri ielai, nadzīgi zog jūsu ēdienkarti un vīnu karti, taču prasa par 20% mazāk par tiem pašiem ēdieniem un dzērieniem nekā jūs.

No tirgus ir pazudis pēdējais tūrisma aģents. Žurnālu izdevēji atdevuši visu savu potenciālu blogieriem. *Vikipēdijai* nevajadzēja lielus pūliņus, lai atņemtu vadības grožus *Britu enciklopēdijai*; projekta dalībnieki uzradās paši un izdarīja visu darbu. *Britu enciklopēdijas* darbiniekiem atlika vien sēdēt un vērot notiekošo.

Starpnieku, viedokļu līderu un investoru loma tagad kļuvusi mazāk svarīga nekā jebkad agrāk. Pagājušajā gadā Sanfrancisko un Ņujorkā uzsāka darbību 67 interneta uztņēmumi par līdzekļiem, kādiem Silīcija ielejā varētu finansēt tikai trešdaļu no šiem projektiem.

Taču, ja nauda, piekļuves iespējas un organizatoriskās spējas nav ekonomikas pamats, kas tad to virza?

Iniciatīva!



Šis ir manifests par to, kā sākt

Uzsākt projektu, piesaistīt tam uzmanību, uzņemties risku.

Nevis vienkārši «es sākšu par to domāt» vai «mēs tiksimies saistībā ar šo jautājumu», vai pat «es iesniedzu pieteikumu patentam...»

Nē, sākt pa īstam.

Pārkāpt robežu, aiz kuras nav atpakaļceļa.

Startēt (uzsākt).

Uzdrošināties (uzdrīkstēties).

Izšķirties (nolemt).

Paveikt.

Septītais imperatīvs*

- Pirmais imperatīvs: zināt tirgu, zināt iespējas, zināt sevi.
- Otrais imperatīvs: būt izglītotam, lai saprastu, kas notiek apkārt.
- Trešais imperatīvs: uzturēt attiecības / veidot sakarus, lai jūsu pasākums raisītu uzticību.
- Ceturtais imperatīvs: būt konsekventam, lai sistēma zinātu, ko gaidīt no jums.

* No latīņu – *imperativus* – tāds, kas noteikti jāievēro, noteikti ir nepieciešams. (Tulk. piez.)

- Piektais imperatīvs: izveidot aktīvus, lai jums būtu, ko pārdot.
- Sestais imperatīvs: būt produktīvam, lai jūs augstu vērtētu.

Taču jūs varat izpildīt visu no šajā sarakstā minētā un tik un tā ciest neveiksmi. Nepietiek tikai ar darbu. Nepietiek tikai ar ražošanu. Nepietiek tikai ar pārdošanu. Agrāk ar to pietika, taču tagad vairs ne.

Pasaule mainās pārāk ātri. Ja jums nav iniciatīvas gara, jums nekas cits neatliek, kā vienkārši reaģēt uz notiekošo. Bez spējas mudināt uz darbību un eksperimentēt esat nolemts peldēšanai pa straumi, kamēr jūs nepagrūdis vajadzīgajā virzienā.

Es varu atrast tūkstošiem grāmatu un miljoniem atgādinājumu par pirmajiem sešiem imperatīviem. Tie ir potēti jūsu apziņā neskaitāmas reizes skolā, studiju laikā, maģistrantūrā un darbā. Daudzi vadītāji labprāt atgādinās jums par tiem. Taču, kad pienāk laiks septītajam imperatīvam, šķiet, ka esat atstāts gluži viens.

Septītais imperatīvs biedē, un tāpēc to ir viegli palaist garām vai ignorēt. Septītais imperatīvs nozīmē, ka nepieciešams pietiekami daudz drosmes, stingrības un aizrautības, lai pats nostātos pie stūres.

Prasme uzsākt

Atšķirība starp stipru un vāju cilvēku ir tikpat vienkārša, kā atšķirība starp efektīvām, augošām organizācijām un tādām, kas atrodas stagnācijā un mirst.



Uzvarētāji ir pārvērtuši iniciatīvu aizrautībā un dzīves praksē. Pārbaudiet to – sastādiet cilvēku un organizāciju sarakstu, par kuriem jūs sajūsmināties. Es paredzu, ka tos visus atšķir septītais imperatīvs.

Iznāk, ka uzdevuma būtība ir nevis pilnveidot jūsu spēju saprast, kad nepieciešams uzsākt, un kad ir vērts nogaidīt. Uzdevuma būtība ir panākt, lai prasme uzsākt kļūtu par ieradumu.

Kreigs Venters un doktors Frankenšteins

Cilvēks, kurš atšifrēja cilvēka genomu, atrada veidu, kā izmantot datoru, lai pilnībā atveidotu organisma ģenētisko kodu. Šis cilvēks un viņa komanda var spēlēties ar gēniem gandrīz tikpat viegli, kā jūs rediģēt tekstus programmā *Word*.

Un tomēr.

Kad ģenētiskā koda virkne ir ģenerēta un pārvērsta organiskā materiālā *Petri* trauciņā, tā turpina vienkārši tur atrasties. Tā vēl nav dzīva.

Pietrūkst virzošā spēka – dzīvības dzirksts. Lai projekta rezultāts būtu kaut kas vairāk par inertu gēnu masu, Venteram nepieciešams pievienot vēl nedaudz organisko audu – kaut ko dzīvu.

Lai cik tas būtu pārsteidzoši, tieši šāda iespēja jums ir.

Nē, ne jau nopirkt *Petri* trauciņu un organisko materiālu komplektu. Nē, jūsu iespēja pasaulē ir palūkoties apkārt un ieraudzīt, ka pastāv bezgala daudz labvēlīgu gadījumu, iespēju un pat veselu organizāciju, kurās varat iepūst jaunu dzīvību, tiklīdz kļūsiat pietiekami motivēts, pietiekami drosmīgs, lai dotu tām jaunu grūdienu uz attīstību, kuras tām tā trūkst.

Kastīte ar pīksteni

Kad piedzima mans krustdēls, mans tēvocis (kurš ieguvis doktora grādu Masačūsetsas Tehnoloģiju institūtā) izgatavoja viņam kastīti ar pīksteni. Tā bija pasmaga metāla ietaise ar biezu, melnu vadu, kas pieslēgts rozetei pie sienas. Kastīte drīzāk lidzinājās priekšmetam, kas domāts atomelektrostacijai, nevis maza zēna spēlmantiņai, taču tas nebija šķērslis tēvocim to ielikt bērna gultiņā.

Kastītē bija iemontēti divi slēdži un dažas lampiņas. Nospied vienu slēdzi – iedegsies lampiņa, nospied otru – atskanēs pīkstenis. Protams, briesmīga ietaise, ja vien jūs neesat bērns.

Mazulis redz kastīti ar pīksteni un sāk to bakstīt ar pirkstiņu. *Ja es nospiedišu to, notiks tas, bet, ja nospiedišu šo, notiks kaut kas cits!*

Matemātiķi to sauc par funkciju. Uzdod vienu mainīgo – iegūsi rezultātu. Izsaukums un atbilde.

Dzīve – tā ir kastīte ar pīksteni. Eksperimentējiet!

Ražošanas elementi

Lūk, kas nepieciešams, lai kaut ko radītu jeb saražotu:

- ideja;
- cilvēki, kas pie tās strādās;
- vieta, kur atradīsies organizācija;
- izejvielas;
- izplatīšana;



- nauda;
- mārketingš.

Tie ir sākuma elementi, kurus ekonomisti jau sen ir izpētījuši. Dodieties uz jebkuru biznesa skolu, un jūs varat noklausīties kursus par jebkuru no šiem elementiem. Dodieties uz Volstrītu, un jūs atklāsiet veselu nozari, kas veltīta tikai vienam no šiem elementiem.

Taču visas šīs nodarbības būs veltas, ja trūks vismazāk aptveramais (un visbūtiskākais) elements. Ja neviens nepateiks «uz priekšu!», projekts panīks. Ja neviens neuzstāj, nestumj, neieeļļo, neuzsāk, tad nekas arī nerodas – viss ir veltīgi.

Mans atzinums: visi pārējie elementi tagad ir lētāki, un tos ir vieglāk sagādāt nekā jebkad agrāk. Tieši tāpēc kritiski svarīgs ir virzošais spēks.

Mēs esam izveidojuši lielāko ekonomisko mehānismu vēsturē. Visi instrumenti ir pieejami, un tagad tie ir lētāki nekā jebkad. Tirgus gaida, kapitāls gaida, rūpnīcas gaida, un, jā, arī veikali gaida.

Tie gaida kādu, kurš pateiks: «Uz priekšu!»

Staigāšana pa apli

Doktors Jans Soumens no Maksa Planka Bioloģiskās kibernetikas institūta ir pētījis, kas notiek ar mums, kad mums nav kartes, nav kompasa un nav iespēju noteikt orientierus. Tā nav metafora – viņš patiešām pētīja, kas notiek ar cilvēkiem, kuri apmaldījušies mežā vai pamesti Sahārā, kur nav redzama Polārzcvaigzne vai Saule, lai pēc šiem orientieriem noteiktu, kurp virzīties.

Izrādās, ka šādos gadījumos mēs virzāmies pa aplīem. Pat no visa spēka cenšoties iet taisni, lai izkļūtu no meža vai tuksneša, mēs atpamamies tajā pašā vietā, kur sākām. Ar mūsu instinktiem vien nepietiek. Kā saka doktors Soumens, «neuzticieties savām sajūtām, jo jūs varat domāt, ka virzāties taisni uz priekšu, bet patiesībā tā nav.»

Cilvēks ir tā iekārtots, ka izjūt vajadzību pēc kartes. Ja jūs esat pietiekami drosmīgs, lai to uzzīmētu, cilvēki jums sekos.

Kurš saka «jā»?

«Ar ko jūs šeit nodarbojaties?»

Šo jautājumu es bieži uzdošu cilvēkiem dažādās organizācijās. Ir interesanti klausīties, kā viņi apraksta savas funkcijas, savu darbu, savus uzdevumus. Daži mazina vai par zemu novērtē savu lomu («Es šķiroju atskaites ceturtdienās.»), citi, tieši otrādi, to palielina vai novērtē par augstu («Es atbildu par korporatīvo kultūru.»).

Gandrīz neviens nesaka: «Es uzsāku projektus.»

Tas ir pārsteidzoši, ja par to aizdomājas. Ja neviens neuzsāk projektus, no kurienes gan var rasties inovācija? Nē, nevis vienkārši ideja – ideju ir pārpārēm, bet tieši kaut kā jauna sākšanās. Ja vienīgais, kā mums trūkst, ir dzīvības dzirksts, virzošais spēks, – kā to var neievērot?

Kur ir projektu *uzsākšanas* vadītāji? Cik reizi ir jāpārvar «nē», pirms saņemt «jā»? Acīmredzot katrā organizācijā vienmēr ir kāds atbildīgais par ražošanu, produkcijas noieta vai finansēm. Bet kurš atbild par «jā»?



Eksperimentējiet!

Kā programmētāji iegūst meistarību? Vai ir noteiktu soļu instrukcija, kas garantē, ka jūs pilnībā esat apguvis savu darbu?

Visi lieliskie programmētāji ir mācījušies vienādi. Viņi ir eksperimentējuši. Rakstījuši kādu datorprogrammu un skatījušies, kāds būs rezultāts. Pēc tam to mainījuši un vērojuši, kas būs citādāk. Programmētāji atkārtο šo procesu no reizes uz reizi līdz brīdim, kamēr izprot, kā ir iekārtota šī «melnā kastīte».

Par šādu objektu var būt dators, tirgus, pircējs vai arī jūsu boss. Tā ir krustvārdu mikla, kuru var atminēt tikai vienā veidā – eksperimentējot.

Kas notiks, ja jūs izdarīsiet *šādi*? Kas notiks, ja izdarīsiet *tā*? «Kastīte ar pīksteni» pamazām atklāj savus noslēpumus, un, tā kā eksperimentējat arvien vairāk un vairāk, jūs ne vien kļūstat gudrāks, bet arī sākat gūt no savām zināšanām lielāku labumu. Tas ne vienmēr nozīmē daļu uzņēmuma akciju vai pat kontroli pār kaut ko. Izdevīgums balstās uz izpratni un varēšanu kaut ko radīt.

Dags Raškofs un Marks Frauenfelders rakstīja par jaunu tendenci: mēs esam gatavi atdot kontroli pār savu dzīvi organizācijām un objektiem. Tiklīdz brīvprātīgi un akli pieņemam to, ko mums dod, mēs zaudējam varu. Tikai iedarbojoties, testējot, mainot un saprotot mēs varam pa īstam pārvaldīt kaut ko un pa īstam ietekmēt kaut ko.

Neviens nespēj iegūt autoritāti, kontroli un pārliecību par savu darbu, kamēr nesaprot, kādā veidā iniciēt pārmaiņas un paredzēt, kā uz tām reaģēs «kastīte ar pīksteni.»

Ar ko var sākt?

Lielākie uzņēmēji ir *pieprasīti* katru dienu. Mēs dzirdam viņu vārdus – tie ir cilvēki (pārāk bieži – vīrieši), kas uzsākuši jaunu biznesu, nodibinājuši uzņēmumu, sākuši revolūciju. Par viņiem var tikai priecāties. Taču, lai kļūtu par iniciatoru, jums nav obligāti jābūt Hovardam Šulcam.*

Cilvēkiem ir maldīgs priekšstats – ja viņi nav gatavi sākt patstāvīgu un riskantu biznesu, kurš mainītu pasauli, labāk vispār neko nedarīt. Nez kāpēc mēs esam likuši sev noticēt šim maldam, ka jebkuram nozīmīgam projektam jābūt savam nosaukumam, ēkai un logotipam.

Patiesībā cilvēkiem ikvienā organizācijā, ikvienā darbavietā ir lieliskas iespējas, lai kaut ko uzsāktu. Uz to ir spējīgs katrs trešais cilvēks komandā ar četriem klientu apkalpošanas dienesta darbiniekiem. Uz to ir spējīga sekretāre pieņemšanas telpā. Uz to ir spējīgs meistara palīgs.

Dzirksti, par kuru es runāju, ir tikpat viegli aprakstīt, kā palaist garām.

Jūs ievērojāt sievieti, kurai grūti noturēt paplāti slimnīcas ēstuvē? Jūs varat piecelties, pieiet pie viņas un palīdzēt. Tas nav jūsu darbs, jūs par to varat pat nesaņemt nekādu pateicību, taču tik un tā spējat to izdarīt.

Pastāv daudz piemērotāks veids, kā atbildēt uz sadusmota klienta telefona zvanu? Jūs varat izmēģināt šo veidu, bet pēc tam ieteikt un iemācīt to pārējiem.

Durvju eņģe čikst un tracina visus telpā esošos? Jūs varat atnest nedaudz smērvielas un atbrīvot cilvēkus no šīs čikstoņas.

* Hovards Šulcs (*Howard D. Schultz*) ir lielākā kafejnīcu tīkla pasaulē – *Starbucks* – dibinātājs un vadītājs. (*Tulk. piez.*)



Taču, ja tas ir tik acīmredzami, kāpēc neviens to nedara?

Kad var sākt?

Tieši tagad, neatliekot uz vēlāku laiku. Un arī uz tuvāku ne.

Kapitāla veidi

Ko varat investēt jūs? Ko var investēt jūsu uzņēmums?

- Finanšu kapitālu – naudu, kas ir jūsu rīcībā (kas var būt jums pieejama) un ko varat investēt kādā projektā.
- Sakaru kapitālu – jūsu pazišanos ar cilvēkiem, lietišķās attiecības, kuras varat izveidot, sistēmas, pie kurām varat pieslēgties.
- Intelektuālo kapitālu – jūsu prātu un zināšanas, programmnodrošinājuma sistēmas, pieeju cilvēkiem, kuriem piemīt spēja iedziļināties lietu būtībā.
- Fizisko kapitālu – rūpnīcas, aprīkojumu, instrumentus un transportu.
- Cieņas, nopelnu kapitālu – jūsu reputāciju.
- *Iniciatīvas* kapitālu – vēlmi virzīties uz priekšu, spēju un gribasspēku pateikt “jā».

Padomājiet par to, kā reputācija, sakari un pieeja kapitālam noved mūs neceļos. Lielākā daļa scenāristu dotu priekšroku, lai viņu filmas producētu liela kinostudija, nevis neatkarīgs

producents. Korporācijā *General Motors* mape ar auto dizaineru atziņām un secinājumiem ir daudzkārt biežāka nekā uzņēmumā *Aptera*.^{*} *Tirgus reaģē uz ietekmi, ko nodrošina kapitāls.*

Mans iemīļotais kapitāla veids, protams, ir pēdējais no šī saraksta. Izrādās, ka tas ir vissvarīgākais kapitāls mūsu jaunajā ekonomikā.

Divkāršais dubultojums

Nelielā ciematiņā, līdzīgā tam, kādā agrāk dzīvoja mūsu senči, inovācija ļauj ilgu laiku uzvarēt konkurences cīņā. Tirgus ir maz piesātināts, konkurentus ir paralizējušas bailes, un jūs varat veiksmīgi izmantot savu pārkumu mēnešiem vai pat gadiem ilgi. Uzņēmumam pietiek divkāršot savas attīstības ātrumu vai dubultot tirgus daļu, vai arī divkāršot inovāciju skaitu, lai zeltu veselu paaudzi.

Google pasaulē tiešos un potenciālos konkurentus nav iespējams saskaitīt – būtībā to ir bezgalīgi daudz. Pasaulē, kurā jaunumi izplatās acumirkli un mūsdienu zinātnes jaunākos sasniegumus var izmantot visi, idejas vai inovācijas darbības laiks ir ārkārtīgi īss un kļūst vēl mazāks.

Ar dubultošanu ir par maz. Ieviest inovāciju un pēc tam plūkt tās augļus – tā vairs nevar būt ilgtermiņa stratēģija. Vienīgais veids, kā aizsargāties no konkurentiem, – divkāršot, bet pēc tam divkāršot vēlreiz. Radīt inovācijas ceļā uz jaunām inovācijām, sākt vēlreiz visu no gala ceļā uz jauniem pasākumiem.

Taču mums nav vajadzīgs ātrums, kādu demonstrē *Lusila*

^{*} *Aptera Motors* ir 2006. gadā dibināts īpaši ekonomisku automobiļu ražošanas uzņēmums ASV. (Tulk. piez.)



Bola, kura stūkē šokolādes trifeles kastītēs vai sev mutē, vai arī sev kabatās tik ātri, cik vien iespējams, lai tiktu galā ar konfekšu plūsmu uz konveijera līnijas.* Nē, vajadzīgs ātrums, kas rodas no ciklu paātrināšanās, vajadzīga paaugstināta uzmanība pret pārmaiņām, apsēstība ar pastāvošās lietu kārtības mainīšanu tikai tāpēc, lai redzētu, kas notiks.

Mēs varam palikt bez mērķa, ja nepietiekami rūpējamies par to, ko darām, vai cenšamies noslēpt un ierobežot mūsu ieguldījumu. Es aģitēju par pilnīgu pretējību bezmērķībai, ja to tā var formulēt.

Vai taisnība, ka pārmaiņas nozīmē risku?

Pārmaiņas nozīmē plūsmu. Mēs varam izmērīt siltuma plūsmu vai molekulu ātrumu. Viss apkārt esošais pastāvīgi atrodas kustībā.

Gan veiksmē, gan zaudējums sevī ietver risku. Mēs uz kaut ko liekam likmes, un tas var atmaksāties (var arī neatmaksāties).

Kad jūs ieliekat ledus kubiciņu karstā tējā, risks nepastāv. Siltums tiek nodots no ūdens uz ledu, un notiek pārmaiņas... kustība.

Dažiem risks nozīmē kaut ko sliktu, jo tas nozīmē sakāves iespēju. Tā var būt tikai īslaicīga, taču tam vairs nav lielas nozīmes, ja pati doma par izgāšanos liek jums nolaist rokas. Tāpēc dažiem risks izrādās vienāds ar sakāvi (riskējiet, un agrāk vai vēlāk cietīsiet neveiksmi). Mēs izvairāmies no riska, tāpēc ka mūs ir mācījuši izvairīties no sakāves. Es raksturotu raizes kā priekšlaicīgas sakāves izjūtas... un, ja jūs tās izjūtat, ķerieties pie kāda projekta, tad, protams, asociēsiet risku ar sakāvi.

Turklāt ar laiku cilvēki sāka jaukt risku ar pārmaiņām. Mēs

* Epizode filmā ar pazīstamās komēdiju aktrises Lusilas Bolas piedalīšanos. (Tulk. piez.)

nonācām pie secinājuma – ja lietas mainās un notiek kustība, tad, pats par sevi saprotams, rodas arī risks.

Tie, kas no tā piesargās, sāk baidīties no jebkāda veida kustības. Cilvēki uzvedas tā, it kā pārmaiņas viņu uzvedībā, uzskatos vai jebkur citur, kas ir neparedzams, pakļauj mūs riskam, bet tas savukārt noved pie sakāves. Tādā veidā tie, kas baidās no riska, cenšas izvairīties no konfliktsituācijām, lai izvairītos no jebkuras kustības.

Tādi cilvēki pieļauj divas kļūdas. Pirmkārt, pieņem, ka risks – tas ir slikti, bet, otrkārt, jauc risku ar pārmaiņām un nonāk pie slēdziena, ka kustība – tas ir slikti.

Mani nepārsteidz, ka daudzi no šiem cilvēkiem ir *ieciklējušies*. Viņi iestrēguši savā *status quo*, aizsargājot savu stāvokli tirgū, iestiguši tajā izglītības līmenī, kāds viņiem ir, nevēloties iegūt ko vairāk. Viņi ir iestrēguši, jo baidās uzzināt vai apgūt kaut ko jaunu, neuzdrošinās uzdot «grūtu» jautājumu.

Tam nebūtu nekādas nozīmes, ja ne viens «bet»: šobrīd visa pasaule atrodas strauju pārmaiņu procesā. Ja jūsu projekts nevirzās uz priekšu, tad attiecībā pret visu pārējo pasauli tas patiesībā virzās atpakaļ. Līdzīgi akmenim upes straumē, jūs varat stāvēt uz vietas, taču, ņemot vērā kustību jums apkārt, *sadursmes ir neizbēgamas*.

Tam, kurš priekšroku dod kustības trūkumam, situācijas ironija izpaužas tādējādi, ka ap koka zaru, kas virzās pa tās pašas upes straumi, ir daudz mazāk turbulences. Apkārt tam kaut kas kustas, mainās, taču salīdzinājumā ar to, kas notiek ar upi, situācija ir visai mierīga.

Ekonomika prasa pārmaiņas. Pārmaiņas nav saistītas ar risku. Pārmaiņas – tā ir vide, kurā mēs dzīvojam. Par laimi, pārmaiņas arī ir tas, kā dēļ esam radīti.



Neveiksmju ceļš

«Tas beigsies ar asarām,» brīdināja mana mamma, kad konstatēja starp mani un manām māsām situāciju, kas pilnīgi noteikti bija saistīta ar sliktu uzvedību.

Tieši tā daži domā par karjeru, kas būvēta uz iniciatīvas izrādīšanu.

Lielākā daļa lietu ātrāk vai vēlāk salūst. Lielākā daļa ideju izgāžas. Lielākā daļa iniciatīvu cieš neveiksmi. Taču, ja jūs esat viens no tiem, kas aiz tām stāv, ja jūs esat tas, kurš visu laiku uzsāk kādas lietas, kas beidzas ar neveiksmi, tad, šķiet, jūs esat nolemts neveiksmei.

Grozies kā gribi, mūsu sabiedrība mīl papriecāties par citu neveiksmēm. (Atšķirībā no uzvaru svinēšanas, jo tās izskatās kā dižošanās. Bet ļauni papriecāties par neveiksmīnīku – o, kas gan var sagādāt lielāku prieku?) Paskatieties futbola maču vai paklausieties politiskās kampaņas analīzi, vai arī palasiet par biznesa projektiem, kas izgāzušies – ir ļoti viegli norādīt ar pirkstu, atrast vainīgo, aizrautīgi kritizēt to, kas nav izdevies tā, kā iecerēts.

Man jums ir jāpārdod ideja, kāpēc izvairīties no sakāves ir neproduktīvi.

Pirmkārt, sastādīsim sarakstu ar cilvēkiem, kuri veidojuši savu karjeru, sākot kaut ko jaunu (un tāpēc bieži piedzīvojuši neveiksmi): Hārlans Elisons, Stīvs Karels, Opra Vinfrija, Ričards Raits, Marks Kjūbans, Mehmets Ozs, Džordžs Orvels, Maikls Blumbergs, Nana Taleza, Glorija Steinema utt. Patiesībā, lai izveidotu šo sarakstu,

man nepavisam nevajadzēja veikt kādus pētījumus. Es vienkārši uzrakstīju slavenu, cienījamu un veiksmīgu cilvēku vārdus.*

Oprai ir bijuši šovi, kas pilnībā izgāzušies, neveiksmīgi projekti, nepiepildījušās prognozes. Viņa uzsāk kaut ko jaunu katru dienu, dažkārt pat vairākas reizes dienā, un viņai ir ļoti garš saraksts ar lietām, kas nav izdevušās. Taču, tā kā tirgus (un mūsu sabiedrība) respektē darbu, kuru paveikusi un kurā *guvusi panākumus* Opra, šim sarakstam neviens neseko. Mehments Ozs ir zaudējis pacientus, Marks Kjūbans ir atbalstījis izgāzušos biznesa projektus. Jo vairāk jūs darāt, jo vairāk jums ir arī sakāvju.

Otrkārt, padomāsim, par kāda veida neveiksmēm ir runa. Mēs runājam nevis par necienīgu uzvedību, nevis par vieglāko ceļu iešanu (no kā vajadzētu izvairīties) un arī ne par pavirši veiktu darbu. Nē, mēs runājam par neveiksmēm, ko cietuši cilvēki ar labiem nodomiem, cilvēkiem, kuri meklē klientus, vēlas viņiem sniegt prieku un padarīt pasauli labāku.

Es nedomāju, ka jūs pieļausiet kļūdu, strādājot kodolreaktorā, vai drudzaini lēkāsiet no viena uzdevuma pie otra iestājeksāmenos augstskolā. Citīgs, neatlaidīgs darbs ir nepieciešams jebkurā gadījumā. Iniciatīvu daudzveidība, par kurām es runāju, ir saistīta ar grūtībām, jo tā ir svarīga, biedējoša un jauna.

* Hārlans Džejs Elisons (*Harlan Jay Ellison*) ir amerikāņu zinātniskās fantastikas autors; Stīvens Džons "Stīvs" Karels (*Steven John "Steve" Carell*) ir amerikāņu aktieris, komiķis, producents, scenārists, režisors; Opra Geila Vinfrija (*Oprah Gail Winfrey*) ir amerikāņu televīzijas sarunu šovu vadītāja, veidotāja un filantrope; Ričards Viljams Raits (*Richard William Wright*, 1943–2008) bija angļu rok-mūziķis, komponists, dziedātājs un viens no grupas *Pink Floyd* dalībniekiem; Marks Kjūbans (*Mark Cuban*) ir amerikāņu biznesmenis, investors, Nacionālās Basketbola Asociācijas (NBA) kluba Dalasas *Mavericks* īpašnieks; Mehments Ozs (*Mehmet Cengiz Öz*) ir turku izcelsmes amerikāņu ārsts-ķirurgs, autors un veselības tēmām veltītu TV programmu vadītājs; Eriks Arturs Blērs (*Eric Arthur Blair*, 1903–1950), pazīstams kā Džordžs Orvels (*George Orwell*), bija angļu rakstnieks, žurnālists un kritiķis; Maiklis Blumbergs (*Michael Rubens Bloomberg*) ir amerikāņu uzņēmējs, politiķis, filantrops, bijušais Ņujorkas mērs (no 2002. līdz 2013. gadam) un viens no bagātākajiem cilvēkiem pasaulē; Nana Taleza (*Nan Talese*) ir amerikāņu izdevēja, redaktore, Ņujorkas izdevniecību industrijas veterāne; Glorija Steinema (*Gloria Marie Steinem*) ir amerikāņu žurnāliste, ievērojama politiskā un sociālā darbiniece un viena no feminisma kustības līderēm 60. un 70. gados ASV. (Red. piez.)



Ja nostāsitieties uz iniciatīvu ceļa un dosieties pa to uz priekšu tajā laikā, kad pārējie raizēsies par «kvalitāti», «neparedzamību», jūs ātrāk vai vēlāk sasniegsiet mērķi. Pūlis nepārstās uztraukties, jo tam patīk to darīt. Nepievērsiet pūlim uzmanību, jo jūs veidosiet pārmaiņas un izmantosiet jaunu ietekmes sviru, lai darītu arvien vairāk un vairāk darbu, kas ir ļoti svarīgi.

Epidēmija

Visapkārt ir tik daudz cilvēku, kurus pārņem nomāktība un sastingums, saskaroties ar nenoteiktību, un kurus paralizē jau pati doma par to, ka varētu piedāvāt vispārējam vērtējumam savus sasniegumus. Varētu padomāt, ka šīs bailes ir iedzimtas.

Tā arī ir.

Zinātnieki var precīzi noteikt, kur atrodas jūsu «ķirzakas smadzenes». Šī aizvēsturiskā cilvēka smadzeņu daļa ir tāda pati kā ķirzakai vai alnim – pilna ar bailēm, koncentrēta uz *atražošanu*.

Stīvens Presfilds savā grāmatā *Cīņa par radošumu** šīs ķirzakas smadzenes sauc par «pretestību».** Tieši tā jums kaut ko čukst, kad lasāt šīs rindas, tieši tā jūs spiež samierināties ar kompromisiem, neradīt problēmas, izvairīties no straujām kustībām. Daudzus no mums »pretestība« pastāvīgi ierobežo – tā sabotē labvēlīgas iespējas un sagrauj mūsu izredzes paveikt kaut ko nozīmīgu. Ja piešķirsiet savai iekšējai pretestībai kādu vārdu, varēsiet iedraudzēties ar to. (Un, kad būsiet iedraudzējušies, varēsiet to ignorēt.)

* Stīvens Presfilds, *CĪŅA PAR RADOŠUMU: Kā pārvarēt iekšējās barjeras un atbrīvot radošo potenciālu*, ZOLDNERA izdevniecība, 2015. gads. Presfilds «pretestību» raksturo kā bremsējošu spēku, kas ir katrā no mums un traucē izpausties mūsu radošajam potenciālam. (Red. piez.)

Noteikums Nr. 1, lai paveiktu darbu, kam ir nozīme

Dariet darbu regulāri.

Radīt mākslas darbu ir grūti. Pārdot ir grūti. Rakstīt ir grūti. Mainīt pasauli ir grūti.

Kad jūs veicat sarežģītu darbu, kad jūs atraida, kad ciešat sakāvi, kad cenšaties kaut ko panākt, ir pats nepiemērotākais laiks, lai pieņemtu vieglus lēmumus par to, vai ir vērts nosnausties, piešķirt sev papildu brīvdienu vai kafijas pauzi.

Zigs Ziglars iemācīja man to pirms 20 gadiem. Pirms kaut ko sākt, sastādiet plānu. Neļaujiet neveiksmēm vai traucēkļiem, vai šaubām vedināt uz to, lai sacītu sev: «Klau, varbūt man vajadzētu pārbaudīt elektronisko pastu vai nosnausties?» Ja tas notiks, jūs «ķirzakas smadzenes» drīz vien iemācīsies izmantot šādu triku, lai atrautu jūs no darba atkal un atkal.

Aizeks Azimovs ir uzrakstījis un publicējis vairāk nekā 400(!) grāmatu, strādājot bez apstājas no sešiem rītā līdz pusdienām katru dienu 40 gadu garumā.

Pirmajos piecos gados, kad sāku patstāvīgi nodarboties ar uzņēmējdarbību, kad cīņa, šķīta, nekad nebeigsies, es neizlaidu nevienu darba dienu, ne reizi neaizgāju nosnausties. (Es tāpat sev noteicu pabeigt lietas noteiktā laikā un nestrādāt pa brīvdienām. Noteikumi strādā abos virzienos.)

Īsāk sakot: vienmēr nāciet uz darbu!



Naps.google.com

Kas atšķir pēdējos piecus *Google* darbības gadus no praktiski jebkura cita veiksmīga, jauna uzņēmuma? Salīdziniet to ar *eBay*, *Yahoo!*, *Netscape* vai *About.com*.

Viss ir vienkārši: pēc tam, kad sākotnējās komerciālās inovācijas izrādījās veiksmīgas, *Google* pilnībā ignorēja Volstrītu. Tā vietā, lai nodarbotos vienīgi ar peļņas maksimizēšanu no viena izgudrojuma, portāls turpina investēt (daži cilvēki uzskata, ka šīs investīcijas ir pārlietas: viņiem nav taisnība) jaunus instrumentos, jaunus projektos, jaunus cilvēku savstarpējās saziņas un sadarbības veidos.

Lielākā daļa iniciatīvu beidzas ar neveiksmi. Vai tāpēc *Google* pārstājusi strādāt pie arvien jaunām iniciatīvām?

Jūsu ego un jūsu projekts

Kādā brīdī vārds «ego» ieguva negatīvu nokrāsu. Tas neatbilst īstenībai.

Kad projekts tiek īstenots mūsu vārdā, mūsu ego liek pacelt latiņu augstāk un strādāt vēl labāk. Ego spiež mūs meklēt atzišanu, atzinību, mainīt apkārtējo pasauli, paplašināt iespējamā robežas. Ja ego nebūtu galvenais dzinējspēks, auglīgs radošais darbs būtu anonīms, taču tas tā nav.

Tas ir normāli. Lai jūsu ego liek būt jums iniciatoram!

Tikai pasakiet savam ego, ka labākais veids, kā iekustināt kādu lietu no nulles punkta, ir ļaut izpausties citu cilvēku ego. Īstais vinnests jums (un jūsu ego) – redzēt, ka lietas virzās uz priekšu, nevis gūt atzinību.

Piešķirt citu jēgu kvalitātei

Agrāk ar kvalitāti tika saprasts kaut kas «apmierinošs». Jūsu produktiem vai pakalpojumiem bija jāatbilst noteiktiem kritērijiem, lai tos pieņemtu izskatīšanai.

Bet pēc tam kvalitātes izpratnē notika revolūcija un tirgus sāka raksturot kvalitāti kā «trūkumu neesamību».

Praktiski viss, kas tiek piedāvāts tirgū – no automašīnām līdz *iPad* planšetēm vai apdrošināšanas polisēm – darbojas precīzi, kā solīts. Jūs pagriežat atslēgu vai atverat kastīti – un viss strādā. Un tā katru reizi.

Lietas tik bieži strādā labi, ka nosēdušās baterijas, auto neiedarbošanās vai drukas kļūda grāmatā rada šoku.

Lielākā daļa jūsu konkurentu arī strādā bez defektiem, un tas nozīmē, ka kvalitātei vairs nav pirmšķirīga nozīme. Mēs to pieprasām, taču mums tā nav jāmeklē. Ja kvalitatīvi strādājat gan jūs, gan jūsu konkurents un jūs abi piedāvājat tikai to, tātad jūs piedāvājat plaša patēriņa produktu, un es droši vien izvēlēšos lētāko no abiem.

Mums praktiski nav citas izvēles, kā iziet ārpus kvalitātes rāmjiem un tiekties pēc kaut kā izcila, kas būtu saistīts ar kopējo un tajā pašā laikā kaut kas jauns.

Bet viss izcilais, kā mēs to jau esam sapratuši, prasa iniciatīvas.

Smadzeņu skalošanas speciālists

Uzņēmumiem ir vajadzīgi darbinieki, kuri seko instrukcijām. Kazino vajadzīgi dileri, kas precīzi izpilda norādījumus. NASA



nepieciešami astronauti, kuri neapspriež pavēles lidojuma laikā. Šahtām vajadzīgi ogļračī, kas pastāvīgi, dienu no dienas, ievēro visus noteikumus.

Tikmēr uzņēmumu īpašnieki bija nonākuši izvēles priekšā. Viņi varēja uzticēt darbiniekiem izdarīt secinājumus, izlemt jautājumus, meklēt uzlabojumus vai arī virzīt pūliņus uz pilnīgu individuālās iniciatīvas izskaušanu, un gūt priekšrocības, pateicoties pilnīgai standartu ievērošanai.

Jūs uzminējāt – lielākā daļa izvēlējās pēdējo variantu.

Tagad šādas izvēles trūkumi kļūst acīmredzami. Uzņēmumi atklāj, ka ražošana sāk buksēt ne tikai inovāciju, bet pat uzlabojumu trūkuma dēļ. Detroitas automobiļu rūpnīcās pietiekami ilgi apspieda darbinieku iniciatīvas, lai galu galā arodbiedrības paziņotu: «Labi, mēs turpmāk izpildīsim pienākumu absolūto minimumu.» Simfonisko orķestru diriģenti tik bieži aizrādīja mūziķiem-novatoriem, ka tie beidzot sacīja: «Labi, spēlēsim stingri pēc notīm.» Bet plaša patēriņa preču tirgus tik bieži bija apbalvojis viduvēju produktu ražotājus, ka viņi nolēma uzņemt kursu uz bezgaršīga ēdiena ražošana.

Problēma: padarīt bezgaršīgo vēl bezgaršīgāku ir neiespējami. Nevar attīstīties uz paredzamības un ikdienišķā, parastā rēķina. Jūsu produkcija var būt uzticama, standartiem atbilstoša un lēta, taču, ja tirgum vajadzēs kaut ko labāku, jums atliks vienīgi to panākt.

Kāpēc šie produkti un pakalpojumi ir vidējas kvalitātes?

Mēs dievinām uzmeklēt trūkumus sistēmā. Mums patīk dusmoties uz viesnīcām, valsts organizācijām un avioliņijām, kas vienkārši briesmīgi strādā. Nejēgas!

Taču mēs gandrīz nekad nepievēršam uzmanību vidusmēra kvalitātes produktiem un neinteresējamies, kāpēc tie nevar būt lieliski. Viduvējas kvalitātes pakalpojumi vai produkti pilda savas funkcijas, bet latīņu novieto tik zemu, ka aiziet līdz veikalam pretējā ielas pusē, lai tos nopirktu, ir vienkārši slinkums. Visas viduvējas kvalitātes preces ir absolūti vienādas un vienveidīgas.

Kāpēc ne katru ēdienu restorānā iespējams nosaukt par lielisku cenas un kvalitātes sabalansējumu? Kāpēc ne katrs nodokļu dolārs tiek iztērēts ar to centību un mērķtiecību, kā tas varētu būt? Šķiet, mēs esam gatavi pieņemt viduvēju kvalitāti tik ilgi, kamēr produkts, pakalpojums vai organizācija *pilnībā* nedegradēties.

Atrast cilvēku grupu, kura spēj salabot to, kas jau ir salauzts, – tā nav problēma. Taču jūsu pārkums (un grūtais uzdevums) izpaudīsies tādējādi, lai visu savu enerģiju un gribasspēku veltītu cīņai ar viduvējību.

Ja jūs šaubāties...

Meklējiet, no kā jūs baidāties. Šaubu saknes vienmēr iestiepjas bailēs.

Kur gan palikusi ziņkāre?

Ja apmeklēsiet *Penguin Magic* vietni, ieraudzīsiet daudz videoierakstu ar pārsteidzošiem trikiem: tur ir gan domu lasīšana, gan metāla liekšana, gan arī mezglu siešana. Šajos videoierakstos burvju mākslinieki uzstājas ielās garāmgājējiem. Skatītāji nespēj noticēt redzētajam. Tas ir brīnums! Kaut kāds acu apmāns! Bet pēc tam tos pārņem ziņkāre.



«Kā jūs to paveicāt?»

Laiku pa laikam es arī rādu trikus vai kaut kādus tehniskus paņēmienus, taču man neļautā, kā man tas izdodas. Cilvēki ir tik pārņemti ar darbu, ka nevēlas zināt, kā kaut kas notiek; viņi ir gatavi ticēt, ka, iespējams, dabas likumi darbojas ne tā, kā viņi gaidījuši, taču kāda gan viņiem gar to visu daļa?

Iniciatīva līdzinās radošumam, jo gan vienam, gan otram nepieciešama ziņkāre. Nevis «pareizās» atbildes meklēšana, bet tieši neremdināma vēlme saprast, kā kaut kas darbojas un kā to iespējams uzlabot.

Atšķirība ir tajā, ka radošs cilvēks gūs apmierinājumu no tā, ka uzzinājis, kā tas notiek. Bet iniciators negūs mieru, kamēr neiemācīsies kaut ko darīt pats.

Izvēlies mani! Izvēlies mani!

Nepārtraukta smadzeņu skalošana arvien vārgākas industriālās ekonomikas apstākļos radījusi pārpratumu, kas ļoti daudziem dārgi izmaksā. Radoši cilvēki vai cilvēki, kuriem ir savs viedoklis, uzskata, ka viņiem ir jāgaida, kamēr viņus izvēlēsies.

Piemēram, rakstnieki gaida, kad viņus uzrunās aģents, bet pēc tam izdevējs. Tad uztraucas, lai tos izvēlētos grāmatu veikali un viņi spētu nokļūt līdz lasītājiem, kuri beidzot varēs izlasīt uzrakstītās grāmatas. Taču, ja reiz jūs esat izvēlēts, lai piedalītos Opras Vinfrijas šovā, tad viss izdosies pats no sevis.

Uzņēmēji bieži gaida, kad viņus izvēlēsies investors. Viņiem ir vajadzīgs, lai viņus izvēlētos, lai viņi saņemtu savas ieceres nepieciešamības apstiprinājumu un varētu sākt reālu darbu pie biznesa organizēšanas.

Darbinieki gaida, kamēr viņiem piedāvās paaugstinājumu vai priekšnieka amatu, vai arī piedāvās izteikties darbinieku sapulcē.

Lozungs «Izvēlies mani, izvēlies mani!» kalpo kā sistēmas spēka atzīšana un nodod atbildību un iniciatīvu kādam citam. Pat ne tā: frāze «Izvēlies mani, izvēlies mani!» pārliedz vainu no jums uz vēl kādu citu.

Ja jūs nav izvēlējušies – vainīgi ir viņi, nevis jūs.

Ja jūs esat izvēlēts – nu, tad jau tie ir viņi, kas teica, ka jūs kaut kam derat, vai ne? Tātad jūs vairs neatbildat par savām kļūdām.

Sacelieties pret svešas izvēles tirāniju! Izvēlieties paši!

Rīkotājs un organizators

Mana paziņa Džesika vēlas būt konferenču organizatore. Ja jūs viņu nolīgsiet, viņa pārdomās jūsu pasākuma vissīkāko detaļu. Dodiet viņai dalībnieku sarakstu, nosakiet norises vietu un konferences programmu – un viss noritēs kā pa dziedziņu.

Šī plāna trūkums ir tāds, ka viņa atstāj izvēli pasākuma rīkotāja ziņā. Ja Džesiku izvēlas bieži, viņai ir paveicies. Ja viņai izdodas vienoties par taisnīgu samaksu, viņai ir paveicies. Taču viņai ir jākļūst rīkotājam un jālūdz tam.

Savukārt rīkotāja rokās ir visi trumpji. Viņš iniciē konferenci. Un, lai gan viņam un organizatoram ir ļoti līdzīgas profesionālās iemaņas, tieši rīkotājs nolīgst organizatoru. Viņš izdara izvēli, nevis gaida, kad izvēlēties viņu.

Tad... kāpēc gan nekļūt par rīkotāju, iniciatoru, galveno atbildīgo personu?



Savā darbā Džerijs Veintraubs* ir nopelnījis vairāk nekā 100 miljonus dolāru uz savu filmu reklāmu rēķina, jo neļāvās kārdinājumam atslābināties un vienkārši reaģēt uz piedāvājumiem par to virzišanu tirgū. Viņš pats iniciēja savus projektus, nevis nodeva tos svešās rokās.

Uzņēmējdarbība – tas vienkārši ir īpašs gadījums

Ir ļoti viegli izdarīt secinājumu, ka cilvēks, kurš kaut ko iniciē un ir gatavs mainīt pastāvošo lietu kārtību, automātiski kļūst par uzņēmēju, un šīs funkcijas ir vadītāju prerogatīva. Mēs pārlicinām paši sevi – ja jau reiz esam nodevuši vadības grožus bosam vai firmas īpašniekam, tad jāeksperimentē ir viņiem, nevis mums.

Patiesībā, kad uzņēmēji uzsāk kādu iniciatīvu, viņi dara kaut ko principiāli citu. Proti, izmanto līdzekļus (bieži ne savus), lai izveidotu peļņu nesošu biznesu, kas tālu pārsniedz viena cilvēka darbības mērogu. Par uzņēmēja mērķi kalpo kaut kā tāda radišana, kas var attīstīties un plaukt. Un tā ir lieliska perspektīva, kas prasa milzīgu izlēmību un iniciatīvu.

Uzņēmējdarbība ir īpašs gadījums ne tāpēc, ka tā prasa iniciatīvu (tā tagad nepieciešama visiem), bet tāpēc, ka paredz naudas līdzekļu, personāla resursu un aktīvu izmantošanu, lai radītu jaunu, augošu uzņēmumu.

Taču nevajadzētu kļūdaini pieņemt, ka visi pārējie ir tikai skrūvītes mehānismā. Gudri uzņēmēji saprot, ka plaukstošai organizācijai ir par maz ar vienu radošo darbinieku, kurš ir apveltīts ar spēju īstenot inovācijas.

* Džerijs Veintraubs – leģendārs amerikāņu producents, kompānijas *United Artists* vadītājs. (*Red. piez.*)

Bezpeļņas un pat valsts organizācijas ir atklājušas, ka labākais ceļš uz panākumiem pastāvīgi mainīgajā pasaulē ir mainīties pašiem, bet tas notiek tikai tad, ja viņi ir gatavi eksperimentēt un novērot, kas no tā sanāks.

Sezonas biļete

Slēpošanas kūrorti ar prieku jums pārdos sezonas biļeti, kas cenas ziņā aptuveni līdzināsies septiņu dienu pacēlāja biļetei. Cilvēki, kas izmantojuši šo iespēju un nopirkuši biļeti, ir sapratuši, ka vienkāršāk (un lētāk) ir pieņemt lēmumu vienreiz, nekā to pieņemt atkal un atkal visu sezonu.

Attiecībā uz kaut kā jauna uzsākšanu ir līdzīgi. Tā vietā, lai izrādītu iniciatīvu no gadījuma uz gadījumu, katru reizi uztraucoties, saņemot atļauju un pārliecinot, kāpēc gan neiegādāties «sezonas biļeti»? Kāpēc gan nepārliecināt priekšnieku vai kolēģus, ka jūs esat iniciators? Tas ir jūsu darbs. Jūs esat uzsācējs. Pajautājiet vienreiz, dariet pastāvīgi!

Bezmaksas pusdienu nemēdz būt

Protams, iniciatora dzīvi apgrūtina tas, ka viņš var kļūdīties. Jūs izdarīsiet nepareizu izvēli, zaudēsiet laiku, un jūs vainos.

Lūk, kāpēc iniciatīva ir tik vērtīga.

Vairums cilvēku cenšas izvairīties no sarežģītiem uzdevumiem. Viņi ir pārāk *sasieti*, pārāk iebaidīti; viņi ir savaldīgi un priecājas, ja *sitiens* ķer kādu citu.



Iniciatīva – tā ir reta parādība.

Un tāpēc vērtīga.

Tranšeju rakšana – tā ir ierasta parādība. Atrast strādniekus roku darbam par minimālo samaksu ir viegli, un tieši tāpēc tā ir minimāla.

Savukārt atrast gudrus cilvēkus, kuri būtu gatavi sākt noderīgus projektus, ir ārkārtīgi grūti, jo dažkārt iesāktais nenes rezultātus. Un faktam, ka jūsu piedāvātais nenostrādā vienmēr, vajadzētu sniegt jums pārlicību, jo tas nozīmē, ka darāt kaut ko tādu, kas biedē citus.

Lien laukā, zaķpastala

Viens no veidiem, kā sākt darba dienu, ir noskaņot savus komandas biedrus. Apstaigājiet visus un dodiet darbiniekiem iespēju paziņot jaunumus un dalīties idejām. Tas ir vērtīgs vingrinājums, tas palīdz cilvēkiem izteikties un dod impulsu virzībai uz priekšu.

Vēl viens veids – iespējams, daudz efektīvāks – lūgt katram darbiniekam pastāstīt par to, no kā viņš baidās. Ir divu veidu bailes. Bailes no tā, ka neizdosies, un bailes, ka izdosies.

Vai jūs esat zaķpastala?

Jā, mēs visi esam jēradvēseles. Mēs baidāmies. «Ķirzaka» ir iemitusi mūsos pamatoti.

Tad sakiet: jūs baidāties no tā, kas var iznīcināt, piespiest mainīt domas, nogāzt jūs no kājām? Vai arī jūs baidāties no tā, kas var nostrādāt, visu mainīt un radīt pilnīgi jaunus iemeslus bailēm?

«Ķirzaka» nesaprot, kāds labums ir no eksperimentēšanas

Formula ir vienkārša: ja eksperimentēšanas izmaksas ir mazākas par nekā nedarišanas izmaksām, jums ir jāeksperimentē!

Ja jūs pārvaldāt milzīgu tērauda ražošanas uzņēmumu ar miljardiem dolāru apgrozījumu, domāju, būs nesaprātīgi aizvērt to uz mēnesi, lai izmēģinātu jaunu, nepārbaudītu tehnoloģiju.

Taču, kad jūs rakstāt scenāriju, kaut kāda novatoriska paņēmiena izmantošanas izmaksas ir daudz mazāk jūtamas nekā izmaksas, kas saistītas ar garlaicīgu sekošanu standartiem. Lai gan tāda taktika dažkārt brīnumainā kārtā noved pie radītā produkta pārdošanas, parasti tā gandrīz vienmēr beidzas ar neveiksmi. Kļūdas cena ir mazāka nekā bezdarbības cena.

Šis apgalvojums izmantojams praktiski visās inovācijās pārdošanas, mārketinga, personāla atlases, programmnodrošinājuma vai vadības jomās. Tas ir patiesi arī attiecībā uz jebkuru jūsu mijiedarbi ar piegādātājiem, klientiem vai kolēģiem. Pēc tā daudziem vajadzētu vadīties vairumā gadījumu, izņemot to īso laika periodu, kad mēs vadām tērauda ražošanas uzņēmumu.

Ekonomika, kuras attīstība saistīta ar aizvien jaunu ideju parādīšanos, prasa no mums iniciatīvas izrādīšanu. Taču mēs pretojamies, jo mūsu «ķirzakas smadzenes», kas dzīvo mūžīgās bailēs, pastāvīgi pārspilē kļūdišanās cenu.

«Pulēšana» nelīdz

Ik pēc pāris minūtēm viņam iezvanās mobilais tālrunis.

Acīmredzot mans paziņa to ir tā uzstādījis, lai tas signalizētu



katru reizi, kad kāds no *Twitter* lietotājiem sūta ziņojumu. Šāda uzstādīšana dod iespēju to izlasīt un sniegt atbildi, kas droši vien padara manu paziņu par ārkārtīgi noderīgu cilvēku. Viņš cer, ka šāda attiecību «pulēšana» kalpos par kaut ko līdzīgu instrumentam lietišķo sakaru veidošanai, palīdzēs viņam labāk integrēties dzīvē un, iespējams, *Twitter* biznesa lietotāju vidē.

Ak, šī «pulēšana»!

Nostājieties rosīgā pilsētas krustojumā, un jūs ieraudzīsiet, kā tas notiek. Desmitiem it kā aizņemtu cilvēku «pulē» savstarpējās attiecības, raugoties uz visām pusēm.

Problēma ir tā, kas šis process ir asimptomātisks.* Ja «pulēsiet» divreiz ilgāk – rezultāts nekļūs divreiz labāks. Ja «pulēsiet» desmit reizes ilgāk – rezultāts pilnīgi noteikti nekļūs desmitkārt labāks. Vai nu jūs pulējat mēbeli vai ideju, priekšrocības ātri izzūd. «Pulēšana» neko nedod.

Interesanti, kas notiktu, ja tā vietā, lai steidzīgi atvērtu *Twitter*, mans draugs izmantotu mobilā tālruņa signālu, lai paveiktu kaut ko oriģinālu, provokatīvu, svarīgu? Ja signāls viņam atgādinātu nevis par to, ka vajag «nopolēt», bet par to, ka vajag *radīt*?

Zēmelveisa imperatīvs

Veiksmīga eksperimentēšana prasa arī uzmanību, spēju iejusties, jo jūsu darbībām kaut kas reāli jāmaina, nevis jārada cilvēkos niknums, bailes vai vēlme novērsties.

19. gadsimta vidū Ignācs Zēmelveiss bija Ungārijā praktizējošs ārsts. Viņš atklāja, ka higiēnas prasību neievērošana, it īpaši fakts,

* Psiholoģijā – izveidojies stāvoklis, kas sasniegts pēc tam, kad vairāk nekā tādākas izmaiņas uzvedībā netiek konstatētas. (*Red. piez.*)

ka ārsti-akušieri nepietiekami bieži mazgāja rokas, nereti kļuva par iemeslu sieviešu pēcdzemdību drudzim un jaundzimušo nāves gadījumiem. Neskatoties uz to, ka šīs idejas izplatīšanai veltīja visu savu dzīvi, viņš nomira kā neveiksminieks, nepopulārs un neko neparādījis cilvēks.

Grāmatā, kas publicēta 1861. gadā, Zēmelveiss rakstīja: «Lielākajā daļā medicīnas fakultāšu auditoriju turpina skanēt lekcijas par pēcdzemdību drudža epidēmiju un par manas teorijas atspēkošanu... 1854. gadā Vīnē, kur radās mana hipotēze, no pēcdzemdību drudža nomira 400 sievietes.»

Kāpēc? Ja šo cilvēku nāves iemeslu varēja novērst ar tik vienkāršu metodi kā roku mazgāšana, kāpēc gan ārsti un medicīnas sabiedrība tik stūrgalvīgi atteicās no viņa idejas?

Divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, viņš nekad nepielika pūliņus, lai zinātniskā valodā izskaidrotu savu hipotēzi, bet bez atbildes uz jautājumu «kāpēc» un atbilstošiem skaidrojumiem viņa idejām bija grūti gūt impulsu tālākai izplatībai.

Otrkārt, kā rakstīja Atuls Gavanda savā grāmatā *Better*, Zēmelveiss bija nejēga. Aizrāvis ar savām idejām, viņš ne reizes neaizdomājās par to, kā pārliecināt kādu par savu taisnību, vai pat par to, kā panākt, lai kāds ieklausītos viņā. Kādam ārstam Zēmelveiss uzrakstīja: «Jūs, profesora kungs, pats esat piedalījies šajā asiņainajā slaktiņā!», bet citam «...Dieva un pasaules priekšā pasludinu, ka jūs esat slepkava!»

Eksperimentējiet, bet dariet to gudri! Reiz formulējis savu viedokli, Zēmelveiss kādu iemeslu dēļ nesāka to aizstāvēt un izplatīt, pārstāja strādāt, lai mainītu pasauli. Viņš atkāpās un neizdarīja, ko būtu varējis izdarīt.



Laipni lūgti projektu pasaulē

Jūs esat nodzīvojis projektu pasaulē tik ilgi, ka droši vien esat aizmirsis, ka bija laiks, kad tiem ne vienmēr piešķīra tik lielu nozīmi.

Automobiļu kompānija *Ford Motor* mainīja pasauli, pateicoties projektam, kura mūžs bija garāks nekā lielākās daļas tās darbinieku stāžs. Modeli *Ford Model T* ražoja 19 gadus. Tika pārdoti vairāk nekā 15 miljoni šo automašīnu. Pie šī modeļa ražošanas uzsākšanas un tā noņemšanas no konveijera strādāja dažādi cilvēki. Protams, projekts paredzēja palaist šo auto ražošanā, taču *Ford Motor* galvenais uzdevums bija organizēt konkrētā modeļa sērijveida ražošanu dažādās valstīs, lai katru reizi atkal un atkal gūtu peļņu. Ražošanas uzsākšanas projekts tika uzlūkots kā neizbēgams ļaunums, bet sērijveida ražošana bija kompānijas *Ford* bizness.

Padomājiet par organizācijām, ar kurām jūs esat saskāries, no kurām esat kaut ko pircis vai kuru labā strādājis. Vairums no tām (ja vien tās ir pastāvējušas ilgāk nekā 10 – 20 gadus) ir balstītas uz montāžas konveijera principu kā kompānijā *Ford* ar iespēju paplašināt ražošanas mērogus. *Sistēma ir sistēma; cieniet to!*

Bet tagad padomājiet par jaunajiem uzņēmumiem, par tādiem, kas turpina paplašināties un gūt lielāku ietekmi. Padomājiet par *Apple*, *Google*, režisora, producenta un scenārista Džeimsa Kameronu komandu, *Ideo*, *Pixar* un *Electronic Arts*. Tās ir organizācijas, kas uzbūvētas ap projektiem. Katru no šīm kompānijām veido entuziastu grupas, kuras uzsāk projektus.

Nav projektu – nav arī organizāciju.

Organizācijas, kas savu darbību sāka veidot, balstoties uz projektiem, izdara biedējošu atklājumu: uzsākt kādu projektu ir daudz grūtāk, nekā šķiet.

Izgudrot, izvēlēties, ieviest vai atnest idejas, formulēt, paredzēt un prognozēt projekta nākotni – tas ir ļoti grūti.

Un viss sākas ar iniciatoru, ar vienu cilvēku, kurš izkustina kādu lietu no nulles punkta.

Forda sistēma ir mirusi. Lai dzīvo Forda sistēma!

Henrijs Fords atklāja, ka veiksmes atslēga tirgū ir produktivitāte. Nepieciešams tikai organizēt automobiļu efektīvu ražošanu – un jūs tos varat pārdot daudz lētāk. Spēkratus par mērenām cenām realizēt ir daudz vieglāk nekā dārgus ar tādu pašu kvalitāti.

Fords radīja izcilu rūpnieciskās ražošanas sistēmu, kas balstīta uz pakļautību, savstarpēji aizvietojamām detaļām un savstarpēji aizvietojamiem cilvēkiem.

Tādā sistēmā nav paredzēta telpa izaugsmei. Ražošana tika pārvietota ārpus robežām (turklāt ne tikai automobiļu, bet arī daudzu citu preču), taču pat ar zemu izmaksu rūpniecām visā pasaulē, uzņēmumi ir spiesti atzīt, ka samazināt cenas mūžīgi nav iespējams.

Tāpēc jaunā sistēma, ko šobrīd izmanto *Ford Motor* un milzīgs daudzums citu kompāniju, paredz izstrādātas stabilas, produktīvas komerciālas platformas izmantošanu *produkcijas* ražošanai un kā pamatu jauniem *projektiem*. Jaunā sistēma neprasa ne naftu, ne elektroenerģiju, ne montāžas konveijeru resursus; tā balstās uz inovācijām. To varētu saukt par projektu līniju.

Vecā sistēma nevar strādāt bez jaunās, kura savukārt ir atkarīga no neparedzamiem cilvēkiem, kuru idejas neparādās pēc grafika.



Kas noticis ar Izcilību?

Kad Toms Pīterss nolēma veltīt savu dzīvi grāmatā *In search of Excellence** izklāstīto ideju izplatīšanai, viņš tam ziedoja 25 gadus, nobrauca miljoniem jūdžu un sacīja tūkstošiem runu.

Un, kad Pīterss iznāk uz skatuves, es redzu viņa acīs sarūgtinājumu. Miljoniem cilvēku ir pieņēmuši domāšanas veidu, kas aprakstīts viņa grāmatā, taču vēl pārāk daudz ir tādu, kas gaida no viņa precīzas instrukcijas. Viņi nesaprot, ka Izcilība nenozīmē intensīvāk strādāt, izpildot citu rīkojumus. Tā nozīmē izrādīt iniciatīvu un izcili paveikt darbu, ko uzskatāt par vērtīgu.

Grāmata *In search of Excellence* ir revolucionārs apvērsums menedžeru, vadītāju un līderu darba izpētē. Tā nav jauna garša vecajai zupai. Tā ir jauna attieksme pret darbu, kas paredz personīgu iesaistīšanos, neatlaidību un attieksmi pret savu lietu kā aicinājumu.

Pārstāji gaidīt, līdz jums pasniegs karti! Augsti vērtē tos, kas ierīko maršrutus, nevis tos, kuri tiem seko.

Biznesa attīstība

Daudzos uzņēmumos ir biznesa attīstības nodaļas. To darbinieki nenodarbojas ne ar mārketingu, ne pārdošanu – tās ir atbildīgas par jauniem darījumiem, jaunām partnerattiecībām un revolucionārām idejām. Tieši biznesa attīstības nodaļas darbinieki izdomā jaunu rotaļlietu bērnu komplektiem kompānijā *McDonald's* vai jaunu veidu, kā izvietot preces *Starbucks* kafējnīcā.

* *In search of Excellence* – Izcilības meklējumos – grāmata latviešu izdevums ir sagatavošanā Zoldnera izdevniecībā. (Red. piez.)

Biznesa attīstības nodaļai nav noteiktas darbības programmas, un tās darbiniekiem nav aprobēta ceļa lēmumu pieņemšanai par to, ko darīt tālāk. Tā atbild par inovācijām. Tādas nodaļas nepieciešamas vairumam organizāciju, taču reāli pastāv tikai dažās no tām. Bieži vien kompānijas, kurās ir biznesa attīstības nodaļas, izmanto tās ar pārsteidzošu neefektivitāti, tāpēc ka neviens no darbiniekiem nav noskaņots kaut ko iniciēt. Visi baidās no pārāk nopietniem eksperimentiem, baidās iziet ārpus ierastajiem rāmjiem un radīt kaut ko jaunu.

Ko tālāk?

Cik bieži mūsu varoņi atrodas pilnīgā miera stāvoklī? Ir grūti iztēloties, ka Spoks un kapteinis Kērks* ir piezemējušies uz kādas planētas, lai dažus mēnešus tur vienkārši atpūstos.

Bezdarbībai nav nekā kopīga ar to, lai *drosmīgi dotos turp, kur vēl nav spērusi cilvēka kāja*.**

No citām būtnēm mūs atšķir tas, ka mēs dodamies uz nezināmām vietām, turp, kur nekad agrāk nav spērusi cilvēka kāja. Mēs to darām bieži un no brīvas gribas. Vienīgais, kas padara mūsu darbu un dzīvi interesantu, ir atklājumi, spēja brīnīties un pirmatklājēja risks.

Ražošana, kas balstīta uz konveijera sistēmām, ir laupījusi mums tiekšanos pēc piedzīvojumiem. Pagājušā gadsimta ekonomiskā imperatīva būtība bija izvairīšanās no riska, no pārmaiņām, bet visvairāk – no atklājumiem un visa jaunā. Efektīvi strādājošas organizācijas arī šodien baidās no pārmaiņām, tāpēc ka tās nozīmē

* Spoks un kapteinis Kērks ir zinātniski – fantastiskā seriāla «Zvaigžņu ceļš» varoņi. (Red. piez.)

** *To boldly go where no man has gone before* – tāda ir kosmosa kuģa *Enterprise*, ar kuru ceļo šī seriāla varoņi, misija. (Red. piez.)



ražošanas pārkārtošanu, modernizēšanu, risku un iespējamu ražīguma atteici. Protams, nepieciešamības gadījumā mēs sadzīvojam ar pārmaiņām un apsveicam paredzamas pakāpeniskas reorganizācijas, kas vērstas uz darba ražīguma paaugstināšanu, taču, kad runa ir par *drosmīgām* pārmaiņām – nu, nē, piedodiet!

Izvairīšanās no riska darbojās iepriekš, taču tagad vairs ne.

Un jautājums «ko tālāk?» īstenībā ir atsevišķu personību un organizāciju virzošais spēks. Vienmēr uz priekšu, arvien ātrāk un ātrāk.

Ja redzi ko neparastu – saki!*

Vai patiešām mums ir vajadzīgs šis lozungs un plakāti, kas to tiražē?

Bridi veltīsim šī saukļa analīzei.

Ja jūs kaut ko esat ieraudzījis (un, proti: bīstamu ierīci, piemēram, bumbu vai zombiju ar nazi, vai čemodānu, no kura šķīļas dzirksteles, vai azbesta gabalus, kas nokarājas no griestiem bērnodārzā), saki, kaut ko (un, proti, paņemiet tālruni, sastādiet glābšanas dienesta numuru 911 vai norādiet uz to cilvēkam formastērpā).

Vai patiešām kāds vilcināsies, vai ir vērts ziņot par zombiju?

Jā, jo mūs ir iemācījuši klusēt un skatīties zem kājām. Tāpēc ka tiem, kuriem piešķirta vara, nepatīk uzmācīgi cilvēki un ziņkārīgi kaimiņi, kas seko kārtībai. Tāpēc viņi izdara tā, lai izteikties būtu neērti. Daudzos policijas iecirkņos pieņemts uzskatīt par pirmo

* *If you see something, say something* – ASV Nacionālās drošības aģentūras iniciētās kampaņas sauklis. (Red. piez.)

aizdomās turamo to, kas tērējis laiku, lai paziņotu, piemēram, par kādu konfliktsituāciju.

Šis lozungs kalpo kā piemērs, par ko pārvēršas pārmērīgā sabiedrības tiekšanās ignorēt tā vietā, lai rīkotos.

Atļauts (nav atļauts)

Lielākā daļa kādas organizācijas darbinieku parādīs jums garu sarakstu ar to, ko viņiem nav atļauts darīt. Tādi saraksti ir gan skolās, gan cilvēku savstarpējās attiecībās, gan arī darbā. Līdzās manai mājai atrodas parks, kur netiek ielaisti suņi, citu rajonu iedzīvotāji un kompānijas, kas atzīmē dzimšanas dienas.

Interesanti, ka atļauto lietu sarakstu ir daudz grūtāk atcerēties un uzrakstīt. Es domāju, ka mēs baidāmies no mūsu rīcībā esošās reālās brīvības un tā, ko no mums šajā sakarībā sagaida.

Dzīvojot saskaņā ar aizliegumu sarakstiem ir daudz vieglāk un ērtāk. Mēs tos ielāgojam, mēs paužam sašutumu, ka tādi pastāv, taču galu galā jūtamies ērti to radītajā, noslēgtajā telpā. Kad notiek revolūcijas, kad aizliegumu saraksts kļūst isāks, mums nepieciešams apbrīnojami daudz laika, lai rīkotos. Vienkāršs piemērs: kad parādījās pirmie blogi vai *Twitter*, cik laika jums bija nepieciešams, lai sāktu izteikties? Līdz tam mums nebija lēta, vienkārša un pieejama veida paziņot pasaulei savu viedokli. Jums tas nebija atļauts.

Bet pēc tam jums to atļāva.

Tomēr lielākajai daļai cilvēku, kas izmanto šos instrumentus, bija vajadzīgi gadi(!), lai sāktu rīkoties.



Ideālisma bojāeja

Agrāk vai vēlāk daudzi ideālisti pārvēršas bezjūtīgos reālistos, kuri maldīgi uzskata, ka būt reālistam nozīmē no visa atsacīties.

Sākumā ideālisti tic, ka jebkura darbība ir labāka par bezdarbību. Viņi saprot sava darba principus, sistēmu un procesu. Viņi vēlas visu uzlabot, mainīt, katrā ziņā – radīt kustību.

Ar laiku šie politiķi, uzņēmēji vai aktīvisti atklāj, ka līdz ar apgriezīgu palielināšanos viņi zaudē tieši to, kas palīdzēja viņiem ieņemt tādu stāvokli, kādu tie ieņem. Cilvēki, kas iestājas par kādu lietu kārtību, ir tie paši, kuri tikai pirms dažiem gadiem cīnījās, lai to mainītu.

Daudzi var izvairīties no šādas pārvērtības.

Līdz ar ilūziju izgaišanu cilvēki pārstāj eksperimentēt. Viņi atklāj, ka zaudē dzinuli, degsmi, savu pārliecību, un sāk pieņemt pastāvošo lietu kārtību. Lūk, ironija: izcilu ideju radīšanas un īstenošanas akts arī ir tas, kas var mainīt pastāvošo lietu kārtību. Ja lamāsi televīzijas raidījuma vadītāju, jūs neko nemainīsiet. Ja kliegšiet pietiekami ilgi, jūs vienkārši aizsmaksiet, un tas arī viss.

Alternatīva pieeja nozīmē nenogurstoši un konsekventi kaut ko uzsākt (un novest uzsākto līdz galam). Džūlija Teimora, Elisa Votersa un Sāra Džonsa* varēja neko nedarīt un saplūst vienā masā ar vilušos reālistu pūļiem. Tā vietā viņas, tāpat kā citi, kas kaut ko mainījuši apkārtējā pasaulē, turpina eksperimentēt. Tā ir viņu izvēle.

* Džūlija Teimora – teātra, operas un kino režisore. Elisa Votersa – kulināre, restorānu īpašniece, rakstniece un sabiedriskā darbiniece. Sāra Džonsa – dramaturģe, dziedniece un aktrise. (*Red. piez.*)

Nesakiet Vudijam

Manam sunim Vudijam ir siksna ar tā saukto neredzamo žogu. Pa mūsu sētas perimetru ir izlikts speciāls vads: ja suns tam tuvojas, no viņa kaklasiksnas atskanēs signāls; ja viņš turpinās kustību, saņems nelielu strāvas triecienu. (Manuprāt, realitātē tas ir noticis tikai vienu reizi.) Vudijs saista signālu ar šoku un nekad netuvojas zemesgabala robežai.

Pats interesantākais, ka pirms gada vads sabojājās, un sistēma vairs nestrādā. Taču Vudijam kaklasiksna asociējas ar noteiktu uzvedību, tāpēc viņš iziet ārpus sētas tikai tad, ja mēs to noņemam.

Tagad robeža ir noteikta suņa galvā, nevis sistēmā.

Ko tad, ja...

Viss iepriekš minētais strādā uz ziņkāres rēķina.

Veiksmīgas personības bez pūlēm seko pārbaudītām instrukcijām. Mēs visi būtu priecīgi ievērot karti, ja tai līdzī nāktu garantija.

Taču to neviens nedod. Un arī kartes faktiski nepastāv. Tās visas jau ir novecojušas, un tām vairs nav tādas vērtības kā agrāk, tāpēc ka jūsu konkurentiem arī ir kartes.

Iespēju sniedz tas, ka to vietā mēs varam sekot savai ziņkārei. Tā neizslēdz neveiksmi. Tā liek mums doties iekšā ēkā ar spokiem, tāpēc ka svarīgāki par drošību mums ir neparedzēti piedzīvojumi.

Ziņkāre var mūs vedināt uz ideju īstenošanas ceļu, mudināt piedāvāt pasaulei kaut ko nebijušu, pārskatīt, izlabot, bet pēc tam visu sākt atkal un atkal no jauna.



Trīs tūkstoši uzstāšanās reižu TED konferencēs*

Sākotnēji *TED* konferencēs piedalījās zinātnes un literatūras pasaules milži, kā arī daži politiķi. Nav nekāds brīnums, ka šīs uzstāšanās kļuva par sensāciju internetā.

Taču pats interesantākais sākās pēc tam, kad *TED* konferenču kurators Kriss Andersons un viņa darba grupa aicināja cilvēkus visā pasaulē rīkot savas *TED* versijas. Neatkarīgās konferences saucas *TEDx*, un tajās uzstājas ziņotāji, kas nodarbināti visdažādākajās nozarēs un strādā visparastākajos amatos.

Pēc tam, kad *TED* konferencēs bija uzstājušies vairāk nekā 3000 cilvēku, kļuva skaidrs, ka lielas idejas un revolucionāras koncepcijas nav vienīgi to cilvēku prerogātīva, kuriem par to maksā naudu.

Patiesībā eksperimentēt var katrs. Jebkurā valstī lielākajā daļā jomu ir kaislīgi fanātiķi, kuri var padarīt pasauli labāku. Jo viņi ir uz to spējīgi.

Ja jums būtu iespēja uzstāties *TED*, par ko jūs runātu? Par saviem atklājumiem, par savām zināšanām, par to, ko jūs varat iemācīt citiem? Jums jāizvēlas kāda viena tēma. Pat ja jūs interesē dažādas tēmas, ir jābūt gatavam koncentrēties uz kaut ko vienu.

Jums tiek dota iespēja uzlūkot savu darbu kā unikālu apmācību un savstarpējās sadarbības veidu, kas ir tā vērts, lai ar to dalītos.

* *TED* – *Technology Entertainment Design* – privāts nekomerciāls fonds, kas veicina jaunu ideju izplatīšanos tehnoloģiju, izklaides un dizaina jomās. Tā rīkotajās ikgadējās konferencēs ASV var uzstāties ikviens gribētājs, ja viņa priekšlasījums atbilst *TED* lozungam – *Idejas, kas ir pelnījušas, lai tiktu izplatītas.* (Red. piez.)

Prieks par kļūdu

Sietlas tirdzniecības centrā *Pike Place Market* līdz pat šai dienai darbojas pirmā *Starbucks* kafejnīca. Tiesa, izskatās tā neparasti. Tai ir cits logotips, atšķirīgs iekšējais iekārtojums.

Izrādās, ka sākotnēji *Starbucks* nepārdeva kafiju.

Tur pārdeva kafijas pupiņas, izberamās tējas un pat zāļu tējas. Taču kafiju tur nevarēja iedzert – tikai degustēt kafiju no noteiktas šķirnes pupiņām. (Un parasti tā nebija espresso!)

Kompānija *Starbucks* pieļāva kļūdu. Džerijs Boldvins, viens no tās dibinātājiem, kļūdījās. Viņš uzskatīja, ka galvenais ir kafijas pupiņas, nevis gatava kafija. Ja viss būtu atkarīgs no Džerija, kompānija *Starbucks* ciestu neveiksmi. Lai *Starbucks* veikali-kafejnīcas kļūtu tādi, kādus tos pazīstam šodien, bija vajadzīgs Hovards Šulcs, viņa ceļojumi Itālijā un mīlestība pret espresso. Tieši Hovarda liels nopelns ir, kā tālāk attīstījās *Starbucks*.

Bet ja nu «nepareizais» *Starbucks* veikals nekad nebūtu izveidots? Ja nu Džerijs un viņa partneri teiktu: «Nu, mēs neesam pārliecināti, ka ideja ar kafijas pupiņām nostrādās, tāpēc labāk vispār neko neuzsāksim!»? Bez Džerija Boldvina un viņa kļūdainās idejas par veikalu, kur tiktu pārdotas kafijas pupiņas, mums nebūtu frapučīno.* Viens noveda pie otra – pa parastu ceļu, kas nekad nemēdz būt taisns.

Sākotnējo kosmosa kuģa *Enterprise*** modeli izstrādāja Mets Džefersons. Tas lidzinājās lidojošā šķīvīša un konservu naža hibrīdam. Pilnīgi aplam.

* Frapučīno – salikums no vārdiem «frappe» un «kapučīno»; aukstais kafijas dzēriens, kas radīts kafejnīcā *Starbucks*. (Red. piez.)

** *Enterprise* – nosaukums kosmosa kuģim, ar kuru ceļoja kulta seriāla *Zvaigžņu ceļš* varoņi. (Red. piez.)



Taču Metam piemita spēja visas lietas novest līdz galam. Viņš paņēma sākotnējo kļūdaino ideju, bet pēc tam pilnveidoja un atjaunoja to tik ilgi, kamēr *Enterprise* kļuva tāds, kādu mēs to zinām (un kāds mums patīk). Pats grūtākais, man šķiet, bija radīt pirmo, neveiksmīgo versiju.

Ekspperiments nenozīmē pastāvīgu patiesību. Tas nozīmē darbību.

Pasaule ir sarežģītāka, nekā šķiet

Risinot krustvārdu mīklu «atrodī vārdu», *Google* sameklē jums pareizu vārdu starp 12 miljardiem lapu.

Blogeris formulē precīzu darbības plānu trijās rindkopās.

Organizācijas iekšējā instrukcija satur atbildi uz jūsu jautājumu, un kāds no vadības to var izskaidrot sīkāk.

Ar to ir pietiekami, lai jūs pārliecinātu, ka atbildes pastāv, un vienīgais, kas tiek prasīts no jums, – pieņemt tās.

Gatavu atbilžu pieņemšanas labā darbojas divi spēki. Pirmais ir industriālais laikmets, kas spiež mūs nekavējoši izdarīt secinājumus, tāpēc ka neizlēmībai vienkārši neatliek laika, jo jūs gaida mašīnas, tirgi un cilvēki rindās.

Otrs spēks ir ciparu tehnoloģiju laikmets, tāpēc ka datoriem patīk sakritības, algoritmi un divkāršā sistēma. Tiem nepatīk nenoteiktība.

Iniciatīva un kaut kā jauna uzsākšana nekādi nav saistīti ne ar vienu, ne ar otru. Tie ir saistīti ar «pamēģināsim» un «paskatīsimies».

Ja skaidru atbilžu nav, iespējams, jums vajadzētu pamēģināt vēl kaut ko. Sarežģītā pasaulē jauns ceļš bieži izrādās pareizais.

Iekalšana

“Man grūti saprast, kas notiek ar cilvēkiem: viņi nemācās, balstoties uz izpratni. Viņi mācās kādā citā veidā – mehāniski iegaumējot vai kā citādi... Viņu zināšanas ir tik nenoturīgas!»
(Ričards Fainmens*)

«Iespējams, nekas neizdosies»

Vai drīkst izteikt šos trīs vārdus?

Vai jūsu darbs ir tik nopietns, tik neatliekams un bez nepilnībām, ka visam, ar ko jūs diendienā nodarbojaties, ir jābūt nevainojamam?

Pārmaiņas vienmēr pavada neveiksme. «Iespējams, nekas neizdosies» – ar to nevajadzētu samierināties, uz to vajadzētu pat tiekties.

Mēģinājums

Viena no manām bērnības agrīnajām atmiņām ir gājiens ar vecmāmiņu uz *Ringling Brothers* cirku. Mēs sēdējām tumšā zālē *Madison Square Garden* arēnā Manhetenā, kad pēkšņi iedegās

* Ričards Filipss Fainmens (*Richard Phillips Feynman*, 1918 – 1988) bija amerikāņu zinātnieks. 1965. gadā par pētījumiem kvantu elektrodinamikā Fainmens saņēma Nobela prēmiju fizikā. Viņš bija arī viens no pirmajiem, kas sāka runāt par nanotehnoloģiju piedāvātajām iespējām nākotnē. Savas dzīves laikā Fainmens bija viens no pazīstamākajiem zinātniekiem pasaulē. (*Red. piez.*)



gaisma un konferansjē pasludināja (nevis paziņoja, bet tieši pasludināja): «Dāmas un kungi, tagad akrobāti uz trapeces uzsāks trīskāršā salto mēģinājumu...»

Un tas, kā viņš izrunāja vārdu «mēģinājumu», pamudināja mūs uz domu, ka viņiem var arī neizdoties. Viņi *mēģinās*, nevis izpildīs vai parādīs triku. Mēs atnācām ne tāpēc, lai akrobāti demonstrētu mums kaut ko labi atstrādātu. Nē, mums gribējās ieraudzīt kaut ko jaunu, riskantu, interesantu.

Tikai sistēmās, kur kvalitāte tiek uztverta kā pašsaprotama, mēģinājumiem ir nozīme. Es neesmu pārliecināts, ka maģistram Jodam* bija taisnība, kad viņš sacīja: «Var izdarīt vai neizdarīt, taču mēģināt nedrīkst.» Mēģināt var. Mēģinājums – tā ir darbība, kas pretēja tai, ko mēs saprotam ar izvairīšanos kaut ko darīt.

Noņemiet vāciņu

Kā sarkans pavediens cauri visiem maniem prātojumiem par eksperimentēšanu vijas šāda doma: jums jau ir visas labās idejas, jums jau ir, ko teikt, jūs jau vedat spraigu iekšējo dialogu par to, ko esat spējīgs paveikt un kā tas varētu uzlabot situāciju.

Ja tā nav, ja jūsu iekšējā balss klusē, domāju, jūs nebūtu izlasījuši grāmatu līdz šai vietai.

Visiem pārējiem, vairākumam, pastāv dzinējs, ko iedarbina vārds «uzlabojumi». Mums galvā sēž dēmons – iekšējā balss, kas bieži sāk frāzes ar vārdiem «bet ja nu...», bet tad pazūd, sašutusi par mūsu nespēju patiešām kaut ko pamēģināt un eksperimentēt.

Bezdarbības iemesli ir saprotami, acīmredzami un muļķīgi.

* Viens no galvenajiem *Zvaigžņu karu* personāžiem. (Red. piez.)

Iespēja pastāv jaunas kārtības izveidošanā, kas ļaus ne ar ko neriskējot un neiztērējot daudz līdzekļu, uzzināt, cik jūs esat gudrs, produktīvs un apveltīts ar intuīciju.

Iesāktais ir jāpabeidz

Kāda ir atšķirība starp lieliskas idejas izlološanu, piedalīšanos «prāta vētras» treniņos, nodarbošanos ar kaut ko pēc savas patikas un patiešām kaut kā uzsākšanu?

Ja jūs kaut ko esat sācis – tā tad kaut kad arī pabeigsiet. Ja ideja nenostādās, jūs būsit cietis neveiksmi. Eksperimentam pie kaut kā ir jānoved, pretējā gadījumā visas jūsu pūles būs bijušas veltīgas.

Vienkārši sākt kādu lietu, nepabeidzot to, – tā ir plātīšanās, mīnāšanās uz vietas, veltīga laika šķiešana. Es ciest nevaru cilvēkus, kuri domā, ka viņi lieliski dara savu darbu, taču tajā pašā laikā slēpj sava darba rezultātus no tirgus. Ja jūs nevirzāties uz priekšu, var uzskatīt, ka neko neesat sācis. Kādā brīdī jūsu darbam ir jāiziet tirgū. Kādā brīdī jums ievajadzēsies atsauksmes, vai ideja ir nostrādājusi vai ne. Citādi tas vienkārši ir hobijs.

Rezerves ir vajadzīgas noliktavā, nevis jūsu darbā

Visiem rezervē ir dažādas ieceres, pieņēmumi un pat vērā ņemami minējumi. Pārbaudīt tos nepavisam nav tas pats, kas eksperimentēt, risinot reālu problēmu.

Ja jūs ne ar vienu nedalīsities savā iecerē, tad to attīstīsiet tikai



teorētiski, domās testējot tirgū, un iecere tā arī paliks tikai idejas līmenī.

Ja jūs neko nepabeidzat, tātad neko tā arī neesat sācis, bet, ja reiz neko neesat sācis, tātad arī uz priekšu neesat paviszījies.

Bailes no lielajiem ūdeņiem

Pasaulē, kur īpaši augsti tiek vērtēta savu sasniegumu izlikšana vispārējai apskatei un individuāli veikumi, dažiem cilvēkiem – lai cik dīvaini tas būtu – mēdz būt īpaši grūti kaut ko uzsākt. Iemesls? Tā kā esat ķēries pie kāda produkta izstrādes, jums ir reāla iespēja to pabeigt un izlaist tirgū, bet tas palielina situācijas dramatismu.

Viena lieta ir izklaidēties, apmainoties ģeniālām idejām ar kādu, kurš nekad nesāks rīkoties, un pavisam cita – parunāties ar cilvēku, kuram aiz muguras ir reāla praktiskā pieredze. Raidījuma «Sestdienas vakarā tiešajā ēterā»* autori un viesi ātri ielāgoja, ka viņu pateiktais tiešajā ēterā jau pēc dažām dienām var kļūt par 10 miljonu auditorijas īpašumu. Rezultātā daži sāka mazāk runāt, cenzēt savus vārdus, ierobežot sevi. Bet daži šo situāciju uzlūkoja kā vispievilcīgāko iespēju savā dzīvē.

Rakstīt šo manifestu brīžiem ir nepanesami grūti. Es zinu, ka to izlasīs ne mazāk kā pāris cilvēku.** Ja es koncentrēšos uz to, ka manū darbu izlasīs, kritizēs, izmantos, kļūdaini iztulkos un izplatīs tālāk, es neizbēgami sākšu apvaldīt sevi. Grūtākais ir koncentrēties uz darbu, nevis bailēm, kas saistītas ar tā izpildi.

Kad jūs iemācīsieties izlikt vispārējai apskatei savus sasniegumus, tad, iespējams, ievērosiet, ka jūsu spēja mudināt sevi

* Populārs TV sarunu šovs, ko translē amerikāņu telekanāls NBC. (Red. piez.)

** Seta Godina darbu auditorija patiesībā ir miljoniem cilvēku visā pasaulē. (Red. piez.)

uz darbību mazināsies. Atskārsme, ka jūsu ideja var par kaut ko pārvērsties, paralizē. Tas nozīmē, ka jūsu priekšstati un pieņēmumi tiks pakļauti vēl lielākai paškontrolei. Un jaunais menedžeris saka sev: «Labāk neteikšu darbiniekiem, ka uzkodās kļūvis stilīgi pasniegt marinētos gurķus, citādi tie tūlīt parādīsies ēdienkartē, bet tad mode pāries, un es palikšu grēkāzis.»

Būt iniciatoram nozīmē būt autsaideram

Sabiedrība ir cietsirdīga pret tiem, kas tajā neiederas. Tādus cilvēkus mēs padzenam, apsūkājām, vajājam.

Nereti vienveidības doktrīnu nosaka sociālais spiediens. Dilberta komiksi* kalpo kā atgādinājums, cik daudz pūliņu organizācijas velta, lai uzturētu noteikto kārtību.

Spēcīgās organizācijās standarti, kas balstās uz gaidām, ka nekas nemainīsies, ir apgriezti kājām gaisā. Ātri augošos uzņēmumos labākais veids, kā kļūt par visu cienītu, ievērojamu cilvēku, līderi, ir kļūt par iniciatoru.

Visās organizācijās, kurās veicamais darbs man patika, tika cienīta iniciatīva. Diemžēl pārāk daudz organizāciju ir iegrimušas stagnācijas kultūrā.

Džims uzskata mani par neprāti

Džims Vālbergs** atsūtīja man draudzīgu vēstuli, kurā pateicās

* Dilberta komiksi vēsta par milzīga biroja un tā darbinieku dzīvi un satur daudz atpazīstamu korporatīvās kultūras šampū. (Red. piez.)

** Džims Vālbergs (James M. Wahlberg) ir amerikāņu kinoscenārists un producents. (Red. piez.)



par neprātīgām idejām. Viņš izmantoja «Darba burtnīcu» (kas pievienota grāmatas beigās), lai izdzītu darbiniekus no iesēdētām vietām un piespiestu viņus īstenot savus plānus.

Protams, manas idejas nav neprātīgākas par jūsējām. Katrā ziņā es tā ceru.

Vienīgā atšķirība starp mums ir tā, ka man ir liela eksperimentēšanas pieredze, izpratne par to, kādas idejas var gūt atsaucību, kā arī šo ideju praktiskās īstenošanas pieredze. Jo vairāk jūs darāt, jo vairāk izdarīsiet un jo mazāk neprātīgs sev šķitīsiet.

Uzvara Helovīna konkursā (tagad vai vēlāk)

Manā pilsētiņā ik gadu tiek rīkots visu iemīļots ģimeņu pasākums. Vecākiem un maziem bērniem izsniedz krāsas un piedāvā izkrāsot veikala vitrīnu. Labākie skatlogu pannu, kuru izmērs ir aptuveni 0,5 * 1 metrs, saņem balvu.

Vienkāršākais veids, kā uzvarēt, – vadīt sava bērna darbu, palīdzēt viņam, bet pēc tam pārlicināt tiesnešus un pašu mazuli, ka viņš to ir uzzīmējis patstāvīgi.

Vienkāršākais veids, kā nodrošināt bērnam zaudējumu šajā konkursā, – sēdēt klusuciešot, neko nedarīt un vienkārši gaidīt, kamēr viņš pats paņems otu un kaut ko uzzīmēs.

Pirmais veids, iespējams, ir vislabākais īstermiņā, taču ilgtermiņa perspektīvā tas ir gaužām nederīgs.

Nav liela māka izvīrīt priekšplānā visspēcīgāko spēlētāju, sekot noteikumiem, apbalvot kādu par to, ko tas ir paveicis jau iepriekš, – tas ir lielisks ceļš uz tūlītēju labumu. Taču galarezultātā izrādīsies, ka jūs radāt labvēlīgu vidi konformismam un apspiežat iniciatīvu.

Viens no stagnācijas iemesliem organizācijās ir to ļoti ciešā turēšanās pie labākajiem spēlētājiem, tādējādi zaudējot tos, kas atrodas uz rezerves soliņa. Pastāvīgi mainīgajā pasaulē neelastīgas komandas, kas neredz perspektīvu un kurām trūkst slēptu rezervju, galu galā vienmēr zaudē.

Trokšņainais bērns

Bērni ir iniciatori. Viņi rada neparedzētas situācijas. Viņi rada jezgu. Visi, bez izņēmuma.

Ja trokšņainam nemiera cēlājam ļauj izpausties bez ierobežojumiem, viņš tāds paliks uz visiem laikiem. Viņš neapstāsies ne piecos, ne desmit, ne arī divdesmit gados. Iniciatīva ir cilvēciskās dabas būtība.

Taču neviens mūs savā vaļā neatstāj. Uz mums spiedienu izdara vecāki, mūs pazemo vienaudži, soda skolotāji un izriko priekšniecība; mūs pieņem darbā un skalo smadzenes tik ilgi, kamēr mūsu uzvedība nevienam nesagādā ne mazākās raizes.

Un mēs (lielākoties) kļūstam priekšzīmīgi.

Izņemot tos, kurus nav iespējams pāraudzināt. Izņemot sācējus, ierosinātājus, celmlaužus, musinātājus, skeptiķus un novatorus – tos, kuri turpina iniciēt lietas – mazas un grandiozas.

Un tas notiek tieši laikā.

Ekonomikai attīstoties, lielās (un mazās) organizācijas atklāj, ka smadzeņu skalošana izrādījusies milzīga kļūda. Ja ejot gulēsiet, neko neparāksiet. Ja nodarbosieties tik vien kā ar optimizāciju, eksplozīva izaugsme nenotiks. Ja iegrimsiēt tikai organizatoriskos jautājumos, nekad nerasniegsiet izcilību.



Taču mēs esam spējīgi novērst smadzeņu skalošanas sekas. Tas jā dara, kamēr tam vēl ir laiks.

«Labākais, ko jebkad esmu darījis»

Pirms 46 gadiem Domeniko Demarko pastaigājās pa Džeja avēniju Bruklinā. Vēlāk viņš stāstīja, ka ieraudzījis daudz garāmgājēju, milzīgus cilvēku pūļus un iznomājamu veikalu uz stūra. Domeniko tūlīt pat to iznomāja un atvēra picēriju.

Kopš tā brīža viņš ik dienu pašrocīgi izgatavo katru pasūtīto picu. Katru dienu Demarko savus izstrādājumus nosūta pa tiešo cilvēkiem, kas spēj pienācīgi novērtēt viņa darbu. Viņam katra pica ir jauns projekts, nevis vienkārši darbs pie konveijera. Iespējams, dažiem viņš liksies kā vienkāršs amatnieks, kurš taisa picu lēnām un par nelielu samaksu. Man par viņu ir cits priekšstats. Domeniko sāk ar visvienkāršākajiem elementiem un tiem pievieno daļu savas dvēseles – un tā simtiem reižu dienā.

Kam līdzinātos viņa dzīve, ja tā vietā viņš patērētu vairāk laika prātošanai, vērtēšanai un analīzei, cik laba vai slikta bijusi viņa ideja veltīt sevi roku darbam?

Kā jūs nokļūvat šajā darbā?

Praktiski katru reizi, kad es uzdošu šo jautājumu, man atbild: «Ā, tas ir ļoti uzjautrinošs stāsts.» Taču parasti tas nemaz nav uzjautrinošs.

Drīzāk tas ir vairāku netipisku jūtu uzplūdu un neatzītas iniciatīvas stāsts. Cilvēkus ciena par to, ka viņi spēj sevi parādīt.

Ennija Djūka – bijusī pasaules čempione pokera spēlē. Pateicoties savai meistarībai, viņa ir vinnējusi vairāk nekā 4 miljonus dolāru.

Šādas profesijas cilvēkiem ir interesanti uzdot jautājumu: kā?

Kā jūs šeit nokļuvāt? Kā jums izdevās gūt panākumus šajā lietā?

Pateikšu priekšā: viņus neizvēlas kāds cits, izvēli izdara viņi paši.

Ennija dzīvoja ļoti trūcīgu dzīvi Montānas štatā un centās izdomāt, kā savilkt galus kopā. Brālis viņu pārliecināja aiziet uz pokera spēli Bilingsā. Nekādu atļauju, nekādu dokumentu, nekādas iepriekšējās saistības ar šo spēli. Viņa vinnēja 2000 dolāru.

Tādos brīžos lielākā daļa pokera spēlētāju – jauniešācēju – savāc naudu, iet mājās un nākamajā dienā atkal dodas uz savu darbu. Pokera spēle taču nav nekāds darbs – tur nav nekādu karjeras izaugsmes iespēju, jo nav nepieciešama neatlaidība. Karjeras nav, tāpēc ka līdz ar pirmo lielo zaudējumu viss arī beidzas. Taču ar Enniju Djūku viss notika citādi. Viņa bija gatava bieži zaudēt, lai pilnveidotos. Ennija uz to raudzījās kā profesionālu uzdevumu. Viņa mācījās, plānoja budžetu un zaudēja. Bieži zaudēja.

Vai patiešām tas ir labākais veids? Acīmredzot ne.

Cilvēks, kurš piedzīvo visvairāk neveiksmju, parasti galu galā izrādās uzvarētājs

Domāju, ka šī frāze jāpaskaidro nedaudz sīkāk.

Vienreizēju neveiksmi, pat lielu, nevar uzskatīt par sakāvi. Jā, spēle ir beigusies, jūs esat zaudējis, jūs esat izputējis, jūs esat



nonācis strupceļā. Taču tā vēl nav sakāve.

Ja jums *nekad* nemēdz būt neveiksmju, esat vai nu laimes luteklis, vai arī neko neesat sasniedzis.

Taču, ja pietiekami bieži izcīnāt uzvaru, jums nākas arī visai bieži piedzīvot neveiksmju sērijas. Zaudējums, uzvara, zaudējums, zaudējums, zaudējums, uzvara – nu, jūs sapratāt ideju.

Aprunājieties ar jebkuru cilvēku, kurš guvis panākumus. Viņš labprāt pastāstīs jums par garu piedzīvoto zaudējumu joslu.

Es ķēros pie skaņu ierakstu studijas izveides un piedzīvoju neveiksmi. Es sāku ziedojumu vākšanu, kas saistīta ar elektriskajām spuldzītēm, un piedzīvoju neveiksmi. Es uzsāku pie mājas videosistēmas pieslēgta akvārija projektu un cietu neveiksmi. Es publicēju kaudzi grāmatu un cietu neveiksmi.

Jūs jautāsiet – kur tad šeit ir vinnests? Atbilde: no katra zaudējuma es guvu mācību.

Žonglēšanā galvenais ir mest, nevis ķert

Lūk, kāpēc tik grūti ir iemācīties žonglēt. Mūs māca ķert, visu satvert un, lai kas arī nenotiktu, nekādā gadījumā neļaut nokrist bumbiņai.

Ja tērēsiet enerģiju tikai ķeršanai, tas neizbēgami ietekmēs jūsu metienus. Jūs slavēs par to, kā ķerat, tomēr jūs vienmēr atpaliksiet, jo metīsiet arvien sliktāk un sliktāk.

Lai cik paradoksāli, ja iemācīsieties labi mest, noķeršana izdosies pati no sevis.

Labākais veids, kā iemācīties mest, ir mest. Metiet slikti, atkal un atkal. Metiet labi, atkal un atkal. Vispirms iemācīties labi mest.

Panākumu paradokss

Cilvēki, kuri nebauda uzticību vai kuru rīcībā nav atbilstošu resursu, reti kad uzkrāj pietiekami daudz caursišanas enerģijas, lai īstenotu savas idejas.

Cilvēki, kuri bauda uzticību un kuru rīcībā ir atbilstoši resursi, ir tik aizņemti ar to uzturēšanu, ka nespēj īstenot savas pārdrošākās idejas.

Visgrūtākais, ar ko saskaras ikviena veiksmīga organizācija, ir rast drosmi un riskēt ar esošajiem panākumiem, lai īstenotu kaut ko izcilu. Bet riskēt ar esošajiem panākumiem galu galā ir vienīgais veids, kā īstenot kaut ko izcilu.

Bobam Dilanam paveicās, ka viņu izsvilpa Ņūportas festivālā.* Viss, neveiksme ir garām. Laiks pievērsties mākslai.

Elizabetei Gilbertai paveicās, ka viņas nākamā grāmata tika pārdota ne tik labi kā *Ēd, lūdzies, mīli*. Viss, neveiksme palikusi aiz muguras, var atkal sākt rakstīt.

Noteikt otrā gada krīzes iemeslus, otrā albuma problēmas, nepiepildīto gaidu cēloņus, bet pēc tam atnākt pie bosa, pie akcionāriem, aprakstīt to uz papīra, apspriest un nepārtraukti strādāt pie šīs problēmas novēršanas – lūk, labākais veids atgriezties pie iemesla, kura dēļ jūs vispār sākat darīt to, ko darāt.

* 1965. gadā kārtējā Ņūportas festivālā Bobs Dilans parādījās uz skatuves ar elektroģitāru. Publika viņa uzstāšanos uzskatīja kā folkmuzikas nodevību un izsvilpa. (*Red. piez.*)

