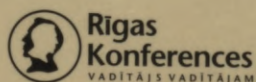


# DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

Arie  
de  
Geus



Uzņēmuma  
veidošanās, attīstība  
un ilglaicīgums

Grāmata ieguvusi **EDVINA G. BŪZA PRĒMIJU** kā gada labākais darbs, kas veltīts uzņēmuma vadīšanas tematikai, sniedzot padziļinātu un novatorisku ieskatu šajā jomā.

“Dzīvīgais uzņēmums”, uzrakstīts raitā un plūstošā valodā, ir saistoša lasāmviela, kurā paustās atziņas rosina pārdomas. Grāmatā runāts par tēmu, kura ir būtiska un aktuāla mūsdienu darījumu pasaulei. Tā ne uz mirkli neļauj atslābt lasītāja uzmanībai, ļaujot izjust pasaules biznesa elpu.

Dorons Gunzburgs  
**Monash Business Review**

“Dzīvīgais uzņēmums” ir filozofiska rakstura darbs, kuru caurstrāvo paša autora domas un dzīves pieredzē gūtās atziņas. Tajā velti meklēt gatavas receptes dažādām dzīves situācijām, bet grāmata sniedz ko vairāk. Velkot paralēles ar lauksaimniecību, dabu un psiholoģiju, tā rosina lasītāju pašu domāt un salīdzināt. Gadījums ar zīlīti un piena pudelēm lieliski parāda mācīšanos grupā un zināšanu izplatības procesu. Autora personiskā pieredze un intriģējošais faktu materiāls sniedz padziļinātu izpratni par cēloņiem, kuri nosaka uzņēmuma apzināti veiksmīgu un ilglaicīgu pastāvēšanu.

Deivids Kouglans  
**Leadership and Organisation  
Development Journal**

530<sup>1/2</sup>6


2001-5  
L 192

L

Arie de Geus

# DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

*Uzņēmuma veidošanās,  
attīstība un ilglaicīgums*

 FONTESR&I

 Rigas  
Konferences  
VADĪTĀIS VADĪTĀJAM

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

0301053113

No angļu valodas tulkojusi Īrisa VĪKA

Vāka dizains Aleksis ĶĪSIS

Redaktore Vija SARGŪNA

Original work copyright © 1997 by Longview Publishing Limited

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Arie de Geus

The Living Company:

Habits for Survival in a Turbulent Business Environment

Latviešu valodas tulkojums  
© SIA "Baltijas vadības konferences"  
Peitavas iela 10/12  
Rīga, LV-1050  
conference@conference.lv

ISBN 9984-00-430-9

iespiests a/s "Preses nams"  
Balasta dambi 3, Rīgā, LV-1081

# Satura rādītājs

Piters M. Senge

Priekšvārds. Piters M. Senge 5

Prologs. Uzņēmuma ilgmūžīgums 13

Pirmā daļa. Mācīšanās 29

1. Pāreja no kapitālisma uz informētu sabiedrību 30

2. Atmiņas par nākotni 41

3. Nākotnes prognozēšanas metodes 65

4. Lēmumu pieņemšana kā mācīšanās process 92

Otrā daļa. *Persona jeb* uzņēmuma identitāte 123

5. Mācās tikai patiesi dzīvot gribošie 124

6. Orientācija uz peļņu vai ilgmūžīgumu.

Vai pastāv izvēles iespēja? 159

Trešā daļa. Ekoloģija 200

7. Grupējumu veidošanās 201

8. Tolerants uzņēmums 217

9. Korporatīvā imūnsistēma 242

Ceturtā daļa. Evolūcija 256

10. Finanšu sistēmas konservatīvisms 257

11. Varas nevienam nedrīkstētu būt pārāk daudz 280

Epilogs. Nākamības uzņēmums 299

Piezīmes un atsauces 305

Pateicības 311

0304053113

No anglu valodas tulkojums

Vēlā dzimstais Aleksis KESKIS

Redaktore Elva SARGA

# Satura rādītājs

Priekvārds Pēteris M. Šenguls 5  
 Prologs. Dabumūmis ligumīgums 13  
 Pirmais daļa. Mācīšanās un izzināšana  
 1. Būtiskas izmaiņas un izstrādes galvenās tendences 23  
 2. Amats darba raksturs 41  
 3. Izkārtošanas prognozēšanas metode 85  
 4. Lēmumu pieņemšana kā mācīšanās process 95  
 Otra daļa. Personu lēmumu pieņemšanas identitāte 123  
 5. Mācās tīkai pāreši dažādi grupā 124  
 6. Oriģinācija uz pašu vai ligumīgumu 130  
 Vai pastāv izvēles iespēja? 139  
 Trešā daļa. Ekoloģija 200  
 7. Grupējumu veidošanās 201  
 8. Tolerants uzņēmums 215  
 9. Korporatīvā imūnsistēma 245  
 Ceturtais daļa. Evolūcija 288  
 10. Finanšu sistēmas konsolidējamība 297  
 11. Vēlā dzimstais Aleksis KESKIS un viņa darbs 280  
 Epilogs. Izkārtošanas prognozēšanas metode 299  
 Pirmās un otrās daļas 305  
 Parādības un 307

# Priekšvārds

## Piters M. Senge

Tikai iepazīnies ar *Arie de Geus*, kuru pirmo reizi sastapu pirms vairāk nekā 15 gadiem, sāku nopietni pievērsties par organizāciju attīstību mācību procesā. Šī tikšanās izvērsās visa mūža garumā.

Viņš mani iepazīstināja ar ievēribu guvušu pētījumu, kāds tika veikts uzņēmumā *Royal Dutch/Shell*. Tolaik *Arie de Geus* tur pildīja pasaules plānošanas koordinators pienākumus. Pētījuma gaitā tika noskaidrots, ka *Fortune 500* grupas uzņēmumiem pastāvēšanas laiks no to izveidošanas brīža līdz likvidēšanai prognozējams ne ilgāks kā 40 līdz 50 gadu garumā, lai gan tai pašā laikā daudziem citiem uzņēmumiem tas pārsniedza divus gadu simtus. *Arie de Geus* mani pārliecināja, ka lielākā daļa korporāciju bankrotē priekšlaicīgi, vairumā gadījumu pat nerasniedzot savu 50. gadskārtu. Viņa vārdiem runājot, lielākajai daļai lielo korporāciju problēmas rodas sakarā ar nespēju mācīties. Apkārtējai pasaulei mainoties, tās tomēr nespēj tai nedz pielāgoties, nedz pilnveidoties.

Vēl nozīmīgāks ir fakts, ka viņš man pirmo reizi mūžā lika padomāt par saistību starp zemu sākotnējo mērķu uzstādīšanu un uzņēmumu ierobežoto dzīvotspēju laikā, kamēr tie vēl funkcionē. Abas minētās parādības uzskatāmi liecina par konkrētā uzņēmuma "veselības stāvokļa" pasliktināšanos. Lielākajā daļā lielo un šķietami veiksmīgo korporāciju līdzīgi tam, kā tas notiek

ar cilvēkiem, kuri zaudējuši veselību un līdz ar to var sagaidīt pārāgru aiziešanu no dzīves, jau sākušies dziļi, postoši procesi. Šo uzņēmumu darbiniekiem pagaidām gan vēl nav ne mazākās jausmas par dotā uzņēmuma problēmām, kas radušās sakarā ar mazu sākotnējo mērķu uzstādīšanu. Darbinieki uzņēmuma leļupslidi izjūt kā pastāvīgu stresu, kā nerimstošu cīņu par varu un ietekmi uzņēmumā un kā cinisku attieksmi pret sevi. Par leļupslidi liecina arī pārlieku lielā kadru mainība. Visu minēto parādību cēlonis ir uzņēmumā valdošā darba atmosfēra, kura darbinieku iztēles lidojumu, enerģiju un vēlmi visus savus spēkus veltīt darbam nevis atbrīvo, bet gan drīzāk apslāpē. Iespējams, ka vairumā uzņēmumu ikdienas mikroklimats ir postošāks, nekā mums gribētos atzīt. Turklāt tas nebūt nav atkarīgs no tā, vai attiecīgie uzņēmumi pagaidām vēl darbojas veiksmīgi, vai arī jau atrodas acimredzamā leļupslides ievirzē.

Šo grāmatu var uzskatīt par praktisko biznesa filozofiju. Esmu ne reizi vien pārliecinājies, ka tādi reti sastopami praktiķi kā *Arie de Geus* spēj sniegt nenovērtējamu ieguldījumu menedžmenta domāšanas veida attīstībā, bet viņu nopelni gandrīz nekad netiek atzīti. Atšķirībā no zinātniekiem, kuri apraksta savus pieņēmumus, praktiķi vairāk domā par to, kam paši "gājuši cauri". Tā kā pēdējo domāšana vairāk balstās nevis uz koncepcijām, bet gan pašu uzkrāto pieredzi, praktiķi atzīst, ka visoptimālākās un vērienīgākās idejas dažkārt izrādās neticami vienkāršas.

Šī grāmata tapusi kā atbilde uz pavisam vienkāršu, bet ar galveno tēmu organiski saistītu jautājumu, proti, kā būtu, ja mēs pamēģinātu uzņēmumu iedomāties kā dzīvu organismu.

Uzreiz rodas jautājums: bet kāda tad ir uzņēmuma vispārējās koncepcijas alternatīva, ja domu par dzīvo organismu atmetam? Atbilde nav jāmeklē tālu – jebkura veida uzņēmums ir līdzeklis, kā iegūt naudu.

Šo divu pretējo viedokļu, proti, naudas mašīnas un cilvēciskā aspekta, pretnostatījums izgaismo daudzas pamatnostādnes attiecībā uz biznesa menedžmentu un organizatorisko sfēru.

Es domāju, ka gandrīz ikviens no mums, šajā jautājumā nemaz neiedziļinoties, ir pieņēmis naudas mašīnas nostādni. Tādējādi mēs, iespējams, atsevišķo uzņēmumu likteni esam jau priekšnoteikuši daudz lielākā mērā, nekā tas šķiet pirmajā brīdī.

Centīšos to paskaidrot ar piemēru. Mašīna kādam pieder. Mēs taču esam raduši spriest par uzņēmumu tieši šādā aspektā. Uzņēmums pieder tā īpašniekam, kurš parasti norobežojas no uzņēmuma darbiniekiem. Bet kā šādu pieeju iespējams attiecināt uz dzīvu organismu? Lielākajai daļai cilvēces visā pasaulē doma par to, ka kāds cilvēks varētu būt cita cilvēka īpašums, liekas galēji amorāla. Vai attiecībā uz uzņēmumu šāda problēma nepastāv?

Mašīna kalpo tādām mērķim, kādu izvirzījuši tās radītāji. Bet tas atkal ir tradicionālais viedoklis, proti, mašīnas uzdevums ir dot tās īpašniekam tik daudz naudas, cik vien iespējams. Bet dzīvai būtnei ir pašai savi mērķi un uzdevumi, kurus nekad nav iespējams pilnīgi savietot ar kādas citas dzīvas būtnes mērķiem, kaut arī pirmajai tie liktos pieņemami. Kas notiek ar būtnes dzīvinošo enerģiju, gadījumā, ja tā savus mērķus vairs īstenot nespēj?

Lai mašīna darbotos efektīvi, nepieciešams operators, kas to vadītu un kontrolētu tās darbību. Biznesā uzņēmuma vadība un kontrole neapšaubāmi ir visa menedžmenta *raison d'être* jeb pamatu pamats. Bet dzīva būtne vadībai un kontrolei tomēr nepakļaujas tā, kā to dara mašīna. Ja kādam par šāda izteikuma pareizību rodas šaubas, lai padomā, cik veiksmīgi pašam izdevies tikt galā ar savām tīņu vecuma atvasēm.

Tās, protams, ir ietekmējamas, bet tikai kompleksā un sarežģītā mijiedarbībā ar vecākiem, kuras laikā, domājams, mainās ne tikai ietekmējamais, bet arī paši ietekmētāji. Vai ciņa par noteicošo lomu uzņēmumā vairumā gadījumu nav īstais korporāciju īstenotās politikas un taktisko manevru dzinējspēks?

Uzņēmuma mašinizētā koncepcija nozīmē, ka to izveidojis kāds, kas atrodas ārpusē. Tieši tāds vairumā gadījumu ir cilvēku domu gājiens attiecībā uz korporatīvajām sistēmām un ar tām saistītajām norisēm. Viņi uzskata, ka to izveidē vainojams tikai un vienīgi menedžments, un tās individuālajiem uzņēmumiem tiek vienkārši uzspiestas. Savukārt dzīvam organismam pielīdzināts jeb dzīvīgais uzņēmums *savas norises veido* tieši tāpat, kā to dara cilvēka organisms, izveidojot pats savas šūnas, no kurām tālāk tiek veidoti ķermeņa iekšējie orgāni un dzīvības uzturēšanai nepieciešamās sistēmas. Vai gan būtībā tieši tāpat, caur neformālu organizēšanos, savu pastāvēšanu neuzsāk jebkurš liela apjoma uzņēmums? To savstarpējo attiecību un komunicēšanās kanālu tīklu, kāds nepieciešams ikvienam sava darba entuziastam, patiesībā taču rada paši cilvēki.

Mašinizēts uzņēmums ir statisks un nemainīgs. Tas var mainīties tikai tādā gadījumā, ja kāds uz to iedarbojas. Turpreti kā dzīvīgais organisms tas attīstās dabiskā veidā.

Atbilstoši mašinizētajai koncepcijai vienīgo iespējamo identitāti uzņēmumam piešķir tā radītājs. Savukārt uzņēmuma personificētajam variantam piemīt pašam sava neatkārtojama identitāte jeb, citiem vārdiem sakot, individualitāte.

Saskatot uzņēmumā tikai mašīnu, tā darbība būtu orientēta tikai uz menedžmenta izvirzīto mērķu un akceptēto lēmumu realizāciju. Turpreti kā dzīvam organismam tam ir ne tikai pašam savi mērķi, bet arī iespēja pašam tos autonomi īstenot.

Jebkura mašina ar laiku nolietojas. Tāpat arī uzņēmums, ja vien to ar saprātīga menedžmenta palīdzību nepārrada no jauna. Turpreti dzīvam organismam piemīt pašatjaunošanās spēja, citiem vārdiem sakot, tas jauno struktūrelementu klātbūtnē spēj pastāvēt arī turpmāk, nezaudējot savai būtībai raksturīgo individualitāti.

Uzņēmumā, kurš darbojas kā mašina, funkcionē darbinieki jeb, kas ir vēl sliktāk, *cilvēkresursi*. Tie ir atsevišķi cilvēki, kuri, atrazdamies rezervē, gaida savu kārtu, līdz tiks izmantoti. Turpreti uzņēmumā kā dzīvā organismā strādājošie veido cilvēciskuma caurstrāvotas komandas.

Visbeidzot, uzņēmums kā mašina apgūst kaut ko jaunu tikai kā savu atsevišķo sastāvdaļu zināšanu kopsumu. Turpreti dzīvīgā uzņēmumā jaunas zināšanas tiek apgūtas kopumā, veiksmīgi līdzdarbojoties visiem grupas locekļiem, kā tas notiek ar aktieru trupu teātra izrādē, ar džeza mūziķu grupu vai uzvarai noskaņotu sporta komandu. *Arie de Geus* šajā grāmatā uzsver, ka apgūt jaunas zināšanas spēj tikai dzīvīgais uzņēmums.

Neteikšu, ka man ir viegli izteikt savus apsvērumus attiecībā uz abām konfliktējošajām uzņēmuma koncepcijām, paliekot savās pozīcijās neitrālam un nepiešķirot *Arie de Geus* viedoklim prioritāti. Interesanti, kāpēc es pie šīs domas nenonācu jau agrāk? Kāpēc man īstenībā tik ļoti grūti pieņemt koncepciju par dzīvīgu uzņēmumu? Kāpēc prāts tik ļoti nevēlas šo vienkāršo atziņu pieņemt par savas iekšējās pārliecības normu?

Varbūt tāpēc, ka apziņā iesakņojusies doma – dzīve sākas un beidzas līdz ar mums? Vienkāršie organismi patiešām ir dzīvi. To neviens neapstrīd. Tad kāpēc mēs vilcināmies atzīt, ka dzīvas ir arī tādas sarežģītākas un augstāk organizētas struktūras kā ģimene, sabiedrība vai uzņēmums? Vai paisuma uzplūdi, kuros kūsāt kūsā dzīvība, ir zemāk vērtējami nekā

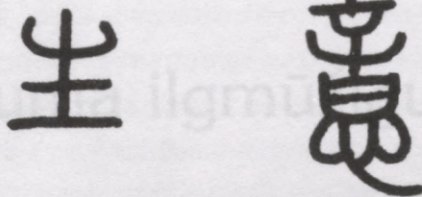
tajos sastopamās atsevišķās dzīvības formas – jūras anemones, divvāku gliemji un vientuļnieki-krabji? Varbūt mūsu apziņā iesakņojies uzņēmuma stereotips ir tik noturīgs, ka mēs to nespējam atmest? Bet, iespējams, ka mēs to nemaz negribam. Ja tos uzņēmumus, kuros esam līdzdarbojušies, mēs patiesi uzskatām par mašīnām, mums nekas cits neatliek, kā arī sevi pielīdzināt mehāniskām mašīnas sastāvdaļām, jo dzīvu detaļu taču tai nemaz nav. Šis fakts daudzos uzņēmējos nenoliedzami raisījis dziļu nepatiku pret organizāciju. Kaut kur sirds dziļumos mums patiesi žēl, ka, lai pielāgotos pastāvošajai mašinizētajai sistēmai, esam arī paši radīti pēc mašīnas “ģimja un līdzības”. Ja atzīstam, ka šajā tēzē ir kaut kriptatiņa patiesības, tad tas jau pats par sevi apliecina *Arie de Geus* tik vienkārši noformulētā jautājuma vitāli svarīgo nozīmi.

*Arie de Geus* uzsver, ka tēlainā metafora par mašīnu dzīvē izrādījusies tik spēcīga, ka saskaņā ar to izveidota lielākā daļa šobrīd pastāvošo uzņēmumu. Šie uzņēmumi vairāk līdzinās mašīnām nekā dzīvam organismam tieši tāpēc, ka tāda ir tur strādājošo domāšanas ievirze.

Tāpēc mūsu pirmais uzdevums laikam būtu mainīt savu domāšanu. Einšteina vārdiem runājot: “Problēmas nav iespējams risināt tajā pašā apziņas limenī, kādā tās radušās.” Šajā procesā daudzskaitļīgie *Arie de Geus* piedāvātie praktiskie apsvērumi attiecībā uz to, kā plānot dzīvīgā uzņēmuma darbību, kā apgūt jaunas zināšanas un kā to vadīt, sniedz nenovērtējamu atbalstu no ierastajiem stereotipiem tik attālinātajā pasaulē.

Ievirzot domāšanu jaunā gultnē, palīdzīga varētu izrādīties pirmajā brīdī gluži neticama atskārsme, ka *Arie de Geus* piedāvātā koncepcija būtībā nav nekas īpaši jauns. Dažādas pasaules kultūras jau izsenis pazinušas līdzīgas atziņas. Zviedrijā vissenākais biznesa apzīmējums *näringslivet* burtiskā

tulkosjumā nozīmē “dzīvības barošana”. Savukārt senajā Ķīnā jau pirms trim tūkstošiem gadu jēdziena “business” apzīmēšanai izmantoja šādus hieroglifus:



Pirmais no tiem tulkosjumā no ķīniešu valodas nozīmē “dzīve” vai “dzīvot”, dažkārt to mēdz tulkot arī kā “izdzīvot” un “dzimšana”. Bet otrā hieroglifa tulkosjums ir “jēga”.

Pārkāpjot divdesmit pirmā gadsimta sliekšni, pienācis laiks jeb, pareizāk sakot, nobriedusi nepieciešamība atsaukt atmiņā to, ko cilvēce zinājusi jau kopš senseniem laikiem, proti, ka dzīves patiesā jēga rodama vienīgi prasmē kopīgi sastrādāties. Jebkurā citā gadījumā runa iet tikai par uzdotā darba izpildīšanu.

Piters M. Senge

1996. gada decembrī



# Prologs

## Uzņēmuma ilgmūžīgums

Daudzveidīgo institūciju vidū komerciālās korporācijas ir jaunpienācējas. Rietumu pasaulē tās radušās tikai pirms pieciem gadu simtiem, kas salīdzinājumā ar visas cilvēces attīstības vēsturi veido tikai niecīgu daļu. Šajā laika periodā tās guvušas milzīgus panākumus kā materiālo vērtību ražotājas. Ar to palīdzību pasaules iedzīvotāji, kuru skaits nemitīgi palielinās, tiek apgādāti ar precēm un pakalpojumiem, kuri tiem nodrošina civilizētus dzīves apstākļus. Tā kā dzīves līmenis jaunattīstības valstīs ceļas, tad tuvākajā nākotnē korporāciju loma pieaugs vēl vairāk.

Tomēr, paraugoties uz korporācijām to potenciālo iespēju aspektā, jāatzīst, ka lielākā daļa uzskatāma par visistākajām neveiksmīnīcēm, vai labākajā gadījumā – par struktūrām, kuras savas iespējas izmanto tikai daļēji. To pašreizējā attīstības pakāpe atrodas embrija līmenī, jo korporācijas attīsta un izmanto tikai niecīgu daļu no savām iespējām. Lai par to pārliecinātos, atliek tikai pavērot korporāciju augsto “mirstības” līmeni. Vidēji tādas daudznacionālas korporācijas, kā minēts, *Fortune 500* un tām līdzīgas komercapvienības pastāv 40–50 gadus. Šādi skaitļi iegūti, izvērtējot dažādu korporāciju izveidošanas un likvidēšanas periodu. Līdz 1983. gadam no visiem 1970. gadā *Fortune 500* minētajiem uzņēmumiem viena trešā daļa jau bija beigusi pastāvēt. Tie bija pārpirkti, vai

apvienojušies, vai arī bankrotējuši.<sup>1</sup> Ja cilvēks vidēji nodzīvo 75 gadus vai pat ilgāk, tad tādu uzņēmumu, kuri varētu lepoties ar tikpat ilgu un veiksmīgu mūžu, ir ļoti maz.

Lai gan dažs labs tomēr ir. *Stora*, piemēram, ir galvenais papīra, celulozes un ķīmisko reaktīvu ražošanas uzņēmums. Zviedrijas centrālajā daļā tas jau kopš saviem pirmsākumiem no vienas vara ieguves šahtas vairāk nekā septiņsimt gadu ilgā pastāvēšanas laikā izvērsies par atklātu akciju sabiedrību. *Sumitomo Group* aizsākumi, savukārt, datējami ar 1590. gadu, kad Riemons Soga atvēra vara lietuvi. Piemēri, kas līdzīgi abiem minētajiem, ļauj pieņemt, ka vidējais korporācijas pastāvēšanas laiks mērojams ar diviem vai trim simtiem gadu.

Ar šo pārsteidzošo statistiku man iznāca saskarties tikai pēc tam, kad divus gadu desmitus jau biju nostrādājis kā profesionāls menedžeris. Bija vajadzīgi vēl desmit gadi, līdz šī atziņa mani iesēdās, tā sakot, "līdz kaulam". Visu mūžu esmu nostrādājis starptautiskā angļu-holandiešu korporācijā *the Royal Dutch/Shell Group of companies*. Esmu dzimis un ieguvis izglītību Nīderlandē, un uzreiz pēc universitātes beigšanas sāku strādāt *Shell* uzņēmumā. Veicu dažādus darbus, sākot ar grāmatveža pienākumu pildīšanu un beidzot ar plānošanas koordinators amatam, kurš atbilst vecākā viceprezidenta postenim. Esmu strādājis pavisam trijos kontinentos un *Shell* struktūras uzņēmumos, kuru darbības lauks aptvēra visai plašu jomu divos galvenajos virzienos: naftas pārstrāde, mārketinga un zinātniskās izpētes darbs kā arī naftas ieguve, ķīmikāliju ražošana un metālapstrāde. Tā iznācis, ka es no mūsu ģimenes jau otrajā paaudzē strādāju *Shell* uzņēmumu sistēmā, jo arī mans tēvs savulaik strādāja tajā pašā kompānijā. Par abiem kopā mums tur nostrādāti 64 darba gadi. Tāpēc lasītājam nevajadzētu justies pārsteigtam,

uzzinot, ka es ilgi uzskatīju kā pašu par sevi saprotamu, ka vairumam tādu korporāciju kā *Royal Dutch/Shell* savu darbību pārtraukt nemaz nav iespējams. Tiem taču lemts pastāvēt mūžīgi.

Diemžēl tā tas nebūt nav. Pat vislielākās un stabilākās kompānijas jeb tā dēvētie mūsdienu sabiedrības ekonomiskie balsti spēj veiksmīgi darboties tikai caurmērā kādus 40 gadus. Un šī 40 gadu robeža, lai cik īsa liktos, raksturo lielajām kompānijām prognozējamā mūža ilgumu. Pirmie desmit pastāvēšanas gadi, nosauksim tos par korporāciju paaugstinātas "zīdaiņa mirstības" periodu, šīm kompānijām ir jau aiz muguras. Ir vairākas valstis, kurās no visām jaunizveidotajām kompānijām 40 procenti spēj veiksmīgi pastāvēt mazāk nekā 10 gadu garumā. Nesenais pētījums, ko veikusi Ellena de Rooija no *Stratiz* grupas Amsterdamā, liecina, ka visu apsekoto firmu pastāvēšanas ilgums kā Japānā, tā arī daudzās Eiropas valstīs neatkarīgi no to lieluma ir tikai 12,5 gadi.<sup>2</sup> Man nav pamata apgalvot, ka situācija Amerikas Savienotajās Valstīs būtu daudz labāka.

Šī statistika ir diezgan nomācoša. Atšķirība, kāda pastāv starp *Stora* un *Sumitomo* gadu simtos mērāmo vēsturi un mūsdienu uzņēmumu vidējo mūža ilgumu, kas svārstās 12,5–40 gadu robežās, uzskatāmi parāda šo citādi veiksmīgo uzņēmumu neizmantotās iespējas. Negatīvās sekas izpaužas ne tikai sarūkot *Fortune 500* minēto uzņēmumu sarakstam. Korporāciju priekšlaicīga bojāeja jūtami, lai neteiktu – postoši, ietekmē ne tikai darba tirgu, bet arī visu sabiedrību un tās ekonomiku kopumā. Turklāt to augstajā "mirstības" līmenī ir kaut kas pret dabisku, jo nevienai no esošajām dzīvības formām nav raksturīga tik liela atšķirība starp maksimāli prognozējamo mūža ilgumu un līmeni, kādā tas vidēji tiek īstenots dzīvē. Bez tam maz ir tādu valsts institūciju, kaut vai baznīcu,

armiju un akadēmiskās izglītības sistēmu, kuru pastāvēšanas ilgums būtu samazinājies tikpat katastrofāli, kā tas noticis ar korporācijām.

Kāpēc gan tieši uzņēmumiem lemta pāragra bojāeja? Atbilde uz šo jautājumu nav viennozīmīga, un te katrā ziņā nepieciešams vēl dziļāks izpētes darbs. Un tomēr pamazām krājas pieredze, kas liecina, ka korporācijas beidz savu eksistenci tieši tāpēc, ka mūsdienu menedžmenta valoda un tradicionālais domāšanas veids nodrošina pārāk sašaurinātu un ierobežotu skatījumu uz esošo problēmu loku, jo balstās tikai un vienīgi uz pašlaik valdošo ekonomisko koncepciju un tās īstenošanas līdzekļiem. Citiem vārdiem sakot, uzņēmumi mirst tāpēc, ka to vadītāji ņem vērā tikai ar preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu saistītās ekonomiskās aktivitātes, aizmirstot, ka to vadītie uzņēmumi pēc savas patiesās iedabas ir piederīgi cilvēku sabiedrībai.

## Dažu uzņēmumu mūžs tomēr mērāms vairākos gadu simtos

Šāds secinājums man radās 1983. gadā veiktā pētījuma rezultātā. Tolaik es *Royal Dutch/Shell* grupā veicu plānošanas koordinators pienākumus. *Royal Dutch/Shell*, kura struktūrvienības atrodas gan Anglijā, gan Nīderlandē, ir viena no trim lielākajām korporācijām pasaulē. Tajā apvienoti vairāk nekā 300 uzņēmumi vairāk nekā simts valstis. Visu šo uzņēmumu līdzīpašnieki ir divas savstarpēji saistītas akciju sabiedrības: viena – holandiešu un otra – angļu. *Shell* grupas pirmsākumi meklējami deviņpadsmitā gadsimta deviņdesmitajos gados. Tās īpašnieki Anglijā uzsāka savu darbību, pārdodot Tālo Austrumu zemēm eļļu dedzināšanai lampās. Starp citu, nosaukums

*Shell* tika izvēlēts tāpēc, ka Tālajos Austrumos kā maksāšanas līdzeklis tika izmantoti jūras gliemežvāki. Bet uzņēmuma dibinātāji no holandiešu puses importēja no Sumatras petroleju. Kopš abu uzņēmumu apvienošanās 1906. gadā *Shell* galvenais darbības virziens ir naftas un benzīna ražošana un mārketinga.

Tā tas turpinājās līdz divdesmitā gadsimta septiņdesmitajiem gadiem. Vispārējās enerģētiskās krīzes laikā *Shell* vadība kopā ar pārējām naftas kompānijām un uzņēmumiem, kas darbojās citās rūpniecības nozarēs, tika ierauta lielo pārmaiņu virpulī, un darbu nācās pilnīgi pārkārtot. Mēs ar mainīgiem panākumiem uzsākām darbību metālrūpniecības, kodolenerģijas un citās līdz tam pilnīgi nepazīstamās jomās. Astoņdesmito gadu sākumā *Shell* grupas vadība sāka nopietni apšaubīt izvēlēto pārmaiņu ceļa pareizību. Tomēr mums nebija pārliecības, ka spēsīm "noturēties virs ūdens", pamatā attīstot tikai naftas un petrolejas biznesu vien. Ar mūsu rīcībā esošo naftas rezervi, pirms tā izsīktu, pietiktu kādiem trim vai četriem gadu desmitiem. *Shell* vadība nevar izvairīties no sarunas par to, vai bez naftas uz Zemes vispār iespējama dzīvības pastāvēšana. Priekšplānā izvirzījās vairāki jautājumi. Kādu uzņēmējdarbības virzienu *Shell* vajadzētu attīstīt turpmāk? Kā veikt priekšdarbus pārejai uz jaunu galveno uzņēmējdarbības virzienu? Un kā šī pāreja atsauksies uz visu *Shell* struktūru kopumā?

Astoņdesmito gadu sākumā manis vadītā departamenta plānotāji veica zināmu ekonomiskās izpētes darbu, lai noskaidrotu, ko domā darīt pārējie uzņēmumi. Lo van Vachems, toreizējais Direktoru valdes priekšsēdētājs (tā bija pati lemttiesīgākā valde no visām, kādas pastāvēja *Royal Dutch/Shell* vadības struktūrā), iebilda, ka mūsu izvērtētie uzņēmumi pēc savas darbības apjoma ne tuvu nevar līdzināties *Shell*. Apgrozījuma

limenim sasniedzot 100 miljardus gadā, problēmas sāk rasties sakarā ar uzņēmuma lielumu. Pierādījumi atradās turpat pa rokai, turklāt tie attiecās pat uz pārāk nesenu pagātņi. Runājot par pārējo uzņēmumu darbības paplašināšanu, jāsaka, ka tā vēl nebija izturējusi pārbaudi laikā. Dažos *Shell* darbības papildvirzienos, kā piemēram, ķīmisko reaktīvu ražošanas jomā, uzņēmumam jau uzkrāta pieredze vismaz 30 gadu garumā, un, neraugoties uz to, *Shell* vadītāji vēl aizvien nav atraduši kopīgu viedokli jautājumā par šīs nozares efektivitāti.

Van Vachems piebilda, ka vēlētos izskatīt vēl dažus plānotāju iesniegtos materiālus par lielām kompānijām, kuras pastāv ilgāk nekā *Shell* un kurām savā konkrētajā sfērā ir tikpat noteicoša loma. Vislielāko interesi van Vachema kungs izrādīja par uzņēmumiem, kuri savas ilglaicīgās pastāvēšanas laikā spējuši veiksmīgi pārdzīvot būtiskas apkārtējās pasaules pārmaiņas, saglabājot neskartu sava uzņēmuma identitāti korporācijas ietvaros.

Jautājums bija interesants. Sameklēt datus par kompānijām, kuras pastāv ilgāk nekā *Shell*, nozīmētu atskatīties uz deviņpadsmitā gadsimta pēdējo ceturksni vai ielūkoties pat vēl dziļākā pagātnē, proti, laikā, kad iesākās zinātniski tehniskā revolūcija. Tolaik kompāniju skaits visā pasaulē bija vairāki desmiti tūkstošu. Bet kuras no tām spējušas izdzīvot līdz pat mūsdienām, turklāt nezaudējot savu korporatīvo identitāti?

Dažas kompānijas cilvēku apziņā saglabājušās tikai kā vārds. Tas viss atgādina slavas vainagotu pagātņi. Pēc zināma laika, ko veltījām izpētes darbam un pārdomām, sākām sastādīt van Vachema kunga izvirzītajiem kritērijiem atbilstošu uzņēmumu sarakstu. Ziemeļamerikā atradām *DuPont*, *Hudson Bay Company*, *W. R. Grace* un *Kodak* uzņēmumus. Salīdzinot ar *Shell*, tie visi bija vecāki. Vēl atradām vairākus uzņēmumus Japānā. Arī tie vēl aizvien pastāvēja, kaut gan to

pirmsākumi bija rodami septiņpadsmitajā vai astoņpadsmitajā gadsimtā. To skaitā minami *Mitsui*, *Sumitomo* un lielveikals *Daimaru*. *Mitsubishi* un *Suzuki* izrādījās jaunāki, jo, izmantojot Meiji atdzimšanas laika (1868) sniegto izdevību, tika nodibināti tikai deviņpadsmitajā gadsimtā. Šajā Japānai tik būtisko pārmaiņu laikā, kuram ierosu deva admirāļa Perija pirmā ierašanās šai zemē 1855. gadā, dažām no senajām kompānijām radās nopietnas problēmas, bet *Mitsui*, *Sumitomo* un *Daimaru* izdevās šo laiku pārdzīvot, saglabājot savu individualitāti neizmainītu.

Arī mūsdienu Eiropā ir diezgan daudz tādu kompāniju, kuru saknes ietiekušās 200 gadu vai pat vēl tālākā vēsturē. Apvienotajā Karalistē vien šādu firmu izrādījās tik daudz, ka tās pat nodibinājušas savu apvienību, proti, klubu *Tercentenarians*, par kura biedriem var kļūt tikai tie uzņēmumi, kuri vecāki par 300 gadiem. Tomēr lielākā daļa izrādījās ģimenes uzņēmumi, kuri neatbilda mūsu izvirzītajiem kritērijiem lieluma ziņā. Daudzus no minētajiem uzņēmumiem vēl aizvien pārvalda tā pati ģimenes dinastija, kura to dibinājusi.

Lai izdibinātu korporāciju pastāvēšanas ilglaicīguma noslēpumu, mēs pasūtījām pētījumu, noslēdzot līgumu ar diviem *Shell* plānotājiem un diviem kādas biznesa skolas pasniedzējiem. Jau pašā darba sākumā mūs izbrīnīja fakts, ka van Vachema abiem kritērijiem, proti, būt lielām un vecākām par *Shell*, atbilstošu kompāniju izrādījās maz. Galu galā mēs atrādām 40 korporācijas, no kurām detalizētai izpētei izvēlējāmies 27. Izpētes darbs pamatojās uz publicētu katra uzņēmuma darbības analīzi un akadēmiskajiem ziņojumiem. Gribējām noskaidrot, vai minētajām kompānijām ir kopīgas iezīmes, kuras nodrošināja veiksmīgu izdzīvošanu.

Pētījuma rezultātā tika konstatēti četri visām kompānijām kopīgi kritēriji:

♦ *Ilglaicīgās korporācijas jutīgi reaģēja uz apkārtējās pasaules izmaiņām.* Dažas uzkrāja bagātību, balstoties uz zināšanām, piemēram, *DuPont*, kas ievada virkni tehnoloģisku jauninājumu. Citas saglabāja neatkarību, veiksmīgi izmantojot dabas resursus. Kā piemēru var minēt *Hudson Bay Company*, kura guva pieeju Kanādas mežos mītošajiem kažokzvēriem. Vēsturiskās attīstības gaitā, paisumiem mijoties ar bēgumiem, pārdzīvojot karus, ekonomiskās krīzes, tehnoloģiska rakstura grūtības un pārmaiņas politikā, ilglaicīgās kompānijas allaž izcēlās ar īpaši jutīgu reaģētspēju uz apkārtējās pasaules norisēm. Kompānijām tas izdevās, neraugoties uz to, ka pagātnē nebija gandrīz nekādas vērā ņemamas informācijas, nemaz nerunājot par darījumu pasaules norisēm pasaules mērogā. Reizēm nācās paļauties tikai uz to informāciju, ko piegādāja kurjeri pa sauszemi vai braucot ar kuģi. Pieņemot lēmumus, uzņēmumu valdēs nemēdza pārāk bieži rēķināties ar sabiedrības interesēm. Un tomēr viņiem kaut kā izdevās laikā noreagēt uz sabiedrībā notiekošajām pārmaiņām.

♦ *Ilglaicīgās kompānijas bija vienotas un saliedētas savas identitātes apziņā.* Lai arī cik izvērsts un sazarots būtu uzņēmumu darbības lauks, to vadītāji un dažkārt arī piegādātāji izjuta sevi kā daļu no viena veseluma, kā piederīgus vienai un tai pašai kopīgai lietai. To varētu salīdzināt ar veselu kuģu flotili, kur katram atsevišķam kuģim dota neatkarība un rīcības brīvība, bet visai flotilei kopumā tomēr piemīt daudz lielāks spēks nekā katram tās atsevišķajam elementam. Var jau, protams, šo līdzdalīguma un piederības izjūtu kā arī spēju visas sistēmas uzplaukuma fonā nezaudēt savu individualitāti atnest, uzskatot to par pārāk vienkāršu un abstraktu reakciju uz apkārtējās vides norisēm. Padziļināta katra atsevišķā uzņēmuma attīstības izpēte atklāja, ka tā izdzīvošanā pārmaiņu

laikā nozīmīga loma bija tieši darbinieku ļoti spēcīgi izteiktajai piederīguma un līdzdalības izjūtai. Šāda saliedētība un savas kopības apziņa nozīmēja to, ka vadošie darbinieki parasti tika izvēlēti no uzņēmumā strādājošiem. Viena vadītāju paaudze nomainīja otru, bet darbinieki sevi uzskatīja par visa kopīgā uzņēmuma galveno virzītājspēku. Katra nākamā vadītāju paaudze bija tikai viens garās ķēdes posms. Visos citos gadījumos, izņemot krīzes situāciju, vadības līmeņa galvenā prioritāte un rūpes bija veltītas visa uzņēmuma sekmīgas darbības nodrošināšanai.

◆ *Ilglaicīgās kompānijas bija tolerantas.* Ziņojuma rakstīšanas sākumā mēs lietojām citu apzīmējumu – “decentralizācija”. Ilglaicīgajās kompānijās, kā jau minējām, to darbībai vēršoties plašumā, vienvadības princips un vienpersonīga kontrole pār visu uzņēmumā notiekošo parasti netika īstenota. Vēlāk, visu uzzināto vēlreiz uzmanīgi pārdomājot, es sapratu, ka uzņēmumu vadītāji septiņpadsmitajā un astoņpadsmitajā gadsimtā nekad nebūtu lietojuši terminu “decentralizācija”, jo tas tika izgudrots tikai divdesmitajā gadsimtā. Bet kādiem vārdiem tad viņi būtu centušies raksturot sava uzņēmuma politiku? Vēlreiz pārļausot šo uzņēmumu dosjē, nonācu pie secinājuma, ka viņi visdrīzāk būtu lietojuši vārdu “tolerance”. Īpaši uzskatāmi šī tolerance izpaudās attiecībā uz uzņēmuma perifēro darbību, ietverot to cilvēku atbildību, kuri strādāja tālu no galvenās mītnes, arī uzņēmuma interesēs veiktos eksperimentus un zināmu rīcības ekstravaganci sistēmas ietvaros, tādējādi palielinot savstarpējās saprašanās iespējas.

◆ *Ilglaicīgajās kompānijās bija konservatīva finansu norēķinu sistēma.* Uzņēmumi bija pieticīgi un to vadītāji ar uzņēmuma kapitālu veltī neriskēja. Arī viņu skatījums uz naudu bija

vecmodīgs. Viņi labi zināja, ka bankā vienmēr jābūt zināmai naudas rezervei. Spēja pašiem ar to rīkoties ļāva elastīgi piemēroties dažādām situācijām un rīkoties patstāvīgi, attiecīgi viņi varēja izmantot tādas iespējas, kādu konkurentiem nebija. Bija iespējams izmantot radušos situāciju uzreiz, necenšoties pārliecināt finansētājus par šādas rīcības lietderīgumu.

Nepagāja necik ilgs laiks, līdz mēs pamanījām vēl dažus faktoros, kuri sākotnējā sarakstā *nemaz neparādījās*. Likās, ka ilglaicīgumam nevarētu būt nekā kopīga ar uzņēmuma spēju atdot akcionāriem to ieguldītos līdzekļus. Uzņēmuma rentabilitāte tolaik tika uzskatīta tikai par vienu no *simptomiem*, kas liecināja par tā visaptverošu veselību, nevis par tās *prognozētāju* vai *noteicēju*. Ilglaicīga uzņēmuma vadītājam neapšaubāmi vajadzēja būt lietas kursā par tiem finansu līdzekļiem, kādi bija tā rīcībā. Bet, liekas, ka tajos laikos uzņēmuma vadītāji labi apzinājās arī to, ka pat visprecīzākie skaitļi vienmēr raksturo tikai un vienīgi jau pagājušu situāciju. Tie neatspoguļo tās apslēptās vibrācijas, kuras pēcāk var izraisīt uzņēmuma lejupslīdi. Divdesmitā gadsimta septiņdesmito gadu vidū tādu lielo kompāniju kā *General Motors*, *Philips Electronics* un *IBM* finansu pārskatos vēl nekas neliecināja par tām grūtībām, ar kādām tām nācās saskarties desmit gadus vēlāk. Sākt kaut ko darīt tikai tad, kad problēmas jau atspoguļojas uzņēmuma bilancē, ir daudz par vēlu.

Izrādījās, ka ilglaicīgumu neietekmē uzņēmumam piederošās materiālās vērtības, tautsaimniecības nozare, kurā tas darbojas, preču nomenklatūra vai valsts, kurā tas nodibināts. 40 līdz 50 gadus ilgs kompāniju mūžs acīmredzot paredzams neatkarīgi no tā, vai tie atrodas Amerikā, Japānā vai arī kādā no Eiropas valstīm, kaut arī tās šķir milzīgi attālumi. Uzņēmuma pastāvēšanas ilgumu neietekmē arī sfēra, kurā tas darbo-

jas, lai tā būtu ražošana, pārdošana, finansu pakalpojumu sniegšana, lauksaimniecība vai enerģētika.

Tolaik mēs nolēmām *Shell* veiktā pētījuma rezultātus plašākai sabiedrībai nedarīt zināmus. Tie vēl joprojām nav publicēti. Šādai rīcībai bija savs iemesls, proti, mūsu izdarītajiem secinājumiem trūka zinātniska pamatojuma. Pārāk mazs bija izvērtēto kompāniju kopskaits (apmēram 30). Turklāt arī mūsu rīcībā nodotā dokumentācija ne vienmēr bija pilnīga. Menedžmenta speciālista Rasela Ackofa vārdiem runājot, veiktā pētījuma rezultātus vajadzētu vērtēt diezgan kritiski. Derētu ieklausīties arī pētījuma autoru teiktajā sava ziņojuma ievadā: "Līdz šim veiktā analīze liek nopietni apšaubīt iespēju izmantot uzņēmuma rašanās un līdzšinējās darbības vēsturi par reālu pamatu tā attīstības prognozēšanai nākotnē, vēl jo vairāk ņemot vērā šajā gadsimtā darījumu pasaulē notikušo izmaiņu apjomu."<sup>3</sup>

Tomēr pēdējā laikā mūsu secinājumi visai atzinīgi novērtēti akadēmiskajās struktūrās. Laikā starp 1988. un 1994. gadu Stenfordas universitātes profesori Džeimss Kolins un Džerijs Porass veica aptauju 700 Amerikas Savienoto Valstu biznesa kompāniju prezidentu vidū, liekot nosaukt visvairāk apbrīnotās kompānijas. Aptaujātie pārstāvēja visdažādākos uzņēmumus, ieskaitot gan lielus, gan mazus, gan privātus uzņēmumus, gan akciju sabiedrības, gan ražojošus, gan arī tādus, kas darbojas apkalpojošā sfērā. Apkopojot aptaujas rezultātus, tika atlasītas 18 paraugkompānijas. Abu profesoru mērķis nebija noskaidrot pašas ilglaicīgākās kompānijas, bet tā sagadījās, ka lielākā daļa sarakstā minēto uzņēmumu bija pastāvējuši jau vismaz 60 gadus, ja ne vēl ilgāk. Šajā ziņā vienīgie izņēmumi bija *Sony* un *Wal-Mart*. Visas astoņpadsmit sarakstā iekļautās kompānijas tika savietotas pāri ar to galvenajām konkurējošajām firmām, piemēram, *Ford* ar *General Motors*; *Procter & Gamble* ar *Colgate*;

*Motorola* ar *Zenith*, lai mēģinātu noteikt, ar ko tās cita no citas atšķiras. Izrādījās, ka paraugkompānijās tiek salīdzinoši mazāk domāts par uzņēmuma un akcionāru peļņas palielināšanu. Kolins un Porass tāpat kā mēs konstatēja, ka visvairāk apbrīnotajās kompānijās bija vērojama saasināta vērība un paaugstināta reakcija uz sabiedrībā notiekošajām norisēm saistībā ar izteiktu savas individualitātes apzināšanos. Lūk, ko viņi šai sakārā saka: "Paraugkompānijās jūtama spēcīga tendence progresa virzienā. Tas dod viņiem iespēju mainīties un piemēroties vides apstākļiem, nekļūstot neuzticīgiem savām pamatnostādnēm."

Lai gan *Shell* veiktais pētījums neizcēlās ar pedantisku rūpīgumu, manā uztverē tas tomēr bija izcils. Pie šādas atziņas es paliku vairākus gadus. Nepretendējot uz zinātniskumu, mēs tomēr bijām noskaidrojuši četrus kritērijus, kas, kopā ņemot, mūsaprāt, sniedza priekšstatu par ļoti veiksmīgu uzņēmumu. Par tādu uzņēmumu, kurš mūsu tik mainīgajā pasaulē spētu nodzīvot garu jo garu mūžu tāpēc, ka tā vadītāji lieliski pārziņātu pārmaiņu laika menedžmentu.

## Kā dzīvīgu uzņēmumu definēt?

Gadiem ilgi man no prāta neizgāja tie četri kritēriji, kurus bijām noskaidrojuši *Shell* veiktā pētījuma gaitā. Pakāpeniski to iespaidā sāka mainīties mans viedoklis, kādam savā dziļākajā būtībā jābūt istenam biznesa uzņēmumam. Daudz domāju arī par to, kā tas ietekmēs mūsu, visu limeņu vaditāju, turpmāko darbu. Tagad es jau minētos četrus komponentus uztveru savādāk:

◆ Jutīgā reaģētspēja uz apkārtējās vides norisēm parāda, cik lielā mērā konkrētais uzņēmums spēj apgūt jaunas zināšanas un pielāgoties jaunajiem apstākļiem.

◆ Vienotības un savas identitātes apzināšanās raksturo uzņēmumam piemētošo spēju savās interesēs pašam veidot gan savu komandu, gan tās vadītājus.

◆ Tolerance un no tās izrietošā decentralizācija ir simptomi, kas liecina par uzņēmuma *ekoloģiskās apziņas* esamību jeb, citiem vārdiem sakot, par tā spēju veidot konstruktīvas attiecības arī ar citiem grupējumiem gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā.

◆ Tagad es domāju, ka konservatīva finansēšanas sistēma ir viena no ārkārtīgi būtiskām korporatīvās struktūras sastāvdaļām. Tā ir uzņēmuma spēja pašam noteikt savas izaugsmes un turpmākās *attīstības* efektivitāti.

Turklāt vēl aizvien atklāts paliek jautājums par to, kāpēc jau minētajiem raksturlielumiem vajadzētu atkal un atkal sevi pieņemt kompānijās, kurām citus uzņēmumus pastāvēšanas ilguma ziņā jau izdevies pārspēt? Esmu pārliecināts, ka atbilde meklējama ne tikai šajos četros raksturlielumos vien. Tie dod tikai sākuma ievirzi fundamentālam pētījumam par komercuzņēmuma patieso būtību, tā spēju veiksmīgi darboties un lomu cilvēku sabiedrībā.

Nav nejaušība, ka šīs grāmatas pamatu veido tieši mums jau zināmie četri raksturlielumi. Visi kopā tie veido priekšstatu par uzņēmuma patieso būtību un izvirza priekšplānā organizējošos principus, uz kuriem balstīta jaunā menedžmenta izpratne. Citiem vārdiem sakot, tie ir jebkura līmeņa vadītāja, kuram rūp sava uzņēmuma ilglaicīgums un uzplaukums, darba visai nozīmīgi aspekti.

*Shell* pētījums tāpat mani nostiprināja jau studiju gados izveidojušos pārliecību, ka pret komercuzņēmumu jāizturas

kā pret dzīvu organismu. Tā domāju ne tikai es viens. Šādam viedoklim ir daudz piekritēju. Cilvēki uzņēmumu uztver un pret to izturas kā pret dzīvu būtni, kurai piemīt pašai savs saprāts un raksturs. Nevajadzētu brīnīties, ka valodas izteiksmes līdzekļi visu laiku paliek gandrīz nemainīgi. Visiem uzņēmumiem raksturīgs kaut kas no dzīvojoša organisma izturēšanās veida un īpašībām. Visi uzņēmumi mācās. Visiem uzņēmumiem piemīt vai nu spilgta vai arī ne tik izteikta individualitāte, kas nosaka to savstarpējo saistību. Visi uzņēmumi stājas zināmās attiecībās ar pārējām struktūrām. Un, visbeidzot, visi uzņēmumi aug un attīstās, līdz kamēr beidz pastāvēt. Vadīt dzīvīgu uzņēmumu nozīmē darba gaitā šos lielumus nevis ignorēt, bet gan vairāk vai mazāk konsekventi un precīzi izvērtēt un pielietot.

Nav nozīmes tam, vai uzņēmums patiešām ir dzīvs šī vārda bioloģiskajā izpratnē. Apzīmējumu "dzīvīgs uzņēmums" uztveram tikai kā metaforu. Lasot šo grāmatu, mēs vēl ne reizi vien pārliecināsimies, ka uztvert uzņēmumu kā dzīvojošu organismu nozīmē spert tikai pirmo soli tā ilglaicīguma virzienā.

Turpmākajās grāmatas nodaļās iepazīsimies ar dzīvojoša organisma koncepciju, iepazīsimies ar tās filozofisko pamatojumu, iespējām to izmantot savā praktiskajā darbībā un, visbeidzot, arī par tām potenciālajām iespējām, ko nodrošina tās pielietojums.

Būtu nepareizi apgalvot, ka priekšstats par dzīvīgu uzņēmumu attiecināms tikai uz semantiku vai arī kādu citu akadēmiskās izziņāšanas jomu. Vadītāja ikdienas praksē tam ir ārkārtīgi liela nozīme. Tas nozīmē, ka pasaulē, kura nemitīgi mainās, uzņēmuma vadītājam daudzkārt savas aktīvās karjeras laikā nākas uzņēmuma nepārtrauktajā aprītē iesaistīt cilvēkus. Un no tā, cik lielā mērā viņi izrādīs rūpes par uzņēmumu, noticēs tā nākotnei un iekļausies darbā, būs atkarīga ne tikai

uzņēmuma pastāvēšana, bet vēl jo vairāk atkarīgs tā paredzama ilglaicīgums. Viena no mūsu laika lielākajām nelaimēm ir tā, ka daudzi vadītāji šo imperatīvu vienkārši ignorē.

Ko dzīvīgā uzņēmuma vadīšana nozīmē sadzīviskā plāksnē? Rast atbildi nav iespējams, neuzdodot vēl vienu citu, ar korporācijām saistītu jautājumu, proti, *kam īsti korporācijas domātas.*

Finansu eksperti, akciju turētāji un daudzi augstākā līmeņa vadītāji apgalvo, ka korporāciju galvenais uzdevums ir nodrošināt investētā finansu kapitāla atdevi investoram. Daži ekonomisti traktē šo jēdzienu plašāk. Atsevišķi uzņēmumi, viņuprāt, pastāv tādēļ, lai nodrošinātu cilvēkus ar precēm un pakalpojumiem, tādējādi padarot dzīvi ērtāku un tikamāku. Orientēšanās uz pircēju un pārējās menedžmenta nostādnes šo imperatīvu transformējušas par priekšstatu, ka korporācijas kalpo pircēju interesēm. Turpretī politiķi liekas esam pārliecināti, ka korporāciju darbības mērķis ir darīt labu sabiedrībai, jo tiek radītas jaunas darbavietas un nodrošināta stabila ekonomiskā platforma visiem konkrētās sabiedrības *stakeholders* jeb finansu un biznesa magnātiem.

Bet, paraugoties uz šo jautājumu no pašas organizācijas viedokļa, no tādas organizācijas viedokļa, kura zeļ, pastāv un plaukst, visi minētie mērķi kļūst sekundāri.

*Dzīvīgais uzņēmums tāpat kā visi pārējie dzīvie organismi dzīvo un galvenokārt pastāv tāpēc, lai nodrošinātu pats savu ek-sistenci un tālāko pilnveidošanos. Citiem vārdiem sakot, tas pastāv, lai īstenotu savus mērķus un iespējas, kļūstot tik liels, cik vien iespējams. Tas nebūt nepastāv tikai tāpēc vien, lai pircējus nodrošinātu ar precēm vai atgrieztu investoriem to sākotnēji ieguldīto kapitālu. Dzīvīgais uzņēmums to nedara gluži tāpat, kā jūs, dārgie lasītāji. Jūs taču arī nedzīvojat tikai tāpēc vien, lai izpildītu savus amata pienākumus vai taisītu karjeru.*

Jūs taču galu galā arī esat dzīvīgi organismi. Jūs pastāvat nolūkā izdzīvot un pilnveidoties. Amata pienākumu pildīšana ir tikai līdzeklis šo mērķu sasniegšanai. Tieši tāpat arī sākotnēji ieguldīto līdzekļu atgūšana un pircēju apkalpošana kā arī nodrošināšana ar precēm ir tikai līdzekļi jebkura uzņēmuma, ieskaitot arī tādus gigantus kā *IBM*, *Royal Dutch/Shell*, *Exxon*, *Procter & Gamble* un *General Motors* izdzīvošanai un sevis pilnveidošanai.

Ja jau dzīvīgā uzņēmuma patiesais mērķis ir nodrošināt savu pastāvēšanu un uzplaukumu ilgākā laika periodā, tad šāda uzņēmuma vadīšanas prioritātes krasi atšķirtas no tām vērtībām, kuras sniegtas lielākajā daļā akadēmisko izdevumu, kuri veltīti biznesa problēmām. Šāds mērķis runā preti arī daudzu menedžeru un akciju īpašnieku uzskatiem. Patiesību sakot, daudzi menedžmenta veidi ir savietojami ar priekšstatu par uzņēmumu, kurā tiek apgūtas zināšanas, piemēram, šobrīd eksistējošā koncepcija "uzņēmums, kurš mācās" un princips, ka zināšanas ir stratēģisko pamatlīdzekļu veids. Bet ir ļoti jāšaubās, ka pat visaizrautīgākajiem uzņēmumu vadītājiem un akcionāriem ir pilnīgi skaidras abu šo koncepciju nianšes.

Rezultāts: mūsdienu biznesa pasaulē, kura kļūst aizvien nepastāvīgāka, neapzinoties dzīvīgā uzņēmuma prioritātes, lielākā daļa vadītāju drīz vien atskārtīs, ka to vadītie uzņēmumi nav uzņēmuši pareizo kursu, lai istenotu savas ieceres. No otras puses, padziļināta dzīvīga uzņēmuma vadīšanas izpēte nolūkā nodot uzņēmumu savam pēctecim labākā stāvoklī, nekā tas saņemts, sniedz lielu gandarījumu. To uzņēmumu vadītājiem, kuri pieder pie Londonas kluba *Tercentenarian*, kā arī tiem, kuru vadītie uzņēmumi *Shell* veiktā pētījuma rezultātā iekļuvuši visilgmūžīgāko skaitā, parasti piemīt ļoti izteikta vienotības izjūta ar savu vadīto uzņēmumu kā arī dziļi izjūts lepnums par tā nevainojamo reputāciju.

# Pirmā daļa

## Mācišanās

# 1

## Pāreja no kapitālisma uz informētu sabiedrību

Ja, būdams uzņēmuma vadītājs, jūs pret *Royal Dutch/Shell* kā arī abu universitātes profesoru Kolinsa un Porasa pētījumu rezultātiem izturēsieties ar pienācīgu nopietnību, jums nāksies saskarties ar šķietami neatrisināmu dilemmu. Runājot ekonomikas valodā, no uzņēmuma vispirms un galvenokārt sagaida to, ka tas darbojoties nesis peļņu. No otras puses, veiktais pētījums liecina, ka šāda galvenā mērķa izvēle ir pretrunā ar uzņēmuma paredzamo mūža ilgumu. Nonākot ar šo dilemmu aci pret aci, vadītāji, jūtot, ka uzņēmuma un arī pašu izdzīvošana būs atkarīga no investēto līdzekļu atdeves maksimāli visīsākajā laikā, nereti padodas kārdinājumam un izvēlas ātrās peļņas iegūšanas ceļu. Patiesību sakot, daudzi *Shell* un arī citu uzņēmumu vadītāji man vaicājuši, kāpēc es tik ļoti cenšos viņus pārliecināt par nepieciešamību savā vadišanas stratēģijā pārorientēties uz uzņēmuma ilglaicīgu mūžu, ja pašiem varētu gādīties beigt šīs zemes gaitas daudz ātrāk.

Atbildot uz šo jautājumu, teikšu, ka peļņa un uzņēmuma ilglaicīgs mūžs nav divi izolēti jēdzieni. Nav jau jāizvēlas tikai viens no abiem. *Korporatīvie panākumi ar uzņēmuma ilglaicīgu mūža garumu ir nedalāmi vienoti veidā, kurš mūsdienās*

*kvalitatīvi atšķiras no tās saistības, kāda starp abiem pastāvēja pirms gadiem piecdesmit.* Uzņēmuma vadīšanā cieši iesakņojusies tradīcija piekopt dvīņu politiku, kas vērsta uz to, lai vienlaicīgi gūtu gan peļņu, gan ieguldīto līdzekļu atdevi uz visu pārējo mērķu rēķina. Šī tradīcija vairs neatbilst tām prasībām, kādas izvirza mūsdienu sabiedrība. Tā ne vien zaudējusi savu optimālo raksturu, bet pat kļuvusi destruktīva. Turklāt ne tik daudz pret pārējo sabiedrību kā pret tiem uzņēmumiem, kuri to joprojām pieņem un kultivē.

Īsi sakot, vispārpieņemtās vadīšanas stratēģijas centrā joprojām paliek ideja par kapitāla iekonservēšanu un palielināšanu. Bet pēdējo 50 gadu laikā biznesa pasaulē notikusi akcentu pārvietošana no kapitāla uz zināšanām. Ar to arī izskaidrojama dažos pēdējos gados pieaugusi interese par mācišanās lomu uzņēmuma vadīšanā. Vadītāji sapratuši, ka bez mācišanās apjoma un tempu palielināšanas uzņēmumā to primārie līdzekļi tiks iesaldēti, ļaujot konkurentiem aizsteigties garām.

Ekonomikas teorijā minēti visiem zināmi trīs galvenie bagātības iegūšanas avoti: zeme un dabas resursi; kapitāla uzkrājumi un to atkalieguldīšana biznesa attīstībā un, visbeidzot, darbs. Visi trīs minētie faktori kopā rada produktus un pakalpojumus, kas nepieciešami sabiedrības materiālās labklājības līmeņa celšanai. Visas cilvēces vēsturiskās attīstības gaitā ekonomisko panākumu kaldināšanā izšķirošā loma vienmēr bijusi zemei. Zemes īpašniekiem un tās valdītājiem bagātību radīšanā bija noteicošā un galvenā loma. Tādējādi vismaz Rietumu pasaulē zemes īpašnieki vienmēr bija bagāti, kamēr tie, kuriem savas zemes nebija, palika nabagi.

Un tad no tādu vēsturnieku detalizētiem aprakstiem, kādi bija Fernands Braudels un Henrijs Pirenne, uzzinām, ka laikā starp viduslaiku beigu posmu un divdesmitā gadsimta sākumu atkal notika radikāla akcentu izmaiņās. Zeme kā līdz

tam primārais faktors bagātību uzkrāšanā atdeva savu noteicošo lomu kapitālam.<sup>1</sup> Papildkapitāla ieguldišana materiālo vērtību radišanas procesā ievērojami paātrināja jaunu tehnoloģiju ieviešanu un paaugstināja komercdarbības efektivitāti. Kuģu būvētavās sāka būvēt lielākus kuģus, kuri spēja veikt tālus braucienus pa pasaules jūrām. Tika izgudrotas jaunas mašīnas un darbagaldi, kuri, salīdzinot ar iepriekšējiem, bija daudz jaudīgāki. Viduslaiku beigās Rietumeiropā šādiem mērķiem jau tika ziedots daudz vairāk naudas.

Nauda pārtapa par plaukstošā uzņēmējdarbībā ieguldiem pamatlīdzekļiem. No šīs sākotnējās uzņēmējdarbības tālāk izauga kalnrūpniecības uzņēmumi, kuģniecības, tirdzniecības uzņēmumi, pirmās tekstilfabrikas un, visbeidzot, mūsdienu uzņēmumi. Īsi sakot, mūsdienu uzņēmums izveidojās tad, kad viduslaiku tirgotājam bagātību uzkrāšanas procesā kļuva pieejams kapitāls.

Kapitāla laikmetā bagātība no zemes īpašnieku rokām pārgāja to rokās, kuriem piederēja zināms kapitāls. Tagad bagāti bija ne vairs zemes, bet gan kapitāla īpašnieki. Spēja finansēt uzņēmējdarbību kļuva par visretāk pieejamo saražoto preci.

Turklāt, senajām amatnieku ģildēm pārtopot par uzņēmumiem, kapitāla īpašnieki kļuva noteicēji pār ražošanā nodarbinātajiem cilvēkiem. Runājot ekonomikas terminu valodā, kapitāls kļuva daudz vērtīgāks un grūtāk pieejams. Darbs kā ikdienas dzīves neatņemama sastāvdaļa no cilvēku sabiedrībā integrēta aspekta pārtapa par tirgū piedāvātu pērkamu preci. Lūk, kā to apraksta Braudels savā grāmatā "Komerccdarbības dzinēj spēks" (*The Wheels of Commerce*):

Vienīgais, ko varēja piedāvāt strādnieks, bija viņa rokas jeb, citiem vārdiem sakot, viņa darbs. Un, protams, kopā ar to arī viņa zināšanas, prasmes un iemaņas. Kā uzskatāmu piemēru šeit va-

rētu minēt Centrālās Eiropas kalnračus. Ja līdz tam viņi bija strādājuši kā neatkarīgi amatnieki nelielās grupās, tad piecpadsmitajā un sešpadsmitajā gadsimtā tiem nācās sevi nodot bagāto tirgotāju ricībā, kuri vienīgie spēja ieguldīt pietiekami daudz līdzekļu, lai iegādātu aprikojumu, kāds bija nepieciešams zemes dziļu apguvei un izmantošanai. Tā viņi kļuva par algotiem strādniekiem.<sup>2</sup>

Nākamajos gadsimtos uzņēmējdarbības vadīšanas koncepcijā parādījās jauns elements. Ja uzņēmumam radās finansiālas problēmas, pirmie, kas to izjuta uz savas ādas, bija uzņēmumā strādājošie, jo pamatlīdzekļi un investoru labā griba bija daudz vērtīgākas un retāk iegūstamas lietas. Ši iemesla dēļ vadītāji kapitāla optimizāciju uzskatīja par prioritāti Nr. 1. Lielās ekonomiskās krīzes laikā divdesmitā gadsimta trīsdesmitajos gados bankas uzskatīja par pilnīgi pieņemamu rīcību savu klientu uzņēmumu likvidēšanu un izputināšanu, ja vien tādā veidā radās iespēja atgūt kaut nelielu daļu no šajos uzņēmumos investētā kapitāla. (Iespējams, ka tā bija nežēlīga, bet tolaik absolūti nepieciešama rīcība. Salīdzinot ar mūsdienām, toreiz kapitāla sagādes organizācijas nebija tik visvarenas un tām patiesi vajadzēja cīnīties par savu izdzīvošanu.<sup>3</sup>) Attieksmē pret kapitālu jaunie uzņēmumi krasī atšķīrās gan no saviem agrākajiem līdziniekiem, gan arī no baznīcas un armijas. Pat drūmās atkāpšanās reizē pie Denkerkas Otrā pasaules kara laikā britu armijas virspavēlniecība, lai paglābtu savas karaspēka daļas no ienaidnieka, iesēdināja tās kuģos, lai pāri Lamanša šaurumam nogādātu atpakaļ Anglijā. Tolaik pamatlīdzekļi nebija tik svarīgi kā cilvēku dzīvības.

Aizritēja vairāki gadu desmiti, līdz tomēr vēl tajā pašā divdesmitajā gadsimtā Rietumu valstīs notika pāreja no kapitāla laikmeta uz informācijas laikmetu. Lai gan pārejas sākuma posmā to apjauta tikai nedaudzi uzņēmumu vadītāji, *kapitāls*

*savas pozīcijas jau bija zaudējis.* Pēc Otrā pasaules kara beigām sākās milzīga kapitāla uzkrāšana. Pieauga atsevišķu cilvēku, banku un uzņēmumu bagātība un līdz ar to arī ietekme. Pateicoties telekomunikācijām, televīzijai, datortehnikai un aviosatiksmei, tika pilnveidotas esošās un radītas arī pilnīgi jaunas tehnoloģijas. Šādas rīcības mērķis bija padarīt kapitālu vairāk atvietojamu ar līdzvērtīgām vērtībām, palielināt tā iedarbīgumu, atvieglot tā kustību, līdz ar to padarot kapitālu cilvēkiem pieejamāku.

Tā kā kapitāls bija kļuvis cilvēkiem pieejams, tad par ražošanas norisei visnepieciešamāko faktoru kļuva cilvēks un viņa veiktais darbs. Bet tas nebija cilvēks vārda vienkāršotā izpratnē. Būtībā *kapitālu kā samērā grūti iegūstamu veiksmīgas ražošanas faktoru aizvietoja korporatīvo panākumu galvenais nodrošinājums – zināšanas.* Tie uzņēmumu vadītāji, kuriem bija zināšanas un kuri zināja, kā tās likt lietā, no šī brīža kļuva par materiāli visnodrošinātākajiem sabiedrības locekļiem. To skaitā minami speciālisti jauno tehnoloģiju jomā, banku īpašnieki, radošie mākslinieki un jaunās izpratnes nesēji. Šādas situācijas rašanos diktēja ne tikai nepieciešamība pēc cilvēkiem ar tehniskām zināšanām, kuri izpildītu uzņēmuma vadītāja rīkojumus. Tā kā veicamais darbs kļuva aizvien sarežģītāks, radās arvien lielāks pieprasījums pēc speciālistiem, kuri varētu nākt klajā ar jaunām idejām un priekšlikumiem. Pēcāk tie, jau iekļaujoties uzņēmuma komandā, vienlaikus var mācīties paši, novērtējot pārējo zināšanas un radošās spējas, kā arī dot savas zināšanas citiem. Līdz ar to spriedums par visa uzņēmuma darbību kopumā vairs nav tikai dažu atsevišķu augstākā līmeņa vadītāju prerogatīva.<sup>4</sup>

Ja mēs jau agrāk būtu zinājuši, kur īsti skatīties un ko meklēt, mēs jau divdesmitā gadsimta piecdesmito gadu vidū būtu ievērojuši vērtību maiņu, kapitālam atdodot savu vietu zi-

nāšanām. Šo procesu padarīja uzskatāmu tādu uzņēmumu un partnerattiecību rašanās, kurām bija niecīgi pamatlīdzekļi, bet spēcīgs intelektuālais potenciāls. Tādas ir starptautiskās auditorfirmas, uzņēmumi, kuri nodrošina dažāda līmeņa vadītāju apmācību, reklāmas aģentūras un masu mediji. Pēc viena vai diviem gadu desmitiem arī tās jau būs atdevušas savu vietu ārkārtīgi strauji augošajām datoru programnodrošinājuma un informācijas tehnoloģiju izstrādes kompānijām. Nevienam no minētajiem uzņēmumiem, kas galvenokārt operē ar informāciju, nav iespējams vadīt, balstoties uz veco, pamatlīdzekļiem orientēto pieredzi. Šo uzņēmumu vadītājiem nāksies nomainīt prioritātes, proti, tagad uzņēmumā par galveno prioritāti kļūst cilvēka faktors, aizvietojojot ievirzi uz kapitāla optimizāciju. Šādos uzņēmumos vadišanas prioritāte pāriet no kapitāla optimizācijas uz cilvēkfaktora optimizāciju. Šādu uzņēmumu darbinieki paši ir zināšanu sniedzēji, līdz ar to paaugstinot sava uzņēmuma konkurētspēju.

## Mācīšanās pretstatā ekonomiskajai veiksmei

Piecdesmito gadu sākumā, kad pāreja no kapitāla uz zināšanām tikko kā bija sākusies, es studēju biznesu Erasmusa universitātē Roterdamā. Vēl šodien skaidri atceros toreiz apgūto biznesa definīciju. Ekonomisks uzņēmums, kā es to dēvēju pašlaik, bija visai tikama organizācija – racionāla, izsakāma skaitļos un vadāma.

Uzņēmums ražo preces un sniedz pakalpojumus, par kuriem cilvēki gatavi maksāt to cenu, cenšoties visoptimālākajā veidā apvienot trīs ražošanai būtiskus faktoros – darbu, kapitālu un zemi.

Ikviens no šiem faktoriem ir aizstājams ar citu. Piemēram, darbu var atvietot ar kapitālu. Visoptimālākā sekmīgai ražošanai nepieciešamo faktoru kombinācija ir tāda, kuras rezultātā uzņēmums ražo precī par iespējami viszemāko cenu, lai pārdotu par maksimālo, tādējādi gūstot maksimālu peļņu.<sup>5</sup>

Šajā definīcijā viss ir skaidrs. Daudzi atzīs, ka tieši tā viņiem mācīts raudzīties uz jebkuru uzņēmumu. No definīcijas izriet arī skaidri formulējama atšķirība starp veiksmīgu un neveiksmīgu uzņēmumu. Veiksmi nodrošina maksimāla peļņa tandēmā ar ražošanai būtiski svarīgu faktoru optimālu kombināciju. Definīcija ļauj panākumus izmērit ne vien vienkārši, bet arī ātri. Lai uzzinātu, vai uzņēmuma darbs bijis veiksmīgs, nav vairs jāgaida 50 gadi. Katra gada ceturkšņa beigās to var uzzināt no ceturkšņa rezultātiem. Un var taču gadīties, ka, žurnālam *Fortune* un *Financial Times* nopublicējot attiecīgi 100 vai 500 pasaulē prestižāko uzņēmumu nosaukumus, Oskara balvai līdzvērtīgu uzvaru biznesa pasaulē ieguvis tieši jūsu vadītais uzņēmums. Saskaņā ar definīciju gūt panākumus nozīmē nodrošināt visaugstāko kapitāla atdevi, vislielāko apgrozījumu un visaugstāko tirgus kapitalizāciju.

Mēs, visi tie nepieredzējušie jaunekļi, kuri divdesmitā gadsimta piecdesmitajos gados studējām biznesa pamatus, aizrautīgi mācījāmies šo definīciju no galvas. Toreiz mēs pat nenojautām, ka korporatīvie panākumi tajā definīti nepilnīgi. Tagad es saprotu, ka pirmā atskārsme par definīcijas neprecizitāti nāca pēc universitātes absolvēšanas, kad sāku strādāt savā pirmajā darbavietā – *Shell* naftas attīrīšanas uzņēmumā Roterdamas tuvumā. Drīz pēc stāšanās pie savu pienākumu pildīšanas mani sāka rasties diskomforta sajūta. Mums mācīja biznesa teoriju, kur tika runāts par cilvēka faktoru, bet darbā cilvēkiem netika pievērsta nekāda uzmanība. Un tomēr reālajā dzīvē, konkrēti –

naftas attīrīšanas uzņēmumā – cilvēku bija daudz. Un tieši lielā cilvēku skaita dēļ man radās aizdomas, ka uzņēmumu vadības rīcība daudzos gadījumos nav nedz racionāla, nedz izsakāma skaitļos, nedz arī spējīga uzņēmumu virzīt pretī uzplaukumam.

Šodien es atzīstu, ka ekonomisks uzņēmums nav nekas cits kā vien abstrakcija, kurai maz kā kopīga ar korporatīva uzņēmuma pilnasinīgu eksistenci. Ne vien darbs nav saskaņots ar cilvēkiem, bet galvenā orientācija uz peļņu un maksimālu akcionāru kapitāla atdevi pilnīgi ignorē ļoti svarīgus mūsdienu spēkus, proti, pāreju uz zināšanām kā ļoti nozīmīgu ražošanai nepieciešamu faktoru un mainīgo apkārtējo vidi globālā mērogā.

Tad, kad uzņēmuma vadītājs sajūt, ka vides situāciju kontrolē, uzņēmums var darboties saskaņā ar ekonomisko panākumu definīciju. Bet reti sastopams tāds vadītājs, kurš uzskata, ka kontrolē šodienas nepakļāvīgo un dažādiem strāvumiem pārpilno situāciju apkārtējā vidē. Tāpēc, lai tiktu galā ar mūžam mainīgo pasauli, katrai cilvēku kopienai jāattīsta sevi spēja augt un mainīties, apgūt jaunas prasmes un pieņemt atšķirīgu domāšanas veidu jeb, citiem vārdiem sakot, spēju mācīties. Grāmatas turpmākajās nodaļās uzzināsim, ka mācīties būtībā nozīmē izkopt sevi spēju tikt galā ar vides pārmaiņām, vispirms, mainoties pašam. Tas vienādā mērā attiecas gan uz uzņēmumā strādājošajiem cilvēkiem, gan arī uz pašu uzņēmumu, kuram pārmaiņu virpulī nepieciešams izdzīvot. Viens no mācīšanās koncepcijas teorijas izstrādātājiem, *Žans Piažē*, nodēvēja šo pārmaiņu veidu par “adaptīvo mācīšanos”.<sup>6</sup> Būtībā tas nozīmē izmainīt savu iekšējo struktūru, saglabājot harmoniju ar apkārtējo mainīgo vidi.

Tādējādi izgaismojies krasi atšķirīgs korporatīvo panākumu gūšanas imperatīvs, proti, par veiksmīgu uzskatāms tikai tāds uzņēmums, kurš var un prot efektīvi mācīties.

## Kad panākumus nodrošina mācīšanās

Minētās atziņas ietekmē cilvēku attieksme pret konkrēto uzņēmumu kļūst daudz vērtējošāka. Zināšanas taču galu galā atrodas cilvēka galvā. To sakot, es nekādā ziņā negribu mazināt pamatlīdzekļu nozīmi. Tie ir ļoti svarīgi. Bez kapitāla palīdzības cilvēce nekad nebūtu sasniegusi to ekonomiskās attīstības līmeni, kādā atrodas pašlaik. Bet mūsdienās uzskats par uzņēmuma dziļāko būtību izraisa vēl kādu secinājumu. Ja vadītājs orientējas uz cilvēku interešu izvirzīšanu pirmajā vietā, viņš noteikti samazina kapitāla intereses. Turpretī, istenojot orientāciju uz mācīšanos, cilvēku un kapitāla interešu aizstāvēšana notiek nolūkā vienai otru atbalstīt, savstarpēji mijiedarbojoties.

Divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos gados *Shell* grupas uzņēmumos sākās garas un ilgstošas debates jautājumā par to, ko darīt, lai nodrošinātu optimālu ieguldītā kapitāla atdevi. Augstākajā vadības līmenī visbiežāk dzirdētais priekšlikums bija šāds: "Jāsamazina pieskaitāmās izmaksas." *Shell* tāpat kā visos pārējos lielajos uzņēmumos 80 procentus no visām pieskaitāmajām izmaksām veido izdevumi, kas saistīti ar cilvēkresursiem. Tāpēc šo ieilgušo diskusiju rezultātā tika negrozāmi nolemts sākt samazināt štatus. Turpmāk vadītājiem vajadzēja visu uzmanību veltīt tam, lai izdomātu, kā štatu samazināšanu īstenot. Nācās izspriest, kuras funkcijas būtu liekas un no kuriem reģioniem vajadzētu atteikties. Vai darbības apjomu vajadzētu samazināt, realizējot kadru pārvietošanas politiku, cilvēkiem aizejot no darba brīvprātīgi vai arī tos atļaut piespiestu kārtā?

Man palikusi prātā reiz kādā no apspriedēm vientuļi ierunājusies balss (tā, starp citu, piederēja grupas vadītājam Aienam Makačenam), kura vaicāja: "Bet, kā tad būs ar zaudēto cilvēku potenciālu, pieredzi un lojalitāti savam uzņēmumam?"

Atceros arī to, ka tā izskanēja kā saucēja balss tuksnesī, kurai neviens toreiz nepievērsa uzmanību. Neviens pat necentās nopietni apsvērt uzņēmuma nākotnes perspektīvas, jo nedalīta uzmanība tika pievērsta tikai un vienīgi tam, kā uzreiz samazināt ar darba apjomu saistītās izmaksas.

Arī šodien līdzīgas diskusijas notiek ne vienā vien uzņēmumā, turklāt cilvēka kapitāls atkal tiek gandrīz vai ignorēts. Tieši tāpēc, domājot par uzņēmuma turpmākās attīstības perspektīvām un to novērtēšanas iespējām, nepieciešama jauna tipa domāšana. Tie, kas paši uzņēmumā nestrādā, vērtē to tikai ekonomiskā aspektā, proti, kāda būs ieguldīto un pamatlīdzekļu atdeve. Bet pašā uzņēmumā tā veiksmē atkarīga no attieksmes pret cilvēkiem jeb, citiem vārdiem sakot, no tā, kā uzņēmumā spēsīm veidot un attīstīt pozitīvu attieksmi pret mācīšanos.

Es personīgi esmu pilnīgi pārliecināts, ka mūsdienu vadītāju galvenā problēma ir tieši tā, ka viņi nesaskata atšķirību starp divām galvenajām uzņēmuma būtības koncepcijām: ekonomisko un uz mācīšanos tendēto. Nav šaubu, ka viens no pašiem būtiskākajiem cēloņiem, kas ziemeļu puslodē nosaka uzņēmumu tik īso pastāvēšanas laiku, ir nesamierināmā pretruna starp abām minētajām koncepcijām.

No vienas puses, visu finansu ekspertu, akademiķu un vadītāju viedoklis attiecībā uz uzņēmuma veiksmīgu darbību runā par labu ekonomiskajai koncepcijai. Viņi uzskata, ka uzņēmuma būtība pamatojas uz tā izdzīvošanas nolūkā veiktajām ekonomiskajām aktivitātēm. Bet pretējā svaru kausā liekams tas, ko ikviens vadītājs saskata pats savām acīm, dzird pats savām ausīm un izjūt pats savā sirdī, proti, ka uzņēmuma patieso būtību, tā sirdsdarbību un pulsu nosaka visa uzņēmuma kā vienotas, dzīvojošas un mācīties gribošas darbinieku komandas pastāvēšana.

Lai padarītu šo uz cilvēciskajām vērtībām vērstā uzņēmuma koncepciju ticamu, mums ar to jāiepazīstas tuvāk. Kā sasaistīt priekšstatu par dzīvīgu uzņēmumu, kurš darbojas savu interešu aizstāvēšanas virzienā, ar tādu dzīvīgu uzņēmumu, kurš jutīgi reaģē uz pārmaiņām apkārtējā vidē?

## 2

# Atmiņas par nākotni

*Mācīšanās iesākas ar izpratni.* Nedz atsevišķs cilvēks, nedz uzņēmums nesāks mācīties, ja nebūs apkārtējā vidē ievērojams kaut ko interesantu. Tieši šā iemesla dēļ uzņēmuma izdzīvošana un veiksmīga turpmākā eksistence iespējama tikai tādā gadījumā, ja uzņēmums tiek vadīts, jutīgi reaģējot uz apkārtējās dzīves norisēm. Vismaz daži no uzņēmuma vadītājiem, ja arī ne pilnā mērā pašiem jāpiedalās apkārtējās pasaules norisēs, tad vismaz vērīgi un elastīgi tām jāseko. Novērotāji, kaut arī nepieciešami katrā uzņēmumā, tomēr maz ko ierauga no tiem spēkiem, kuri var būtiski ietekmēt uzņēmuma nākotni.

Turpreti uz ārpasaules norisēm jutīgi orientēts vadītājs visu ārpus uzņēmuma notiekošo aptver daudz ātrāk. Uzņēmuma vadība būs gatava reaģēt uz vides pārmaiņu izraisītajām sekām tikai tad, kad būs ievērojusi, ka ārpusē šādas pārmaiņas briest vai ir jau sākušās. Daudzas no šīm pārmaiņām pagaidām vēl ir neskaidras, jo slēpjas tuvākā vai tālākā nākotnē. Savā vēlmē par katru cenu būt lietas kursā un pārmaiņas izziņāt, lielākā daļa vadītāju pārāk daudz laika ziedo atbildes meklēšanai uz samērā nebūtisku jautājumu, proti, kas ar mums tagad notiks?

Bet tiem vadītājiem, kuri pārmaiņas uztver jau pašā sākumā, vajadzētu vairāk padomāt par kādu citu daudz nozīmīgāku

jautājumu: Ko mēs darīsim, ja tas notiks? Tikai vēlēšanās atbildēt uz pēdējo no abiem augšminētajiem jautājumiem liks uzņēmuma vadītājam kaut ko mainīt pašā uzņēmumā, lai jaunajā situācijā izdzīvotu un veiksmīgi pastāvētu arī turpmāk. Pieredze rāda, ka šādā gadījumā patiešām nepieciešama pamatīga un diezgan sāpīga uzņēmuma reorganizācija, neizslēdzot pat atteikšanos no iepriekšējā pamatbiznesa.

*Royal Dutch/Shell* 1983. gadā veiktais pētījums par uzņēmumiem, kuri nodzīvojuši garu jo garu mūžu, sniedza daudzus piemērus, kad uzņēmumiem nācās veikt fundamentālus, iekšējus pārkārtojumus, lai vētrai no sabiedrības pārmaiņu laikā noturētos virs ūdens un nenogrimtu. Pētījumu uzsākt mudināja nemiers, kas pastāvīgi valda jebkurā uzņēmumā, kura pastāvēšana atkarīga no dabas resursiem. Diskomfortu ieviesa jautājums: Kas notiks, kad naftas krājumi izsiks? Kad pētījumu gaitā konstatējām, ka līdz šim vēl nekad neviens no uzņēmumiem nav izzudis tikai tāpēc vien, ka izsikuši dabas resursi, izjutām zināmu atvieglojumu. Tomēr daudz bija tādu uzņēmumu, kuri, savu darbību pārkārtojot, no sākotnējo dabas resursu izmantošanas vai arī sākotnējā biznesa bija atteikušies. Šai ziņā klasisku un visiem zināmu piemēru sniedz gadījums ar uzņēmumu *DuPont*. Laika gaitā šis uzņēmums, izmantojot situāciju, ka tā īpašumā atradās ievērojams daudzums *General Motors* akciju, savā darbībā pārslēdzās no šaujampulvera uz ķīmisko reaktīvu ražošanu.

Kad *Shell* veiktā pētījuma rezultātā šis fakts kļuva zināms, es sev uzdevu nākamo jautājumu: Vai kāds no mūsu lielajiem un ilgu mūžu sasniegušajiem uzņēmumiem jebkad agrāk pārkārtojīs visu savu darbību nevis apstākļu spiests, bet gan tāpēc, ka jau iepriekš paredzējis gaidāmo pārmaiņu neizbēgamību?

Atbilde bija apstiprinoša. Izrādījās, ka lielākā daļa ilgmū-

žīgo uzņēmumu vismaz reizi visā savas pastāvēšanas laikā bija gaidāmās izmaiņas paredzējuši jau iepriekš. Visbiežāk nepieciešamību pārkārtot savu darbu izraisīja darijumu pasaulē samilzusi krīzes situācija. Iemesli bija dažādi, piemēram, jaunu konkurentu parādīšanās, tirdzniecības ierobežojumi, izmaiņas tirgus situācijā vai arī progresīvāku tehnoloģiju ieviešana citos līdzīgos uzņēmumos. Tā vien liekas, ka ilgu mūžu sasniegušajiem uzņēmumiem piemīt iedzimta spēja izmantot ekonomiskās krīzes savā labā, uzsākot jaunu biznesu. Bieži gadās, ka krīzi jau labu laiku pirms tās iestāšanās paredz kāds no uzņēmuma vadības. Tikai viņš tajā saskata nevis draudošu katastrofu, bet gan jaunu izdevību jeb, citiem vārdiem sakot, alternatīvu iespēju uzņēmuma augšanai un rentabilitātei. Arī šajā ziņā pieredzi varam smelties no *DuPont* uzņēmuma. Tā vadītāji, galvenokārt *DuPontu* ģimenes locekļi, rikojoties gudri un izmanīgi, iespēja "noturēties virs ūdens", veikli izvairoties no deviņpadsmitajā un divdesmitajā gadsimtā Amerikā vērojamiem zemūdens strāvojumiem tehnoloģijas, politikas un sociālajā sfērā. Savas pastāvēšanas pirmsākumos uzņēmums *DuPont* uzsāka biznesu ar dinamīta ražošanu, pēcāk pārorientējoties uz celofāna iepakojumiem un jauna veida plastmasu izstrādēm. Daži *DuPont* ģimenes locekļi, kas reizē bija arī uzņēmuma īpašnieki un augstākā līmeņa vadītāji, guva panākumus politikas jomā. Tāds bija, piemēram, Amerikas Savienoto Valstu kongresmenis un senators Pjērs S. *DuPonts* IV. Savukārt Etele *DuPonta* bija precējusies ar Teodoru Rūzveltu jaunāko. Fakti liecina, ka šīs laulības deva iespēju ģimenes klana vecākajiem veikli pārorientēties no viena biznesa veida uz otru, Otrā pasaules kara izraisītā ekonomiskā uzplaukuma laikā nostiprinot savas pozīcijas *General Motors* un ķīmisko reaktīvu ražošanas jomā.<sup>1</sup>

Citēšu vienu no mūsu pētījumā gūtajām atziņām:

Viena lieta bija jaunās iespējas vai arī draudošās briesmas apzināties, bet pavisam cita – stimulēt tādas izmaiņas, kādas nepieciešamas, lai radušos iespēju izmantotu par labu sev. Ir ievērojama atšķirība starp uzņēmumiem, kuri draudus un iespējas tikai akli vēro, un tiem, kuri uz tām nekavējoties reaģē un nebaidās mainīt savu profilu.<sup>2</sup>

Kā šie uzņēmumi spēja radušās problēmas atrisināt? Mēs pie šī jautājuma šajā grāmatā atgriezīsimies atkal un atkal, jo to izdzīvošana bija atkarīga no dzīvīga uzņēmuma visu četru raksturlielumu klātesamības. Atgādināšu, kādi tie bija: spēja pielāgoties apkārtējai pasaulei (mācīšanās), uzņēmuma raksturs un identitāte (*persona*), tā saikne ar cilvēkiem un struktūrelementiem gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā (ekoloģija) un veids, kādā tas laika gaitā attīstījās (evolūcija). Mums bija iespēja pārlicināties, ka no visiem minētajiem raksturlielumiem vispieejamākais un tas, ar kuru vairumā gadījumu vajadzētu sākt, bija tieši mācīšanās. Ilgu mūžu nodzīvojušie uzņēmumi jutīgi reaģēja uz pārmaiņām gan pašā uzņēmumā, gan apkārtējā vidē. Šo reaģētspēju neizraisīja nedz maigums, nedz atbildība sabiedrības priekšā. Tās vienīgais stimulants un dzinējspēks bija paša dzīvīgā uzņēmuma savtīgās intereses.

Aiz tēlotā jutīguma pret sabiedrību (tā mēs rakstījām mūsu pētījumā) parasti slēpās ļoti pragmatiska attieksme un atskārsme, ka ... izmanīga veiklība un ātra reakcija... palīdzēja nodrošināt biznesa tālākajai attīstībai labvēlīgu klimatu.<sup>3</sup>

Paanalizēsim Zviedrijas uzņēmuma *Stora* likteni. Ja šodien mokoši asi izjūtat darījumu pasaules nepastāvīgumu, padomājiet par tām grūtībām, ar kādām nācās saskarties uzņēmumam *Stora*. Pirmās rakstveida liecības par šo uzņēmumu datētas ar

1288. gadu. Toreiz tās bija vara ieguves raktuves Dalekarlijā, vienā no provincēm Zviedrijas centrālajā daļā.

Kad piecpadsmitajā gadsimtā uzņēmums iegāja savā 270. gadskārtā, tam, lai saglabātu savu neatkarību un identitāti, nācās stāties pretī Zviedrijas karaļa tikojumiem. Visi Eiropas valstu valdnieki, cīnoties par centralizētas varas nostiprināšanu savas valsts teritorijā, izmisīgi centās papildināt valsts kasi, un viņu augošās prasības nopietni apdraudēja tādu uzņēmumu kā *Stora* pastāvēšanu. Tāpēc *Stora* iesaistījās Zviedrijas politiskajā darbībā, tādējādi ne tikai piesaistot sev jaunus finansu līdzekļus, bet saņemot savam biznesam nozīmīgu atbalstu, ko sniedza pašmāju Dalekarlijas provinces zemnieki ar savu darbu. Visbeidzot, kalnrūpniecības uzņēmuma *Stora* vadītājiem izdevās atrast izdevīgu veidu, kā svārstīgo vides pārmaiņu fonā visveiksmīgāk organizēt sava uzņēmuma darbību. Lūk, ko raksta kāds tālaika vēsturnieks:

“Kalnās tika nodibināta neatkarīga militāras ievirzes ģilde. Ģildes locekļiem tajā valdošie noteikumi bija noteicošāki nekā valsti izdotie likumi. Turklāt ģildes meistara vārdiem bija daudz lielāks svars nekā tiesneša spriedumam.”<sup>4</sup>

Ja šajā nemierpilnajā laikā uzņēmums, ignorējot politisko situāciju valstī, visu uzmanību būtu pievērsis tikai savu iekšējo problēmu risināšanai, tā pastāvēšana varētu tikt nopietni apdraudēta. Bet *Stora* rikojās citādi. Tā, piemērojoties apkārtējās pasaules prasībām, attiecīgi izmainīja arī pati savus mērķus un rīcības metodes. Šādi rīkoties garu gadsimtu gaitā uzņēmumam nācās ne vienu reizi vien, izdzīvojot gan laika periodu no viduslaikiem līdz reformācijai, gan pārdzīvojot tādu vēsturisku viļņošanos kā karadarbību sešpadsmitā un

septiņpadsmitā gadsimta mijā, gan pieredzot industriālo revolūciju, gan arī noturoties abu divdesmitā gadsimta pasaules karu ugunīs. Lai spētu iztēloties, cik grūti *Storai* nācās piemēroties šīm vēsturiskajām svārstībām, atcerieties, ka uzņēmuma vadītāju rīcībā nebija praktiski tikpat kā nekādas informācijas par notikumiem pasaulē. Tā kā toreiz vēl nebija ne telefona sakaru, nedz aeroplānu, nedz elektronisko sakaru tiklu, tad nācās iztikt ar ziņojumiem, kurus piegādāja skrējēji, zirgu pasts un kuģu satiksme. Ja pašu spēkiem vēl cik necik bija iespējams gūt pārskatu par sava biznesa attīstību citviet pasaulē, tad attiecībā uz globālu pārskatu iegūšanu par darījumu norisēm visas pasaules mērogā vispār nebija ko runāt. Tāpat arī maz ticams, ka *Storas* augstākā līmeņa vadītājiem bija laiks domāt par apkārtējās sabiedrības vēlmēm un vajadzībām. Un tomēr uzņēmuma izdzīvošanas interesēs bija nepieciešama savlaicīga reakcija uz pārmaiņām apkārtējā sabiedrībā. Dažkārt no tās bija atkarīga pat uzņēmuma vadītāju dzīvība.

Turpmāko gadsimtu gaitā, *Storai* sakopojot spēkus, lai pārvarētu sabiedrisko un politisko spēku pretestību, uzņēmums nemitīgi mainīja savas darbības virzienu, no vara ieguves pārorientējoties uz mežrūpniecību, no dzelzs kausēšanas uz ūdens enerģijas izmantošanu, visbeidzot nonākot līdz papīra, celulozes un ķīmisko preparātu ražošanai. Mainījās ne tikai pats darbības profils, bet arī ražošanas tehnoloģijas. Tvaika dzinēju vietā nāca iekšdedzes dzinēji, tos, savukārt, nomainīja elektriskā piedziņa, līdz mūsdienās pār visiem iepriekšējiem pārākas izrādījās mikroshēmas.

Atskatoties pagātnē, katra no šīm izmaiņām, liekas, prasīja Herkulesa cienīgas pūles, lai gan cilvēkiem, kuri uzņēmumu vadīja tajos tālajos laikos, tā varbūt nemaz nelikās, jo uzņēmuma darbības sakārtošana notika pakāpeniski un it kā gluži nemanāmi. Nav šaubu, ka dažas no piedzīvotajām pār-

maiņām visai jūtami satricināja uzņēmuma pamatus, bet *Stora* tāpat kā visi pārējie mūsu pētījumā par visveiksmīgākajiem atzītie uzņēmumi spēja šīs dramatiskās pārmaiņas pārdzīvot, *šajās norisēs nezaudējot nedz savu korporatīvo identitāti, nedz arī korporatīvo pastāvēšanas pilnasinīgumu*. Tas var nozīmēt tikai vienu, proti, šie uzņēmumi noreagēja uz pārmaiņām drīzāk agrāk nekā vēlāk un drīzāk, nojautas vadīti, nekā nostādīti fakta priekšā.

## Mainišanās līdzī apkārtējās pasaules izmaiņām

Mūsdienās biznesa cilvēkus neinteresē sabiedrības attieksme pret tādām problēmām kā nacionālā suverenitāte, koloniālisms, imperiālisms, apkārtējās vides piesārņojums, vides konservācija, ekspluatācija, pakāpeniska vidusšķiras izzušana un pat brīvais tirgus, kas rada priekšnoteikumus tās bojāejai. Tādas sociāla rakstura pārmaiņas kā sievietes lomas palielināšanās, brīvā laika pavadīšanas iespēju dažādošanās, izmaiņas transportā un pat patērētāja gaumes attīstīšana nemitīgi izraisa jaunas darba iespējas un jaunus tirgus, vecajiem izirstot. Vērojama mežonīga un nevaldāma tādu ekonomisko rādītāju celšanās un lejupslīde, kādi ir starptautiskais valūtas kurss, inflācijas koeficients, procentu likmes un dzīves cikla uzkrājumi produkta veidā. Runājot par pēdējo, jāatzīmē, ka pirmajā vietā šeit neapšaubāms līderis ir elektroniskās rūpniecības ražojumi. Mainās arī akcionāru attieksme. Pakļāvīgumu nomaina prasīgums un otrādi. Berlīnes mūra nojaukšana iezīmēja krasu politiskās situācijas maiņu, kuras rezultātā dažās valstīs tika atcelta 70 gadu ilgā komunisma hegemonija. Visi minētie faktori būtiski ietekmē uzņēmuma biznesa vidi.

Apzīmējums "vide" šajā darbā nav lietots saistībā ar dabas ekoloģiju. Esmu šo jēdzienu drizāk lietojis nolūkā apzīmēt visu to spēku kopumu, kurš ietekmē uzņēmuma darbību. Pēdējo divdesmit gadu laikā tajā biznesa vidē, kurā nācies pastāvēt un darboties visiem mūsdienu uzņēmumiem, bija vērojams nemitīgs svārstību pieaugums gan biežuma, gan apjoma ziņā. Šo svārstību ietekmē savukārt mainās uzņēmuma korporatīvā stratēģija. Uzņēmuma darbības pārstrukturēšanas un dažādu tehnoloģisku jauninājumu ieviešanas gaitā nereti gadās piemirst, kā vārdā tas viss tiek darīts. Citiem vārdiem sakot, no uzmanības loka izslid pats galvenais mērķis, proti, pienācīgi noreāģēt uz ārējās pasaules mainīgajām norisēm.

Ir reizes, kad uzņēmuma rīcībā esošā ražošanas un tirdzniecības informācija, produktu klāsts un darba attiecības atbilst situācijai apkārtējā pasaulē. Nevienam nav lieki jāpaskaidro, ka šāda situācija nozīmē labi noregulētu uzņēmuma darbību, ieskaitot labu darba organizāciju, kvalificētus kadrus un gatavību pārmaiņām. Uzņēmuma vadītājiem šādā situācijā nav nedz jāattīsta, nedz jāievieš jaunas koncepcijas. Uzņēmuma vadīšana vērsta uz to, lai esošos resursus novirzītu uz uzņēmuma augšanu un attīstību. Šāds darbs sniedz lielu gandarījumu. Tas nozīmē, ka kapitāls un cilvēku talants tiek novirzīts uz tiem uzņēmuma darbības sektoriem, kuri labvēlīgā vides situācijā varētu sniegt vislielāko atdevi. Šie sektori savukārt gūst iespēju uzņēmuma ietvaros palielināt savu ietekmi, vārst plašumā darbību un visādā veidā arī citādi nostiprināt savas pozīcijas.

Bet tieši tad, kad uzņēmums veiksmīgi pārvarējis visus iepriekšējās situācijas radītos šķēršļus un lieliski noregulējis savu darbību, pienāk brīdis, kad apkārtējā biznesa situācijā atkal sākas pārmaiņas. Tās nonāk pretrunā ar veidu, kā uzņēmuma vadība strukturējusi tā darbību līdz šim. Disharmonijā ar

jaunajiem vides apstākļiem nonāk galvenokārt tās lielās, labi organizētās un ietekmīgās uzņēmuma struktūrvienības, kuras iepriekšējās struktūras ietvaros bija guvušas vislielākos panākumus. Ja disharmonija pārsniedz pieļaujamās robežas, uzņēmumam neatliek nekas cits, kā arī pašam fundamentāli pārkārtot savu darbību.

*Pastāvīgas, dziļas un vētrainas pārmaiņas apkārtējā darījumu pasaulē izvirza nepieciešamību nemitīgi mainīt arī vadīšanas stilu pašā uzņēmumā. Tas nozīmē veikt nemitīgus un būtiskus pārkārtojumus uzņēmuma iekšējā struktūrā.* Daudzu psihologu izpratnē šī principa ievērošana ir būtisks mācīšanās aspekts.

Šim imperativam ir svarīga loma uzņēmuma vadīšanā. Nepieciešamības gadījumā uzņēmumam jābūt spējīgam izmainīt savu mārketinga politiku, piedāvātās produkcijas klāstu, ražotņu izvietojumu, izmantojamās tehnoloģijas un darba organizāciju. Tas viss tiek darīts nolūkā pastāvēt harmonijā ar apkārtējās vides apstākļiem. Fundamentālas izmaiņas finansu jomā var likt bankām apsvērt iespējas rast jaunus noieta tirgus un apgūt jaunus produkcijas veidus, radikāli izmantojot tās rīcībā esošo potenciālu. Naftas cenu celšanās (kas naftas biznesa jomā ir ikdienas parādība) var izraisīt nepieciešamību pārkārtot savu darbību, piemēram, aviolinijām. Tām šādā situācijā nākas pārskatīt izmaksas, cenu politiku, lidojumu grafiku un nodrošinājumu ar tādām lidmašīnām, kuras patērē mazāk degvielas. Tiklīdz uzņēmums šādā veidā savu darbību pārkārtojis, tas vairs nav tāds pats, kā bija pirms tam. Uzņēmuma dzīvē sācies pavisam jauns etaps. Tieši tāda ir mācīšanās galvenā jēga.

Lai spētu istenot šādu mācīšanos, uzņēmuma vadītājiem jāspēj skaidri saskatīt to, kas notiek ārpus tā sienām. Es vēleiz uzsveru, ka mācīšanās iesākas ar izpratni un apzināšanos. Kā gan citādi lai uzņēmuma vadītāji zinātu, kad pienācis laiks

kaut ko tā darbībā mainīt? Kā gan citādi būtu iespējams rast visoptimālāko rīcības veidu nolūkā atkal pastāvēt harmonijā ar apkārtējo vidi? Un tomēr korporatīvajiem vadītājiem, visu uzmanību pievēršot veicamā darba detaļām, nereti ir tikai visai aptuvena nojausma par ārpasaules diktētajām prasībām pēc iekšējas pārkārtošanās. Viņi apkārtējās pasaules spiedienu ne redz, nedz arī tiecas jutīgi reaģēt uz norisēm, kuras brīdina par tā esamību, nedz saskata to, kā šis spiediens mainās.

Kāpēc uzņēmumu vadītājiem šādu jutīgumu tik grūti sevi uzturēt? Kāpēc uzņēmumi nespēj jau savlaicīgi pamanīt gaidāmo pārmaiņu priekšvēstnešus? Pildot *Shell* uzņēmumā korporatīvās plānošanas koordinators pienākumus, man vajadzēja uz šo jautājumu rast atbildi. Ja uzņēmums jau laikus spētu gūt nojausmu par gaidāmām pārmaiņām apkārtējā vidē un, tās vadīts, veiktu uzņēmuma iekšējo pārstrukturēšanu, aiztaupītos daudzas negācijas, proti, nenāktos zaudēt nedz kapitālu, nedz pārdzīvot sociālas grūtības. Turklāt tas attiecas ne tikai uz mūsu, bet gan pilnīgi visiem uzņēmumiem. Kas ir tas iemesls, kas uzņēmuma vadībai liedz saskatīt un saklausīt to, kas notiek ārpus uzņēmuma sienām?

Laika gaitā, meklējot atbildi uz izvirzīto jautājumu, esmu guvis piecas atšķirīgas atziņas. Pirmās divas vai trīs droši vien zināmas ikvienam no jums, jo pauž vārdos neizteiktu, bet dzīvē uz katra soļa sastopamu mītu par to, kāpēc vadītājs nespēj pareizi novērtēt apkārtējās pasaules norises.

## Pirmā atziņa.

### Vadītāji neizceļas ar īpašu gudrību

Biznesa komentētāji un akadēmiķi, atskatoties pagātnē, konstatējuši vai arī ļāvuši nojaust, ka uzņēmumu vadītāji, bū-

dami akli, kurli vai vienkārši aprobežoti, rikojušies kā absolūti nevēgas. Ja tā nebūtu bijis, kāpēc gan lielie Amerikas Savienoto Valstu uzņēmumi, kuri darbojās dzelzceļu sfērā, nepievērsa uzmanību tam, ka līdztekus sliežu ceļiem divdesmitā gadsimta sākumā tika ierīkotas autostrādes? Kāpēc sadzīves elektropreču ražotāji Rietumos jau laikus nepievērsa uzmanību spēcīgu, konkurētspējīgu uzņēmumu izveidei Japānā un Korejā, pēcāk burtiski nonākot to ielenkumā? No šiem piemēriem kļūst skaidrs, ka biznesa darboņiem nepiemīt pietiekami liels intelektuālais potenciāls, lai veiksmīgi tiktu galā ar apkārtējā vidē notiekošajām pārmaiņām.

Ši skaidrojuma daļa man nekad nav bijusi tikama. Vairums darijumu pasaules cilvēku, ar kuriem man nācies sastapties, patiesību sakot, taču nav nedz akli, nedz kurli, nedz aprobežoti. Jebkurā gadījumā tā problēma, ar kuru savā darbā jāstopas uzņēmuma vadītājam, neprasa tikai vienpersonīgu rīcību no saprāta pozīcijām, bet, prognozējot gaidāmās pārmaiņas, liek izmantot visa uzņēmuma kopīgo intelektuālo potenciālu.

## Otrā atziņa. Acis atveras tikai tad, kad krīze jau sākusies

Meklējot atbildi uz jautājumu, kāpēc uzņēmumu vadītāji nespēj prognozēt notikumu turpmāko attīstību, vērsos pie vairākiem profesionāliem psihologiem. Uzzināju, ka cilvēkiem vispār raksturīga nepatika pret pārmaiņām. Patiesību sakot, to pat varētu dēvēt par pretošanos pārmaiņām. Nevarētu teikt, ka šāda attieksme nāktu par sliktu gan atsevišķam cilvēkam, gan visai sabiedrībai kopumā. Nevienam jau nav jāmainās tikai pašas mainīšanās dēļ. Psihologi tomēr atzina, ka gadījumos, kad

pārmaiņas nepieciešamas izdzīvošanas nolūkā, šo pretestību nākas pārvarēt, un bez mokošām un ilgstošām sāpēm to izdarīt nemaz nav iespējams.

Runājot par uzņēmuma korporatīvu vadīšanu, sāpju vietā tiek lietots termins "krīze". Atbilstoši šai teorijai ieilgušas krīzes situācijā uzņēmuma darbinieki jūtas sāpināti un izjūt nepieciešamību sākt rīkoties. Dzīvē nereti dzirdam uzņēmumu vadītājus izsakām apmēram šāda satura apgalvojumu: "Tas, kas šim uzņēmumam vajadzīgs, ir viena jauka un ne visai nopietna krīze. Tas ir vienīgais veids, kā te kaut ko iespējams mainīt."

Nevar noliegt, ka daudzus fundamentālus pārkārtojumus patiesi izraisījušas krīzes. Sarunas ar tādu uzņēmumu vadītājiem, kuriem, piemērojoties vides diktētajām prasībām, patiesi nācies pārstrukturēt sava uzņēmuma darbību, vienmēr caurauž atmiņas par to, cik sāpīgs bijis laiks pirms pārmaiņu ieviešanas. Jāatzīst, ka sāpīgs šis process ir ne tikai uzņēmumam vien. Padomāsim kaut vai par situāciju, kāda 1986. gadā izveidojās OPEC (naftu eksportējošo valstu organizācija. *Tulk. piez.*). Padomāsim par to, kas pēdējo desmit gadu laikā notika ar daudzām arodbiedrībām. Vai arī par mūsdienu pārejas perioda grūtībām bijušās Padomju Savienības teritorijā. Jebkurš no minētajiem gadījumiem bija saistīts ar pārmaiņām apkārtējā pasaulē. Visi brīdinājumi tiek pilnībā ignorēti, līdz kamēr disharmonija jau atspoguļojas uzņēmuma darbības ceturkšņa pārskatos, kad sākt rīkoties jau gandrīz ir par vēlu. Un pat tad uzņēmumu vadītāji nereti turpināja sīksti turēties pie savu laiku pārdzīvojušā uzņēmuma darbības stila. Tika savilkta jostas. Tika pazaudēts darbs. Stresa pārņēmtie cilvēki cīnījās par savu vietu zem saules. Visbeidzot uz spēles tika likta paša uzņēmuma pastāvēšana kā tāda. Un tikai tad, turklāt visai negribīgi, cilvēki sāka samierināties ar domu, ka ceļā uz pārkārtošanos tomēr nāksies mācīties.

Neraugoties uz krīžu izraisīto stresu, daudziem uzņēmumu vadītājiem tās patik. Beidzot, viņuprāt, pienācis laiks kaut ko *darīt pa īstam*. Tā kā laiks kļuvis visai ierobežots, uzņēmums beidzot var sākt aktīvi rīkoties bez jebkādam garām konsultatīvām apspriedēm. Šādā situācijā veiksmīgs izrādās autokrātisks un apņēmīgs vadišanas stils. Lēmumu pieņemšanai nav pārāk daudz laika. Vara ir centralizēta un koncentrēta dažu domāt spējīgu uzņēmuma vadītāju un arī zemākstāvošu darbinieku rokās. Citiem vārdiem sakot, uzņēmumā gaidāmas negatīvas pārmaiņas, jo viss iet uz izputēšanu.

Vai tas nozīmē, ka krīze ir vienīgais ceļš virzienā uz mācīšanos? Bet varbūt tā ir mācīšanās obligāts priekšnoteikums? Ir taču arī daudz dažādu tādu krīžu, kuras gandrīz nekādi nav nosaucamas par uzņēmuma adaptācijas iedvesmotājām. Nu kaut vai naidīgi noskaņota uzņēmuma vadības grožu pārņemšana savās rokās. Vai spēcīga konkurenta parādīšanās. Vai varbūt negaidīti tiesu darbi. Šādas krīzes norit pēc līdzīga scenārija, kurā vērojamas daudzas kopīgas iezīmes:

- ◆ Vienā jaukā brīdī, uzņēmuma turpmākās attīstības perspektīvām pasliktinoties, kad draudpilnā situācija kļūst gandrīz vai taustāma vai arī nelaime jau notikusi, un, izjūtot pārmaiņu nenovēršamību, vadītāji sāk kopīgi meklēt izeju no radušās situācijas.
- ◆ Kad tas beidzot notiek, laika parasti atlicis pavisam maz.
- ◆ Tā kā laiks ir ļoti ierobežots, arī rīcības variantu nav daudz, turklāt tie ne vienmēr ir optimāli. Vairumā gadījumu tiek pieņemts tāds rīcības variants, kura īstenošana prasa vismazāk laika.
- ◆ Iespējamie rīcības varianti ir smagi un prasa lielus upurus. Kā likums, tie ievērojami grauj cilvēka morāles principus un ir grūti īstenojami dzīvē, saglabājot jau nostabilizējušos uzņēmuma

korporatīvo identitāti neskartu. Šie pasākumi ietver krasu naudas apgrozības kāpinājumu, produkta pašizmaksas pazemināšanu, kapitālieguldījumu samazināšanu, štatu samazināšanu utt.

♦ Krīze uzskatāma par ciklu, kurš pats sevi pastiprina. Jo dziļāk tā uzņēmumu skar, jo vairāk izdevīgo rīcības iespēju tiek palaistas neizmantotas un jo vairāk uzņēmumā izjūtams katastrofāls laika trūkums. Tas viss kopā izvēles iespēju ierobežo vēl vairāk, un uzņēmums līdz ar to krīzes radītās sekas izjūt vēl smagāk. Visieteicamāk būtu rīkoties, gaidāmās krīzes sekas jau savlaicīgi paredzot iepriekš.

Bet vai iespējams uzņēmumā īstenot fundamentālas pārmaiņas, balstoties tikai uz vadītāja iepriekšparedzēšanas spēju? Dzīvē tā notiek tad, ja uzņēmuma vadītājs jau savlaicīgi pamanījis brīdinājuma signālus, kuri liecina par krīzes tuvošanos. Turklāt tam jānotiek, pirms krīzes situācija sasniegusi to robežu, aiz kuras uzņēmums sāk zaudēt savas optimālās izvēles iespējas. *Īsi sakot, rīkoties pēc nojautas nozīmē laikus pamanīt krīzes priekšvēstnešus, nevis pamosties tad, kad tā jau klauvē pie durvīm.*

Un tagad uzklausīsim psihologu viedokli. Viņuprāt, būtisku pārmaiņu ierosinātājas vienmēr ir samilzušās krīzes situācijas. Šī atziņa izskan diezgan pesimistiski, un man ar to grūti samierināties. Citiem vārdiem sakot, tas nozīmē, ka, nokļūstot disharmoniskā vidē, uzņēmuma vadītājs būtībā neko nespēj pasākt, jo norises virknējas viena aiz otras, nenovēršami vedot pretī iznīcībai. Līdz ar to business uzskatāms par kaut ko līdzīgu azartiskai spēlei jeb, teiksim, grieķu tragēdijai. Mūsu liktenis – milēt un ciest. Un nav ko cerēt uz brīnumu situācijas uzlabošanās veidā.

## Trešā atziņa. Mēs spējam saskatīt tikai to, ko reiz jau esam pieredzējuši

Attīstoties jaunajam kognitīvās psiholoģijas virzienam un padziļinātiem pētījumiem cilvēka apziņas sfērā, daži psihologi izvirzīja tēzi, ka cilvēks spēj "saskatīt" tikai to, ko kaut kādā mērā pieredzējis jau agrāk. Lai apziņa uztvertu no ār pasaules nākušu signālu, tam jāatbilst apziņā jau esošai matricai, kura radusies senāku notikumu rezultātā.

Lai iepriekš teikto labāk izprastu, paanalizēsim gadījumu ar kādu iezemiešu cilts virsaiti, kuru angļu pētnieku grupa divdesmitā gadsimta sākumā aizveda uz Singapūru. Angļi bija šo cilvēku atraduši kādā nomaļā kalnu ielejā Malaizijas pussalā. Viņa cilts vēl aizvien dzīvoja akmens laikmetā. Šie cilvēki nepazīna pat riteni. Neraugoties uz to, cilts virsaitis bija ļoti gudrs cilvēks, ar kuru patikami sarunāties. Protams, tas kļuva iespējams tikai pēc tam, kad sarunas biedri sāka cits citu saprast. Likās, ka virsaitis dziļi un saprātīgi izprata savas pasaules norises.

Un tā nu zinātnieki nolēma izdarīt eksperimentu, lai pārlicinātos, kas notiks, kad viņi šo vīru nogādās Singapūrā. To lauk tā jau bija kļuvusi nozīmīga jūras osta, kuras reidā noenkurojās lieli okeāna kuģi. Pilsētas siluetā izcēlās daudzstāvu nami. Runājot par ekonomiku, Singapūrā bija attīstījusies tirgus ekonomika ar visām tai raksturīgajām infrastruktūrām. Pilsētā norisinājās dzīva tirdzniecība. Singapūras sabiedrība bija nesalīdzināmi daudzslāņaināka nekā cilts kopiena, no kuras bija cēlies virsaitis. Zinātnieki veselas divdesmit četras stundas no vietas vadāja virsaiti pa pilsētu, un pār nabaga cilvēku gāzās vesela informācijas lavīna, kas deva ierosu potenciālām izmaiņām viņa cilts dzīvē. Pēc tam zinātnieki virsaiti nogādāja

atpakaļ nomaļajā kalnu ielejā un sāka to iztaujāt par Singapūrā gūtajiem iespaidiem.

Izrādījās, ka no visiem pieredzētajiem brīnumiem virsaitim uzmanības vērts bija licies viens vienīgs, proti, viņš bija redzējis kādu vīru nesam uz muguras vairāk banānu, nekā, pēc virsaiša domām, cilvēks vispār spēj panest. Lietas, ar kurām prāts nekad agrāk nav saskāries, tas vienkārši nespēj ieraudzīt. Virsaitim absolūti neko neizteica nedz daudzstāvu nami, nedz milzīgie kuģi. Bet, ieraudzījis tirgus pārdevēju stumjot ar banāniem piekrautus ratiņus, viņš uzreiz izrādīja par tiem interesi. Visi pārējie iespējamo pārmaiņu signāli sniedzās tik tālu pāri virsaiša iepriekšējās dzīves pieredzei, ka to, ko redzēja acis, apziņa gluži vienkārši atteicās pieņemt.

Šajā skaidrojumā ir daļa patiesības. Bet ar to nepietiek, lai saprastu, kāpēc uzņēmumi nespēj pamanīt signālus, kuri liecina par pārmaiņām apkārtējā vidē. Pieņemot šādu izskaidrojumu, mums nāktos atzīt, ka senie, tradīcijām bagātie uzņēmumi vienmēr ir pārāki par jaunākiem uzņēmumiem, kuru saknes tik dziļā pagātnē neiesniedzas, vismaz tiktāl, cik runa ir par elastīgu rīcību. Iemesls ir pavisam vienkāršs – senie uzņēmumi ir uzkrājuši daudz lielāku pieredzi, no kuras smelties ierosmi un zināšanas, lai tās sasaistītu ar jaunu ideju un jēdzienu sistēmu.

Es personiski domāju, ka šāda notikumu dinamika ir pareiza. Sens uzņēmums ar ilggadīgu pieredzi spēj saskatīt vairāk nekā jauns un tikko izveidojies. Un tomēr arī senie, savā mūžā daudz pieredzējušie uzņēmumi tikai retos gadījumos spēj uztvert gaidāmo pārmaiņu signālus. Statistikas dati pārlicinoši apstiprina to, ka senie uzņēmumi krīzes situācijās postošajām sekām pakļauti tikpat lielā mērā kā to jaunākie brāļi. Tātad te noteikti darbojas vēl kāds faktors.

## Ceturtā atziņa. Mēs nevaram saskatīt to, ko redzēt nemaz nevēlamies

Naftas rūpniecības jomā mēs uzņēmuma vēriguma un reaģēt-spējas nozīmi pirmo reizi saskatījām triju vislielāko krīžu laikā divdesmitā gadsimta septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados. Pirmā krīze bija saistīta ar OPEC naftas piegādēm 1973. gadā. Otro krīzi izraisīja Irānas šaha gāšana 1979. gadā, bet trešo krīzi radīja naftas cenu pazemināšanās 1986. gadā. Ikvienā no lielākajiem ar naftas biznesu saistītajiem uzņēmumiem atradās vismaz daži cilvēki, kuri krīzes iespējamību paredzēja jau iepriekš, savlaicīgi brīdinot par to sava uzņēmuma vadītājus. Bet, neraugoties uz to, lielākā daļa uzņēmumu savlaicīgi īstenot pārmaiņas savā iekšējā struktūrā tomēr nepaguva. Līdz divdesmitā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem uzņēmumu nespēja prognozēt gaidāmās pārmaiņas sasniedza apogēju, kad divu uzņēmumu no "septiņām māsām" jeb septiņiem visietekmīgākajiem naftas rūpniecības magnātiem, kuri septiņdesmito gadu sākumā likās absolūti droši un stabili, pozīcijas kļuva ievērojami vājākas vai arī tiem nācās apvienoties. Tolaik bankrotēja arī daudzi mazāki ar naftas biznesu saistīti uzņēmumi.

Kāpēc tā notika? Viens no galvenajiem cēloņiem bija ievērojami uzrāvēni un kritumi naftas izpētes un ražošanas jeb I&R jomā (angļu valodā I&R atbilst saīsinājums E&P jeb *exploration and production*. Tulk. *piez.*). Tas ir viens no posmiem to modernām tehnoloģijām apgādāto uzņēmumu darbībā, kuru pārziņā ir naftas urbumi un jēlnaftas pārdošana. 1973. gada krīze naftas piegāžu jomā, kuru Amerikā dēvē par OPEC embargo uz naftu, jēlnaftas cena negaidot pacēlās līdz šim vēl nepieredzētā augstumā. Tādā limenī tā noturējās trīspadsmit

gadus. Lai gan šī cenu celšanās ļoti spēcīgi ietekmēja gandrīz visu cilvēku dzīvi kā pašos naftas uzņēmumos, tā arī pārējā pasaulē, pašā I&R nekādas krīzes nebija, jo tās produkts pēkšņi bija kļuvis dārgāks. Ja agrāk viens barels naftas maksāja divus dolārus, tad tagad tā cena bija paaugstinājusies līdz trīsdesmit dolāriem. Tātad I&R attiecības ar ār pasauli bija pat vairāk nekā harmoniskas.

Šis attiecību harmoniskums izraisīja pārmaiņas arī resursu sadales sfērā. Vienu reizi, iespējams, 30 procenti no naftas uzņēmumu kopējā budžeta tika novirzīti uz I&R. Tagad šī struktūrvienība saņēma 50 procentus, bet dažos uzņēmumos – pat septiņdesmit procentus. Esošo I&R struktūrvienību vadītājiem lieliski paveicās karjeras iespēju ziņā. Turklāt šajās struktūrās sāka strādāt daudz jaunu un talantīgu cilvēku, jo tā bija kļuvusi par vietu, kas solīja veiksmi un panākumus. Raksturīgs šim laikam bija tas, ka nozīmīgākajos ar naftas biznesu saistītajos uzņēmumos augstākā līmeņa vadītāji aizvien biežāk sāka izvīrīties tieši no I&R struktūrvienībām.

Tā pienāca 1986. gads. Naftas cena negaidīti pazeminājās līdz desmit dolāriem par barelu. Tagad krīze skāra tieši I&R struktūrvienības. Viņi disharmoniju ar ārējo pasauli izjuta visāpīgāk. Situāciju vēl kritiskāku padarīja apstākļi, ka naftas uzņēmumu reorganizācijas rezultātā vara bija sakoncentrēta no I&R nākušo vadītāju rokās. Viņiem bija lieliski veicies harmonisko attiecību periodā, bet toties disharmonijas apstākļos viņi jutās daudz vairāk apdraudēti. Tā kā no I&R struktūrvienībām nākušo vadītāju domāšanas veids bija tendēts uz izpēti un ražošanas jomu, tad lauvas tiesu no visiem resursiem vēl aizvien turpināja saņemt tieši I&R. Šāds vadītāju kontingents nespēja ne tikai nodrošināt šo līdzekļu atdevi, bet nespēja arī mainīt nedz sava darba metodes, nedz domāšanas veidu. Daudzos uzņēmumos nevēlēšanos kaut ko darīt pārmaiņu virzienā

viņi attaisnoja ar aizbildināšanos, sakot, ka “gan jau viss nokārtosies un naftas cenas atkal stabilizēsies”.

Uzsākt fundamentālu pārkārtošanos bija grūti arī emocionālā ziņā. Vispirms jau I&R vadītājiem daudz ar naftas biznesu saistītajos uzņēmumos vajadzēja samierināties ar faktu, ka turpmāk ne viņu atzītās prioritātes, nedz arī zināšanas panākumu kaldināšanā vairs nebūs noteicošas. Turklāt uzņēmumos atklājās, ka vadības izvēlētā stratēģija iekšējās pārkārtošanās virzienā jau pēc savas dabas sniedz daudz mazāk gandarījuma un atdeves nekā tas pasākumu komplekss, kas vērsts uz uzņēmuma darbības vēršanu plašumā. Vidē, kur nekāda augšana nenotiek, nav iespējams saglabāt savas līdzšinējās pozīcijas, nedarot neko citu, kā vien ieguldot uzņēmumā arvien lielākus līdzekļus. Ir jāpazemina pašizmaksa. Nākas ievērot mērenību, un cilvēks sāk meklēt iespēju uzsākt jaunu biznesu, kurā risks ir daudz lielāks, iespēja kļūdities (bez fatālām sekām) – ierobežotāka, bet atdeve – ievērojami neskaidrāka.

Saprotams, ka tie, kuri jau iepriekšējā krīzes situācijā paguvuši pierast pie sakāpinātām emocijām, pretosies jebkādiem jauninājumiem arī pašreizējā situācijā. Darbības virziena maiņa nekad nav tikama tiem vadītājiem, kuri iepriekšējā krīzes situācijā izvirzījušies vadībā. Tāpēc preses slejās netrūkst piemēru, kur uzņēmuma vadība svārstīgas vides kontekstā atliek savas līdzšinējās un, jāatzīst, sekmīgās politikas nomainīšanu uz pārāk tālu nākotni un tieši tāpēc ieslīgst vēl lielākās grūtībās.

No šīm emocionālajām mokām izvairīties nav iespējams. Tās pavada ikvienu pārkārtošanās procesu. Atklāti sakot, nav viegli tikt ar tām galā. Bet tās nedrīkst uzņemt kā likteņa nolēmtību, jo pretējā gadījumā uzņēmums nekad nespēs iekšēji mainīties. Gadījums ar *Storu* taču parādīja, ka iespējams arī pavisam citāds rezultāts. Šādam stāvoklim pretējā svaru kausā

liktas milzīgas cerības uz uzņēmuma pilnveidošanos un panākumiem.

Bez tam tā vien liekas, ka atsevišķiem cilvēkiem piemīt daudz lielākas spējas ielūkoties nākotnē nekā uzņēmumiem. Tā nu mēs, izvērtējuši *Shell* pētījuma rezultātā gūtās pirmās četras atziņas, sākām vērīgāk ielūkoties cilvēka apziņas piemērošanās spēju kognitīvajā aspektā. Kas tad, pēc psihologu domām, bija tas faktors, kurš cilvēkam ļāva ielūkoties nākotnē un prognozēt tās norises? Un vai uzņēmumiem vispār kaut kas tāds ir pa spēkam?

## Piektā atziņa. Mēs spējam saskatīt tikai to, kas mūsu skatījumā uz nākotni iederas

*Shell* pētījuma ietvaros veiktais darbs mūs saveda kopā ar Deividu Ingveru, Neiroloģijas fakultātes dekānu Lundas universitātē Zviedrijā.<sup>5</sup> Viņa pētījumu rezultāti, kuri plašākam lasītāju lokam kļuva pieejami tikai 1985. gadā, liecina, ka cilvēka smadzenes nemitīgi tiecas izzināt nākotni. Cilvēks ikvienā savas dzīves mirklī tīri instinktīvi veido uz nākotni virzītus rīcības plānus un programmas, vienā apziņas sektorā modelējot gan nākamo mirkli, gan turpmākās minūtes, stundas, nākamās dienas, turpmākās nedēļas un pat gadus. Šādas ievirzes smadzeņu aktivitāte vērojama visas dienas garumā, neatkarīgi no tā, ko cilvēks attiecīgajā brīdī dara. Naktī, miega laikā, tā turpinās, pat vēl intensīvākā veidā.

Droši vien arī ikvienam no jums, lasot šo grāmatas nodaļu, vairākas reizes prātā ienākušas citas domas. Piemēram, "ja lasīšanai ziedošu vēl vienu stundu, zvanīt Margaritai būs jau par vēlu. Tādā gadījumā man vajadzēs pasteigties, lai pirms pusdienām vēl pagūtu tikties ar Endrjū. Bet, ja Endrjū man pie-

dāvās kaut ko iedzert, vairs nepagūšu piezvanīt Marikai, jo viņa jau būs aizgājusi uz teātri. Varbūt man tomēr viņai labāk piezvanīt rīt no rīta? Bet, no otras puses, ja nu es tagad liktu grāmatu nost, tad vēl pagūtu aizbraukt uz pilsētu ar vilcienu. Bet, ja tas pienāks pārāk vēlu, piezvanišu no telefona automāta, ka esmu ieradies un braukšu uz mājām ar taksometru. Tā noteikti būs labāk nekā ar metro... “

Šāda veida plānošana ir ļoti precīza un konsekventa, paredzot veselu iespējamo darbību virknējumu. “Ja notiks tā, es darišu tā...”

Bet to vēl nevar uzskatīt par *nākotnes paredzējumu*, jo netiek jau konkrēti pateikts, kas pēc brīža *patiešām notiks*. Tās ir tikai potenciāli iespējamās taciņas, ko iestaigāt vēl nepieredzētā laikā. Ikviens cilvēks tiecas savietot hipotētisko vides situāciju nākotnē (“Ja nu vilciens pienāks vēlu...”) ar savu iespējamo rīcību (“...es braukšu mājās ar taksometru.”). Smadzenes šos likločus laikā ne tikai modelē, bet arī uzglabā. Mēs šajās modelētajās nākotnes situācijās ne tikai brīdi uzkavējamies, bet arī saglabājam tās atmiņā. Citiem vārdiem sakot, mūsu rīcībā ir visistākās “atmiņas par nākotni”. Ingveram šis apzīmējums ļoti patīk. Šādas “atmiņas par nākotni” cilvēka apziņā veidojas nepārtraukti, tās iztēlē tiek optimizētas un laiku pa laikam atkal pārcilātas. Atmiņas par nākotnes norisēm ir process, kas norisinās tieši cilvēka smadzenēs, bet tai pat laikā ir saistītas ar tā uztveri un spēju izteikt savas domas. Tās mums acīmredzot ļauj sakārtot visu lielo tēlu un izjūtu galeriju, kas iekļūst smadzenēs, piesaistot katru no tiem savai iepriekšējai pieredzei. Kaut kas, salīdzinot ar pārējo, mums šķiet nozīmīgāks tieši tāpēc, ka tas savietojas ar tām atmiņām, ko mēs attiecībā uz gaidāmajām nākotnes norisēm esam paredzējuši.

Deivids Ingvers piebilst, ka tā dēvētajā “normālo” cilvēku

vidē prognozētie nākotnes notikumi izrādās veiksmīgi kādos 60 procentos gadījumu, atlikušajos 40 procentos gadījumu rezultāts ir diezgan šausminošs. Kad starp uzņēmumu un apkārtējo pasauli pastāvošais līdzsvars tiek izjaukts, cilvēki pārvēršas vai nu par mūžīgiem optimistiem vai arī par nelabojamiem pesimistiem. Tas atkarīgs no tā, vai viņu atmiņas par nākotni pārsvarā ir pozitīvas vai negatīvas. Jebkurā gadījumā, jo veselīgāka cilvēka domāšana, jo lielāku skaitu nākotnē iespējamās rīcības variantu viņš spēj izmodelēt, pēkšņi atrodot iespēju atkal panākt līdzsvaru starp labvēlīgajiem un nelabvēlīgajiem faktoriem. Cilvēks modelē un ieliek atmiņā daudz vairāk nākotnē iespējamās rīcības variantu, nekā jebkad spēs izpildīt.

Deivids Ingvers savā pētījumā izvirza vairākus jautājumus. Kādam nolūkam domāta cilvēka spēja veidot atmiņas par nākotni? Kāpēc tā vispār radusies? Acimredzot viens no iemesliem ir tāds, ka šīm atmiņām vajadzētu mūs sagatavot konkrētai rīcībai, tiklīdz viens no izmodelētajiem nākotnes variantiem materializējas.

Bet zinātnieks izvirza vēl vienu iespējamu cēloni, proti, šīs atmiņas varētu darboties kā filtrs, lai palīdzētu cilvēkam noorientēties nemitīgi pāri plūstošās informācijas plūdus, jo no tiem izvairīties vienkārši nav iespējams.

Cilvēka ķermenī ir dažādi sajūtu uztveres kanāli – acis, ausis, deguns, garšas receptori un āda. Ikviens no šiem sensoriem nepārtraukti raida smadzenēm impulsus par apkārtējās pasaules norisēm. Cilvēka smadzenēs nokļūst tik daudz nejaušas informācijas, ka tās lielākā daļa izrādās gluži lieka. Ja smadzenes katrai saņemtās informācijas devai piešķirtu vienādās daļās sadalītu uzmanību, tās vairs nespētu pareizi funkcionēt. Šai sakarā Deivids Ingvers izvirza hipotēzi, ka cilvēka atmiņas par nākotni pilda ceļa rādītāja lomu, lai palīdzētu izlemt, kura ienākošā informācija varētu izrādīties noderīga. Atmiņā

uzkrātie iespējamās rīcības varianti darbojas kā paraugi, ar kuriem tiek salīdzināti ienākošie ārējās vides impulsi. Ja ienākošā informācija ar kādu no uzkrātajiem atmiņu variantiem izrādās savietojama, tad apziņā šī informācija kļūst saprotama. Tā pārtop par zināšanām un impulss iegūst jēgu.

Šī pētījuma galvenā doma ir skaidra. Cilvēks no ārpasaulē nākošu signālu spēj labāk uztvert, ja tas savietojams ar kādu no tiem nākotnē iespējamās rīcības variantiem, kādus cilvēks savā iztēlē pirms tam jau paguvis izmodelēt. Jo lielāks ir šo atmiņu par nākotni skaits, jo atvērtāki un jutīgāki mēs kļūsim pret signāliem, kas nāk no apkārtējās pasaules.

Ja mācīšanās patiesi sākas ar izpratni, tad Deivida Ingvera izvirzītā teorija var izrādīties ļoti būtiska to vadītāju darbā, kuri mēģina savu uzņēmumu veiksmīgi izvadīt cauri bīstami sabangotajām ekonomiskās krīzes zemūdens straumēm. Zinātnieks būtībā pasaka to, ka uztvere pati par sevi nozīmē ne tikai informācijas savākšanu un uzkrāšanu. Ar to drīzāk domāta objekta uzlūkošana un novērošana, pamanot it visu, kas ar to saistīts. Izpratne nozīmē cilvēka aktīvu līdzdalību pasaules norisēs. Arī uzņēmumā tai iedalīta aktīva loma, jo izpratnes caurausta uztvere liek visiem uzņēmuma vadītājiem darboties kopīgi, cenšoties parakņāties savās atmiņās par nākotni, lai spētu izdarīt pareizo izvēli, lai izmodelētu nākotnē iespējamās rīcības variantu. Citādi no atmiņā uzkrātajiem faktiem un novērojumiem nebūs nekāda labuma.

Vienam cilvēkam to izdarīt ir vieglāk, nekā darbojoties komandā. Tas ir tāpēc, ka cilvēka smadzenes ir cieši ieprogrammētas, lai savu aktīvo līdzdalību notikumu gaitā arī īstenotu. Iedomājieties, ka cilvēks, kurš pastāvīgi dzīvo Francijā, ir devies ar automašīnu darījumu braucienā uz Londonu. Pāri Lamanšam viņš ceļas ar prāmi. Nākamajā rītā pulksten astoņos viņš automašīnā brauc no viesnīcas uz biroju. Pār viņu gāžas

milzīga informācijas lavīna jau tāpēc vien, ka viņš ne visai labi orientējas svešā pilsētā, kurā turklāt ir sastrēgumstunda. Cilvēks ieslēdz radio, lai paklausītos jaunākās ziņās. Smadzenēs iekļūst vēl vairāk signālu no ārpasaules. Ziņu izlaiduma nobei-gumā komentētājs vēl isi paziņo, ka Duvras prāmju piestātnē sācies streiks.

Cilvēku lielākā daļa šai informācijai nepiegieztu gandrīz nekādu uzmanību. Bet mūsu biznesmenim prātā jau izmode-lēta visa nākotnē paredzamā rīcība. Viņam jau ir savas atmiņas par nākotni, atbilstoši kurām viņš jau šovakar nolēmis doties uz Duvru, lai laikā pagūtu uz prāmi. Tagad viņa smadzenes uz-tver signālu, kurš apziņā savietojas ar viņa izvēlēto nākotnes rī-cības variantu. Informācija ir pārtapusi par zināšanām.

Toties uzņēmums šādam nākotnes rīcības variantam nav tikpat cieši ieprogrammēts. Tā vadītājiem, lai rezultāts būtu pozitīvs, jārikojas ļoti konkrēti un saskaņoti. Tieši tādēļ Deivi-da Ingvera izvirzītajai teorijai ir tik būtiska nozīme, jo tā palīdz uzņēmuma vadītājiem izvēlēties veidu, kā attīstīt savu situāci-jas izpratni un uztveres spēju. Man vismaz šķiet, ka šī teorija iz-skaidro to, kāpēc uzņēmumu vadītāji nespēj savlaicīgi aptvert un izprast ārpasaules situācijas maiņu, lai izvairītos no krīzes sekām. Vēl viens pozitīvs moments ir tas, ka, atbilstoši Deivi-da Ingvera teorijai, uzņēmumi var paši attīstīt sev nepiecieša-mo jutīgumu un reaģētspēju uz ārējās vides impulsiem, meklējot ceļus, kā organizatoriskā plāksnē izmodelēt pašiem savu atmiņu par nākotni.

## 3

## Nākotnes prognozēšanas metodes

Maz ir tādu uzņēmumu, kuriem ar nākotnes prognozēšanu veicas tikpat labi kā katram cilvēkam atsevišķi. Vadītāji var būt spējīgi pamanīt signālus, kas liecina par nākotnē iespējamām pārmaiņām un tos kopīgi pārrunāt. Bet ne viņiem, nedz arī to vadītājiem uzņēmumiem tomēr neizdodas reaģēt uz šiem signāliem savlaicīgi. Dažkārt grūtības ieilgst pat līdz brīdim, kad prognozētie notikumi jau sākušies.

Vai iespējams, ka minētā problēma pastāv tāpēc, ka uzņēmumi cenšas gaidāmās grūtības pārvarēt, nākotni gluži vienkārši paredzot jau iepriekš? Nākotnes iepriekšparedzēšana krasi atšķiras no tās nākotnes rīcības iespēju modelēšanas, kuru piedāvā Deivids Ingvers. Pirmajā nodaļā jau runājām par jautājumiem, kādus mēdz uzdot uzņēmumu vadītāju komandas. Tās, kuras vaicā, kas ar mums tagad notiks, nodarbojas ar nākotnes iepriekšparedzēšanu. Savukārt tās komandas, kuras interesē, kas notiks tad, ja tās rīkosies tā vai citādi, cenšas modelēt nākotnes rīcības iespējas. Īpašu nozīmi šāda jautājuma nostādne iegūst tad, kad tas tiek iekļauts uzņēmuma valdes sēdes plānā.

Akceptējot domāšanas veidu, kurš pamatots uz nākotnes

notikumu iepriekšparedzēšanu, korporatīvās izpratnes un uz-  
tveres spēja ievērojami pazeminās. Turklāt šāds domāšanas  
veids rada pamatu diezgan āķīgam jautājumam, ar kādu sa-  
vulaik nācās saskarties Roterdamas mēram izdomātā stāstā,  
kurš mums, *Royal Dutch/Shell* Plānošanas grupai likās visai  
nozīmīgs.<sup>1</sup>

Iedomāsimies, ka tagad ir 1920. gads un zelta zivtiņa  
jums dāvājusi absolūtu spēju paredzēt to, kas notiks nākotnē.  
Jūs ierodaties vizītē pie Roterdamas pilsētas mēra un viesoša-  
nās laikā sākat detalizēti aprakstīt to, kas notiks ar viņa pilsē-  
tu nākamo 25 gadu laikā. Un tā nu visādi citādi pilnīgi normā-  
lā darbadienā pilsētas galva uzzina, ka nāksies pārdzīvot Vei-  
māras Republikas periodu, hiperinflāciju, biržas sagrāvi 1929.  
gadā, tai sekojošo pasaules mēroga lielo ekonomisko krīzi,  
nacisma rašanos Vācijā vienlaikus ar ekonomiskās norobežo-  
šanās politiku, kura Roterdamai izrādīsies īpaši postoša, Otrā  
pasaules kara sākšanos, līdz nepazīšanai sabombardēto pilsē-  
tas centru un, visbeidzot, sistemātiskos pilsētas ostas apriko-  
juma bojājumus, kuru vaininieci būs 1945. gada nepieredzē-  
ti bargā ziema.

Roterdamas mērs jūsu stāstījumu noklausās stoiciskā  
mierā un pavēsti, ka tic ikvienam jūsu teiktajam vārdam. Un  
tad viņš jums uzdod šādu jautājumu: “Un tagad pamēģiniet jūs  
iejusties manā ādā. Ja jūs bez visa tā, ko man jau ik dienas nā-  
kas dzirdēt un uzklaut, uzzinātu vēl papildus to, ko nupat man  
pavēstījāt, ko gan jūs reāli sagaidāt, lai es ar šo jauniegūto in-  
formāciju *iesāktu*?”

Jā, kā gan Roterdamas mērs to puslīdz saprātīgi spētu  
likt lietā?

Ikreiz, kad šis jautājums tiek izvirzīts apspriešanai, mēs  
vienmēr nonākam pie viena un tā paša secinājuma, proti, no  
mēra nav sagaidāma *absolūti nekāda* rīcība. Pat tad, ja viņš

jūsu pavēstītajai informācijai, salīdzinot ar pārējiem tās dienas jaunumiem, piešķirtu prioritāti, viņam nebūtu nedz pietiekami lielas drosmes, nedz varas un ietekmes, lai pārliecinātu arī pārējos pieņemt tik tālejošus lēmumus, kādus prasa šāds nākotnes notikumu paredzējums.

*Paredzēt nākotni nav iespējams. Un pat ja tāda iespēja būtu, cilvēks tik un tā neuzdrīkstētos rīkoties atbilstoši šādam paredzējumam.*

Kamēr šis jautājums paliek tikai teoretizēšanas līmenī, vairums cilvēku spēj šo secinājumu uzņemt samērā mierīgi. Tomēr, saskaroties ar līdzīgu situāciju reālajā dzīvē, rodas nevaldāma vēlēšanās nākotnes notikumus tomēr paredzēt. Vēlme gūt attiecībā uz nākotni kaut jēl kādu noteiktību un skaidrību ir tik spēcīga, ka vairums cilvēku tādās reizēs rīkojas pilnīgi pretēji veselajam saprātam un vēlas iegūt vairāk vai mazāk precīzu nākotnes notikumu paredzējumu. Tieši šeit slēpjas izskaidrojums tam, kāpēc pastāv vesela visu pasauli aptveroša industrija, kura nodarbojas ar nākotnes prognozēšanu. Tajā līdzdarbojas visai dažādi profesionāļi, sākot ar zilniekiem un astrologiem un beidzot ar dažādiem konsultantiem, akadēmiķiem un ekonomistiem. Šajā nozarē netrūkst bezgala daudzu labskanīgu izteicienu, lai maskētu produkta patieso jēgu. Bez tam tas nereti tiek pasniegts uz sīkā drukā piepildītām papīra lapām, kuras piebārstītas ar tikai autoram vien saprotama profesionālā žargona pērlēm. Bet tam visam nav īpašas nozīmes, jo maz ir tādu ar patiesu atbildības sajūtu apveltītu cilvēku, kuri uzdrīkstēsies savus lēmumus pamatot ar šādā veidā iegūtu informāciju, kaut arī paši dedzīgi to būtu meklējuši un par to samaksājuši.

Varbūt mēs labāk izpratisim korporatīvās alkas pēc nākotnes notikumu paredzēšanas, aplūkojot tuvāk *viena atsevišķa indivīda* izteiktās vēlmes. Pastāv milzīgs astroloģisko prognožu

tirgus, kurā daži izcili veiksmīgi darboņi cenšas apmierināt gandrīz nesātīgo vēlmi kaut nedaudz mazināt bažas par visai neskaidro nākotni. Viens no visveiksmīgākajiem šāda veida informācijas piegādātājiem ir angļu astrologs Patriks Vokers, kura sindikāts ar Ruperta Mērdoka aģentūras *News International* palīdzību aptvēris visu pasauli. Atbilstoši vērtējumam, ko sniegusi Mērdoka aģentūras filiāle Ņujorkā, Vokera klientu skaits jau sasniedzis vai arī pārsniedzis miljardu.<sup>2</sup>

Vērtējot intervijas ar pašu Vokeru no lēmumu pieņemšanas viedokļa, tās ir vienkārši fascinējošas. Populāro avižu astroloģijas rubriku viņš pielīdzina laika ziņām, nespējot arī cik necik sakarīgi izskaidrot to, kāpēc cilvēki viņu uzskata par izcili lielisku astrologu. "Iespējams, tas ir tādēļ, ka es nekad neceņšos precīzi pateikt, kas notiks tālāk... Astroloģijai nav nekā kopīga ar laulības dzīves iziršanu. Pie tā vainīgi tikai un vienīgi cilvēki... Es spēju vienīgi vairāk izgaismot konkrētos notikumu apstākļus. Bet tas, kā katrā situācijā rīkoties, atkarīgs tikai no paša."

Var jau domāt, ka nav ko astrologa izmantotajām metodēm pievērst tik daudz uzmanības, apsverot tik nopietnu tēmu kā nākotnē iespējamās rīcības apspriešana nolūkā pieņemt pareizu biznesa lēmumu. Būtu interesanti Vokera viedokli pretstatīt tai nostājai, kādu nešaubīgi pauž daudzskaitlīgas finanšu prognozēšanas sistēmas. Vokers atstāj telpu arī paša cilvēka brīvajai gribai. Viņš saviem klientiem pavēsti, ka vismaz daļēji tie savu nākotni veido paši. Turpreti korporatīvie un valsts mēroga plānotāji netieši norāda (vai arī dara to apzināti), ka nākotne ir kādas augstākas varas jau *iepriekš nolemta*. Viņuprāt, nekāda vadīšanas iniciatīva nākotnes norises ietekmēt nespēj. Tāpēc plānotāja uzdevums ir paredzēt "pareizo" gaidāmo notikumu attīstību tik "pareizu", cik vien tas iespējams. Savukārt vadītāji, saņemot pārmetumus par nepareizi

pieņemtiem lēmumiem, aizbildinās ar to, ka esot saņēmuši nepareizas nākotnes notikumu attīstības prognozes.

Vadības limenī to kvalificē kā bezatbildīgu rīcību. Attiecībā uz nākotni jāsaprot, ka atbildība par tāda vai citāda lēmuma pieņemšanu katram vienmēr jāuzņemas pašam. Tas ir viens no vadītāja darba nepatīkamajiem aspektiem. Tas arī izskaidro to, kāpēc augstākā līmeņa vadītāji saņem tik lielu atalgojumu.

Ar Pulicera prēmiju apbalvotā darba "Godalga" (*The Prize*), kas veltīts naftas uzvaras gājienam, autors Daniels Jergins divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu vidū naftas biznesa jomā konstatēja tieši šāda veida pretestību. Reiz kādā sarunā 1985. gadā viņš man sacīja, ka lielo naftas uzņēmumu valdes locekļi jau sen izteica varbūtību, ka iespējama strauja jēlnaftas cenu pazemināšanās, bet tai pat laikā viņš nevarēja nosaukt nevienu uzņēmumu, kurā augstākā līmeņa vadītāji būtu mēģinājuši rast atbildi uz jautājumu, kā viņiem vajadzētu rīkoties, ja cenas patiesi pazeminātos.

Pamēģināt paredzēt nākotnes notikumus vadītājiem nebūt nenākas grūti. Vienmēr pastāv vilinājums uzdot dažādus ar nākotni saistītus jautājumus, it īpaši atrodoties drošā attālumā no iespējamās atbildes. Kas ar mums notiks? Vai naftas cenas pazemināsies? Vai konkurenti centīsies iespiesties mūsu biznesā? Vai iespējams padomju impērijas sabrukums? Vai varētu mainīties Dienvidāfrikas valdība? Vai pastāv iespēja, ka mūsu pašreizējā tehnoloģija jau būs novecojusi? Vadītāji tāpat kā daudzie Roterdamas iedomātā mēra padomdevēji daudzas stundas pavada omulīgās sarunās, apspriežot tādas vai citādas nākotnes notikumu virzības iespējas, nepieņemot nekādus konkrētus lēmumus.

Bet tagad iedomāsimies, ka vadītāji sev patiešām uzdevuši jautājumu, kā viņi rīkosies tādā vai citādā situācijā. Pieņemsim, ka naftas cenas patiešām pazeminājušās (vai arī

paaugstinājušās). Kā viņi uz to reagēs? Pieņemsim, ka konkurenti spēcīgi izvērсуši savu darbību. Pieņemsim, ka valsts varu pārņēmusi cita valdība. Vai arī tehnoloģija vairs neatbilst jaunā laika prasībām. Kā vadītājiem uz to reaģēt? Atbildes meklēšana uz šiem vai līdzīgiem jautājumiem vadītājiem ļaus apzināti izstrādāt vienu vai vairākus no Deivida Ingvera ieteiktajiem iespējamās rīcības modeļiem nākotnē. Tā rastos iespēja pašiem izmodelēt veselu atmiņu krājumu par nākotni jeb, citiem vārdiem sakot, dažādas turpmāko notikumu attīstības ievirzes, kuras varētu notikt, bet varētu arī nenotikt.

Tāpēc mums vajadzētu šādai iespējai sagatavoties jau savlaicīgi. Rīcības plānam jau vajadzētu būt ne tikai pārdomātam, bet iztēlē arī izspēlētam. Turklāt mums nevajadzēs centies paredzēt nākotni, jo varēsim paļauties uz mūsu jau izvēlēto atmiņu par nākotni, proti, vienu no daudzām iespējamajām notikumu attīstības ievirzēm.

## Plānošana un noteiktības ilūzija

Divdesmitā gadsimta trīsdesmitajos gados visa korporatīvā pasaule izdarīja pirmo nopietno mēģinājumu plānot nākotnes attīstību sistematizēti. Zem kopīga nosaukuma "plānošana" tika radīts nākotnes modelēšanas instrumentārijs. Nākamo triju gadu desmitu laikā ikviens vidējā posma vadītājs iemācījās iekļaut šo plānošanas instrumentu pielietojuma rezultātu savu konkrēto lēmumu pieņemšanas procesā. Kā jau uzzinājām, plānošana tomēr parasti nenozīmē gluži to pašu, ko mācīšanās nedz nolūkā modelēt iespējamās nākotnes rīcības variantus, nedz nolūkā veidot šiem modeļiem atbilstošas atmiņas, nedz lai sagatavotos kādu no tām īstenot dzīvē. Ar plānošanu parasti saprot zināmas skaidrības iegūšanu par nākotni paredzēšanas ceļā.

Kad es pēc Otrā pasaules kara, vēl jauns students būdams, uzsāku savu pirmo plānošanas projektu, šaubu un nedrošības mazināšana parasti tika uzticēta vairāk pieredzējušiem speciālistiem. Divdesmitā gadsimta četrdesmitajos gados daudzu uzņēmumu vadītāji sāka uzticēt rūpes par uzņēmuma nākotni puisiem no plānošanas daļu slepenajām laboratorijām. Tādējādi tika ietaupīts pragmatiskāk noskaņoto darbinieku vērtīgais laiks, jo viņi varēja likt to lietā, risinot kārtējās darba problēmas, nevis to izšķiežot nākotnes paredzēšanai. Rezultātā vadišana tika sadalīta starp tiem, kuri dara, un tiem, kuri plāno.

Lielākajā daļā uzņēmumu šis specializētais plānošanas process tika sajūgts kopā ar finansu uzskaiti, jeb, precīzāk izsakoties, ar grāmatvedību. Tagad, atskatoties pagātnē, var droši teikt, ka tā bija vissliktākā no visām iespējamajām vietām, kur veidot atmiņas par nākotni, bet atbilstoši tā laika korporatīvajā praksē pieņemtajiem standartiem šīs vietas izvēle bija absolūti loģiski piemērota jaunizveidotam plānotāja amatam. Uz finansēm balstīta plānošana nodrošina uzņēmumu ar bagātīgu, skaitļiem un faktiem piesātinātu, informatīvo materiālu par nākotni gan skaitliskā, gan naudas izteiksmē, kas ir visai valdzinoši un turklāt rada arī noteiktības un precizitātes iespaidu.

Kad cilvēks sāk darīt kaut ko tādu, ko agrāk nekad nav darijis, viņš vairumā gadījumu iesāk ar to, ko zina un par ko jūtas pārliecināts. Tāpēc situācijā, kad korporatīvo finanšu plānotājus lūdza remdēt uzņēmuma vadītāju alkas uzzināt kaut ko par uzņēmuma likteni, viņi iesāka ar to darba daļu, kurā jutās stipri un pārliecināti, proti, sastādīja grāmatvedības bilances kā arī peļņas un zaudējumu aprēķinus. Pēcāk viņi sāka sastādīt arī nākamā gada budžetu, bilances un peļņas/zaudējumu aprēķinus, balstoties uz nākamajā gadā paredzamajām kārtējām un

ar produkcijas realizāciju saistītajām izmaksām. Viņiem vajadzēja aprēķināt vienu gadu uz priekšu to, vai uzņēmumam naudas pietrūks, vai arī tas to saņems ar uzviju. Beigu tāme nodrošināja uzņēmuma vadību ar būtībā nekam nevajadzīgu, bet tomēr saistošu kvantitatīvu pārskatu par to, kā uzņēmums varētu izskatīties pēc vienas dienas, mēneša vai gada.

Visā šajā lietā tomēr izrādījās viens pozitīvs moments. Informācijas vākšanas laikā grāmatvežiem nācās ļoti daudz domāt par to, kas norisinās ārpus uzņēmuma sienām. To darbinieku galvās, kuriem jāizvērtē nākamā gada apgrozījums, pavisam noteikti jau sarosījās virkne jautājumu. Kādas ekonomiska rakstura aktivitātes sagaidāmas nākamajā gadā? Vai nacionālais kopprodukts (NKP) palielināsies vai samazināsies? Lai spētu uz šādiem jautājumiem atbildēt nopietni, jābūt diezgan noteiktam priekšstatam par nākamajos divpadsmit mēnešos gaidāmo inflāciju un tās ietekmi uz preču cenām un cilvēku algām. Īsi sakot, grāmatvedības departamenta plānotāju redzeslokā nokļuva liela daļa ār pasaules. Un tāpēc viņu zināšanas daļēji nonāca arī līdz pārējiem uzņēmuma darbiniekiem.

Bet tad pienāca sešdesmitie gadi un līdz ar tiem plānošana ienāca jaunas vēsmas. Tā vietā, lai, domājot par nākamā gadā gaidāmo apgrozījumu, paļautos uz uzņēmuma centrālā biroja minējumiem, daudzos uzņēmumos plānošanu sāka veikt no apakšas uz augšu. Plānotāji atstāja savas vietas pie rakstāmgaldiem un devās ārā no biroja pie tiem cilvēkiem, kuri bija tiešā darba veicēji. Viņi vērsās pie visiem uzņēmumā strādājošajiem vadītājiem un uzzināja ikviena atbildīgā par kādu no uzņēmuma struktūrvienībām viedokli attiecībā uz nākamajā gadā, aiznākamajā gadā un pat pēc pieciem gadiem iespējamo apgrozījumu viņa vadītajā sektorā. Tad plānotāji visus iegūtos skaitļus salika kopā (dažus no tiem izmainot, ja kopīgā

summa likās neadekvāta) un apkopoja vai nu "budžetā" vai "prognozē", vai kādā citādi nosauktā dokumentā.

No šejienes vairs atlika spert tikai pavisam nelielu soli "mērķtiecīgās vadīšanas" virzienā. Ja jau mēs reiz bijām uzņēmušies pūles doties laukā no kabinetiem, lai uzzinātu, cik daudz produkta nākamajā gadā plānojis pārdot attiecīgā reģiona vadītājs, tad mēs arī varējām likt viņam ļoti rūpīgi apsvērt savu atbildi. Tādējādi, ja mūsu viedoklis saskanēja ar viņa aprēķināto skaitli, mēs to varējām uzdot par minētā vadītāja prognozēto kontrolskaitli. Kļuva iespējams pārbaudīt viņa darbību un aprēķināt atdevi, pamatojoties uz to, cik optimāli viņš spēja ne tikai sasniegtamos kontrolskaitļus izvēlēties, bet tos arī īstenot.

Prognozēšanas darbs bija pārtapis par uzņēmuma iekšēju ligumu. Informācija, kura uzņēmumā iekļuva no ār pasaules, apjoma ziņā bija visai nenožīmīga, un visus pieņemtos lēmumus noteica tas pats uzņēmuma intravertais process. Plānošana, kas reiz jau tika nošķirta no pragmatiski noskaņotā vidējā posma vadītāja lēmumu pieņemšanas un pazemināta statusā, nosūtot to uz specializētu un intelektuālu vidi, tagad atkal bija kļuvusi par vienu no galvenajiem lēmumu pieņemšanas instrumentiem. Piecdesmito un sešdesmito gadu laikā *Shell* grupas uzņēmumi aktīvi piedalījās visās ar plānošanu saistītajās norisēs. Specializētā plānošana pie mums tika ieviesta līdz ar Unificētās plānošanas sistēmas jeb UPS (*Unified Planning Machinery*) izstrādāšanu 1967. gadā. Tā bija jauna tipa plānošanas sistēma, kas pielika punktu visām līdzšinējām. UPS nolikums, ietilpināts apjomīgā rokasgrāmatā, kuras norādes visu līmeņu vadītājiem vajadzēja ievērot, saturēja visus konjunktūrai atbilstošas finanšu prognozēšanas sistēmas elementus. Tur varēja iepazīties gan ar mērķa uzstādīšanas procedūru, gan ar pasākumiem, kādi paredzēti uzņēmuma

sekmīgas darbības nodrošināšanai un kontrolei gan augšup, gan lejupejošā virzienā ikvienā no vairāk nekā 100 valstīm, kurās *Shell* grupai bija savi uzņēmumi vai pārstāvniecības. Nākotnes norišu paredzējums un to izvērtējums no pasaulē izkļiedētajiem *Shell* sistēmas uzņēmumiem saplūda kopā koordinācijas centros, kas izveidoja *Shell* uzņēmuma matricas struktūru divās tā galvenajās mītnēs Londonā un Hāgā. Visas iepriekšējās sekundārā līmeņa apspriedes savu kulmināciju sasniedza prezentācijā, kurā piedalījās *Shell* izpilddirektoru komitejas un valdes locekļi. Šajā visaugstākā līmeņa vadītāju apspriedē tika apstiprināts budžets un darba plāni nākamajam gadam.

Tā tas turpinās līdz pat mūsdienām. Reizēm darbs tiek plānots diviem gadiem uz priekšu, dažkārt – pieciem. Kā nu kuro reizi. Bet vislielākā uzmanība jebkurā gadījumā pievērsta nākamā gada skaitļiem. Ražojošajos uzņēmumos plānošana sākas jau konkrētā gada jūnijā vai jūlijā. Katru gadu pēc neskaitāmām apspriedēm, ziņojumu, domu un iniciatīvu uzklaušanās valde decembrī beidzot apstiprina ar milzīgām pūlēm izstrādāto turpmākās darbības plānu. Unificētā plānošanas sistēma savukārt katru gadu dod savu novērtējumu nākotnē paredzētajām aktivitātēm, bet *Shell* grupa, balstoties uz šo novērtējumu, pieņem lēmumus attiecībā uz investīcijām.

Ir tikai viena problēma. Saasinātas ekonomiskās krīzes apstākļos, kad notikumu attīstību nākotnē paredzēt īpaši grūti, UPS sniegtās prognozes izrādījās nepareizas. Reizēm ne tikai nepareizas, bet pilnīgi aplamas. Viena no šādām reizēm bija septiņdesmitajos gados, kad UPS nespēja paredzēt naftas cenu svārstības, kuru rezultātā *OPEC* apvienojās vēl nozīmīgākā un spēcīgākā karteli. Tai neizdevās paredzēt arī naftas cenu krišanos astoņdesmito gadu vidū, kad *OPEC* kartelis mainīja īpašnieku. UPS neparedzēja arī naftas biznesa pārstrukturēša-

nos divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados, kad vislielākās peļņas ieguvēji vairs izrādījās nevis ražojošā sfēra, bet gan produkta tapšanas cikla noslēdzošā daļa un tā realizācija, pēcāk gan veiksmei atgriežoties atkal pie ražotājiem. Lai gan uzmanīgs vērotājs jau sešdesmitajos gados, kas naftas biznesa jomā iezīmējās kā samērā kluss un mierīgs periods, būtu pamanījis pazīmes, kas jau tolaik liecināja par UPS augošo nespēju tikt galā ar šo problēmu.

### *Shell* pieredze, izmantojot scenāriju plānošanas metodiku

Laimīgā kārtā *Royal Dutch/Shell* vienlaikus ar Unificētās plānošanas sistēmu izstrādāja vēl vienu alternatīvu nākotnes notikumu prognozēšanas metodiku, kuru nosauca par Scenāriju plānošanu. Šī metodika bija īpaši piemērota tam, lai veidotu atmiņas par nākotni. Par nelaimi, vadītājam ar tradicionālu domāšanas veidu šī metodika paredz nākotnes norises uztvert un izvērtēt daudzskaitli. Izmantojot šo metodiku, vadītājam nākas atteikties no ierastās pieejas notikumu izvērtēšanai jeb, citiem vārdiem sakot, atteikties no pārlicības, ka iespējams tikai viens vienīgs nākotnes rīcības variants. Scenāriju plānošana vienmēr saistīta ar vairāku iespējamu nākotnes scenāriju apsvēršanu un izstrādāšanu.

Katrs scenārijs būtībā ir pavisam vienkāršs iztēlotas nākotnes variants jeb skatījums uz iespējamo nākotnes notikumu attīstību to kopsakarā, par atskaites punktu pieņemot pašreizējo situāciju. Nosaukumu šai metodikai izvēlējās Hermanis Kāns, pazīstams futurologs no *Rand Corporation* un Hadsona institūta. Patiesību sakot, viņš to aizguva no kinodustrijas. Oksfordā izdotā angļu valodas skaidrojošā vārdnīca

*Oxford English Dictionary* šo jēdzienu skaidro kā "lugas satūra īsu aprakstu, kurā sniegtas norādes attiecībā uz atsevišķām izrādes ainām, situācijām utt.". Kāns kļuva sabiedrībā pazīstams ar saviem scenārijiem par kodolkara iespējamajām sekām. Viņš cilvēkiem ieteica tomēr domāt par to, kas liekas pilnīgi neiespējams. Ja gadījumā kodolkarš tomēr kļūtu nenovēršams, sabiedrība šajā cilvēku masveida iznīcināšanas situācijā nejustos tik ļoti ievainojama un neaizsargāta.

Lai gan scenāriju plānošana zināmā mērā tika praktizēta jau kopš divdesmitā gadsimta sešdesmitajiem gadiem, to līdz pat mūsdienām ietver neizprotamības un noslēpumainības aura. Cilvēkiem nav īsti skaidrs, ko par šo metodi domāt. Vai tā būtu uzskatāma par instrumentu, ar kura palīdzību iespējams pieņemt pareizākus lēmumus? Bet varbūt tas ir veids, kā labāk izdibināt nākotni? Pastāv vēl trešā iespēja, ka šī metodika ietver sevi abus minētos aspektus. Daudzi scenāriji līdzīgi zinātniskās fantastikas žanra romāniem sniedz vai nu vispārēju ieskatu visas cilvēces nākotnē kā tādā, vai arī ļauj padziļināti ielūkoties vesela reģiona ekonomiskās attīstības perspektīvā. Jāatzīst, ka biznesa pasaules cilvēkam nav skaidrs, ko ar šādu informāciju iesākt. Mēģinot Kanādā pārdot ziepju pulveri vai arī Šveicē ražot jaudīgus ģeneratorus, biznesmenim šo pārlietu apjomīgo un attālināto informāciju atpazīšanas un konkretizācijas nolūkā nepieciešams pietuvināt tam izprotamajai reālajai pasaulei. Scenāriju jāsavieto ar tam paredzēto mērķauditoriju.

Iemācīties scenārijus piemērot biznesa sfēras vajadzībām faktiski bija daļa no *Shell* šajā virzienā vērstajām aktivitātēm. 1968. gadā, drīz pēc Unificētās plānošanas sistēmas ieviešanas, *Shell* izpētes grupa *ad hoc* (tulkojumā no latīņu valodas *ad hoc* nozīmē "šai nolūkā". *Tulk. piez.*) uzsāka pētījumu ar nosaukumu "2000. gads". Stimuls šāda pētījuma uzsākša-

nai vēl aizvien bija tas pats nemierpilnais jautājums, kurš pēc kālpos par pamatu jaunas ilgtermiņa pētījumu sērijas uzskāšanai, lai noskaidrotu, cik ilgs laiks paies, līdz naftas krājumi uz mūsu planētas būs pilnīgi izsīkuši. Un kas notiks ar naftas biznesu, kad izsīkušos naftas krājumus izdosies aizstāt ar kaut ko citu? Vai tādā gadījumā ar naftu saistītajiem uzņēmumiem lemta vairs tikai mērena savas dzīvības uzturēšana bez jebkādam izredzēm uz labākiem laikiem? Būtībā *Shell* izpētes grupas dalībnieki šo jautājumu noformulēja pavisam īsi un lakoniski: vai, naftas resursiem beidzoties, mūsu uzņēmums vispār vairs pastāvēs?

Zinātniskās izpētes projekts "2000. gads" tika paveikts ļoti profesionāli un deva *Shell* grupai taustāmu rezultātu tieši biznesa jomā. Tika iegādāts metālapstrādes uzņēmums, tika pieļauts piecdesmitprocentīgs risks, uzsākot darboties kodolenerģijas izmantošanas jomā, kā arī uzsākta tirdzniecība ar oglēm, sadarbojoties ar attiecīgiem uzņēmumiem starptautiskā mērogā. Ne visi šie pasākumi izrādījās veiksmīgi, un galu galā *Shell* no vairākām šāda veida aktivitātēm atkāpās. Atskatoties uz tālaika notikumiem no šodienas viedokļa, jāatzīst, ka gaidāmā uzņēmuma darbības dažādošana bija nojaušama jau pašā sākumā. Vispār tā jau izskanēja pašā jautājuma formulējumā: vai pēc naftas krājumu izbeigšanās *Shell* vispār spēs pastāvēt? Atbildot uz šo jautājumu pozitīvi, uzņēmumam nāksies meklēt iespējas darboties pavisam citā aspektā. Divdesmitā gadsimta septiņdesmito gadu sākumā vienīgais veids, kā šādu biznesu uzsākt tādā apjomā, kāds pieklātos naftas biznesa flagmanim, bija to uzsākt, izdarot centralizētu diversifikāciju no augšas.

Bet pētījumam "2000. gads" bija vēl viens taustāms rezultāts. Tika nolemts izveidot jaunu plānošanas sektoru, kurā strādājošās komandas kodolu veidotu daži no *Shell* grupas

visgaišākajiem prātiem. To vidū minami Pjērs Vaks, Teds Ņūlends, Pīters Beks un Neipjers Kolins. Šobrīd šo cilvēku veikums plānošanas jomā jau izgājis arī ārpus *Shell* grupas ietvariem. Visi četri bija iepazinušies ar Hermaņa Kāna teoriju un uzsāka savu tālāko darbību, izmantojot to par pamatu. Pēcāk viņi izstrādāja paši savu nākotnes scenāriju veidošanas tehniku kā atbildi uz diviem sekojošiem jautājumiem: kā *Shell* izskatīsies pēc 20 līdz 30 gadiem, un kā sapulcināt kopā cilvēkus, lai apspriestu to, kas patiesībā nemaz nav tā isti aptverams?

Scenāriju veidotāji tāpat kā Hermanis Kāns centās izziņāt un apkopot apkārtējās vides mūžam mainīgos spēkus, kas izpaudās gan sociālo vērtību jomā, gan tehnoloģijas sfērā, gan patēriņa formās, gan politiskajā domāšanā, gan arī finanšu struktūrās globālā mērogā. Bet atšķirībā no Kāna viņi uzmanības centrā izvirzīja tieši naftas biznesu. Pjērs Vaks, jaunās plānotāju komandas vadītājs, nemitējās atkārtot vēl un vēlreiz, ka scenārijiem jābūt savietojamiem ar globālām pasaules norisēm. Lai darijumu pasaules cilvēki spētu nākotni izprast labāk, vajadzēja veidot tādus scenārijus, lai tie varētu darboties tieši konkrētā brīdī aktuālajā biznesa jomā. Uzņēmuma vadītājs tikai tādā gadījumā spētu saskatīt globālo pārmaiņu savietojamību ar paša iespējamās rīcības variantiem nākotnē. Tikai tādā gadījumā šīs stāstiem līdzīgās nākotnes prognozes palīdzētu paplašināt vadītāja redzesloku, paverot viņa skatienam daudz plašākus apvāršņus.

Paraugoties uz scenārijiem šādā aspektā, tie plānotājam vairs nešķiet nedz noslēpumaini, nedz neizsniedzami. Tie ir instrumenti, kuri atver acis uz nākotni. Tās ir daudzas kopā sa-nākšanas, apspriedes un dokumenti, kuru mērķis ir nevis izstrādāt kādu gatavu darba plānu vai prognozi, bet gan izmainīt to cilvēku domāšanu, kuru rokās nodots uzņēmuma turpmākais liktenis. Saistoši stāstot par nākotni pašreizējā laika un iz-

pratnes kontekstā, mēs radām plašāku skatījumu uz tām norisēm, kuras ikdienas dzīvē uztveram kā pilnīgi neiespējamus. Reālajai dzīvei atbilstoši un ar to savietojami scenāriji, kuri turklāt vēl veidoti tā, lai būtu saprotami tajā iesaistītajiem cilvēkiem, palīdz attiecīgajam vadītājam un tā kolēģiem veikt plaša mēroga izpēti, paplašinot skatījumu. Tie vadītāju galvās veido jaunas domas un priekšstatus attiecībā uz iespējam uzlabot uzņēmuma situāciju nākotnē. Bez tam scenāriji palīdz atpazīt jaunus un šķietami neiespējamus nākotnē paredzamās rīcības aspektus pat pēc tam, kad konkrētais scenārijs jau atcelts. Pjērs Vaks šo domu formulē šādi: “Labi scenāriji izmaina vadīšanas mikrokosmus.”

Lai šādu plānošanu veiksmīgi īstenotu, nepietiek ar to vien, ka scenārija rakstītājs palūkojas uz apkārtējo pasauli tikai pa sava biroja logu jeb, citiem vārdiem sakot, tikai no sava konkrētā uzņēmuma sašaurinātās perspektīvas. Jāatzīst, ka lielākā daļa uzņēmumu izceļas ar diezgan ierobežotu skatījumu uz apkārtējo pasauli. Tāpēc plānotājiem jānododas no uzņēmuma ārā plašajā pasaulē. Kad tas izdarīts, tad viņiem jāparaugās uz savu uzņēmumu un jātiek skaidrībā par to, kādā veidā ārpus uzņēmuma sienām valdošie spēki un strāvojumi varētu tikt savietoti ar sava konkrētā uzņēmuma un nozares ierobežoto un savrupināto pasauli. Nobriedusi nepieciešamība pēc plašākas perspektīvas ir pamatā tam eksotiskajam iedvesmas avotu sarakstam, kādu savā darbā “Tālredzības māksla” (*The Art of the Long View*) piedāvā Pēteris Švarcs, *Royal Dutch/Shell* scenāriju plānošanas grupas vadītājs divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos gados un cilvēks, kurš scenāriju plānošanas jomā uzkrājis milzīgu pieredzi. Švarcs uzskata, ka topošam futurologam jāmacās uztvert pirmajā brīdī it kā pavisam nenozīmīgas detaļas. Viņam jāuzklausā cilvēki, “kuru viedoklis tam nepavisam nav pieņemams, bet ar kuriem tik un tā iespējams

draudzīgi aprunāties". Viņam daudz jālasa, iepazīstot arī tādu literatūru, kurai nav nekā kopīga ar tā tiešajiem pienākumiem darijumu pasaulē, sākot no žurnāliem par dizainu un beidzot ar tik atšķirīgu informāciju, kādu piedāvā vai nu jauniešiem domātie izdevumi vai valdības oficiozi. Bet nevajadzētu, protams, piemirst arī žurnālu *the Economist*.<sup>3</sup>

Kopš *Shell* plānošanas departamenta izveides septiņdesmito gadu sākumā tā komanda izveidojusi plašu ārējo sakaru tīklu, izvēloties sadarbības partnerus pēc to iekšējās nojautas un spējas izprast globālās pārmaiņas. Runājot Pjēra Vaka vārdiem, tie ir viņa "īpašie cilvēki". Paklausīsimies, kā šo cilvēku izvēli raksturo vēsturnieks Arts Kleiners:

"Vaks atrada dedzīgus vērotājus ar neapslāpējamu zinātkāri. Šie cilvēki visā pilnībā nodevās dzīves norišu pētišanai. Atvērtu skatienu tie alkatīgi noraudzījās pasaules daudzveidīgajos tekstos un zemtekstos... Dažkārt kāds no šiem īpašajiem ār pasaules cilvēkiem scenārijā varēja iemaldīties gluži nejauši, vienkārši meklējot piemērotu tematu sarunai. Tā Vakam septiņdesmito gadu sākumā gadījās ar kādu irāņu ārstu. Vēlāk abi kļuva lieli draugi. Nepagāja neviens gads, kad Pjērs ārstu nebūtu apciemojis un uzklausījis tā domas par izmaiņām pasaulē gada laikā."<sup>4</sup>

Jāsaka, ka šis darbs tikpat kā nemaz nedublēja to darbu, ko vēl aizvien veic *Shell* plānotāji vai arī finansisti, kuru uzmanības lokā ir tikai tās norises, kuras saistītas ar naftas biznesu. Jaunā tipa plānotāji, nebūt neignorējot arī naftas un enerģētikas jomā nodarbināto uzņēmumu intereses, tai pat laikā mēģināja identificēt tos pasaules norišu strāvumus un dzinuļus, kuri varēja parādīties visnegaidītākajā vietā un laikā, kļūstot tik jaudīgi, ka īsā laikā spēja "sabangot ūdeņus" arī naftas un enerģētikas sfērā. Plānotāji šos spēkus izvērtēja un analizēja,

lai uzzinātu, vai un kā to ierosinātās pārmaiņas varētu ietekmēt konkrētos uzņēmumus. Īsāk sakot, scenāriju plānošana piedāvā metodiku, ar kuras palīdzību iespējams uztvert un izvērtēt gandrīz vai netveramus un ar nozari pavisam nesaistītus signālus, tai pat laikā vadītāju nenoslicinot to pārbagātībā.

Turklāt scenāriji neļauj notrulināties vadītāja spriedumiem par šo pagaidām vēl apslēpto strāvojumu un spēku nozīmīgumu, līdz ar to piedāvājot izvērtēšanai grupā jaunus variantus. Neizmērojami plašajā vidē, kādā darbojas ne tikai *Shell* grupai piederīgie, bet arī citi uzņēmumi, vienmēr ir daudz un dažādi pārmaiņu ierosinātāji, kas atrodas ārkārtīgi sarežģītā un savstarpēji saistītā cēloņsakarību mijiedarbībā. Mēģinājums iekļaut tos visus vienotā scenārijā radītu vienīgi jucekli un izmisumu. Tas izskaidro to, kāpēc profesionāli izstrādātos scenārijos daudzējādi spēki apvienoti it kā pavisam vienkāršā veidā, kurš vienkāršs liekas tikai pirmajā mirklī, patiesībā būdams pat ļoti sarežģīts.

Scenārija apspriešana ilgākā laika periodā dod vadītājiem iespēju saskatīt noturīgas cēloņsakarības, kādas, piemēram, pastāv starp pašu izstrādātajiem kapitālieguldījumu plāniem, patērētāju prasmi energoresursus izmantot lietderīgi un, teiksim, Vidējo Austrumu ieturētās politikas kursu. Šajā procesā vadītājiem izstrādājas pašiem sava profesionālā valoda, kuru tie turpmāk lieto, apspriežot darbā radušās problēmas, tādējādi paātrinot arī lēmumu pieņemšanu. Scenārijs situācijas novērtēšanai piedāvā atbilstošu kontekstu. Iespējams, ka tas nav tik izsmeļošs un visaptverošs kā akadēmijai piederīgo zinātnieku izstrādātās monogrāfijas, bet toties tas ir dinamisks. Tādējādi stāsts par naftas cenu pazemināšanos ļauj iztēloties šos ār pasaules strāvojumus un spēkus tik dzīvi un spilgti, ka tie ļauj izteikt atmiņas par nākotni vārdos, kas saprotami visiem klātesošajiem.

Ārējās pasaules pārmaiņu ierosinātājiem atrodoties pastāvīgā mijiedarbībā, iespējamie rezultāti var būt ļoti daudzveidīgi. Daudzi klausītāji droši vien gribēs uzzināt, kurš no tiem varētu būt visiespējamākais. Atbilde ir tāda, ka iespēja istenoties dzīvē visām varbūtējām mijiedarbībām starp vieniem un tiem pašiem šīs sarežģītās sistēmas dzinulīem ir pilnīgi vienāda. Minētā iemesla dēļ nepieciešami vairāki scenāriji. To skaitam jābūt tik liels, lai dotu vadītājiem iespēju pārvarēt baltos plankumus un ieskatīties nākotnē pēc iespējas dziļāk. Tātad scenāriju skaitam ir būtiska nozīme. Pārāk liels skaits scenāriju vadītāju var apmulsināt. Nepāra skaits, meklējot ceļu uz glābiņu, var izrādīties neveiksmīgs, jo ir pārāk viegli palaist garām īsto izdevību un kļūdoties, izvēloties kā zelta vidusceļu starp divām galējībām vidējo variantu. Domājams, ka optimālā variantā varētu būt divi scenāriji. Šādā situācijā vadītājam, lai spētu izdarīt ļoti konkrētu izvēli, nāktos iedziļināties un detalizēti izvērtēt abus piedāvātos variantus.

Kad scenārijs ir uzrakstīts, tas ar simulācijas modeļu palīdzību tiek pārbaudīts un izskaitļots. *Royal Dutch/Shell* gadījumā scenārija testēšanā tiek izmantota arī uzņēmuma rīcībā esošā enerģētisko resursu un dažādu citu ekonomikas aspektu datu bāze. Skaitļi palīdz scenārija apspriešanas gaitā fokusēt uzmanību vajadzīgajā virzienā un parāda atsevišķo scenārija elementu savstarpējo atbilstību. Rezultātā izkristalizējas saskanīgs un palāivību izraisošs nākotnē iespējamās rīcības variants, kurš izraisa ne tikai pārdomas, bet veiksmes gadījumā arī pārsteigumu un pat emocijas. Tādās reizēs nereti dzirdams teiciens: "Savu mūžu nebūtu ticējis, ka kaut kas tāds vispār iespējams."

Ļoti mazs scenāriju skaits pilnīgi noteikti saistīts ar to, ka ārkārtīgi plašu materiālu nepieciešams ietilpināt ļoti limitētā izklāsta formā. Iespējams, ka pētījums, kurš ildzis divu gadu garumā, gala rezultātā aizņem vairākus tūkstošus lappušu. Un vi-

sus šos ziņojumus, intervijas un citus materiālus nākas samazināt tiktāl, lai tie ietilptu vienā bukletā, kuru iespējams izlasīt apspriedes laikā. Optimālā variantā šādā bukletā nevajadzētu būt vairāk par 70 lappusēm. Cilvēkam, kurš raksta scenārija beidzamo uzmetumu, jābūt lieliskam stāstītājam un turklāt spējīgam atnest visu nebūtisko, lai atstātu tikai pašu svarīgāko. Man jāsaka, ka vislabāk atmiņā paliek tie scenāriji, kuros ir kaut kas no pasakām un brīnumu stāstiem. To savā grāmatā "Varonis ar daudzām sejām" (*The Hero With a Thousand Faces*) ļoti trāpīgi pateicis Džozefs Kempbels: "Lietas būtība ir tā, ka mūsu uzskats par to, kādai dzīvei jābūt, tikpat kā nekad nesakrīt ar to, kāda tā ir patiesībā."<sup>5</sup>

Varoņa ceļojuma mitoloģiskie aspekti patiesi šķiet lieliski savietojami ar mūsdienu darijuma pasaules cilvēka izpratni par lietu īsteno dabu. Scenāriju sižetos rodamas paralēles gandrīz ar visām minētās grāmatas nodaļām, ieskaitot "Šķiršanās no mājām", "Valzivs vēderā", "Pārbaudījumu ceļā" un visbeidzot "Atgriešanās" (kad iegūta brīvība dzīvot tā, kā pašam tik). Manuprāt, tajos scenārijos, kurus vislabāk un visbiežāk atceras tieši *Shell* uzņēmumu darbinieki, bija pār pārēm tādu elementu, kādi sastopami Džozefa Kempbela vēstījumā par varoņa ceļojumu bezgalībā:

"Mūsu mitoloģiskais varonis, dodoties plašajā pasaulē no savas pils vai nabadzīgās būdiņas, izjūt nepārvarama vilinājuma spēku vai arī piedzīvojumu valstības sliekšnim pats kāpj pāri pēc savas gribas un aicinājuma. Tur viņš tiek ar ēnām, kuras sargā šo vietu. Mūsu varonis ēnu spēku spēj uzveikt un dzīvs iekļūt tumsības valstī. Ceļojuma laikā nākas pārvarēt dažnedažādus šķēršļus un grūtības, no kuriem daži varoņa dzīvību apdraud visā nopietnībā. Un, kad beidzot viņš nonācis vizzemākajā no visiem iespējamajiem līmeņiem, tam nākas izciest gandrīz vai Tantara mokas,

kurām seko liels ieguvums un gandarījums. Tagad atlicis paveikt vēl pēdējo darbu – atgriezties virszemes dzīvē... Un tad mūsu varonis izkāpj no tumsas un baiļu pildītās pazemes un izmanto savu ieguvumu, lai pārveidotu pasauli.”

Šāda noskaņa caurvija Pjēra Vaka scenāriju “Krāces”, kurā bija jaušamas septiņdesmito gadu beigu nemierīgās notis. Līdzīgs motīvs ieskanējās arī Pētera Švarca scenārijā “Nākamais vilnis” kurš tika izveidots sakarā ar briesmošo situāciju pasaules ekonomikā divdesmitā gadsimta deviņdesmitajos gados. Abos minētajos tēlojumos korporatīvajam varonim vispirms nākas tikt galā ar krācēm, ko izraisījusi ekonomiskā lejupslide vai bažas par iespējamo naftas cenu pazemināšanos pasaules mērogā, un tikai tad mūsu varonis tiek bagātīgi atalgots ar mikroshēmu tehnoloģiju un spēj pārveidot pasauli. Abi šie scenāriji palīdzēja izmainīt *Shell* korporatīvo domāšanas veidu un atvērt acis, lai nebaidītos ieraudzīt ne visai patīkamās nākotnes izredzes, proti, ekonomikas lejupslidi un naftas cenu pazemināšanos globālā mērogā. Šie scenāriji mūs pārliecināja, ka spēsīm to pārdzīvot, gūstot no krīzes pat zināmu labumu. Abās šajās kritiskajās “nestundās” *Shell* vadītāji bija spējīgi uzņemt šādu nepatīkamu ziņu, tās pavēstītāju atstājot dzīvu. Lūk, kāds spēks piemīt spēcīgam un simbolu pārpilnam vēstījumam!

Pārstāstīšanas procesā, kas parasti notiek prezentācijās, sižeta līnija arvien vairāk nostiprinās. Scenārijs sāk darboties kā filtrs, kas noderīgos signālus nošķir no trokšņa. Pastiprinās un daudz jūtamāki kļūst ārējās pasaules pārmaiņu ierosinātāji. Vēstījumā iekļautie notikumi, iekļūstot cilvēka apziņā, tiek vairāk izcelti un iegūst stingrākas aprises.

Scenārijs vadītājam ļauj pārvarēt savus personiskos aizspriedumus. Tā tas patiešām ir, bet jāņem vērā arī tas apstāk-

lis, ka savi aizspriedumi ir arī tam cilvēkam, kurš scenāriju pasniedz auditorijai. Nav nekāds brīnums, ka, radot mākslas darbu, dažādiem māksliniekiem atkarībā no katra individuālās dzīves uztveres un pieredzes ir dažādas pieejas, tehnikas un atšķirīgs darba stils. Daži scenāriju autori tajos iekļauj arī morāli jeb mācību. To veidotie scenāriji ir vairāk vai mazāk normatīvi. Tajos tēlotas ainas, kuras pēc šādu scenāriju autoru domām klausītājus pārliecinās pievienoties alternatīvas pasaules radīšanā vai tās novēršanā. Turpretī vairākiem citiem scenāriju veidotājiem, iztēlojoties savu iedomu pasauli, domas ir spēcīgi strukturētas. Minēšu kaut vai šādu piemēru. Viņi tik ļoti apzinās jaunu tehnoloģiju ieviešanās milzīgo ietekmi, ka gandrīz vai nevar pieļaut tādās pasaules pastāvēšanu, kur tehnoloģiju loma būtu samazināta. Ir arī tādi scenāriji, kuros jaušama autoru vēlme veidot induktīvus slēdzienus. Viņi viena vai divu pētījumam atvēlēto gadu laikā ļauj stāstam veidoties pašam, iepriekš neko daudz nedomājot par to, kurp vēstījums varētu novest. Viņi ieklausās tēmās, kuras pavid stāstījuma gaitā, dažādiem cilvēkiem runājot par saviem novērojumiem. Ja šie vērojumi izrādās veiksmīgi, arī scenārijs veidojas veiksmīgs, sniedzot padziļinātu un pamatotu nākotnes viziju. Pretējā gadījumā iznāk tikai sadrumstalots visu uzklusīto iespaidu savārstījums.

Kad scenārijs ir pabeigts, ar to tiek iepazīstināta auditorija. Cilvēks, kurš klātesošos ar to iepazīstina, var to izdarīt ļoti dažādi. Tas, vai scenārijs iegūlies cilvēku apziņā, daļēji atkarīgs no stāstītāja prasmes un talanta. Daži scenāriju autori to pasniedz kā sludinātāji. Tādiem svarīgi, lai viņu teiktais tiktu uzklusīts. Citi turpretī, uzsverot tēmas plašumu un neaptveramību, pieskaitāmi gandrīz vai mistiķiem. Vēl citi lielu uzmanību pievērš dažādām niansēm, ļaujot iedomu tēlam pamazām iezīmēties tūkstošiem sīku un daudzkrāsainu punktiņu jūkli.

Gandrīz visos gadījumos, kad scenārijs ticis izstrādāts precīzi un pamatīgi, rezultāti nav nekādi iepriecinošie. Scenārija stāstītājam nākas pavēstīt tādas lietas, kuras vidējā posma vadītāji varētu uztvert kā nepieļaujamu iejaukšanos viņu biznesa ievirzes domāšanā. Tāpēc scenāriju autoriem, lai cauri emocionālās pretestības ekrānam tomēr tiktu uzklauti un sadzirdēti, svarīgi iegūt drošu atbalstu un autoritāti tieši vidējā posma vadītāju lokā. Tieši tas bija iemesls, kāpēc *Shell* grupas galvenajiem scenāriju plānošanas komandu vadītājiem, stājoties darbā, vajadzēja ierasties uz biznesa interviju ar pilnīgi visiem *Shell* izpilddirektoru komitejas locekļiem. Visa *Shell* vadība kopīgi izvēlējās ne tikai scenāriju komandas vadītājus, bet pirms laišanas atklātībā arī apstiprināja katru jauno scenāriju paketi.

Scenāriju apstiprināšana nebūt nenozīmē to, ka ikvienam izpilddirektoram scenārijs jāizlasa un jāakceptē tā saturs. Bet viņi vienojās paturēt prātā scenārijos ietvertās galvenās atziņas, lai cik nepatīkamas un pat neiespējamās liktos ar tām saistītās detaļas. Scenāriju kopīga akceptēšana nekad nebūtu iespējama, ja izpilddirektoriem nebūtu iespēja jau iepriekš pārliecināties par galveno scenāriju veidotāju veselo saprātu un loģisko pieeju.

Runājot par sabiedrisko akceptu, jāsaka, ka tas bija ne tikai ļoti būtisks, bet tika oficiāli praktizēts. Septiņdesmito gadu sākumā izpilddirektoru komiteja izdeva rīkojumu sakarā ar budžeta plānošanu nākamajam gadam aizstāvēt ikgadējo kapitāla un pamatdarba veikšanai paredzēto budžetu attiecīgo tālākā scenāriju *en vigueur* kontekstā. Vidējā posma vadītājiem nebija, kur atkāpties. Vajadzēja taču pierādīt, ka scenārijā piedāvātās iespējas vismaz ir pārdomātas. Ja vadītājs bija ieinteresēts, lai budžets tiktu apstiprināts, vajadzēja ļoti uzmanīgi izlasīt scenāriju un sagatavot jau iepriekš pārdomātus un pamatotus pretargumentus.

Šis piemērs ļoti labi parāda korporatīvo noteikumu iedarbīgumu, ja to sastādišana bijusi pārdomāta un prasību izpildi veicinājusi uzņēmumā pastāvošā disciplīna. Rezultātā palielinājās vērīgums pret ārpusaules norisēm. Pēc kāda laika tas jau bija kļuvis tik ierasts, ka to sāka uzskatīt kā pašu par sevi saprotamu. Sakāpināts vērīgums pret ārējās vides izmaiņu ierosinātājiem, kuri sākumā šķiet esam pilnīgā pretrunā ar cilvēka ierasto domāšanas veidu, *Shell* grupas uzņēmumos gluži vienkārši kļuva par normu. Ja šī nosacījuma nebūtu, pilnīgi iespējams, ka šodien *Shell* grupa vēl aizvien būtu uzņēmums ar vienvirziena domāšanu, kas gremdētos svētlaimīgā neziņā par to, ka uzņēmuma nākotne ir ne tikai visai nenoteikta un neskaidra, bet arī pilnīgi citāda, nekā to izfantazējuši vienvirziena nākotnes prognozes aizstāvji.

Bet arī ar šiem pasākumiem, ieskaitot scenāriju akceptēšanu un pievēršot pastiprinātu uzmanību to izstrādei, bija par maz. Plānošanas departamentam vajadzēja savu vadītāju, kurš iestātos par vidējā posma vadītājiem un pārstāvētu to intereses un attieksmi katrā scenārija izstrādāšanas stadijā. 25 gadu laikā, kopš plānotāju komanda izlēma pievērsties scenāriju rakstīšanai, tā nekad nebija darbojusies profesionāla, iecelta vadītāja vadībā. Tie seši cilvēki, mani ieskaitot, kuru pienākumos ietilpa vadīt vai koordinēt plānotāju grupu darbu, bija vidējā posma vadītāji, kuri pirms tam galvenokārt nodarbojušies ar finanšu līdzekļu uzskaiti vai izpētes projektiem.

Laikam nebūšu kļūdiņies, apgalvojot, ka tas palīdzēja *Shell* grupas ietvaros saglabāt aktīvu attieksmi pret dzīvi un darbu. Tas visam notiekošajam piešķīra arī lielāku ticamību. Pārējie galvenajam plānotājam pakļautie vidējā posma vadītāji vismaz sākumā jutās aicināti jaunā kolēģa apziņā iesēt šaubu un neticības sēklu. Bet, neraugoties uz to, galvenajam plānotājam tik un tā nereti nācās uzņemties nepatīkamu

ziņu pavēstītāja lomu, tādējādi kļūstot par istu nelaiemes vēstnesi uzņēmumā. Lielākajai daļai vadītāju doma par apstāšanos, lai padomātu par to, kas nemaz nav tā isti izdomājams, brīdī, kad ikdienas darba steigā nākas izdot vairākus miljonus dolāru par kādas koncesijas iegādi vai arī to prātus aizņemt problēmas sakarā ar naftas attīrīšanas ražotnes palielināšanu, liekas nogurdinoša un turklāt vēl tirā laika izšķiešana. Šādos apstākļos plānošanas koordinators nelielais uzkrātais brāligas savstarpējās labvēlības kapitāls attiecībās ar darbiem apkārvušos vadītāju ārkārtīgi strauji izsīkst. Iespējams, ka tieši šis ir noteicošais arguments, kāpēc korporatīvās plānošanas darba vadītāja pienākumi labāk tiek uzticēti vidējā posma vadītājam nevis profesionālam plānotājam. Bet nevajadzētu jaunu un ambiciozu vidējā posma vadītāju atstāt šādā amatā pārāk ilgi, jo viņam var zust karjeras iespēja. Garu gadu gaitā jebkurš plānotājs riskē kļūt pārējo darbinieku acīs par vecmodīgu un savas radošās spējas izsmēlušu ākstu vai kaut ko līdzīgu Rasputinam, kurš izpilddirektora ausij uztic čukstošā balsi izteiktas mistiskas shēmas. Neviena no šīm iespējām nav īpaši vilinoša.

Ceru, ka tas, ko esat uzzinājuši šajā nodaļā, ir uzskatāmi pierādījis, cik scenārijam var būt nozīmīga loma uzņēmuma dzīvē kā instrumentam, kas palīdz nodrošināt tā turpmāko izdzīvošanu. Kopš esam uzsākuši šo metodiku pielietot *Shell* grupas uzņēmumos, tā izraisa arvien lielāku interesi kā jauns korporatīvās nākotnes prognozēšanas līdzeklis. Laistas klajā pirmās grāmatas par šo tēmu, kuras jau guvušas sabiedrības atzinību. Pētera Švarca grāmata "Tālredzības māksla" (*The Art of the Long View*<sup>6</sup>) māca, kā scenārijus pielietot praksē. Kisa van der Heidena grāmata "Scenāriji kā stratēģiska savstarpējās saprašanās māksla" (*Scenarios: The Art of Strategic Conversation*<sup>7</sup>) uzskatāma par izsmēlošu rokasgrāmatu scenāriju plānošanas jomā. Savukārt Arta Kleintera darbā "Ķeceru laikmets" (*The*

*Age of Heretics*<sup>8</sup>) apkopota Hermaņa Kāna, Pjēra Vaka, Teda Ņūlenda un citu plānotāju ilggadīgā mūžā uzkrātā pieredze.

## Kā scenāriju īstenot dzīvē?

Vai nav likteņa ironija, ka tieši nākotnes redzējumā ieprogrammētā nelaimes priekšnojauta liek uzņēmuma vadītājiem tik ļoti pedantiski apsvērt jautājumu par uzņēmuma izdzīvošanas iespējām nākotnē? Jūs nemaz nevarat iedomāties, cik bieži *Shell* grupā izstrādātie nākotnes iespējamo perspektīvu scenāriji gadu gaitā izrādījušies pareizi pat visas pasaules mērogā. Turklāt nereti tie tika izstrādāti vairākus gadus iepriekš, kad globālās pārmaiņas vēl nemaz nebija sākušās. Neņemšos apgalvot, ka vienmēr pareizi izrādījušies arī laika un skaitliskie aprēķini kā arī paredzamās ekonomiskās svārstības, bet tie toties deva ļoti skaidru priekšstatu un izpratni par pārmaiņu iespējamajām sekām.

*Shell* scenāriju plānotāji ar pilnām tiesībām uzskata, ka spējuši nākotni atpazīt, pirms tā pienākusi. Viņi veiksmīgi paredzēja 1973. un 1979. gada enerģētikas krīzes, enerģijas konservācijas palielināšanās tendenci, virzību uz naftas produktu patēriņa samazināšanu, globālu vides aizsardzības problēmu nozīmes pieaugumu, un pat Padomju Savienības sabrukumu. *Shell* vadībai bija nodrošināta iespēja būt lietas kursā par pasaulē gaidāmajām pārmaiņām, turklāt tas notika pietiekami savlaicīgi, lai vadītāji pagūtu pieņemt tādus lēmumus, kādus tolaik diktēja ārējās pasaules viļņošanās. Daudzi teiks, ka šis apstāklis *Shell* grupai nodrošināja ievērojamu priekšrocību salīdzinājumā ar situāciju, kādā tobrīd atradās konkurējošie uzņēmumi.

Tomēr astoņdesmito gadu sākumā gan augstākā līmeņa

vadītāji, gan plānotāji sakarā ar scenāriju plānošanas gaidāmo ieviešanu izjuta zināmu diskomfortu. Tolaik mēs vēl nespējām aptvert, kādā veidā scenāriju piedāvātās zināšanas varētu ietekmēt tos uzņēmuma darbībai izšķirošos lēmumus, kādi tika pieņemti jau vairāk nekā pirms desmit gadiem.

Uzņēmuma vadītājiem likās, ka šāds nākotnes plānošanas veids prasis milzīgus līdzekļus, pretī dodot vienīgi saistošus un koloritus pastāstiņus, kas noderēs tikai un vienīgi sabiedrisko attiecību veidošanai, nevis tālākā biznesa attīstībai. Vadītāji cēla gaismā gadījumus, kad plānotās nākotnes prognozes bija izrādījušās maldīgas. Toties apzināti noklusēti tika tie gadījumi, kad plānotājiem bijusi taisnība. Uzņēmuma vadībai radās jauns arguments, proti, sākās runas par to, ka scenāriju plānošanai vajadzētu vairāk pietuvoties reālajam biznesam.

Plānotāju spriedumos tik strikti noraidoša attieksme neieskanējās, bet arī viņiem nenācās viegli sameklēt neapgāžamus piemērus gadījumam, kad pārliecinošas nākotnes prognozes tiešā ietekmē būtu ticis pieņemts kāds uzņēmuma turpmākajai attīstībai patiešām izšķirošs lēmums. Sevi aizstāvot, plānotāji iebilda, ka scenāriji jau pēc savas dabas ar tik krasu un radikālu rīcību vienkārši nav savietojami. Plānotāji izvirzīja pretargumentu, kura būtību lasītājs jau iepazinis grāmatas iepriekšējās lappusēs. Scenārija uzdevums, viņi skaidroja, ir mainīt vadītāju domāšanas veidu un skatījumu uz ārējās pasaules norisēm. Scenāriji domāti tam, lai vadītājiem liktu vēl un vēlreiz izvērtēt savus pieņēmumus, pārkārtojot savu iekšējo pasaules uztveri.

Ko tas viss nozīmēja biznesmenim saprotamā valodā? Tas nozīmēja, ka vadītājam vajadzētu teikt aptuveni šādus vārdus: "Ahā. Nu tagad man beidzot ir skaidrs, kas te notiek."<sup>9</sup> Tālāk plānotāji skaidroja, ka tiem, kuru rokās koncentrēta vara, turpmākos lēmumus vajadzētu pieņemt citādu,

nevis tādus, kādi tie būtu, balstoties uz līdzšinējo praksi un pieredzi.

Tomēr vēl aizvien nebija atrasts veids, kā isti šo "Ahā..." atziņu iedabūt vadītāju domāšanā. Šis mazais cinitis bija tieši tas, kas neļāva lielo scenāriju plānošanas vezumu izkustināt no vietas. Turklāt bija pilnīgi skaidrs, ka šai gadījumā nelīdzēs ne daiļrunīgs izklāsta stils, ne grafiskā ziņā nevainojami izveidotas diagrammas.

Īsi sakot, *Shell* plānotāji atradās dilemmas priekšā. Paraugoties atpakaļ, mēs redzējām, ka scenāriji ne reizi vien bija izrādījušies pareizi un palīdzējuši uzņēmuma vadītājiem jau krietni savlaicīgi izveidot stabilu un saprātīgu nākotnē paredzamās rīcības stratēģiju. Bet tai pat laikā mēs skeptiski noskaņotajiem *Shell* grupas uzņēmumu vadītājiem nespējām sniegt neapgāžamus pierādījumus par labu tādām gadījumam, kad visa *Shell* grupa, kopā ņemot, būtu radikāli izmainījusi savu rīcību, vai arī būtu kļuvusi reaģētspējīgāka un jutīgāka pret apkārtējās pasaules norisēm. Labākajā gadījumā saikni, kāda pastāvēja starp mūsu piedāvātajām jauna tipa zināšanām un vadības iepriekšējā dekādē pieņemtajiem izšķirošajiem lēmumiem, varēja uzskatīt par vāju un nenozīmīgu.

Un tad mums ienāca prātā doma, ka varbūt uzmanības degpunktā vajadzētu izvirzīt nevis plānošanas scenārijus, bet gan pašu lēmumu pieņemšanas procesu, kuru šiem scenārijiem vajadzētu ietekmēt. Vai patiesi varētu būt nobriedusi nepieciešamība pilnveidot pašu korporatīvās lēmumu pieņemšanas procedūru kā tādu? Un ja tā, kā tad isti sastāv ar lēmumu pieņemšanu gan *Shell* grupā, gan arī citos uzņēmumos? Plānotāju grupā tika nolemts izstudēt šo problēmu detalizētāk. Gribējām noskaidrot, vai iespējams kaut ko izmainīt pašā lēmumu pieņemšanas gaitā, kā arī to, vai iespējams noskaņot gan uzņēmuma vadītājus, gan pašu uzņēmumu mācīšanās virzienā.

## 4

# Lēmumu pieņemšana kā mācīšanās process

Atskatoties pagātnē šodienas skatījumā, man jāatzīst, ka, iespējams, sākotnējā entuziasma iespaidā mazliet par daudz pasteidzināju notikumu turpmāko attīstību. Tas bija tikai astoņdesmito gadu vidus, kad mēs, *Shell* grupas uzņēmumu plānotāji, pirmo reizi sākām nopietni apsvērt pašu lēmuma pieņemšanas procesu kā tādu. Vispirms mēs sākām domāt par plānošanas lomu lēmumu pieņemšanas procesā. Mums likās ērti un parocīgi operēt ar tādiem izteikumiem, kā, piemēram, “plānošana ir katalizators”, jo kā nekā darbojāties naftas pārstrādes un ķīmiskās rūpniecības sfērās. Vēlāk mēs attīstījām ideju par to, ka “plānošana ir mācīšanās”. Un tikai pēcāk mēs pamazām nonācām pie secinājuma, ka arī pati lēmumu pieņemšana varētu būt pieskaitāma pie mācīšanās aktivitātēm.

Tagad saprotu, ka pie šādas atziņas nonācu gluži dabiskā ceļā. Tā kā iepriekšējo desmit gadu laikā abas manas meitas apmeklēja skolu, tad mana uzmanība bija pievērsta mācīšanās problēmām. Biju izlasījis Džona Holta<sup>1</sup> grāmatu, kura atkal uzjundīja studiju laikā radušos interesi par psiholoģiju. Tā es iesāku runāt gan par “mācīšanos”, gan arī par “paātrinātu mācīšanos” visa uzņēmuma ietvaros. Biju pārliecināts, ka,

mācīšanos paātrinot, mēs tikai iegūtu. Bet ne visiem manos vārdos bija vēlēšanās ieklausīties. Man tika paskaidrots, ka mācoties nevis uzņēmumi, bet gan cilvēki.

Šādi apgalvojumi sakņojas ne tikai lielākās daļas *Royal Dutch/Shell* darbinieku, bet gan visā sabiedrībā valdošajos uzskatos par to, kas ir lēmumu pieņemšana un kas, savukārt, mācīšanās. Šos uzskatus esam pārmantojuši no akadēmiskās un uzņēmumu vadīšanas sfērām. Atbilstoši tradicionālajam viedoklim mācīšanās un lēmumu pieņemšana ir divas savā starpā pavisam nesaistītas lietas.

Akadēmiskajā sfērā lēmumu pieņemšanu dēvē par zināt-ni. Studenti apgūst atsevišķas tās disciplīnas. Par zinātnes problēmām sarakstīts milzum daudz grāmatu. Bet šīs zinātnes praktizētāji, apguvuši vadītprasmi, sēž savos birojos un ir aizņemti ar dažādu profesionālu lēmumu pieņemšanu. Lēmumu pieņemšanas procesā nekāda mācīšanās nav vajadzīga. Tie, kuri pieņem lēmumus, tam nepieciešamās zināšanas apguvuši jau iepriekš.

Kas attiecas uz mācīšanos, tad, atbilstoši pastāvošajiem uzskatiem cilvēkam (vismaz tad, ja viņš ir vadītājs) jāvelti mācībām tikai zināma daļa no sev atvēlētā mūža, proti, skolas gadi. Tas ir jautrības un izpriecu laiks, jo atbildības nasta vēl nav pārāk smaga. Un tad tev sākas istā dzīve. Tu sāk strādāt kādā uzņēmumā, kur liec skolā iegūtās zināšanas lietā. Rotaļu laiks ir beidzies. To nomaina skaudra dzīves īstenība. Tev maksā par tavām zināšanām. Jo vairāk tu zini, jo labāk esi skolā mācījies, jo saņem lielāku atalgojumu. Izglītība nav līdzeklis, ar kura palīdzību iegūt lielākas spējas, prasmes un iemaņas. Tā tikai dod tev nedaudz konkrētākas cerības uz sava stāvokļa uzlabošanu.

Cilvēks ar plašām zināšanām galu galā varētu kļūt līderis. Tad cilvēki viņa vārdos vismaz uzmanīgi ieklausītos, jo viņiem iedvestu pārliecību līdera rīcībā esošais interesanto

faktu materiāls un loģiskā spriešanas spēja. Ja viņi (pie nosacījuma, ka lideris savu viedokli izklāstījis skaidri, mierīgi un pārliecinoši) līdera komandām vēl nepakļaujas, tad tikai tāpēc, ka citi tai pašā uzņēmumā strādājošie cilvēki apzināti vai neapzināti liek liderim ceļā šķēršļus. Līdera pienākums ir tos novākt. Vadišanai ar mācīšanos ir tikpat attāla saistība kā lēmumu pieņemšanai. Ja lideris saka: "Es iemācījos ko tādu, ko agrāk nezināju," tas mazina viņa šķietami nesatricināmo pašpārliecību un spēju iedvest citiem paļāvību uz sevi. Uz tādu līderi, kurš mācās, isti paļauties nevar.

Šāda attieksme uz cilvēku saprāta un inteliģences fona izskatās kā karikatūra, kurā cilvēki pielīdzināti automašīnām. Sākumā automobilis stāv benzīna uzpildes stacijā (universitātē) un piepilda "smadzeņu tvertni" ar zināšanām. Tad tas savu intelektuālo degvielu liek lietā un uzsāk braucienu pa dzīves ceļiem. Pagaidām vēl nav radusies nepieciešamība nedz pēc tādām iestādēm, kurās mācību process noritētu efektīvāk, nedz arī pēc plašākām zināšanām. Uzņēmuma korporatīvās zināšanas pagaidām atrodas tā darbinieku galvās. Tiek uzskatīts, ka pamatā līdz ar to mācīšanās ir pabeigta, ja nu vienīgi vajadzētu nedaudz uzspodrināt savas profesionālās zināšanas sakarā ar jaunu tehnoloģiju parādīšanos.

Šis uzskats ļoti labi atklājas veidā, kā uzņēmumā tiek pieņemti darbā jauni darbinieki, kā tiek atalgots viņu darbs un kā tiek nodrošināta virzīšanās augšup pa karjeras kāpnēm. Augšējā vadības līmenī nav vietas aktierim, kurš tiecas paredzēt nākotnes notikumus, sapulcinot kopā cilvēkus un vērsot viņu uzmanību uz tām apkārtējās pasaules norisēm, kuras *varētu* izraisīt krīzes situāciju. Tur nav vietas arī tādām cilvēkiem, kurš atklāti atzīst, ka viņam nav gatavu atbilžu uz visiem iespējamiem jautājumiem. Doma par to, ka mācīties vajadzētu arī pašam uzņēmumam, nevienam nenāk ne prātā.

## Ko nozīmē pieņemt lēmumu?

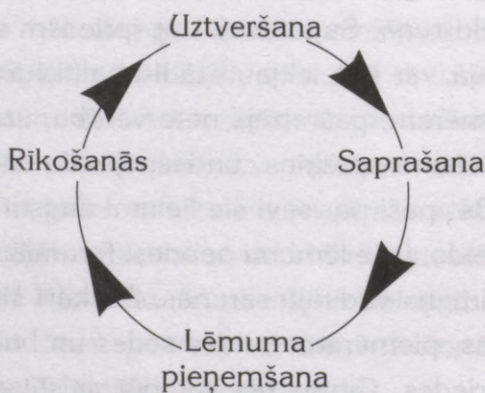
Divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos gados, kad mēs padziļināti pētījām sava uzņēmuma intelektuālo darbību, pamazām sākām atteikties no saviem līdzšinējiem uzskatiem. Reiz jau biju noskaņojies uz vajadzīgās nots, varēju jau pavisam skaidri saskatīt, ka lēmumu pieņemšana tomēr ir process, kurā notiek mācišanās. Un visdivainākais ir tas, ka mācišanās būtībā vispār nebija attiecināma uz vienu atsevišķu indivīdu. Galvenokārt tā bija sabiedriska norise, vienkārša, bez jebkādam varonības pazīmēm un turklāt absolūti neziņnātniska.

Kas tad galu galā notiek apspriedēs, kurās tiek pieņemti lēmumi? Cilvēki runā. Sagatavojot apspriedēm nepieciešamo informāciju, tajā var tikt iekļauti tādi analītiska rakstura elementi, kā, piemēram, pašreizējā neto vērtība, uzņēmuma pelnītspējas koeficients aprēķins un iespējamie darba optimizācijas modeļi. Bet paši par sevi šie lielumi augsnī lēmumu pieņemšanai neveido. Īstie lēmumi nobriest formālās un neformālās augstākā līmeņa vadītāju sarunās. Dažkārt šīs sarunas var būt strukturētas, piemēram, valdes sēdes un budžeta sagatavošanas apspriedes. Citreiz tās var būt saistītas ar tehniska rakstura problēmām, kad jāizvērtē jaunu, specifisku darba plānu ieviešana. Lēmumus gadās pieņemt arī sarunās, kurās tiek risinātas visdažādākās tēmas noteiktā kontekstā. Bet vēl citos gadījumos tās var būt sarunas par jebko.

Pieņemsim, ka gan jūs, gan es piederam pie komandas, kura, lai pieņemtu lēmumu, pašlaik apspriežas. Pavērosim, kas šādā apspriedē notiek. Mēs sarunājamies. Ideāli ir tad, ja sarunas norisinās brīvi un nepiespiesti. Ja ceram panākt vienošanos, tad skaidri zinām, ka apspriedē neviens nedrīkst uzņemties virsvadību, un tas nekādā gadījumā nedrīkst būt

vadītājs. Zinām arī to, ka nevienam no klātesošajiem nav izdomāts problēmas iespējamais atrisinājums. Meklējot atrisinājumu problēmai, kura skar mūs visus, nāksies citam ar citu pacīnities. Lai apspriede izvērstos optimāla un lietderīga, mēs neviens, uzklausot savu kolēģu viedokli, nedrīkstam zaudēt pacietību. Jāievēro, ka nedrīkstam runāt arī pavēlnieciskā tonī, nedz arī izrādīt pilnīgu sava viedokļa trūkumu.

Pat tad, ja mūsu apspriedes neizceļas nedz ar labu organizatorisko pusi, nedz to vadību, tajās tik un tā dominē klātesošo sarunas. Šīs sarunas iziet cauri četrām stadijām,<sup>2</sup> kuras, manuprāt, visuzskatāmāk iespējams attēlot šādā nedaudz kibernetiskā formā:



♦ *Uztvēršana*. Apspriede sasaukta tāpēc, ka kāds redzējis vai dzirdējis ko tādu, kas iziet ārpus ierastās ikdienas biznesa rutīnas rāmjiem. Varbūt samazinājies apgrozījums, varbūt mainījies valdības ieturētās politikas kurss, varbūt konkurējošais uzņēmums izlaidis jaunu produkcijas veidu. Tādās reizēs mēdz teikt: "Tagad padomāsim, kā tas varētu ietekmēt mūs." Īsi sakot, ir sākusies stadija, kurā  *tiek radīts mentālais modelis* jeb, citiem vārdiem sakot, tiek veidota indivīda attieksme pret jauno situāciju.

◆ *Saprašana.* Tagad mēs lielāko daļu laika pavadām, cits citam skaidrojot, kā uz šo problēmu raugāties. Mēs tiecamies izprast tās saistību ar mums labi pazīstamo biznesa pasauli un savietot šo pārmaiņu ar mūsu iepriekšējām zināšanām. Ja komanda izrādās pietiekami daudzšķautņaina, ja tajā ir gan tehniskie darbinieki, gan finansisti, gan mārketinga speciālisti, gan arī cilvēki no sabiedrisko attiecību nodaļas, pamazām izveidojas diezgan pilnīgs priekšstats par radušos situāciju. Mēs kopīgi izveidotajam modelim izveidojam paši savus apzīmējumus. Mēs ļaujam vaļu ierastajam biznesa žargonam, bārstot saisinātus un tikai mums vien saprotamus vārdus to situācijas elementu apzīmēšanai, par kuriem esam vienojušies. Tagad mēs *saviem mentālajiem modeļiem piešķiram apveidu un tos kalibrējam*, lai varētu nonākt pie kāda kopīga secinājuma.

◆ *Lēmuma pieņemšana.* Kopīga izpratne pakāpeniski noved pie konkrētas rīcības. Kāds noteikti pavaicās: "Kas notiks gadījumā, ja....?" No šī brīža apspriede kļūst vēl jucekligāka, bet līdz ar to arī produktīvāka. Mēs pārrunājam visas ar "gadījumā, ja..." saistītās izdevības un iespējamās rīcības variantus. Sajūta ir apmēram tāda, it kā mums priekšā uz galda būtu novietots konkrēts situācijas modelis un mēs eksperimentētu ar dažādiem lēmumiem. Kā būtu, ja arī mēs izlaistu jaunu produktu? Varbūt vajadzētu izmainīt iesaiņojuma veidu? Vai varbūt pazemināt cenu? Jūs jau droši vien esat sapratuši, ka *sākusies izveidojušās situācijas modeļa simulēšana, iztēlē aktivizējot mūsu pieņemto lēmumu atkārtosanos.*

◆ *Rīkošanās.* Beidzot mēs visi esam nobrieduši konkrētai rīcībai. Lēmumu pieņemšanā visbūtiskākais ir no šī lēmuma izrietošā rīcība. Mēs šo rīcību modelējam pēc iespējas optimālāku,

paturot prātā iespējamās sekas. Viss process tiek vispusīgi pārrunāts un izvērtēts. Kā varam būt pārliecināti, ka tas izrādīsies veiksmīgs? Ko varam darīt, lai gūtu lielāku pārliecību par savu vērojumu pareizību? Šobrīd mēs līdzināmies zinātniekiem, kuri *izveidoto modeli iedarbina un pārbauda*, savas idejas īstenojot dzīvē, lai paši varētu pārliecināties par savas rīcības sekām.

Un tad cikls atkal sākas no jauna.

Šos četrus soļus – uztveršanu, aptveršanu, lēmuma pieņemšanu un rīkošanos – daudzi psihologi uzskata par mācīšanās procesa galvenajām sastāvdaļām. Nav svarīgi, cik veiksmīgi cilvēks tiek ar to galā. *Ikvienu lēmumu pieņemšana ir pats mācīšanās process.*

## Mācīšanās pielāgojoties

Balstoties uz bērnu psiholoģiskās attīstības studijām, šveiciešu pedagoģiskās psiholoģijas speciālists Žans Piažē izvirza teoriju, kurā runāts par diviem mācīšanās veidiem: asimilāciju un pielāgošanos.<sup>3</sup>

◆ *Mācīties asimilējoties*, nozīmē uztvert tādu informāciju, kuras atpazīšanai un jēgas piešķiršanai cilvēka rīcībā ir sagatavotas struktūras. Deivids Ingvers teiktu, ka cilvēka rīcībā ir “atmiņas par tādiem pagātnes vai nākotnes notikumiem”, ar kuriem iespējams savietot jaunus signālus. Cilvēks šādu informāciju viegli uztver, pieņem un balsta tajā savu rīcību. Tieši tāpat rīkojas students. Sameklējis mācību grāmatā kādu likumu vai formulu, viņš to izmanto, lai atbildētu uz pārbaudes darbā iekļautu jautājumu. To pašu dara

arī amatnieks, izvēloties attiecīgu paņēmieni, ar kura palīdzību paveikt darbu.

Uzņēmumos lielākā daļa informācijas, kura tiek izmantota operatīvo lēmumu pieņemšanā, ietilpst tieši šajā kategorijā. Bankas vadība, piemēram, nekavējoties atpazīst signālus, kas liecina par iespēju ievērojami paaugstināt procentu likmi. Banku struktūrās un darbībā jau viss ir sagatavots, lai šādam signālam piešķirtu jēgu. Visos bankas līmeņos cilvēki jau ir gatavībā, lai, signālam ienākot, pieņemtu lēmumus, uz kuriem balstoties pēcāk jau pieņemtu detalizētākus rīcības plānus attiecībā uz depozītiem, kredītooperācijām, darījumiem ar vērtspapīriem un citiem bankas pakalpojumu veidiem.

Kad vairums cilvēku domā par mācīšanos, tiem prātā ir tieši šī aktivitāte, proti, saskarsme ar faktiem un to intelektuāla asimilēšana. Šādā procesā ir darišana ar jau iepriekš sagatavotām idejām un struktūrām, kuras ir savietojamas ar jauno situāciju. Šīs idejas iespējams no viena cilvēka nodot otram. Tā ir tradicionālā, vispārpieņemtā mācīšanās aktivitāte, kādu to redzam klasē un studentu auditorijā. Tā ir tik izplatīta, ka daudzi nemaz nespēj atšķirt *mācīšanos no mācīšanas*.

Uzņēmumā mācīšanai visvairāk iespējams pietuvoties, kad vadības apspriedē pieceļas kājās kāds eksperts vai konsultants un sāk klātesošajiem celt priekšā savas zināšanas. Šāds mācīšanas veids uzņēmumos tomēr nav dominējošais. Bez tam tas parāda, ka uzņēmumā, kur svarīgāka par visu ir tā sekmīga darbība, darbinieki drīz vien atskārst, ka mācīšana ceļā uz mācīšanos izrādās neefektīva.

♦ *Mācīties pielāgojoties*, ir Piažē piedāvātais otrais mācīšanās veids. Šādi mācoties, cilvēka apziņā notiek strukturāla pārlicēbas, ideju un attieksmju maiņa. Kad cilvēks mācās asimilējoties,

pilnīgi pietiek ar parastajām skolas mācību grāmatām. Bet, lai mācītos pielāgojoties, ar to vien ir daudz par maz. Tas ir eksperimentāls process, kura laikā cilvēks pielāgojas apkārtējās pasaules izmaiņām, izejot cauri dziļiem pārbaudījumiem, kurus tam nākas pilnā mērā ar sirdi un prātu izbaudīt, nezinot, kāds būs gala iznākums. Zināms ir tikai tas, ka, pārbaudījumiem beidzoties, cilvēks būs pārtapis jaunā kvalitātē. Būtībā šāda mijiedarbība ar apkārtējo pasauli ļauj cilvēkam izdzīvot, augt un pilnveidot savas iespējas.

Cilvēks, kurš, piemēram, izgājis militārās apmācības kursu, vairs nekad nedz domās, nedz rīkosies tā, kā to darījis agrāk. Tas pats notiek arī ar tiem, kuri izgājuši sūru profesionālo apmācību skolu.

Mācīšanās pielāgojoties sastopama arī uzņēmumos, vismaz dažos labākajos. Iepriekšējās divās nodaļās jau uzzinājām, ka ilgu mūžu sasniegušie uzņēmumi atraduši veidu, kā veiksmīgi reaģēt uz pasaulē notiekošajām pārmaiņām, izmainot pašiem sava uzņēmuma iekšējo struktūru. Tā pati bankām tik nozīmīgā procentu likmes paaugstināšana izmainās diametrāli pretējā virzienā, attiecinot to uz rosīgu nekustamā īpašuma aģentūru, kurai šādā situācijā nāktos mainīt savu iekšējo struktūru. Nekustamā īpašuma aģentūrai vajadzētu pārskatīt savus bankas kredītus, atteikties no vairākiem projektiem, dažu projektu izpildi atlikt uz vēlāku laiku vai arī izdarīt tajos izmaiņas, mēģināt atrast sadarbības partneri vai arī pārorientēties uz kādu citu biznesa jomu.

Rezumējot iepriekš teikto, nākas atzīt, ka minētais mācīšanās veids izrādās veiksmīgs tieši tāpēc, ka ir iedarināts lēmumu pieņemšanā. Īstie lēmumi, tie, kuru rezultātā tiek panākta jauna izpratne un iesākta aktīva rīcība, jau paši par sevi sniedz lielisku mācīšanās pielāgojoties piemēru.

## Problēmas ar tradicionālo mācīšanos

Ja jau pati lēmumu pieņemšana vienlaikus ir arī mācīšanās, tad iznāk, ka *visi uzņēmumi nepārtraukti mācās*. Tādā gadījumā nepieciešamība veidot uzņēmumu, kurš mācās, atkrit, jo mums tāds uzņēmums *jau ir*.

Bet tradicionālais un laikietilpīgais mācīšanās process, kādu īstenojusi lielākā daļa uzņēmumu, nav pieņemams. Nebeidzamajam apspriežu un diskusiju ciklam piemīt vairākas izteiktas nepilnības.

◆ *Šāds mācīšanās process ir pārāk lēns*. Reiz kāda Shell grupas ietvaros veikta pētījuma gaitā mēs noskaidrojām ātrumu, kādā tiek pieņemti tādi lēmumi, kas paredz izmainīt uzņēmuma iekšējo struktūru vai produktu līniju, slēdzot kādu no rūpniecām, vai izdarot reorganizāciju pašā uzņēmumā. Izrādījās, ka šādu lēmumu pieņemšana ievelkas 18 mēnešu garumā, sākot ar signāla saņemšanas brīdi un beidzot ar pārmaiņu īstenošanu dzīvē. Dažos gadījumos tam bija vajadzīgi pieci gadi vai pat ilgāks laiks. Ar to es domāju laika periodu starp brīdi, kad šāds jautājums pirmo reizi tika iekļauts apspriedes dienas kārtībā, un brīdi, kad līdz galam tika īstenotas nepieciešamās izmaiņas uzņēmuma iekšējā struktūrā.

Lēni tempi ir īpaši bīstami svārstīgā pasaulē, jo vienmēr pastāv risks noreagēt uz pēdējo jūtamo svārstību, jeb izcīnīt pēdējo kauju, kad pie durvīm jau klauvē nākamā.

◆ *Šāda mācīšanās mazina izvēles iespējas*. Diskusijas par jaunām biznesa iespējām vai arī sāpīgi lēmumi uzņēmuma darbības apjoma samazināšanas virzienā vienmēr saistīti ar līdzekļu pārdali. Piemēram, ja uzņēmums plāno slēgt kādu ražotni vai pārvietot to uz kādu citu valsti, vadītāji, kuri ar to

saistīti, jūtas apdraudēti vai arī ir dziļi pārliecināti, ka no viņiem tiek prasīts milzīgs upuris. Lidzeķļu pārdale lēmumu pieņemšanas procesā ienes diskusiju elementu. Parastos apstākļos pārrunu rezultātā lēmums top diskusijās vai tiek uzspiests ar varu. Šis rezultāts pārtop iespējā, ko uzņēmums izvēlēties nākotnei. Tas pārtop plānā vai arī stratēģijā, un citas alternatīvas šādā situācijā vispār netiek apzinātas.

◆ *Šādas mācīšanās pamatā ir pieredze nevis simulācija.* Tas nozīmē, ka normāla uzņēmuma vadīšana iespējama tikai apstākļos, kad nemitīgi tiek eksperimentēts ar reālo dzīves vidi. Britu avioliņiju vadība nekad nepieļautu lidojumus ar 747. modeļa lidmašīnu, pirms tam neliekot pilotiem iziet obligātu treniņapmācību simulatorā. Pilots nekad nemācās vadīt lidmašīnu, kuras salons ir pilns ar pasažieriem. Un tomēr biznesa sfērā mums šķiet pilnīgi pieņemama situācija, kurā uzņēmumu vadītājiem ļauts "veikt savu izmēģinājuma lidojumu", vadot uzņēmumu, tieši ar mēģinājumu un kļūdu metodes palīdzību. Diemžēl jāatzīst, ka no uzņēmuma vadītāja pieņemtā lēmuma ir atkarīgi tikpat daudzu cilvēku likteņi kā no lidmašīnas pilota profesionālām spējām.

◆ *Šāda mācīšanās vairo bailes.* Kad mūs lūdz piedalīties tāda lēmuma apspriešanā, kurš saistīts ar fundamentālām pārmaiņām, prāts drudzaini tiecas apsvērt šādu pārmaiņu iespējamās sekas. Un cilvēka apziņu aizvien vairāk pārņem nedrošība sakarā ar paredzamo riska faktora paaugstināšanos. Šis bailes ietiecas arī iztēles sfērā, un līdz ar to netiek izvērtēta arī daļa laba svaiga vai arī avantūristiska ideja, kas citādi varētu izrādīties noderīga.

Piažē vārdiem runājot, tas risinājums, kuram draudīgā situācijā tiek dota priekšroka, drīzāk uzskatāms par asimilācijas ie-

rosinātu nevis izmainījušās situācijas izprovocētu. Uzņēmumu vadītāji turpina cerēt, ka mainītā vides situācija ir pārejoša parādība. Tāpēc viņi pieņem tādus lēmumus kā pašizmaksas pazemināšana, kapitālieguldījumu samazināšana, pieņemamo darbinieku skaita samazināšana, produkcijas kvalitātes rādītāju samazināšana utt. Lūdzu, pievērsiet uzmanību tam, ka šādi lēmumi *ne vienmēr* spēj atrisināt problēmas. Šiem lēmumiem nav ne vainas, ja tie tiek pieņemti sakarā ar konkurences izraisītu uzņēmuma stabilitātes vājināšanos, kuras iemesls ir, piemēram, pārlietu liela līdzekļu kapitalizācija un nevajadzīgi liels darbinieku skaits. Bet, ja šādi lēmumi tiek pieņemti, ātri reaģējot uz tādām ārējās vides ekonomiska rakstura izmaiņām kā sabiedriskā patēriņa limeņa pazemināšanās, tad tas nozīmē, ka šādā situācijā nepieciešamās "mācīšanās pielāgojoties" vietā to pieņemšana balstīta uz "mācīšanos asimilējoties".

Lēmumiem, kuri balstīti uz "mācīšanos asimilējoties", var būt diezgan bīstamas sekas. Ja ārpus uzņēmuma sienām pārmaiņas patiesi kļūst aizvien jūtamākas, bet vadītāji sēž savos kabinetos un mierina sevi ar domu, ka "Jā, pārmaiņas laikam ir sākušās, bet gan jau dzīve drīz atkal ieies normālās sliedēs. Kādu laiku varbūt nāksies savilkt jostu tā ciešāk, bet gan jau..." Lūk, šādā gadījumā risks augtin aug augumā. Ja šāda situācija ieilgst, asimilācijas rezultātā uzņēmuma iekšējās struktūras novājinās. Samazinās uzņēmuma apgrozījums. Daudzi darbinieki aiziet no darba. Uzņēmums zaudē klientus. Pēc zināma laika tas zaudē arī savus akcionārus. Ja sākotnējās problēmas bijušas pietiekami nopietnas, kas ar laiku pašas no sevis neizzūd, tad uzņēmumā patiešām birst iekšējās krīzes situācija, kurā tā iekšējās struktūras tiek nopietni apdraudētas.

Bailes izraisa arī tas, ka uzņēmuma vadītāji dod priekšroku

iepriekš pieredzēto veiksmīgo formulu atkārtojumam. Kāds noteikti ieminēsies, ka viņš līdzīgu situāciju atceras piedzīvojis jau pirms 20 gadiem. Tālāk viņš droši vien sāks aprakstīt toreiz atrasto veiksmīgo problēmas risinājuma variantu. Un tad šo tirādi noslēgs atvieglojuma nopūta: "Ja jau tas nostrādāja toreiz, kāpēc lai nenostādātu arī šoreiz?"

Patiesību sakot, vēsture jau patiešām atkārtojas. Tikai ar to atšķirību, ka ne vienā un tajā pašā veidā. Ja atšķirība starp kādreiz pieredzēto un jauno problēmsituāciju sastāda 2 vai 3 procentus, tas būtībā nozīmē starpību starp labu lēmumu un viduvēju.

Īsi sakot, dabiskais mācīšanās process tiecas iespēju skaitu ierobežot un ir pārāk lēns. Lai nodrošinātu uzņēmuma izdzīvošanu, nepieciešams palielināti kāpināt mācīšanās procesa ātrumu, padarīt to atvērtāku, radošāku un papildināt ar cilvēku drosmi mācības uzsākt un turpināt.

Tādējādi priekšplānā izvirzās jautājums, kā pašreizējo lēmumu pieņemšanas procesu iespējams pilnveidot. Kā iespējams aktivizēt un paātrināt to mācīšanās procesu, kurš jau notiek?

## Mācīties rotaļāties un rotaļāties, lai iemācītos<sup>4</sup>

Mani meklējumi optimālu mācīšanās veidu atrašanas virzienā vainagojās ar vairāku izcilu autoru darbu iepazīšanu izglītības jomā. Nosaukšu trīs avotus, kuri manā darbā izrādījās visnode-  
rīgākie: angļu psihologa D. V. Vinnikota no Tavistokas institū-  
ta darbs "Rotaļas un īstenība" (*Playing and Reality*); ame-  
rikāņu pedagoga un rakstnieka Džona Holta darbs "Kā mācās  
bērni" (*How Children Learn*) un Simora Peiperta no *Media*

Lab, kas darbojas Masačūsetsas Tehnoloģiskā institūta paspārnē, sacerējums "Domu viesulis: bērni, datori, ideju uzplaisnījumi" (*Mindstorms: Children, Computers and Powerful Ideas*).<sup>5</sup>

Visi trīs minētie psihologi galvenokārt raksturo bērnus klasē. Bet, ja lasot šīs grāmatas, tajās izteiktās atziņas tiek piemērotas uzņēmumam, veidojas pārsteidzošas analogijas. *Shell* pētījuma gaitā jau sen konstatējām, ka bērnu izturēšanās klasē nav nemaz tik atšķirīga no tā, kas notiek uzņēmuma vadītāju valdes sēdē.

Visu triju autoru darbus caurvij viena un tā pati centrālā doma, proti, mācīšanās būtība ir atklāsme, kuru iegūst rotaļājoties. Lēmumu pieņemšanas process, kas paātrināja mācīšanos, varēja šādu efektu panākt tikai ar prasmīgi organizētas rotaļas palīdzību.

Tavistokas institūta psihologi to bija atklājuši jau divdesmitā gadsimta četrdesmito gadu vidū. Viņi bija atbildīgi par divdesmitā gadsimta masveidīgākās cilvēku apmācības organizēšanu, sagatavojot sabiedroto karaspēka kaujiniekus Francijas iekarošanai 1943. gadā. Pēc kara beigām uz šī apmācības centra bāzes tika izveidots institūts, kurā iesāktais darbs tika turpināts. Iepazīstoties ar šā institūta psihologu ne ar ko līdz tam nesalīdzināmo veikumu, kļūst skaidrāks, kas īstenībā ir "rotaļa", un kā tā spēj paaugstināt zināšanu apgūšanas efektivitāti, gan mācoties grupās, gan individuāli.

D. V. Vinnikota darbs "Rotaļas un īstenība" pirmo reizi tika izdots 1971. gadā. Šajā darbā viņš izvirza un nopamato "pārejas objektu" teoriju. Autors uzskata, ka rotaļas būtiska sastāvdaļa ir kāds tuvumā esošs priekšmets, respektīvi, rotaļlieta. Meitenes rotaļājas ar lellēm, zēni – ar *Lego* konstruktoriem, bet abu dzimumu mazuļi – ar *Fisher-Price* rotaļlietām.

Spēlēšanās ar rotaļlietām nebūt nav tas pats, kas sporta

un pagalma spēles, jo izpaliek sacensības elements un šajā procesā nav uzvarētāja. Rotaļāšanās dalībnieks tikai eksperimentē ar priekšmetu, kurš zināmā mērā atgādina realitāti. Tieši šeit slēpjas atšķirība starp spēli un rotaļu. Rotaļāties nozīmē eksperimentēt ar rotaļlietu, kuru rotaļas dalībnieks uzskata par realitātes atveidojumu. Tādējādi rotaļlieta pārstāv reālo pasauli, un rotaļas dalībnieks var to izmantot, nebaidoties no sekām. Rotaļas gaitā gūtais prieks un apmierinājums slēpj sevi daudz nozīmīgāku zemtekstu, proti, rotaļāšanās ar realitāti ļauj izprast to pasauli, kurā mēs dzīvojam. Tātad *rotaļāties nozīmē mācīties*.

Vinnikots rotaļlietas dēvē par pārejas elementiem, tāpēc ka tās bērnam palīdz pārslēgties no viena dzīves posma uz citu jeb, citiem vārdiem sakot, no viena apkārtējās pasaules izpratnes līmeņa uz citu. Meitene, piemēram, lellē saskata daļu no apkārtējās pasaules. Viņas apziņā šī rotaļlieta asociējas ar mazo brālīti vai draudziņu. Meitene ar to rotaļājas un eksperimentē. Tā kā lelle tomēr ir tikai rotaļlieta, meitenei nav jābaidās no sekām. Viņa var to saplēst, pārliecinoties, ka bojājumus izraisa noteiktas darbības. Viņa var to kaut kur pamest, vai arī ļaut lellei nokrist zemē. Meitene var atļauties ar rotaļlietu rīkoties tā, kā viņas māte nekad neatļautu meitenei izturēties pret savu mazo brālīti. Šādi rotaļājoties, meitene iegūst zināšanas par lietu savstarpējām sakarībām, to cēloņiem un sekām. Viņa apgūst augstāka attīstības līmeņa dzīvei nepieciešamās iemaņas.

Darījumu pasaules cilvēki reizēm mēdz darīt ko līdzīgu. Kad *Shell* vai arī kāds cits ar naftas biznesu saistīts uzņēmums uzgājis Ziemeļjūrā jaunu naftas atradni un gatavojas tur uzstādīt naftas ieguves platformu, tā vadītāji ar realitāti neeksperimentē. Tie nebūvē naftas torni, nenovieto to simt metru dziļumā zem jūras līmeņa un nevēro, kas notiks. Tā vietā tiek izvei-

dots precīzs naftas platformas un torņa imitācijas modelis, kurš tiek uzstādīts jūras grunts simulatorā. Zinātnieki ar šiem samazināta mēroga modeļiem veic eksperimentus, kuri dažkārt ieviecas pat vairāku gadu garumā. Rotaļlieta naftas torņa un platformas veidolā tiek pakļauta visdažādākajai vēju, jūras viļņu un straumju iedarbībai, lai uzzinātu, kā tie iedarbosies uz naftas torni un platformu. Un tikai pēc tam, kad eksperimenti beigušies, tikai tad sākas īstā torņa un platformas celtniecības un montāžas darbi.

Līdzīgā veidā tiek ieviestas jaunas tehnoloģijas arī uzņēmumos, kuri saistīti ar ķīmisko rūpniecību. Pirmais projekts tiek īstenots dzīvē, vispirms tiek izveidots modelis, ar kuru mēnešiem ilgi tiek veikti eksperimenti. Sākumā tie notiek uz laboratorijas galda, pēcāk – eksperimentālajā rūpnīcā, bet dažkārt arī izmēģinājuma poligonā pašā ražotnē. Tas attiecas arī uz Nīderlandē ierīkojamajiem dambjiem, masīvu aizsprostu un tehniski sarežģītu būvju celtniecību, lai darba procesā izvairītos no nelaimes gadījumiem un cilvēku upuriem.

Militārajā sfērā, kur ikviena kļūdaina rīcība saistīta ar cilvēku bojāeju, tikpat kā neviena operācija netiek plānota bez manevriem (kara spēlēm). Daudzas Persijas Liča kara militārās operācijas 1990. gadā, pirms tās īstenot dzīvē, tika izmēģinātas un pārbaudītas ar datora spēļu palīdzību. Līdzīgi tas notiek arī biznesa jomā. Ja paredzamais risks ir pārāk liels, tiek veikti eksperimenti, imitējot reālos apstākļus. Pirms sākt rīkoties pa īstam, mēs vispirms izejam garu eksperimentālās modelēšanas stadiju. Šādā kontekstā pat izklājprogrammas uzskatāmas par rotaļlietām, ar kuru palīdzību vadītāji var simulēt būtisku, ar finansēm saistītu lēmumu pieņemšanu, izmēģinot dažādas reālajā dzīvē iespējamās versijas, pirms riskēt ar ievērojamām naudas summām.

Visi šie piemēri izgaismo vienu būtisku aspektu. Mēs visi

ļoti labi zinām, ka biznesa jomā spēle ir vislabākā mācīšanās metode. Tāpēc mani ļoti pārsteidz, ka lielākajā daļā gadījumu, kad nākas pieņemt patiešām izšķirošus lēmumus, spēles elements kā mācīšanās līdzeklis tiek absolūti ignorēts. Tā vietā, lai reālo situāciju simulētu, mēs mēdzam mācīties no savām kļūdām jeb veicam eksperimentus ar pašu dzīves īstenību.

Parasti viss notiek šādi. Sevi pieteikusi kāda problēma. Mēs to iekļaujam nākamās paredzamās valdes sēdes dienas kārtībā. Kad pienāk apspriedes diena, gribam visu izdarīt vienā rāvienā: gribam izprast problēmas būtību, gribam padomāt, kādas problēmas tā varētu izraisīt nākotnē, gribam pafantazēt par to, kas šai lietā būtu darāms, un gribam uzreiz dot rīkojumus, lai šo problēmu atrisinātu. Vislabāk būtu to visu izdarīt vienas vienīgas apspriedes laikā, turklāt dienas kārtībā paredzot vēl dažus jautājumus, kurus noteikti jāizskata. Turklāt nervozēt sākuši pāris ļoti ietekmīgi cilvēki, no kuriem daudzējādā ziņā atkarīgs pieteiktās problēmas risinājums, jo viņiem laikā jāpagūst uz lidmašīnu.

Šāds Rembo cienīgs vadīšanas stils ir ļoti plaši izplatīts. Lai arī ne ideāls, bet tas būtu tomēr gluži pieņemams veids, kā risināt operatīvas dabas jautājumus, tādus jautājumus, kur zināšanas un prioritātes atbilst apkārtējās vides situācijai. Šādā manierē lēmumus pieņemt varētu atļauties banka, reaģējot uz procentu likmju paaugstināšanos, vai arī veiksmīgs uzņēmums, pieņemot lēmumus sakarā ar samērā nelielām investīcijām. Tomēr šāda sasteigta un azartiska lēmumu pieņemšana kļūst ārkārtīgi riskanta, sākot līdzināties tīrai laimes spēlei situācijās, kad biznesā sāk iezīmēties noturīga lejupslīde, kad vienīgais veids, kā situāciju glābt, ir pielāgoties vides pārmaiņām, proti, slēgt kādu rūpnīcu, sākt jauna virziena izpētes programmu vai arī pārtraukt kādas produktu līnijas ražošanu.

Tāpēc nevajadzētu brīnīties, ka uzņēmumu vadība, mainot savas darbības virzienu, pieļauj tik daudz liktenīgu kļūdu, nedz arī par to, ka vadītājiem atliek tik maz laika situācijas apsvēršanai un izvērtēšanai, jo viņu domas nepārtraukti nodarbinā pašreizējā mirkļa problēmsituāciju novēršana. Šādas nepareizas rīcības dominante biznesa jomā nodrošina spēcīgu argumentu par labu tam, ka mūsdienu apstākļos uzņēmumu vadītāji nedrīkst samierināties ar kļūdainu lēmumu pieņemšanu sakarā ar uzņēmuma izdzīvošanu tieši tāpat, kā viņi nepieļauj kļūdainu rīcību sava biznesa tehniskajās lietās. Neadekvātu vadības lēmumu pieņemšana, pārņemot kādu citu uzņēmumu, vairākiem uzņēmumiem apvienojoties, slēdzot kādu no esošajām ražotnēm vai mainot produkta līniju, tiek apdraudēti tikpat daudzu, ja ne vēl lielāks skaits cilvēku likteņu, cik augsta ir riska pakāpe, atrodoties uz naftas platformas Ziemeļjūrā. Mārketinga vadītājs pat tādā salīdzinoši nelielā uzņēmumā kā *Shell Kenya* ar savu lēmumu pieņemšanu izšķir daudz vairāk cilvēku likteņu, nekā to nākas darīt milzīga aviolainera pilotam, kura lidmašīnā ir 350 pasažieru. Mums nevajadzētu uzņemties tik lielu risku arī ārpus tehnoloģiskās sfēras tikai tāpēc vien, ka tur kļūdainās rīcības sekas sevi nepiesaka uzreiz un tik uzskatāmā veidā.

## Vadītājam domāta Lego konstruktora izveide

Pēteris Švarcs, *Shell* scenāriju plānošanas komandas vadītājs divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos gados, reiz izstāstīja gadījumu, ko piedzīvojis Palo Alto, Kalifornijas universitātes pilsetiņā. Šķērsojot ielu, viņam negaidīti pienāca klāt kāds svešinieks.

“Nu, ko tad varam gaidīt nākotnē?” svešais uzrunāja zinātnieku. Kad Pēteris pārsteigts uz viņu palūkojās, svešais turpināja. “Jūs taču esat Pēteris Švarcs, vai ne? Tas, kurš raksta par nākotni, vai ne? Nu tas, kurš interesējas par datoriem un bērniem? Jums vajadzētu izlasīt Simora Peiperta grāmatu “Domu viesulis”. Esmu pārliecināts, ka jums tā patiks.”<sup>6</sup>

To pateicis, svešais devās prom, bet Švarcs pārgāja pāri ielai (Palo Alto, pārejot pāri ielai, jūs vienmēr nokļūstat pie grāmatu veikala ieejas) un šo grāmatu nopirka. *Shell* plānotāju grupā tā tika izmantota par pamatu, uzņēmumu vadītājiem domātā projekta “Pārejas objekti” nākamo pakāpi.

Peiperts kā pārejas objektu, apmācot bērnus, izmantoja datoru, kas tolaik vēl bija salīdzinoši jauns, jo bija tikai dažus gadus kā parādījies pārdošanā. Ar *Logo* datorvalodas palīdzību, kuru Peiperts pats bija daļēji veidojis, bērni varēja ieprogrammēt mazu bruņurupucīti, liekot tam pārvietoties pa monitora ekrānu vai arī uzņemēt dažādas figūras. Bruņurupuču pasaule, Peiperta vārdiem runājot, pārtapa par mikropasauli, kura bērniem spēja daudz ko iemācīt par reālo cilvēku dzīvi. *Logo* programmēšana bija ļoti pietuvināta spēles elementam. Piemēram, vadot bruņurupuču kustības, liekot tiem mainīt savu atrašanās vietu un kustības ātrumu, bērni *pielāgošanās ceļā* (tieši šo terminu būtu lietojis Piažē) ieguva padziļinātu izpratni par Ņūtona formulētajiem fizikas likumiem. Mums bija ļoti vienkārši lasīt Simora grāmatu un uztvert viņa mikropasaules kā vēl vienu iespējamu pārejas objektu.

Iepazīnušies ar Peiperta darbu, nolēmām, ka arī mēs varam reālās dzīves situācijas ieprogrammēt datorā un izmantot spēles dinamiku, lai *Shell* vadītājiem sniegtu padziļinātu izpratni par potenciālajiem situācijas attīstības variantiem nākotnē. Nolēmām izdarīt eksperimentu. Iesaistījām mūsu projektā datorspeciālistu. Tas bija jauns puisis, tikko kā bei-

dzis universitāti. Viņš mums izstrādāja naftas piegādes modeli.

Diemžēl šis modelis izrādījās pārāk primitīvs. Vadītāji uz brīdi iedarbināja savus datorus, kādu brīdi modeli pavēroja un jau nākamajā brīdī izmeta to no galvas kā nekam nederīgu. Mums tā bija pamācoša un vērtīga mācībstunda. Pārliecinājāmies, ka vadītāji, salīdzinot ar bērniem, nav tik elastīgi un ir daudz mazāk piekāpīgi. Bērniem piemīt ārkārtīgi liela iztēles spēja. Viņi mīl fantazēt. Viņi gandrīz ikvienu lietu spēj padarīt reālu, iedvešot tai dzīvību, un tad ar to rotaļāties. Bet pieaugušie, gadiem ejot, šo spēju zaudē. Mēs, pieaugušie, esam ar mieru spēlēties tikai ar tādām rotaļlietām, kuras daļēji jau sevi realitāti iemieso un kuras ir pietiekami reprezentablas, lai tās patiesi varētu uzskatīt par pilnīgi reālām.

Vārdu sakot, mēs vadīšanas daudzdimensiju pasauli mēģinājām novietot uz datora monitora divu dimensiju ekrāna. To paveikuši, mēs saskārāmies ar savu nākamo problēmu – attēla plānošanu un izvietojumu noteiktā telpā (kartēšanu). Tā ir tāda pati problēma, ar kādu savā darbā sastopas kartogrāfi, kad viņiem kādas valsts sarežģīto veidolu nākas attēlot kartē vienīgi ar krāsu un papīra palīdzību. Lai kartogrāfs šo problēmu atrisinātu, viņam nākas izmantot vienkāršu, bet tai pat laikā pastāvīgu un stabilu simbolu sistēmu, proti, melna linija apzīmē dzelzceļu, sarkana linija apzīmē autoceļu, bet zila – upi. Tātad mums vajadzēja izstrādāt tādu simbolu sistēmu, kuras elementi apzīmētu noteiktas ar biznesu saistītas problēmas.

Kad par šo mūsu problēmu uzzināja Pjērs Vaks, viņš sacīja: "Kāpēc gan jums neaprunāties ar Džeju Foresteru?" Džejs Foresters, kurš Masačūsetsas štata Tehnoloģiskajā institūtā lasīja lekcijas biznesa vadīšanā, jau bija tolaik izstrādājis nelielu, bet skaidru un uzskatāmu dinamisko simbolu sistēmu. Tā kā šī sistēma bija jau iekļauta datora programmēšanas valodā, tā

spēja ar grafisko zīmējumu palīdzību lieliski apzīmēt jebkuru biznesa problēmsituāciju. Kad beidzot satikāmies ar profesoru Foresteru, kļuva pilnīgi skaidrs, ka viņa izstrādātā programmēšanas valoda ar nosaukumu *Dynamo* ir pilnīgi piemērota arī sarežģītu biznesa problēmsituāciju modelēšanai.

Diemžēl problēmsituāciju modelēšana datorā izrādījās pārāk sarežģīta, un mēs nekādi nespējām nodrošināt modelēšanu reālajā laikā. Kad izstrādātais modelis beidzot bija gatavs, tas vairs neatbilda reālajai situācijai. Attiecīgo datorprogrammu izstrādē bija nodarbināta vesela komanda augsti kvalificētu speciālistu, taču tik un tā vienas problēmsituācijas modelēšana ieilga vairāku mēnešu garumā. Diezgan ilgs laiks pagāja, cenšoties izstrādāt datormodelēšanas sistēmu, kura būtu pietiekami ātrdarbīga, lai rezultāts atbilstu konkrētajai problēmsituācijai reālajā vidē. Mums vajadzēja tādu sistēmu, kura ļautu programmēt attiecīgo problēmsituācijas modeli vadītāju grupas klātbūtnē. Nepieciešama bija ne tikai vadītāju klātbūtne vien, bet programmā vajadzēja nodrošināt iespēju iekļaut tajā arī vadītāju izteiktās idejas un priekšlikumus. Mums tas bija ļoti aktuāli, jo par katru cenu vajadzēja pārvarēt vadītāju neuzticēšanos mūsu projektam. Viss, kas tika izmodelēts, vadītājiem promesot, tika uzskatīts par "nenozīmīgu spēlīti", kurā viens risinājums tiek aizvietots ar citu, un viss kārtībā. Programmā nebija nekā tāda, kas piespiestu ar to rēķināties, un viņiem gluži vienkārši negribējās ar to spēlēties.

Arī *Dynamo* modeļa izveide prasīja vairāku mēnešu darbu. Bet viens no profesora Forestera vecāko kursu studentiem Berijs Ričmonds bija tolaik uzsācis veidot jaunu datorprogrammu *Stella*. Ričmonds apgalvoja, ka tā būšot vismaz 100 reižu efektīvāka nekā *Dynamo*, un mēs, *Shell* plānotāji, cerējām, ka viņam būs taisnība.

Izmantojot programmu *Stella*, kura vēlāk kļuva populāra ar nosaukumu *i Think TM'*, mēs spējām izveidot paši savas biznesa pasaules mikromodeļus<sup>8</sup>, kuros, piemēram, varējām uzskatāmi parādīt tādus galvenos naftas apritē sastopamos mainīgos lielumus kā ražotāja cena un tirgus pieprasījums, bet to savstarpējā mijiedarbība tika izteikta formulās, kas atbilda reālajam – pasaules kontekstam. Tagad mēs tajā varējām iekļaut tādus lēmumus, kādus vadītāji patiešām mēdza pieņemt (piemēram, palielināt piedāvājumu) un paraudzīties, kā iegūtie rezultāti varētu mainīties dažu tuvāko mēnešu vai pat gadu laikā. Mūsu izpratnei par reālo naftas piedāvājuma apriti pilnveidojoties, izstrādāto modeli mēs varējām koriģēt, arvien vairāk un arvien sarežģītākā veidā to pieskaņojot reālajai dzīves situācijai. Beidzot mums bija tāds programmnodrošinājums, kas datora modelim neļāva morāli novecot.

Sistēmu dinamika izrādījās ideāli piemērota to iespējamo nākotnes rīcības variantu modelēšanai, kuru nepieciešamību tik ļoti bijām centušies pierādīt ar scenāriju plānošanu. Mēs bijām gatavi aicināt vadītājus nākt klajā ar savām biznesa problēmām, lai tās iekļautu izstrādātajās datorprogrammās. Forsters kopā ar saviem sistēmu dinamikas grupas kolēģiem bija izveidojis vairākus pavisam vienkāršus grafiskus simbolus, kuri modelētājam ļāva uzskatāmi attēlot komplicētas biznesa situācijas. Iespējamās ietekmes sfēras tika apzīmētas ar bultiņām, dažāda veida un apjoma krājumus, piemēram, mūsu krātuvēs esošo naftas daudzumu vai pašreizējo uzņēmumā nodarbināto cilvēku skaitu apzīmēja četrstūriši, ar aplīšiem tika apzīmēti tādi faktori kā pārmaiņu pakāpes limenis, darbinieku skaita svārstības un pārdošanas apjoms, atgriezeniskās saiknes raksturoja izteiktas sistēmas daļas attīstības tempus un vienmērību.

Līdz tam laikam *Shell* vadītāji bija apguvuši (un jau

paspējuši pret tiem izveidot izteikti negatīvu attieksmi) tikai fizisko situāciju (piemēram, naftas attīrīšanas process vai tās transportkuģu flote) lineāros modeļus. Viņi bija pieraduši aprēķināt ar naftas attīrīšanu saistītās optimizācijas un tamlīdzīgi. Bet šie modeļi bija pavisam citādi. Būdami pamatoti ar nelineāriem vienādojumiem, šie modeļi parādīja jaušamās cēloņsakarības, kuras potenciāli iespējamajās kompleksajās biznesa situācijās jau bija ieprogrammētas. Viens no uzņēmuma vadītāju vajadzībām izveidotajiem modeļiem uzskatāmi parādīja, cik vērtīgi būtu izveidot pašiem savu visaptverošu iekšējo naftas piegādes sistēmu. Cits modelis izrādījās noderīgs kāda neliela *Shell* grupā ietilpstoša biotehnoloģijas uzņēmuma vadītājiem, palīdzot gūt priekšstatu par savas turpmākās stratēģijas iespējām. Kad pēc naftas cenu pazemināšanās 1986. gadā tika īstenota jaunā stratēģija, proti, pāreja uz dabas gāzes izmantošanu, Nīderlandē tika izveidota jauna un iedarbīga mazumtirdzniecības politika.

Kā šis pārmaiņas savietot ar mūsu izstrādātajiem modeļiem? Sākām uz šo jautājumu meklēt atbildi. Tā kā pieņemto lēmumu kvalitāti izmērit nav iespējams, tad nolēmām, ka procentos izmērit to pieņemšanas ātrumu. Mūsu uzdevums tagad bija noteikt, cik ilgs laiks paiet no ārpusaulē notiekošo pārmaiņu uztveršanas brīža vadītāja apziņā līdz konkrētu šajā virzienā vērstai rīcībai. To noteikuši, mēs konstatējām, ka mācišanās procesa lietderības koeficients bija par kādām divām vai trim iedaļām palielinājies, jo tagad pārmaiņas uzņēmuma iekšējā struktūrā tika īstenotas divas vai trīs reizes ātrākā tempā. Pāreja uz pilnīgu un vispusīgu naftas produktu tirdzniecību, piemēram, bija atbildes reakcija uz tām pārmaiņām, kuras bija notikušas starptautiskajā naftas tirgū. Vertikālā integrācija, kura bija palikusi nemainīga 40 gadu garumā, pateicoties nacionalizācijas procesiem arābu pārvalditajā pasaulē, sāka

strauji grūt. Naftas tirgū tūlītējas pirkšanas un pārdošanas darījumi, protams, bija notikuši arī agrāk, bet ar naftas biznesu saistītie uzņēmumi uzreiz vēl neaptvēra nepieciešamību mainīt savu vadīšanas stratēģiju: tā vietā, lai optimizētu naftas plūsmu paši *sava uzņēmuma iekšienē*, viņi parasti mēdza aizbildināties ar šādu atrunu: "Ikviens man piederošās naftas piliens būtībā domāts pārdošanai, un ne jau tikai mūsu uzņēmumiem vien, bet jebkuram pircējam."

*Shell* nebija pirmais uzņēmums, kurš šādi pārkārtoja savu darbību. *British Petroleum* savu iekšējo naftas piegādes sistēmu jau bija izveidojusi labu laiku pirms mums. Tomēr arī *Shell* uzņēmums pats savas turpmākās pastāvēšanas interesēs paguva to izdarīt savlaicīgi. Pārkārtošanos īstenot palīdzēja problēmsituāciju datormodelēšanas programma *Stella*, ar kuru *Shell* vadītāji "spēlējās" astoņdesmitajos gados. Tā kā par lēmumu pieņemšanu atbildīgi bija tieši *Shell* vadītāji, tad visa *Shell* uzņēmuma mācīšanās bija atkarīga tieši no vadītāju uztveres un reaģētspējas. Tāpēc, tiklīdz uzņēmuma vadītāji uztvēra apkārtējās pasaules izmaiņas, tie tās tūlīt pat arī izvērtēja. Un, sākot ar šo brīdi, *Shell* uzņēmuma darbībā sākās pārorientēšanās savas pilnīgas un visaptverošas naftas piegādes sistēmas izveidošanas virzienā. Paralēli tika veikti visi citi šādas sistēmas izveidei nepieciešamie priekšdarbi un palīgoperācijas. Šī reorganizācija ilga tikai kādus sešus vai septiņus mēnešus. Bet vēl nesenā pagātnē tā būtu prasījusi vismaz astoņpadsmit mēnešus vai vēl ilgāku laiku. Turpmākajos vienā vai divos gados šādā veidā realizētās naftas apjoms palielinājās 40 līdz 50 reizes, jo ļoti liels naftas daudzums tika izlaists caur *Shell* piederošām attīrīšanas un pārstrādes iekārtām, lai pēcāk tiktu iepildīts tankkuģos un nogādāts patērētājam.

## Kas datoriem nebija pa spēkam?

Neraugoties uz šiem panākumiem, mēs astoņdesmito gadu beigās sākām apjaust, ka sistēmu dinamikas modeļi tomēr atbildes uz visiem mūs interesējošiem jautājumiem nesniedz. Īpaši daudz problēmu tie sagādāja komandu mācīšanās pirmajā stadijā. Datorprogrammas nespēja uztvert un izsekot līdzīti sevišķo komandas dalībnieku domu lidojumam.

Datormodelēšanas procesā izšķiramas trīs stadijas. Vispirms datoram vajadzēja apjēgt tieši to (turklāt ne vienmēr izteiktu vārdos) skatījumu uz apkārtējo reālo pasauli, kāds bija raksturīgs konkrētajai vadītāju grupai; tālāk tam šo skatījumu vajadzēja vizuāli attēlot monitorā; visbeidzot vadītāju klātbūtnē tam vajadzēja izveidot tādu modeli, kurš atbilstu tā brīža reālajai situācijai ārpus uzņēmuma sienām. Kad, procesam beidzoties, dators bija apkopojis un apstrādājis visām trim stadijām nepieciešamo informāciju, uzņēmuma vadītāji paši savām acīm varēja pārlicināties, ka uz ekrāna redzami simboli sakrīta ar to viedokli, kādu vārdos paši bija pauduši.

Bet ne vienmēr visus trīs elementus izdevās veiksmīgi sadabūt kopā. Kad sākām vienā un tajā pašā programmā pretstatīt vairāku vadītāju viedokļus, bieži manijām vadītājus atkal atgriežamies pie savas vecās un aizdomīgās attieksmes pret datoru kā "melno kasti". Šādas nodarbības beidzās ar pilnīgu fiasko. Tādos apstākļos piedabūt grupu pie "parotaļāšanās" ar datoru nebija ne mazākās iespējas. Tā vietā, lai simulētu savu pieredzi un mācītos izprast apkārtējās pasaules norises, viņi sāka modeļi kritizēt. Vadītāji stundām ilgi apšaubīja datorprogrammas izveidotos pieņēmumus, norādīja uz izlaidumiem, kritizēja pašu modelēšanas metodiku, vārdu sakot, darija visu, izņemot mācīties izprast situāciju apkārtējā vidē.

Tolaik es bieži prātoju par to, kāpēc bērniem ir tik daudz iztēles un tik maza piesaiste reālajai dzīvei. Viņi taču vienmēr bija gatavi spēlēt ar tādām rotaļlietām, kurām līdzība ar reālo pasauli bija visai nosacīta. Un tomēr viņi zināja, ka ar šo rotaļlietu palīdzību uzzinās kaut ko jaunu. Turpreti pieaugušie vadītāji vēlējās tādu modeli, kurš realitāti nevis tikai atgādinātu, bet gan izteiktu tieši *viņu pašu pieņēmumus par apkārtējo reālo pasauli*. Vismazāko šaubu gadījumā viņi vienkārši atteicās rotaļu turpināt.

Līdzīga pieredze ir arī citos uzņēmumos. Nereti gadās, ka pirmajā vietā izvirzās jautājums "Kas ir šīs programmas autors?", nevis "Ko šī programma saka?". Pīters Senge kopā ar vairākiem saviem kolēģiem no Masačūsetsas Tehnoloģiskā institūta, piemēram, izstrādāja virkni modeļu apdrošināšanas sabiedrībai *Hanover Insurance Company*, kas atrodas Vorčesterā, Masačūsetsas štatā. Modeļi tika izstrādāti, lai pilnveidotu pastāvošo prasību iesniegšanas procesu. Esmu redzējis, kā šajā apdrošināšanas sabiedrībā ar modeļiem tika strādāts. Spēles situācijā uzreiz iezagās sāncensības gars, un pati mācīšanās līdz ar to tika atstumta otrajā plānā. Vadītājiem visai maz rūpēja izpratnes iegūšana par izmodelēto iespējamo nākotnes situāciju. Viņu galvenās rūpes bija iegūt vairāk punktus, nekā to spējis tiešais priekšnieks. Tā vietā, lai iemācītos, ko spēle spēja sniegt, šos cilvēkus tajā saistīja vienīgi iespēja uzvarēt.

Kļuva pilnīgi skaidrs, ka mūsu sākotnēji nospraustajam mērķim – izprast visas sistēmas darbību – ceļā stājās pats dators. Mēs gribējām, lai vadītāji vienā kopā sanākšanas reizē tiktu galā ar vairākām pilnīgi nepazīstamām norisēm. Bet, pirmkārt, viņiem savus pieņēmumus, laužot iesīkstējušos korporatīvo apspriežu rīkošanas stereotipus, vispirms vajadzēja kopīgi pārrunāt. Otrkārt, vadītājiem nācās vērot simbolus

monitora ekrānā, ar kuriem pārāk straujā tempā manipulēja kāds gados jauns un pārlietu steidzīgs datoru lietpratējs. Un, treškārt, viņiem ar šo ekrānā izveidoto kokteili vajadzēja samierināties un to pieņemt kā izdiskutētu rīcības variantu, uz kuru iespējams paļauties. Jāatzīst, ka mēs no viņiem prasījām pārāk daudz.

Tāpēc mēs no datora turpmākās izmantošanas atteicāmies. Tā vietā izvēlējāmies tehniskā ziņā daudz vienkāršāku metodi, proti, savas idejas uzrakstījām uz magnētiskiem krāsainiem sešstūriem, kurus izvietojām uz baltās tāfeles ar tādu aprēķinu, lai ikviens klātesošais varētu izlasīt, kas uz tiem rakstīts. Tad mēs tos varējām pēc vajadzības grupēt un pārkārtot, parādot gan radniecīgas koncepcijas, gan dažādo priekšstatu savstarpējo saistību.<sup>9</sup> Ir arī citas plānošanas metodes un paņēmieni. Daudz patiesi interesantu pētījumu grupu dinamikas jomā paveikts Apvienotajā Karalistē, izmantojot “vienkāršās modelēšanas” un kognitīvās kartēšanas metodiku.

“Vienkāršās” modelēšanas paņēmienus iecienījušas pat visaugstākā limeņa vadītāju komandas. Viņiem patik uz baltās tāfeles stiprināmie sešstūri, jo sevišķi komandas situatīvo iztēles modeļu veidošanas sākuma stadijā.<sup>10</sup> Esam nākuši pie atziņas, ka tālāk viegli pāriet uz nākamo stadiju, kurā komandas sākotnēji ar vienkāršo metodi iztēlotais modelis tiek transformēts par sistēmas modeli datorā. Datorprogrammas izveidotais modelis nodrošina vadītāju komandai vienīgo iespēju atklāt to, ko Džejs Foresters dēvē par “antiintuitīvo rīcības rezultātu”, proti, uzņēmuma iekšējās politikas un izmantoto iespēju izraisītas ilgmūžīgas, negaidītas un tālejošas sekas. Dators gaidāmās biznesa situācijas kopsakarības un dinamiku, salīdzinājumā ar “vienkāršo” modelēšanu, parāda nesalīdzināmi labāk. Bet vadītājiem jau mācīšanās procesa laikā nav jāklūst par datorzinību speciālistiem. Cilvēkam nav jāizgudro velosipēds, lai ar to

iemācītos braukt. Tāpat arī biznesā uzņēmuma vadītāju komanda papildina savu izpratni par apkārtējās vides norisēm, nevis radot datorā reprezentētu apkārtējo vidi, bet gan to izmantojot kā līdzekli mācīšanās procesā.

Šo viedokli pieņemt nozīmē stāties preti grūtībām, cenšoties kopīgi sastādīto sešstūru kartējumu uz baltās tāfeles (vai arī komandas cēloņsakarības izsakošo diagrammu, kāda tā aprakstīta "Piektās disciplīnas rokasgrāmatā"<sup>11</sup>) pārveidot izteikti kvantitatīvā datormodeli. Mums vēl tāls ceļš ejams, līdz spēsīm šo problēmu atrisināt līdz galam. Vadītāju komandas, bet jo sevišķi augstākā vadības līmeņa komandas, šajā procesā pakāpeniski zaudē pacietību. Viņi nevēlas sēdēt un gaidīt, kamēr to uztveres tēli tiks pārveidoti kvantitatīvā datormodelī. Tādējādi vienmēr rodas vēlēšanās komandu izformēt, bet grafiskos sešstūrus un papīra tāfeles lapas nodot datormodelētāja rīcībā, kurš tos kādā klusā nostūrī saliks kopā, lai pēcāk no tiem izveidotu visu projektu. Liekas, ka ne vadītāji, ne modelētāji neko labāku nevēlas.

Šādam vilinājumam tomēr nevajadzētu pakļauties. Jebkura klusībā sagatavota un uz paplātes pasniegta gatava modeļa gadījumā pastāv liels risks, ka komanda to vienkārši nepieņems. Modelētājam taču nav zināms tas, ko zina ikviens vadītājs. Modelētājs arī nespēj datora modelim iedvest uzņēmuma vadītāju izpratni par apkārtējās pasaules norisēm. Esmu pārliecināts, ka šī problēma tiks atrisināta līdz galam tikai tādā gadījumā, ja tiks izveidota tāda programmēšanas valoda, kas līdzināsies Simora Peiperta izveidotajai *Logo* valodai. Ja vispār iespējams izveidot tādu datorvalodu, kura ir pietiekami vienkārša, lai sešgadīgi čipari ar tās palīdzību varētu uz ekrāna radīt paši savas mikropasaulītes, tad jābūt arī iespējai izveidot vadītājiem pieņemamu programmēšanas valodu.

## Kāpēc mēs biznesa jomā visu laiku nepavadām vienīgi spēlēs?

Ceru, ka šajā grāmatas nodaļā esmu jūs pārliecinājis, ka lēmumu pieņemšanas process būtībā nozīmē mācīšanos pašā uzņēmumā, un ka ir veidi, kā lēmumu pieņemšanu, ja ne kvalitatīvi pilnveidot, tad vismaz paātrināt. Jo dziļāka bijusi simulācija un jo vairāk spēle rosinājusi iztēli un mācīšanos, jo efektīvāks kļūst lēmumu pieņemšanas process. Īpaši būtiska un nozīmīga šī atziņa ir tiem uzņēmumiem, kuros tiek īstenota liela apjoma iekšējā pārstrukturēšanās. Lēmumus nedrīkst pieņemt vecajā, autoritārajā stilā. Šajā procesā nepieciešama savstarpēja mijiedarbība, intuitīvas pārdomas un iztēles modeļu kopīga veidošana. Citiem vārdiem sakot, nepieciešams spēles elements jeb mācīšanās.

Neraugoties uz šajā atziņā ietverto visnotaļ pozitīvo saturu, uzņēmumu vadītājiem grūti to pieņemt, jo tā runā preti tradicionālajam viedoklim, kā cilvēki raduši raudzīties uz savu karjeru un autoritāti. Viņi nav raduši savu darbu jebkādā veidā saistīt ar mācīšanos. Iespējams, ka kaut kur pašos sirds dziļumos viņi to atzīst par pareizu, bet dzīvē tik un tā virsroku gūst pārliecība, ka vadītājam viss jāzina, citādi var zust viņa autoritāte padoto acīs. Citiem vārdiem sakot, viņiem vienmēr jābūt gataviem nodemonstrēt spēju radīt pārējos cilvēkos iespaidu par savu pārliecinātību un savas taisnības apziņu, balstoties uz personisko informētību un zināšanām. Turklāt nepieciešamība atzīt spēles elementa kā mācīšanās aktivizētāja lomu, padara šo atziņu vēl mazāk pieņemamu.

Tieši tāda bija situācija astoņdesmito gadu vidū, kad es jau piecus gadus biju *Shell* uzņēmumā pildījis plānošanas koordinētāja pienākumus. Man vēl aizvien nenācās viegli runāt ar

kolēģiem par mācīšanos kā nepieciešamu lēmuma pieņemšanas sastāvdaļu, nedz arī par spēles elementa nozīmi mācīšanās procesā. Beidzot es saņēmu drosmi, lai šo jautājumu paceltu *Shell* plānotāju konferencē, kura notika 1986. gadā kādā nomaļā Kanādas ciematā ar nosaukumu *Banff*. Toreiz klātesošie manu uzstāšanos uzņēma atsaucīgi, bet man vēl aizvien nenācās viegli sevi pārliecināt nākt ar šīm idejām klajā *Shell* augstākā vadības līmeņa apspriedēs Londonā vai Hāgā.

Vairumā gadījumu *Shell* vadītāju vidē pat frāze "Es iemācījos" nebija pieņemama. Līdz ar to cilvēkiem bija ļoti grūti sevi pārvarēt, lai iesaistītos diskusijā par tēmu, kā būtu iespējams pilnveidot lēmumu pieņemšanu uzņēmumā. Nepieciešamība kaut ko mācīties tika uztverta kā atzišanās savā nezināšanā, un tāpēc lietā tika likta izlikšanās būt gudrākam, nekā cilvēks bija patiesībā. Īpaši aktuāla šī pozīcija bija tiem *Shell* vadītājiem, kuri piecdesmito gadu vidū jau bija krietni pāri pusmūžam. Labāk pateikt vienalga ko, pat samelot, bet tikai ne atzities savā nekompetencē. Jāsaka, ka šāda attieksme vērojama daudzos uzņēmumos arī šobaltdien. Tā ir dziļi iesakņojusies vadītāju apziņā, pat ļoti dziļi.

Visbeidzot viens no maniem kolēģiem, Napjē Kolinss, reiz izteicās, ka es uzņēmuma vadītājus spētu vairāk ieinteresēt, ja runātu nevis uzņēmuma pārstāvis, bet kāds "no ārpusēs". Uzklaušījis šo ieteikumu, es uzrakstīju un aizsūtīju rakstu izdevumam *Harvard Business Review*, kurš tika nopublicēts 1988. gadā ar virsrakstu "Plānošana kā mācīšanās". Rakstā tika iztirzātas galvenokārt ar plānošanu saistītās problēmas, tikai garāmejojot pieskaroties divām šajā grāmatā iztirzātajām tēmām, proti, lēmumu pieņemšanai un uzņēmuma identitātei. Un zini, tas nostrādāja! Sākot ar šo brīdi, *Shell* augstākā līmeņa vadītāju teiktajās runās ne reizi vien ieskanējās vārds "mācīties" un tika pavērts ceļš eksperimentiem, kuri vērsti uz

uzņēmuma vadības pieņemto lēmumu pilnveidošanu. Kopš tā laika *Shell* grupas ietvaros minētā jautājuma risināšana sāka strauji virzīties uz priekšu, un tagad mēs savā uzņēmumā jau esam uzsākuši un izvērsuši pakāpenisku dažādu akadēmisko teoriju un to praktiskā pielietojuma apgūšanu.

Nobeidzot šo grāmatas nodaļu, es gribētu vērst jūsu uzmanību uz sekojošo. Ja uzņēmumi arī turpmāk atteiksies pieņemt koncepciju par paātrinātu mācīšanos un tajā ietilpinātā spēles elementa būtisko lomu, viņiem tik un tā nāksies izjust šādas mācīšanās sekas, tikai tad tās būs nesalīdzināmi nopietnākas, daudz ilgstošākas un, kas ir pats svarīgākais, daudz lēnāk un mokošāk likvidējamās nekā konkurējošajos uzņēmumos. Tāpēc dzīvīgam uzņēmumam katrā ziņā jārod veids, kā pārvarēt iedzimto nevēlēšanos atzīt savas kļūdas. Ir kaut kas jā dara, lai visiem uzņēmuma darbiniekiem sniegtu drošības un aizsargātības sajūtu, pastāvot sava uzņēmuma identitātē. Tādējādi tiks radīti priekšnoteikumi tam, lai uzņēmuma darbinieki nebaidītos atklāti izteikt savas domas. Šis pēdējās atziņas jau iziet ārpus mācīšanās ietvariem, jo tiem ir vistiešākais sakars ar savas piederības un iederības apzināšanos visas uzņēmuma kopīgās identitātes veidošanā.

# Otrā daļa

## *Persona jeb*

# uzņēmuma

# identitāte

## 5

# Mācās tikai patiesi dzīvot gribošie

Kad esam izpratuši spēles elementa lomu mācīšanās procesā, tad sākam saskatīt iespēju mācīties ne tikai vadītājiem, bet arī pašam uzņēmumam. Iedomājieties, ka jums uzņēmumā ir vesela stabila komanda, kura noskaņojusies uz pastāvīga spēlēšanās viļņa. Tā kā uzņēmumā pastāv darbinieku mainība, tad nereti pēc kādiem trim vai četriem gadiem komandā nav palicis vairs neviens no tās sākotnējā sastāva. Un tomēr *komandas* spējas nemitīgi attīstās un pilnveidojas. Pilnveidojas tie projekti, kurus komanda turpina attīstīt tālāk, jo ikviens jaunpienākušais komandas dalībnieks iekļaujas jau stabili izveidotajā mācīšanās ritmā, kuras mērķis ir kvalitāte.

Un tagad iedomājieties, ka jūsu uzņēmumā ir vairākas šādas komandas. Cilvēki vēl aizvien nāk un iet, bet mācīšanās augstais limenis saglabājas arī turpmāk, jo vispāratzīts un pieņemts ir spēles elements. Vērotājs no malas, uzmanīgi sekojot līdz uzņēmuma panākumiem finansu jomā un sabiedrībā, droši vien nespētu apvaldīt pārsteiguma pilnu izsaucienu: "Tas taču ir apbrīnojami, cik ļoti šim uzņēmumam paveicies! Tagad tas kļuvis daudz ricībspējīgāks un elastīgāks nekā jebkad agrāk!"

Kas ir tas īpašais, par ko tiek runāts? Vai tās ir vairākas

viena uzņēmuma darbinieku komandas, kuras mācās? Vai varbūt ar to gluži vienkārši domāti visi tie vadītāji, kuri uzņēmumā aktīvi darbojas? Bet iespējams, ka rīcības spējas palielināšanos nodrošinājuši tādi faktori kā uzņēmumam piederošās rūpnīcas, naftas atradnes, kuģi un naftas produktu pārveidāšanai domātais autotransports? Citiem vārdiem sakot, vai uzņēmuma bilance atspoguļo uzņēmuma spēju paaugstināt savu varēšanu? Kāpēc uzņēmuma vērtība tagad, salīdzinot ar laiku pirms desmit gadiem, ir ievērojami palielinājusies? Vai šīm pārmaiņām ir kāds sakars ar bilanci ietvertajiem aktīviem? Bet vai tad skaitļi, kuri raksturo uzņēmuma stāvokli, vispār spējīgi ko iemācīties?

Skaitļi ir nedzīvi un bezpersoniski. Tiem nav absolūti nekā kopīga ar uzņēmumā pastāvošām vērtībām, kas to virza uz priekšu. Arī pats uzņēmums nav uzskatāms tikai un vienīgi par atsevišķu indivīdu kopumu, nedz arī par cilvēku un aktīvu apvienojumu. Mēs jau pārliecinājāmies, ka uzņēmums var zaudēt gan savus līdzekļus, gan darbiniekus, un tomēr izdzīvot. Turklāt ne tikai izdzīvot, bet saglabāt arī savu identitāti. Tāpēc nav iespējams runāt par visa uzņēmuma mācīšanos, neuztverot katru tā atsevišķo darbinieku kā dzīvu cilvēku. Bet šāds domu gājiens ir neparasts. Ko tad mēs parasti no cilvēka sagaidām? Mēs vēlamies, lai viņam būtu smadzenes, un ķermenis; lai viņš nāktu pasaulē, to atstātu un spētu vairoties; lai viņš uzņemtu barības vielas un atbrīvotos no atkritumvielām. Vai tad uzņēmumi ar saviem abstraktajiem, likumdošanas ceļā izveidotajiem ķermeņiem arī dara ko tamlīdzīgu? Ja jau uzņēmumu uzskata par dzīvīgu būtni, kāda tad šī būtne īstenībā ir?

Sāku šiem jautājumiem pievērst uzmanību kaut kur ap 1971. gadu. Tieši togad biju sasniedzis kādu noteiktu pagriezienu punktu pats savā personiskajā dzīvē. Tas iezīmēja

intensīva garīgo meklējumu ceļa sākumu, kurš, atskatoties pagātnē, noteica visu manu turpmāko dzīvi un darbu.

Tolaik es tikko kā biju sācis pildīt direktora amata pienākumus uzņēmumā *Shell Brazil*. Bet tas izrādījās neveiksmīgs brīdis, lai nostātos Dienvidamerikas vislielākā ar naftas biznesu saistītā uzņēmuma priekšgalā, jo divus gadus pēc manas stāšanās jaunajā amatā visā pasaulē izraisījās naftas krīze. Daudzām valstīm tika uzlikts embargo. Naftas tirgū strauji samazinājās piedāvājums. Pie automašīnu uzpildes stacijām veidojās milzīgas automašīnu rindas ar neapmierinātiem šoferiem pie stūres. Lai gan visgarākās rindas bija Amerikā un Eiropā, tomēr ar naftu saistītie ierobežojumi smagi atsaucās arī uz pārējām pasaules valstīm.

Tolaik Brazīlijas vēsturiskajā attīstībā iezīmējās relatīvi mierīgs laiks. Valsts bija nonākusi tieši tā dēvētā "Brazīlijas brīnuma" vidusposmā. Visu pēdējo piecpadsmit gadu laikā tā bija piedzīvojusi stabilu ekonomisku uzplaukumu, kura nodrošināšanai bija nepieciešams importēt naftu no ārvalstīm. Bet Brazīlijas valsts īpašumā esošais naftas uzņēmums *Petrobras* izdarīja veiklu un izmanīgu manevru, sākot aktīvi rīkoties, lai izveidotu savu naftas piegādāšanas sistēmu. Tā kā valsts turpināja naftu ievest, ekonomikā turpinājās uzplaukuma periods, bet izdevumus sakarā ar importētās naftas cenu pieaugumu nācās kompensēt uz Brazīlijas preču eksporta rēķina.

Tomēr naftas krīze pilnās liesmās no jauna uzpūta Brazīlijas nacionālisma ugunskuru, kurš pavisam vēl nebija izdzisis. Pirms vairākiem gadiem Brazīlijas valdība, izvirzot priekšplānā saukli "*o petroleo è nosso*", kas tulkojumā nozīmē "nafta pieder mums", pārņēma savās rokās gandrīz visu ar naftu saistīto biznesu, izveidojot valdības monopolu. Brazīlijas teritorijā tiesības veikt naftas izpēti darbu, naftu ražot, pārstrādāt un transportēt tika piešķirtas tikai un vienīgi uzņēmumam *Petrobras*.

Tādiem privātiem uzņēmumiem kā *Shell* ļoti negribīgi tika atļauts nodarboties ar naftas importu, pārdodot to valsts iekšējā tirgū. Bet tobrīd *Petrobras* piegādāšanas jomā bija apsteidzis visus pārējos ar naftu saistītos uzņēmumus. *Petrobras*, iegūstot tiesības apgādāt valsti ar naftas produktiem, lai nodrošinātu tās ekonomisko uzplaukumu, bija guvis panākumus tieši tajā jomā, kurā visi citi uzņēmumi bija cietuši neveiksmi.

Drīz vien izveidojās vesels koris, kurš vienā balsī pieprasīja, lai valdība ārvalstu uzņēmumiem atņemtu arī to rīcībā atlikušo pēdējo iespēju, proti, pārdot naftu mazumtirdzniecībā. Bet *Petrobras* izdarīja daudz gudrāku gājieni. Bez Brazīlijas vietējā nacionālisma uzkurināšanas protestējošo balsu kori ieskanējās arī citādas, turklāt arvien skaļākas un griezīgākas notis, noskaņojot sev vēlamā virzienā visas pasaules sabiedrisko domu. Starptautiskie naftas uzņēmumi tika apsūdzēti tišā naftas krīzes izraisīšanā. Tas bija laiks, kad visā pasaulē tika rīkotas protesta akcijas pret lielām universitātēm, pret armiju, pret dažādu valstu valdībām un tai skaitā arī pret lielajiem starptautiskajiem uzņēmumiem. Par skaistuma un komforta etalonu tika pasludināts tas, ko nevarēja uzskatīt par lielu un izvērstu. Raugoties no šāda viedokļa, nebija grūti cilvēkus pārliecināt, ka pasaulē lielāko naftas uzņēmumu, kas dažkārt patiešām izmēru ziņā pārspēja dažu labu valsti, rokās sakoncentrēta tik liela vara, ka tā aizēno pat karaļa varu. Un tā šie milzīgie naftas giganti savu varu izmanto, lai, aizstāvot vienīgi savas egoistiskās intereses, naftas tirgū radītu mākslīgu deficītu un manipulētu ar noieta tirgiem, lai palielinātu savu jau tā pasakaino peļņu. Tikai un vienīgi šie uzņēmumi esot vainīgi pie tā, ka nabaga cilvēkam atņemtas dabiskās tiesības pavizināties automašīnā, kad viņam rodas tāda vēlšanās.

Tolaik šādas replikas varēja saklausīt politiķu teiktajās runās, preses slejās, Apvienoto Nāciju publicētajos *communiqué*

un pat vairāku manu draugu un paziņu izteikumos. Replikās ietvertais nicinājums mani dziļi sarūgtināja. Uz to brīdi biju vienā no šādiem naftas gigantiem nostrādājis jau vairāk nekā 20 gadus. Arī mans tēvs bija strādājis visu mūžu tajā pašā uzņēmumā. Salīdzinot ar vietu, kur biju dzimis un audzis, iestāšanos darbā šādā pamatīgā, stabilā un milzīgā uzņēmumā es vienmēr biju uztvēris kā svētkus nevis kaut ko gluži pretēju. Pat vēl vairāk, jo *Royal Dutch/Shell* uzdevumā bija iznācis strādāt gan Eiropā, gan Vidējos Austrumos, gan Āfrikā un tagad arī Dienvidamerikā. Biju iepazinis simtiem cilvēku dažādos vadības līmeņos. Tādā paskatā, kādā mūs iztēloja prese un politiķi, neatpazīnu ne sevi, ne savus kolēģus.

Esmu pilnīgi pārliecināts, ka būtu varējis atvairīt daudzos pret mūsu uzņēmumu vērstajos uzbrukumos pausto kritiku, kurā saskatīju vienīgi ciniskas un labi aprēķinātas politiskās virtuves spēles. Toties ne mazākās šaubas neradīja cilvēku pausto jūtu dziļums, sirsnība un atklātība.

Citi mani kolēģi, kuri strādāja līdzīgos *launprātīgos* liela apjoma starptautiskos uzņēmumos, izjuta tādu pašu pret sevi vērstu negativismu, kas tos satrauca, aizvainoja un sarūgtināja. Jau kopš bērnu dienām bijām visdažādākajās organizācijās: baznīcā, klubos, arodbiedrībās, profesionālās organizācijās un, visbeidzot, uzņēmumos. Tad kāpēc gan mēs kā pilntiesīgi sabiedrības locekļi drīkstam būt baznīcas draudzē vai kādā klubā, bet pēkšņi izpelnāmies tās pašas sabiedrības nosodījumu, tikai tāpēc, ka strādājam lielā uzņēmumā?

Tomēr pēc neilga laika mēs sapratām, ka mums ne no kā nav jābaidās. Mēs varējām sevi aizsargāt klusējot un uz sabiedrības uzbrukumiem nereaģējot. Tādējādi mums izdevās izkļūt no sabiedrības sakāpinātās uzmanības loka. Uzbrukumi bija vērsti uz *uzņēmumu* kā tādu nevis uz atsevišķiem tajā strādājošajiem cilvēkiem. Uzņēmums tika uzskatīts un arī kariķēts kā

atsevišķi pastāvošs veselums, kuram piemīt sev vien raksturīgi mērķi un iezīmes. Cilvēkiem no malas nebija ne mazākās jausmas par šī uzņēmuma nolūkiem un manipulācijām. Šādā aspektā *Shell* atradās pat ļoti izdevīgā situācijā, jo uzņēmumam bija ārvalstu saknes, un tas nebija pakļauts nevienas valstiskas institūcijas kontrolei. Vērotājam no malas varētu likties, ka *Shell* kaut kādā mistiskā un neizskaidrojamā veidā spēj piespiest savus padotos darīt tādas lietas, kuras cilvēks pats pēc savas brīvas gribas nekad nedarītu.

Tas viss palīdzēja *Shell* iztēloties kā milzīgu mežaini, kuru grūti saskatīt, kuram nav nekādu izteiktu aprišu, bet kuram toties piemīt milzīgs, nekontrolējams un vārdā nenosaucams spēks, kas cilvēkiem pavisam viegli varētu nodarīt pāri. Bet uzzināt par tādu daudznacionālu mežaini kaut ko vairāk nemaz nebija tik viegli. Vērotāji no malas varēja tikai minēt, kāpēc tas vispār eksistē, kā spēj pastāvēt, kā nokļuvis Brazīlijā un kas mainītos pasaules kārtībā, ja šī giganta nemaz nebūtu?

*Shell* grupas un daudzu citu daudznacionālu uzņēmumu vadītāji šo, tā sakot, "autsaidera" perspektīvu ignorēja. Iespējams, ka viņi bija pārāk aizņemti ar uzņēmuma vadišanu, lai pievērstu uzmanību preses un politiķu skaļajām frāzēm. Kaut gan, man toreiz, atrodoties šo notikumu epicentrā, ignorēt šos uzbrukumus nebija iespējams. Es sāku domāt, vai tiešām taisnība tiem, kuri apgalvoja, ka mani esot jaušams visiem *Shell* uzņēmumiem raksturīgais stereotips. Vai tad manu personisko identitāti noteica uzņēmums, kura labā es strādāju? Bet varbūt, ka pašu uzņēmumu veidoja un formēja tie cilvēki, kuri tur strādāja?

Domājot par to tagad, liekas, ka pareizs nebija *neviens* no šiem pieņēmumiem. Uzņēmums nav tajā strādājošo cilvēku darba rezultāts. Tā ir pilnīgi atsevišķa realitāte, kas pastāv pati par sevi. Tai piemīt pašai savs raksturs un attīstības vēsture.

Nācās secināt, ka mana stāšanās darbā uzņēmumā nozīmēja zināmu pakļaušanos tādām uzskatu un pārliecību stereotipam, kurš man kā individuālai personībai nemaz nebūtu raksturīgs. Tas būtu apmēram tāpat, kā cilvēka skatījumu un attieksmi pret apkārtējās pasaules norisēm izmainītu pievienošanās baznīcas draudzei, arodbiedrībai vai kādai no politiskajām partijām. Bet es gribu teikt, ka iekļaušanās uzņēmuma dzīvē nebūt nenozīmē savu izpratni un spriešanas spēju par sabiedrību pakļaut tā ietekmei lielākā mērā, nekā tas notiek, kļūstot par draudzes, arodbiedrības vai politiskas partijas locekli. Tas gan neapšaubāmi nozīmēja kaut ko citu, proti, ka man savu personisko viedokli un vērtību skalu nāksies mācīties savietot ar visa uzņēmuma apvienoto virzību veidot pašam savu, no citiem uzņēmumiem atšķirīgu identitāti. Mani uzskati, protams, nebūdami pilnīgi vienādi ar visu pārējo uzskatiem, tomēr nebūs no tiem savrupināti, bet darbosies kopīgi vienā un tajā pašā virzienā. Tik ilgi, kamēr es joprojām darbošos *Shell* grupas ietvaros, es vienmēr būšu saistīts ar tā kopīgo virzību.

Brazīlijas masu mediji un politiķi manu dzīvi bija padarījuši diezgan smagu. Instinktīvi nojautu, ka ne tikai man, bet arī manam tēvam un kolēģiem tiek uzvelta atbildība par lietām, kurās tie nekādi nebija vainojami. Tagad saprotu, ka toreiz jau nemaz netiku vainots es pats, bet gan viss *Shell* uzņēmums kopumā. Bet es tai pat laikā biju daļa no šī kopuma. Daudz laika veltīju pārdomām, lai saprastu, kāpēc mums neizdevās gūt skaidru atbildi. Ar mums konkurējošo uzņēmumu vadītāji noteikti jutās tāpat. *Mobil Oil*, piemēram, sāka ievietot avīzēs rakstus, kuros centās argumentēt un pamatot savu nostāju tādos jautājumos kā attieksme pret naftas biznesa ieturēto stratēģiju, starptautisko tirdzniecību un apkārtējās vides aizsardzību.

*Shell* nekad necentās sevi attaisnot avīžu slejās. Tiesa gan, arī mēs šādu iespēju apsvērām, bet sarunu gaitā kļuva

skaidrs, ka, lai gan kā atsevišķām personībām mums katram būtu kas sakāms, sniegt atbildi visa uzņēmuma vārdā vienkārši nebija iespējams. Viss uzņēmums kopā bija kas daudz lielāks un apjomīgāks nekā katrs tā atsevišķais darbinieks. Ja gribējām rast piemērotu atbildi visa *Shell* uzņēmuma vārdā, mums vajadzēja atrast veidu, kā izteikt šī milzīgā kopuma garu un vajadzības. Citiem vārdiem sakot, mums vajadzēja atrast veidu, kā nodrošināt optimālu mijiedarbību starp uzņēmuma identitāti un tā vidi.

### Dzīvīga uzņēmuma *persona* (identitāte)

Uzņēmuma kopīgās identitātes problēma mani interesēja jau daudz gadu garumā. Pirmo reizi ar šo jēdzienu saskāros piecdesmitajos gados, kad augstskolā studēju izcilā vācu psihologa Viljama Šterna darbus. Lai gan ārpus Eiropas viņa vārds nav visai plaši pazīstams, Šterns ir viens no attīstības un mācīšanās psiholoģijas virziena pamatlicējiem, kurš vislielāko popularitāti guvis kā garīgās attīstības koeficienta (IQ) izstrādātājs. Visvairāk manus uzskatus par dzīvīgu uzņēmumu ietekmēja tieši šī zinātnieka filozofiskie raksti.

Ar viņa filozofiskajiem uzskatiem iepazinoties visai neparastā veidā. Piecdesmitajos gados biznesa akadēmiskās studijas lielākoties sākās ar ekonomikas priekšmeta apgūšanu. Ekonomika, vēl aizvien nespējama īsti atgūties pēc deviņpadsmitajā gadsimtā sūri un grūti izcīnītās cīņas nolūkā pielīdzināties pārējām autoritatīvajām un respektablajām zinātnes nozarēm, galveno uzmanību veltīja iespējai visas norises izvērtēt skaitliski, paredzēt tās jau iepriekš, noskaidrot procesu savstarpējās cēloņsakarības un atrast uz visiem jautājumiem viennozīmīgas atbildes, jo iegūto rezultātu ticamību varēja nodrošināt vienīgi

tikpat precīza un pedantiska attieksme pret pētījumiem, kāda tā bija, piemēram, fizikas jomā. Tāpēc ekonomisti, savās teorijās pievēršoties cilvēciskajam faktoram, izvirzīja postulātu par dzīvī vī nemaz neeksistējošu, bet teorētiski iespējamu *Homo economicus*. Tā bija absolūti racionāla būtne, kuras darbība vienmēr bija vērsta uz savu interešu aizstāvēšanu. Turklāt šī būtne bija spējīga skaidri un precīzi definēt ikvienas savas rīcības kā arī pieņemtā lēmuma motivus. Tādējādi ekonomiskās teorijas spēja sevī ietilpināt ļoti sarežģītas formulas, lai aprakstītu kompleksas, plaša apjoma vienotas aktivitātes, no kurām pēc tam iespējams tālāk izveidot zinātņi par vadišanu.

Bet šīs formulas tikpat kā neko neatklāja par *Homo sapiens* patieso būtību, kura nav nedz izmērojama, nedz prognozējama, nedz izdibināma, nedz arī spējīga dot viennozīmīgas atbildes. Pat es, tolaik vēl tikai deviņpadsmit gadus vecs students, kurš *Shell* naftas attīrīšanas uzņēmumā strādāja tikai uz pusslodzi, no savas personiskās pieredzes jau zināju, ka, lai arī vadības līmenī atsevišķiem cilvēkiem īpašas nozīmes nebija, uzņēmumā to tik un tā bija ļoti liels skaits.

Piecu Vācijas okupācijas gadu laikā Nīderlandes strādnieki bija uzkrājuši lielu pasīvās pretošanās pieredzi autokrātiskas varas spiedienam. Holandē biznesa uzņēmumu darbību negatīvi ietekmēja tādi faktori kā strādājošo nepakļāvība, pasīva pretošanās un nevēlēšanās aktīvi sadarboties. Un mani ļoti izbrīnīja tas, kāpēc universitātē tiek patērēts tik daudz laika, lai izprastu dažādus skaitļus un sistēmas, bet tikpat kā nekāda vērība netiek pievērsta tam, lai izprastu dzīvus cilvēkus.

Meklējot atbildi uz šo jautājumu, savā doktora darbā nolēmu iekļaut arī vispārējās psiholoģijas jautājumus. Tā rīkoties man atļāva tāpēc, ka papildus tādiem mūsu galvenajiem studiju priekšmetiem kā ekonomika, finanses un organizatoriskās struktūras problēmas mums bija iespēja apgūt arī fakultatīvus

priekšmetus. Divainas sagadišanās dēļ, kuru es nespēju izskaidrot vēl līdz šai dienai, fakultatīvo priekšmetu sarakstā figurēja arī vispārējā psiholoģija. Lekcijas šajā priekšmetā lasīja doktors Van der Speks, tuvējās psihiatrijas klīnikas un institūta direktors. Viņš likās tikpat pārsteigts kā visi pārējie, savās lekcijās pēkšņi ieraugot kādu ekonomikas augstskolas studentu, kuram nebija nekādu iepriekšēju zināšanu psiholoģijas jomā. Bez tam šis students ne visai regulāri ieradās uz lekcijām, jo darbs *Shell* uzņēmumā aizņēma visu dienu. Tādējādi vienīgais, kas man atlika, lai šajā priekšmetā kaut ko iemācītos, bija izlasīt veselu lērumu psiholoģijas tēmām veltītu grāmatu. Un tā nu visu nākamo gadu es pavadīju, studējot psiholoģijas vēsturi, apgūstot tās pamatus un iepazīstoties ar tādiem modernās psiholoģijas novirzieniem kā Žana Pola Sartra izstrādātā eksistenciālā psiholoģija.

Iepazīstoties ar psiholoģijas problēmām, manu uzmanību dažkārt piesaistīja grāmatās minētās atsauces uz psiholoģijas teoriju ar nosaukumu *Personalismus* (personības psiholoģija), kuru bija izveidojis Viljams Šterns. Šis zinātnieks kopā ar savu dzīvesbiedri Klāru uzskatāms kā viens no bērnu psiholoģijas aizsācējiem. Viņi abi kopā vadīja kliniku un publicēja darbu par bērnu valodas problēmām. Tagad šis darbs jau kļuvis par psiholoģijas klasiku. Bez tam pēc Pirmā pasaules kara beigām Šterns Hamburgā kopā ar vairākiem citiem domubiedriem lika pamatus jaunai universitātei un būtībā uzskatāms par Žana Piažē idejisko iedvesmotāju. 1933. gadā viņi abi ar sievu kļuva par vācu nacistu vajāšanas upuriem. Šterna kliniku slēdza, bet viņa un Klāras sarakstītie darbi tika aizliegti un sadedzināti. Ķīmeņi atrada patvērumu Amerikas Savienotajās Valstīs. Šterns pats šķīrās no dzīves 1938. gadā Darhemā, Ziemeļkarolīnas štatā. Tas notika pēc pieciem piespiedu trimdā pavadītiem gadiem.

Šterns, cik man zināms, savus darbus nekad nerakstīja

angļu valodā. Tas droši vien izskaidro to, kāpēc viņa devums psiholoģijā nav pārāk plaši pazīstams. Maz bija tādu cilvēku, kuri, atrazdamies ārpus Vācijas, būtu varējuši iepazīties ar viņa darbiem. Bet pašā Vācijā pēc 1933. gada viņa vārds, grāmatas un reputācija tika pilnīgi iznīcināti. Tāpēc Šterna atziņas guva rezonansi tikai tuvējās Holandes psiholoģiskajā domā. Pēc Otrā pasaules kara beigām šeit ar dižā psihologa ideju studēšanu nopietni nodarbojās grupa zinātnieku, kuri pietiekami labi pārvaldīja vācu valodu. Šterna beidzamais darbs "Vispārējās psiholoģijas personiskie aspekti" (*General Psychology on a Personalistic Basis*) tika atkārtoti izdots vācu valodā Hāgā 1950. gadā.

Šterna mācībā mani saistīja psihologa sistēmiskais skatījums uz cilvēku. Dzimis 1871. gadā, Šterns visu savu radošo mūžu bija ziedojis disciplīnai, kurai gluži tāpat kā ekonomikai nācās izcīnīt sīvu cīņu, lai to atzītu par zinātnisku. Arī šī zinātne tāpat kā ekonomika spēja panākt atzišanu akadēmiskajās aprindās, tikai kopējot tādu eksakto zinātņu izpētes metodes, kāda bija, piemēram, fizika. Tolaik psihologi mēdza apiet sintēzi un vispārināšanu, aprobežojoties ar tādām zinātniskās izpētes metodēm kā analīze, specializācija un šauri izpētīto problēmu definēšana. Šādas pieejas rezultātā psiholoģijā izveidojās vairāki specifiski novirzieni, to skaitā, geštaltpsiholoģija, biheiviorisms, psihoanalīze un citi. Katrs no šiem novirzieniem pievērsās kādas atsevišķas cilvēka esības daļas izpētei, piemēram, zemapziņai, uzvedības refleksiem un pat dvēselei (atšķirībā no ķermeņa). Tādas sarežģītas parādības kā "skatīšanās" tika pētītas ar tādām pašām metodēm, ar kādām tika pētīti radioviļņi un elektriskā strāva. Izpētes sfēras tika ļoti ierobežotas, lai eksperimentos iegūtos rezultātus varētu atkārtot un prognozēt. Bet rezultāti patiešām bija ļoti būtiski un nozīmīgi. Bet, atkal velkot paralēles ar ekonomiku, tradicionālajai psiholoģijai

bija visai maz kas sakāms par *Pernis* naftas attīrīšanas uzņēmumā nodarbinātajiem cilvēkiem. Tā bija arī mana pirmā darbavieta, kurā es sāku strādāt tūlīt pēc universitātes beigšanas, un es skaidri apzinājos, cik ļoti šī uzņēmuma darbiniekiem bija nepieciešama izpratne no vadības puses.

Šterns turpretī centās izveidot sistēmisku teoriju jeb, citiem vārdiem sakot, tādu teoriju, kurā būtu ietverta gan cilvēku izturēšanās manā darbavietā, gan visā apkārtējā *Shell* struktūrā, gan arī parādīta atsevišķu struktūrvienību mijiedarbība un kura atspoguļotu, kas cilvēkus saista tik lielā uzņēmumā. Paklausīsimies, ko šajā sakarā teicis kāds cits Šterna līdzgaitnieks, arī psihologs:

“Šterns psiholoģiju vienkārši uztvēra kā ceļu, kas sākumā ved pretī cilvēka būtības izpratnei, pēcāk mēģinot izprast arī Visuma būtību... Paša izstrādāto psiholoģijas teoriju viņš uzskatīja par vienu no daudz vispārīgākās *Personalismus* mācības specifiskajiem aspektiem. Viņa skatījumā tā bija zinātne, kura kādreiz, cerams, spēs apvienot vienā sistēmā visu to zinātnes nozaru atziņas, kuru izpētes objekts ir cilvēks. Šādām zinātnēm Šterns pieskaitīja fizioloģiju, psiholoģiju un kultūras vēsturi.”<sup>2</sup>

Šterna izpratnē ikvienai dzīvai būtnei piemīt savs neatkārtojams veselums, kam piemīt tikai tam raksturīgu iezīmju kopums, kuras psihologs apzīmēja ar vārdu *persona*. Nevienu dzīvu būtni nav iespējams izprast, ja nekļūst redzama tā *persona*, kura faktiski izsaka tās patieso būtību. Tā ir daļa no lielākas pasaules, bet tai pat laikā to no šīs lielākās pasaules atdala tās membrāna jeb apvalks, padarot dzīvo būtni par atsevišķu un savrupu minipasauli, kurai piemīt pašai sava pieredze un vērtību skala. Tādējādi *persona* apzīmē dvēseles un fiziskā ķermeņa vienotību. Kā tādai tai piemīt vairāki raksturlielumi:

◆ *Persona ir orientēta uz noteiktu mērķi.* Tā vēlas nodzīvot pēc iespējas garāku mūžu un īstenot sava talanta un spēju potenciālu.

◆ *Persona sevi apzinās.* Ikvienu *persona* sevi uztver kā sava "Es" izpausmi, lai gan tā sastāv no daudziem atsevišķiem elementiem un daļām, kurām katrai atsevišķi arī piemīt sava unikālitate. Lai gan tā, savukārt, var būt tai pat laikā daļa arī no kāda lielāka veseluma. Ņemsim kaut vai kareivi. Kareivis ir daļa no vada, vads ir daļa no rotas, rota ir daļa no armijas, bet armija ir daļa no valsts bruņotajiem spēkiem. Šterns šo koncepciju ietilpināja vienā latīņu valodas frāzē, proti, "*persona* ir *Unitas Multiplex* jeb visu struktūru struktūra".<sup>3</sup>

◆ *Persona ir atvērta apkārtējai pasaulei.* Cilvēka sistēmā pastāvīgi iekļūst tādi ārējās pasaules elementi kā barība, baktērijas, putekļi, gaisma un skaņu vibrācijas. Bet cilvēki un viņu idejas, savukārt, pastāvīgi ienāk augstāk organizētā *personae*, proti, uzņēmumā. Tai pat laikā *persona* atrodas nepārtrauktā mijiedarbībā ar ār pasauli tajā nozīmē, ka katra atsevišķa pieredze atēlo vēl vienu mijiedarbību dialogā ar apkārtējā pasaulē sastopamajiem spēkiem. Turklāt šis process norisinās visa mūža garumā.

◆ *Persona ir dzīva, bet tās mūža garums ir ierobežots.* Vienā jaukā dienā tā ierodas pasaulē, bet citā – no tās aiziet.

Šterns jau 1919. gadā, sešdesmit gadus pirms tādu populāru jēdzienu ienākšanas psiholoģijā kā dzīvojošas sistēmas, cilvēka potenciāls un veselums, pievērsās tādu jēdzienu izpētei kā kolektīvais izturēšanās veids, socioloģiskā vide, psiholoģijas vēsture un no tiem izrietošā ekonomikas dzīve. Viņš tos visus

uztvēra kā vienas un tās pašas eksistences savstarpēji saistītus komponentus.

Man tas likās pieņemami, jo vēlējos gūt izpratni par cilvēka būtību. Tā paša cilvēka, kurš manās ekonomikas mācību grāmatās bija abstrahēts līdz nedzīvai un statiskai marionetei – *Homo economicus*. Šterns apgalvoja, ka šīs nedzīvās marionetes nemaz neesot cilvēki. Pats galvenais arguments, kuru psihologs izvirzīja savā darbā *Person und Sache*, būtībā bija meklējams atšķirībā starp personību un lietām. Lietas ir pasaulē sastopamie nedzīvie objekti, kuriem nav nedz gribas, nedz motivācijas dzīvot. Lietas ietekmē notikumi, bet tikai no cilvēka ir atkarīgs tās vai citas norises “būt vai nebūt”.

Apkārtējās vides temperatūrai paaugstinoties, klinšu kraujas izplešas. Bet naktī, temperatūrai pazeminoties, klintis saraujas. Iespējams, ka šajā procesā kaut kur rodas plaisas, bet pēc neilga laika klintis jau atkal pastāv harmonijā ar apkārtni atdzisušo pasauli. Lietu pasaulē, kur nav vietas gribai, cēloņsakarībām piemīt spēja izpausties atkārtoti, un tās iespējams izmērit. Viens un tas pats spēks, kurš iedarbojas uz kādu lietu vienādā veidā, vienādos apstākļos vai nu vienu vienīgu vai miljons reižu, vienmēr dos vienu un to pašu rezultātu. Tātad *Homo economicus*, kā jau teicu, izrādījās lieta. Tai nebija nedz sava mērķa, nedz gribas. Un šī lieta pastāvēja tikai tāpēc, lai mijiedarbotos ar citiem spēkiem, proti, piedāvājumu un pieprasījumu. Ārējās pasaules spēki varētu vienādos apstākļos uz *Homo economicus* iedarboties vienu vai miljons reižu, rezultāts tik un tā būtu viens un tas pats.

Turpretī *Homo sapiens*, dzīvie cilvēki, kuri veica reālu darbu vai mācījās reālās skolās, tieši tāpēc nav izdibināmi, ka viņiem piemīt griba un mērķtiecība. Cilvēki rikojas, savu iekšējo mērķu vadīti, un nav ekonomista spēkos šos mērķus izziņāt.

Tāda dzīvīga sistēma, kāds ir cilvēks, nav tikai pasīvs ob-

jekts, kas pakļauts ārējo spēku iedarbibai. Būdami cilvēki, mēs vienmēr izdarām izvēli. Mūsu izturēšanos nav iespējams izteikt tikai un vienīgi ar cēloņsakarību palīdzību. Mēs nevaram teikt, ka ar mūsu kaimiņu atgadījās tas un tas, un tāpēc viņš vai viņa, protams, reaģēja tieši tā un ne citādi. Nevienam nespēj paredzēt, kā mēs katrs konkrētā situācijā rīkosimies. Katra atsevišķa cilvēka izturēšanos iespējams izskaidrot, tikai izprotot mūsu iekšējās mērķtiecības intensitāti un teleoloģisko cēlonību kopā ar tiem spēkiem, kuri nāk no ārpusaules. Pat vieni un tie paši spēki vienādos apstākļos, iedarbojoties uz cilvēku atkārtoti, izraisīs dažādu reakciju, jo var būt mainījušies mūsu iekšējie mērķi un dzinuli. Mēs, piemēram, spēkiem iedarbojoties pirmo reizi, varam šo to iemācīties, lai otrajā reizē, pieredzes mācīti, rīkotos citādi.

Iepazīšanās ar Viljama Šterna mācību man turpmākajos gados ļoti palīdzēja. Es nevaru nosaukt kādu konkrētu lēmumu, kurš ticis pieņemts tikai viņa atziņu iespaidā, bet varu droši apgalvot, ka šīs atziņas caurvija ikvienu manis pieņemto lēmumu un rīcību. Es labi zināju, ka nevarēšu piespiest cilvēkus akli pakļauties likumiem, jo viņi taču ir saprātīgas un domājošas būtnes. Tāpat es zināju arī to, ka nekad nespēšu paredzēt viņu rīcību tā vienkāršā iemesla dēļ, ka viņi visi ir dzīvi. Un, lai gan šī nespēja prognozēt cilvēku rīcību biznesā paaugstināja riska pakāpi, tā vienlaikus nozīmēja arī to, ka es no šiem cilvēkiem varētu kaut ko arī saņemt atpakaļ. Kaut ko tādu, kas citādos apstākļos man vienkārši pārietu garām. Ar to es gribu teikt, ka, ja cilvēkiem tiek nodrošināti labvēlīgi apstākļi, viņos mostas tāda radoša aktivitāte un iniciatīva, kāda *Homo economicus* pat sapņos nav rādījusies.

Bet 1974. gada notikumi Brazīlijā, divdesmit gadus pēc iepazīšanās ar Šterna mācību, mani vēl aizvien dziļi ietekmēja. Pēc ilgstošām pārdomām, es atskārtu, ka *Shell* kā dzīvīgais uz-

ņēmums jeb dzīva būtne arī savā rīcībā nebija prognozējams, jo bija dzīvs. Arī tam bija iespējama atdeve. *Royal Dutch/Shell* nekādā gadījumā nebija uzskatāms par lietu. Runājot Viljama Šterna vārdiem, *Royal Dutch/Shell* dzīvoja pats savu dzīvi.

## Kāpnes

Viljams Šterns it kā būtu jau iepriekšparedzējis manas domas. Savā darbā viņš apraksta metaforiskas kāpnes. Tās varētu izskatīties apmēram šādi:

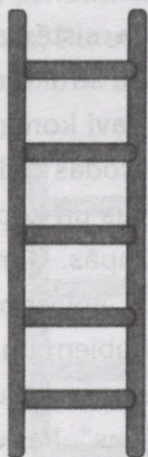
Dievs jeb  
Augstākais Saprāts

Valsts

Cilts

Ģimene

Cilvēks



Šterns savu mācību izveidoja 1919. gadā. Šodien mēs droši vien zem cilvēka ieviestu vēl dažus pakāpienus, proti, “ķermeņa pakārtotās sistēmas” un “šūnas”. Katrs kāpņu pakāpiens, neatkarīgi no tā, vai tas ir lielāks vai mazāks par cilvēku, uzskatāms par sava veida *persona*, jeb, kā saka pats Šterns, par *unitas multiplex*.

Dzīva būtne atbilstoši Šterna mācībai vienmēr ir hierarhiska struktūra. Un kāpnes ļauj šo struktūru parādīt visuzskatāmākajā veidā. Mūsu *personae* vienmēr ietver arī sikākas sastāvdaļas, bet mēs paši tai pašā laikā vienmēr ietilpstam

kādas par mums lielākas *personae* sastāvā. Citiem vārdiem sakot, mēs esam *unitas multiplex*, kura būtību Šterns aprakstīja šādi: “Ja uz mums skatās no ārpuses, mēs esam “viens vesels”, bet, ja uz mums paraugās no iekšpuses, mēs esam sadalīti atsevišķās sastāvdaļās.”

Atbilstoši Šterna teorijai, atsevišķi cilvēki atrodas kaut kur *personae* kāpņu vidū. Zemāk par cilvēku varētu atrasties tā fiziskā ķermeņa sistēmas un pat atsevišķas šūnas. Atklāti sakot, dziļāk šo *personae* sistēmu Šterns vairs neanalizēja. Toties to paveica daži jaunākā laika zinātnieki. Biologs un kibernetiķis Francisko Varela,<sup>4</sup> piemēram, pierādīja, ka tāda cilvēka fiziskā ķermeņa pakārtota sistēma kā “šūnu limenis” būtībā pastāv kā pilnīgi atsevišķa struktūra, kurai piemīt gan savs kolektīvais veselums, gan savi konkrēti mērķi.

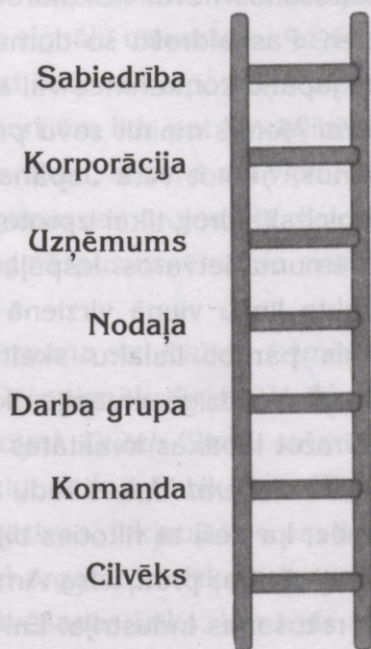
Augšpus cilvēka atrodas tādi *personae* kāpņu pakāpieni kā kolektīvas organizācijas un kopas, ar kuru palīdzību cilvēki tiek apvienoti lielākās grupās. Ģimene, cilts un valsts ir dzīvas sistēmas, kuras cilvēkus apvieno. To pašu var teikt arī par arodbiedrībām, sporta klubiem un bezpeļņas organizācijām.

Šie dzīvojošie cilvēku grupējumi iekļaujas viens otrā tieši tāpat kā krievu “matrjoškas”. Paskatoties no ārpuses, redzams viens milzīgs veselums – nu kaut vai *Royal Dutch/Shell* vai arī katoļu baznīca. Šādu skatījumu akceptējuši arī žurnālisti, runājot par *Shell* aktivitātēm Ziemeļjūrā vai arī par katoļu baznīcas politiku. Un viņiem ir pilnīga taisnība, jo īstenībā patiešām pastāv atsevišķa *Royal Dutch/Shell persona* un no tās atsevišķi pastāvoša katoļu baznīcas *persona*. Tikai jāatzīst, ka šāds skatījums ir gan pareizs, bet nepilnīgs. Kāpēc? Tūlīt paskaidrošu. Tāpēc, ka jezuītu ordenis ir pati par sevi eksistējoša dzīva sistēma katoļu baznīcas ietvaros. *Shell Brazil* savukārt ir dzīvā sistēma visas *Shell* grupas ietvaros. Gan jezuītu ordeņa, gan *Shell Brazil* pastāvēšanas iekšējā motivācija ir vēlēšanās pašsa-

glabāties un tālākattīstīties tāpat, kā to dara augstāk organizētās sistēmas, kuru sastāvā minētās struktūras ietilpst.

Virzoties pa kāpnēm lejup, katrā no kāpņu pakāpieniem atrodas dažādi cilvēki. Un ikvienam no tiem ir savi atšķirīgi iekšējie mērķi, un ikviens tiecas nodrošināt sev izdzīvošanu un turpmākās attīstības iespējas. Atsevišķi cilvēki nereti pastāv simbiozē jeb ilgstošā savstarpēji izdevīgā kopdzīvē, bet tikpat bieži gadās arī tā, kā šī kopdzīve beidzas ar sadursmi. Tas izskaidrojams ar to, ka mēs visi gan rakstura, gan iespēju ziņā esam tik dažādi.

Īsi sakot, tādām uzņēmumam kā *Royal Dutch/Shell* ir pašam savas *personae* kāpnes, kuras varētu izskatīties apmēram šādi:



Ikvienu uzņēmuma struktūra savā attiecīgajā līmenī ir dzīvīgs organisms. Noteikts, saredzams un pašnoteikts. Bet tai pat

laikā katra no šīm struktūrām ir iedarināta lielākā un apjomīgākā sistēmā.

Palūkosimies, kā šis dzīvīgās struktūras iespējams savietot ar Viljama Šterna izvirzītajiem kritērijiem, kas nosaka *persona*:

◆ *Katra no šīm struktūrām ir orientēta uz kādu noteiktu mērķi.* Ikvienas no tām pastāvēšanu nosaka iekšējā vēlme pašsaglabāties un tālākattīstīties. Neatkarīgi no tā, kā varētu justies katrs atsevišķs uzņēmuma vadītājs, ikviena biznesa struktūra turpina aktīvi darboties nolūkā izdzīvot un paplašināt savas darbības sfēru.

Gluži tāpat kā cilvēka gadījumā arī uzņēmuma vai tā iekšējo struktūrvienību izturēšanos nevar izskaidrot tikai ar ārējām cēloņsakarībām vien. Paskaidrošu šo domu ar piemēru. Nevar taču apgalvot, ka japāņu konkurence vai arī peļņas pazemināšanās lika *General Motors* mainīt savu produkta līniju. *General Motors* izturēšanos, ņemot vērā Japānas konkurenci un zemo peļņu, iespējams izskaidrot, tikai izprotot dažādās dzīvīgās sistēmas visa uzņēmuma ietvaros. Iespējams, ka *Cadillac* izmainīt savu produkta līniju vienā virzienā lika šī uzņēmuma izvirzītais mērķis pārdot lielāku skaitu ļoti dārgu automašīnu, turpretī *Chevrolet* līdzīgā situācijā rīkojās pavisam citādi, jo izvirzīja mērķi ražot labākas kvalitātes automašīnas. Bet nav izslēgta iespēja, ka *General Motors* šādu rīcības stratēģiju izvēlēties nācās tāpēc, ka tieši tā rīkoties bija paredzējusi par to augstāk stāvošā struktūra, proti, visa Amerikas Savienoto Valstu automobiļu ražošanas industrija. Lai kādi arī būtu bijuši motīvi, *General Motors* rīcība tik un tā nav iepriekšparedzama, jo nav jau nekādas garantijas, ka nākamajā reizē apstākļi tiks izspēlēti absolūti neizmainītā veidā.

♦ *Katrai uzņēmuma struktūrai piemīt sava kolektīvā apziņa.* Katram, kas pie šīm struktūrām pieder, ir pilnīgi skaidras šīs struktūras robežas un arī tas, kuri cilvēki pie tām pieder un kuri ne. *Shell Brazil* liktenis ir neapšaubāmi saistīts ar tā patērētāju, piegādātāju un mazumtirdzniecības veikalu franšīžu turētāju likteni, bet neviens taču tāpēc nedomās, ka *Petrobras*, būdams *Shell* galvenais naftas piegādātājs šajā valstī, būtu uzskatāms par *Shell Brazil* sastāvdaļu.

♦ *Katra uzņēmuma struktūra ir atvērta apkārtējai pasaulei.* Ari uzņēmumā tāpat kā cilvēkā nepārtraukti ienāk un to atstāj gan neskaitāmi cilvēki, gan domas un idejas. Cilvēka gadījumā mēs ar ienākšanu un iziešanu saprotam apmainīšanos ar informāciju, barības uzņemšanu, vielu maiņas norises kā arī apkārtējās pasaules signālu uztveršanu ar ādas porām, acīm un ausīm. Tieši tāpat ikviena korporatīvā pieredze, sākot ar pavisam ikdienišķām norisēm līdz pat komplicētiem scenāriju plānošanas eksperimentiem, nozīmē vēl vienu mijiedarbību nemitīgajā un ar mūža ilgumu samērojamajā dialogā ar tās pasaules spēkiem, kuri valda ārpus uzņēmuma sienām.

♦ *Katrai uzņēmuma struktūrai, kamēr tā dzīvo, mūža ilgums ir ierobežots.* Reiz pienāks brīdis, kad katra no pašlaik funkcionējošajām *Royal Dutch/Shell* struktūrām beigs pastāvēt. Dažas nenodzīvos tik ilgi, cik pats *Royal Dutch/Shell*. Dažas turpreti to pārdzīvos, iekļaujoties pavisam cita uzņēmuma sastāvā. Ikvienai organizatoriska rakstura struktūrai lemts savs noteikts pastāvēšanas laiks, kuru tās var apsteigt vai arī novilcināt.

Jūs varētu teikt, ka, tā kā mēs katrs esam atsevišķs indivīds, tad uzņēmums varētu būt vienkārši tajā strādājošo cilvēku

kopsumma. Zināmā mērā es jums varētu piekrist. Jā, patiesi, uzņēmumā var būt daudzas *personae*, bet uzņēmums tik un tā nebūs dzīvojošs tādā veidā, kā dzīvo cilvēks. Cilvēka ķermenī atrodas milzumdaudz šūnu, tajā mitinās neskaitāmi vīrusi, baktērijas, mikrobi un parazīti, kuru darbība nereti nekādi nav pakļauta cilvēka apziņas kontrolei un dažkārt (piemēram, saslimstot ar gripu) nemaz nav vērsta jums vēlamajā virzienā. Uzņēmumā strādā liels skaits vadītāju un darbinieku, tam ir akcionāri, uzņēmuma sastāvā ietilpst filiāles, tam pieder ēkas, dažādas tehnoloģijas un finansu līdzekļi. Abām *personae*, jums un uzņēmumam, klājas vislabāk tad, kad visas mazās pakārtotās struktūras un sastāvdaļas ir orientētas uz visa uzņēmuma izdzīvošanu un tā iespēju tālāku izmantošanu.

Lielākajai daļai darījumu pasaules cilvēku šī kāpņu sistēma nebūs pa prātam. Uzņēmumu vadītājiem daudz labāk patiktu biznesa pasauli skatīt kā lietu pasauli. Viņiem gribētos, lai šai lietu pasaulei vienmēr būtu harmoniskas attiecības ar apkārtējo vidi, lai tā būtu pasīva un bez savas gribas, lai tā pacietīgi nogaidītu, kamēr vadītājs to iekustinās aktīvai rīcībai, kas tad pēcāk novedīs pie prognozējama un izmērojama rezultāta. Bet tā vietā vadītājam tiek piedāvāts dzīvīgais uzņēmums, kurš nekad nav isti drošs, nekad nav stabils, bet vienmēr pakļauts mainīgai mijiedarbībai starp uzņēmumu un ār pasauli.

Bruņojies tieši ar šādu izpratni, es 1974. gadā sāku saskatīt izeju no dilemmas, kādas priekšā biju nonācis kopā ar *Shell Brazil*. Es sāku apjaust, kā nodrošināt to, lai šis uzņēmums spētu vienlaicīgi gan aizstāvēt pats savas intereses, gan arī palikt atvērts pret apkārtējo pasauli.

## Introcepcija

Runājot par dzīvīgo struktūru, jāmin vēl kāda tai raksturīga īpašība, proti, tā ir vienīgā no visām struktūrām, kura spēj mācīties. Biologs un kibernetiķis Francisko Varela šo atziņu formulē šādi: "Jebkurai dzīvai būtnei, kura pārvietojas, ir smadzenes." Bet smadzenes nodrošina spēju mācīties. Tātad tur, kur iespējama kustība, iespējama arī mācišanās.

Savās uzstāšanās reizēs es vienmēr uzsveru, ka uzņēmums spēj mācīties. Un jāsaaka, ka arvien retāk dzirdu skeptiķu iebildumus. Samērā reti nākas šo teikumu pateikt līdz galam, pieliekot klāt arī teikuma beigas. "Uzņēmums spēj mācīties tāpēc, ka tas ir dzīva būtne. Citiem vārdiem sakot, uzņēmums ir dzīvīgs." Ja uzņēmums būtu tikai kaudzē sakrautu līdzekļu kopums, tajā nebūtu dzīvības, un mācišanās līdz ar to vairs nebūtu iespējama.

Atzišos, ka tagad man vairs nesagādā īpašas grūtības uztvert uzņēmumu un ne tikai uzņēmumu, bet jebkuru tāda veida institūciju kā arodbiedrību, klubu, baznīcu, valsts struktūru kā dzīvu būtni jeb dzīvīgo sistēmu. To pašu varu teikt arī par valsts likumdošanas iestādēm gandrīz visās Rietumu valstīs, jo uzņēmumi juridiskajā terminoloģijā aizvien biežāk tiek dēvēti par "juridiskajām personām" vai arī "ieinteresētajām pusēm". Arī ikdienas dzīvē mēdzam uzņēmumu šādi pagodināt. Vai gan neuztveram kā pašu par sevi saprotamu tādu frāžu lietošanu kā "General Motors nolēma..." vai arī "Unilever laiž šo produktu tirgū"? Veids, kādā mēdzam izteikties par uzņēmumu, ir daudz tuvāks veidam, kā mēs runājam par dzīviem cilvēkiem nevis, teiksim, par kādu rūdas paraugu vai labības maisu.

Bet kāpēc tas, vai uzņēmums spēj mācīties, ir tik svarīgi? Daļēji tas ir svarīgi, pateicoties mācišanās subjekta spējai, kuru psihologi dēvē par *introcepciju*. Viljams Šterns uzskatīja,

ka šī spēja piemīt visiem tiem, kuri mācās. Tā ir spēja apzināties savu viedokli un pozīciju attiecībā uz apkārtējo pasauli.

Šterns uzskatīja, ka introcepcija ir viens no trim dzīvīgas struktūras vai būtnes iespējamo mijiedarbību līmeņiem ar apkārtējo pasauli. Pirmajā līmenī šī mijiedarbība izpaužas *bioloģiskā veidā* kā atbildes reakcija uz draudiem, kādu ierosinātāju, neapstrādātiem materiāliem vai kā pielāgošanās konkrētajiem vides apstākļiem. Vai tas ir karsts? Vai te iespējams atrast barību? Vai šī vieta mani izraisa satraukumu? Vai tā mani biedē? Šādas bioloģiskas mijiedarbības līmenī dzīvo galvenokārt dzīvnieki.

Otrais mijiedarbības līmenis ietver *tiešo pieredzi*. Šajā līmenī nonākam tad, kad pastāvam harmonijā ar apkārtējo pasauli. Daudzveidīgās pieredzes tiek uzkrātas *persona* atmiņā, no kuras tiek atsauktas izvēles veidā, akcentējot vienīgi pozitīvo. Mēs tiecamies dzīvot saskaņā ar ār pasauli mierā un saskaņā, cik ilgi vien iespējams. Dažkārt mēs kādas konflikt-situācijas rezultātā varam izjust spriedzi un satraukumu, bet parasti mēdzam darīt visu iespējamo, lai stāvokli normalizētu.

Reizēm tomēr gadās, ka spriedze pārsniedz pieļaujamo robežu, līdz kurai mēs to spējam vairāk vai mazāk mierīgi paciest. Tad iestājas krīze. Un tagad esam nonākuši pie trešā līmeņa, proti, *vērtību skalas un pārliecības*. Lai nonāktu šajā līmenī, krīze nebūt nav obligāta. Mēs varam tur nokļūt arī ilgstošu pārdomu rezultātā. Bet, nokļūstot šajā līmenī, visi mūsu principi un uzskati konkrētajai videi raksturīgo vērtību un attieksmju kontekstā nokļūst, tā sakot, istās jautājumu krustugunis. Nu piemēram, vai mēs piekritam sabiedrībā valdošajiem uzskatiem par ētikas jautājumiem un tikumību, kurus mums mēģina uzspiest tādas autoritātes kā vecāki vai priekšniecība? Ja mēs šos uzskatus neatbalstām, cik lielā mērā esam gatavi tiem pretoties? Kādā veidā mēs savu atšķirīgo

viedokli cenšamies samierināt ar lielākās sistēmas akceptēto vairākuma viedokli? Šterns uzskatīja, ka šādi jautājumi cilvēkam un arī uzņēmumam palīdz izstrādāt un nostiprināt pašiem savu pozīciju un attieksmi pret ār pasaules norisēm. Šo pozīcijas veidošanās un tālākās pilnveidošanās procesu viņš nosauca par introcepciju.

Introcepcijai vācu psihologa mācībā atvēlēta visai nozīmīga vieta. Šterns uzskata, ka kompleksas dzīvīgas struktūras galvenais uzdevums ir panākt tieši šī trešā līmeņa mijiedarbību ar apkārtējo pasauli. Šādām struktūrām jāatrod pasaulē sava istā vieta. Tām jāveido sevī prasme izjust sakarību starp savas *persona* atzītajām ētikas prioritātēm un tām vērtībām, kādas akceptētas apkārtējā sabiedrībā. Dzīvīgu uzņēmumu nemitīgi nodarbina jautājums par paša vērtību sistēmas savietojamību ar tajā pasaulē valdošajiem ētikas principiem, kurā šis uzņēmums pastāv. Šis process ir vistiešākajā veidā saistīts ar paša uzņēmuma *persona*, kura varētu būt izveidojusies arī labu laiku, pirms spēkā stājusies pašreizējā sabiedrības intereses sargājošā likumdošana un morāle.

Konsultants vārdā Maikls Makmāsters nesen pastāstīja par kāda celtniecības uzņēmuma apmeklējumu Anglijas dienvidaustrumos. Šis uzņēmums bija izveidojies uz vecas kuģu būvētavas bāzes. Jau tagad varēja paredzēt, ka uzņēmuma galvenais business, proti, Ziemeļjūrā uzstādāmo naftas torņu un platformu detaļu un bloku ražošana, ar laiku izzudīs, jo jaunu platformu uzstādīšana Ziemeļjūrā vairs nenotiek. Kāda šādā kontekstā varētu būt uzņēmuma turpmākās attīstības perspektīva? Kādu laiku uzņēmuma vadība īsti netika par to skaidrībā, bet tad, pēc ilgākām pārdomām, viņi sāka raudzīties, vai neatradīs problēmas risinājumu uzņēmuma pagātnē. Vietā, kur šis uzņēmums atradās, vienmēr bija valdījusi ekonomiska rosība. Ūpes grīva tur bija padziļināta kuģu nolaišanai ūdenī. Kuģu

būvētavā vienmēr atradās darbs vietējās pilsētiņas iedzīvotājiem. Kādreiz savus kuģus tur bija būvējuši vikingi, pēcāk tika būvēti burinieki, kurus pēc kāda laika nomainīja tvaikoņi. Un tagad tur tiek būvētas naftas torņu platformas. Kas nāks pēc tam? Uzņēmuma vadītāji vēl nebija tā īsti pārliecināti, bet viņiem likās, ka uzņēmuma nākotnei varētu būt kāds sakars ar harmonijas atrašanos starp viņu uzņēmuma izdevīgo novietojumu jūras tuvumā un gadsimtu pārbaudi izturējušajām cilvēka spējām. Šis zemes un vietējās sabiedrības likteņi bija tik cieši savijušies ar paša uzņēmuma *persona*, ka viņi šo *persona* varētu uzdrikslēties izmainīt tikai ar pārcilvēciskām pūlēm un risku.

Vēsturnieks Saimons Šama apraksta kādu citu gadījumu, kur uzņēmuma korporatīvā vērtību skala nonāca konfliktā ar apkārtējās pasaules ētikas principiem. Šis notikums attiecas uz Holandi, kāda tā bija septiņpadsmitajā gadsimtā, kad cilvēki pārejas periodā uz jaunu sabiedrību centās ieviest jauna veida saimniekošanas formas:

“Vēl aizvien bija spēkā kalvinisma atbalstītā nosodošā attieksme pret naudas taisīšanu. Tā nemazinājās pat tad, kad pie bagātības bija tikuši arī paši holandieši, gan atsevišķi cilvēki, gan uzņēmumi. Šī pavisam divainā neatbilstība starp konsekventi principiālu sabiedrības nostāju un reālo dzīves īstenību noveda pie tā, ka visai uzkrītošā veidā tika veicināti ziedoņi dievbijīgiem mērķiem un naudas pelnišanu it kā attaisnojoši un izpērkoši filantropijas akti.”<sup>55</sup>

Jutīgi reaģējot uz apkārtējo sabiedrību, jaunie rūpniecības uzņēmumi šim vides prasībām pielāgojās. Turklāt tas notika ne jau tikai caur apjomīgākām filantropijas izpausmēm, nekā tās, varbūt būtu bijušas citādos apstākļos, bet mudinot pārkārtoties arī vietējās sabiedriskās pārvaldes institūcijas:

“Amsterdamā naudas glabāšanai visdrošākā vieta bija 1609. gadā dibinātā *Visselbank* .... Bankas galvenās rūpes bija nevis palielināt savu kapitālu, bet, gluži otrādi, kontrolēt to situāciju, kurā tiek istenoti naudas darījumi... Jau pati šīs bankas pastāvēšana bija dzīvs apliecinājums tās apņēmībai novērst pasaulē vislielāko ļaunumu, proti, naudas neierobežoto izplatību tādos veidos kā augļošana, saistību nepildīšana, naudas zīmju un vērtspapīru viltošana un citāda veida krāpšana. Tās galvenais moto bija: “Nevis peļņa, bet godīgums!”<sup>6</sup>”

Mijiedarbībā starp uzņēmuma *persona* un vietējās varas *persona*, neviena no abām nevar tikt ietekmēta uzreiz. Gala rezultātā viena var izrādīties par otru pārāka. Bet ikviena no abām iesaistītajām pusēm noteikti ietekmēsies no pretējās puses akceptētās vērtību sistēmas, jo uz abām iedarbojas viens un tas pats kritiskais faktors, proti, abām piederīgo cilvēku prioritārās vērtības.

## Ja starp *persona* un apkārtējo vidi nav saskaņas

Tādiem uzņēmumiem kā *Shell* nereti nākas saskarties ar tādu pašu dilemmu, kāda 1974. gadā radās man Brazīlijā. Iemesls ir neatbilstība starp visa uzņēmuma izpratni par godīgumu un to, kas ir pareizi, no vienas puses, un apkārtējā pasaulē akceptētajiem ētikas principiem, no otras. Dažkārt šāda dilemma var būt pat vairāk nekā nopietna, liekot vadītājam atteikties no savas dzīves pamatvērtībām. Uzņēmuma *Royal Dutch/Shell* statūtos, piemēram, teikts, ka aizliegts dot kukuļus vai arī izdarīt pakalpojumus vietējiem politiķiem. Bet nevienam nav noslēpums, ka daudzās valstīs ministru uzpirkšana ir pilnīgi normāls

veids, kā kārtot darījumus. Dažās valstīs, kāda bija Brazīlija 1974. gadā, prevalējošo ētikas principu ievērošana nelokāmi prasīja, lai uzņēmums tiktu kritizēts par to vien, ka tas eksistē un šīs valsts teritorijā nodarbojas ar biznesu. Bez tam ir vēl arī tādas valstis kā Dienvidāfrika, kur septiņdesmito gadu beigās un astoņdesmito sākumā pie varas nāca politiskā ziņā nepopulārs režīms, un ārvalstu uzņēmumi tika nekavējoties uzaicināti atstāt šo valsti.

Kā jums šķiet, vai, nonākot šādās smagās situācijās, uzņēmumam vajadzētu savu darbību šīs valsts teritorijā pārtraukt? Vai tam vajadzētu atturēties nodarbināt vietējo darbaspēku? Un, visbeidzot, cik lielā mērā uzņēmumam jāizjūt atbildība un pietāte tādas sabiedrības priekšā, kurā uzņēmumam būtiskās vērtības un principi ir absolūti neiederīgi?

Kad sāku par šiem jautājumiem domāt Viljama Šterna mācības kontekstā, kļuva skaidrs, ka intuitīvi sirdij vispieņemamākais problēmas risinājums, proti, turēt augstu savu morālo principu karogu un valsti atstāt, bieži vien, paraugoties tālākā nākotnē, varētu izrādīties arī vispostošākais.

Septiņdesmito gadu beigās biju atbildīgs par plānošanas darbu koordinēšanu reģionā, kurā ietilpa arī Āfrika. Tas bija laiks, kad uz *Royal Dutch/Shell* augstākā līmeņa vadītājiem tika izdarīts spiediens no Amerikas Savienoto Valstu, Zviedrijas un Nīderlandes puses, cenšoties uzņēmumu piespiest slēgt *Shell South Africa*. *Shell* klātbūtne Dienvidāfrikā un nafta, ko uzņēmums piegādāja šai valstij, tika interpretēta kā apartheida režīma atzišana un atbalstīšana. *Royal Dutch/Shell* augstākajai vadībai nācās šos pārmetumus uzklaut vairāku gadu garumā. Pamatā *Shell* vadītāji bija kārtīgi un labi cilvēki, kuri tāpat kā viņu kritizētāji ļoti labi apzinājās apartheida režīma negatīvās un postošās sekas. Mēs tās spējām saskatīt pat ar neapbruņotu aci, un teikšu atklāti, ka mums tas nemaz nepatika.

Kopā ar kolēģiem nopietni apsvērām, vai nevajadzētu arī mums pievienot savas balsis tiem, kuri protestē pret šo režīmu un pieprasa *Shell South Africa* slēgšanu.

Galū galā mēs tomēr nolēmām palikt, kur bijām. Man personiski par labu palikšanai bija divi argumenti. Pirmkārt, *Shell* nebija radusi protestēt. Mēs lieliski zinājām, kā ražojama un piegādājama nafta un gāze. Bet mēs nepavisam nebijām pārliecināti, ka spēsim efektīvi īstenot tik milzīga apjoma un nozīmes uzņēmuma slēgšanu. Tādus ieguldītos līdzekļus kā naftas pārstrādes rūpnīca un krātuves nekur pārvietot nebija iespējams. Tur nodarbinātie cilvēki bija galvenokārt afrikāņi, Dienvidāfrikas pilsoņi. Uzņēmuma slēgšana solījās izvērsties par tukšu žestu morāles aizstāvēšanas virzienā, kuram praktiskā ziņā nebūtu gandrīz nekādas nozīmes.

Otrais arguments bija saistīts ar introcepciju. Šterns uzskatīja, ka sabiedrību iespējams izmainīt tikai no iekšienes brīdī, kad vienā un tajā pašā vidē notiek dažādu vērtību sistēmu sadursme. Zinot, ka apartheida režīma vietā jānāk kaut kam citam, biju pārliecināts, ka tā nomaiņu spēj ierosināt tikai no iekšienes nākošs impulss, tāds impulss, kas radies pašā Dienvidāfrikā. Nekāds stimulants no ārpusas te nenostādās. Tāda valdība, kura atbalsta apartheidu, veidojot savu attieksmi pret *Shell*, ja uzņēmums tomēr izlems valsti neatstāt, neturēs par vajadzīgu iedziļināties introcepcijas smalkumos. Tādā situācijā *Shell* gluži vienkārši būs kļuvis par vēl vienu ienaidnieku, kuru valstij nāksies ignorēt. Pastāvot šis valsts iekšienē, mēs bijām viens no tiem spēkiem, kuri varēja valstij likt apzināties pašai savu identitāti.

Izšķirties par šādu lēmumu man palīdzēja nesenā *Shell* pieredze attiecībā ar divām citām Āfrikas valstīm. Kad es 1978. gadā kļuva par *Shell* reģionālo koordinātoru Āfrikā, mēs tikko kā bijām slēguši *Shell Angola*. Angolā bija notikusi

revolūcija, kuru atbalstīja marksisma ideologi un padomdevēji no Austrumvācijas. Mans priekštecis šajā amatā bija ļāvis sevi pārliecināt, ka jaunā situācija *Shell* nodarbinātajiem cilvēkiem kļuvusi pārāk bīstama. Nevēlēdamies riskēt ar savā uzņēmumā strādājošo dzīvībām, viņš *Shell Angola* slēdza un atstāja valsts teritoriju.

Drīz vien pie mums ieradās Angolas valdības delegācija. To vadīja viens no revolūcijā uzvarējušajiem ģenerāļiem, kurš pēcāk ieņēma enerģētikas ministra amatu. Vēl joprojām juzdamies kā militārpersona, viņš lika, to uzrunājot, lietot *nom de guerre* (*nom de guerre* tulkojumā no franču valodas nozīmē "kara laikā pieņemts pseidonīms". *Tulk. piez.*), proti, uzrunu "Ģenerāli Montij!" Rita tikšanās laikā nebijām pavirzījušies uz priekšu ne par mata tiesu. Ģenerālis bija atvedis sev līdzī veselu delegāciju, no mūsu puses uz tikšanos bija ieradusies vadītāju grupa, bet mēs viens otru nesapratām, jo ģenerālis anglicki runāja ļoti vāji. Bet pusdienu laikā es parūpējos par to, lai mēs ar ģenerāli sēdētu viens otram pretī. Uzturoties Brazīlijā, biju apguvis portugāļu valodu, kurā runāja daudzi Angolas iedzīvotāji. Laikam biju vienīgais visā *Shell* uzņēmumā, kurš šo valodu pārvaldīja. Un tā nu es pusdienu laikā sāku ar ģenerāli sarunāties portugāļu valodā. To izdzirdis, ģenerālis manāmi atplauka. Beidzot viņš varēja pateikt visu to, ko bija nodomājis.

"Jūs esat sasodīti glēvuļi," viņš sacīja, "ka pametāt valsti."

"Bet kā gan citādi," es atbildēju. "Mūsu cilvēkiem tur palika par karstu. Kad, jūs, kanonādes dārdū pavadīti, iesoļojāt Luandā (valsts galvaspilsētā), mums nācās to atstāt."

"Laikam jau tā bija," ģenerālis turpināja. "Bet jūs taču esat lielais un varenais *Shell*, kuru nevar nepamanīt. Turklāt jūs nejaucieties politikā. Kad prom devāties jūs, to pašu darija arī visi pārējie uzņēmumi."

Ģenerālim bija taisnība. Septiņdesmitajos gados patie-

šām no Angolas uz Lisabonu devās milzīga bēgļu straume. Ja jau prom devās *Shell*, tad rīkoties tāpat par savu pienākumu uzskatīja ikviens, kuram kabatā bija Portugāles pavalstnieka pase. Tas nozīmēja to, ka gandrīz tikai vienas nakts laikā Angolas valsts bija zaudējusi savas sabiedrības vidējo slāni. Ne-raugoties uz to, ka to dzīslās ritēja krietni daudz afrikāņu asiņu, sevi par portugāļiem uzskatīja ievērojams skaits veikalnieku, mehāniķu, inženieru, benzīna uzpildes staciju īpašnieku, arī tie cilvēki, kuriem piederēja Angolas telefona sakaru tīkls.

“Jums vajadzēja tikai pasvilpt, lai visi mestos jums pa-kaļ,” ministrs turpināja. “Jūs nodarijāt mūsu valstij milzīgu postu. Jā, es atzīstu, visu savās rokās pārņēma *Mobil*, bet *Shell* baudīja milzīgu autoritāti. Kad *Shell* pasvilpa, visi me-tās bēgt.”

Ģenerālis pastāstīja, ka šādas rīcības rezultātā esot sāku-si grūt kopā visa tā infrastruktūra, kura valsts lidostas nodroši-nāja ar aviācijas degvielu un benzīna uzpildes stacijas ar ben-zīnu. Kamēr valstī bija karastāvoklis, gandrīz visus *Shell* atstā-tos degvielas krājumus bija rekvizējuši militāristi. Tagad, kad karš bija beidzies, Angola pārdzīvoja milzīgas grūtības, cenšo-ties šo infrastruktūru uzturēt un attīstīt visas valsts mērogā.

“Lūk, kāpēc es teicu, ka jūs esat sasodīti glēvuļi, ” ģene-rālis Montījs atkārtoja.

Man šī saruna ilgi palika prātā. Ģenerālis bija man devis vielu pārdomām, aizskarot tieši to stīgu, kura man jau gadiem ilgi nedevisa mieru.

Neilgi pēc tam Āfrika pieredzēja vēl vienu revolūciju. Šo-reiz tā notika Etiopijā. Imperatora varu apvērsuma rezultātā pārņēma grupa marksisma ideoloģijas iedvesmotu afrikāņu. Valstī tika īstenota vesela virkne totalitāru pārkārtojumu, kuru skaitā minama arī tā dēvēto *Red Neighbourhood* (Nāvi kapi-tālistiem!) komiteju nodibināšana. Jebkurš valsts iedzīvotājs,

uz kuru krita kaut vai vismazākās aizdomas par saskari ar Rietumiem (tiem tika pieskaitīti arī strādāšana daudznacionālā uzņēmumā), varēja sagaidīt, ka viņš rīta agrumā tiks izrauts no gultas, dienā – spīdzināts, bet, krēslai tuvojoties, – nošauts.

Nošaut visus *Shell Ethiopia* darbiniekus būtu bijis vieglāk par vieglu, jo tas bija salīdzinoši neliels uzņēmums. Bet mani dziļi ietekmēja tā vadītājs, kāds gados jauns skots. Viņš bija cieši apņēmis valsti neatstāt. Katru dienu pulksten sešos un trīsdesmit minūtēs viņš nostājās pie ieejas *Shell* uzņēmumā un pats personiski pārskatīja visus uz darbu atnākušos strādniekus. Ja kāds no tiem neparādījās darbā līdz pulksten deviņiem, viņš sūtīja uzņēmuma pārstāvjus noskaidrot, kas ar tiem noticis. Daudzos gadījumos šie cilvēki bija nokļuvuši *Red Neighbourhood* komiteju rokās. Pusdienlaikā *Shell Ethiopia* vadītājs jau bija audiencē pie kara ministra. "Vienu no maniem strādniekiem saņēmusi ciet šī komiteja," viņš paziņoja. "Ja līdz pieciem pēc pusdienas viņš nebūs atpakaļ uzņēmumā, es pārtraukšu degvielas piegādes armijai."

Visā revolūcijas laikā *Shell Ethiopia* pazaudēja tikai vienu no saviem darbiniekiem. Kad revolūcija beidzās, izrādījās, ka *Shell* ir vienīgais no Rietumu daudznacionālajiem uzņēmumiem, kas vēl bija palicis Etiopijā. Visi pārējie bija sakravājuši savas mantiņas un aizbēguši. Izņemot *Shell*, visa valsts ar naftu saistītā infrastruktūra un ražošanas jaudas bija palikušas absolūti bez jebkāda darbaspēka. Divus gadus vēlāk valsti pie varas nākušais komunistiskais režīms atļāva sākt izmaksāt dividendes mūsu akcionāriem. Mums vēl aizvien ir filiāle Etiopijā, kuru vada paši etiopieši. Tā viņiem ir viena no ļoti nedaudzām izdevībām apgūt vadītāja prasmi un iemaņas, neatstājot valsts teritoriju.

Šie divi notikumi man parādīja, ka cilvēka atbildība katrā atsevišķā gadījumā atkarīga no konkrētās situācijas un to ie-

spējams noteikt tikai *vis-a-vis* (šeit, nosacīti: "sēžoties pie sarunu galda". *Tulk. piez.*) ar tās lielākās vides pārstāvjiem, kurā uzņēmums darbojas. Domājot par Dienvidāfriku, esmu nācis pie secinājuma, ka tas nenoliedzami bija nepatīkams režīms. Bet jāatzīst, ka manis pārzinātajā reģionā, kurš aizņēma milzīgu teritoriju no Marokas līdz Birmai, bija daudz nepatīkamu režīmu. Turklāt visnepatīkamākie novērotājiem no malas bieži vien gandrīz nebija saskatāmi. Izjutām pret tiem dziļu nepatiku un tomēr no savām pozīcijām neatkāpāmies. Mūsu pieņēmums bija dot valstij materiālu labumu, un mēs, to darot, devām zināmu ieguldījumu arī šo represīvo režīmu introceptīvās apziņas veidošanā.

Daudzu gadu gaitā *Shell* patiesi pieredzējusi to, ka daudzu valstu valdības mainījušas savu vērtību sistēmu. Ja divdesmitā gadsimta piecdesmitajos gados Dienvidāfrikas Savienībā nāca pie varas aparateida režīms, tad trīsdesmit gadus vēlāk tas savu pastāvēšanu beidza. Ikreiz, kad notiek šādas pārmaiņas, uzņēmums tāpat kā valsts pārējie iedzīvotāji nevar būt drošs, ka jaunā vērtību sistēma neatšķirsies no tā personiskās vērtību sistēmas. Un uzņēmumam tiek piedāvāta tieši tāda pati izvēles iespēja kā cilvēkam, proti, tas var tai vai nu pielāgoties, vai arī doties prom. Tikai jāņem vērā, ka ne aiziešana, ne boikots, ne sankcijas valsti uzņēmuma vērtību izpratnei netuvinās.

Viljams Šterns savā darbā savulaik jau uzsvēra tās mijiedarbības, kura balstās uz korporatīvās un valsts vērtību sistēmu pretnostatījumu, sarežģītību:

"*Persona* ietekmē ārējo pasauli ar savu piemēru, ar paraugrīcību, bet tā nekad nespēj šajā pasaulē valdošās vērtības izlīdzināt ar savējām. Bet, no otras puses, arī ār pasaule nespēj uzspiest savu vērtību skalu katrai tās atsevišķai sastāvdaļai. Bez tam tagadnes

situācijā abu pušu vērtību skalas viena otru nespēj ietekmēt cik necik jūtami. *Visuzskatāmāk šī mijiedarbība izpaužīsies nākotnē, kad persona savu ietekmi uz apkārtējo pasauli izstaros, bet apkārtējā pasaule to ar savu ietekmi inficēs.*"

Vai ar šo argumentu pietiek, lai uzņēmums savu darbību dotajā valstī nepārtrauktu, kaut arī tajā pastāvētu briesmīgs režīms? Man liekas, ka atbilde ir pozitīva, bet ar vienu noteikumu, proti, jūs paliekat tikai tādā gadījumā, ja jums nav atņemtas izvēles tiesības. Tiklīdz kādā režīmā sākas represijas, nacionalizācija vai izraidīšana, jums vairs nav izvēles, un šādos apstākļos neatliek nekas cits, kā valsti atstāt. *Shell* pastāvēšanas laikā bijuši arī šādi gadījumi. 1917. gadā uzņēmumam nācās atstāt Krieviju, bet 1946. gadā – Ķīnu. Varu minēt arī piemēru no vēstures ārpus *Shell* ietvariem, proti, ebrejus, kuriem trīsdesmitajos gados nācās doties prom no Vācijas.

Esmu pārliecinājies, ka daudznacionāls uzņēmums, kurā filiāles izvietotas vairāk nekā simts dažādās valstīs, var būt tikai tāds, kāds tas ir, paliekot uzticīgs savai *persona*. Ja tam dota izvēle, jāpaliek un jāturpina darbs, bet nekādā ziņā nav jājaucas valsts politikā. Tur nepieciešams ieturēt neitralitāti. Ja mēs gribētu strādāt un pastāvēt tikai tādās vērtību sistēmās, kurās neizjustu diskomfortu, tad *Shell* uzņēmumi būtu atrodami tikai kādās 15 valstīs. Turklāt, ieturot šādu politiku, mēs atteiktos no iespējas ar sava uzņēmuma *persona* palīdzību ietekmēt pasaules sabiedrisko domu.

## Ko nozīmē būt līdzdalīgam?

Pa to laiku, kamēr strādāju *Shell*, es ikvienā mūsu darbiniekā sajutu, cik lielā mērā viņš sevi uzskata par uzņēmumam piederīgu un līdzdalīgu tā liktenī. Vienalga, vai iznāca tikties ar

benzina pārdevēju Dienvidāfrikā vai ar naftas krātuves pārzini Ziemeļpakistānā, mēs vienmēr viens otru atpazinām kā *Shell* darbinieku, kuram var uzticēties. Bet, no otras puses, sastopot valdes locekli, kurš vadošā amatā nestrādāja, varēju viņā *Shell* cilvēku neatpazīt un līdz ar to zināt, ka arī viņš pats sevi par tādu neuzskata. Nevajadzētu domāt, ka pēdējais gadījums ir absolūti nosodāms. Dažos gadījumos direktoram, kurš neieņem uzņēmumā vadošu posteni, nemaz nav jābūt piederīgam. Līdzīgā kārtā uzņēmumam nav piederīgi arī ārējie auditori, kuri lielāko daļu mūža pavada, veicot *Shell* finansu pārskatu auditu, tādējādi esot lietas kursā par uzņēmuma lietām daudz lielākā mērā nekā paši tā darbinieki.

Tomēr neatkarīgi no tā, cik lielā mērā darbinieks jūtas uzņēmumam piederīgs, tam jāiekļaujas kolektīvā, palīdzot to saliedēt. Turklāt tas attiecas ne tikai uz uzņēmumiem, bet uz jebkuru organizāciju. Īpaši noturīgai jābūt harmonijai starp ikviena draudzes locekļa un visas draudzes atzītajām vērtību sistēmām baznīcā, kur no katra jaunpienākušā draudzes locekļa tiek prasīts ticības apliecinājums. Karavīrs, kurš dienē kādas valsts bruņotajos spēkos, būtībā nedrīkst iebilst pret tām vērtībām, kādas pastāv armijā. Pretējā gadījumā jauniesaukto militāra dienesta vietā sagaida civildienests. Savukārt *Royal Dutch/Shell* grupā ikvienam jaunpienācējam jāiepazīstas ar uzņēmumā izstrādāto Biznesa principu nolikumu un jāpakļaujas tā prasībām. Šo principu ignorēšana tiek uzskatīta par nopietnu pārkāpumu, par kuru draud pat izslēgšana.

Pēdējos gados vērojamā tendence uzņēmumiem saplūst un samazināties ir vērsta tieši uz uzņēmumu sašķelšanu, pretdarbojoties nepieciešamībai saliedēties. Šāda veida pārmaiņas ārkārtīgi negatīvi ietekmē *persona*, kas ir uzņēmuma identitātes sirds un dvēsele. Tādējādi tiek smagi pārbaudīta jau izveidojusies atbilstība starp paša uzņēmuma kā tāda un tā

atsevišķo darbinieku vērtību sistēmām. Bet uzņēmuma vadītājiem nākas sev vaicāt: "Vai es vēl esmu šim uzņēmumam piederīgs? Vai mana līdzdalība tajā ir pilnīgi droša?"

Ja manis dotais arguments ir jūs pārliecinājis, jūs tagad varētu būt gatavi pieņemt domu par to, ka uzņēmums patiesi ir dzīvīgs. Bet šai sakarā droši vien rodas vesela virkne neatbildētu jautājumu. Kā tas ietekmē uzņēmuma vadīšanu? Vai arī vadīšana ir dzīvīga sistēma, kura krasi atšķiras no tradicionālā vadīšanas stila, kurš uzņēmumu traktē tikai kā līdzekļu kopumu? Vai dzīvīgu uzņēmumu iespējams vadīt tāpat kā saimniecisku uzņēmumu? Labi, tātad uzņēmums var būt dzīvīgs. Labi, tam tātad var būt sava *persona*. Nu, un ko tālāk? Ko ar to iesākt?

## 6

# Orientācija uz peļņu vai ilgmūžīgumu. Vai pastāv izvēles iespēja?

Dažu pēdējo gadu laikā darījumu pasaulē visai izplatītas kļuvušas problēmas sakarā ar štatu samazināšanu vairumtirdzniecības kompleksa darbinieku vidū. Uzņēmumu vadītājiem labi zināmas grūtības, kas saistītas ar palikušo darbinieku pārslodzi, ar uzticības zaudēšanu un, visbeidzot, ar nepieciešamību, uzņēmumam paplašinoties, pieņemt darbā jaunus darbiniekus, kuri, salīdzinot ar bijušajiem, nav ne tik zinoši, nedz arī spējīgi. Mēs šīs problēmas ļoti labi apzināties un tomēr turpinām darbinieku štatus samazināt, tiklīdz nākas palielināt uzņēmuma atdevi.

Tā rīkoties esam spiesti tāpēc, ka jautājumu par štatu samazināšanu nemēdzam skatīt kontekstā ar uzņēmuma patieso būtību. Šodien pastāv divu veidu komercuzņēmumi. Atšķirību starp abiem veidiem nosaka mērķis, kāpēc tie uzsākuši uzņēmējdarbību. Pirmā veida uzņēmumi dibināti tikai ekonomiskas dabas apsvērumu dēļ, proti, ar minimāliem līdzekļiem iegūt maksimālu rezultātu. Šie "ekonomiskie" uzņēmumi tiek veidoti nolūkā iegūt peļņu. Šādā uzņēmumā cilvēkus uzskata par

cilvēkresursiem, un tie ir kā papildinājums pie uzņēmuma pamatlīdzekļiem. Ekonomiskā uzņēmumā ieguldītie pamatlīdzekļi un arī cilvēkresursi ir samazināti līdz minimumam, lai visdrīzākajā laikā nodrošinātu iespējami lielāku atdevi.

Ekonomiskā uzņēmumā nevar runāt par istām darba attiecībām to patiesajā izpratnē. Varbūt vienīgi nejaušas apstākļu sakritības rezultātā. Atklāti sakot, šāda veida uzņēmums nav nekas vairāk kā korporatīva mašīna, kuras darbības vienīgais mērķis ir nodrošināt labklājību nelielai saujiņai vadītāju un investoru. Šādā uzņēmumā nav ko runāt par kaut kādu tā darbinieku piederību vai līdzdalību tajā. Šādā uzņēmumā neveidojas nekādas sabiedriskas attiecības nedz vadītāju, nedz arī ierindas darbinieku vidū. Ja nu vienīgi kā uzņēmuma galvenā mērķa realizēšanas blakusprodukts. Bet mērķis, atkārtotju vēlreiz, ir no ieguldītajiem pamatlīdzekļiem un cilvēkresursiem iegūt atdevi.

Ekonomisks uzņēmums ir dzīvotspējīgs. Darījumu pasaulē daudziem cilvēkiem varētu arī nebūt vēlēšanās radīt saliedētu darba kolektīvu. Ikvienam ir likumīgas tiesības vēlēt izveidot korporatīvu mašinizētu uzņēmumu ar vienu vienīgu mērķi, proti, nodrošināt ar iztiku sevi vai savu ģimeni. Turklāt šāda uzņēmuma pastāvēšana ir attaisnojama arī filozofiskā aspektā. Līdzekļi ir svarīgi, un tikpat svarīgi ir arī iegūt atdevi. Bez šādas finansu koncepcijas civilizācija nekad nebūtu spējusi attīstīties tiktāl, lai ar mūsdienu tehnoloģiju palīdzību spētu radīt tik daudz materiālo labumu. Bet, izvēloties mašinizētu uzņēmumu, nākas arī rēķināties ar noteiktām sekām.

Nevienā mašinizētā uzņēmumā darbiniekiem netiek apmaksātas pusdienas. Šādu uzņēmumu vadītājiem ir daudz mazāk iespēju apgūt vadišanas pieredzi. Savējo stāvokli šādā uzņēmumā bauda tikai niecīga saujiņa vadītājam ļoti tuvu stāvošu cilvēku. Visi pārējie, kuri pieņemti darbā, lai dotu savu ie-

guldījumu uzņēmuma korporatīvajā darbībā, kļūst par kāda cita naudas taisīšanas mašīnas piedevu. Viņi vienmēr paliks ārpusē, jo pieņemti darbā, tikai pateicoties savai prasmei veikt konkrētu uzdevumu. Viņi nekad nekļūs par uzņēmuma īstiem locekļiem. Šie cilvēki savu laiku un zināšanas pārdod uzņēmumam par naudu, neizjutot pret uzņēmumu kā tādu nedz pienākumu, nedz lojalitāti. Viņi pārējiem uzņēmuma darbiniekiem var pat neuzticēties, par sevis pilnīgu ziedošanu uzņēmuma labklājībai pat nerunājot. Tas savukārt nozīmē to, ka uzņēmumā jāpastiprina kontroles hierarhija. Ja tas netiek darīts, ekonomisks uzņēmums nespēj strādāt efektīvi. Lai cik drakoniska būtu kontroles hierarhija, tā tik un tā nespēj efektīvi mobilizēt visu uzņēmuma darbinieku iniciatīvu un smadzeņu potenciālu.

Ekonomiskam uzņēmumam, savu darbību vērsot plašumā, jau iestrādājušos darbinieku kodolu nākas papildināt ar jauniem darbiniekiem. Jaunos darbiniekus šādā uzņēmumā vienmēr izvēlas tā dibinātāji. Tādā veidā uzņēmumā iekļūst vadītāju ģimenes locekļi un tuvi draugi. Savējo loks vēl aizvien ir tik mazs, cik vien iespējams. Potenciālie darba meklētāji saprot, ka, pat ja tiks šē pieņemti darbā, viņi te nepaliks. Viņi strādās uzņēmumā, visu laiku domājot par aiziešanu.

Uzņēmumam ļoti kritisks brīdis nenovēršami pienāks tad, kad iekšējam savējo lokam vajadzēs atkāpties paaudžu maiņas dēļ. Uzņēmuma dibinātājs vai viņa pēctecis no uzņēmuma aizies. Un tad parādās ekonomiska uzņēmuma otrs vājais punkts. Šim uzņēmumam ir ne tikai grūtāk kaut ko mācīties, bet tam nākas risināt arī ļoti smago paaudžu maiņas problēmu uzņēmuma vadībā.

Man personiski ekonomisks uzņēmums atgādina kaut ko līdzīgu pielijušai ūdens lāmai, kur kādā iedobumā sapilējušas daudzas atsevišķas lietas lāsītes. Šīs lāsītes, no kurām lāma

sākusi veidoties, sakrājas vienuviet iedobuma dibenā. Lietus laikā klāt nāk jaunas lāsītes. Lāma kļūst lielāka, jo palielinās, tā sakot, lāsišu ietekmes sfēra, izmērcējot arī apkārt lāmai esošo zemi. Bet sākotnējās lāsītes paliek, kur bijušas, proti, pašā centrā.

Tas izklausās paradoksāli, bet tieši ūdens lāsišu stabilitāte padara tās ievainojamas. Ūdens lāmas nepanes karstumu. Kad uzspīd saule, un paaugstinās apkārtējā gaisa temperatūra, ūdens sāk iztvaikot. Iztvaikošanas briesmas draud arī tām lāsītēm, kuras sakrājušās pašā lāmas vidū. Patiesību sakot, lielākajai daļai ūdens lāmu lemts ļoti īss mūžs.

Turpretī otra veida uzņēmumi tiek dibināti ar mērķi sevi iemūžināt kā dzīvīgu uzņēmumu, kurš nemitīgi attīstās. Šāda uzņēmuma mūžu varētu salīdzināt ar upes plūdumu. Atšķirībā no ūdens lāmas, upe ir apkārtējās ainavas neatņemama sastāvdaļa. Lietus laikā tās līmenis ceļas, un upe kāpj ārā no krastiem. Karstā saulē un tveicē tās līmenis kritas, bet vajadzīgs garš un mokošs sausuma periods, lai tās ūdeņi pilnīgi izsīktu.

Tomēr, ja uz upi paraugās no lietus lāsišu viedokļa, tajā kūsāt kūsā dzīvība. Nevienai pašai lietus lāsītei nav lemts palikt centrā ilgāku laiku, jo ūdens upē nemitīgi mainās un atrodas kustībā. Tas nevienā vietā nav viens un tas pats. Visbeidzot ūdens lāsītes tiek ieskalotas jūrā. Bet upes mūžs ir nesalīdzināmi garāks nekā to atsevišķo lāsišu pastāvēšanas laiks, no kurām upes plūdums izveidojies.

Tā vietā, lai ieslīgtu ūdens lāmu stagnācijā, ilgi dzīvojošajos uzņēmumos ir kaut kas no upes mūžīgās mainības, tai savus ūdeņus veļot uz jūru. Neviena lietus lāsīte šai plūdumā (uzņēmumā) neaizkavējas ilgi, jo sākotnējās lāsītes tiek nemitīgi nomainītas ar jaunām, kuras atkal uzsāk savu ceļojumu uz jūru. Jāsaka, ka lāsītes netiek iznīcinātas, bet tikai nemitīgi

nestas tālāk un tālāk. Ūpe ir vide, kura pati sevi iemūžina, bet lāsītes, kas to veido, tik nāk un iet. Un upe ir tik varena, ka var mazajām lāsītēm nodrošināt nepārtrauktību un krastu ieskaustu plūdumu. Arī uzņēmums, nodrošinot tajā strādājošajiem cilvēkiem darba nepārtrauktību un kustību, var pielīdzināties upei savas varenības un ilgmūžīguma ziņā.

Arī šādā "upes" tipa uzņēmumā atdevei nebūt netiek ierādīta pati pēdējā vieta. Tikai šeit vadītāji kapitāla optimizāciju uzskata par papildinājumu cilvēku optimizācijai. Šāds uzņēmums galvenokārt ir cilvēku sabiedrība. Tā mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas iespējas. Bet rentabilitāte ir tikai līdzeklis ceļā uz šī mērķa īstenošanu. Lai nodrošinātu uzņēmumam ilgu mūžu un rentabilitāti, visā iespējamā veidā jā rūpējas par tā iekšējās sabiedrības izveidošanu, gan attīstot darbiniekos piederības sajūtu uzņēmumam, gan nosakot visiem kopīgas vērtības, gan pieņemot cilvēkus darbā, gan attīstot un pilnveidojot viņu spējas, gan novērtējot to iekšējo potenciālu, gan nodzīvojot uzņēmumā līdz sirmam vecumam, gan protot uzturēt labas attiecības ar cilvēkiem no ārpusē un darbuzņēmējiem, gan arī parūpējoties par senioru godpilnu izvadišanu pensijā.

Lai radītu tādu uzņēmumu, kurā darbs būtu tikpat drošs un nepārtraukts kā upes plūdums, jāpadomā arī par to, kā šādu virzību īstenot dzīvē.

## Identitātes robežas

Ūpei līdzīgs uzņēmums ir atvērts apkārtējai pasaulei. Tajā vērojama tolerance attiecībā uz jaunu spēku un ideju pastiprinātu ienākšanu uzņēmumā. Būtībā šāda jaunu koncepciju un zināšanu ienākšana uzņēmumā caur ierasto ikdienas darba ritmu tiek pat *gaidīta*.

Bet upes tipa uzņēmumā tai pat laikā tiek saglabāta tā vienojošā identitāte. Uzņēmuma darbinieki ļoti labi apzinās, kuri ir savējie, ar kuriem to vieno kopīga vērtību izpratne. Šie darbinieki vārda vistiešākajā nozīmē pieder viens otram. Piektais daļas pirmajā nodaļā es jau stāstīju par introcepciju kā savas individuālās vērtību sistēmas apzināšanos un par to, kā šī individuālā vērtību sistēma mijiedarbojas ar apkārtējā pasaulē valdošo. Bet citāda veida introcepcija pastāv arī paša uzņēmuma ietvaros. Tas neattiecas uz pilnīgi visiem pastāvošajiem uzņēmumiem, bet uz lielāko daļu gan. Visa kopīgā uzņēmuma vērtību sistēma pastāv līdzās katra tā atsevišķa darbinieka individuālajai vērtību sistēmai *tieši uzņēmuma iekšienē*. Un ikviens uzņēmuma darbinieks to ļoti labi apzinās.

Visam uzņēmumam ir kopīga un vienota izpratne par iespējamo atbildi uz jautājumu "Kuri ir savējie? Kuri ir tie, kas patiesi pieder pie šī uzņēmuma?" Būtībā šiem jautājumiem ir vistiešākais sakars ar uzņēmuma korporatīvo identitāti. No šejienes izriet arī loģisks pretjautājums, proti: "Kurš te ir nepiederošs, jo ienācis no ārienes?"

Jautājums par to, kurš uzņēmumā ir piederīgs un kurš - ne, nevienam šaubas nerada. Introceptīvās apziņas limeni uzņēmuma darbiniekiem ir pilnīgi skaidrs, kurš ir gatavs pieņemt visa uzņēmuma vērtību sistēmu par savas dzīves normu. Ja kāds ar to nespēj samierināties, tad viņš nevar un tam arī nevajadzētu kļūt par uzņēmuma locekli. Tam, kas nav uzņēmumam piederīgs, nav pienākums pieņemt par savu uzņēmumā akceptēto vērtību sistēmu. Tomēr šādi cilvēki no ārpasaules, būdami piederīgi kādai citai organizācijai, piemēram, arod biedrībai, var tikt uzņēmumā nodarbināti kā tam nepiederīgi. Šādi uzņēmumā strādājoši, bet tam tomēr nepiederīgi darbinieki, jādodomā, vienmēr pirmajā vietā liks nevis uzņēmuma, bet gan kādas citas intereses. Uzņēmumam piederīgie darbinieki

atzīst un pieņem paša uzņēmuma vērtību sistēmu, kas veido tam raksturīgo *persona*.

Mēs to atklājām *Shell* grupā veiktā pētījuma par uzņēmumu mūža garumu ietvaros. Sikāk šis jautājums izklāstīts minētās grāmatas prologā. Pat tādos uzņēmumos, kuri savas darbības virzienu bija paplašinājuši, dažādojuši savas produkcijas veidu vai arī tikuši decentralizēti, vadītājiem un darbiniekiem bija vērojama diezgan laba izpratne par to, kādā virzienā uzņēmums orientēts un kāds tas ir savā dziļākajā būtībā. Un jāatzīst, ka viņi jutās laimīgi, spējot savietot uzņēmumā pastāvošās vērtības ar savējām.

Daudzos gadījumos uzņēmuma vērtību sistēmas iniciators bija uzņēmuma dibinātājs. Dažkārt uzņēmuma vērtību sistēma pat tika kanonizēta, zināmā mērā padarot to līdzīgu tādai kā konstitūcijai:

Kāds uzņēmums sevi iztēlojās līdzīgu kuģu flotilei, kur katram atsevišķam kuģim piešķirta patstāvība un rīcības brīvība, bet visa flote savā vienotībā tik un tā ir spēcīgāka nekā tās atsevišķo sastāvdaļu kopsūmma. Šo pieredzes izjūtu kādai lielākai organizācijai, uzņēmumam piederīgo darbinieku spēju visa uzņēmuma veiksmēs un panākumos atpazīt arī sevi un savu devumu to kalīdzināšanā varētu pavisam viegli atmest kā pārāk maigu un abstraktu pārmaiņu laika iezīmi. Bet padziļināta katra atsevišķā uzņēmuma likteņgaitu izpēte atklāja, ka uzņēmuma izdzīvošanā un spējā mainīties ļoti liela nozīme bija tieši tā darbinieku savstarpējām attiecībām. Ilgmūžīgajos uzņēmumos pilnīgi visos hierarhijas līmeņos bija vērojama darbinieku saliedētība.<sup>1</sup>

Tieši saliedētība ir tas pievilksnās spēks, kas jebkura ķermeņa molekulām liek turēties kopā. Attiecībā uz uzņēmumu saliedētība nozīmē darbinieku savstarpējo ieinteresētību un

*turēšanos kopā.* Lai saliedēšanās kļūtu iespējama, uzņēmuma darbiniekiem ļoti labi jāzina, kurš ir un kurš nav uzņēmumam piederīgs.

Dzīvīgā uzņēmumā saliedētība iet soli soli ar daudzveidību. Uzņēmums neapšaubāmi ir viens vesels, kam piemīt sava noteikta identitāte, bet šī uzņēmuma iekšējās struktūras un tajās nodarbinātie cilvēki ir ļoti dažādi un atšķirīgi. Tie ir dažādi veidoti, tiem ir dažādi raksturi un arī dažādas iespējas. Bet viņi visi ir daļa no lielā un vienojošā veseluma, proti, uzņēmuma. *Shell Brazil*, piemēram, ir pavisam citāds nekā *Deutsche Shell*. Tomēr abas šīs pakļautās un savstarpēji atšķirīgās struktūras organiski iekļaujas globālajā *Shell* grupā. Līdzīgā veidā arī *Deutsche Shell* pakļautās struktūras, tai skaitā, dažādās nodaļas, naftas produktu attīrīšanas un pārstrādes rūpnīcas kā arī tirgvedības grupas attiecīgi organiski darbojas, lai nodrošinātu sava uzņēmuma sekmīgu turpmāko pastāvēšanu.

Šī atziņa palīdz saglabāt optimismu, runājot par tik izteikti dažādotām sistēmām, kādas ir gan daudznacionālie uzņēmumi, gan katoļu baznīca, gan *Raiffeisen* grupas bankas. Šīs sistēmas labi turas kopā un ir ļoti saliedētas. Tajās ietilpstošajām pakļautajām struktūrām, proti, atsevišķajiem uzņēmumiem, klosteriem, baznīcām un kooperatīvajām bankām *nebūt nav jābūt pilnīgi vienādām*, lai nodrošinātu visas sistēmas elementu saliedētību. Gluži otrādi, dažādība ir pat vēlama. Šādiem uzņēmumiem nav pat nepieciešama kontrole pakļautības kārtībā "no augšas". Saliedēšanās varbūt notiek nedaudz efemerā, bet tik un tā pavisam reāli sajūtamā veidā.

Uzņēmuma vienotība, pastāvot viedokļu daudzveidībai, var izpausties ļoti dažādi. Uzņēmumā, piemēram, var strādāt arī tādi cilvēki, kuru iekšējie pārdzīvojumi mūs atstāj samērā vienaldzīgus. Saliedētība var pastāvēt pat starp tādiem cilvēkiem, kuri viens pret otru izjūt nepatiku. Es gribētu teikt,

ka netiešā veidā tas uzņēmumam nāk tikai par labu. Reiz karjeras pašā sākumā mans tiešais priekšnieks (*Shell* grupas ekspluatācijas uzņēmumu finansu kontrolieris) ieaicināja mani savā kabinetā, lai izteiktu šādu satraucošu priekšlikumu: "Mēs gatavojamies atvērt jaunu nodaļu "Metodes un procedūras", un tev vajadzētu uzņemties tās vadību."

Manai jaunajai nodaļai vajadzētu uzņemties novecojušās grāmatvedības un administrēšanas procesu pārveidošanu un attiecīgo projektu izstrādāšanu. Mums nāktos šo nodaļu būtībā izveidot pilnīgi no jauna, sākot visu no nulles. Laimes pārņemts, klausījos, kā kontrolieris lasa man priekšā to cilvēku sarakstu, kuri tiks nodoti manā ricībā, pārvedot tos no citām nodaļām. Bet tad pašās saraksta beigās viņš nosauca misteru N.

Izdzirdis šo vārdu, es krēslā pat salēcos. "Nu nē! Tikai ne misteru N!" Pirms diviem gadiem man bija iznācis kādā citā grāmatvedības nodaļā strādāt tiešā mistera N pakļautībā. Mēs nepārtraukti strīdējāmies. Man viņš ļoti nepatika kā cilvēks. Uzskatīju viņu par uzpūtīgu lielbnieku. Divdesmit triju gadu vecumā man par viņu jau bija gatavs un negrozāms spriedums: "Tukša muca tālu skan."

"Jaunais cilvēks," kontrolieris man toreiz sacīja (es viņu vienmēr esmu uzskatījis par savu garīgo skolotāju un padomdevēju). "Jums savā mūžā vēl nāksies apgūt kādas pāris patiesības, un es neredzu iemeslu, kāpēc lai tas nenotiktu pašlaik. Pirmkārt, ja kādreiz gribēsiet kļūt līderis, jums jāsaprot, ka būt vadītājam vēl nenozīmē būt Dievam. Vadītājs nerada cilvēku, un pavisam noteikti jau nu ne pēc sava ģimja un līdzības. Vadītājs būdams, jūs pieņemat cilvēkus tādus, kādus Dievs tos radījis, un mācāties ar viņiem sastrādāties."

Iestājās neliels klusuma brīdis. Saprātu, ka kontrolieris deva man laiku dzirdēto pārdomāt. Tad viņš turpināja: "Otrkārt, strādājot ar dzīviem cilvēkiem, jums nāksies saprast, ka

mēģināt pašam aizpildīt robus, kas darbā radušies šo cilvēku "paviršības vai neizdarības" dēļ (jo tieši tā jums to gribēsies nosaukt), palielinot pašam savu darba slodzi vai pat strādājot virsstundas, nav nedz efektīvi, nedz lietderīgi. Rikojoties tādā veidā, jūs kādu laiku spētu savu darba rezultātu kāpināt par 25 vai 30 procentiem, tādējādi iekonomējot darbu, ko viena gada laikā varētu padarīt viena trešā daļa cilvēka. Bet, ja jūs tai pat laikā radītu tādus apstākļus, kādos ikviens no desmit cilvēkiem sava darba efektivitāti paaugstinātu tikai par 10 procentiem, jūs būtu iekonomējis darbu, ko gada laikā padarītu nevis viena trešā daļa cilvēka, bet visas trīs trešdaļas kopā."

Pret šādu loģiku es neko nevarēju iebilst.

"Misters N strādās kopā ar jums," kontrolieris nolēma. "Un, ja es kādreiz dzirdēšu, ka jūsu starpā radušās nesaskaņas, nemeklēšu nekādus konflikta cēloņus. Tā būs tikai un vienīgi jūsu vaina. Kā vadītājam jums nāksies mācīties ar cilvēkiem sastrādāties. Un absolūti nav svarīgi, vai jums viņi patiek vai nē. Jūsu pienākums ir viņiem nodrošināt tādus darba apstākļus, lai viņi savu darbu darītu pēc labākās sirdsapziņas."

Man iznāca strādāt kopā ar misteru N divus gadus. Piepriedu sevi viņa vārdos ieklausīties pat tad, kad viņa viedoklim galīgi nepiekritu. Šajā laikā zaudēju savaldīšanos tika vienu vienīgu reizi. Biju tik pārskaities, ka dusmas mani gandrīz vai smacēja nost, un uzsvērti pieklājīgi palūdzu misteru N aizvērt mana biroja durvis no ārpuses. Viņš paklausīja. Es pagriezos, piegāju pie loga, un salauzu uz pusēm metāla lineālu, kuru turēju rokās.

Attiecībā uz misteru N jāsaka, ka viņš no mana biroja devās tieši pie kontroliera. Es to uzzināju tikai gada beigās, jo šī epizode bija ietverta manā ikgadējā darba efektivitātes novērtējumā, ievēlot tajā pamatīgu mīnusu.

Pēc šī atgadījuma mums ar misteru N nācās kopā nostrā-

dāt vēl divus gadus. Man visā nopietnībā nācās saprast to, ka manos tiešajos pienākumos ietilpa tādu darba apstākļu nodrošināšana, lai pat misters N izjustu vēlēšanos parādīt sevi no vislabākās puses. Galu galā mēs abi ar misteru N taču piedērējām pie viena un tā paša uzņēmuma, un mans pienākums šī uzņēmuma priekšā bija uzaustit mistera N stiprās puses un palīdzēt viņam likt tās lietā. Mums vajadzēja iemācīties vienam otru ne tikai pieciest. Mums vajadzēja apvienot spēkus, kļūstot par cīņu biedriem, kuri apzinās savus kopīgos mērķus un vērtības. Bet šāda kopīgu mērķu izjūta nevarēja rasties, pirms mēs nebijām caur un cauri apzinājušies, ka piederam pie viena un tā paša vienotā veseluma un tāpēc varam viens otram uzticēties pat tad, ja neizjūtam viens pret otru savstarpējas simpātijas.

## Kopīgās vērtības

Vai tad uzņēmumā var rīkoties arī citādi, ne tikai iznīcinot dažādību un ieviešot tajā bezierunu pakļaušanos hierarhijai? Citiem vārdiem sakot, kas liek upei līdzīga dzīvīga uzņēmuma darbiniekiem censties sadzīvot, visiem tiecoties uz kopīgu mērķi?

Šāda uzņēmuma darbiniekiem ir kopīga vērtību sistēma. Viņi uzskata, ka visa uzņēmuma kopīgo mērķu īstenošana tiem palīdzēs realizēt arī savus individuālos nodomus. Paklausīsimies, ko par to saka Viljams Šterns:

Ir ļoti svarīgi, lai pakļauto struktūru mērķi būtu harmonijā ar augstākā līmenī organizētas vides mērķiem un uzdevumiem. Turklāt augstākajiem mērķiem vajadzētu arī kalpot zemāko mērķu īstenošanai. Vispārīgi runājot, tas nozīmē, ka augstākā līmeņa struktūrai vajadzētu tās sastāvā ietilpstošajiem elementiem līdz pat atsevišķiem cilvēkiem darīt zināmu un pierādīt to, ka pēdējo

izdzīvošana un iespēja sevi parādīt no vislabākās puses reāla kļūst tikai tad, ja visi cenšas sastrādāties, palīdzot izdzīvot un attīstīties uzņēmumam kā tādām.<sup>2</sup>

Šis, tā sakot, savtīgais pamatprincips biznesa vadīšanas jomā diezgan bieži tiek pārprasts. Patiesību sakot, tas nozīmē, ka ikviens lielas un sarežģītas iestādes vadītājs, neatkarīgi no tā, vai tā būtu grupa meitas uzņēmumu, kopuzņēmumi vai uzņēmums, kurš sastāv no atsevišķām ražotnēm, nevar darbiniekiem pret viņu gribu kaut ko uzspiest ar varu. Šterns jau savulaik uzsvēra, ka ikviena uzņēmuma struktūrvienība, sākot ar meitas uzņēmumiem un nodaļām, un beidzot ar atsevišķām ražotnēm un cilvēkiem, ir *persona* pati par sevi. Ikviena no šīm *personae* pastāv nepārtrauktā dialogā ar apkārtējo vidi. Citiem vārdiem sakot, tas nozīmē, ka katra no šīm pakļautajām struktūrām un vienībām savu individuālo vērtību sistēmu introcepcijas veidā nemitīgi pārbauda, tiecoties to savietot ar visa uzņēmuma galvenajām vērtībām. Būt labam vadītājam nozīmē pārliecināt sev pakļautos darbiniekus par to, ka gan pakļauto struktūrvienību, gan atsevišķo cilvēku individuālie mērķi nav pretrunā ar visa uzņēmuma mērķiem un otrādi.

Viena no galvenajām ar vadīšanu saistītajām problēmām ir mūžsenais jautājums par augstākā vadības līmeņa vadītāju atalgojumu. Preses pārstāvji bieži kritizē iestāžu un pārējos augstākā līmeņa vadītājus par to, ka viņi sev atļaujas maksāt algu tādā apmērā, kurš daudzkārt pārsniedz hierarhijas zemākā līmenī atrodošos cilvēku atalgojumu. Tā patiesi ir problēma, bet ne cilvēkiem no ārpusaules. Tā ir uzņēmuma iekšēja problēma, kurā atspoguļojas paša uzņēmuma attieksme pret savām prioritārajām vērtībām.

Jebkura augstākā līmeņa vadītāja atalgojums ir pārspīlēts, ja to par tādu atzīst pārējie uzņēmumā strādājošie. Iespē-

jams, ka vienā uzņēmumā nevienam neradīsies iebildumi pret samērā lielām augstākā līmeņa vadītāju algām, ja tas nebūs pretrunā ar šajā uzņēmumā vispāratzītajām normām un tradīcijām. Citā strādājošo vidē augsts vadošā personāla atalgojums izrādīsies absolūti nepieņemams. Minētā atalgojuma līmenis atkarīgs no konkrētā uzņēmuma iekšējā standarta. Šodien mans priekšnieks esi tu, bet jau rīt tas varu būt es, jo pieredu nākamajai paaudzei. Es skaidri zinu, ka jau tuvākajā nākotnē šo amatu iegūšu es vai arī kāds no man līdzīgajiem.

Tātad, isi sakot, katra atsevišķa cilvēka mērķiem jātiek savietotiem ar visa uzņēmuma mērķiem. Gan vienotajam veselumam, gan tā atsevišķajām sastāvdaļām jāsaprot, ka to intereses var tikt apmierinātas visoptimālākajā veidā tikai tad, ja tās pastāv vienotībā.

Liekas, ka daudz ir tādu cilvēku, kuri tiecas pēc šāda veida mērķu saskaņas un vienotības. Tieši to viņi cenšas aprakstīt, piemēram, sakot, ka darbā ik dienas pavada astoņas stundas vai pat vairāk un ka darbs kļuvis par to dzīves noteicošo dominanti. Turklāt viņi vēlas, lai tā būtu visu atlikušo mūžu.

Savā *Shell* grupā veiktā pētījuma rezultātā atklājām ļoti interesantu saikni starp uzņēmumu ilglaicīgo pastāvēšanu un spēcīgi izteiktu tā vērtību sistēmas apzināšanos. Dažos uzņēmumos šo vērtību rašanos izdevās izsekot līdz pat uzņēmuma dibinātājam. Šis cilvēks dažkārt varēja pat sastādīt kaut ko līdzīgu uzņēmuma misijas deklarācijai, kurā tēlaini mēģināja parādīt, kādu savu uzņēmumu gribētu redzēt. Šādā deklarācijā būtu ietverta uzņēmuma iekšējā būtība un faktiski tā nozīmētu mēģinājumu izteikt vārdos savu paša *patību*.

Šādu uzņēmuma misijas deklarāciju nevajadzētu sajaukt ar mūsdienās plaši izplatītajiem "korporatīvās apziņas un misijas aprakstiem, kādi tiek sastādīti prestižākajos uzņēmumos. Mūsdienu uzņēmuma misijas apliecinājumi tiek adresēti nākotnei,

jo tajos runāts tikai par to, kāds uzņēmums būs". Nākotnes laiks piešķir šiem aprakstiem negatīvu nokrāsu, jo piesaista uzņēmuma darbinieku uzmanību atziņai, ka pašlaik uzņēmums vēl tāds *nav*. Parasti iztēlotajai vizijai tas atbildis tikai nākotnē. Uzņēmums tajos ļoti precīzi un skaidri definēts kā "datoru kompānija" vai "naftas ražotājs" (turklāt vēl pasaulē labākais). Tādējādi ignorēts tiek pats būtiskākais jautājums, proti, kas saliedēs dotā uzņēmuma locekļus tad, kad pasaulē vairs nebūs ne datoru, ne naftas.

Pirms simts un vēl vairāk gadiem ilgmūžīgo uzņēmumu dibinātāji un vadītāji savu vērtību sistēmu nesaistīja ne ar kādu noteiktu produktu vai pakalpojumu, nedz arī ar darbības veidu. Viņi zināja vai arī kaut kā nojauta, ka darbīga uzņēmuma dzīves misija ir nevis saražot kādu produktu vai sniegt pakalpojumu, bet gan nodrošināt uzņēmuma izdzīvošanu jeb, citiem vārdiem sakot, sevis kā darba vides iemūžināšanu. Viņu tolaik sastādītajos misiju aprakstos ietvertās vērtības un ētikas normas bija līdzīgas mūsdienu biznesa principu izklāstam vai arī reliģijas būtiskajām doktrīnām. Saskaņā ar tajās izvirzītajiem postulātiem gan tālaika, gan nākamības uzņēmumā strādājošajiem darbiniekiem vajadzēs pieņemt šī uzņēmuma pamatvērtības un atzīt par savām, pretējā gadījumā viņi nav pelnījuši saukties par konkrētā uzņēmuma darbiniekiem. Jādomā, ka spēcīgi sabangotajos vēstures ūdeņos, kad nevienam nebija zināms, kā tikt ar jaunajām un pilnīgi nepazīstamajām problēmām galā, uzticība un saliedētība ap uzņēmuma kopīgajām vērtībām ļāva attiecīgajam uzņēmumam izdarīt tādu izvēli, kura bija pieņemama arī katram tā atsevišķajam darbiniekam. Situācija bija apmēram tāda kā uz dreifējoša burnieka, kura komanda spiesta paļauties uz absolūti nezināmu nākotni, un vienīgais atbalsts ir kopīga pleca sajūta un paļāvība vienam uz otru.

Piemēram, izskatīsim japāņu uzņēmuma *Mitsui* vēsturi. Savu pastāvēšanu tas uzsāka kā audumu veikals, kurš vēlāk

pārtapa par augļotāju kantori, pēcāk uzsākot darboties kalnrūpniecības jomā un vēl vēlāk pārveidojoties par ražošanas uzņēmumu. Kad tā dibinātājs Takatoši Mitsui 1964. gadā šķirās no dzīves, viņš atstāja palicējiem mantojumā veselu noteikumu un priekšrakstu kodeksu. Tajā bija ietverti vairāki organizatoriska rakstura noteikumi:

Tiem, kuru rokās ir vara, jābūt laipniem pret padotajiem, bet tiem, savukārt, jārespektē tos, kuru rokās ir vara.

Vadītāju galvenais pienākums ir nosargāt ģimenes biznesu. Gadījumā, ja uzņēmuma īpašnieka izturēšanās būtu pelnījusi nosodījumu, vadītājam vajadzētu dot tam padomu un izlabot kļūdas, ja tādas būtu radušās.

Kodeksā bija ietverti arī tādi noteikumi, kuri attiecās uz personāla vadīšanu:

levērojams daudzums sudraba atliekams malā kā palīdzības fonds tiem uzņēmuma gados vecajiem darbiniekiem, kuri zaudējuši savu īpašumu, cietuši ugunsgrēkā vai arī tos piemeklējuši kāda cita nelaime.

Izvēloties uzņēmumu vadītājus, vajadzētu paturēt uzmanības lokā uzņēmumā strādājošos jaunos cilvēkus, lai no viņu vidus izraudzītos un izaudzinātu piemērotus un daudzsološus kandidātus vadītāja postenim.

Virkne citu noteikumu veltīti jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmuma vadīšanas ētiku:

Tirgotāja karjera nav iespējama bez tālredzīga skatījuma. Tiecoties apmierināt mazas intereses, kas ir tepat pie rokas, var pazaudēt iespēju labi nopelnīt tālākā nākotnē.

Uz to stingrāko aizliedzama visāda veida domāšana par jaunievedumiem kā arī jauna un nepazīstama biznesa uzsākšana.

Tie, kuri strādā valsts iestādēs, nekad nemēdz būt turīgi. Tas ir tāpēc, ka viņi visus spēkus ziedo saviem pienākumiem pret sabiedrību, atstājot novārtā ģimeni. Nekad neaizmirsti, ka tu esi tirgotājs. Darijumu kārtošānu ar valdību vienmēr uzskati par savu papildbiznesu.

Šādi noteikumi un priekšraksti daudzām *Mitsui* ģimenes paaudzēm palīdzēja saskatīt to patieso būtību, precizēt savu attieksmi pret pasaules norisēm un apzināties savu misiju. Mācīšanās sākas ar pašizzināšanu. Padziļināta sevis iepazīšana veicina saliedēšanos.

*Mitsui* gadījumā rezultāts bija vienkārši lielisks. Astoņpadsmitajā gadsimtā uzņēmums kļuva par Japānas valdības oficiālo naudas mainītāju. Tomēr deviņpadsmitajā gadsimtā uzņēmums izrādījās pietiekami elastīgs, lai kažoku apmainītu uz pretējo pusi un tādējādi pārdzīvotu *Meiji* atdzimšanu. Divdesmitajā gadsimtā *Mitsui* veica gandrīz vai visu iespējamo komercdarbību, izvērsa plašu dažādu preču ražošanu un finansu aktivitātes. Turklāt uzņēmumam bija vairāk nekā simts meitas uzņēmumu. Bet tad uzņēmuma saliedētībai un piemērošanās spējai tika uzlikts vislielākais pārbaudījums.

1945. gadā prezidents Harijs S. Trumens izdeva rīkojumu, kurā bija teikts, ka tādus rūpniecības un banku funkcijas apvienojošus gigantus kā *Mitsui*, kuru rokās koncentrēta visa Japānas ekonomika, jāsadala mazākos. Lūk, kas par to teikts *Shell* pārskata ziņojumā:

*Zaibatsu* holdinga uzņēmumi tika likvidēti, un sakarā ar visai ievērojamo kapitāla rekvizēšanu *Zaibatsu* ģimeņu labklājības līmenis strauji pazeminājās. Divi lielākie tirdzniecības uzņēmumi *Mitsui*

*Bussan* un *Mitsubishi Sjohi* tika likvidēti piespiedu kārtā 1947. gadā. Lai neļautu tiem pēc pārdzīvotā trieciena atgūties, tika izdots rikojums, kas aizliedza jebkuram uzņēmumam nodarbināt vairāk nekā divus no bijušajiem direktoriem vai arī simts darbiniekus. Rezultātā *Mitsui Bussan* sadalījās 170 atsevišķos uzņēmumos. Bez tam tika aizliegts izmantot arī tādus uzņēmuma nosaukumus kā *Mitsui* un *Mitsubishi*.

Varētu domāt, ka ar to pilnīgi pietika, lai iznīcinātu jebkuru korporatīvu organizāciju. *Mitsui* tika atņemta nauda, bijušie uzņēmuma vadītāji izmētāti kur kurais, prestižais uzņēmuma nosaukums nodots aizmirstībai, bet centrālā nervu sistēma (vadības struktūra un komercdarbībai nepieciešamais aprikojums) iznīcināta. Kas tad uzņēmumam vēl bija atlicis, lai palīdzētu atgūties un atkal sākt dzīvot? Pievērsīsimies vēlreiz *Shell* pārskata ziņojumam:

Kad 1952. gadā okupācijas režīmam pienāca gals, iesākās virzība uz izkļiedēto *Zaibatsu* grupu atkalapvienošanu. Lai gan pašas galvenās holdinga kompānijas vēl aizvien nebija, bijušie *Zaibatsu* uzņēmuma vadītāji organizēja regulāras tikšanās, lai apmainītos ar informāciju, un banka, kurā vairāki uzņēmumi vēlējās iegūt kredītu, atsāka pildīt dažas no galvenajām banku funkcijām. Uzņēmumi atguva savus iepriekšējos nosaukumus, kuros neiztrūkstoši bija arī *Mitsui*, un izkļiedētie tirdzniecības uzņēmumi apvienojās, 1959. gadā izveidojot atkal *Mitsui-Bussan*.

Domājams, ka tolaik par *Mitsui* dēvēja grupu, kurā bija apvienoti aptuveni 30 uzņēmumi. Vairāku uzņēmumu nosaukumos kopā ar to īpašnieku uzvārdiem bija ietverts arī vārds *Mitsui*. Attiecības šo uzņēmumu starpā ir neformālas, bet dažkārt tās var izrādīties visai būtiskas. Piemēram, *Mitsui Petro Chemical* izveidojās no astoņiem *Mitsui* grupas uzņēmumiem 1965. gadā. Lai

gan *Mitsui Zaibatsu* kopš uzņēmuma izklidināšanas atdzimt vairs neizdevās, liekas, ka *Mitsui* identitāte minētās grupas uzņēmumos tika saglabāta.

Cik lielā mērā uzņēmuma pamatvērtību atzīšana var veicināt tik grandiozu atdzimšanu, kādu pieredzēja *Mitsui*? Skaidrs ir tas, ka nekāda niecīgā šī pamatvērtību ietekme nevarēja būt. Tikai kopīga savas identitātes, savas piederības apzināšanās kādai noteiktai sociālai sistēmai, vienlaikus saglabājot arī savu individualitāti, varēja stāties preti sākotnējā lielā veseluma iznīcināšanai, sašķeļot to atsevišķās šūnās un gēnos. Šī kolektīvā savas patības apzināšanās izrādījās stiprāka par to vadītāju ambīcijām un alkātību, kuri Trumena rīkojuma rezultātā bija kļuvuši par atsevišķu uzņēmumu vadītājiem. Viņi bija pietiekami spējīgi, lai tiktu ar uzņēmuma vadišanu veiksmīgi galā, un pēc zināma laika viņi pat būtu varējuši gūt panākumus. Bet šie cilvēki bija pārāk piesātināti ar *Mitsui* atzītajām pamatvērtībām, lai spētu kļūt neuzticīgi gan uzņēmumam, gan tā slavas vainagotajam nosaukumam.

Jums varbūt gribētos šo piemēru noraidīt, tāpēc, ka *Mitsubishi* ir japāņu uzņēmums, kurš jau atbilstoši tautas kultūrai vērsts uz kolektīvismu. Bet arī *Deutsche Bank* Vācijā okupācijas laikā tika sadrumstalota, bet pēcāk atkal atguva spēkus un atsāka darbību, saglabājot savu sākotnējo nosaukumu. Bet citi Vācijas, Itālijas un Japānas uzņēmumi tai pašā laikā nespēja pārdzīvot pēc Otrā pasaules kara šajās valstīs īstenoto lielo uzņēmumu "izšķīdināšanas" politiku. Rūpniecības impērija *I. G. Farben* tika sašķelta tādos nelielos ķīmiskās rūpniecības uzņēmumos kā *BASF* un *Hoechst*, kuriem vairs nekad nebija lemts apvienoties. Daudzos gadījumos šo uzņēmumu starpā veidojās pat spēcīga konkurence.

## Lidzi upei jeb kadru politika

Dzīvīgie uzņēmumi ir ļoti izvēlīgi attiecībā uz cilvēkiem, kuriem tiek dota iespēja kļūt par šā uzņēmuma darbiniekiem. Bet pavisam noslēgties jau nav iespējams, un uzņēmuma darbinieki nemitīgi mainās, tāpat kā to dara upe savā ceļā uz jūru. Dažkārt uzņēmuma darbiniekiem nākas aiziet tāpēc, ka to individuālā vērtību skala nav savietojama ar visa uzņēmuma kopīgajām pamatvērtībām. Citreiz kāda neliela uzņēmuma darbinieku grupa pārskata jautājumu par to, kurš tajā ir savējais un kurš nē. Vienmēr uzmanība pievēršama tam, lai uzņēmumā nepārtraukti ienāktu jauni talanti, kas tā dzīslās iestrāvo jaunas asinis.

Saliedēta darba kolektīva veidošana ir ne tik daudz politika, cik domāšanas veids. Vispirms tiek noteikts vēlamais cilvēku kopuma lielums un forma. Jūs varat, piemēram, pieņemt, ka uzņēmuma darbinieku skaits tuvākajā paredzamajā nākotnē būtiski neizmainīsies. Tagad pienācis īstais brīdis pārēķināt, cik vajadzētu pieņemt darbā cilvēkus, lai kompensētu tos uzņēmuma darbiniekus, kuri tuvāko 25 gadu laikā aizies pensijā, būs iesnieguši atlūgumus vai zaudējuši veselību.

Tad rēķināšanu varētu turpināt nedaudz citādā aspektā. Iedomājieties, piemēram, darbinieku skaita palielināšanos par 10 procentiem. Iedomājieties arī to, ka viena no uzņēmuma pakļautajām struktūrvienībām sāk palielināties tik izteikti, ka starp uzņēmuma iekšējām struktūrām rodas disproporcija. Apsverot katru no šiem scenārijiem no darbinieku skaita potenciālā pieauguma viedokļa, jūs pēkšņi atklāsiet, ka domās sāk izkristalizēties kāds noteikts skaitlis, proti, gadskārtējās un pastāvīgās darbinieku pieņemšanas darbā paredzamais kontrolskaitlis. Tas patiešām arī ir tikai *paredzamais*, tāpēc ka uzņēmums nekad nevar būt pilnīgi pārliecināts, ka katru gadu

spēs atrast (vai arī atļauties) pieņemt darbā ļoti precīzu skaitu cilvēku ar atbilstošu kvalifikāciju. Ar to es domāju akadēmisko vai tehnisko izglītību, nepieciešamo mobilitāti un vēlamo izpratni par uzņēmuma galvenajām pamatvērtībām.

Situācija tikai pasliktināsies, ja vienalga kāda iemesla pēc uzņēmuma vadība sāks iejaukties un paredzamo uzņēmumā strādājošo skaita palielināšanu ierobežot. Ja laiki ir grūti, un pieņemts lēmums jaunu darbinieku pieņemšanu darbā uz vairākiem gadiem krasī ierobežot, tad nākamajai uzņēmuma vadītāju paaudzei nāksies par to samaksāt visai augstu cenu. Pēc kādiem divdesmit pieciem gadiem šie vadītāji sēdēs pie apspriežu galda, lai izvēlētos piemērotas nākamo vadītāju kandidatūras. Un tikai tad viņi atskārtīs, ka tā darbinieku paaudze, no kuras vajadzētu izvēlēties nākamos vadītājus, profesionālajā ziņā ir samērā vāja.

Situācija pasliktināsies arī tad, ja viena pakļautā struktūra sāks attīstīties straujāk nekā pārējais uzņēmums. Ja attiecīgi tiek paātrināta arī jauno darbinieku pieņemšana darbā, tad šajā struktūrā pieņemto cilvēku skaits, ņemot vērā to profesionālo specifiku (inženieri, grāmatveži, fiziķi), arī radīs disproporciju uz uzņēmuma pārējo struktūrvienību fona. Pēc divdesmit pieciem gadiem uzņēmums pēkšņi atskārtīs, ka jaunpieņemto darbinieku strauģā izzudusi dažādība. Pārāk daudz ir saradies tādu cilvēku, kuri runā vienā un tajā pašā valodā un pārāk vieģli piekrit citu uzskatiem. Tādam uzņēmumam draud grupveida domāšanas briesmas.

Tāpēc nevajadzētu uzskatīt, ka jaunu darbinieku pieņemšana darbā ir tikai līdzeklis, kā uzņēmumam papildināt savu *darbaspēku*. Sākot no šī brīža pēc divdesmit pieciem gadiem lielākās daļas augstākā līmeņa vadītāju profesionālā varēšana uzņēmumā būs daļēģi atkarīga no šodien darbā pieņemto darbinieku kvalifikācijas. Tas īpaši attieģas uz ilgi pastāvošajiem

uzņēmumiem, kuros kadru audzināšana uzņēmuma iekšienē sevi dzīvē jau attaisnojusi. Džeimss Kolins un Džerijs Porass savā grāmatā "Radīts, lai izdzīvotu" (*Built to Last*), piemēram, par šo jautājumu izsakās šādi:

"Pārlūkojot pasaulē neparastāko uzņēmumu ilgo mūžu tūkstoš septiņsimt gadu garumā (tiesa gan, saskaitot kopā), konstatējām, ka tikai četros gadījumos uzņēmuma vadītāji tikusi meklēti ārpus uzņēmuma, un tā noticis tikai divos uzņēmumos."

Ekonomiskā uzņēmumā (ūdens lāma) jaunu darbinieku pieņemšana darbā vienkārši nozīmē vajadzīgā cilvēku skaita nodrošināšanu, lai uzņēmums spētu iegūt ieguldīto līdzekļu atdevi. Darbā pieņemšanas tempu nosaka skaitļi. Ja uzņēmumā pieprasījums pēc kāda noteikta produkcijas veida pārsniedz tā iespējas, tad tiek pieņemti jauni darbinieki un pilnveidotas novecojušās iekārtas. Kad pieprasījums pazeminās, uzņēmums samazina arī savas jaudas, ļaujot tā darbiniekiem no uzņēmuma aiziet. Cilvēki turklāt tiek kategorizēti atbilstoši to prasēm. Tāpēc tur nereti dzirdamas šādas frāzes: "Mums vajadzīgi 250 štancētāji" vai arī "Mums ir pārāk daudz papīra padevēju". Jau valoda vien, kura tiek lietota attiecībā uz jaunu darbinieku pieņemšanu ekonomiskā uzņēmumā, liecina par maskēto domāšanas veidu. Tie, ko pieņem darbā vai no tā atbrīvo, ir nevis cilvēki, bet gan to prasmes. Vajadzīgas vai nu "rokas", kas spētu darbināt mašīnas, vai arī "smadzenes", kuras prastu pareizi rīkoties ar skaitļiem.

Turpretī upes tipa uzņēmumā jaunu darbinieku pieņemšana darbā ir īsts rituāls. Tas attiecas uz brīdi, kad pretendents pirmo reizi tiekas ar uzņēmuma pārstāvjiem, lai tiktu testēta tā atbilstība uzņēmumam. Jauna darbinieka ienākšana uzņēmumā pelnījusi un arī gūst samērā lielu uzmanību. Norise ir līdzīga tai, kāda notiek, uzņemot jaunus biedrus klubā, profesionālā

apvienībā (piemēram, mediķu asociācijā) vai arodbiedrībā. Jaunajiem organizācijas locekļiem jābūt nepieciešamajai profesionālajai kvalifikācijai, lai gan tikpat liela nozīme ir arī darbinieka atbilstībai uzņēmumam. Kā ir ar vērtībām? Vai iespējams panākt visa uzņēmuma pamatvērtību harmoniju ar tā atsevišķo locekļu vērtību izpratni?

Pavasārī lielāko uzņēmumu pārstāvji apmeklēja darba piedāvājuma tirgu Eiropas universitātēs. Lai gan jāpiebilst, ka šajos akadēmiskajos medību laukos ierodas tikai dažu lielo uzņēmumu pārstāvji, jo ļoti dārgs ir gan uzņēmumu vadītāju, gan darbā vervētāju laiks. Bet nav arī neviena cita efektīva veida, kā iegūt informāciju, lai varētu spriest par šo akadēmisko zaļknābju iespējamo iederību attiecīgajā uzņēmumā. Attiecībā uz *Shell* jāsaka, ka vervētāji meklē ne tikai datorspeciālistus vai cilvēkus, kuri labi orientējas ķīmijā. Izvērtējot katru iespējamo kandidātu, mēs uzdodam šādu jautājumu: Kādam vajadzētu būt labam vadītājam nākotnē? Paskatieties uz pašreizējo savu vislieliskāko plānotāju, pārdevēju vai ražošanas uzņēmumā nodarbinātu strādājošo. No kurienes viņam radiesies sekotājs? Lai tādu izaudzinātu uzņēmumā, nepieciešami vairāki gadi, kuriem pieskaitāmi vēl pāris gadi, kuru laikā tiem vajadzētu sevi identificēt ar savu uzņēmumu. Ja uzņēmums šādas problēmas pastāvēšanu apziņās, tas vien jau ir pietiekami spēcīgs imperatīvs, lai sāktu uzņēmuma cilvēku potenciālu veidot un attīstīt pašā uzņēmumā.

No pirmā skata varētu likties, ka nepārtraukts, dzīvīgs un uz ilgu mūžu orientēts uzņēmums lielu kadru mainību varētu arī nepieļaut. Bet nepārtrauktība ir *nesaraujami saistīta* ar kustību. Laika gaitā uzņēmuma darbinieki virzās pa karjeras kāpnēm procesā, kura mērķis ir šo darbinieku potenciālās spējas attīstīt līdz galam. Daļēji to iespējams izdarīt apmācības ceļā. Bet nav noliedzams, ka uzņēmuma darbinieka paaugstināšana amatā vienmēr saistīta ar zināmu risku. Ikvienā šādā gadījumā va-

ditājam nākas izlemt, cik lielu amatu attiecīgais darbinieks drīkstētu ieņemt. Ko viņš galu galā varētu darīt? Kurā no vadības līmeņiem viņš sevi spētu realizēt vislabāk? Kura no šī darbinieka potenciālajām spējām jaunajā amatā izvirzītos priekšplānā?

Kad pildīju *Shell* reģionālā koordinators pienākumus, man bieži nācās šos testus vadīt. Kad kādā no Kenijā vai Brazīlijā izvietotajiem *Shell* grupas uzņēmumiem radās vakance uz vadošu amatu, man vajadzēja izveidot iespējami skaidru priekšstatu par konkrētā uzņēmuma turpmāko virzību. Kādus mērķus tas sev uzstāda? Ko vēlas sasniegt? Un tikai pēc tam sākās piemērotas kandidatūras meklēšana. Vajadzēja atrast tādu cilvēku, uz kuru dotajā vidē pastāvošais apstākļu kopums iedarbotos līdzīgi tonizējošam līdzeklim, mobilizējot tādas iekšējās enerģijas un spējas, par kuru esamību pašam to īpašniekam līdz tam nebija ne mazākās jausmas. Ja paredzamais amats saistīts ar produkcijas realizēšanu tirgū aizvien pieaugošā apmērā, nebūt nav obligāti nākamo vadītāju izvēlēties no pieredzējušo komercdirektoru vidus. Es mierīgi varētu izvēlēties arī tādu cilvēku, kurš radīs strādāt saspringtos apstākļos un aizsūtītu viņu (vīrieti vai sievieti) uz triju nedēļu tirgzinību kursiem.

Par naudu šādu attīstības ievirzi nopirkt nav iespējams. To pat nav iespējams realizēt kā programmu, kura darbotos uzņēmuma iekšējās struktūras ietvaros. Tā veidojas vienīgi tad, ja uzņēmuma vadība bijusi ar mieru uzņemt risku un devusi cilvēkiem laiku pašiem līdz tam nobriest. Tajās reizēs, kad kādā no manā reģionā izvietotajiem uzņēmumiem tika iecelts jauns ģenerāldirektors, es šim cilvēkam parasti sacīju sekojošo: "Jūs varat būt diezgan drošs, ka šajā amatā paliksiet vismaz divus gadus. Tāpēc dodu jums padomu – necentieties izdarīt pārāk daudz jau pirmajos sešos mēnešos." To sakot, es vēlējos panākt, lai viņi, atrodoties šai postenī, atlicinātu sev laiku priekš mācīšanās.

Vadītājiem pamazām kļūstot vecākiem, vajadzīga radošāka pieeja, lai to spējas noturētu vajadzīgajā līmenī. Cilvēkiem sasniedzot 40 gadu sliekšni, bieži iestājas krīze, jo viņi sāk apjaust, ka darba dzīvei vairs atlikuši tikai kādi pārdesmit gadi. Šādā vecumā tos arvien vairāk sāk nodarbināt domas par to, ko viņi savā dzīvē paguvuši sasniegt. Lai dzīvīgajā uzņēmumā vislabāk atraisītu šādu cilvēku radošās spējas, tos vajadzētu norīkot darbā kādā citā valstī vai arī uzticēt pavisam citādu darbu. Tādā veidā uzņēmums šiem cilvēkiem liek saprast, ka nebūt neuzskata viņus tikai par profesionālām "rokām" vai "smadzenēm", bet gan par cilvēkiem, kuri nemitīgi pilnveidojas. Šiem cilvēkiem varbūt nāksies samierināties ar to, ka viņi nekad vairs nepildīs nedz galvenā rīkotājdirektora, nedz izpild-direktora pienākumus, bet uzņēmums tomēr būs pierādījis, ka tam vēl aizvien ir svarīgi uzturēt šajos cilvēkos interesi par darbu un ka viņi tam ir vajadzīgi.

Esmu izvirzījis prasību, lai visi manā pakļautībā esošie vadītāji vismaz 25 procentus sava darbalaika veltītu tiem jautājumiem, kuri saistīti ar jaunpieņemto darbinieku izvietošānu un apmācību, lai tālāk attīstītu savas spējas. *General Electric* galvenais izpilddirektors Džeks Velšs liek saviem uzņēmuma vadītājiem ziedot šim problēmām ne tikai ceturto daļu, bet gan pusi darbalaika. Neatkarīgi no tā, cik daudz laika cilvēku spēju attīstīšanas problēmu risināšanai tiek veltīts, tās tik un tā augstākā līmeņa vadītāju darbā ir un paliek vienas no kritiskākajām.

## Darbinieku spēju novērtēšana

Akcenti uz cilvēka spēju attīstīšanu nozīmē arī to, ka jābūt izstrādātai noteiktai metodikai, kā novērtēt atsevišķu cilvēku ra-

došo potenciālu un darba izpildi. Tā domāta nevis disciplīnas pastiprināšanai, jo tas mācīšanos tikai bremzētu, bet gan vadītāja darba atvieglošanai, meklējot ceļus, kā vislabāk iespējams mobilizēt darbinieku iniciatīvu un pilnveidot savu profesionālo varēšanu.

Visvienkāršākais veids, kā novērtēt cilvēka maksimālās spējas, ir pavaicāt uzņēmuma vadītājam. Nedaudz sarežģītāk un laikietilpīgāk būtu iztaujāt visus vadītājus, kuru pakļautībā attiecīgais darbinieks strādājis, virzoties augšup pa uzņēmuma hierarhijas kāpnēm. Bet šāds paņēmieni ir nepilnīgs, jo balstās uz viedokli, kuru izteicis ļoti ierobežots cilvēku skaits.

Manuprāt, vislabākais veids, kā to izdarīt, tiek praktizēts *Royal Dutch/Shell*. Reizi divos gados vairāku limeņu komandas, darbojoties pēc kārtas, sastādīja visu uzņēmumā strādājošo reitinga tabulu. Pirmajā komandā parasti ietilpa attiecīgā uzņēmuma vadītāji, otro komandu veidoja īpaši nozīmēti konkrētā darbinieka novērotāji, bet trešo veidoja personāla daļas darbinieks.

Sakarā ar darbinieku straujo rotāciju uzņēmumā vērtējošo komandu sastāvs, gadiem ejot, mainījās. Rezultātā veidojās divi pozitīvi momenti. Pirmkārt, novērtējamais darbinieks vairs nebija atkarīgs no viena cilvēka labvēlības vai nelabvēlības, jo vērtēšanā piedalījās vesela grupa. Bet, otrkārt, caur šādu pieredzi mācījās un pakāpeniski pilnveidojās arī paši vērtētāji.

Šādā veidā iegūtais rezultāts vadītājam katrā ziņā bija pieņemamāks pat tad, ja galīgais vērtējums izrādījās zemāks par gaidīto. Turklāt pašam pārbaudāmajam darbiniekam bija vismaz tas mierinājums, ka pēc katriem diviem gadiem vērtēšana tiks atkārtota. Tāpēc, ja arī vērtēšanā tikusi pieļauta kļūda, nākamreiz to būs iespējams izlabot. Tomēr svarīgāks par visu pārējo izrādījās tas apstāklis, ka nepārtrauktā vērtējuma maiņa izraisīja uzņēmuma darbinieku arvien lielāku sadalīšanos

atsevišķos grupējumos (detalizētāk šo jautājumu apskatīsim grāmatas nākamajā nodaļā), kur cilvēki nemitīgi sanāca kopā, lai pārrunātu ar indivīda kompetenci un spējām saistītos jautājumus.

## Uzticība un cilvēciska vienošanās

Ekonomiskā jeb ūdens lāmas tipa uzņēmumā starp uzņēmumu un tā atsevišķo darbinieku pastāv netieša, bet abām pusēm saistoša vienošanās. Kaut arī nereti tas nekur nav uzrakstīts, tā saturs nav pārprotams. Darbinieks dod uzņēmumam savu prasmi un zināšanas, pretī saņemot atlīdzību. Šādu vienošanos ratificē valsti pastāvošā likumdošana vai arī kolektīvs darba līgums. Vienošanās pamatā ir premisa, ka lielākajai daļai cilvēku galu galā tomēr par visiem pārējiem mērķiem svarīgāk ir saņemt par savu darbu iespējami augstāku atlīdzību.

Arī dzīvīgā upes tipa uzņēmumā starp tā vadītāju un darbinieku pastāv abām pusēm saistoša netieša vienošanās. Arī tā var būt neuzrakstīta uz papīra, bet tā parādās ikvienā lēmumā, kurš uzņēmumā tiek pieņemts sakarā ar personālijām. Cilvēks nodod sevi uzņēmuma rīcībā, par to pretī saņemot uzņēmuma apņemšanos *censties maksimāli attīstīt darbinieka radošās spējas*.

Dažus no paņēmieniem, kā to veikt, esmu jau aprakstījis. Bet svarīgi ir arī vairāki citi šādas vienošanās aspekti. Dzīvīgā uzņēmumā nauda netiek uzskatīta par pozitīvu motivāciju. Psihologs Ābrahāms Maslovs to dēvē par "negatīvās higiēnas faktoru". Ja naudas nepietiek, cilvēki kļūst neapmierināti, bet, ja atlīdzība tiek palielināta (virs tā līmeņa, cik būtu pietiekami), cilvēkiem zūd motivācija ziedot uzņēmuma labā visus savus spēkus. Lai uzņēmumā strādātu ar maksimālu atdevi, ikvienam darbiniekam nepieciešams apzināties, ka viņš savai dar-

bavietai ir nozīmīgs kā personība, bet viņam tai pat laikā jābūt ieinteresētam un līdzdalīgam visa uzņēmuma liktenī. Lai vairāk viens otram dotu un arī saņemtu, gan uzņēmumam, gan tā atsevišķajam darbiniekam vienam par otru jā rūpējas.

Karls Veiks, grāmatas "Organizēšanas sociālpsiholoģija" (*The Social Psychology of Organizing*) autors uzskata, ka tas, ko cilvēks patiesi no savas darbavietas sagaida, ir "atcelt rezultātu vienādību". Ar to būtu jāsaprot, ka cilvēks vēlas pats savām acīm pārlicināties, ka tā nesakarīgā un nenoteiktā darba stila vietā, kādu atradis, sākot strādāt savā jaunajā darbavietā, ienesis kārtību, konstruktīvismu un kvalitāti. Viņš vēlas pats savām acīm pārlicināties par to, ka viņa pieliktās pūles un lēmumi devuši pozitīvu rezultātu. Ja darbinieku uzņēmumā neuzskata ne par ko citu kā tikai "rokām" vai "smadzenēm", tad viņam noteikti nebūs pārlicības par to, ka uzņēmums atzinis un ievērojis tieši viņa nopelnus, un viņš turpinās meklēt tādu darbavietu, kur viņa darbs tiks novērtēts. Tāds darbinieks būs orientēts uz kolektīvu vienošanos vai lielāku atalgojumu (vismaz to viņš var panākt) vai arī sāks meklēt iespēju nopelnīt naudu ārpus savas darbavietas. Viņš var kļūt vai nu par vietējās Sarkanā Krusta organizācijas vadītāju, noorganizēt kriketa klubu un tamlīdzīgi. Un tas jau ir notikums, kas met ēnu uz viņa darba devēju. Vadīt vietējo kriketa klubu, ņemot vērā cilvēku savstarpējās attiecības, nemaz nav tik vienkārši. Ja cilvēks spēj tikt galā ar kriketa klubu, tad viņš katrā ziņā būtu varējis daudz ko darīt arī uzņēmuma labā. Netiešā vienošanās, kas noslēgta dzīvē uzņēmumā, garantē nevis vārdos, bet darbos, ka cilvēkam tiks dota iespēja pārveidot pasauli.

Roberts Putnams savā darbā par vadīšanas mākslu demokrātiskā sabiedrībā<sup>3</sup> uzsver, ka nekāda hierarhijas disciplina, nedz arī vara nespēj uzņēmumā kompensēt pilsoniskās apziņas un savstarpējas uzticības trūkumu. *Patiesa vadīšana*

tās augstākajā izpratnē uzņēmumā tiek nodrošināta tikai tāda gadījumā, ja tā galvenā struktūra un tai pakļautās (meitas uzņēmumi, nodaļas, atsevišķi darbinieki) vienojas, ka viņiem dzīvī ir kopīgas intereses, mērķi un nodomi. Ja ikviens uzņēmuma darbinieks būs pārliecināts, ka vislabāk visiem ir turēties kopā, uzņēmumā strādājošais vairs nešaubīsies, ka ikviens kolektīva loceklis centīsies īstenot visa uzņēmuma kopīgos mērķus, strādājot produktīvi, bez stresa, piespiešanas un dzelzainas disciplīnas. Uzdrīkstos apgalvot, ka es patiesi esmu pret dzelzs disciplīnu dzīvīgā uzņēmumā. Tā traucē strādāt. Vismaz mūsdienu biznesa pasaulē ar to neko nevar iesākt.

Ja tā patiešām ir, tad dzīvīgs uzņēmums ir visā pilnībā atkarīgs no šīs visiņu uzņēmuma darbiniekiem un tā vadītājiem saistošās netiešās vienošanās. Ja uzņēmumā šādas vienošanās nav, tad netiek garantēta nepārtrauktība. Bet, ja nav nepārtrauktības, tad uzņēmuma un tā darbinieku starpā trūkst arī uzticības un savstarpējas palīdzības citam uz citu. Savukārt bez uzticības un palīdzības nav iespējama nekāda saliedētība, un līdz ar to apdraudēta kļūst pati dzīvīgā uzņēmuma pastāvēšana kā tāda.

Paanalizēsim kādu no tām izteikti politizētajām situācijām, kādā *Shell* vadītājiem uzņēmuma pastāvēšanas laikā iznācis strādāt. Vienā no politiskās viļņošanās periodiem Dienvidāfrikas Savienībā, neilgi pirms apartheida režīma beigām, man vajadzēja ierasties uzņēmumā. Kad Johannesburgas lidostā izkāpu no lidmašīnas, man pasniedza policijas sūtījumu. Tajā bija teikts, ka gadījumā, ja savas uzturēšanās laikā šai valstī sāksim izvaicāt *paši savus izpilddirektorus* par naftas krājumu sadali, tad tiksīm apcietināti. Mēs nebijām tiesīgi gūt detalizētu informāciju paši par savām piegādēm. Neatlika nekas cits, kā tikai palauties citam uz citu.

Tā, protams, bija ārkārtēja situācija. Bet tā uzskatāmi

raksturo ikdienas darba dinamiku. Ir tikai viens veids, kā vadīt tik milzīgu daudz nacionālu uzņēmumu, kura pakļautās struktūras izvietotas vairāk nekā simts pasaules valstīs. Šāda uzņēmuma vadītājs nevar pret sev padotajiem vadītājiem izturēties kā vagars ar pletni. Nevar katru nedēļu uzņēmumā rīkot auditu. Ir jābūt savstarpējai paļāvībai un uzticībai. Lēmumus bieži nākas pieņemt steigā, laika trūkuma dēļ tos ar augstāko vadības limeni nemaz nesaskaņojot. Tēlaini izsakoties, uzņēmuma darba temps atgādina stadionu basketbola spēles laikā, pa kuru spēlētāji skrien, paturot galvā skaidru tikai visu kopīgo mērķi. Zem kājām dun zeme, tiecoties pie tā nokļūt visātrāk, un katrs atsevišķais spēles dalībnieks dara visu iespējamo, lai gūtu uzvaru, rīkojoties visas komandas vārdā, pie kuras tas pieder.

Padomājiet, kas notiktu, ja jūs vairs nevarētu uzticēties cilvēkiem, tāpēc, ka viņi zaudējuši ticību jums, jo ir pārlicināti, ka, vēloties ietaupīt desmit dolārus, esat gatavi viņus izmest uz ielas.

Bez savstarpējas uzticības, kura pamatojas uz netiešo vienošanos starp uzņēmumu un tā darbiniekiem, vadītājiem nāksies padoto algām un kompensācijām pievērst tikpat lielu uzmanību kā visa uzņēmuma vajadzībām. Tieši tāpēc te pastāv ļoti liela iespēja smagi kļūdoties tā vienkāršā iemesla dēļ, ka uz mirkli atslābusi uzmanība. Katrs basketbolists jums pateiks, ka pietiek tikai vienu sekundes desmitdaļu novērst acis no bumbas, lai paskatītos uz rezultātu tablo, lai zaudētu uzvarai tik svarīgos punktus. Bet ja nu acis uz vienu sekundes desmitdaļu tiek novērstas *Shell* grupas uzņēmumos, kur likme nav mazāka par 100 miljardiem, tad šī neuzmanība var maksāt miljoniem dolāru.

Turklāt upes tipa dzīvīgajā uzņēmumā netieša vienošanās starp uzņēmumu un tā atsevišķajiem darbiniekiem var

paveikt istus brīnumus arī uzņēmuma peļņas jomā. To mēs *Shell* grupā pieredzējām astoņdesmito gadu sākumā, kad pasaulei pāri vēlās naftas taupīšanas vilnis. Tolaik mums *Shell* grupas ietvaros nācās izveidot pašiem savu iekšēju izejvielu un resursu biržu. Šādai biržai nepieciešami arī savi biržas resursu un izejvielu tirgotāji. Sākumā mēs patiešām nesapratām, kur varētu sev nepieciešamos cilvēkus sameklēt. Biržas resursu un izejvielu tirgotāji tiek ļoti labi apmaksāti. Viņu atalgojums ievērojami pārsniedza *Shell* grupas uzņēmumos akceptētās darba samaksas likmes. Londonas Sitijā viņus parasti mēdza pārvilināt no viena uzņēmuma uz otru, tāpēc loģiski likās pilnīgi iespējams, ka reiz viņi tiks aizvilināti arī no *Shell*. Mūsu uzņēmuma cilvēciskotajā vidē viņi bija absolūti neiederīgi.

Mēs šo problēmu risinājām, nevis pieņemot darbā jau pieredzējušus biržas resursu un izejvielu tirgotājus, bet liekot šo amatu apgūt *Shell* jau esošajiem darbiniekiem. Viņu atalgojums, protams, bija ievērojami zemāks nekā Londonas Sitijā. Mēs nekad nebūtu varējuši paturēt *Shell* grupā istos biržas resursu un izejvielu tirgotājus pat, ja viņi būtu kādreizējie *Shell* uzņēmumu vadītāji, noslēdzot ar viņiem ekonomiska uzņēmuma cienīgu kontraktu. Viņus būtu pārvilinājis pie sevis kāds cits uzņēmums. Atklāti sakot, mēs dažus cilvēkus patiešām pazaudējām, bet tomēr ievērojami mazāk, nekā tad, ja būtu pieņēmuši darbā augsti apmaksātos profesionālos biržas resursu un izejvielu tirgotājus. "Pie mums," mēs sacijām saviem tirdzniecības vadītājiem, "jūs pastrādāsiet par biržas resursu un izejvielu tirgotāju tikai kādus divus vai trīs gadus, iegūsiet ļoti noderīgu pieredzi un pēc tam mēs jūs iecelsim par komercdirektoru. Mēs esam ieinteresēti jūs noturēt uzņēmumā, nodrošinot jums izaugsmi un iespēju pilnveidoties." Gluži tāpat, kā mēs sešdesmito gadu beigās maksājām lielāku algu datorspeciālistiem, pēc kuriem tolaik bija paaugstināts piepra-

sijums, mēs arī saviem resursu un izejvielu tirgotājiem maksājām mazliet vairāk, nekā bija paredzēts *Shell* algu sarakstos, bet mēs viņus toties veiksmīgi integrējām *Shell* sistēmā. Tas bija ļoti iedarbīgi. Tas pat viņiem ļāva aprast ar domu, ka viņiem nāksies braukt uz darbu ar *Ford Escort* nevis ar *BMW*.

Daži uzņēmumi netiešas un saistošas dzīvīgam uzņēmumam raksturīgas vienošanās neslēdz, jo to administrācijai šķiet, ka tādā veidā tiek radītas sinekūras jeb, citiem vārdiem sakot, labi atalgoti amati, kuri neprasa nekādu lielo darbu. Viņiem liekas, ka tie cilvēki, kuri uzņēmumā nostrādājuši atbildīgā amatā kādus 20 vai 30 gadus, šo tagad uzticēto darbu varētu uzskatīt par tādu kā atslodzi ceļā uz pelnītu atpūtu. Jā, nenoliegšu, tāda iespēja pastāv. Bet mēs *Shell* konstatējām, ka šāda netieša vienošanās ļāva cilvēkiem atklāti citam ar citu izrunāties. Viens vadītājs, piemēram, saka otram: "Man sāk likties, ka tu vairs nespēj savu vezumu pavilkt." Uzrunātais, savukārt, paineresētos, kāpēc pirmais tā domā un viņa šaubas atspēkotu. Šāda veida saruna gan iespējama tikai savstarpējas uzticēšanās atmosfērā.

Šāda netieša vienošanās nebūt nenožīmē, ka esat "atdevis dvēseli velnam", tā sakot, uz visu mūžu. Var gadīties, ka visa uzņēmuma pamatvērtību sistēma nesaskan ar paša darbinieka uzskatiem. Kā uzņēmuma darbinieks jūs varat konstatēt, ka šajā uzņēmumā nespēsiet īstenot savus centienus. Vai arī uzņēmuma vadītāji var sākt apjaust, ka ikreiz pēc tam, kad kāds ir parūpējies par jūsu paaugstināšanu amatā, šim "kādam" vienmēr nākas "izstrēbt jūsu savārito putru", jo jūs mēdzat pieņemt sasteigtus lēmumus ar nepatīkamām, bet diemžēl tālejošām sekām. Visdrīzāk ticams, ka pēc kādiem desmit gadiem jums šajā uzņēmumā vairs nebūs, ko darīt, jo jūs visas savas iespējas, kuras uzņēmums būtu varējis jums palīdzēt attīstīt, uz to brīdi jau būsiet izsmēlis.

Tomēr šāda vienošanās neizslēdz vismaz statistisku *varbūtību*, ka darbinieks konkrētajā uzņēmumā patiešām varētu nostrādāt visu savu darba mūžu. Kā darba ņēmējs, pieņemot šādu netiešu vienošanos, jūs saprotat, ka nesaņemat nekādas garantijas, jo jūs jebkurā brīdī var atlaist. Bet tai pašā laikā jūs apzināties arī to (statistiskā ziņā), ka uzņēmumā tiks novērtētas jūsu zināšanas, spējas un pieredze, kuras var dot pozitīvu ieguldījumu visa uzņēmuma attīstībā.

Ja darbinieku gatavojas atlaist, tad netiešā vienošanās paredz pavisam citādu sarunas ievirzi, nekā tradicionālo frāzi, ko šādās reizēs mēdz teikt, proti: "Mums ļoti žēl, bet pušgada laikā jums vajadzēs sameklēt sev citu darbu." Dzīvīgā uzņēmuma vadītājs šādā reizē sacītu aptuveni sekojošo: "Jā, šis mūsu uzņēmumam ir smagu pārbaudījumu laiks, un mēs esam vienkārši spiesti kaut ko darīt, lai "noturētos uz ūdens". Viens no pasākumiem visa uzņēmuma glābšanai (jūs jau iepriekš esat parūpējies par to, lai visa izmaksu struktūra būtu nedaudz piekoriģēta) ir samazināt darbavietu skaitu, tostarp arī jūsējo. Bet starp mums joprojām pastāv netiešā vienošanās. Varbūt ka ir vēl kāds veids, kā mēs varētu attīstīt jūsu spējas, nestājoties ceļā uzņēmuma interesēm?"

## Autsaideri

Dzīvīgā uzņēmumā pastāvošā netiešā vienošanās liek ļoti uzmanīgi apsvērt stāvokli, kādā atrodas autsaideri, kuri jau ilgu laiku darbojušies uzņēmuma interesēs. Autsaideriem pieskaitāmi piegādātāji, izplatītāji, komercpilnvarotās personas, darbu uzņēmēji un pat daudzi klienti, kuri neietilpst *Shell* grupas sastāvā.

Pastāvot šāda veida attiecībām, abām pusēm parasti ir

pilnīgi skaidrs, ka zināmu ierobežotu laika sprīdi tās starp uzņēmumu un konkrēto darba izpildītāju pastāvēs. Kā piemēru minēšu Džoju Javorski, kurš trīs gadus vadīja *Royal Dutch/Shell* scenāriju plānotāju grupu. Atrodoties šajā postenī, Džojš kļuva par vienu no visredzamākajām un visnozīmīgākajām figūrām *Shell Centre*, vispasaules uzņēmumu grupas centrālajā administrācijā. Šo darbu uzsākot, Džojš kļuva par pilntiesīgu un maksimāli nodarbinātu *Shell* komandas locekli, par vienu no mums. Bet visi, kam ar to bija kāda saistība, labi zināja, ka, līgumā paredzētajam laikam beidzoties, izbeigsies arī mūsu attiecības. Lai šāda veida attiecības kļūtu iespējamās, nepieciešama īpaša savstarpēja uzticēšanās. Būtībā te nepieciešama tāda savstarpēja ieinteresētība bez jebkāda formāla piejaukuma, kā Džojš to apraksta savā grāmatā "Sinhronizācija".<sup>4</sup>

Ir daudz tādu vidēju un nenoteiktu starpstāvokļu. Detaļas katrā atsevišķā gadījumā ir atšķirīgas. Piemēram, kāds, atrodoties šādā stāvoklī, nesaņems pensiju, bet viņš var saņemt piemaksu pie algas, kas dod iespēju pašam izdarīt iemaksas kādā pensiju fondā. Svarīgi ir tas, ka līgums vispār eksistē, ka tas ir divpusējs, apdomāts un izrunāts, ņemot vērā abu līgumslēdzēju pušu intereses, un, ka tas atzīst abas puses kā patstāvīgas vienības, katru ar savu vērtību izpratni.

Autsaideriem dzīvīga uzņēmuma dzīvē ir ļoti svarīga loma. Īstenojot sev raksturīgo darbā pieņemšanas politiku, dzīvīgs uzņēmums nevar aizpildīt darbspēju un resursu deficītu, pieņemot darbā jaunus darbiniekus. Ražošanas jaudu deficīts likvidējams nekavējoties, piesaistot no ārpusaules autsaideru rīcībā esošos resursus. Šāds darbaspēka problēmas risinājuma veids mūsdienās gūst aizvien lielāku izplatību. *Benetton* uzņēmumā Itālijā tiešajā ražošanā tiek izmantota tikai niecīga daļa paša *Benetton* darbaspēka, proti, 20 procenti. Visu pārējo paveic autsaideru organizācijas, ar kurām *Benetton* saista

līgumattiecības. Salīdzinoši maz ir tādu darbinieku, kuri atrodas uzņēmuma sirdij tik tiešā tuvumā, ka spēj uztvert tās ikdienas darba ritmu un pulsāciju.

Daži pasaules lielo uzņēmumu vadītāji baidās, ka, noslēdzot savā biznesā ietilpstošās tiešās ražošanas līgumus ar autsaideriem, varētu pār šiem procesiem zaudēt kontroli vai arī kļūt vājāki tādā ziņā, ka konkurenti iegūtu iespēju viņiem piederošo biznesu pārņemt savās rokās vai arī uzsākt viltotas produkcijas izlaidi. Šīs bailes nav gluži bez pamata, tāpēc šo tematu vajadzētu apskatīt detalizētāk.

*Shell* grupas pārziņā ir viens no pasaulē lielākajiem komercdarbības tīkliem, kurā nodarbināti tikai 110 000 cilvēku. Bet *Shell* projektos iesaistīto ārpus uzņēmuma strādājošo cilvēku skaits ir daudz lielāks. Ļoti maz ir tādu *Shell* darbinieku, kuri nodarbināti tā saimnieciskajā un ražošanas ciklos. Tas nozīmē, ka paši *Shell* darbinieki neveic tādus darbus kā naftas urbšana, cauruļvadu likšana, naftas pārstrādes rūpniecība un lielākās daļas naftas produktu transportēšana. Lielākā daļa *Shell* mazumtirdzniecības punktu nodoti patstāvīgu veikalnieku pārziņā. Pats *Shell* galvenokārt nodarbojas ar administrēšanu. Tā grupas darbiniekiem piemīt unikāla spēja nodrošināt *Shell* sekmīgu darbību jebkurā pasaules valstī, fiziskā darba veikšanu uzticot ārpus tā pastāvošiem patstāvīgiem uzņēmumiem. Paveikt šo darbu, apvienojot uzņēmuma iekšējās un ārpus tā darbojošās struktūras vienā kopīgā un turklāt plaukstošā veselumā, ir nesalīdzināmi grūtāk, nekā tas būtu, ja *Shell* cilvēki ikvienu darba operāciju veiktu paši. Bez tam šādos apstākļos nesalīdzināmi grūtāk ir arī *Shell* produkciju viltot.

Mums bija iespēja par to pārliedzināties pašiem uz savas ādas divdesmitā gadsimta septiņdesmitajos gados, kad naftas rūpniecībai pāri vēlās uzņēmumu nacionalizācijas vilnis. Tolaik atsevišķu valstu valdības, neatkarīgi no to tehnoloģiskās attis-

tības pakāpes, pārņēma naftas atradnes un pārstrādāšanas rūpnīcas savās rokās. *Shell* grupas ietvaros mierinājām sevi ar domu, ka šīm valstīm neizdosies ar visām atbilstošajām tehnoloģijām tikt galā tikpat labi, kā to iespējām mēs. Tā tas varēja būt. Tomēr izrādījās, ka nevienā no pārstrādes/ieguves iekārtu un atradņu nacionalizēšanas gadījumiem radušās grūtības nebija tik lielas, ka valstij nāktos veikt denacionalizāciju. Lai gan man šai sakarā jāsaka, ka dažas no šīm valstīm izrādījās pietiekami gudras, lai savās rokās pārņemtās naftas atradnes un pārstrādes rūpnīcas atļautu pārzināt to sākotnējiem īpašniekiem. Patiesība ir tā, ka gandrīz vienmēr pastāv iespēja pieņemt darbā speciālistus, kuri ir spējīgi nodrošināt minēto pamatlīdzekļu, proti, naftas atradņu un pārstrādes rūpnīcu, sekmīgu izmantošanu.

Vienīgie denacionalizācijas gadījumi attiecās uz tirdzniecības firmām dažās Āfrikas un Dienvidamerikas valstīs. *Shell* pienākums bija savu visai sarežģīto produktu liniju sadalīt un nogādāt uz tehniskā ziņā grūti pieejamām vietām, turklāt vēl saglabājot pārliecību, ka par veiktajām piegādēm tiks samaksāts. Tā kā lielākās daļas ar fizisko darbu saistīto operāciju izpildi nodrošināja vietējie kravas pārvadātāji, tālākpārdevēji un noliktavu īpašnieki, tad vietējai pašvaldībai (un arī mums) likās, ka naftas biznesa pārņemšana nekādas lielās problēmas neradīs. Patiesību sakot, bijām rūgti maldījušies. Tas bija velnišķīgi grūti. Argentīnas valdība nekādi nespēja iemācīties saskaņot savu rīcību, piegādājot paredzētajā laikā un daudzumā Buenosairesas lidostai ļoti specifisku reaktīvajiem iznīcinātājiem domātu degvielu, benzīnu – noliktavai Bariločes tuvumā un motoreļļu – veikalā Riogaljegosā. To paveikt spēj tikai uzņēmums ar saliedētu un ļoti profesionālu kolektīvu, kurā uzkrāta liela praktiskā darba pieredze. Vadīt un koordinēt autsaideru darbu ir ārkārtīgi grūts uzdevums.

## Aiziešanas noteikumi

Noteikumi, kuri paredz uzņēmuma nepārtrauktības nodrošināšanu, ir svarīgi ne tikai tad, kad uzņēmumā tiek pieņemti jauni darbinieki, bet arī tad, kad vecie tiek izvadīti pensijā. Šajos noteikumos paredzētais pensionēšanās laiks ir saistošs absolūti visiem *Shell* darbiniekiem bez jebkādiem izņēmumiem. Visiem *Shell* vadītājiem jānodod pensijā 60 gadu vecumā. Dzīvīgs uzņēmums ir pilnīgs pretstats visiem pazīstamajai multiplikācijas filmai, kur vienā no epizodēm redzami divpadsmit "sūnu veciši" *alias* valdes locekļi, kuri lēni un piekritoši māj ar galvu, kad apspriedes vadītājs izsaka priekšlikumu pensionēšanās vecumu pagarināt par vēl vienu gadu.

Stingrie noteikumi uzņēmuma vadītājiem liek skaidri apzināties, ka viņi savā amatā iecelti tikai uz noteiktu laiku. Uzņēmuma vadišana sāk atgādināt pārvaldnieka vai saimniecības pārziņa darbu. Pārņemot amata pienākumus no iepriekšējā vadītāja, jūs jau tad skaidri zināt, ka kādreiz arī jums tos nāksies nodot savam sekotājam. Un jūsu atstātais mantojums būs atkarīgs no tā, vai jūsu vadībā uzņēmums saglabāts tikpat labā līmenī, kāds tas bija pārņemšanas brīdī, vai arī kļuvis vēl labāks. Tādējādi stingrie noteikumi attiecībā uz vadītāja aiziešanu pensijā iemāca arī būt pazemīgam.

Protams, ka bezierunu šķiršanās no uzņēmuma reti kad iespējama bez liekiem pārdzīvojumiem un stresa, bet aiziešana no dzīvīga uzņēmuma netiek uztverta kā personiska neveiksme. Tieši otrādi. Daudzi no *Shell* grupas un pārējo uzņēmumu bijušajiem vadītājiem atraduši savām zināšanām pielietojumu gan akadēmiskajā sistēmā, gan mākslā pārvaldīt valsti, gan strādājot par konsultantiem. Tādi ielāpi ievainotajai godkārei kā "goda amatu" piešķiršana nekādā ziņā nebūtu praktizējami,

jo ziloņu kapsētas, lai arī cik patētiskas, tomēr ir un paliek tikai ziloņu kapsētas.

## Kad dzīvīgais uzņēmums maina kursu

Bet kā tad ir ar darbinieka priekšlaicīgu aiziešanu no uzņēmuma? Un kā tajos gadījumos, kad cilvēks pats to nemaz nevēlas vai arī pensijas vecums vēl nav pienācis, un tomēr ir spiests uzņēmumu atstāt? Tas, manuprāt, liecina par daudz dziļākas problēmas klātbūtni. Ja liekas, ka dzīvīgais uzņēmums pēkšņi strauji maina ierasto darba ritmu un, pārkāpjot netiešo vienošanos, sāk drudzainā tempā atlaist no darba cilvēkus, tas jau ir nopietns signāls tam, ka kaut kas nav kārtībā. Ūpes tipa uzņēmums pārtop par ūdens lāmu. Citiem vārdiem sakot, tas pārveidojas par ekonomisku uzņēmumu.

Pašlaik izpildot *Shell* konsultanta pienākumus, man diezgan bieži iznāk piedalīties vadītāju apspriedēs uzņēmumos, kuros šāda pārtapšana notikusi. Jāsaka, ka esmu jau iemācījies atpazīt noskaņojumu, kas valda šādā uzņēmumā. Vispirms nāk atskārsme, ka par īstenajiem uzņēmuma locekļiem uzskatāmi tikai pāris duči visaugstākā līmeņa vadītāju. Visi pārējie darbinieki tiek pakļauti izvērtēšanas sistēmai un riskē jebkurā brīdī pazaudēt darbu.

Dažkārt man iznāk ieturēt pusdienas vai arī piedalīties kādā sanāksmē kopā ar vadītājiem, kuri pēdējā laikā iekļuvuši šajā zemākajā rangā jeb riska kategorijā. Šādās sanāksmēs vienmēr valda drūms noskaņojums, un darbinieku nedrošība par savu tagadējo stāvokli ir gandrīz vai taustāma. Šo darbinieku lielākajai daļai pagaidām *reāls risks* tikt atbrīvotiem no darba vēl nedraud. Viņi apzinās, ka viņu profesionālā varēšana un pieredze pagaidām vēl uzņēmumā tiek vērtētas pietiekami augstu, lai tos tā uzreiz neatlaistu. Bet viņiem vairs nav tās

paļāvības, kāda bija sākumā. Viņiem ir zudusi pārlicība, ka uzņēmumam rūp viņu tālākā pilnveidošana. Uz spēles likta viņu nākotne šajā uzņēmumā. Iespējams, ka kādu dienu viņi atkal tiks ieskaitīti uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju kategorijā, bet rēta tik un tā paliks, lai ikreiz atgādinātu, ka reiz ti ki uzskatīti par uzņēmumā neiederīgu.

Šādās sanāksmēs nereti pāriet vesela stunda, līdz kamēr tās dalībnieki sāk runāt par samilzušajām problēmām un apsvērt jaunus priekšlikumus. Agrāk sanāksmes dalībniekiem bija vajadzīgas tikai pāris minūtes, lai, tā sakot, iesildītos, pirms ķerties pie lietas. Bet tagad jau neviens vairs nestrādā paša uzņēmuma, bet gan tikai sava personiskā labuma dēļ.

Citreiz es tiekos ar vadītājiem, kuri pieskaitīti uzņēmuma valdošajai elitei. Tie ir cilvēki, kuru piederība uzņēmumam netiek apdraudēta. Šādās sanāksmēs valda priecīga satraukuma pilna gaisotne, raisot tādas pašas brālīguma un vienotības izjūtas jeb *camaraderie* (kur vārds "Mēs" tiek rakstīts ar lielo burtu) un ļaujot sevi atpazīt visa lielā uzņēmuma kontekstā gan drīz tādā pašā veidā, kā tas bija senajos, labajos laikos. Tur, protams, neizpaliek arī saldsērīgas nopūtas sakarā ar tiem "bijušajiem", kuriem nācies no uzņēmuma aiziet, un sarunās ar nožēlu tiek pieminēta tā apstākļu sakritība, kas šo šķiršanos izraisījusi.

"Ko jūs esat nodomājuši darīt to cilvēku labā, kuri uzņēmumā paliks?" es dažkārt šajās sanāksmēs pavaicāju. Kā viņi domā uzzināt, vai visi uzņēmumā palikušie darbinieki sevi vēl uzskata par uzņēmumā patiesi iederīgiem? Kā viņi gatavojas likt cilvēkiem sajust, ka to individuālās vērtības tiek uzskatītas par daļu no visa uzņēmuma pamatvērtībām?

Un visai bieži es saprotu, ka nevienam no viņiem šāda doma nav pat prātā ienākusi. Toties ļoti daudzus gadījumos vadītāju domas ir pievērstas tiem cilvēkiem, kurus uzņēmumā

gatavojas atlaist no darba. Kā viņi izvēlas, kurus darbiniekus atstāt un kurus – nē. Un kā uzņēmums to izskaidros arodbiedrībai? Un kā viņi skatīsies uz kompensāciju izmaksu atlaistajiem? Vai viņi tiem palīdzēs atrast jaunu darbu? No uzņēmumā palikušajiem darbiniekiem šādas domas ienāk prātā tikai retajam. Bet uzņēmums būtībā arī šiem cilvēkiem dod netiešu mājienu, ļaujot saprast sekojošo: “Nu labi, tu vari palikt, bet tas vēl nebūt nenozīmē, ka patiešām esi uzņēmumam piederīgs.”

Kā jums liekas, kas šādos apstākļos notiek ar cilvēku savstarpējo uzticēšanos un palāvību citam uz citu? Kas notiek ar dzīvesprieku un enerģiju, kas tik nepieciešamas uzņēmuma vadītājiem? Kas uzņēmumā notiek ar darba produktivitāti un disciplīnu? Un kā tas viss kopā ietekmē visa uzņēmuma spējas veiksmīgi pastāvēt arī turpmāk?

Dzīvīgais uzņēmums nerodas vienā dienā, tā izveidošanai vajadzīgs laiks. Bet, kad tas reiz izveidojies, sagraut to iespējams 12 mēnešos. Varbūt ka pat vēl īsākā laikā. Jums vienīgi atliek izdarīt sekojošo:

1. Nāciet klajā ar paziņojumu, ka uzņēmums vairs nedod cerēto peļņu. Tāpēc no šī brīža jūsu mērķis ir gūt zināmu ieguldītā kapitāla atdevi.
2. Izstrādājiet tādu rīcības plānu, atbilstoši kuram nolūkā šos mērķus sasniegt tiek samazināti visi pamatlīdzekļi.
3. Īstenojiet šo plānu.

Notikumu attīstība pagātnē liecina, ka tiem uzņēmumiem, kuri izvēlējušies šādu ceļu, jau pēc gada vai diviem nākas izjust savas rīcības sekas. Kad 1986. gadā sāka katastrofāli pazemināties naftas cenas, Exxon atlaida 15 000 darbiniekus. Vara uzņēmumā tika sakoncentrēta nelielas vadītāju sauiņas rokās, noārdot pusi no uzņēmuma organizētās struktūras. Šajā

procesā ievērojami pazeminājās uzņēmuma vadības vadītspēja. Gadu vēlāk *Valdez* savā uzņēmumā pieredzēja pamatīgu naftas noplūdi. 48 stundu laikā uzņēmumam vajadzēja izstrādāt konkrētu rīcības plānu. Šīs 48 stundas uzņēmumam jau izmaksājušas 3 miljardus dolāru. Un tie ir tikai tie izdevumi, kuri saistīti ar vides sakopšanu, vāju reklāmu, tiesu izdevumiem un likumā paredzētajām soda naudām. Bet skaitītājs vēl joprojām ir ieslēgts.

Kādu laiku uzņēmumā *Exxon* bija grūti atrast cilvēkus, ar kuriem varētu kārtot biznesa darījumus. Naftas ieguves jomā Ziemeļjūrā *Shell* un *Exxon* partnerattiecību samērs ir 50 pret 50 (*fifty-fifty*). Abas puses regulāri tiek kopīgo sadarbības projektu apspriešanas grupās un operatīvo komiteju sanāksmēs, kur gandrīz nemainīgi izskan šāds jautājums: "Mums liekas, ka vajadzētu darīt tā un tā. Ko par to domājat jūs?" Un tad pēkšņi izrādijās, ka no *Exxon* puses grūti atrast kādu, kurš varētu vai gribētu uz šo jautājumu atbildēt. *Exxon* cilvēki pēkšņi bija zaudējuši jebkuru interesi. Neviens vairs krēslā necentās iegrozīties tā, lai saskatītu runātāju. Neviens vairs nejutās pārliecināts, ka ir patiesi pie *Exxon* piederīgs. Cilvēkos bija iznīcināta ne tikai spēja, bet arī vēlēšanās uzņemties konstruktīvu risku.

Lūk, ko man pastāstīja kāda cita uzņēmuma vadītājs, kuram pēdējā laikā bija nācies atlaist ievērojamu skaitu cilvēku: "Vienas dienas laikā mūsu darba produktivitāte samazinājās par 15 procentiem. Kad darbinieki no rīta ierodas darbā, viņu pirmais gājiens ir pie kafijas automāta. Tādējādi darba dienas pirmā stunda viņiem paiet gudrojot, ko šodien varētu savā labā izdarīt."

Tie augstākā līmeņa vadītāji, kuri dzīvīgu uzņēmumu pārvērš ekonomiskā, nav tieši ļaunprātīgi vai destruktīvi. Viņi sabiedrībā vispārpieņemtās maldīgās izpratnes par korporatīva-

jiem mērķiem kontekstā vienkārši cenšas darīt to, kas, pēc viņu domām, būtu tas labākais. Viņi atrodas smagas dilemmas priekšā. Kad uzņēmuma akcionāri un sabiedrības dzīvi reglamentējošās organizācijas vēlas iepazīties ar uzņēmuma augstāko vadītāju darba rezultātiem, viņus neinteresē uzņēmuma vadības centieni pilnveidot savu darbinieku spējas. Viņus neinteresē arī uzņēmuma turpmākās izdzīvošanas un pastāvēšanas perspektīva ilgākā laika periodā. Viņu uzdotie jautājumi ir ļoti precīzi un birst kā no pilnības raga: "Kāda ir jūsu uzņēmuma atdeve? Vai neesat pārsnieguši akcionāru kapitāla uzkrāšanas pieļaujamo robežu? Kāda ir jūsu darba produktivitāte?"

Tas, ka ār pasaules acīs uzņēmuma vadītājs liekas tiesīgs rīkoties pēc sava prāta ar visa uzņēmuma pamatlīdzekļiem, dažiem dzīvīgo uzņēmumu vadītājiem ir gandrīz vai nepārvarams kārdinājums tādiem kļūt īstenībā. Vīlinājums ir tik liels, ka tā priekšā nobāl pat visa uzņēmuma iekšējā tendence izveidot un uzturēt spēkā cilvēciskotu darba vidi. Tāpēc var saprast, ka šādi uzņēmumi agrāk vai vēlāk pārtaps par ūdens lāmas tipa uzņēmumiem. Augstākā limeņa vadītāji nokļuvuši starp diviem asmeņiem: ār pasaule tiem diktē viena veida rīcību, bet uzņēmuma iekšējā vide – pilnīgi citu.

Lai vadītu uzņēmumu efektīvi, jāmācās sabiedriskās un valsts institūcijas uztvert kā dzīvīgas ekosistēmas, kas izveidotas, skaidri apzinoties, ka tām lemts dzīvot vai iet bojā, pakļaujoties tiem pašiem dabas likumiem, kuri nosaka arī cilvēces rašanos un attīstību. Nākamajā nodaļā uzzināsim, ka šāda veida vadīšana neveidojas galvenokārt informācijas sistēmu un pārstrukturēšanas jomās. Tas ir sabiedriskas dabas jautājums. Turklāt saistīts ar iespējas nodrošināšanu visiem vadītājiem mācīties kopīgi.

# Trešā daļa

## Ekoloģija

## 7

## Grupējumu veidošanās

Vārdnīcā *Concise Oxford Dictionary* ekoloģija definēta kā bioloģijas zinātnes nozare, kura pēti sakarības starp organismiem un to apkārtējo vidi, tai skaitā arī pārējiem organismiem.

Par uzņēmuma ekoloģiju pirmo reizi mūžā dzirdēju no Alana Vilsona, zoologa un bioķīmiķa, kurš strādāja Kalifornijas universitātē Berkeleā. Tikšanās ar Vilsonu iznāca pavisam nējaša. Pēteris Švarcs, kurš tolaik vadīja *Shell* scenāriju plānotāju grupu, kādā no saviem braucieniem uz Kaliforniju bija dzirdējis minam viņa vārdu. Pēterim likās, ka Vilsona darbs varētu labi papildināt mūsu pētījumus attiecībā uz mācīšanās iespējamo paātrināšanu.<sup>1</sup>

Dažus gadus vēlāk Vilsona darbs evolūcijas bioloģijā tiks apbalvots ar Makārtura prēmiju, kura tiek piešķirta tikai patiesi ģeniāliem zinātniekiem, bet tolaik mēs par viņu zinājām tikai to, ka viņš pēti, kā mācās dzīvnieki. Atklāti sakot, viņš arī par mums neko daudz nezināja, tāpēc jutās galīgi apmulsis, kad kādā rītā pie viņa mājas durvīm piekļāuvēja trīs *Royal Dutch/Shell* plānotāji. Bija skaidri redzams, ka Vilsons nebija radis kontaktēties ar darījumu pasaules cilvēkiem, un nepavisam jau nu ne ar tāda daudz nacionāla naftas uzņēmuma kā *Shell* augstākā līmeņa vadītājiem. Un tā nu mēs viņam sākām

skaidrot, cik vien labi mācēdami, ka mēģinām izprast mācišanās būtību tādā lielā uzņēmumā kā mūsējais. Teicām, ka problēmas risinājums varētu būt meklējams veidā, kā pasauli iepazīst dzīvnieki.

“Mm.... jā, es gan nezinu....” profesors Vilsons šauboties novilka, nebūdams īsti pārliecināts, ka viņa darbam varētu būt kāda saistība ar mūsu problēmu. Bet viņš jutās laimīgs, ka atradis klausītājus, kuriem var uzticēt savas domas par mācišanās nozīmi dzīvības evolūcijā. Nākamās divas stundas mēs kā apburti klausījāmies viņa stāstījumā par “ģenētisko pulksteni”, kurš iedarināts visu dzīvības formu gēnu molekulās. Zinātnieks to visu pasniedza stipri vienkāršotā valodā, lai mēs varētu saprast. Ģenētiskā materiāla molekulas, viņaprāt, dzīvā organisma evolūcijas gaitā mainās ar neticami pastāvīgu ātrumu. Šī atziņa attiecināma pat uz tām dzīvības formām, kuras anatomiskā ziņā attīstās ārkārtīgi atšķirīgā tempā. Ģenētiskā materiāla bioķīmiskās analīzes ceļā ikvienam dzīvam organismam iespējams izmērīt to ģenētisko pulsāciju skaitu, kādu tas jau paguvjis pieredzēt līdz savai pašreizējās attīstības pakāpei. Lai gan ne visi pārējie zinātnieka kolēģi viņa hipotēzi atbalstīja, Alans Vilsons bija absolūti pārliecināts, ka “ģenētiskais pulkstenis” ikvienā dzīvā organismā, baktērijas ieskaitot, darbojas pastāvīga un nemainīga ātruma ritmā. Iznāca, ka tās sugas, kuru ģenētiskais materiāls uzrāda lielāku pulsāciju skaitu, varētu būt vairāk un tālāk attīstījušās nekā to sugu pārstāvji, kuriem pulsāciju skaits ir mazāks.

“Vai saprotat,” profesors Vilsons turpināja iesākto domu, “ka šādā veidā faktiski kļūst iespējams sastādīt visu uz zemeslodes dzīvojošo sugu tabulu un uzzināt, kuras no tām savā attīstībā paguvušas aizkļūt vistālāk?”

Jā, to mēs sapratām.

“Nu, tādā gadījumā,” profesora balsi ieskanējās

gandarījums par savu veikumu, "jūs nejutīsieties pārsteigti, uz-  
zinot, kura no Zemes dzīvības formām ir visattīstītākā, tā sa-  
kot, suga Nr. 1."

Nē, mēs nemaz nejutāties pārsteigti, jo visvairāk attīs-  
tīs savā evolūcijā izrādījās cilvēks.

"Bet vai zināt, kam pieder otrā vieta?" profesors vaicāja  
tālāk. "Kura suga, ģints vai dzimta varētu izrādīties otrā visat-  
tīstītākā?"

To *Shell* biznesmeņi uzminēt nespēja. Izrādījās, ka garajā  
attīstības ceļā godpilnā otrā vieta (tāpēc, ka šī suga attīstības  
ziņā atrodas tikpat augstu kā augstākie primāti) pienākas put-  
nu cilts pārstāvjiem. Un jo sevišķi dziedātājputniem, kuru ana-  
tomiskā evolūcija norisinājusies ārkārtīgi strauji. "Vai tas nav  
patiešām pārsteidzoši?" viņš mums pārvaicāja.

Kāpēc lai tas būtu pārsteidzoši?

"Tāpēc, ka visu putnu kopīgais sencis evolūcijas izpratnē  
ir salīdzinoši jauns un turklāt vēl jaunatnācējs. Putni attīstīju-  
šies no rāpuļu dzimtas. Viņiem bija ļoti īss laiks, kurā sasniegt  
tik augstu attīstības pakāpi, kāda tā ir šodien. Vēl jo pārstei-  
dzošāk tas ir Darvina evolūcijas teorijas kontekstā, jo atbilsto-  
ši tās nostādņēm sugu cīņa par izdzīvošanu dabiskās izlases  
ceļā risinājās daudzu paaudžu garumā."

Mēs no *Wilsona* uzzinājām, ka saskaņā ar tradicionālās  
dabiskās izlases teorijas atziņām evolucionārās attīstības iz-  
maiņas varēja notikt tikai vienai paaudzei nomainot otru, jo  
izturīgākie un kvalitatīvi labākie sugu eksemplāri varēja bie-  
žāk sevi atražot, tādējādi jaunajai paaudzei nododot arvien  
labākus gēnus. Bet dziedātājputniem šī teorija nav piemēro-  
jama tā vienkāršā iemesla dēļ, ka viņiem nebija pietiekami  
daudz laika, lai evolucionārās attīstības gaitā molekulārajā li-  
menī iegūtu tik lielu skaitu ģenētisko pulsāciju, cik viņu  
"ģenētiskajā pulkstenī" to ir mūsdienās. Šādas evolucionārās

attīstības pakāpes sasniegšanai viņiem gluži vienkārši pietrūkst zināms skaits paaudžu. To nav un viss. Kā tas iespējams, ka vienā un tajā pašā ierobežotā laika periodā viena suga, proti, dziedātājputni, attīstījušies daudz straujāk nekā visas pārējās sugas?

Vai iespējams, ka vienas paaudzes dzīves laikā būtu noticis arī kaut kas cits? Kaut kas tāds, kas vienas konkrētas sugas attīstību būtu paātrinājis? Alana Vilsona pētījums bija vēlīts atbildes meklēšanai tieši uz šo jautājumu. Atbilstoši viņa izvirzītajai intraģeneratīvās jeb starppaaudžu mācīšanās hipotēzei, evolūcijas galvenais dzinējspēks ir nevis apkārtējās vides pārmaiņas, bet gan sugas pašas izturēšanās. Citiem vārdiem sakot, noteiktas sugas, ņemot vērā to ģenētisko pulsāciju skaitu molekulārajā līmenī, spēja attīstīties straujākā tempā tāpēc, ka uzrādīja atšķirīgu izturēšanās veidu.

Bet, kas tad ir tas vienojošais elements augstāko primātu un dziedātājputnu izturēšanās veidā, kas ļauj tiem atrasties uz sugu evolucionārās attīstības kāpņu augšējā pakāpiena? Vilsons uzskata, ka paātrinātu evolucionāro attīstību pieredzēja tās sugas, kurām piemita trīs noteikti raksturlielumi:

- ◆ *Novitāte* jeb jauninājums. Sugas atsevišķiem pārstāvjiem vai arī visai sugai kopumā piemīt spēja (jeb vismaz potenciāls) izgudrot sev jaunu izturēšanās veidu. Tie var apgūt jaunas prasmes, kas tiem palīdz izmantot apkārtējo vidi līdz šim nebijušā veidā.
- ◆ *Sabiedriskā [zināšanu] izplatība*. Pastāv pilnīgi noteikts veids, kādā viena sugas eksemplāra zināšanas tiek nodotas visai sabiedrībai kopumā. Tas notiek nevis ģenētiski, bet gan kādā no tiešās sazināšanās formām.
- ◆ *Mobilitāte* jeb pārvietošanās. Sugas indivīdiem piemīt spēja pārvietoties. Bet vēl būtiskāk ir tas, ka viņi šo spēju patiešām

liek lietā. Tā vietā, lai mierīgi sēdētu kādā izolētā teritorijā, tie vai nu pulcējas baros, vai tādos pašos baros pārvietojas no vienas vietas uz otru.

## Zilā zilīte un piena pudele

Lai savu hipotēzi pārbaudītu, Vilsons izmantoja reģistrētu atgādījumu ar mazu zilo zili, Anglijas dārzos visai bieži sastopamu dziedātājputniņu. Anglijā jau ilgi pastāv tradicionāla piena piegādāšanas sistēma iedzīvotājiem. Piena izvadātāji ar maziem ratiņiem izvadā un pie māju namdurvīm atstāj pudelēs pildītu pienu. Divdesmitā gadsimta sākumā šīm pudelēm nebija vāciņu. Tādējādi putni varēja bez jebkādām problēmām mieloties ar pudeles kakliņā noslāņojušos krējumu. Divas Anglijas dārzos sastopamas dziedātājputnu sugas, proti, zilītes un sarkankrūtiši, iemācījās izsūkt no pudelēm krējumu, tādējādi apgūstot jaunu un kalorijām bagātu barības veidu.

Šis jauninājums, kas mazo dziedātājputnu dzīvē jau pats par sevi radīja veselu apvērsumu, spēcīgi ietekmēja arī putnu evolucionāro attīstību. Krējumā bija daudz vairāk kaloriju nekā šo putniņu pārējā barībā. Tāpēc abu šo sugu gremošanas sistēmā notika zināma pielāgošanās jaunajai un neparastajai barībai. Var gandrīz noteikti apgalvot, ka šī pielāgošanās notika Darvina izvirzītās dabiskās izlases ceļā.

Bet tad, laikā starp abiem pasaules kariem, Anglijā piena izvadāšanas sistēmā tika ieviests jauninājums, proti, pudeles tika aizvāktas ar alumīnija vāciņiem.

Līdz divdesmitā gadsimta piecdesmito gadu sākumam visa Anglijas zilo zilišu populācija, aptuveni miljons putnu, bija iemācījusies caurdurt alumīnija vāciņus. Atjaunotā pieeja šim kalorijām bagātajam uzturlīdzeklim zilajām zilītēm nodrošināja

vērā ņemamu priekšrocību, proti, ciņā par izdzīvošanu uzvarēt. Turpreti sarkankrūtiši pie krējuma tikt vairs nespēja. Jā, ir novēroti atsevišķi gadījumi, kad kāds sarkankrūtītis arī caursit ar knābiti vāciņu, lai tiktu pie krējuma, bet šī prasme nekad nav pārgājusi pie viņa pārējiem sugas brāļiem.

Īsi sakot, zilās zilītes izgāja neticami veiksmīgu uzņēmuma iekšējās apmācības kursu. Sarkankrūtišiem kā organizētai kopienai tas neizdevās, lai gan atsevišķi šīs sugas pārstāvji parādīja tādu pašu novitāti kā zilītes. Interesanti ir tas, ka šo abu dziedātājputnu sugu atšķirību nav iespējams skaidrot ar to sazināšanās spēju, jo gan zilišu, gan sarkankrūtišu rīcībā ir pilnīgi viss plašais dziedātājputnu sazināšanās līdzekļu klāsts, kurā ietilpst gan apspalvojuma krāsas un putnu izturēšanās veids, gan to kustības un dziedāšana. Profesors Vilsons domā, ka vienīgais šīs problēmas izskaidrojums rodams šo putnu *sabiedriskajā [zināšanu] izplatības* procesā jeb, citiem vārdiem sakot, veidā, kā zilās zilītes viena atsevišķa individa prasmi nodeva visiem saviem sugas brāļiem kopumā.

Pavasari zilās zilītes dzīvo pāros, kamēr izperē un izaudzina mazuļus. Vasaras sākumā, kad jaunās zilītes jau iemācījušās lidot un pašas sev sarūpēt barību, zilītes, turoties kopā nelielās grupās (katrā kādi 8–10 putni), dodas sirojumos pa visiem dārziem pēc kārtas. Šo grupējumu sastāvs, pārvietojoties pa Anglijas lauku apvidiem, paliek nemainīgs, bet pats *pārvietošanās* periods ilgst divus līdz trīs mēnešus.

Sarkankrūtiši toties ir tādi putni, kuri raduši uzturēties vienā noteiktā teritorijā. Tēviņš nekad neļauj citam tēviņam ienākt viņam piederošajā teritorijā. Briesmu gadījumā sarkankrūtītis raida briesmu signālu, it kā kādam uzsauktu: "Sasodīts, turies no šejienes tālāk!" Vispār sarkankrūtišu sazināšanās stils ir diezgan antagonistisks un ietver sevī arī ļoti striktu savas teritorijas neaizskaramību.

Alans Vilsons domā, ka, turoties barā, putni ātrāk spēj apgūt jauno informāciju. Tādējādi pieaug to izdzīvošanas iespēja un paātrinās attīstība.

## Kopā sanākšana uzņēmumā

Jebkurā organizācijā, kurā ir vairāki simti darbinieku, atrodas vismaz pāris novatoru. Tie ir cilvēki, kuriem piemīt pietiekami liela zinātkāre, lai vienmēr censtos izgudrot kaut ko nebijušu gluži tāpat, kā to dara zīlītes, bāžot knābīti pienā, lai tiktu pie krējuma. Tomēr ar to vien, ka tepat pa rokai ir pāris novatoru, nepietiek, lai uzņēmumā stimulētu darbinieku mācīšanos. Uzņēmumam vēl jā rūpējas par to, lai novatoriem būtu pietiekami daudz vietas. Lai viņi cilvēku drūzmēšanās dēļ nejustos ierobežoti un varētu mierīgi un nesteidzīgi raisīt savas novitātes. Tieši šādā nolūkā *Lockheed Aircraft* izveidoja savus slavenos *skunkworks* jeb savrupas un no pārējā uzņēmuma izolētas darbavietas, kur novatori varēja netraucēti strādāt pie saviem izgudrojumiem. Te gan sakņojas arī dziļāka problēma, kas saistīta ar kontroles funkcijām un cilvēka personisko brīvību, bet pie tās mēs vēl atgriezīsimies šīs nodaļas nobeigumā.

Bet pat tad, kad augstas klases novatorisma sistēma jau eksistē, uzņēmumā tik un tā vēl nav nodrošināta visu darbinieku mācīšanās iespēja, jo vēl nav iedibināta kopā sanākšanas tradīcija. Alans Vilsons uzskata, ka kopā sanākšana atkarīga no diviem galvenajiem sekmīgas mācīšanās raksturlielumiem, proti, cilvēku *mobilitātes jeb pārvietošanās* un efektīva sabiedriskā [zināšanu] *izplatīšanas* mehānisma.

Piemēra pēc apskatīsim iespējami visefektīvākās apmācības un sevis pilnveidošanas formas uzņēmumā. Dažu vadītāju

tradicionālajā skatījumā apmācība un sevis pilnveidošana tiek interpretēta tikai kā iespēja apgūt dažas jaunas prasmes un iemaņas. Ja šo skatījumu tomēr izvērš tiktāl, līdz tas atbilst definējumam, ka apmācība un sevis pilnveidošana nozīmē "katra indivīda personiskās attīstības stimulēšanu nolūkā mobilizēt visu tā radošo potenciālu" (mēs par to jau runājām otrās nodaļas 6. apakšnodaļā), tad apmācība un sevis pilnveidošana pārvēršas par iedarbīgu līdzekli visa uzņēmuma darbinieku kopīgas mācīšanās virzienā. Ar laiku visa uzņēmuma kā viena kopīga veseluma spēja palielinās daudz lielākā mērā nekā tad, ja to uzskata tikai par visu uzņēmumā strādājošo cilvēku atsevišķo spēju pieauguma kopsommu.

Kādai šai apmācībai jābūt, lai tā izrādītos efektīva? Vispirms tai jābūt spējīgai ierosināt uzņēmuma darbinieku pārvietošanos. Piemēram, *Shell* grupas uzņēmumos augstākā līmeņa vadītāju pilnveidošanas programmas tiek īstenotas vienlaikus ar tā darbinieku individuālās karjeras veicināšanas programmām. Uzņēmums gadā viena darbinieka apmācībai tērē aptuveni 2400 dolārus. Pusi šīs summas sastāda izmaksas par piecām vai sešām apmācības dienām, bet otru pusi - apmācāmo algas.<sup>2</sup> Apmācības rezultāti, atšķirībā no ievērojamajām un skaitliski ļoti uzskatāmajām izmaksām, nav izmērojami. Bet, nebūdami taustāmi, tie tomēr nav noliedzami. *Shell* cilvēki zina, ka, lai kurā karjeras attīstības pakāpē tie atrastos, viņi vienmēr tiks vai nu rosināti virzīties savā izaugsmē tālāk vai uzsākt kaut ko pilnīgi jaunu un nebijušu, vai arī apgūt sevis paša (un arī uzņēmuma) labā jaunas prasmes un iemaņas.

Vēl svarīgāks ir tas, ka uzņēmuma darbiniekiem domātā apmācības procesa lielākā daļa ir kolaboratīva un saistīta ar reālo dzīvi. Tā kā kolaboratīvajās lietišķajās spēlēs piedalās uzņēmumu vadītāji no visas pasaules, tad uzņēmums nemitīgi

pilnveido savas spējas pat tad, kad tā cilvēki uz apmācības laiku ir it kā izņemti no uzņēmuma aprites.

Esmu konstatējis, ka no atsevišķiem cilvēkiem veidotām komandām ir ļoti būtiski intensīvās apmācības kursu iziet atkārtoti pēc regulāra laika intervāla. Paralēli iegūtajām zināšanām šādi intensīvās apmācības kursi saved kopā cilvēkus, gan mācekļus, gan viņu skolotājus, kuri strādā vienā un tajā pašā uzņēmumā, bet nāk no dažādām kultūrām, pārstāv dažādas profesijas un ir guvuši atšķirīgu akadēmisko izglītību. Šāda kopā sanākšana norit ārkārtīgi intensīvi. Pēc apmācības kursa beigām to dalībnieki parasti mēdz teikt, ka visvairāk viņi uzziņājuši nevis oficiālajās teorētiskajās nodarbībās, bet gan sarunās ar kolēģiem nodarbinātību starplaikos. Un tas ir visnotaļ svarīgi.

Tādu pašu paātrinātas evolucionārās attīstības efektu, kādu izdevās panākt zilitēm, ķeksējot no piena pudelēm laukā krējumu, iespējams panākt arī ar labi pārdomātas darbinieku spēju attīstības programmas izveidi uzņēmumā. Jaunumi uzņēmumā izplatās ļoti ātri, kaut arī attiecīgu *rikojumu neviens nav devis*. Liekas, ka cilvēki kaut kādā neizprotamā veidā vienkārši zina, kas jādara. Viņi zināšanas iegūst un tālāk izplata tāpēc, ka paši ir pabijuši vidē, kurā tiek stimulēta kopā sanākšana.

## Pārvietošanās darbā

Diskusijās, kurās piedalās vadītāji no sabiedrisko attiecību un personāliju nodaļām, nereti uzmanības lokā nonāk viens un tas pats jautājums. Vai cilvēku vajadzētu apmācīt profesionāli veikt vienu konkrētu darba veidu un tad, kad viņš to daudz maz apguvis, atstāt darām šo darbu ilgāku laiku, lai tādējādi

nodrošinātu drizāku viņa apmācībā ieguldīto līdzekļu atdevi? Jeb labāk tomēr cilvēkus rotēt, liekot tiem savas profesionālās karjeras laikā apgūt dažādus darbus un tādējādi uzkrāt plašāku darba pieredzi?

Lai gan abi viedokļi attiecībā uz darbinieku rotāciju uzņēmuma ietvaros viens otru neizslēdz, jo darbinieki var tikt pārvietoti un tik un tā katram jaunajam darbam tikt īpaši apmācīti, to filozofiskais pamatojums ir krasi atšķirīgs. Pirmā pieeja ir analītiska. Atbilstoši tai uzņēmums ir mašīnu un darbaspēka apvienojums, kurš ir organizēts tā, lai ar minimālām izmaksām iegūtu vislielāko iespējamo atdevi. Tātad šādas darba organizācijas mērķis ir iegūt maksimālu atdevi no "cilvēkkapitālā" ieguldītajiem līdzekļiem.

Atbilstoši otrajam skatījumam, uzņēmums ir darba vide, kura pati nodrošina savu nepārtrauktību un ilgmūžību. Katram tā darbiniekam ir iekšējais potenciāls, kuru attīstīt un pilnveidot ir paša uzņēmuma interesēs. Tāpēc uzņēmuma darbinieki tā ietvaros virzās no viena darba pie otra. Daļēji tas notiek tāpēc, lai darbinieks savas dzīves laikā uzkrātu iespējami lielāku pieredzi, bet daļēji arī tāpēc, lai caur darbinieku kopā sanākšanu no atsevišķo darbinieku kopā liktajām pieredzēm savs labums tiktu arī uzņēmumam.

Ātras pārvietošanās priekšrocības jau diezgan ilgu laiku izmanto daudzu valstu Bruņoto spēku pavēlniecības. Dienesta paaugstinājums pēc nopelniem ļauj komplektēt visaugstāko komandējošo sastāvu, balstot savu izvēli uz plaši izvērstu iesaukumu dienēt armijā. Tas savukārt dod iespēju nokomplektēt kvalitatīvu virsnieku sastāvu armijā. Mūsdienu ģenerālim vairs nav jābūt vakardienas ģenerāļa atvasei. Arī šeit pati būtiskākā izrādās darbinieku apmācība visa mūža garumā, sākot no skolām, kurās tiek sagatavoti virsnieki, un beidzot ar dienestā iesaukto karavīru nepārtrauktu apmācību.

## Sabiedriskā [zināšanu] izplatība

Vai pārvietošanās nozīmē tikai indivīda pāriešanu no vienas grupas uz citu? Bet varbūt ar to domāta arī cilvēku grupu un komandu pāriešana no vienas situācijas uz citu? Jādomā, ka pareizi ir abi varianti.

Lielāko daļu novatorisko uzņēmumu priekšgalā atrodas vadītāju komanda. Tas ir tāpēc, ka komandai piemīt augstāka mācīšanās spēja nekā atsevišķam indivīdam. Būtībā lielākajā daļā vairāk vai mazāk sarežģīti strukturēto uzņēmumu vairums lēmumu tiek pieņemti komandā.

Mācīšanās spēju vadītāju komandā ietekmē tas, kā komanda veidota. Tās sastāvā vajadzētu būt apvienotiem (tiešā un netiešā veidā) tiem cilvēkiem, kuri visi kopā ir tiesīgi darboties kopīgās interesēs. Ideālos apstākļos jebkura līmeņa vadītāju komandā vajadzētu ietilpt visiem tiem uzņēmuma darbiniekiem, kuriem pēcāk nāksies vadītāju komandas pieņemtos lēmumus īstenot dzīvē. Ikvienam no šiem cilvēkiem ar savu personisko ieguldījumu un profesionalitāti tehnisko uzdevumu veikšanā kopīgo mērķu īstenošanas virzienā vajadzētu ar pārējiem sadarboties. Tāda kopā sanākšana būtu vienkārši ideāla.

Kopā sanākšanas tiek veidotas dažādi. Dažos uzņēmumos kopā tiek aicinātas vadītāju komandas. Citos vairāk akcentēts tiek teritoriālais princips, kur uzņēmuma darbinieki tiek klasificēti pēc to specialitātes, prasmes vai darbošanās sfēras, ražotājus iedalot vienā grupā, bet tirgotājus – citā. Tad no dažādiem cilvēkiem tiek nokomplektēta vadītāju komanda. Ikviens spēles dalībnieks saņem īpašu rakstveida situācijas aprakstu, kurā detalizēti izklāstīti viņa veicamie uzdevumi. Bez tam katram grupas dalībniekam dots norādījums nepārkāpt savas kompetences robežas, proti, mārketinga sfēras darbiniekiem

nevajadzētu jaukties ražošanā, bet ražojošajā sfērā nodarbinātajiem savukārt nevajadzētu iejaukties lietās, kuras saistītas ar mārketingu. Finanšu speciālistiem jāpaliek savā jomā, kur tiek veiktas finanšu operācijas un skaitīta nauda, un nav jāiejaucas ražošanas procesa norisē, bet ražotājiem vajadzētu atturēties no jebkādiem rīkojumiem attiecībā uz finanšu līdzekļiem. Izņemot, protams, gadījumus, kad tā rīkoties liek tiešs vadības rīkojums. Uzņēmuma dārzā ikvienam sarkankrūtītim tiek ierādīta viņam piederošā teritorija.

Tāpēc ir tikai dabiski, ka attiecības šo komandu starpā veidojas tikpat antagonistiskas kā sarkankrūtīšu vidū, par katru cenu mēģinot ignorēt kaimiņos esošās teritorijas neaizskaramību. Šādos apstākļos visas grupas mācīšanās iespējas ir visai ierobežotas.

Komandā, kuras nokomplektēšanas pamatā likts teritoriālais princips, gluži tāpat kā putnu pārvalditajā vidē, rezultējošās sabiedriski izplatītās zināšanas būs atšķirīgas. Lai gan abu veidu komandās – teritoriālajās un vadītāju – var būt iekļauti vienādā mērā novatoriski cilvēki, teritoriālajās komandās iespēja, ka šo novatorisko cilvēku idejas varētu ietekmēt visa uzņēmuma stratēģiju, ir salīdzinoši daudz mazāka.

Šai vietā nepieciešama atkāpe. Grupējumu veidošanās ir dabiska parādība zilo zilišu vidē, bet absolūti nepieņemama sarkankrūtīšiem. Viņiem iemācīt veidot grupējumus nav iespējams. To ģenētiskajā portretā grupējumi vienkārši neiederas. Tagad ikviens, kurš mēģinās šo metaforu attiecināt uz reālo dzīvi, iebildīs, ka arī uzņēmumi ģenētiski jau iepriekšnoteikti. Dažas kultūras vairāk līdzinās dziedātājputniem, jo veidot grupējumus iemācās vieglāk un ātrāk. Šāda spēja tiem ir pašas dabas dota. Turpretī citi uzņēmumi vairāk atgādina moluskus, kurus censties iekustināt nemaz nav vērts, jo viņu [ne]spēja mācīties ir iedzimta un nemainīga...

Es personiski tam negribu ticēt. Uzņēmuma dzīve, protams, nav tāda kā sengrieķu traģēdija, kuras rezultāts sakņojas Olimpa dievu atskabargainajos raksturos, un pati luga līdz ar to var sasniegt kulmināciju tikai nenovēršami traģiskā iznākumā. Cilvēku kopienās, atšķirībā no dziedātājputniem, vienmēr pastāv turpmākās attīstības iespēja. Tuvāk šo tēmu apskatīsim grāmatas turpmākajās nodaļās. Un kaut arī uzņēmuma vadītāji nebūtu paši personiski piedalījušies tā tapšanā un izaugsmē, daudzi no tiem izmanto savu pašreizējo vadošo amatu, lai optimāli ietekmētu daļu biznesa darījumu. Atrodies atbildīgā postenī, viņi var ievirzīt uzņēmuma pārstrukturēšanu un tā turpmākās politikas veidošanu tādā virzienā, kas veicinātu grupējumu veidošanos, līdz ar to arī pilnveidojot uzņēmuma mācīšanās spēju.

## Jauninājumi un brīvības dilemma

Daudzi vadītāji no uzņēmuma mācīšanās cenšas izvairīties, jo grupējumi un jauninājumi viņus vienkārši biedē. Jāatzīst, ka tā justies viņiem ir pilnīgas tiesības, jo nākas izdarīt ikviena vadītāja mūžseno izvēli starp autoritāru un demokrātisku vadīšanas stilu.

Lai novatorisms varētu brīvi izpausties un veidoties attiecīgi darbinieku grupējumi, tiem nepieciešama šai nolūkā jau *iepriekš paredzēta vieta*. Šādai vietai jābūt brīvai no kontroles, no vadīšanas un regulēšanas, kā arī no sodīšanas neveiksmīga rezultāta gadījumā. Eksperimentiem nepieciešama relatīvi mierīga un droša gaisotne. Sarunām jābūt brīvām, atraisītām un atklātām, nebaidoties no jebkādam represijām. Darbiniekiem jābūt iespējai brīvi pārvietoties, pašiem nosakot, uz kuriem doties. Nevienam atsevišķu putnu nav iespējams virzīt

kādā noteiktā virzienā, jo visa bara ceļojuma maršruts veidojas pārvietošanās gaitā pats no sevis.

Un tā reiz ir tā neizzinātā zeme, uz kuras vadītājs vairs ne-  
jūtas drošs. Ir daudz tādu uzņēmumu, kuros telpas izbrīvēša-  
na novatorismam tiek vērtēta kā darba produktivitātes un ko-  
lektīva saliedētības mazināšanās. Lēmumu par zaļo gaismu  
novatorismam nevar pieņemt sasteigti, vienā dienā pēkšņi  
nolemjot: "Tagad mēs te radīsim telpu darbinieku pašini-  
ciativai!" Pēc šāda lēmuma pieņemšanas vadītājam naktis  
vairs nenāk miegs. Dievs vien zina, ko kāds plānprātiņš ša-  
jā brīdī jau savārijis, teiksim, Malaizijā, Čīlē, Zviedrijā vai arī  
jūsu birojā?

Tā kā šādas domas ir tik mokošas, ka nekur neļauj rast  
mieru, tad vairumā gadījumu vadītāji mēdz izšķirties par labu  
stingrai kontrolei un disciplīnai. Iespēja nakti pavadīt ciešā un  
bezrūpīgā miegā ir izteikti spēcīga motivācija. Tomēr jāatzīst,  
ka darba procesā, paļaujoties uz darbinieku novatorismu, nā-  
kas iziet uz zināmu kompromisu.

Nav noliedzams, ka cilvēks, kurš pērk jaunu automašīnu,  
sagaida no tās nevainojamu darbību. Tieši tāpat uzņēmuma  
vadītājs vēlas, lai viņa vadītais uzņēmums ražotu kvalitatīvu  
preci, kurai viņš varētu dot zināmas garantijas. Bez tam viņš  
noteikti vēlas jau savlaicīgi tikt informēts par jebkurām iespē-  
jamajām kļūmēm. Tātad gan automašīnas pircējs, gan vadītājs  
pieprasa zināmas kontroles nodrošinātas garantijas, pirms uz-  
ticēt savu dzīvību (kā tiešā, tā arī pārnestā nozīmē) tikko kā  
iegādātajam braucamrīkam. Šī kontroles nepieciešamība cil-  
vēku apziņā iesakņojusies tik dziļi, ka gandrīz simts gadus bi-  
jusi galvenā dominante mācību literatūrā par vadišanas stila  
problēmām. Grāmatās analizēti visdažādākie finansu kontroles  
īstenošanas paņēmieni, kā arī aprakstītas visdažādākās teori-  
jas un ieteikumi attiecībā uz produktīvu uzņēmuma vadišanas

un kontrolēšanas stilu. Kulmināciju vadībzinības teorija sasniedza divdesmitā gadsimta piecdesmitajos gados, kad modē nāca teilorisma idejas, "zinātniskā vadīšana" un vispārātzītā darba operāciju hronometrāža. Uzņēmumi kā ieguldīto cilvēkresursu un kapitāla apvienojums tika noreducēti līdz mašinizētam veidojumam. Līdz ar to arī tā vadītājs pārtapa par kaut ko līdzīgu mašinistam. Tomēr izrādījās, ka tik absolūtu kontroli pār uzņēmuma darbību ilgi nodrošināt nav iespējams. Uzņēmuma sekmīgas darbības nodrošināšana, izslēdzot novatorisma un grupējumu veidošanās iespēju, apstākļos, kad ikvienu radušos problēmu vajadzēja risināt visaugstākajā tā vadības līmenī, prasīja pārāk daudz spēka.

Tā kā mūsdienās lielākā daļa vadītāju šo situāciju skaidri apzinās, gandrīz ikviens ir par vadīšanas decentralizāciju un lielāku tiesību piešķiršanu jeb, citiem vārdiem sakot, par rīcības brīvības palielināšanu pakļauto struktūru vadītājiem. Bet arī šodien vadītāju vidū atradīsies maz tādu, kuri uzdrošināsies riskēt, atceļot kontroli pavisam.

Vairumā gadījumu to vadītāju bailes un nedrošība, kuri šādu risku tomēr būs uzņēmušies, atklāsies krīzes situācijā. Kad ārkārtīgi strauji atkal notiks pārorientēšanās uz centralizētu vadīšanu, koncentrējot visas vadības sviras pašā visaugstākajā vadības līmeņa centrā. Jo galu galā, pat zem visskaistākajām runām par pašpārvaldi, tiesību un pilnvaru palielināšanu slēpjas nevienam nenoslēpjama patiesība, ka lielākā daļa vadītāju sev uzticas nesalīdzināmi vairāk nekā jebkuram citam, jo tieši viņiem nāksies visā nopietnībā atbildēt par iespējamajām sekām.

Dzīve liecina, ka ar šo dilemmu vadītājiem nākas sastapties, arī risinot ekoloģijas problēmas. To risināšanas gaitā nereti nākas mainīt pārlicību, atzīstot, ka harmonijas nodrošināšana, pieļaujot cilvēku grupējumu veidošanos, varētu sniegt

lielāku drošības izjūtu nekā teritoriālā principa aizstāvēšana un sava gribasspēka demonstrēšana.

Ekoloģija jau pati par sevi ir Piažē izvirzītās adaptācijas mācīšanās process. Ekosistēmu apgūšana, uzņēmumam pielāgojoties jaunai izpratnei par apkārtējās vides mainīgajiem apstākļiem, norisinās nepārtraukti. Izdzīvot šajā pārmaiņu virpulī izdodas tikai tiem uzņēmumiem, kuri pārmaiņām spējuši pielāgoties.

Tagad paskatīsimies, kādam uzņēmumam īsti jābūt, lai šādu mācīšanos īstenotu? Vai tam būtu jābūt spēcīgam un izturīgam, pārākam par citiem uzņēmumiem? Vai arī tam vajadzētu būt pieticīgākam un elastīgākam, izrādot zināmu toleranci un atzīstot arī padoto novatorismu?

## 8

# Tolerants uzņēmums

Dārzniekiem, kuri mērenā klimata zonā audzē rozes, katru pavasari nākas domāt par to, kā tās vislabāk apgriezt. Rožu dārza turpmākais izskats ilgāku laiku būs atkarīgs nevis no atsevišķiem ziedu augšanu veicinošiem faktoriem, bet gan tieši no šī viena dārznieka pieņemtā lēmuma.

Bet dārznieka lēmums savukārt atkarīgs no tā, kādu viņš savu rožu dārzu gribētu redzēt jau nākamajā vasarā. Ja viņš būs nodomājis pārsteigt kaimiņus visā tuvākajā apkaimē ar vislielākajiem un skaistākajiem rožu ziediem, viņam tās vajadzēs apgriezt gandrīz līdz pašai apakšai. Katrā rožu cerā nāksies izgriezt visus dzinumus, atstājot tikai trīs. Katrā no šiem trim dzinumiem dārznieks atstās tikai trīs veidoties spējīgus pumpurus. Lai izaudzētu vislielāko un skaistāko ziedu, tiks nogriezts pilnīgi viss, izņemot vietu, kur attīstīties deviņiem pumpuriem. Šis piemērs raksturo zemu tolerances limeni un ļoti izteiktu kontroles funkciju. Dārznieks liek augam maksimāli likt lietā visus tā rīcībā esošos resursus, lai veicinātu rozes "pamatbiznesa" attīstību, proti, zieda raisīšanu. Jau jūnijā viņa dārzā greznosies daži izcili krāšņi ziedi, radot kaimiņos zaļu skaudību.

Bet, ja pavasaris iegrozīsies nepastāvīgs, aprīļa beigās vai maijā sākumā var nakti uznākt kāda spēcīga salna, un

gandrīz visi rožu stādi nosals, izņemot tikai dažus no spēcīgi apgrieztajiem dzinumiem. Ja salna būs īpaši spēcīga, ja dārzu izbradās brieži vai arī, ja tajā saviesīsies zaļās mušiņas, tad vasarā dārzā neuzplauks vispār neviena roze. Tādā kārtā dārznieks būs zaudējis katra rožu stāda galvenos dzinumus vai arī visu stādu. Neprognozējamās vides apstākļos radikāla rīcība ir visai bīstama.

Tāpēc, ja labi zināms, ka rožu dārzs atrodas vidē, kurā daba var jebkurā brīdī ar to izspēlēt ļaunu joku, un ja dārznieka nolūks ir savas rozes saglabāt ilgus gadus, tad neatliek nekas cits, kā pāriet uz augstas tolerances stratēģiju. Tādā gadījumā dārznieks atstās nenogrieztus vairākus dzinumus, atstājot uz katra no tiem vairākus pumpurus. Viņš var uz rožu dzinumiem atstāt pat tādus pumpurus, kuri jau no pirmā skata sola briedināt pavisam *necilu* ziediņu.

Šādā gadījumā dārzniekam nekad nebūs visā apkaimē skaistākās rozes, bet toties krasi paaugstināsies iespēja, ka viņam tās būs katru gadu. Tā rīkojoties, tiek nodrošināta auga pakāpeniska atjaunošanās. Atstājot arī auga jaunus un vājākos dzinumus, dārznieks nodrošina tiem iespēju izaugt un kļūt spēcīgākiem, lai tie pēc pāris gadiem jau paši varētu nomainīt galvenos dzinumus. Īsi sakot, toleranta rožu apgriešanas stratēģija nodrošina divējādu rezultātu:

- ◆ Ļauj vieglāk pārdzīvot negaidītas ārējās vides pārmaiņas.
- ◆ Nodrošina visa auga nepārtrauktu un pakāpenisku "pārstrukturēšanu".

Tolerances politika vienmēr saistīta ar zināmu līdzekļu "palaišanu vējā". Papildus atstātajiem pumpuriem pieaugot, tie galvenajam dzinumam atņem barības vielas un enerģiju. Bet neprognozējamā vidē tolerances politikas rezultātā spēcīgāks kļūst viss augs.

Tādējādi tiek radīti apstākļi rožu krūma un apkārtējās vides labām savstarpējām attiecībām, neapdraudot auga turpmāko attīstību. Vadītāja samierināšanās ar kontroles pavājināšanos uzņēmuma iekšējās struktūrās nodrošina uzņēmuma (rožu krūma) pastāvēšanu un stabilitāti ilgākā laika periodā.

Tolerances jautājumiem visā uzņēmuma ekoloģijā ierādāma nebūt ne pēdējā vieta. Ar ekoloģiju saprotamas ne tikai attiecības starp uzņēmumu un tā apkārtējo vidi. Tikpat nozīmīgas ir arī uzņēmuma attiecības ar visām tajā ietilpstošajām *personae*, proti, tā atsevišķajiem darbiniekiem, tā pakļautajām struktūrām un meitas uzņēmumiem. Iecietība pret atšķirīgām dzīvības izpausmēm uzņēmuma iekšienē palielina tā spēju pielāgoties, dzīvesprieku un enerģiju, ļaujot pārvarēt stresu un krīzes situācijas.

## Decentralizācija un tolerance

*Shell* grupā veiktajā pētījumā par uzņēmumu ilgmūžību mēs par to paši pārliecinājāmies un nonācām pie secinājuma, ka ilgu mūžu nodzīvojušie uzņēmumi bijuši tolerantī. Lai gan jāatzīst, ka laikā, kad tika veikts pētījums, mēs par tādiem jēdzieniem kā "tolerance" un "pielāgošanās" vēl nemaz nerunājām. Šo terminu vietā mēdzām lietot tādus vārdus kā "decentralizācija" un "diversifikācija". Ilgu mūžu nodzīvojušajiem uzņēmumiem tik ilgi pastāvēt bija izdevies tāpēc, ka tie ļāva notikumiem perifērijā iet savu gaitu. Pārfrāzējot teikto, cilvēkiem tur bija ļauts izvērsties, un katram jaunievedumam, kuram vietējie darbinieki izrādīja dedzīgu atbalstu, no vadības puses netika "uzlikta ķepa" tonnas ķieģeļu smagumā:

Uzņēmumi ir pilnībā izmantojuši decentralizētās struktūras un varas institūcijas. Uzņēmumi nav pastāvējuši uz to, ka jaunā biznesa

iespēju izvēles kritērijam jābūt saistītam ar uzņēmuma sākotnējo biznesu, nedz arī uz to, ka, mainot uzņēmuma darbības virzienu, vajadzētu pastiprināt kontroles funkciju.<sup>1</sup>

Konstatējām, ka ikviens uzņēmums, kurš kopš nodibināšanas bija pastāvējis simts gadus un vēl ilgāk, bija izgājis tik pamatīgu adaptēšanās jeb pielāgošanās skolu, ka vēlāk spēja pilnīgi izmainīt sava galvenā biznesa virzienu. Dažiem uzņēmumiem savas pastāvēšanas laikā nācās to darīt pat vairākas reizes:

◆ Uzņēmums *Booker McConnell* jeb tā dēvētā *Guyanese company* tika nodibināts Anglijā 1900. gadā. Savas pastāvēšanas sākumā tas nodarbojās ar cukura ražošanu Dienvidamerikā. Pēcāk uzņēmums, jau iepriekš paredzot gaidāmo sava pamatbiznesa nacionalizāciju, sāka ieguldīt kapitālu dažādos citos biznesa veidos. Tas uzsāka pavisam jauna veida biznesu veikalu jomā, kuģniecībā un (caur autoru apvienību) pat grāmatu izdošanā. Sabiedrībā ievēribu guvusi Būkera prēmija literatūrā, lai gan paša uzņēmuma korporatīvā identitāte palikusi tikpat kā nezināma.

◆ Uzņēmums *W. R. Grace*, kuru 1854. gadā Peru nodibināja kāds iru imigrants, sākotnēji tirgojās ar *guano* (dabisku augšnes mēslošanas līdzekli). Pēcāk tas savu darbību pārorientēja uz cukura un pārtikas konservu ražošanu, līdz visbeidzot izveidoja *Pan American* aviokompāniju. Šodien uzņēmums savu galveno biznesu izvērsis ķīmiskajā rūpniecībā, lai gan ieņem vadošo vietu arī Amerikas Savienoto Valstu nodrošināšanā ar nieru dialīzes pakalpojumiem.<sup>2</sup>

◆ 1590. gadā kāds Sumitomo ģimenes priekštecis vārdā Riemons Soga Kioto nodibināja vara lietuvu. No šī biznesa Sumi-

tomo ģimene pārorientējās uz tirdzniecību, kuru septiņpadsmitajā gadsimtā nomainīja pret kalnrūpniecību. Deviņpadsmitajā gadsimtā uzņēmums atkal pārprofilēja savu darbību, galvenokārt pievēršoties ražošanas ciklam. Šodien *Sumitomo* apvieno 15 lielus uzņēmumus, kuru darbības lauks ir banku bizness un ķīmiskā rūpniecība.

Domāju, ka nemaldos, apgalvojot, ka lielāko daļu šo radikālo pārmaiņu izraisīja krīzes, ietekmējot pilnīgi visu uzņēmumu, sākot ar galveno biznesu un beidzot ar visiem tā daudzveidīgajiem atzariem. Bet, paraugoties uz uzņēmuma attīstības vēsturi šodienas skatījumā, var teikt, ka tos cilvēkus, kuri uzņēmumu vadīja tajās tālajās dienās, apkārtējā vidē notiekošās pārmaiņas skāra daudz pakāpeniskāk, nekā mums šodien liekas. Dažas no tām iesākumā varēja būt gandrīz nemanāmas pat uzņēmuma iekšējās struktūrās. Bet svarīgi ir tas, ka šo pārmaiņu raisītā uzņēmuma reorganizācija tika īstenota, nezaudējot uzņēmuma korporatīvo identitāti, nedz arī to iekļaujot kāda cita uzņēmuma sastāvā.

Gremdējoties pārdomās par decentralizācijas saistību ar uzņēmuma ilgmūžīgumu, man ienāca prātā, ka šie uzņēmumi bija veidojuši savu vērtību sistēmu un organizatoriskos principus laikā no septiņpadsmitā gadsimta līdz divdesmitā gadsimta sākumam, tātad labu laiku iepriekš, pirms biznesa apritē vispār ienāca tādi jēdzieni kā "diversifikācija" un "decentralizācija". Kā šie uzņēmumi toreiz iztēlojās un veidoja sava uzņēmuma pastāvēšanas politiku? Ko tajos tālajos laikos uzņēmumu īpašnieki un dažāda līmeņa vadītāji domāja par saviem centieniem nostiprināt uzņēmumu no iekšpuses, dažādojot tā darbības virzienus un padarot uzņēmumu jutīgu un reaģētspējīgu uz ārējās vides pārmaiņām?

Nezinu, kā to būtu aprakstījuši *viņi paši*, bet mani radās

pārlicība, ka esmu atradis uz šiem jautājumiem pareizo atbildi. Tādiem uzņēmumiem kā *Booker McConnel*, *W.R.Grace*, *Sumitomo*, *DuPont*, *Mitsui* un *Stora* pielāgoties vides pārmaiņām bija vieglāk tāpēc, ka tiem piemita *tolerance*. Tieši tā bija uzņēmuma galvenā vērtība, kura uzņēmumam ļāva dažādot savu darbību un īstenot decentralizāciju, tai pašā laikā nezaudējot tā vienoto veselumu. Sevišķi uzskatāmi šī *tolerance* izpaudās uzņēmumu attieksmē pret perifēro biznesu. Tā kā tas bija pavisam niecīgs, neievērojams un dažkārt pat šķietami divains, tas daudzos korporatīvajos "rožu krūmos" tiktu bez žēlastības apgriezts, bet minētajos uzņēmumos tika atrasti līdzekļi tā uzturēšanai pie dzīvības, līdz kamēr šis papildu bizness pārtapa par uzņēmuma galveno ienākumu avotu.

Kad *DuPont* nobrieda nepieciešamība pārorientēties uz ķīmisko rūpniecību, *Sumitomo* – uz banku biznesu, bet *W.R.Grace* – uz aviāciju, uzņēmuma iekšienē jau sāka briest priekšnoteikumi tā spējai un gatavībai pieņemt jauno darbības veidu par savu galveno biznesu. Turklāt, tā kā uzņēmums bija pret šiem jaunā biznesa iedīgļiem izturējies tolerantī, to organiskajai izaugsmei no uzņēmuma pamatbiznesa tika paredzēts gan attīstībai nepieciešamais laiks, gan arī vieta. Tādējādi šo iedīgļu klātesamība jau pati par sevi parādīja virzienu, kādā visai uzņēmuma korporatīvajai struktūrai kopumā vajadzētu dabiski attīstīties, lai dotu vislielāko atdevi.

Īsāk sakot, uzņēmuma ilglaicīgu pastāvēšanu vairāku paaužu garumā lielā mērā veicina sistēmas, kuras konkrētā uzņēmuma produktu linijā apzināti ievieš daudzveidību, reizēm pat uz maksimāli īsā laikā iegūstamas peļņas rēķina, un ļauj aktivizēties perifērajam biznesam. Šādas sistēmas ir tolerantas, bet tolerantas sistēmas savukārt izrādās dzīvotspējīgas.

Pirmajā brīdī *tolerance*, kas vērsta uz diversifikāciju, var likties nekādi nesavietojama ar nepieciešamību saliedēties.

Bet, kā jau uzzinājām sestajā nodaļā, tieši diversifikācija ir tā, kas veicina uzņēmuma saliedētību. *Royal Dutch/Shell* spēks slēpjas tieši atšķirībā starp *Deutsche Shell* un *Shell Brazil* nevis to vienādībā. Tieši dažādo ražotāju uzņēmumu atšķirības vairo vienojošā globālā mātes uzņēmuma varenību un ietekmi. Tāpēc pēdējam jābūt īpaši stipram un izturīgam, lai visu šo dažādību spētu sevī ietilpināt un veiksmīgi arī noturēt. Šāda izturība veidojas tikai pakāpeniski garu gadu gaitā. Turklāt tā kļūst iespējama tikai tādā gadījumā, ja atsevišķo pakļauto struktūru (šeit: ražotāju uzņēmumu) mērķi kļūst savietojami ar visa augstāk stāvošā uzņēmuma kopīgo stratēģiju. Šādā situācijā uzņēmums tai pašā laikā spēj sevī pastāvošo daudzveidību izmantot sev visizdevīgākajā veidā.

Kā jau teicu, saliedētai sistēmai jābūt gatavai pārmaiņām un savas darbības dažādošanai. Šādā kontekstā tolerance uzskatāma par visas pastāvošās sistēmas gatavības mēru. Jo lielāka uzņēmuma tolerance, jo vairāk tas spēj absorbēt jaunus cilvēkus un idejas, kuras laika gaitā tiek izkoptas un attīstītas. Tolerance ir dinamisks raksturlielums, jo tās ietekmē mainās uzņēmuma sastāvs. Tam nākas pacietīgi samierināties ar dažādiem cilvēkiem, produktiem un idejām. Tātad būt tolerantam nozīmē būt pacietīgam. Tam vajadzīgs laiks.

Šobrid situācija ir tāda, ka lielais vairums vadītāju toleranci kā vērtību tiecas ignorēt. Nelielie perifērie biznesi netiek uzskatīti par vērā ņemamiem uzņēmuma organizatoriskiem resursiem. Divdesmitā gadsimta septiņdesmitajos gados daudzi uzņēmumi saprata, ka diversifikācijas ceļu uzsākt ir bistami. Gūtā mācība izrādījās tik sāpīga, ka mēs vēl aizvien tā īsti no tās neesam atguvušies. Ar to arī izskaidrojams, kāpēc nepatika pret diversifikāciju ieilgusi turpat vai divdesmit gadu garumā. "Turieties pie tā, ko esat iesākuši!" mums māca. "Neatkāpieties no sava galvenā biznesa!" Un tā uzņēmumu vadītāji

visu uzmanību pievērš tikai un vienīgi savam pamatbiznesam, izslēdzot visus pārējos darbības veidus, ja tie noieta tirgū nestāv pirmajā vai otrajā vietā. Lai gan šajā vispārpieņemtajā tendencē aizvien spēcīgāk sevi piesaka atziņa, ka nolūkā tik nemierīgo tehnoloģisko, politisko, ekonomisko un sociālo pārmaiņu laikmetā izdzīvot uzņēmumam jābūt spējīgam savā darbībā pārorientēties uz pilnīgi jauniem biznesa veidiem. Jā, dotajā momentā uzņēmumam patiesi pilnīgi pietiek ar to pieredzi un zināšanām, kādas tas jau apguvis, bet jau nākamajā brīdī var gadīties, ka ar esošajām jau vairs nepietiek un nepieciešamas pilnīgi jaunas.

Kāpēc gan pēdējais uzņēmumu diversifikācijas raunds izrādījās tik postošs? Sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados lielākajā daļā uzņēmumu pārorientēšanās uz jaunu biznesu notika pēc "diktāta no augšas". Iniciatīva veikt uzņēmuma diversifikāciju nāca no attiecīgā uzņēmuma visaugstākā vadības līmeņa. Tās finansēšanā ar devīzi "Jaunā biznesa attīstībai!" tika ieguldīti milzīgi līdzekļi.

Turpreti tie ilgmūžīgie uzņēmumi, kuri *Shell* grupā veiktā pētījuma gaitā izrādījās visdzīvotspējīgākie, savu darbību un uzņēmuma vērtības palielināšanos bija realizējuši pakāpeniski, turklāt gandrīz vienmēr cenšoties jau iepriekš paredzēt patērētāju vajadzības. Tolaik netika izvirzīta obligāta prasība, lai uzņēmuma jaunais biznesa virziens būtu kaut kādā veidā saistīts ar sākotnējo. Bet pats svarīgākais, manuprāt, ir tas, ka diversifikācija netika nedz uzspiesta, nedz arī īpaši stingri kontrolēta no uzņēmuma vadības puses. Perifērais bizness nereti saņēma ļoti niecīgu finansējumu, dažkārt tam pat nācās sevi finansēt pašam. Vispār ņemot, diversifikācija vienkārši radās un attīstījās dabiskā ceļā, jo uzņēmuma vadība nelika šķēršļus kādas izgudrotāju vai novatoru grupas iniciatīvai uzņēmuma iekšienē veikt eksperimentus un uzņemt paaugstinātu risku.

Pārlūkojot uzņēmumu vēsturiskās attīstības gaitu, atklājās, ka šo uzņēmumu vadītāju tolerances rosinātā perifērā biznesa diversifikācija devusi daudz labāku rezultātu nekā tāda diversifikācija, kas "uzspiesta no augšas". Vai no tā būtu jāsecina, ka uzņēmuma augstākā līmeņa vadības pulsts nebūt nav tā vislabākā vieta, no kuras vajadzētu nākt iniciatīvai? Izņemot, protams, krīzes situācijas. *Shell* grupā veiktā pētījuma rezultātā esam nākuši pie atziņas, ka "normālos" apstākļos augstākā līmeņa vadītājiem vajadzētu ierobežot uzņēmumā ar biznesu saistīto lēmumu pieņemšanu, tam nepieciešamo laiku labāk izlietojot tādu apstākļu nodrošināšanai uzņēmumā, lai labus lēmumus sakarā ar biznesu varētu pieņemt pārējie uzņēmuma darbinieki.

Citiem vārdiem sakot, toleranci iespējams raksturot kā uzņēmuma korporatīvās vērtību sistēmas elementu. Tā var pastāvēt tikai tādā uzņēmumā, kurā cilvēki atzīst nepieciešamību pavērt jauninājumiem ceļu, nodrošinot izgudrotājiem un inovatoriem optimālu darbošanās telpu. Tikko kā minētā iemesla dēļ daži uzņēmumi pilnīgi atsakās no jebkādiem jaunievedumiem. Bet uzņēmumā *Lockheed* izveidotā *skunkworks* sistēma kā arī *3M* un *Motorola* slavenās *sidelines* jeb papildbiznesa atzari pa to laiku jau paguvuši pārtapt par šo uzņēmumu galveno biznesa līniju. Būtībā šajos uzņēmumos apzināti tiek veidotas "kabatas" jeb, citiem vārdiem sakot, atvēlēta organizatoriska telpa, kur rasties jaunievedumiem. Vairumā gadījumu šīs tā dēvētās "kabatas" uzņēmumā tiek turētas stingrā slepenībā. Augstākā līmeņa vadītāji tur strādājošajiem pilnīgi uzticas, ļauj rīcības brīvību, nodrošina tiem izolētību un noslēgtību, lieki netramda un nejaucas šo cilvēku darbā. Tā tas notiek līdz brīdim, kad uzņēmumam tie pēkšņi kļūst vajadzīgi.

## Alegorija par Čīles kartupeli

Dažus gadus pēc tam, kad *Shell* grupā veiktais pētījums bija pabeigts, es ar dažām tā rezultātā iegūtajām atziņām iepazīstināju klātesošos kādās svinīgās pusdienās Sanfrancisko. Viens no viesiem bija Pols Hokens, grāmatas "Nākamības ekonomika" (*The Next Economy*) autors, kurš man izstāstīja līdzību par Čīles kartupeli.

Reiz bijis laiks, kad maksājumu bilance Čīlē pazeminājusies tiktāl, ka valsti kļuva problemātisks ārvalstu valūtas tirgus. Cēlonis neradīja ne vismazākās šaubas: Čīle vairs nespēja sevi nodrošināt ar pašu zemē ražotu pārtiku, tāpēc tā kļuva aizvien vairāk atkarīga no pārtikas preču importa. Tad Amerikas Savienotās Valstis nolēma Čīlei pasniegt palīdzīgu roku un nosūtīja uz turieni pieredzējušus lauksaimniekus, lai tie uz vietas iepazītos ar radušos problēmu.

Lauksaimnieki vispirms ar lidmašīnu devās uz Santjago, bet no turienes taisnā ceļā devās uz Andu kalniem. Andi ir vieta, kas uzskatāma par kartupeļa dzimteni. Bet kartupelim čīliešu ēdienkartē atvēlēta galvenā vieta. Andu kalnieši jau tūkstošiem gadu audzējuši šo lauksaimniecības kultūru augstkalnu apvidos.

Amerikas Savienoto Valstu lauksaimnieki devās tieši uz šiem augstkalnu apvidiem aplūkot kartupeļu laukus. Būdami ārkārtīgi neregulāras formas, tie lielākoties bija piekļāvušies kalnu nogāzēm un bija bērtin piebārstīti ar laukakmeņiem. Lauksaimnieki pārsteigti atklāja, ka katrā laukā augs vismaz desmit dažādas kartupeļu šķirnes. Kartupeļi bija gan apaļi un garenī, gan sarkani, balti un zili. Bet visvairāk zinātniekus izbrīnīja tas, ka zem dažiem ceriem bija ļoti daudz kartupeļu, bet zem citiem – tikai pāris bumbuļu. Viņuprāt, kartupeļu audzēšana notika ārkārtīgi neproduktīvi.

Pienāca ražas novākšanas laiks. Atsūtītie lauksaimnieci-

bas eksperti arvien vairāk pārliecinājās par savu sākotnējo nojautu pareizību. Viņi pamanīja, ka veids, kā zemnieki novāc ražu, robežojas ar galēju slinkumu. Par kaut kādu sistemātisku tur vispār nebija ne runas. Daudzi no augiem, kuri auga neregulāri veidoto lauku stūros un nomaļākajās vietās, vispār netika aiztikti, bet pamesti augam savā vaļā. Uz to laiku lauksaimnieku grupa jau bija savākusi visu nepieciešamo informāciju, lai varētu uzrakstīt pārliecinošu ziņojumu. Tika izmantoti portatīvie datori. Veiktie aprēķini pārliecinoši parādīja, ka rūpīgāka stādāmā materiāla izvēle, ražīgāku kartupeļu šķirņu ieviešana un sistemātiska stādījumu kopšana un ražas novākšana varētu gadskārtējo kartupeļu ievākumu paaugstināt par veseliem 15 procentiem. Tā kā šis skaitlis atbilda pārtikas produktu ražošanas samazināšanās rādītājam valsti, lauksaimniecības eksperti jutās savu darbu godam paveikuši un sēdās lidmašīnā, kas tos nogādāja atpakaļ Amerikā.

Bet lauksaimniecības ekspertu ieteikums izrādījās maldīgs. Lai cik zinātniska arī bija šo lauksaimnieku attieksme pret savu darbu, tā ne tuvu nevarēja sacensties ar Andu kalnu vietējo iedzīvotāju vairāku tūkstošu gadu laikā uzkrāto kartupeļu audzēšanas pieredzi.

Čiles zemnieki, kuri visu mūžu bija nodzīvojuši kalnos, zināja, ka to ierīkotos kartupeļu stādījumus ik mirkli apdraudēja visdažādākā rakstura briesmas. Pavasarī kādu nakti varēja uznākt spēcīga salna, savukārt, vasarā kartupeļus varēja sagrauzt kāpuri. Uz kartupeļu lakstiem varēja uzmetties miltrasa, pirms vēl bumbuļi vispār paguvuši aizmesties. Vai arī tie varēja apsalt tāpēc, ka pārāk ātri pienākusi ziema. Daudzu gadu gaitā šīs nelaimes ne reizi vien bija zemniekiem sagādājušas ievērojamus zaudējumus.

Kad atgadījusies kārtējā nelaime, zemnieki dodas uz savu kartupeļu lauku un rūpīgi to pārmeklē. Viņi vērigi apska-

Tēlaini runājot, tā vietā, lai kartupeļus audzētu atklātā laukā, kā to dara zemnieki Andu augstkalnu apvidos, neieciešamie uzņēmumi tos audzē siltumnīcas apstākļos. Bet siltumnīcā dārznieks pats nosaka tādus augu attīstībai nepieciešamos faktorus kā siltums, apgaismojums, mēslojums un gaisa mitrums, tos nodrošinot divdesmit četras stundas diennaktī. Ar laiku arī netoleranto uzņēmumu vadītāji tāpat kā dārznieki iemācās atrast visoptimālākās un produktīvākās metodes kartupeļu audzēšanai kontrolētos vides apstākļos. Te lielā mērā notiek mācīšanās asimilējoties. Šo terminu lietoja Piažē, lai apzīmētu tādu informācijas iegūšanas veidu, kurš notiek, nemainot ne savu domāšanas veidu, ne rīcību. Tādējādi vadības struktūras ar laiku iegūst pastiprinātu reaģētspēju sev pazīstamos apstākļos, bet šādā gadījumā nenotiek tikpat kā nekāda mācīšanās pielāgojoties jeb, citiem vārdiem sakot, uzņēmuma darbības pārstrukturēšana, lai piemērotos apkārtējās pasaules izmaiņām.

Kamēr ārpusaulē nekas nemainās, uzņēmums neapšaubāmi plaukst un zeļ. Jāatzīst, ka augsts tolerances līmenis tomēr vienmēr saistīts ar paaugstinātiem izdevumiem. Tas arī izskaidro, kāpēc uzņēmums, kura vide tiek stingri kontrolēta, ir tik maz motivēts atvērtības un tolerances virzienā. Šādam uzņēmumam var arī palaimēties visu savu mūžu nodzīvot stabilā ārējā pasaulē, kur tirgus attiecības saglabājas pietiekami labvēlīgas, lai uzņēmums varētu realizēt savu produkciju vai pakalpojumus.

Tomēr, videi savu stabilitāti zaudējot, rodas nepieciešamība apgūt jaunas zināšanas. Uzbūvētā siltumnīca sāk krakšķēt visos stūros, jo ļoti jūtāmā veidā sevi piesaka ār pasaule ar visu tās norišu neprognozējamību. Vadītājam neatliek nekas cits, kā vien sākt audzēt kartupeļus tā, kā to dara Andos. *Shell* veiktā pētījuma rezultāti attiecībā uz visilgdzīvojošākajiem uz-

ņēmumiem liecina, ka šādos apstākļos daudz piemērotāks ir tāds uzņēmuma vadišanas stils, kas vērsts uz diversifikāciju un atvērtību.

## Kā rīcības brīvību sabalansēt ar kontroli?

Kāpēc uzņēmumam ir tik grūti pārslēgties no viena veida biznesa uz tā dažādošanu? Kāpēc vadītāji šādai biznesa orientācijas maiņai tik izteikti pretojas pat tad, kad paši ļoti labi apzinās toleranta uzņēmuma priekšrocības?

Kāds varētu iebilst, ka vadītāji dod priekšroku viena veida biznesam tāpēc, ka tādā veidā nepārtraukti tiek nodrošināts tūlītējs rezultāts. Un pat tad, kad vadītāji ļoti labi zina, ka šie pagaidām optimālie rezultāti ir pārejoši, jo iegūti uz uzņēmuma ilgmūžīgas pastāvēšanas rēķina, viņi tik un tā izvēlas tūlītēju atdevi, kuru uzskatāmi raksturo tikami skaitļi. Šādu iebildi iespējams viegli atspēkot. Kā jau iepriekš minēju, nokļūstot krīzes situācijā, uzņēmuma dabiska reakcija ir centralizētas saimniekošanas sistēmas ieviešana, ātra lēmumu pieņemšana un rasto risinājumu "uzspiešana no augšas".

Tāpēc man personiski šķiet, ka te slēpjas kas vairāk, proti, vadītāju negatīvās attieksmes pret toleranci dziļākais cēlonis sakņojas dilemmā, kuras priekšā tie atrodas. Kas uzņēmumam nepieciešams vairāk – stingra kontrole, par kādu jau runājām 7. nodaļā, vai arī brīvība un tolerance? Abas minētās izvēles iespējas vienādi vēlamas, kaut pirmajā mirklī šķiet savstarpēji viena otru pilnīgi izslēdzošas. Brīvība un tolerance uzņēmumam būtu nepieciešama, lai tas paaugstinātu savu spēju mācīties. Bet kontrole savukārt būtu nepieciešama, lai uzņēmumu saliedētu.

Kad izvēle ilgāk vairs nav atliekama, lielākā daļa vadītāju izvēlas kontroli. Atklāti sakot, vairumam uzņēmumu atlaist kontroles grožus vaļīgāk ir emocionāli grūti. Vadītāji, pēc savas dabas būdami aktīvi un pieraduši redzēt darbu padarītu, tiecas paļauties vairāk uz sevi nekā uz citiem. Zemapziņā viņi vienkārši jūtas aicināti parādīt savu varu un noteikšanu, baidoties no tā haosa un nenoteiktības, kāds uzņēmumā varētu rasties, vadības grožus atlaižot vaļīgāk. Viņiem liekas, ka, ļaujot darbiniekiem vaļu, tie darīs visu, kas vien ienāks prātā, un uzņēmums no tā tikai cietīs.

Tomēr, jo mainīgāka un neprognozējamāka kļūst ārējā pasaule, jo uzskatāmāk atklājas stingrās kontroles negatīvie aspekti. Tādas vadības politikas īstenošana, kura balstīta uz stingru iekšējo un ārējo kontroli, ir smags slogs tiem nedaudzajiem augstākā līmeņa vadītājiem, kuri patiešām "domā ar galvu". Lēmumu pieņemšana uzņēmumā kļūst izteikti ierobežota, jo galavārds visos svarīgākajos jautājumos pieder vieniem un tiem pašiem nedaudzajiem īpaši drošajiem un uzticamajiem cilvēkiem. Te isti vietā ir visiem labi zināmais teiciens, ka "pudeles kakliņš vienmēr atrodas augšgalā". Parasti šī galvenā dilemma tiek ietverta isti hamletiskā jautājumā: centralizēties vai decentralizēties? Mūsdienās gandrīz ikviens balso par decentralizāciju, bet tikai nedaudzi uzdriekstas atļauties tādā gadījumā nenovēršamo risku zaudēt kontroli pār uzņēmumā notiekošo. Tas izskaidro, kāpēc racionālām diskusijām par nepieciešamību centralizāciju aizstāt ar decentralizāciju tik reti seko arī tikpat racionāli lēmumi. To vietā vadītāji tiecas pieņemt automātiskus lēmumus, vienā brīdī pēkšņi uzņemot kursu uz brīvību, bet jau nākamajā brīdī tikpat pēkšņi atkal ieviešot kontroli. Un tā šis svārstības nemitīgi turpinās, brīžiem nosveroties uz vienu, bet brīžiem – otru pusi.

Visu šo minēto iemeslu dēļ pieņemt lēmumu paredzēt

īpašu vietu pašā uzņēmumā iespējamai domu novatorisma stimulēšanai un attīstībai nekad nenākas viegli. Atrisināt dilemmu starp toleranci un kontroli iespējams vienīgi tajā gadījumā, ja tiek atrasts veids, kā *abus šos pretpolus* samierināt. Cilvēkiem jāparedz vieta, kur nodarboties ar eksperimentiem un izmēģināt jaunieveduma risku. Bet tai pašā laikā eksperimentētājiem tomēr nevar atļaut uzņēmuma organizatorisko mērķu rēķina darīt visu, kas vien ienāk prātā. Tātad skaidrs, ka uzņēmumam nepieciešami gan cilvēki, kuri pilnvaroti darboties patstāvīgi, gan efektīvi realizēta kontrole.

## Kā toleranci īstenot?

Jums kā uzņēmuma vadītājam zināms, ka īstenot kontroli nozīmē samazināt vienas saražotās vienības pašizmaksu. Turpretī piešķirt ricības un lēmumu pieņemšanas pilnvaras kādam citam nozīmē saražotās produkcijas daudzumu uz vienu izdevumu vienību palielināt. Labi vadīt uzņēmumu nozīmē ievērot *abus šos principus*. Svarīgi ir tas, kādu mērķi uzņēmums sev uzstāda: vai īstenot *abus šos principus* vienlaicīgi, vai arī pieņemt svārsta principu, proti, kādu laiku prioritāti piešķirt kontrolei, pēcāk to atdodot tolerancei un otrādi.<sup>4</sup> Man jāsaka, ka svārsta princips ilgākā laika periodā var izrādīties uzņēmumam liktenīgs.

Īstenot dzīvē vienā un tajā pašā laikā divus pretrunīgus mērķus nav viegli. Tāpēc nevajadzētu brīnīties, ka, atrodoties šādās "šķērēs", dažkārt laika gaitā tiek rasti risinājumi, kurus par tādiem var dēvēt tikai nosacīti. To sauc par "stratēģisko plānošanu". Izklusās jau gluži pieņemami. Ja ir stratēģija, kurā skaidri redzama uzņēmuma virzība, tad par kontroles vājināšanos nav pārāk jāraizējas. Cilvēkiem nevar ļaut turpināt darīt

savu darbu, nodrošinot tos ar brīvību un dzīves telpu, jo atbilstoši vispārpieņemtajam viedoklim uzņēmuma vadībai ir pienākums kontrolēt tā virzību un mērķi.

Uz stratēģiskās plānošanas trūkumu izpausmēm nemaz nebija ilgi jāgaida. Henrijs Mincbergs savā darbā "Stratēģiskās plānošanas uzplaukums un lejupslide" (*The Rise and Fall of Strategic Planning*) raksta, ka pirmie stratēģiskajai plānošanai adresētie pārmetumi parādījās ap 1973. gadu, sasniedzot kulmināciju divdesmitā gadsimta septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados. Kaut gan stratēģiskās plānošanas aizstāvji norādīja arī uz nedaudzām veiksmēm. Neveiksmīga stratēģiskā plānošana izrādījās arī militārajā sfērā, jo Vjetnamas kara neveiksmīgajā iznākumā daļēji tika vainota Roberta Maknamaras izstrādātā Plānotā budžeta programmēšanas sistēma jeb PBPS (*Planning-Programming-Budgeting System*).<sup>5</sup>

Nav noliedzams fakts, ka jēdziens "stratēģija" nereti tiek nepareizi interpretēts. To nevajadzētu uztvert kā lietvārdu, jo stratēģija nav dokuments, ar kuru uzņēmums spiests rēķināties. Tādējādi ir nepareizi teikt: "Mums ir šāda stratēģija." Tad jau drīzāk "stratēģiju" vajadzētu uztvert kā darbības vārdu, jo stratēģija ir kaut kas tāds, ko mēs būtībā *darām*, nevis tas, kas mums ir.

Viena lieta, ko uzņēmuma vadība tajā patiešām var darīt, ieturēt kursu vajadzīgajā virzienā. Tā ir ļoti populāra koncepcija gan literatūrā par vadišanas jautājumiem, gan pašu vadītāju vidū. Atbilstoši šai koncepcijai stratēģija jeb stūrēšana ir vadišanas māksla. Ar to domātas ikdienā īstenojamās uzņēmuma vadišanas aktivitātes tādā virzienā, kurš nodrošinātu gan visa uzņēmuma kopumā, gan tajā ietilpstošo struktūru tālāko attīstību sevis galīgas pilnveidošanas un pašizteiksmes virzienā. Henrijs Mincbergs to ievēroja jau 1973. gadā. Savā darbā "Vadišanas darba būtība" (*The Nature of Managerial*

Work) viņš raksta, ka tie vadītāji, kurus viņš pats bija vērojis darbībā, reti kad izlēma, kā rīkoties, sēžot pie rakstāmgalda un domās abstrahējoties no tiešajiem darba pienākumiem. Viņu "stratēģijas", gluži otrādi, izauga no vadītāja ikdienas darba ritmā veicamajiem uzdevumiem.<sup>6</sup>

Bet tagad parunāsim par stratēģijas un stūrēšanas mākslu tādā uzņēmumā, kurā tolerance atrodas ar kontroli līdzsvarā. Tiklīdz kāds ierunājas par stūrēšanu, prātā nāk tās saistība ar kuģošanu. Daudzi apspriežu vadītāji savās runās lieto tādas frāzes kā "pārļaut vētru", "mainīt halzi" un "uzņemt kursu". Pirmajā brīdī salīdzinājums ar kuģi liekas diezgan veiksmīgs. Uzņēmumā tāpat kā uz kuģa darbojas stingri noteiktu komandu struktūra, kur katram tās loceklim uzticēts savs konkrēts uzdevums. Daži komandas locekļi atbild par mašintelpu, citu pienākumos ietilpst pacelt enkuru un uzvilkt buras. Boss, kuģa gadījumā kapteinis, rūpējas par to, lai uz kuģa tiktu īstenota kontrole un disciplīna nolūkā panākt, lai kuģis un tā komanda darbotos vienā ritmā. Domāju, nevienam neradīsies šaubas, ka kapteinis ir kuģa boss.

Šajā līdzībā kuģis jeb uzņēmums ir ražošanas līdzeklis, uz kura atrodas cilvēki. Tas kuģo no vienas vietas uz otru, nodrošinot peļņu kuģa īpašniekam. Kuģis kā tāds savā ilglaicīgumā nav ieinteresēts. Uz īsta kuģa, uz kura pastāv stingri iekšējās kārtības noteikumi, nav pieļaujams, ka kapteiņa pirmajam palīgam vai arī bocmanim būtu ļauts patvarīgi mainīt halzi vai kuģa uzņemto kursu. Ja viņi to darītu, uz kuģa sāktos haoss un anarhija. Rezultātā kuģis viegli varētu uzskriet uz klintīm. Kapteinim, protams, kopā ar savu pirmo palīgu pienāktos apsēties un parunāt par brauciena galamērķi kā arī par ceļā paredzamajām grūtībām. Kapteinis varētu aprunāties pat ar stūrmani. Un tomēr pilnīga atbildība par visu kuģi un braucienu gulstas tikai uz kapteini. Turklāt kapteinis ļoti labi apzinās, ka

dodas šajā braucienā ar kuģi tikai tāpēc, ka kāds ir pieņēmis lēmumu sūtīt tieši to kuģi uz tieši to ostu. Un šis “kāds” ir kuģa īpašnieks.

Turpretī dzīvīgais uzņēmums ir dzīva būtne. Tas dzīvo savu mūžu no piedzimšanas brīža līdz nāves stundai, tiecoties likt lietā un pilnveidot savu potenciālu. Uzņēmumam *nav neviena, kas to stūrētu*. Tā vietā, atšķirībā no kuģa, dzīvīgais uzņēmums virzās uz priekšu soli pa solim. Katram pieņemtajam lēmumam seko ricība. Tālāk tiek vērtēta šīs ricības efektivitāte, un nākamajā dienā uzņēmums sper jau nākamo soli. Trešajā nodaļā runājam par to, ka uzņēmums veido atmiņas par nākotni, lai tās izmantotu turpmāko lēmumu pieņemšanā. Pirms spert nākamo soli, uzņēmums apstājas un padomā, lai nolemtu, kur pašreizējās situācijas kontekstā izdevīgāk likt kāju. Uzņēmuma ceļā nav ne karšu, ne kāda cita ceļamērķa, izņemot nāvi.

Šāds uzņēmums apzinās, ka dotajā momentā spēj izdarīt tikai ļoti noteiktas aktivitātes. Šī ricības ierobežotība samazina arī to iespējamo vietu skaitu, kur uzņēmums attiecīgajā brīdī varētu nolikt kāju. Uzņēmumam gan varētu būt arī kāds vēl neizmantots potenciāls iespējamai ricībai nākotnē. Liekot lietā un pilnveidojot šo neizmantoto potenciālu, vietu skaits, kur kāju būtu iespējams novietot nākotnē, palielinātos.

## Uz kuriem mēs stūrējam?

Kā lai uzņēmumu nostūrē šādā virzienā, neizraisot anarhiju? Ja esat vadītājs, jums varētu palīdzēt šāda dzejnieka Makado dzejas rinda:

Dzīve ir ceļš, kuru iespējams veikt, tikai soļojot.<sup>7</sup>

Es šajā rindā saklausu vislielāko mācību, kādu saistībā ar

plānošanu un stratēģiju savā dzīvē esmu guvis. Paraugoties atpakaļ, ceļā uz pašreizējo situāciju noietais ceļš izēmējas ļoti skaidri. Bet šī ceļa veidotājs bijāt jūs pats. Un priekšā ir viens vienīgs kartē neatzīmēts tuksnesis.

Uzņēmums netiek vadīts uz jau iepriekš skaidri zināmu ceļamērķi. Jūs uzmanīgi veicat soli pa solim, virzoties tālāk nezināmā nākotnē. Uz priekšu neved neviens ceļš, neviena taciņa. Padomājot dziļāk, tā patiesi ir vienīgi soļošana, kas ceļu izēmē, ļaujot noiet līdz galam, un nevis ceļš ir tas, kas liek doties uz priekšu.

## Kas savās rokās tur stūri?

1994. gadā avīze *Financial Times* rakstīja par Anglijā piekto lielāko būvuzņēmumu, būtībā krājaizdevu sabiedrību, kurš veselus 18 mēnešus bija pastāvējis bez vadītāja. Tas apstākļi, ka uzņēmumā trūkst vadītāja, pēc dažu baņķieru un finanšu ekspertu domām, varēja ietekmēt sabiedrības uzticības reitingu. Tomēr, neraugoties uz to, rakstā paustā atziņa bija šāda: "Pašreizējā uzņēmuma vadība tiek īstenota pat vēl labāk nekā nevainojami."<sup>8</sup>

Visu šo laiku uzņēmumu bija vadījuši tā finanšu direktors, komercdirektors un informāciju sistēmas vadītājs. Šis triumvirāts strādāja ciešā sadarbībā ar pārvaldības komiteju desmit cilvēku sastāvā un tās priekšsēdētāju, kurš ar minētā uzņēmuma lietām nodarbojās divas dienas nedēļā. Pastāvot un darbojoties bez tiešas vadības, šis uzņēmums 1993. gadā palielināja savus ienākumus par 22 procentiem, bet 1994. gada pirmajā ceturksnī – par 37 procentiem. Lūk, ko šai sakarā rakstīja *Financial Times*: "Jo ilgāk šāda situācija turpināsies, jo biežāk Leeds direktoriem varētu rasties jautājums, ko gan vēl uzņēmuma labā iespētu darīt tā vadītājs."<sup>9</sup> Nenoskaidrots būtībā

palika tikai viens vienīgs jautājums: "Konkurenti atzīst, ka [triumvirāts], visa uzņēmuma darbinieku atbalstīts, rīkojies ļoti kompetenti, bet uzņēmumam pietrūkst kopīgas stratēģijas."<sup>10</sup>

Vajadzētu uzmanīgi padomāt par šo pēdējo faktoru. Kāpēc uzņēmumā vajadzētu pastāvēt stratēģijas problēmai? Bija taču ļoti zināms, ka uzņēmumam tāda bija. Turklāt tā nemitīgi attīstījās. Ja tā nebūtu, tad uzņēmums pusotru gadu nebūtu varējis pastāvēt un pieņemt lēmumus. Citiem vārdiem sakot, šim konkrētajam uzņēmumam, lai izstrādātu stratēģiju, vadītājs nebija nepieciešams.

Atklāti sakot, vadītāja ienākšana uzņēmumā tai brīdī varētu pat izrādīties negatīva. Jauna uzņēmuma vadītāja, kurš, jādodomā, ienāktu tajā no ārienes, viedoklis par uzņēmuma turpmākās attīstības iespējām noteikti atšķirtos no jau esošā. Šāds vadītājs, izmantojot tā rokās koncentrēto varu, varētu uzņēmuma uzņemto kursu uz plaukstošu un ienesīgu darbību pavērst diametrāli pretējā virzienā. Tādējādi viss, ko viņš varētu sasniegt, būtu vienīgi ienest neskaidrību visādā citādā ziņā ļoti nostādītā uzņēmumā.

Šī stāsta morāle ir pilnīgi skaidra. Uzņēmumam nav viennozīmīgi nepieciešama viena vienīga roka, kura grozītu stūresratu. Varas vienpersoniska izmantošana uzņēmuma vadīšanā ne vienmēr ir tam labvēlīga. Tās spēkos ir samazināt to uzņēmuma smadzeņu potenciālu, kurš par prioritāru uzskata uzņēmuma darbības plānošanu kā nemitīgu mācīšanos, un tas jau nozīmētu visai nopietnu maldīšanos.

Nav mazums tādu uzņēmumu, kuri līdzinās minētajai krājaizdevu sabiedrībai. Ikvienam no tiem, protams, var būt savs galvenais vadītājs, kurš veido stratēģiju un nosaka uzņēmuma turpmākās attīstības politiku. Bet pašu būtiskāko lēmumu pieņemšana notiek izkliedēti, tolerantā vidē, kur plānošana balstīta uz mācīšanos.

## Konteksta veidošana kā alternatīva stūrēšanai

Visos uzņēmumos, izņemot pašus mazākos, un visās situācijās, izņemot krīzes situācijas, gudru rīcību raksturo ļoti uzmanīga attieksme pret uzņēmuma vadišanas stilu, kas orientēts uz aktīvu rīcību. Tas, protams, nenozīmē atteikšanos no jebkādas vadības un hierarhijas uzņēmumā. Vadišana ir nepieciešama, bet tai, nosakot uzņēmuma tālākās attīstības ceļu un dodot impulsu aktīvai rīcībai, nekādā ziņā nebūtu ierādāma pati labākā vieta pie spoguļa.

Tikai pats uzņēmums kā atsevišķs veselums ir tas, kurš veic dzejnieka Makado tēloto ceļu pašā iešanas procesā. Un uzņēmumam kā vienam veselam un vienotam organismam ir "jāiztausta" apkārtējā pasaule, lai izlemtu, kur un kad spert nākamo soli. To darot, izmantot visu iespējamo un pieejamo smadzeņu potenciālu nebūt nav viegli.

Māksla vadīt jeb, citiem vārdiem sakot, virzīt cilvēku grupējumu pa izvēlēto ceļu nozīmē veidot tādu kontekstu, kurā pārējiem uzņēmuma dažādo līmeņu darbiniekiem veikt sev uzticētos pienākumus.

Šis redzējumu, secinājumu izdarišanas, izlemšanas un rīkošanās cikls, protams, ir tas pats nepārtrauktās mācīšanās cikls, par kuru jau runājām ceturtajā nodaļā. Šādā aspektā stratēģija uzskatāma vienkārši par uzņēmuma mācītiesspējas attīstību. Uzņēmuma spēja mācīties ātrāk un labāk, nekā to dara konkurenti, nodrošina tam šajā konkurencē ievērojamas priekšrocības.

Augstākā līmeņa vadītāju pienākums ir nodrošināt šo kontekstu un ar to saistītās norises, lai visa uzņēmuma rīcībā esošo smadzeņu potenciālu nemitīgi papildinātu ar jaunām

zināšanām. Turpreti šīs norises izplānot un īstenot dzīvē ir vidējā posma vadītāju pienākums, kuru nevar uzticēt kādam citam. Reičela Bodla savā ziņojumā par uzņēmumu darbību apkārtējās pasaules pārmaiņu laikā apraksta tās prasības, kādas mainīgā vide tiem izvirza. Viņasprāt, jaunās vadīšanas formas ietver sekojošo:

- ◆ Demonstrēt vēlēšanos ieviest uzņēmumā jaunu, atvērtu, mazāk formālu un ne tik hierarhiski reglamentētu vadības stilu, ļaujot padotajiem lielāku rīcības brīvību.
- ◆ Dot uzņēmuma darbiniekiem laiku apzināties un pieņemt pārmaiņu neizbēgamību.
- ◆ Aicināt padotos nebaidīties riskēt, nesodot tos par mācīšanās laikā pieļautajām kļūdām.
- ◆ Iztikt bez autoritātēm un atcelt hierarhiju, lai mācīšanos padarītu iespējamu.
- ◆ Nodrošināt nepieciešamo atgriezenisko saikni.
- ◆ Radīt komandu darbam labvēlīgu vidi.<sup>11</sup>

To visu īstenot uzņēmuma vadībai palīdz plānotāji. Ja vadīšanu uzskata par mācīšanās procesu, tad plānotāji palīdz šo procesu tikai nodrošināt, un neko vairāk. Jebkurš mācīšanās process sākas ar uztveri. Plānotāji var uzņēmumu pamudināt biežāk paraudzīties uz to, kas notiek tuvākā un tālākā apkārtnē. Viņi palīdz uzņēmuma mācīšanos veidot apzinātu, kā arī iesaistīt tajā iespējami lielāku smadzeņu potenciālu. Plānotāji var izstrādāt metodes, ar kuru palīdzību iespējams noteikt, cik lielā

mērā viena atsevišķa darbinieka individuālā radošā iniciatīva iekļaujas visa uzņēmuma kopīgajās zināšanās, pirms ceļā tiek sperts nākamais solis.

Tātad, ja stratēģija ir tas, ko cilvēki *dara*, esmu nešaubīgi pārliecināts, ka šī darīšana patiesībā veido nevis uzņēmuma stūrēšanu, bet gan mācīšanos. Mācīšanās iestrādāšana visa uzņēmuma stratēģiskajā attīstībā galu galā arī nosaka to lomu, kāda uzņēmumā ierādāma scenāriju plānošanai, par kuru jau runājām trešajā nodaļā. Scenāriju plānošana mācīšanās procesu un pieredzes apmaiņu padara par nepieciešamību visā uzņēmumā. Kad mācīšanās tiek īstenota visā uzņēmumā, tas var atļauties perifēro aktivitāšu dažādošanu uztvert toleranti, tāpēc ka jau pats mācīšanās process kā tāds uzņēmumu saliedē. Tieši tāpēc zūd nepieciešamība pēc stingras vadības kontroles "no augšas".

## 9

# Korporatīvā imūnsistēma

Neraugoties uz to, ka dzīvīgam uzņēmumam būt tolerantam ir vitāli svarīgi, tolerancei un atklātībai piemīt arī vairāki negatīvi aspekti. Tas nav tas, ko lielākā daļa vadītāju iedomājas sakarā ar toleranci. Šiem trūkumiem nav nekā kopīga ar kontroles zaudēšanu uzņēmuma iekšienē, nedz arī ar produktivitātes samazināšanos. Uzņēmumam tāpat kā cilvēkam ir sava imūnsistēma, un, kad tā vairs nespēj tikt galā ar tolerantā uzņēmumā valdošo atvērtību, stress, ko izjūt viss uzņēmums kopumā, sāk to apdraudēt.

Cilvēka organismā imunitāti nodrošina tā asins sastāvu veidojošās šūnas. Imūnsistēmas uzdevums ir nodrošināt līdzsvaru starp pašu organismu un vielām, kuras tajā iekļūst no apkārtējās vides. Imūnsistēmas aktīvās šūnas spēj šos ienācējus identificēt un nepieciešamības gadījumā izstrādāt organismā antivielas, kuras spēj organismu pret iebrucējiem aizstāvēt. Jo imūnsistēma spēcīgāka, jo vairāk organisms spēj pretoties dažādo baktēriju, vīrusu, sēnišu un parazītu postošajai iedarbībai. Šos iebrucējus nekas nekavē brīvi iekļūt organismā. Neviens tos nemēdz arī sistemātiski katrā iekļūšanas reizē iznīcināt. Imūnsistēma šo vielu atrašanos organismā vienkārši uzmana.

Francisko Varela imūnsistēmas darbību apraksta šādi. Dodoties ar lidmašīnu, piemēram, no Ņujorkas uz Riodežanei-

ro, cilvēks savu ķermeni nostāda starp divām pilnīgi atšķirīgām molekulārā līmeņa vidēm, no kurām katrā sastopami krasi atšķirīgi mikroorganismi, to skaitā vīrusi, baktērijas un sēnītes. Izkāpjot no lidmašīnas Riodežaneiro lidostā, cilvēka imūnsistēma sāk mobilizēt jaunas šūnas no tās nepārtrauktās limfocītu plūsmas, kuru cilvēka organisms ģenerē mugurkaulā, un ar asinīm iznēsā pa visu organismu. Dažām no šīm potenciālo antivielu šūnām atkarībā no jaunās molekulārā līmeņa vides, kur cilvēks nonācis, visai drīz var nākties sākt aktīvi rīkoties.

Katru dienu cilvēka imūnsistēma mobilizē aptuveni 20 procentus jaunu šūnu no visu sistēmā ietilpstošo šūnu kopskaita. Bet cilvēka organisms šūnu mobilizēšanas laikā atjauno līdzsvaru ar nepazīstamajiem mikroorganismiem, kuri organismā iekļuvuši no Riodežaneiro atmosfēras. Tas, Varelas vārdiem runājot, cilvēka imūnsistēmu padara izteikti atvērtu un, līdz ar to arī ļoti labi noskaņotu uz mācīšanos.<sup>1</sup>

Diemžēl cilvēka imūnsistēma spēj tikt galā tikai ar ierobežotu mikroorganismu skaitu. Katra organisma tolerancei jeb pacietībai ir sava galējā robeža. Iedomāsimies uz mirkli, ka esam nokļuvuši vidē, kur vairāk nekā divdesmit procenti mikroorganismu ir cilvēka organismam pilnīgi nepazīstami. Vai arī iedomāsimies, ka mūsu organismā iekļuvusi kāda sevišķi indīga viela. Tādā gadījumā no ār pasaules iebrukušais mikroorganisms var būt tik daudzskaitlīgs vai spēcīgs, ka pārmāc cilvēka organisma imūnsistēmas spēju mācīties.

Tagad organisms ir inficējies. Tā vietā, lai mācītos un jaunās molekulas pievienotu, imūnsistēmai tās jāatraida. Lai padarītu iebrucēju uzturēšanos organismā neizturamu, imūnsistēma paaugstina cilvēka ķermeņa temperatūru un ražo ķermeņa antivielas, kuras spēj ar iebrucēju tikt galā.

Tādā veidā cilvēka organisms, nemaz tam īpaši negatvojoties, ir iegājis jaunā darbības režīmā, proti, uzsācis aktīvu

pretošanos uzbrukumam. Nevarētu teikt, ka šī stadija cilvēkam būtu patikama. Cilvēkam ir drudzis, viņu māc nogurums, moka galvassāpes un traucējumi gremošanas sistēmā. Nepazīstamu mikroorganismu iekļūšanai organismā var būt arī daudz nopietnākas sekas. Paša organisma pretošanās svešo mikroorganismu ietekmei var būt tik spēcīga, ka līdzsvars tiek izjaukts, kā rezultātā var iestāties šoks vai pat nāve.

Šāda notikumu attīstība iespējama ne tikai cilvēka organismā, bet arī uzņēmumā. Arī uzņēmuma veselību nepārtraukti apdraud uzbrukumi gan no tā iekšienes, gan ārpasaules. Uzbrukumi nāk no tiem atsevišķajiem cilvēkiem, vai to grupējumiem, kuri nevēlas sevi uzskatīt par daļu no visa kopīgā uzņēmuma. Viņiem uzņēmumā ir pašiem savi savtīgi mērķi. Un nepavisam nav svarīgi, cik godājami vai diskreditējoši tie ir, jo uzņēmuma veselība tiek apdraudēta jebkurā gadījumā.

Uzņēmuma iekšienē bīstami var izrādīties to cilvēku grupējumi, kuri īstenībā nemaz nav uzņēmumam piederīgi. Viņi tā var uzskatīt paši, vai arī būt šādu statusu ieguvuši, jau stājoties darbā. Viņi atrodas uzņēmuma iekšpusē un ļoti labi pārzina tā struktūru un darbību. Tās ir "rokas", kuras darbina mašīnas, bet viņi nav daļa no paša uzņēmuma.

Pēdējā laikā šo uzņēmumā strādājošo "nepiederošo" skaits ir palielinājies. Uzņēmuma štatu samazināšanas laikā daudzi no tiem, kuri visu laiku sevi uzskatījuši par pilntiesīgiem uzņēmuma darbiniekiem, negaidīti tiek informēti par sava statusa maiņu. Iespējams, ka dotajā brīdī to atrašanās uzņēmumā vēl ir vēlama sakarā ar esošo jaudu izmantošanu, vai arī tādēļ, ka valsts likumdošana radījusi šķēršļus cilvēku atbrīvošanai no darba, bet viņiem jau pateikts skaidri un gaiši, vai arī likts noprast, ka to karjeras iespējas konkrētajā uzņēmumā ir izsmeltas.

Mums nevajadzētu justies pārsteigtiem, uzzinot, ka šie

uzņēmumā vēl strādājošie “nepiederošie” nereti jūtas atstumti un sadusmoti. Daudzi no viņiem izjūt nepieciešamību griezties kādā citā institūcijā, piemēram, arodbiedrībā, meklējot aizstāvību tur. Ja tā arī notiek, tad vienā vietā sadzīvo divas institūcijas, proti, uzņēmums un arodbiedrība, no kurām katrai ir savi pilnīgi atšķirīgi mērķi. Šāda situācija nenovēršami ietekmē uzņēmuma veselību. Turklāt šī ietekme var būt vai nu labvēlīga, vai nelabvēlīga, atkarībā no tā, vai abas minētās *personae* izvēlēsies mierīgu līdzāspastāvēšanu, vai naidīgu.

Kad uzņēmums dažiem tā locekļiem dara zināmu, ka tie vairs nav pie uzņēmuma piederīgi, tas vienlaikus arī definē jaunu darbinieku grupu, proti, tos, kuri uzņēmumam vēl palikuši. Ja šis palikušo darbinieku definējums bijis pārāk strikts un ierobežojošs, var iznākt tā, ka uzņēmumā palicis ļoti niecīgs skaits tā patieso darbinieku, kuri vēl joprojām palikuši uzņēmumam uzticīgi. Dažkārt uzņēmumā paliek pārāk maz darbinieku. Tiem, kuri vēl aizvien ietilpināti kategorijā “viens no mūsējiem”, katrā ziņā vajadzētu apzināties, ka tie veido daļu no paša uzņēmuma. Uzņēmumam vajadzētu šiem cilvēkiem pat divkārt skaidri likt pie sirds, ka tiem piemītošo spēju un potenciāla galīgo pilnveidošanu vēl aizvien nodrošina to turēšanās kopā, veidojot vienā un tajā pašā virzienā vērstas attiecības.

Uzņēmuma veselību apdraud arī ārējie faktori. Tie varētu būt klienti, kuri no uzņēmuma sagaida kaut ko citu, nevis to, ko saņēmuši. Tās varētu būt jaunas lemttiesīgu darbinieku komandas, kuras izveidojušās, izveidojot apvienotus uzņēmumus, vai arī, iegādājoties kāda cita uzņēmuma akcijas. Tie varētu būt arī kādi no korporatīva uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem, kuri uzņēmumā vienkārši neiederas.

Uzņēmumam tieši tāpat kā cilvēka organismam nepieciešama sava imūnsistēma, kura tam palīdzētu tikt galā ar dažāda veida iebrucējiem. Jāsaka, ka uzņēmumā, tāpat kā

cilvēka organismā, lielais vairums ienācēju no ārpusaules ir tam labvēlīgi. Cilvēka organismam nemitīgi uzbrūk baktērijas un vīrusi, kuru ietekme pastāv simbiozē ar cilvēka veselību un dzīvotspēju. Tieši to pašu var teikt arī par uzņēmumu. Lielākā daļa ienācēju atnes sev līdzīgas jaunas iespējas un jaunas perspektīvas. Un mēs, pat ja gribētu, nespētu ienācējus paturēt ārpus cilvēka organisma vai uzņēmuma. Nevienu ienācēju nav iespējams paturēt ārpus atvērtas sistēmas. Atvērtība nozīmē, ka ķermeni (vai uzņēmumā) bez jums noteikti ienāk vēl kaut kas cits.

Bet uzņēmuma attieksme pret katru ienācēju var būt atšķirīga. Dažus patiesi nākas atvairīt, kaut arī tas notiktu uz uzņēmuma iekšējā līdzsvara izjaukšanas rēķina. Dažiem nepieciešams likt izjust vadītāja stingro roku, lai to iespējamā pretošanās pakāpeniski tiktu sadalīta mazākās devās, ar kurām uzņēmuma imūnsistēmai būtu vieglāk tikt galā. Bet ir arī tādi ienācēji, kurus uzņēmumam vajadzētu saņemt ar atplestām rokām, jo tie varētu veicināt visa uzņēmuma mācīšanos.

## Partnerattiecības uzņēmumos, kuri iegūti īpašumā vai apvienoti

Tagad parunāsim par uzņēmumiem, kuri iegūti īpašumā, uzpērkot to akcijas vai arī apvienoti. Abi minētie uzņēmumu veidi iemieso to neatvairāmo vilinājumu, kādu izjūt ekonomiskās sfēras uzņēmumu vadītāji. Uzņēmumiem, kuri iegūti īpašumā vai apvienoti, ir divas iespējas: pirmkārt, "nopirkt zināšanas tieši no konveijera" jeb, citiem vārdiem sakot, iegūt jaunas spējas un zināšanas, neizjūtot nedz apkārtējās vides pārmaiņu radīto spiedienu, nedz arī mācoties pašam; un, otrkārt, palielināt uzņēmuma apjomu, cerot to padarīt arī spēcīgāku.

Bet pavaicājiet cilvēkiem, ko viņi paši saka par savām izjūtām pirmajos gados pēc uzņēmumu iegūšanas īpašumā vai apvienošanas. Šo gadu pieredze līdzinās stāvoklim, kādā atrodas cilvēks, kurš jau trešo vai ceturto dienu slimo ar gripu. Temperatūra vēl turas diezgan augsta, un gaisā jūtama "dru-dža" atmosfēra. Cilvēki mokās ar galvassāpēm un ir pilnīgi bez spēka. Turklāt gaisā jūtams kaut kas tāds, kas liecina, ka lielais uzņēmums mazo nespēj tā isti "sagremot". Būtībā visi atvairīšanas mehānismi jau gatavi darbam. Raksturīgi, ka pirmo četru vai piecu gadu laikā pēc tam, kad notikusi uzņēmuma pievienošana vai nodibināta uzņēmumu apvienība, tajos vērojama ārkārtīgi liela darbinieku mainība. Uzņēmums aktīvē savu imūnsistēmu un diezgan lielu daļu ienācēju atvaira.

Lietojot bioloģijas terminus, uzņēmumi, kuri iegūti īpašumā vai apvienoti, nozīmē svešķermeņus, svešas idejas un svešas vērtības, kuri ienākuši uzņēmumā. Ja īpašumā iegādāts konkurents, kurš ir četras reizes mazāks par konkrēto uzņēmumu, tad būtībā esat pieļāvuši uzbrucēju armijas iebrukumu, kuras lielums sastāda ceturto daļu no jūsu uzņēmumā strādājošo skaita. Ja apvienība ar partneri ārzemēs nodibināta uz līdztiesīgiem pamatiem, tad katrs no abiem sadarbības partneriem piedzīvo uzbrukumu savām interesēm tieši 50 procentu apmērā.

Saglabājoties šādai proporcijai, sagaidāms, ka daudzos uzņēmumos, kuri iegūti īpašumā, un uzņēmumu apvienībās abi partneri būs ievērojami pārsnieguši tolerances galējo robežu. Partnerattiecības uzskatāmas par visistāko *infekciju*. Ar to izskaidrojama temperatūras paaugstināšanās un arī tas, kāpēc korporatīvais uzņēmums ieņem pretošanās pozīciju. Daudzi šādas pretošanās gadījumi dokumentēti ekonomiskajā literatūrā. Profesors Maikls Porters izanalizēja 2700 uzņēmumu iegūšanas īpašumā un apvienošanas gadījumus 33 lielākajos

Amerikas Savienoto Valstu uzņēmumos vairāk nekā 36 gadu ilgā periodā (1950–1986). Savā ziņojumā, kurš tika publicēts 1987. gadā, profesors konstatēja, ka neveismīgo gadījumu skaits svārstījās 50–70 procentu robežās (ar “neveiksmi” te domāta partnerattiecību pārtraukšana). Holandiešu veiktajā pētījumā, kura rezultāti tika publicēti prestižajā žurnālā *Economisch-Statistische Berichten*, līdzīgā situācijā tika minēti 60 procenti.<sup>2</sup>

Turklāt daudzi uzņēmumu vadītāji vēl aizvien izjūt pašu gūtās personiskās pieredzes sūrmi. Pēc tam, kad notikusi divu uzņēmumu apvienošana, divi izolēti iekšēji klani viens otru uzlūko ar neuzticību, personāla politika vēl labu laiku pēc uzņēmumu apvienošanās tiek īstenota, balstoties uz vērtībām, kas uzņēmumā bija vēl pirms pārmaiņām, bet darbinieki izjūt ļoti dziļu neuzticību un ar aizdomām raugās uz jebkuru lielāku aktivitāti personāla virzienā.

Es ļoti labi pazīstu vairākus cilvēkus, kuriem nācās pieredzēt divu Nīderlandes banku apvienošanu. Šī apvienošana notika pirms divdesmit gadiem, un cilvēki, kurus pazīstu, jau pārkāpuši sešdesmit gadu sliekšni. Un tomēr vēl šodien viņi ļoti skaidri atceras, kurš no pirmās bankas vadītājiem strādāja otrās bankas labā. Viņu skatījumā otrā banka vēl aizvien uzskatāma par infekcijas perēkli, kurš nekad tā arī nav ticis pilnībā likvidēts.

Abi apvienoto uzņēmumu darbinieku klani turpina sevi uzskatīt par atsevišķiem un izolētiem veidojumiem. Ja es ierastos jūsu zemē kā pārstāvis no partneruzņēmuma, jūs tik un tā mani uzskatītu par autsaideru. Un kā tādām jūs man noteikti uzticētos mazāk nekā kādam no vietējiem uzņēmuma darbiniekiem. Kad pienāktu laiks paaugstinājumam jūsu vadītajā bankā, jūs censtos atrast piemērotu kandidatūru savā uzņēmumā. Bet es no savas puses neiegūto paaugstinājumu izskaid-

rotu ar to, ka nepiederu pie jūsu klana. Un tā nu, gadiem ritot, mūsu abpusējā neuzticība kļuva arvien lielāka.

*Royal Dutch/Shell* šo situāciju izjuta uz savas ādas veselus 50 gadus. Uzņēmums izveidojās, apvienojot divus mātes uzņēmumus, proti, naftas ieguves un pārstrādes uzņēmumu *Royal Dutch* un angļu uzņēmumu *Shell Transport and Trading*. Apvienošana notika 1907. gadā, bet, kad es sāku uzņēmumā strādāt 1951. gadā, abiem mātes uzņēmumiem vēl aizvien bija pilnīgi atsevišķas organizācijas ar to galvenās administrācijas mitnēm attiecīgi Hāgā un Londonā. Tas bija apmēram tā, it kā kopā būtu sākuši dzīvot divi salaulāti vecāki, savietojot kopā katrs savus bērnus, bet paši tai pat laikā guļot atsevišķās guļamistabās. Abu uzņēmumu apvienošana tika pabeigta tikai divdesmitā gadsimta piecdesmito gadu vidū, kad vairākkārt tika pārskatīta personāla politika, kā rezultātā aizsākās *Shell* pārtapšana par daudz nacionālu, globālu, integrētu uzņēmumu. Tai sekojošās Makenzija veiktās reorganizācijas rezultātā visbeidzot tika izveidota viena integrēta organizācija, kurai pakļauti abi centrālo administrāciju biroji.

Vēl viens piemērs no *Shell* dzīves attiecas uz laika periodu septiņdesmito gadu sākumā, kad modē nāca diversifikācija. *Royal Dutch/Shell* iegādājās savā īpašumā vidēja lieluma metālapstrādes uzņēmumu *Billiton*. Ja runājam par cilvēkiem, kapitalizāciju, apgrozījumu vai kādu citu skaitļos izsakāmu parametru, tad *Shell* uzņēmumu grupa bija tik daudzkārt lielāka par *Billiton*, ka bez jebkādām grūtībām pievienoja šo uzņēmumu sev. Tomēr *Shell* īstenotā pakļaušanas politika tālu pārsniedza *Billiton* maksimālo tolerances līmeni.

*Shell* pretošanās mehānismu neiedarbināja, bet *Billiton* to izdarīja, sāka sirgt un, patiesību sakot, sabruka. Pēc pievienošanas nepagāja ne desmit gadi, kad gandrīz visi *Billiton* augstākā līmeņa vadītāji bija no darba uzņēmumā aizgājuši,

neraugoties uz to, ka *Shell* no savas puses rikojās ārkārtīgi delikāti, atstājot visus *Billiton* vadītājus savos iepriekšējos amatos ar tiesībām pieņemt lēmumus. Mēs apzināti centāmies nepieļaut *Shell* vadītāju dominanti pār jaunpienākušo uzņēmumu, bet ekoloģiskās attiecības, kādas pastāvēja starp abiem uzņēmumiem, šādu iespēju nepieļāva. No *Billiton* viedokļa uzņēmumu apvienošana bija pielīdzināma infekcijai, un kā tādu uzņēmumam to vajadzēja atvairīt. Tas nozīmēja, ka *Shell* neieguva tos labumus, ko bija cerējis no šīs pievienošanas iegūt. *Shell*, salīdzinājumā ar *Billiton*, izrādījās pārāk liels.

Ir visai problemātiski pārvaldīt un vadīt uzņēmumus, kuri ir pievienoti vai iegūti īpašumā. Manuprāt, salīdzinājums ar infekciju ir diezgan veiksmīgs, jo parāda, kāpēc par naudu lielos daudzumos nevar nopirkt nedz gudrību, nedz zināšanas, nedz novatorisku un iniciatīvas pilnu darbinieku attieksmi pret uzņēmumu. Mācīšanās nebūt nenozīmē to pašu, ko "tvertnes piepildīšana", par naudu nopērkot jaunas partnerattiecības. Mācīšanās ir process. Savukārt partnerattiecību izveidei nepieciešams laiks. Ja vienam no partneriem dota pārāk liela vara iejaukties otra uzņēmuma darbā, neatkarīgi no tā, vai viņš to dara apzināti vai nē, tad pats pievienošanas vai iegūšanas īpašumā process izraisīs pretestību, kura sākotnējo apvienošanās mērķi pilnīgi iznīcinās.

## Parazīti

Jo vairāk uzņēmumā atlaisti iekšējās kontroles groži, jo tam jābūt atvērtākam. Tātad, jo lielāka iespēja, ka tajā iekļūs dažādi svešķermeņi un svešas idejas. Tā tam faktiski arī jābūt, jo tādā veidā uzņēmums vairo spēku. Tomēr uzņēmums nekad nevar būt isti drošs par to, kā, iekļuvuši uzņēmuma iekšienē, šie svešķermeņi un svešas idejas attīstīsies tālāk. Katram ienā-

cējam ir tiesības izvēlēties vai nu simbiozes attiecības, vai arī tikai savu savtīgo mērķu īstenošanu, visus pārējos uzņēmuma darbiniekus izslēdzot.

Bet visi, kas uzņēmumā ienāk, nav vienādi. Ričards Doukinss, kurš savos darbos daudz rakstījis par ienācēju un parazītu attīstību un lomu uzņēmumā, tiem visiem pēc kārtas piedēvē savtīgu egoismu. Nevienam no tiem nerūp sava uzņēmuma labklājība šā vārda patiesajā nozīmē, jo tie par uzņēmumu domā tikai tiktāl, cik tas spēj nodrošināt to personisko eksistenci. Parazīti strādā tikai un vienīgi paši savu ģenētisko interešu labā. Lai gan jāsaprot, ka tai pat laikā daudzi no tiem uzņēmumam var būt arī labvēlīgi: tie var pastāvēt ar uzņēmumu simbiozē, rosinot to kļūt arvien sarežģītākam un spējīgākam, tai pat laikā paliekot uzticīgiem arī savām personiskajām interesēm. Piemēram, ir tādas baktērijas, kuras dzīvo vabolēs un to olas izmanto kā transporta līdzekli, lai iekļūtu citu vaboļu organismā. Šīs baktērijas vaboļu vairošanās procesu nebremzē, jo ir no tā visnotaļ atkarīgas.<sup>3</sup>

Bet citas baktērijas ir visistākie parazīti, jo savu kaitīgo darbību īsteno ilgstoši. Doukinss piedāvā lielisku skaidrojumu atšķirībai starp simbiotisku ienācēju un parazītu. Parazīts *plāno aiziešanu tad, kad pats to vēlēties*, turpreti jebkurš cits ienācējs tiek izvadīts no organisma tādu tā dabisko funkciju un sistēmu darbības rezultātā kā izdališana un radišana. Parazīts laužas cauri organisma dabiskajām funkcijām un sistēmām, tās graužot un bojājot.

Doukinss kā piemēru min gliemezi, kura ķermenī iemītnājiem parazīts, proti, trematode jeb plakanais tārps ar latīnisko nosaukumu *Leucochloridium*. Tas ierīkojas gliemeža taustekļos, izraisot to pietūkumu. Pietūkušie taustekļi, kuros atrodas arī gliemeža acis, izspiežas uz āru, kļūst vairāk redzami un liekas gards kumosīņš putniem. Tādējādi gliemezis kļūst putniem par

samērā viegli iegūstamu medijumu. No šī brīža plakanais tārps iegūst lielāku mājvietu, proti, putna ķermeni. Tā ir tikai viena daļa no minētā parazīta dzīves cikla.

Ja kādreiz ieraudzīsiet gliemezi ar pietūkušām acīm un gribēsiet uzzināt, kāpēc tā noticis, jums noteikti nevajadzētu uzdot, piemēram, šādu jautājumu: "Kāpēc gliemeža interesēs ir staigāt ar pietūkušām acīm?" Tā vietā Doukinss ierosina uzdot citādi formulētu jautājumu: "Kā interesēs ir likt gliemezim staigāt ar šādām acīm?" Šis jautājums jūs novedīs tieši pie parazīta.

Destruktīvi parazīti var iemārot arī korporatīvā uzņēmumā. Tie var būt savrupi individuālisti, vai pat indivīdi ar lemšanas tiesībām, bet viņi tik un tā plāno savu aiziešanu tad, kad tas būs izdevīgi viņiem. Varu šādā situācijā iespējams izmantot, lai manipulētu ar vārdiņu "mēs", kalpojot nevis uzņēmuma kopīgajai stratēģijai, bet gan kāda cita savtīgajām interesēm. Ja augstākā līmeņa vadītājs manipulē ar situāciju tikai tāpēc, lai viņa *Curriculum Vitae* atstātu labu iespaidu, visu pārējo padarot par roku galam, tādējādi uzņēmumu vājinot, viņa izturēšanās vērtējama kā parazitiska. Tas pats sakāms arī par uzņēmumam pakļautu struktūru, kura atsakās būt daļa no visa kopīgā uzņēmuma. Šāda struktūra ļoti ātri var pārtapt par parazītu. Un nav nekādas nozīmes tam, vai struktūras aizvainojums ir pamatots. Piemēram, kad uzņēmuma centrālā biroja pievienotā vērtība ir zemāka nekā izmaksas, kuras korporatīvais uzņēmums uzspiež kādai aizvainotai uzņēmuma perifērai struktūrai, šī struktūra joprojām uzskatāma par destruktīvu parazītu.<sup>4</sup> Ričards Doukinss ir pārliecināts, ka visi šie atsevišķie indivīdi un pakļautās struktūras darbojas tikai savās interesēs uz korporatīvā uzņēmuma dabisko funkciju rēķina.

Ja uzņēmums sāk istenot šķietami sevi iznīcinošas aktivitātes, nevajadzētu vaicāt: "Kāpēc uzņēmuma interesēs ir veikt šo destruktīvo darbību?", bet aizvietot šo jautājumu ar ci-

tu: "Kā interesēs šī destruktīvā darbība tiek īstenota?" Vai tā ir neliela saujiņa cilvēku, kura visu uzņēmumu noreducējusi uz pieciem vai sešiem augšgala cilvēkiem? Vai varbūt tas ir viens liels zarnās iemitinājies parazīts, kurš tiek dēvēts par partner-uzņēmumu, struktūrvienību vai arodbiedrību?

Šādā bioloģiskā skatījumā neparādās tāds faktors kā dabiski iedzimta laba vai slikta uzvedība. Kaut gan, kurš var pateikt, kas skaitās labs, un kas – slikts? Pamēģiniet, piemēra pēc, iedomāties, uzņēmumu, kuram absolūti trūkst tolerances. Šāds uzņēmums pieaicina grupu konsultantu, lai pilnveidotu savu darbību. Uzņēmumā ienākuši jauni cilvēki ar jaunām idejām. Viņu nolūks ir padarīt uzņēmumu atvērtāku un paaugstināt tā iespēju pagarināt savu mūžu. Šāds mērķis ir labs. Par to nav ne mazāko šaubu. Bet tā kā mūsu uzņēmums nav tolerants, tad ienācēju izturēšanās tam liksies slikta un parazitiska. Sāks darboties korporatīvā imūnsistēma. Sacelsies temperatūra, un uzbrukumā dosies antivielas, kuras var jaunās idejas arī pieveikt. Ja tā patiešām notiktu, nebūtu pareizi sākt diskutēt par piedāvāto ideju kvalitāti. Idejas nepavisam nav vainīgas. Notikušais ir reakcija uz korporatīvā uzņēmuma spēcīgās imūnsistēmas došanos uzbrukumā.

## Korporatīvā simbioze

Parasti ienācējus mēdz uzskatīt par parazitātiem, bet parazitātiem mēs pierakstām nolūku ienākt uzņēmumā, lai to vājinātu. Bet tā nebūt nav vienmēr. Ienākot uzņēmumā, ikvienam jāizdara izvēle: vai pastāvēt simbiozē ar uzņēmumu, vai uz tā rēķina parazitēt. Patiesību sakot, ir daudz sviru, ar kuru palīdzību uzņēmuma parazitus ievirzīt simbiozē ar visa uzņēmuma kopīgo stratēģiju. Lai šādas attiecības labāk izprastu, nākas meklēt atbildi uz šādu būtisku jautājumu: kāpēc noteiktiem

cilvēkiem vai noteiktām pakļautām struktūrām vajadzētu citai pret citu izturēties lojāli, ja citi tā nedara?

Doukinss uz šo jautājumu sniedz tādu pašu atbildi, kādu pirms viņa jau sniedza Šterns, proti, tie ienācēji, kuri uzskata, ka, saistot visa uzņēmuma likteni ar savējo, kaut ko iegūs, būs ar mieru sastrādāties. Viņi strādās kopā, vērsot savus centienus visa uzņēmuma kā vienota, saliedēta un mērķtiecīga organisma darbības virzienā. Pati būtiskākā atšķirība starp uzņēmuma locekli un parazītu sakņojas veidā, kā uzņēmums tiek atstāts. Uzņēmuma locekļi aiziet pensijā, turpretī parazīti paliek uzņēmumā, lai sagaidītu sev visizdevīgāko brīdi, kad sakravāt mantas un doties laimi meklēt citur.

Ir pilnīgi skaidrs, ka šādos apstākļos vienīgais, ko uzņēmuma vadība nolūkā pasargāt tā korporatīvo veselību var pasākt, ir veikt tīri medicīnisku profilaksi un radīt savstarpējai sadarbībai vēlamu kontekstu. Ir jānodrošina, lai tai brīdī, kad uzņēmumā ienāk jauns darbinieks, viņa vērtību sistēmai ar visa uzņēmuma korporatīvo vērtību sistēmu jau būtu atrasts kāds kopsaucējs. Ar jauno darbinieku noslēdzams tāds ligums, kurš būtu pamatots uz abu ligumslēdzēju pušu mērķu ilglaicīgu harmonizāciju. Šo jautājumu tuvāk esam apskatījuši jau grāmatas iepriekšējās nodaļās.

Tādā veidā uzņēmums iegūst stingru pārlicību par to, ka jaunienācēji, sākot strādāt korporatīvajā uzņēmumā, tā vietā, lai kļūtu par parazītiem, tomēr izvēlēšies uzņēmuma locekļa statusu. Ar naudu vien šādus cilvēkus motivēt nav iespējams. Ja noteicošais faktors, uz kuru balstītas ligumattiecības starp jauno darbinieku un visu uzņēmumu, ir tikai labs atalgojums un dažādas papildatlaides un prēmijas, ievērojami palielinās risks, ka doma par iespējami vēl augstāku atalgojumu šo darbinieku novirzīs uz parazītiskas darbības ceļa. Risks kļūst jo lielāks, darbiniekam pietuvojoties augstāk apmaksātam ama-

tam. Tātad, raugoties no parazīta viedokļa, uzņēmumā tā ek-  
sistencei visizdevīgākie ir amati augstākajā vadības līmenī.

Dzīvīgā uzņēmumā naudai vispār pievēršama pastiprinā-  
ta uzmanība. Nevienam darījumu pasaules cilvēkam nav no-  
slēpums, ka nauda ir ārkārtīgi vilinoša, jo pilda dažādas funk-  
cijas pat viena un tā paša uzņēmuma ietvaros. Nauda ir līdzek-  
lis, ar kura palīdzību uzņēmums, atalgojot savus darbiniekus  
un akcionārus, tiek pie jauniem resursiem. Nauda var izrādī-  
ties tā dzīvības artērija, kura tik ļoti pievelk dažādus plēsoņas  
un parazītus. Turklāt tai ierādīta arī ļoti nozīmīga vieta uzņēmu-  
ma ilglaicīgajā attīstībā visā tā pastāvēšanas laikā. Tāpēc ta-  
gad pievērsīsimies jautājumiem, kuri saistīti ar uzņēmuma at-  
tīstību.

Mēs šeit runājam par uzņēmuma izdzīvošanu un  
evolūciju lielā mērā nenotverot, kā nauda. Par naudu  
ir iespējams iegūt gan resursus, gan laiku, kas nodrošina strau-  
jus uzņēmuma attīstības tempus. Turklāt tie cilvēki, kuri uz-  
ņēmumā saskata tikai naudas peļņas mehānismu, bieži  
izlaiž tā evolūcija gūtos panākumus ar skaidriem vārdi parāda,  
ar cik reizi lielāku atdevi spēj strādāt dotais uzņēmums, sal-  
dzinot ar konkurējošiem uzņēmumiem.

Mēs šeit intuitīvi saprotam, ka uzņēmuma izdzīvošanu un  
evolūciju lielā mērā nenotverot, kā nauda. Par naudu  
ir iespējams iegūt gan resursus, gan laiku, kas nodrošina strau-  
jus uzņēmuma attīstības tempus. Turklāt tie cilvēki, kuri uz-  
ņēmumā saskata tikai naudas peļņas mehānismu, bieži  
izlaiž tā evolūcija gūtos panākumus ar skaidriem vārdi parāda,  
ar cik reizi lielāku atdevi spēj strādāt dotais uzņēmums, sal-  
dzinot ar konkurējošiem uzņēmumiem.

Līdzīgā veidā arī uzņēmēju panākumi parasti tiek mērīti  
ar viņu nepelnītās naudas daudzumu vai ar bruto ienākumu



# 10

## Finansu sistēmas konservatīvisms

Grāmatas trešajā daļā, runājot par uzņēmuma ekoloģiju, es uzsvēru, ka tolerance un mācišanās rada nepieciešamos *priekšnoteikumus* uzņēmuma ilgmūžībai un izdzīvošanai. Uzņēmuma atvērtība mācišanās procesu pilnveido. Nenodrošinot efektīvu mācišanās iespēju, uzņēmumam nav cerību neprognozējamās mainīgās vides apstākļos efektīvi attīstīt savu darbību. Evolūcija ir veids, kā uzņēmums attīstās. Savukārt tie vadītāji, kuri arī ir uz šā viļņa, var ietekmēt uzņēmuma evolūcijas ātrumu un paņēmienus, jo to iedarbināšana ietilpst šo vadītāju kompetencē.

Mēs tīri intuitīvi sajūtam, ka uzņēmuma izdzīvošanu un evolūciju lielā mērā nenoliedzami ietekmē nauda. Par naudu iespējams iegūt gan resursus, gan laiku, kas nodrošina straujākus uzņēmuma attīstības tempus. Turklāt tie cilvēki, kuri uzņēmumā saskata tikai naudas pelnīšanas mehānismu, tiecas izteikt tā evolūcijā gūtos panākumus ar skaitļiem, kuri parāda, ar cik reižu lielāku atdevi spēj strādāt dotais uzņēmums, salīdzinot ar konkurējošajiem uzņēmumiem.

Līdzīgā veidā arī uzņēmēju panākumi parasti tiek mēroti ar viņu nopelnītās naudas daudzumu vai nu bruto ieņēmumu

veidā, vai ar tās atdevi uzņēmuma īpašniekiem. Gribu paskaidrot, ka ar uzņēmējiem es šeit esmu domājis tos biznesmeņus, kuri korporatīvajā jomā darbojas īpaši veiksmīgi.

Ja korporatīvās veiksmes galvenais rādītājs ir nopelnītās naudas daudzums, tad kļūst pilnīgi skaidrs, ka nav pasaulē tāda uzņēmuma, kurš varētu apgalvot, ka nopelna pietiekami daudz naudas. Bet gribētos pajautāt, vai tā ir vienīgā naudas funkcija? Vai iespējams, ka nauda piedalās arī uzņēmuma evolūcijas noteikšanā? Vai iespējams, ka pārāk liels uzņēmuma rīcībā esošās naudas daudzums varētu izraisīt tā pārāk strauju un neizlīdzsvarotu attīstību? Vai iespējams, ka pārlietu mazs naudas daudzums uzņēmumā, kas radies, izmaksājot pārāk lielas algas tā darbiniekiem (parazītiem) varētu mazināt šā uzņēmuma izredzes izdzīvot?

Uz pēdējo jautājumu daudzi man tūlīt sniegs apstiprinošu atbildi. Jā, nesabalansēts naudas sadalījums var nopietni apdraudēt uzņēmuma turpmāko dzīvotspēju. Bet to, cik viegli un kādā veidā tas izdarāms, uzzinām no Dika Onjana, fonda *Barings Venture* partneruzņēmuma ģenerāldirektora, uzstāšanās Karaliskajā Mākslas biedrībā Londonā 1994. gadā. Viņš klātesošajiem sacīja, ka *Barings Venture* fonds pēdējo desmit gadu laikā investējis naudu aptuveni 200 uzņēmumos, kuri sākuši uzņēmējdarbību. No visa šī skaita tikai 40 izveidojušies par ienesīgiem un plaukstošiem uzņēmumiem. No atlikušajiem 160 uzņēmumiem 20 procenti bankrotējuši gandrīz nekavējoties. Bet atlikušajiem 120 uzņēmumiem pavērās trīs iespējas:

- ◆ Pārdot savas akcijas kādam lielākam uzņēmumam, tādējādi nonākot tā valdījumā.
- ◆ Apvienoties ar kādu no konkurējošajiem uzņēmumiem.

♦ Atgriezies pie uzņēmuma kā dzīvesveida nelielai grupai tā īpašnieku un reizē vadītāju.<sup>1</sup>

Īsi sakot, kaut arī uzņēmums varētu izdzīvot, tas būtu nenovēršami zaudējis to veseluma un vienotības veidolu, kāds bija iecerēts sākumā. Lai izprastu cēloņus, kuri izraisīja tik augstu jauno uzņēmumu "mirstības līmeni", kā arī, lai atklātu tos faktoros, kuri noteica nedaudzos šo uzņēmumu panākumus, Onjana kungs bija izpētījis desmit veiksmīgu un desmit neveiksmīgu uzņēmējdarbību attīstību. Viņš atklāja, ka to darbībā, protams, nozīmīgu vietu ieņēma tādi faktori kā tirgvedība, uzņēmuma stratēģiskā pozīcija un produktu līnijas attīstība. Bet izšķiroša izrādījās pavisam cita faktoru grupa. Uzņēmuma dzīvotspēja palielinājās vai pazeminājās atkarībā no uzņēmuma vadītāju prasmes rīkoties ar tādiem to rīcībā esošajiem resursiem kā uzņēmuma darbinieki, informētības līmenis un naudas līdzekļi.

Grāmatas iepriekšējās nodaļās mēs jau aplūkojām veidus, kā uzņēmumam rīkoties ar informāciju (nodaļā par mācīšanos) un kā īstenot darbinieku politiku (nodaļās par *persona* un ekoloģiju). Bet nauda pēc sava rakstura nereti tiek bieži interpretēta nepareizi. Ikviens dzīvojošs organisms ir patērētājs, un lielos korporatīvos uzņēmumos nauda kalpo kā mērs tam, kas ticis patērēts. Tāpēc tieši šis pēdējās naudas funkcijas rezultātā, ja vien process tiek vadīts saprātīgi, par ilgmūžīga uzņēmuma noteicēju kļūst tā finansējums. Tieši tas nosaka visa dzīvīgā uzņēmuma tālāko izaugsmi un evolūciju.

Vārds "noteicējs" šajā gadījumā netiek lietots tīri politikā nozīmē, lai apzīmētu valsts vadītāju vai autoritāru uzņēmuma direktoru. Finansēšana uzņēmumā pilda tādu kā regulējoša faktora lomu apmēram tāpat, kā to dara vārstulis, kurš regulē degvielas padevi kurtuvē, tādā veidā netieši kontrolējot arī saražotā siltuma daudzumu.

Tādos iesācēju uzņēmējdarbības gadījumos, kādus analizēja Onjana kungs, finansēšana darbojas kā faktors, kurš regulē naudas plūsmu, tādā veidā netieši ietekmējot visa uzņēmuma izaugsmi kopumā. Bez tā, ka uzņēmums naudu iegūst pats ar savu darbu, vēl bija iespējami tikai trīs veidi, kā nodrošināt uzņēmuma finansējumu arī turpmāk. Uzņēmums naudu varēja aizņemties. Tas varēja pieņemt pamatkapitālu kā samaksu par uzņēmuma akcijām. Trešā iespēja būtu izveidot abu minēto paņēmieni apvienojumu.

Aizņemties naudu uzņēmējdarbības uzsākšanai ir gandrīz nepārvarams kārdinājums, jo tādā gadījumā, Onjana kunga vārdiem runājot, uzņēmuma īpašnieki varētu vadīt savu uzņēmumu paši.

Strādājot ar aizņemtu naudu, uzņēmuma vadītāji var paturēt sev lielāko pamatkapitāla daļu, kas ideālos apstākļos varētu sastādīt pat 100 procentus. Tādējādi, ja uzņēmuma vadītāji reizē ir arī tā īpašnieki, tie var sev piešķirt atalgojumu, privilēģijas, prēmijas, piemaksas, pensijas un galu galā arī dividendes no akcijām, neatskaitoties nedz akcionāru pilnsapulcei, nedz direktoru padomei.<sup>2</sup>

Tas varētu likties ļoti sakarīgs biznesa uzsākšanas veids. Atliek tikai sameklēt banku, lai aizņemtos naudu, paredzētajos termiņos nomaksātu kreditprocentus, bet visas uzkrātās vērtības saglabātu nelielai saujiņai uzņēmuma dibinātāju un iniciatoru. Bet ar aizņemtu naudu uzņēmums savas pastāvēšanas sākumā var paveikt arī daudz ko citu.

Bet vispirms varbūt paskatīsimies, ko Onjana kungam kopā ar kolēģiem pētījuma gaitā izdevās noskaidrot.

Runa iet par tiem uzņēmējiem, kuriem bija lieli parādi un lieli izdevumi, kā arī par tiem, kuru pašu kapitāls bija neliels, ar zemu pamatlīdzekļu atdevi un kuri tādējādi riskēja kļūt atkarīgi no akcionāru kapitāla. Deviņos gadījumos no desmit leju-

slidošie uzņēmumi bija ļoti atkarīgi no īstermiņa aizņēmuma. Piecos no minētajiem gadījumiem naudu bija aizdevuši tā dēvētie "draugi" jeb, citiem vārdiem sakot, baņķieri, kuri uzņēmuma īpašniekiem izrāva pēdējo pamatu zem kājām... un sāka diktēt noteikumus, lai viņu biznesu nogremdētu.<sup>3</sup>

Turpretī desmit veiksmīgajos uzņēmumos aina bija pavisam citāda. Laika gaitā visi šie uzņēmumi piedzīvoja uzplaukumu, attīstot globāli nozīmīgu biznesu. Astoņi no šiem desmit uzņēmumiem nekad agrāk kreditu nebija izmantojuši. Viņiem parādi nekad nebija bijuši, un arī pētījuma laikā tādu nebija. Tie divi uzņēmumi, kuri naudu tomēr bija aizņēmušies, bija tā rīkojušies, lai segtu dažas īslaicīgas un specifiskas vajadzības. Parādi bija pilnībā atmaksāti.

Konservatīvais finansējums nav uzskatāms tikai par greznību no senajiem, labajiem laikiem. Tā vien liekas, ka tas ir ļoti būtisks tiem uzņēmumiem, kuri cer nodzīvot līdz sirmam vecumam. Kad uzņēmums saprot, ko finansējums tam saka, tas ir nobriedis dabiskas un ilglaicīgas evolūcijas ceļa uzsākšanai.

## Nauda kā evolūcijas noteicēja

Ari mēs savā *Shell* grupā veiktajā pētījumā par uzņēmumu mūža ilgumu konstatējām ko tamlīdzīgu. Gandrīz ikvienā uzņēmumā, kurš bija pārdzīvojis uzņēmumu vidējo mūža ilgumu, bija vērojama konservatīva attieksme pret tā finansējumu. Kaut arī ne vienmēr esot brīviem no parādu saistībām, tie tomēr ārkārtīgi piesardzīgi raudzījās uz aizdevumu un investīciju kapitālu. Īsi sakot, viņi labi zināja, cik vērtīga ir tā iekrātā nauda, kas atrodas bankā.

Sākumā var likties paradoksāli, ka nākas ierobežot uzņēmuma attīstības ātrumu, pazeminot tā spēju pašam tikt

pie naudas. Savas attīstības sākuma posmā ikviens uzņēmums, kurš vēlas aizņemties naudu, teorētiski varētu darboties bez jebkādiem ierobežojumiem. Šādam uzņēmumam paveras iespējas, kas sakņojas tai apstākļi, ka uzņēmums nav atkarīgs tikai no saviem naudas līdzekļiem vien, nedz arī no tā kapitāla, ko tas iegūst no investoriem. Tas, protams, ļauj uzņēmumā veikt radikālus pārkārtojumus. Šādā gadījumā rezultāts ir tūlītējs, ļoti uzskatāms, un pārmaiņas patiesi var izrādīties visai efektīvas.

Bet paļaušanās uzņēmuma izaugsmē uz aizņemtu naudu, uzņēmuma pievienošana un apvienošana ar citiem uzņēmumiem ir ļoti bīstama tieši *tāpēc*, ka tā ir tik neierobežota. Kādā brīdī veiksmes likne izmainīsies. Uzņemoties parādu saistības, jūs vairs nevarat izmantot tās iespējas, kādas nodrošina lieka nauda. Jūs esat zaudējis iespēju izmantot izdevīgu situāciju savā labā.

Ilgmūžīgajiem uzņēmumiem labi zināms, ka iespēja rīkoties ar brīvu naudu ļauj tiem būt elastīgiem un savā rīcībā neatkarīgiem tad, kad konkurenti to nevar atļauties. Tā kā viņu uzņēmējdarbība attīstījusies dabiskā ceļā, šie uzņēmumi var "tvert" izdevības, necenšoties par savu pieņemto lēmumu pareizību pārliecināt trešo ieinteresēto pusi, proti, savas uzņēmējdarbības finansētājus. Šo uzņēmumu vadītāji pat var atļauties pieņemt biznesa lēmumus neatkarīgi no finansiāla rakstura apsvērumiem. Brīva nauda viņu rokās padara tos par neierobežotiem situācijas noteicējiem savā uzņēmumā.

Tātad finansēšanas konservatīvisms izrādās noteicošais uzņēmuma evolūciju nodrošinošais faktors, ievērojot noteiktus attīstības tempus. Tas tomēr nenozīmē, ka evolūcijai jānorit lēni. Džeimss Kolins un Džerijs Porass ziņo, ka *Hewlett-Packard* vadītāji izvairījās ņemt ilgtermiņa kredītu, kas pirmajā mirklī šķiet galīgi nesaprātīgi, bet:

atsakoties ņemt ilgtermiņa kreditu, lai naudu ieguldītu uzņēmuma attīstībā, *Hewlett-Packard* piespieda sevi iemācīties, kā konsolidēt vairāk nekā 20% apjomīgo gadskārtējo pieaugumu, visus izdevumus sedzot tikai no paša uzņēmuma līdzekļiem. Šādas darbības rezultātā... veselai neticami disciplinētu ģenerāldirektoru komandai nācās darboties ar tik ierobežotiem līdzekļiem un produktivitāti, kāda parasti vērojama tikai nelielos naudas līdzekļu ziņā ierobežotos uzņēmumos.<sup>4</sup>

Konservatīva finansu politika uzņēmumam ne tikai ļoti palīdz virzīties tālāk pa evolūcijas ceļu, bet var pat izrādīties pilnīgi nepieciešama. Darijumu pasaules cilvēka dzīve ir nepārvaramu kārdinājumu pārpilna, un no visiem visgrūtāk laīkam ir savaldīt nepacietību. Mums bieži rodas izdevība izmantot savu amatu un varu nolūkā paātrināt uzņēmuma izaugsmi, pieņemot ļoti efektīvus īstermiņa lēmumus, bet tas notiek uz uzņēmuma ilgmūžīgās pastāvēšanas un attīstības rēķina. Ja šai uzņēmuma izaugsmei arī rodas kādas negatīvas sekas, tās vēl nebūs jūtamas nedz tuvāko mēnešu un pat ne gadu laikā. Tāpēc evolūcijas vietā mēs izvēlamies revolūciju. Tā vietā, lai uzņēmumu veidotu pakāpeniski, mēs izvēlamies strauja dēkaiņa cienīgu avantūru. Mēs ieejam azartā. Bet labi biznesmeņi nekad nespēlē azarta spēles. Viņiem jābūt diametrāli pretēji tendētiem. Pašu vadītajā uzņēmumā viņi ir gan rīkotāji, gan uzraugi. Konservatīvā finansēšanas sistēma palīdz tiem nepakļauties azarta spēļu vilinājuma spēkam.

Kad savās uzstāšanās reizēs nonāku līdz šai vietai, redzu, ka aptuveni puse no klātesošajiem piekritoši pamāj ar galvu. Tie, kuriem ir nācies saskarties ar uzņēmuma naudas aprītes vadīšanu, ļoti labi apzinās, cik finansu sistēmas konservatīvisms var izrādīties noderīgs. Kāpēc gan tādā gadījumā daudziem uzņēmumu vadītājiem tik grūti nākas to īstenot dzīvē?

Domāju, ka pirmā un pati galvenā problēma slēpjas veidā, kā mēs mēdzam definēt korporatīvā uzņēmuma panākumus.

## Nauda kā korporatīvo panākumu mērs

Ekonomiskā uzņēmumā, kurā pats galvenais mērķis ir palielināt ienākumus un pamatlīdzekļus, veiksmes kritērijs ir nepārprotams. Jo tālāk uzņēmums attīstās, jo vairāk līdzekļu ir jūsu rīcībā. Jo mazāk uzņēmuma darbībā tiek izmantoti dažādi resursi, jo lielāka ir uzņēmuma peļņa. Tādējādi atbilstoši uzņēmuma administrēšanā vispāratzītajam viedoklim uzņēmuma panākumi tiek vērtēti tikai kvantitatīvi, balstoties uz šādiem rādītājiem: ienākumu maksimizācija, tirgus daļa, akcijas vērtība un procedūras. Tas, ka uzņēmums iekļuvis simts labāko sarakstā, ko publicē *Financial Times*, vai piecsimt labāko sarakstā, ko publicē *Fortune*, uzskatāms par veiksmīga biznesa simbolu, bet šādu stāvokli sasniegt iespējams vienīgi uzņēmuma izaugsmes kontekstā.

Minētie kritēriji raksturo tādu mašīnizēta uzņēmuma koncepciju, kur tā galvenais mērķis ir gūt maksimālu peļņu. Šāda uzņēmuma vadīšana sniedz pārliecību par saviem spēkiem un rosina uz tiem paļauties, ļaujot uzņēmumam justies racionālam, aprēķināmam un vadāmam. Tādējādi ekonomisks uzņēmums ir savietojams ar *Homo economicus*, par kuru man savulaik piecdesmitajos gados stāstīja biznesa skolas pasniedzēji. *Homo economicus* ir absolūti racionāla būtne, kura izdara izvēli, ņemot vērā tikai savas savtīgās intereses, un nelidzina nevienai citai būtnei no reālās cilvēku pasaules.

Bet dzīvīgs un veselīgs uzņēmums nemēdz mērot savus panākumus tikai ar naudu vai peļņu. Piemēram, Kolinsa un Porasa veiktajā pētījumā nav atrodama ne mazākā norāde par

to, ka uzņēmuma veiksmes faktors ietvertu sevī tādus ekonomisko panākumu kaldināšanas paņēmienus kā preču pārdošanu par pazeminātu cenu, novecojušu tehnoloģiju izmantošanu vai preču ražošanu ar pievienotu vērtību. Uzņēmuma pastāvēšana tikai un vienīgi tāpēc, lai iegūtu iespējami lielāku peļņu, tika novērtēta kā salīdzinoši daudz zemāka prioritāte.<sup>5</sup>

Pirms desmit gadiem, kad pētījums par uzņēmumu ilg-  
mūžīgumu tika veikts *Shell* grupā, tā autori godājamu vecumu sasniegušos uzņēmumus aprakstīja ar daudz vienkāršākiem un ne tik izteikti ekonomiskiem terminiem. Mēs tolaik rakstījām, ka šie uzņēmumi "finansiālā ziņā ir konservatīvi", ka "to darbinieki sevi identificē ar visu kopīgo uzņēmumu", ka tā "vadītāji ir toleranti un jutīgi reaģē uz apkārtējās pasaules izmaiņām".

Pirms 70 gadiem Viljams Šterns rakstīja, ka ikvienas dzīvīgas sistēmas galvenais dzinējaspēks ir tai piemitošā potenciāla attīstība. Liekas, ka *Shell* pētījumā apsektotie uzņēmumi šo spēku apzinājās un centās tam pielāgoties.

Itin viss, kas vien bija ar uzņēmumu kaut jel kādā sakarā – tā fiziskais bizness, līdzekļi, politika un praktiskā darbība – bija līdzeklis tā izdzīvošanai. Bet neviena no uzskaitītajām lietām neveidoja uzņēmuma galīgo mērķi jeb misiju. Veiksme šādam uzņēmumam nozīmēja kļūt tik labam, cik vien iespējams, un ceļā uz to būt labam arī ikvienā konkrētajā rīcībā, kādu tam nācās īstenot nolūkā izdzīvot.

*Shell* grupas mērķis nebūt nav mūsdienu industriālo sabiedrību apgādāt ar naftu vai enerģiju. Tās mērķis nav arī uzlabot sabiedrības materiālo labklājību, nedz pilnveidot tās spējas. Bet *Shell* ar visām šīm minētajām aktivitātēm jātiek galā tā, lai gūtu peļņu, nolūkā īstenot savu galveno mērķi, proti, izdzīvot un attīstīt tādu jauno potenciālu, kāds nepieciešams jaunajai sabiedrībai. *Shell* nepastāv tikai tāpēc vien, lai sūknētu naftu. *Shell* to sūknē tāpēc, lai nodrošinātu savu izdzīvošanu.

Šāds viedoklis runā pretī tam vispāratzītajam viedoklim, kādu attiecībā uz uzņēmumu pauž gan tā darbinieki, gan cilvēki no ār pasaules. Bet tas toties ļoti atbilst veidam, kā uzņēmumi rīkojas (neatkarīgi no tā, ko tie varētu teikt).

Šis viedoklis lielā mērā atbilst arī veidam, kā vairumā gadījumu darbojas uzņēmumu vadītāju prāts, domājot par sava uzņēmuma visaugstāko un galīgo mērķi. Kad direktori nedēļas nogalē sanāk kopā, lai īsi un kodolīgi noformulētu visa uzņēmuma korporatīvo misiju, lietā liek liktas abstrakcijas, tiecoties atrast visīsāko un kompaktāko frāzējumu. Tādējādi uzņēmuma korporatīvās misijas apraksts, kā piemēram, "British Gas ir uzņēmums, kurš Lielbritāniju nodrošina ar dabas gāzi", tiek vienkārši noreducēts uz "British Gas ir globāls enerģētikas uzņēmums".

Uzņēmuma korporatīvās misijas formulējums nereti tiek pelnīti kritizēts, jo, būdams līdz minimumam abstrahēts, tas šķietami cilvēkam vairs neko neizsaka. Bet tā kā uzņēmumu abstrahētie misiju apraksti mūsdienās kļuvuši par visai izplatītu parādību, pie tiem vērts pakavēties sīkāk. Tendence abstrahēties, pārejot no uzņēmuma uz uzņēmumu, ir tik noturīga, ka te jābūt kādam izskaidrojumam. Man liekas, tas ir tāpēc, ka ikviens darijumu pasaules cilvēks kaut kur dziļi sirdī apzinās, ka pārāk konkretizēts uzņēmuma misijas definējums vārda burtiskā nozīmē apdraud šī uzņēmuma pastāvēšanu. Ilglaicīgai uzņēmuma pastāvēšanai neder tāds misijas definējums, kurā ietverts tikai tas, ko konkrētais uzņēmums dara pašlaik, jo tam, tāpat kā to savulaik darija Shell pētījuma gaitā konstatētie ilgmūžīgie uzņēmumi, iespējams, nāksies savu biznesa portfolio izmainīt pat vairākkārt. Turklāt, lai attīstītu tieši tās iespējas, kādas nepieciešamas uzņēmuma ilglaicīgai turpmākajai pastāvēšanai, tam, iespējams, nāksies pārdzīvot periodus, kuros akcionāru ieguldītā kapitāla atdevei tiks ierādīta sekundāra

loma, prioritāti piešķirot kapitālieguldījumu atjaunošanai uzņēmumā.

Īsi sakot, ilglaicīgs uzņēmums necenšas definēt savu misiju ar ekonomikas terminu palīdzību, bet gan izteikt šajā definējumā savas evolucionārās attīstības būtību. Šī būtība ietver paša uzņēmuma kā viena atsevišķa veseluma attīstību kopā ar visiem tajā strādājošajiem cilvēkiem, kurus ar uzņēmumu saista noslēgtās līgumattiecības, paredzot abu pušu identitāšu savietojamību.

Uzņēmuma pastāvēšanai ar savas konkrētās misijas apziņu, kura līdz šim uzņēmuma ekonomiskajā raksturojumā netika ietverta, piemīt savas priekšrocības. Tā, piemēram, māca uzņēmumam kļūt pacietīgam. Cilvēka dzīvību nodrošinošo sistēmu tāpat kā korporatīvo sistēmu evolūcija notiek izstieptā laika periodā. Tāpēc vēl jo vairāk paradoksāli ir tas, ka šis garais un lēnais process pieļauj salīdzinoši strauju pielāgošanos ārējās vides pārmaiņām, nodrošinot attiecīgā dzīvā organisma potenciālo spēju attīstībai vislabvēlīgākos apstākļus.

Es nebūt negribu apgalvot, ka pastāvēt atbilstoši iepriekš minētajiem principiem vajadzētu *pilnīgi visiem* uzņēmumiem. Daudzi uzņēmumi kopā ar saviem vadītājiem piedzīvojuši uzplaukumu, arī būdami pēc sava rakstura un mērķiem ekonomiski. Vēl jo vairāk tad, ja tie ārējās vides pārmaiņas spējuši pārdzīvot. Bet vienu gan es gribētu teikt, un pie tā arī palikt. Esmu stingri pārliecināts, ka vadītājam ļoti skaidri jāapzinās, *kura tipa* uzņēmumu tas vada, jo atbalstīt dzīvīga uzņēmuma idejas, tai pat laikā savā praktiskajā rīcībā izmantojot ekonomiskam uzņēmumam raksturīgas metodes, nozīmētu rēķināties ar ļoti nopietnām negatīvām sekām. Tās uzņēmuma vadīšanas metodes un paņēmieni, kuri der viena tipa uzņēmumam, ir absolūti nesavietojami ar otra tipa uzņēmuma darbību, jo galīgā izvēle starp abu tipu uzņēmumiem izpaužas nevis augstākā līmeņa

vadītāju diskusijās, bet gan vistiešākajā veidā nosaka uzņēmuma attieksmi pret informāciju, tā darbiniekiem un finansēm.

Tieši šādā kontekstā mums vajadzētu skatīt jautājumu par korporatīvo izaugsmi. Ekonomiska uzņēmuma izaugsme nenoliedzami ir optimāla. Bet finansists, kurš pēc savas dabas ir konservatīvs, ļoti raizējas par izaugsmes *tempiem* un tās *kvalitāti*. Vai izaugsme veicinās uzņēmuma evolūciju un tā turpmāko attīstību, tiecoties būt tik labam, cik vien iespējams, un cenšoties ieauties apkārtējās vides kontekstā? Ja notiktu pretējais, uzņēmuma izaugsme būtu izrādījusies neveiksmīga.

## Nauda kā korporatīvās realitātes izteiksmes līdzeklis

Tieši tāpat kā uzņēmumu sastādītajās rokasgrāmatās un lietotāja pamācībās iepriekšējā gada problēmu risinājumi tiek piedāvāti vakar uzrakstītā aizvakardienas variantā, arī valsts likumdošanai piemīt tendence ievērojami atpalikt no reālās dzīves situācijas. Minēšu konkrētu piemēru. Pastāv krasi izteikta atšķirība starp veidu, kā bankas izturējās pret saviem klientiem pirms kādiem 50 gadiem, un, kāda ir to attieksme pret bankrota priekšā nonākušiem korporatīvajiem klientiem mūsdienās. Bet bankrota likumi vēl aizvien pamatoti uz divdesmitā gadsimta sākumā spēkā esošajiem likumiem, kuri mūsdienu apstākļiem vairs nav piemēroti.

Vēl sliktāks ir stāvoklis ar mūsdienu likumiem, kuri reglamentē vadītāju lomu uzņēmumā, un sabiedrisko domu, kura šos likumus atbalsta. Daudzās Rietumu pasaules valstīs Likums par uzņēmējdarbību nosaka, ka noteicošais vārds uzņēmumā pieder investoram kā kapitāla ieguldītājam un ražošanas līdzekļu īpašniekam. Viņš vienīgais var izlemt uzņēmuma turpmāko

likteni, proti, tā pastāvēšanu vai bankrotu. Uzņēmuma vadītāju pats galvenais pienākums ir šo kapitālu optimizēt, pretējā gadījumā viņi nes atbildību par uzņēmumam nodarītajiem zaudējumiem. Bet šie likumi, kuri galveno prioritāti piešķir akcionāru tiesībām, balstās uz pieņēmumu, ka cilvēkfaktors uzskatāms tikai un vienīgi par ilgtermiņa materiālo kapitālieguldījumu papildinājumu. Rezultātā uzmanības degpunktā izvirzot tikai pašreizējo materiālo kapitālieguldījumu optimizāciju, vadītāji riskē ievērojami samazināt uzņēmuma mūža ilgumu.

Tā ir viena no mūsu laika lielākajām dilemmām. Gaišākie prāti uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju vidū to skaidri apzinās. Viņi atzīst to, cik liela nozīme ir uzņēmumam kā veselam un dzīvīgam organismam. Šādi vadītāji par vērtību uzskata savstarpējās uzticēšanās un palāvības gaisotni uzņēmumā. Bet saruna par šīm vērtībām var negaidīti aprauties, vadītājam atceroties, ka nākamajā rītā tam paredzēta tikšanās ar finansu analitiķiem vai arī apspriede ar korporatīvā uzņēmuma advokātu. Citiem vārdiem sakot, vadītājs atrodas starp diviem asmeņiem: no vienas puses, tam jāērķinās ar ārējas dzīves realitāti, kuru nosaka likums, bet, no otras puses, jāērķinās ar paša uzņēmuma iekšējo nepieciešamību pēc gudras, saprātīgas un zinošas vadīšanas, no kuras vislielākā mērā atkarīgs uzņēmuma "būt vai nebūt". Jāsaka, ka daudzi augstākā līmeņa vadītāji šādā situācijā publiskas uzstāšanās reizēs runā vienu, bet uzņēmuma iekšienē – pavisam ko citu.

## Jaunas dzīvīgā uzņēmuma pārvaldīšanas formas

Akcionāri uzņēmumu nodrošina ar kapitālu tieši tāpat, kā bankas tos nodrošina ar naudu, lai gan valsts likumdošanā

katrai grupai noteikts atšķirīgs stāvoklis, un katra no tām tiek dažādi atalgota. Bankas procentu vietā akcionāriem tiek izmaksātas dividendes. Turklāt akcionāri ir tiesīgi savas akcijas arī pārdot ar uzviju vai zaudējumiem. Lai gan oficiāli akcionāri ir konkrētā uzņēmuma "īpašnieki", to funkcionālā loma no uzņēmuma skatu punkta ir nodrošināt to ar naudas līdzekļiem. Akcionāri uzņēmumu apgādā ar naudu, par to preti saņemot dalību kapitālā.

Ekonomiskā uzņēmumā mūsdienu likumdošanas aizvējā naudas investoru loma arī ir viss, kas akcionāriem nepieciešams, lai tiktu uzskatīti par uzņēmuma īpašniekiem. Ekonomisks uzņēmums taču galu galā pastāv vidē, kur kapitāls tiek uzskatīts par visnozīmīgāko vērtību.

Ekonomiska uzņēmuma vadītāji ļoti labi apzinās, ka to panākumi atkarīgi no tā, cik ātri un uzskatāmi taps redzams rezultāts. Turklāt attiecībā uz uzņēmumu akcionāri un tādi autsaideri kā juristi un politiķi, kuri manipulē ar valsts ekonomikas svirām, regulējot ekonomiskās norises, izrāda īpašu nepacietību. Publiskas uzstāšanās reizēs uzņēmumu vadītāji nevar atklāti runāt nedz par nepieciešamību uzņēmumā atkārtoti investēt naudu nolūkā attīstīt jaunu tā ilgtermiņa potenciālu, nedz arī par nepieciešamību radīt naudas uzkrājumus, lai nodrošinātu uzņēmuma turpmākās evolūcijas iespēju. Vadītājs nespēj tā vienkārši ņemt un pateikt: "Klausieties! Mums, protams, būs savi pacēlumi un lejupslīdes, bet pēc kādiem 10 vai 20 gadiem jūs saņemsiet daudz lielāku atdevi, nekā jūs no uzņēmuma varētu saņemt šobrīd."

Pat tad, ja vairāki akcionāri izrādītos saprotoši, likuma priekšā uzņēmums tik un tā būtu viegli ievainojams un bezspēcīgs. Runājot nopietni, tas varētu padoties tikotāju mēģinājumiem pārņemt uzņēmumu savās rokās ar varu. Daudzus no tiem cilvēkiem, kuri nodarbojas ar investīcijām, neinteresē tā-

las nākotnes perspektīva. Viņus interesē šodienas vērtības. Kapitāla diskonta likmes ir tik augstas, ka tuvāko 20 gadu laikā akcionāriem no tām faktiski nebūs nekāda labuma.

Turpretī dzīvīgā uzņēmumā tā attiecības ar akcionāriem veidojas citādas. Dzīvīgā uzņēmumā šie naudas līdzekļu investori daudz vairāk līdzinās tādām visā uzņēmuma darbībā ieinteresētām personām un organizācijām kā apvienības, materiālu piegādātāji, klienti, paju īpašnieki, vietējās pašpārvaldes institūcijas un uzņēmuma apkārtņē pastāvošā sabiedrība. Tie visi uzskatāmi par ārkārtīgi būtiskiem ārējās pasaules spēkiem. Uzņēmumam jāpastāv ar visiem minētajiem spēkiem harmonijā. Bet nedrīkst aizmirst, ka šie spēki nav uzņēmuma locekļi. Tie neveido daļu no visa uzņēmuma korporatīvās *persona*, tāpēc uzņēmuma interesēs nebūt nav obligāti tiem visiem pakļauties.

Un tomēr, tā kā šie spēki veido ārkārtīgi būtisku daļu no uzņēmuma apkārtējās vides, uzņēmumam nemitīgi jārod ar šiem spēkiem kompromiss. Diemžēl jāatzīst, ka mūsdienu situācijā šāds dialogs veidojas samērā reti. Parasti uzņēmuma vadītāji un akcionāri nesarunājas. Pat tad, ja notikusi uzņēmuma pārņemšana, iegūstot tā akciju kontrolpaketi, jaunais kontrolpaketes īpašnieks nemēdz risināt dvēseliskas sarunas ar uzņēmuma bijušo vadību. Jaunais īpašnieks, tikko ienācis uzņēmumā, uzreiz sāk diktēt savus noteikumus. Akciju kontrolpaketē ietverts likuma spēks, kuram pretoties visa dzīvīgā uzņēmuma kopīgā *persona* vienkārši nav spējīga. Jaunais diktators taču galu galā nekad nav bijis vecā uzņēmuma loceklis. Tēlaini izsakoties, viņš nepavisam nav tas, kurš kādā noteiktā vietā pievienosies upes uzņemtajam ceļam uz jūru. Jaunais īpašnieks uzņēmuma labā neko nav darījis, un nav arī ieguvis tā darbinieku uzticību. Savu ienākšanu uzņēmumā viņš gluži vienkārši nopircis par naudu. Tātad no uzņēmuma viedokļa

jaunais īpašnieks uzskatāms par infekciju, kurai vecā sistēma pretosies... vai arī ies bojā.

Šādos apstākļos daudzi augstākā līmeņa vadītāji pārveido dzīvīgu uzņēmumu par ekonomisku. Šādi rīkojoties, viņi necenšas uzņēmumu iznīcināt. Viņi vienkārši mēģina darīt visu, kas vien ir viņu spēkos, lai, atrodoties šīs baismās dilemmas priekšā, kaut ko vēl saglābtu. Kad akcionāri un ārpus uzņēmuma pastāvošās regulējošās institūcijas interesējas par augstākā vadības līmeņa vadītāju darba rezultātu, viņus neinteresē tas, kā uzņēmums centies sevi pilnveidot. Tāpat viņus neinteresē uzņēmuma ilglaicīgas pastāvēšanas iespēja. Tā vietā tiek uzdoti šādi jautājumi: "Cik liela jūsu vadītajā uzņēmumā ir kapitāla atdeve? Vai neesat pārāk daudz ieguldījuši pamatkapitālā? Kāds ir jūsu ražīgums?" Daudzkārt gadās, ka uzņēmuma akcionāri mēģina izdarīt uz uzņēmuma vadītājiem spiedienu, lai tos iespējami drīzāk piespiestu izmaksāt dividendes, kaut arī tas notiktu uz uzņēmuma ilglaicīgas attīstības rēķina. Šādu rīcību izraisījis tas apstāklis, ka *akcionāru intereses nesaskan ar uzņēmuma vadītāju interesēm, jo abas puses savā starpā neapsprīžas, uzskatot viena otru par uzņēmumam nepiederīgu.*

Vienam atsevišķam uzņēmumam nav pa spēkam šo situāciju izmainīt. Iespējams, ka attiecības starp uzņēmuma akcionāriem un tā vadītājiem korporatīvajā realitātē pārāk labi patiešām neizpaužas, toties tās ir iestrādātas likumā. Likums pats par sevi ir anahronisms, jo vakardienas pieraksta variantā atspoguļo to situāciju, kāda pasaulē valdīja pirms Otrā pasaules kara, kad kapitāls bija tik liels retums, ka to vajadzēja īpaši apsargāt un nodot vadītāja rīcībā, kurš tad optimizēja tā izmantošanu.

Nākamo piecdesmit gadu laikā tas jau tik liels retums vairs nebija. Teiktais attiecas arī uz pēckara gadiem. Turklāt mainījušies ir arī tā ieguldītāji kā personības. Saikne starp atsevišķu indivīdu, kurš veic sākotnējos ietaupījumus, un ko-

mercuzņēmumu, kurš visbeidzot iegūst šo uzkrāto kapitālu sev, lai tālāk izmantotu bagātību uzkrāšanas procesā, kļuvusi daudz netiešāka, nekā tā bija pirms pusgadsimta. Lielu skaitu akciju šodien savās rokās koncentrējušas tādas institūcijas kā bankas un pensiju fondi, kuriem ir pašiem savas institucionālas intereses. Turklāt šīs intereses viegli var kļūt neizdevīgas uzņēmumam, kurš tās izlaidis.

Par spriedzi, kāda pastāv starp konkrēto reālo biznesu un juridiski noformēto funkciju attiecībā uz korporatīvajām īpašumtiesībām, ikviens var pārlicināties pats, palasot dienas avīzes. Daži uzņēmumi rikojas atbilstoši juridiskajām fikcijām un ziedo tūkstošiem cilvēku, lai nosargātu pamatkapitālu vai palielinātu ienākumus. Citi savukārt uzmanības degpunktā izvirza konkrētā biznesa reālijas un iztērē simtiem miljonu dolāru, lai noturētos virs ūdens. Ja jāizvēlas starp kapitāla vai cilvēku upurēšanu, uzņēmums tīri automātiski vairs neizšķiras par labu kapitālam, kaut arī likums to pieļauj un dažkārt pat pieprasa. Tas izskaidrojams nevis ar to, ka uzņēmumu vadītāji būtu kļuvuši iejutīgāki vai paši cilvēki – apzinīgāki. Tā notiek tāpēc, ka biznesā to uzskata par saprātīgu rīcību. Uzņēmums, kurš cenšas pārdzīvot krīzi kopā ar visiem saviem darbiniekiem, var cerēt uz labāku rezultātu gan kapitālieguldītājiem, gan arī saviem darbiniekiem. Tomēr tie vadītāji, kuri rikojas saskaņā ar šo reāliju, pastāvošās likumdošanas apstākļos kļūst vieglāk ievainojami.

Valsts likumdošana jaunizveidojušos reālo situāciju sāks atspoguļot tikai pēc tam, kad galvenās problēmas būs izkristalizējušās publiskā apspriešanā. Tā var paiet diezgan ilgs laiks, pat vairāki gadi. Es šīs rindas rakstu ar nožēlu, jo šobrīd ir izdevīgs brīdis, lai izteiktu pārmetumus valdībai sakarā ar to likumā fiksēto varu, kāda piešķirta kapitāla noguldītājiem. Noteikti palielināsies to uzņēmumu skaits, kuri savas atvērtības

dēļ nokļūs parazītu un plēsoņu nagos. Atklāti sakot, tas arī varētu būt istais iemesls caurmērā tik ierobežotajam uzņēmumu paredzamajam dzīves ilgumam.

Daudzi šīs grāmatas lasītāji arī paši ir akcionāri, turklāt mēs visi esam arī pilsoņi. Apzinoties šādu stāvokli, mums vajadzētu just satraukumu par uzņēmuma iespējamo bojāeju. Bez tam arī uzņēmuma bankrots saistīts ar izdevumiem. Tas ir sāpīgs un mokošs process visiem, kuri ar to saistīti, tai skaitā, arī akcionāriem.

## Kāpēc uzņēmuma bankrotu nevajadzētu pieļaut?

Pirms vairākiem gadiem pēc uzstāšanās, kurā biju stāstījis par dzīvīgo uzņēmumu, kāds holandiešu televīzijas reportieris man vaicāja: "Kāpēc ir tik svarīgi, lai *Shell* katrā ziņā izdzīvotu?"

Jautājums mani pārsteidza nesagatavotu. Tas, ka uzņēmums tiecas par katru cenu izdzīvot, man likās pats par sevi saprotams. Šī doma mani bija pavadījusi visu mūžu. Uzņēmums cīnās, lai varētu pastāvēt un augt, cik ilgi vien iespējams.

Bet istenībā reportiera jautājums attiecās nevis uz paša uzņēmuma nodomiem, bet gan uz tā vērtību. Kas tad, teiksim, *Shell* vai arī jebkurā citā uzņēmumā ir tik īpašs, ka tam katrā ziņā pasauli vajadzētu aplaimot ar savu klātbūtni? Kāpēc tam vēl vajadzētu turpināt pastāvēt, ja tā lietderība sabiedrības acīs krasi samazinājusies vai pat pilnīgi zudusi?

Šim jautājumam ir zināma saistība ar to, ka uzņēmumu akcionāri un korporatīvie agresori atbalsta uzņēmumu pirkšanu un vēlāku izformēšanu. Kad mūžu beigusi automašīna, mēs to izmetam metāllūžņos. Kāpēc lai tāpat nerikotos arī ar uzņēmumu?

Tas ir labs jautājums. Tiesa gan, tikai tad, ja tiek attiecināts uz ekonomisku uzņēmumu, jo tikai ekonomisks uzņēmums pielīdzināms mašīnai, kura ražo produktu, vai arī pelna naudu un gūst ienākumus. Un mašīnu, kad tā savu lietošanas vērtību zaudējusi, patiešām var izmest lūžņos.

Bet dzīvīgā uzņēmuma gadījumā mums ir darišana ar dzīvu būtni, ar *persona*, kurā iedarināts vesels cilvēku kolektīvs. Turklāt lielākajai daļai cilvēku liekas, ka nodot lūžņos *persona* vai cilvēkus nav ētiski.

Ikvienai dzīvai būtni ir tiesības pastāvēt. Šāds jautājums pat netiek uzdots tīri bioloģiskā līmenī. Savukārt dabā tiesības pastāvēt ir izcīnījuši izdzīvojušie.

Tā nu sagadījies, ka uzņēmumiem piemīt milzīga iekšēja dzīvotgriba. Ļoti reti nākas dzirdēt, ka kāds uzņēmums būtu izdarījis pašnāvību. Nekas neiespējams tas nav. Vajag tikai likvidēt pamatkapitālu un atdot akcijas uzņēmuma akcionāriem. Likvidācijas procesā uzņēmuma taustāmais ķermenis vārda tiešā nozīmē tiek pārvērsts plūstošā kapitāla plūsmā. Uzdrīkstos apgalvot, ka, rēķinot uz vienu iedzīvotāju, šāda tiša un apzināta rīcība uzņēmumu vidū notiek nesalīdzināmi retāk nekā starp cilvēkiem.

Grūti iedomāties, ka uzņēmums varētu izdarīt pašnāvību bez liekas ažiotažas. Patiesību sakot, kad tiek izziņota kāda uzņēmuma likvidācija, direktoru padomēs un valžu sēdēs šī tēma lielākoties netiek apspriesta, jo viņi ļoti labi zina, ka uzņēmumam būtībā tiek pārvesta tā dzīvotgriba.

Atklāti sakot, dažkārt uzņēmumi patiesi tiecas izdarīt kaut ko līdzīgu daļējai pašnāvībai, nododot savu uzņēmumu akcionāru rīcībā. *Exxon* vadītāji, piemēram, astoņdesmito gadu sākumā mākslīgi paaugstināja sava uzņēmuma akciju cenas, katru gadu iztērējot divarpus biljonu dolāru, lai uzpirktu paši savas akcijas. Tādējādi *Exxon* rīcībā bija tik daudz brīvas naudas, ka viņi jau

vairs nespēja izdomāt, kā to visu izdevīgi ieguldit savā pamatbiznesā. Iespējams, ka šajā konkrētajā gadījumā izvēlētais solidizācijas nājs ar pašnāvību nebūtu isti vietā. Pareizāk to būtu nosaukt par uzņēmuma lēnu izšķīdināšanu. Tomēr, ja Exxon ir pietiekami spēcīgs un bagāts uzņēmums, lai šādus gājienus dažkārt varētu atļauties, tad pārējie uzņēmumi šādā situācijā sevi ne tikai novājinātu, bet pakļautu ļoti nopietnam riskam.

Domājams, ka nesolidzināmi biežāk uzņēmums tomēr izvēlētos iespēju pastāvēt arī turpmāk, kaut arī tā galīgais mērķis būtu zudis. Apvienotajā Karalistē kāda ļoti aktīva organizācija, kura bija ārkārtīgi negatīvi noskaņota pret apartheida režīmu, pēc Nelsona Mandelas ievēlēšanas par Dienvidāfrikas Savienības prezidentu sarīkoja liela mēroga apspriedi. Skaidrs, ka apartheida režīms vairs nebija bīstams. Tāpēc apspriedes dalībnieki nolēma, ka turpmāk nosodīs un vērsīs visus spēkus cīņai pret starptautisko rasismu. Jādara vienalga kas, lai tikai nodrošinātu savas organizācijas turpmāko pastāvēšanu! Lielākajā daļā uzņēmumu vēlēšanās dzīvot ir ļoti kvēla un spilgti izteikta.

Ar šādu argumentu droši vien tādus cilvēkus kā to holandiešu reportieri, kurš man uzdeva šo negaidīto jautājumu, pārlicināt neizdosies. Pārlicinošāku argumentu varētu atrast, padomājot par to, ko visai sabiedrībai kopumā un mums pašiem maksā tas, ka vienkārši ļaujām uzņēmumam pirms laika iet bojā.

## Uzņēmuma bojāejas cena

Paskatīsimies, kas notiek, kad uzņēmums sabrūk:

◆ Tiek izjaukta komanda, kura līdz tam darbojās uzņēmuma labā. Cilvēki zaudē darbu un izklist kur kurais.

◆ To, ko uzņēmums parādā tām iepriekšējām paaudzēm, kuras nodrošināja tā nākotni, uzņēmums nekad nespēs nolidzināt.

◆ Uzņēmums tiek izlaupīts, jo tam tiek atņemti tādi būtiski komponenti kā klienti un piegādātāji.

Īpaši aktuāla šī problēma ir jaunattīstības valstīs, kur ievērojama daļa valsts infrastruktūru nodotas privāto uzņēmumu pārziņā. Vairākās Āfrikas valstīs *Shell* nodrošina trešo daļu no visā valstī nepieciešamajām naftas un tās pārstrādes produktu piegādēm. Ja *Shell* naftas apgādi turpmāk nodrošināt vairs nespētu, valsts sabiedriskā struktūra tiktu izjaukta. Protams, ka tādā gadījumā pienākumu valsti nodrošināt ar naftu uzņemtos kāds cits uzņēmums, bet pārkārtošanās periods tik un tā būtu visai mokošs un sarežģīts. Vēl daudzkārt grūtāks tas izrādītos tad, ja *Shell* bojāejas iemesls nebūtu saistīts ar tā darbību konkrētajā valstī. Jau šāds rezultāts vien valstij būtu pietiekami šokējošs, lai no tā tik vienkārši nevarētu atgūties.

Patiesību sakot, kad uzņēmums mirst, citi sēro un izsaka līdzjūtību. Tā priekšlaicīga nāve apkārtējai videi sagādā nevajadzīgus pārdzīvojumus un ciešanas. Uzņēmuma bojāeja izraisa dažāda veida pārrāvumus attiecībās ar citiem uzņēmumiem un atsevišķiem cilvēkiem. Palicējiem tā liek pārvērtēt savu iekšējo vērtību skalu, sagādājot ne tikai morālas ciešanas, bet arī tīri reālas briesmas. Atcerieties, kas notika Jaunanglijas pilsētās, kuru galvenos ienākumus nodrošināja dzirnavas. Pado-mājiet, par to, kādas sekas radīja rūpniecības panikums Apvienotās Karalistes centrālajos rajonos. Angļu rakstnieks D. B. Pristlijs jau pirms sešdesmit gadiem lielās vispasaules ekonomiskās krīzes laikā savā darbā "Kurz virzās Anglija" (*English Journey*) izteica domu par nepieciešamību nodrošināt biznesa nepārtrauktību:

Rūpniecību nepieciešams "racionalizēt"; un uzņēmums *National Shipbuilders' Security Ltd* turpināja uzpirkt un pēcāk slēgt tās ražotnes, kuras mēdza dēvēt par liekām un nelietderīgām. ...*Stockton* un tam līdzīgie jau iestrādājušies uzņēmumi jaunajam attīstības virzienam izrādījās pilnīgi nevajadzīgi un tika pamesti savam liktenim. Pats par sevi šis uzņēmumu slēgšanas akts varbūt arī tik traģisks nemaz nebūtu, jo ķieģeļus un pārējos celtniecības materiālus jau iespējams ražot arī citur, ja nebūtu viens būtisks apstākļi. Likteņa varā tika pamesti ne tikai uzņēmumi, bet arī cilvēki.

Šādi cilvēki nonāk neapskaužamā situācijā. Jaunais laiks tos ir vienkārši ignorējis vai arī uzskatījis par vecajam rūpniecības mehānismam piederīgu aprikojumu. Tādu aprikojumu, kurš izmests mēslainē, lai laika zobs to pakāpeniski saēstu, sarūsinātu un visbeidzot iznīdētu pavisam. ...Var jau rīkoties ar plašu vērienu, paziņojot, ka *Stockton* piederошās kuģubūvētavas vienkārši "savu laiku pārdzīvojušas", bet nedrīkst pieņemt, ka arī cilvēki, kuri tajās strādājuši, ir "savu laiku pārdzīvojuši". ...Sākot saimniekot un plānot pa jaunam, netika ņemts vērā tikai viens, toties ļoti būtisks faktors, proti, cilvēki."<sup>6</sup>

Nereti uzskata, ka šāda veida destruktīvas rīcības sekas, kuras graužoši ietekmē apkārtējo sabiedrību, kapitālisma apstākļos ir pilnīgi neizbēgamas, jo tās kapitālismam piemīt jau no dzimšanas. Dažkārt tās dēvē arī par daudznacionālo uzņēmumu ēnas pusi. Bet istenībā tā ir parādība, kura izpaužas tad, kad dzīvīgs uzņēmums pārtop par ekonomisku un tad savu pastāvēšanu beidz. Jo vairāk būtu tādu uzņēmumu, kuri spēj sev nodrošināt ilgu mūžu, jo retāk mēs saskartos ar tikko kā aprakstītajām parādībām.

Bez tam uzņēmuma priekšlaicīga bojāeja gandrīz vienmēr tikpat postoši ietekmē arī tā akcionārus. Var gandrīz noteikti apgalvot, ka, vērtējot no mūsdienu skatupunkta, uzņēmuma vi-

dēji 50 gadu ilgas darbības laikā iegūtās maksimizētās peļņas vērtība izrādīsies zemāka par tā mērenajiem ienākumiem, kas gūti 200 gadu laikā, savu darbību vērsot plašumā un dažādojot visās jomās, kur vien iespējams attīstīt tā potenciālu.

Džeimss Kolins un Džerijs Porass savā pētījumā par uzņēmumiem, kuri eksistē tikai iztēlē, guva pierādījumus, kuri šādu pieņēmumu apstiprina:

Iztēlē veidoto uzņēmumu mūžs ir *ārkārtīgi ilglaicīgs*. Šādā uzņēmumā investīcija viena dolāra apmērā, kura veikta 1926. gada 1. janvārī, un atkārtota investīcija visu nopelnīto dividenžu apmērā pieaugtu līdz 6356 dolāriem, piecpadsmit reizes pārsniedzot to ienākumu, kuru nodrošinātu uzņēmuma produkcijas vienkārša realizēšana tirgū.<sup>7</sup>

Bet tagad šādā aspektā aplūkosim apgalvojumu, ka ikviena uzņēmuma galvenajai prioritātei jābūt vērstai uz investētā kapitāla atdevi tā akcionāriem. Tātad, ja tūlītēju peļņu *neizvirza* par galveno mērķi, tad akcionāru investētā kapitāla vērtība *palielinātos* piecpadsmitkārtīgi.

Korporativo uzņēmumu mirstības limeņa pazemināšanās, liekas, būtu izdevīga visiem, kas ar šo uzņēmumu saistīti, tai skaitā, uzņēmumā strādājošajiem tā akcionāriem, piegādātājiem, līgumorganizācijām un apkārtējai sabiedrībai. Ja esat uzņēmuma vadītājs, izvēle ir jūsu rokās: no vienas puses, uzņēmumu iespējams vadīt, tā ienākumus maksimizējot un tādējādi nodrošinot tā pastāvēšanu vēl uz kādiem 30 vai 40 gadiem. Bet uzņēmumu iespējams vadīt arī godprātīgi, visu profesionāli padarot pēc labākās sirdsapziņas, tai pat laikā saglabājot savu tāda apzinīga pilsoņa un sabiedrības locekļa stāju, kurš pastāv harmonijā ar apkārtējo mainīgo pasauli, tādējādi pagarinot sava uzņēmuma optimālu pastāvēšanu vēl par vairākiem desmitiem gadu, nodrošinot lielākas dividendes arī tā akcionāriem.

# 11

## Varas nevienam nedrīkstētu būt pārāk daudz

Piecdesmit gadu laikā, kopš beidzies Otrais pasaules karš, esam piedzīvojuši ne tikai to, ka kapitāls no samērā reti sastopamas parādības pārtapis par mūsu ikdienas dzīvē visai bieži sastopamu realitāti. Arvien biežāk nākas saskarties ar situācijām, kuras liek nopietnāk padomāt par to, kā vara tiek īstenota uzņēmuma iekšienē. Pirmajos pēckara gados šāds jautājums nekad neradās.

1945. gadā Roterdamā, pilsētā, kurā es dzīvoju, centra rajons bija uzlidojumos pilnīgi sagrauts, bet osta – mērķtiecīgi iznīcināta. Laiks vēl nebija paguvis izgaisināt atmiņas par lielo pasaules ekonomisko krīzi. Pat mana paaudze, kura toreiz bija tiņu vecumā, atcerējās garās rindas pēc maizes divdesmitā gadsimta trīsdesmitajos gados. Mēs atcerējāmies arī kādreizējos lielos un vērīenīgos uzņēmumus, kuru bijušie darbinieki un strādnieki tagad bija zaudējuši jebkādu cerību uz labāku dzīvi un centās sadziedēt ievainotās pašcieņas sūrstošās rētas. Pēc eiforijas ar nosaukumu "Atbrīvošana", kuru Nīderlandē vēl aizvien raksta ar lielo sākuma burtu, cilvēku dzīvē ienāca Māršala plāns, kas būtībā nebija nekas vairāk kā zvalstīgam divmastu buriniekam līdzīgs reālisma un ideālis-

ma sajaukums. Lai pārvarētu krīzes radīto depresiju un nepieļautu tās atkārtošanos, sabiedrība kļuva viendabīgāka. Pilsētas, tās ostas un rūpnīcu atjaunošana lika pamatu tās nākamajai labklājībai jeb, kā mēs tajās pēckara dienās mēdzām teikt, "jaunajai sākotnei". Šis laiks mūs visus ļoti saliedēja, palīdzot izjust visaptverošu kopības sajūtu. Vispārējās labklājības vārdā ikviens uzņēmās savu nastu. Mēs visi skaidri apzinājāmies, ka, ja labi ies valstij kopumā, ja labi ies Roterdamai un katram tās uzņēmumam, tad labi klāsies arī ikvienam no mums.

Līdz gadsimta vidum cilvēku dzīvi caurstrāvoja lielas ceļības. Izdarīt bija iespējams pilnīgi visu, pareizāk sakot, *vajadzēja – un arī tika izdarīts*. Tā bija lieliska sajūta – justies piederīgam uzvarētāju komandai. Tai pat laikā mēs nebijām bagāti. Salīdzinot ar mūsdienu standartiem, dzīve toreiz bija vienkārša un cilvēkus nelutināja. Nevienš neiebilda pret nepieciešamību radīt materiālo labklājību, jo tas bija visas tautas un katra atsevišķa cilvēka mērķis. Visapkārt bija tik daudz lietu, kuras nemitīgi atgādināja par pārciesto ekonomisko krīzi, par kara cirstajām brūcēm un cilvēkiem, kuru vairs nebija mūsu vidū. Materiālā labklājība bija vajadzīga tāpēc, lai novērstu kara izraisītās sekas un nepieļautu tā atkārtošanos.

Tagad tas liekas vistīrākais paradokss, bet toreiz mums pat prātā nenāca apšaubīt domu, ka visefektīvākais veids, kā šādu labklājību nodrošināt, ir visiem kopā apvienoties lielos uzņēmumos. Mēs visi sapratām, ka spēsim labklājību panākt, darbojoties tikai lielos mērogos. Turklāt mums visiem savulaik bija iespēja pārliecināties par to, ka uzņēmumi var kļūt arī naidīgi un cilvēkiem nelabvēlīgi. Nevienš neloloja nekādas naivas ilūzijas attiecībā uz bīstamību saistīties ar kādu no politiskajām partijām, valsts institūcijām un armiju. Tautvaldības laikā politiskajā sistēmā tika iestrādātas normas cilvēku

tiesību aizsargāšanai, kuras vēl aizvien Rietumeiropā un Japānā demokrātisko principu ievērošanu padara iespējamu.

Pati galvenā no šīm normām radīta, lai nepieļautu politiskās varas pāriešanu diktatoriska režīma rokās, noteica, ka neviens no šobrīd pastāvošajiem vadītājiem nav tiesīgs ignorēt vēlētāju tiesības nepieciešamības gadījumā to aizstāt ar citu. Ļoti uzskatāmi un pārliecinoši šo domu ietērpis vārdos Kārlis Popers: "Īstas demokrātijas būtiska iezīme ir nevis tiesības līderi ievēlēt, bet gan spēja no esošiem līderiem atbrīvoties, neizraisot valsts mēroga krīzi."

Tomēr, atrodoties zemākā līmenī nekā tautvaldība, mums šī iespēja bija ne vienmēr. Daudzās institūcijās šāda iespēja nenoliedzami pastāvēja. Te varētu minēt arodbiedrības, politiskās partijas, vietējās pašvaldības, klubus un skolu komitejas. Bet uzņēmumos, kur darbiniekiem no saviem vadītājiem atbrīvoties nebija pa spēkam, mēs sevi ar domām par demokrātiju neapgrūtinājām.

Iespējams, ka mēs paļāvāmies uz kādu citu demokrātiju sargājošu normu, proti, ja gribējām no uzņēmuma aiziet, mēs to varējām darīt. Bet mana paaudze šo lielo demokrātisko brīvību nekad neizmantoja. Uzskatot strādāt kādā uzņēmumā, mēs to darijām ar domu, ka paliksim tur līdz mūža beigām. Un demokrātiju nodrošinošās tiesības no uzņēmuma aiziet mums nelikās svarīgas. Mūsu galvās bija tikai viena doma – iespējami drīzāk saražot iespējami vairāk bagātību, lai vairotu materiālo labklājību. Īsi sakot, mēs vēl aizvien bijām orientēti dzīvošanai krīzes apstākļos.

Pēckara paaudze apzinājās, ka viena atsevišķa indivīda centieni panākt labklājību tikai sev visas tautas kopīgā mērķa kontekstā izrādīsies neefektīvi. Mēs zinājām, ka likvidēt kara nodarīto postu un pacelt dzīves līmeni varēsīm tikai kopīgiem spēkiem. Izturēsīm, ja būsīm viens par visiem un visi par vie-

nu. Darbojoties sašķelti, mēs varētu šajā ciniņā zaudēt. Viens liels veselums, kurš darbojas kopīga mērķa vadīts, salīdzinot ar tā atsevišķo komponentu veiktā darba kopsummu, noteikti ir produktīvāks.

Tādējādi tais tālajās pēckara dienās Nīderlandē lielākā daļa darba spējīgo jauniešu sāka strādāt lielajos uzņēmumos, vai arī valsts institūcijās. Visbiežāk par savu nākamo darbavietu viņi izvēlējās *Shell*, *Unilever* vai *Philips*. Tā kā šie un vēl daudzi citi uzņēmumi bija pastāvējuši jau kopš tēvutēvu laikiem, tad tie noteikti pastāvēs arī tad, kad būs izauguši mūsu bērni.

Iespējams, ka divdesmitā gadsimta piecdesmitajos un sešdesmitajos gados minētajos uzņēmumos pastāvēja zināms varas ļaunprātīgas izmantošanas risks. Bet aktuāls šis jautājums kļuva tikai 1968. gadā, kad tika nodots sabiedriskai apspriešanai. Tam bija vairāki iemesli, proti, ievērojamas daļas uzņēmumā organizatorisko principu pavājināšanās, ļaunprātīga dienesta stāvokļa izmantošana, pieņemot sev izdevīgus lēmumus, un tā visa izraisītā uzņēmumos strādājošo cilvēku potenciāla nepilnīga novērtēšana un izmantošana. Bet līdz tam laikam mēs bijām ar mieru savas personiskās intereses pakļaut visu uzņēmumu kopīgās labklājības vārdā, cerot tādā veidā uzlabot arī savu dzīves līmeni.

Mēs bez jebkādām ierunām akceptējām tos organizatoriskos principus, kuri savu lietderību bija pierādījuši jau kara gados, proti, lēmumu pieņemšanā visaugstākajā līmenī ievērot stingri reglamentētu hierarhiju. Informācija virzījās uz augšu, bet rīkojumi – pretējā virzienā. Uzņēmumu darbības plānošana notika centralizēti. Sabiedroto armijas sniedza nenovērtējamu piemēru tam, kā organizējams veiksmīgs business. Šīs armijas galu galā bija savu panākušas, vai ne? Tāpēc tagad materiālās labklājības limeņa drīzāka paaugstināšanās, kuru vistiešākajā veidā varētu izraisīt iestāšanās darbā lielā uzņēmumā, likās tā

vērta, lai pakļautos centralizētam uzņēmuma vadības stilam, kuru īstenoja salīdzinoši neliela saujiņa visaugstākā līmeņa vadītāju. Tolaik mūs vairāk nodarbināja domas par to, cik daudz mēs ražosim un kā saražotais tiks sadalīts, nevis veids, kādā visi šie labumi tiks saražoti.

## Izklaidētas varas ētiskie aspekti

Korporatīvie uzņēmumi kā augsti organizētas struktūras ir vecāki nekā politiskās partijas un arodbiedrības. Toties tie ir daudz jaunāki par tādām civilizācijas attīstības vēsturē visnozīmīgākajām organizatoriskajām struktūrām kā ģimene, cilts, karaļvalsts, reliģija, zinātne un karapulki.

Tāpēc nevajadzētu justies pārsteigtiem, ka daudzi no uzņēmumos īstentajiem organizatoriskajiem principiem liekas aizgūti no sentēvu laikiem. Par īpašu iedvesmas avotu kalpoja militārā disciplina. Mūsdienās tā rod izpausmi nemitīgajos aicinājumos izstrādāt stratēģiju. Militārā izpratnē ar "stratēģiju" domāta karaspēka daļu vadīšana un virzīšana nolūkā gūt uzvaru. No militārās sfēras aizgūtas arī tādas zināma romantisma piesātinātas frāzes kā "lēmumu pieņemšana visaugstākajā līmenī" un "centralizētā plānošana". Šādā aspektā vadītājs sevi iztēlojas kā *Marlboro* kovboju, kurš korporatīvo uzņēmumu cenšas savaldīt apmēram tāpat kā mežonīgu zirgu, novakares saulē jānot pa prēriju.

Bet vai uzņēmuma vadītājam patiesi vajadzētu savu uzņēmumu vadīt un virzīt tā, it kā visapkārt plosītos karš? Vai apspriežu telpu vajadzētu salīdzināt ar Napoleona telti Austerlicas kaujaslaukā? Karā kā jau visās krīzes situācijās tā atsevišķajiem dalībniekiem nav laika apsvērt savu rīcību. Kara apstākļos nepieciešama stingri centralizēta vadība un lēmumu

pieņemšana, kura nodrošina ļoti ātru komandu nodošanu izpildītājam. Bez tam kaujaslauka apstākļos lēmumu pieņēmēji no izpildītājiem ir norobežoti. Informācija virzās tikai vienā virzienā, proti, uz augšu un netiek apspriesta ne ar vienu citu kā tikai armijas augstāko virspavēlniecību.

Cik lielā mērā šis militārais aspekts piemērojams biznesā? Varbūt, ka to var izmantot, uzņēmumam nonākot krīzes situācijā, bet tas absolūti neiederas stabilā un plaukstošā uzņēmumā, kurš atrodas uz evolūcijas ceļa. Lai gan dažkārt darījumu pasaulē konkurenci arī mēdz raksturot kā cīņu, tā tomēr ne tuvu nelīdzinās īstai kara situācijai.

Ļoti svarīgi ir tas, ka centralizēta vara ir absolūti neiederīga dzīvīga uzņēmuma darbībā. Tā mazina uzņēmuma mācīšanās spēju. Radīt centralizētas varas alternatīvu nozīmē izveidot izkliedētās varas ētiskos principus.

Dažās grāmatas iepriekšējās nodaļās esam jau ar izkliedētās varas piemēriem sastapušies. Uzņēmumam *Mitsui*, par kuru detalizētāk runājam sestajā nodaļā, tomēr izdevās saglabāt savu saliedētību, neraugoties uz to, ka pēc Otrā pasaules kara tas tika sašķelts vairākos savstarpēji nesaistītos un apjoma ziņā mazākos uzņēmumos. Un pat tad, kad mazie uzņēmumi atkal integrējās vienā lielā, tie tik un tā paturēja sev lēmējtiesības par norisēm savā biznesa sektorā. Bet, pieņemot lēmumus, viņi tomēr nekad neaizmirsā, ka ir daļa no lielās *Mitsui* uzņēmumu grupas, un šie lēmumi vienmēr bija vērsti visa korporatīvā uzņēmuma nostiprināšanas virzienā.

Jautājumu par varas izkliedēšanu varētu ilustrēt ar piemēru arī no *Royal Dutch/Shell* uzņēmumu grupas rašanās vēstures. Devītajā nodaļā jau minēju, ka *Shell* grupa izveidojās, saplūstot kopā divām atšķirīgām kultūrām piederīgiem uzņēmumiem. 1907. gadā apvienojās Nīderlandē bāzētais uzņēmums *Royal Dutch*, kuram piederēja 60 procenti visas

grupas kopīgo akciju, un angļu uzņēmums *Shell Transport & Trading*, kuram piederēja 40 procenti akciju.

Tādējādi *Shell* grupai pieder divi mātes uzņēmumi, viens Nīderlandē un otrs Anglijā. Abi uzņēmumi pastāv arī mūsdienās. Tie darbojas neatkarīgi viens no otra, bet tai pat laikā ir arī savstarpēji saistīti. Abu uzņēmumu galvenie administratīvie centri atrodas attiecīgi viens Nīderlandē, bet otrs Anglijā. Turklāt katrs no tiem pakļauts atšķirīgai likumdošanas sistēmai. Nīderlandē šī sistēma ir izteikti kontinentāla. Napoleona laikā īstenotās franču okupācijas apstākļos valsts likumdošanas sistēma tika reorganizēta. Likumdošanas sistēma Anglijā, kuras aizsākumi meklējami anglosakšu senvēsturē, nekad nav piedzīvojusi kārtīgu "pavasara ģenerāltīrīšanu". Abās valstīs atšķirīgi ir arī likumi par uzņēmējdarbību. Pašas galvenās atšķirības attiecas uz korporatīvā uzņēmuma valdes sastāvu un lomu, kā arī uz valdes locekļiem. Attiecībām starp abiem mātes uzņēmumiem jābūt labām, jo nav tādas šķirējtiesas, kura varētu atrisināt abu starpā radušos konfliktus.

Abu uzņēmumu apvienotās valdes sēdes, dēvētas par "konferencēm", notiek reizi mēnesī. Šajās sēdēs nevar tikt pieņemti nekādi lēmumi ar likumīgu spēku, kuru izpilde abiem uzņēmumiem būtu saistoša. Lai kopīgi pieņemtos lēmumus legalizētu, abu uzņēmumu vadītājiem jānotur valdes sēde katram savā uzņēmumā, kur tad kopīgi pieņemtie lēmumi tiek legalizēti katram uzņēmumam atsevišķi.

No *Shell* grupas augstākā vadības līmeņa virzienā uz leju nav neviena tradicionāla konfliktu risināšanas mehānisma. Tāpat grupai nav sava prezidenta. Izpilddirektoru komitejas priekšsēdētājs ir tikai *primus inter pares* jeb, citiem vārdiem sakot, "pirmais no pēriem". Tā vai citādi, bet Izpilddirektoru komitejas jeb IDK (*the Committee of Managing Directors*) locekļiem un divām direktoru valdēm savā starpā jāvienojas par

tādiem problēmu risinājuma variantiem, kuri būtu pieņemami visiem. Nevarētu teikt, ka reālajā dzīvē visi lēmumi tiktu pieņemti vienbalsīgi, bet uzņēmumā ir gandrīz vai neiespējami "izdabūt cauri" lēmumu, pret kuru stingri iebilst viens vai vairāki kādas valdes vai komitejas locekļi. Minimālais balsu skaits, kāds nepieciešams jebkura lēmuma pieņemšanai, ietverts jēdzienā "gandrīz vienbalsīgi", pretējā gadījumā lēmuma projekts tiek novirzīts uz iepriekšējo zemāko līmeni. "Gandrīz vienbalsīgi" nenozīmē, ka visi klātesošie izteikto priekšlikumu atbalsta. Tas nozīmē to, ka neviens no klātesošajiem nav pret izteikto priekšlikumu noskaņots tik negatīvi, lai parādītu veto karti. Priekšsēdētājam nav nekādas citas varas kā vien personiskās ietekmēšanas spēks. Viņam nav nedz lēmēja izšķirošās balss, nedz tiesību pieņemt galīgo lēmumu. Teorētiski lēmums būtu jādabū cauri akcionāru pilnsapulcē. *Royal Dutch* taču galu galā pieder 60 procenti no visai grupai piederošajām akcijām. Tomēr, lai kā censtos, es nespēju atcerēties nevienu gadījumu, kad kāds lēmums valžu vai IDK līmenī būtu pieņemts balsošanas ceļā. Tas liecina par uzņēmuma direktoru saprātīgumu, gudrību un dzīves pieredzi vairākās paudzēs. Tik sarežģītā strukturālā veidojumā kā *Shell* lēmumu pieņemšana ar balsu vairākumu, bez tiesisko normu ievērošanas, jau sen būtu to iznīcinājusi. *Shell* izturēja arī konkurentu spiedienu divdesmitā gadsimta divdesmitajos gados. Tas pārdzīvoja arī Otro pasaules karu, kad *Royal Dutch* gāja visādi, bet tas, darboties Nīderlandē vācu okupācijas apstākļos, tomēr pamanījās saglabāt savu vienotību. *Shell* godam izturēja arī pats savas valsts spiedienu naftas boikota laikā 1973. gadā, kad Nīderlande no arābiem nesaņēma ne piliti naftas, un arī piegādes Anglijai tika samazinātas. Ja *Shell* grupas valde būtu nobalsojusi par labu Anglijai vai Nīderlandei ar tās naftas krājumiem, kuriem uzlikts embargo, Nīderlandes balsu vairākums

būtu viegli varējis radīt abu valstu kopuzņēmuma struktūrā nopietnus bojājumus.

Bet, kā tas dzīvē nereti gadās, lielākā daļa konfliktu jau nemaz uzņēmumā neienāk un valdes limeni nerasniedz no ār-pasaules. Vairumā gadījumu konflikti nobriest zemākajos līmeņos, lai tad lauztu ceļu cauri visai sistēmai augšupejošā virzienā. Koordinatori, kuri atrodas par Izpilddirektoru komiteju virs- nu limeni zemāk, visai ātri pārliecinās, ka viņiem savas karje- ras interesēs nepavisam nav izdevīgi aizvadīt sava līmeņa kon- fiktus līdz IDK. Daudz labāk un izdevīgāk šādus konfliktus no- regulēt draudzīgi pašu kolēģu vidū. Savukārt arī koordinatori ne sevišķi labi raugās uz tiem padotajiem, kuri savus konflik- tus nemēģina atrisināt paši. Un tā visā garumā līdz pašai lejai.

Līdz ar to daudzajos uzņēmuma hierarhijas līmeņos lielā- kāš daļas lēmumu pieņemšanā iesaistīts liels daudzums cilvē- ku, un jo sevišķi to lēmumu pieņemšanā, kuri saistīti ar pār- maiņām visa uzņēmuma dzīvē. Tātad lēmumu pieņemšanā pēc principa "gandrīz vienbalsīgi" būtībā iesaistīts ikviens *Shell* darbinieks. Un man jāsaka, ka nav viegli no lēmuma "iz- stumt" cilvēkus, ja viņiem pašiem nākas piedalīties tā īsteno- šanā. Pēc Otrā pasaules kara šo principu vēl pastiprināja orga- nizatoriskās "matricu" struktūras ieviešana uzņēmumā. Atbil- stoši vispārzināmai definīcijai "matrica" ir "tāda organizācija, kurā neviens nav tiesīgs pieņemt vienpersonisku lēmumu, bet toties ir tiesīgs vienpersoniski jebkura lēmuma pieņemšanu apturēt".

Visu minēto iemeslu dēļ šī lejupslidošā konfliktu risināša- nas tendence jau kopš brīža, kad pirms deviņdesmit gadiem tika parakstīts līgums par abu uzņēmumu apvienošanos vienā, ir *Shell* visā tā pastāvēšanas laikā tikai stiprinājusi. Nedz uzņē- muma iekšienē, nedz ārpus tā nav neviena rakstāmgalda, pie kura atbildība par pieņemto lēmumu apstātos un paliktu. Tā

apstājas pie neskaitāmiem rakstāmgaldiem, no kuriem katrs atrodas attiecīgi savā konkrētā līmenī. Izdevuma *Economist* ievadrakstā šī doma reiz tika izteikta šādi: "Attiecībā uz varu svarīgi, lai tās nevienam nebūtu pārāk daudz."

## Izkliedētās varas problemātiskie aspekti

Argumenti pret izkliedēto varu visiem ir labi zināmi, un daudziem uzņēmumu vadītājiem tie šķiet gandrīz nepārvarami vilinoši.

◆ *Lēmuma pieņemšanai nepieciešams ļoti ilgs laiks. Mums laika ir maz. Pasaule un konkurence nemitīgi attīstās, tāpēc mēs nedrīkstam atpalikt.* Pārāk liela varas izkliedēšana var izraisīt neticami lielu neapmierinātību, bet tā liecina, ka lēmumu pieņemšanā aktīvi iesaistīto cilvēku skaits ir ievērojami palielinājies. Un nav neviena vērā ņemama pierādījuma tam, ka tāpēc būtu palēninājies darba temps, lai gan lēmuma galīgajai pieņemšanai, protams, nepieciešams ilgāks laiks. Šāda sistēma var uzņēmuma darbību pilnveidot kā arī stimulēt uzņēmuma vēlēšanos mācīties. Patiesību sakot, ir daudz netiešu pierādījumu tam, ka uzņēmumi gūst lielākus panākumus, dzīvo ilgāku mūžu un piedzīvo lielāku uzplaukumu tad, ja nolūkā aizkavēt vai apturēt tos augstākstāvošo vadības līmeņu pieņemtos lēmumus, kuri neatbilst visu uzņēmuma darbinieku interesēm vai veselajam saprātam, vara tiek nodota zemākajām struktūrām.

◆ *Lai lēmums patiesi būtu vienojošs, tā pieņemšanai nepieciešama augstākā varas instance.* Šī iebilde ir nepareiza. Ne viens vien vadītājs domā, ka lēmuma pieņemšanā izšķirošais mirklis pienāk tad, kad uzņēmuma galvenajam izpilddirektoram ienāk

pašam prātā kāda ģeniāla ideja, vai arī viņu spējusi pārliecināt kāda cita cilvēka ģeniālā doma.

Man jāsaka, ka šāda lēmuma pieņemšana ir vistīrākā nejausība, salīdzinājumā ar lēmuma īsto būtību, proti, veidu, kādā tas top īstenots. Darījumu pasaulē nozīme ir tikai *rīcībai*. Citiem vārdiem sakot, lēmuma īstenošana dzīvē ir tā būtiska un neatņemama sastāvdaļa nevis kaut kas atsevišķs, kas notiek tikai pēc tam. Kad lēmums ir pieņemts, to cilvēku apiešana, kuriem jāpiedalās lēmuma izpildē, var paātrināt jauna lēmuma pieņemšanu. Bet tādējādi tik un tā tiks zaudēts laiks, kas iegūts, lēmumu īstenojot lēnā un, var gandrīz noteikti apgalvot, ka arī nesaprātīgā veidā.

◆ *Nevar cilvēku piespiest dot sava darba taustāmu rezultātu citādi, kā tikai ar rīkojumu no augšas.* Visbeidzot nākas atzīt, ka varas vilinājums jeb, citiem vārdiem sakot, nepieciešamība būt vajadzīgam un just savās rokās vadības grožus, ir tik liels, ka daudzus augstākā līmeņa vadītājus attur no varas izkliešanās, tādējādi mazinot visa korporatīvā uzņēmuma spēju mācīties.

Savas šaubas augstākā līmeņa vadītāji parasti mēdz slēpt aiz tādām frāzēm kā, piemēram: "Es naktī gribu labi izgulēties." Viņuprāt, tas acīmredzot iespējams tikai tādā gadījumā, ja apziņā viss ir sakārtots, noteikts un salikts pa plauktiņiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumā nedrīkst notikt nekas iepriekš negaidīts un nepatīkams, ja vien viņi to jau nav zinājuši un centušies novērst pirms tam. Vai arī šis vadītājs nojauš, ka darbinieku kolektīva saliedēšanai nepieciešama atvērtība (kontrolējoša atvērtība) jau no paša augstākā vadības līmeņa. Kā gan citādi uzņēmuma galvenais vadītājs lai iespētu uzņemties atbildību par tā darbības galējo rezultātu?

Un atkal šī izvēle starp kontroli un brīvību tiek izdarīta

tradicionālā, piesardzīgā un nepareizā veidā, proti, radot uzņēmumā plašu un atvērtu iespēju pienākumu pilnvaru nodošanai abos virzienos visā hierarhijas kāpņu garumā. Šāda rīcība raksturīga tiem vadītājiem, kuri dotajā brīdī jūt, ka ar izveidojušos situāciju uzņēmumā nespēj tikt galā. Tāpēc viņi savas samilzušās problēmas un konfliktsituācijas deleģē nākamajam augstākstāvošajam vadības līmenim. Atklāti sakot, šī parādība ir tikai vāja atblāzma no daudz tipiskākas izvairīšanās no savu pienākumu pildīšanas. Intrigas, nekompetence vai slinkums uzņēmuma hierarhijas zemākajos līmeņos modina vadītājā tieksmi būt lietas kursā un stingri turēt rokās uzņēmuma vadības grožus. Tās uzkurina viņā lepnumu par to, ka kāds vaicā pēc padoma, un visbeidzot, rada viņā ilūziju, ka vienīgi augstākā līmeņa vadītājam zināmas atbildes uz visiem iespējamajiem jautājumiem.

Ja šādam kārdinājumam padodas gan hierarhijas augstākā līmeņa, gan arī vidējā posma vadītāji, tad iznākums ir tāds, ka lēmumu pieņemšanā piedalās mazāks skaits cilvēku ar mazākām faktiskajām zināšanām. Bet cietēja atkal kārtējo reizi ir uzņēmuma korporatīvā spēja mācīties.

## Problēmsituāciju bloķēšana ceļā uz augšu

Esmu jau iepriekš minējis, ka atteikšanās no kontroles uzņēmuma vadītājiem var likties ļoti riskanta un biedējoša. Turklāt tā runā preti vadītāju personiskajai autoritātei un prestižam, to profesionalitātei kā arī tai iekšējai motivācijai, kādu tie savā dzīvē saņēmuši. Tagad, kā jau paskaidroju astotajā nodaļā, pienācis laiks mainīt attieksmi, kontroles funkciju izlīdzsvarojo ar toleranci. Tā vietā, lai nodarbotos ar stūrēšanu, vadītājiem

uzņēmumā vajadzētu nodrošināt tādu darba atmosfēru, kuras moto būtu "Pilnā gaitā uz priekšu!", iedrošinot savus padotos apmēram šādi: "Tajā situācijā, kāda izveidojusies mūsu visu kopīgās mācīšanās rezultātā, jūs drikstat arī maldities. Es būšu jums līdzās un palīdzēšu."

Pat tad, ja teorētiski vadītāji pieņem ideju par varas izkļiedēšanu, daudziem trūkst pieredzes tās praktiskajā īstenošanā dzīvē. Viņi vienkārši nezina, kā šo varas izkļiedēšanu nodrošināt.

Viena no visizplatītākajām kļūdām ir iedomāties, ka varu uzņēmuma ietvaros izkļiedēt un līdz ar to lēmumu pieņemšanā iesaistīt lielāku smadzeņu potenciālu iespējams, vienkārši deleģējot savas pilnvaras citiem. Un absolūti nav svarīgi, vai vadītājs liek savam padotajam sākt pie kādas problēmas strādāt, draudzīgi uzsitot ar roku uz pleca un sakot "Nu tad aiziet!", vai arī oficiāli to pilnvaro rīkoties ar naudu pēc saviem ieskatiem. Cilvēkiem liekas, ka, ja jau padotajiem piešķirtas oficiālas tiesības lēmumus pieņemt, tad viņi tos arī pieņems.

Daži uzņēmuma darbinieki jūtas gandarīti, ka tiem tiek uzticēts šāds pienākums. Citi dedzīgi vēlas to darīt tāpēc, ka beidzot guvuši iespēju "iekāpt ne savā laiviņā". Bet augstākā līmeņa vadītājs nedrīkst paļauties uz konsekvēnti zemākā līmenī pieņemtiem lēmumiem ( kaut arī tieši tur tam jānotiek), ja netiek bloķēts ceļš radušos problēmu un konfliktu deleģēšanai augšup.

Citiem vārdiem sakot, gadījumā, ja problēmas piekļūšana vadītājam tiek apgrūtināta, nepieciešams uzņēmumā strādājošajiem vairāk vai mazāk tieši paskaidrot, ka viņi drikst augstākā līmenī vērsties pēc padoma, bet nedrīkst augstākā līmenī strādājošos lūgt pieņemt lēmumu viņu vietā. Šāda politika runā preti daudzu augstākā līmeņa vadītāju iekšējai pārlicībai. Un tagad šai maldīgajai pārlicībai tiek mests izaicinā-

jums, pasakot skaidri un gaiši, ka uzņēmuma vadītājs būtībā nav nekas vairāk kā vien *pater familias* (tulkojumā no latīņu valodas: ģimenes tēvs. *Tulk. piez.*), kura pienākums, atrodoties šādā statusā, ir tikai risināt ģimenes problēmas un “nogludināt ceļu” bērnu turpmākai attīstībai.

Par šādu šķēršļu radišanu augšupejošā virzienā es pirmo reizi uzzināju, pildot vadītāja pienākumus *Shell* grupas uzņēmumā Brazīlijā. Latīņamerikā vispārātzīts korporatīvās kultūras modelis ir ģimene. Tēvs ģimenē pārstāv gudribu un varas augstāko instanci. Tāpēc ģimenes vājākie locekļi dodas izkraitīt sirdi un meklēt palīdzību tieši pie viņa. Tikpat kā nekas netiek bez ģimenes galvas piekrišanas. Un, tā kā brazīliešiem ļoti patik spēlēt šo lomu, tad tur atbildības deleģēšana ir īpaši problemātiska. Uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji darbā no problēmu pārpilnības “krita no kājām”, bet nekādi nevēlējās no sava sloga atbrīvoties.

Mēs ilgu laiku neveiksmīgi centāmies šo problēmu atrisināt. Beidzot nolēmām vadītājiem dažos patvaļīgi izvēlētos līmeņos piešķirt tiesības pašiem tikt galā ar problēmām. Ja vajadzēja pieņemt tādu lēmumu, kura rezultātā tiktu pārsniegts paredzēto resursu apjoms vai nu naudas izteiksmē (*kruzeiro*) vai kā pārdotās naftas ekvivalents, un, ja šāds lēmums pārsniedza vadītāja pilnvaras attiecīgajam līmenim paredzētā personāla ziņā, ļāvām šo problēmsituāciju deleģēt augšup uz centrālo biroju. Izvēlētajā līmenī izskatīto problēmsituāciju skaitlisko attiecību noteicām procentuāli kā 90:10. Citiem vārdiem sakot, centrālo biroju vajadzēja sasniegt tikai desmit procentiem no visu attiecīgajā līmenī izskatīto problēmsituāciju skaita. Tālāk mēs parūpējāmies par to, lai galvenā biroja rīcībā būtu tikai tik daudz resursu, cik nepieciešams 10 procentu problēmu atrisināšanai. Tātad, ja kāds novirzītu uz centrālo biroju vairāk problēmsituāciju nekā paredzēts, tam būtu uz to

izskatišanu jāgaida neparedzami ilgi. Mēs parūpējāties arī par to, lai izvēlēta limeņa vietējos birojos būtu pietiekami daudz resursu, kas nepieciešami 90 procentu problēmsituāciju atrisināšanai. Pēc tam mēs veicām personāla pārdali, novirzot cilvēkus no uzņēmuma centrālā biroja Riodežaneiro uz pakļauto struktūru birojiem, kuri atradās dažādās Brazīlijas vietās. Parūpējāties par to, lai šie cilvēki tiktu paaugstināti amatā un saņemtu lielāku atalgojumu. Šāda organizatoriska virzība bija kaut kas pilnīgi jauns, jo atbilstoši vecajai sistēmai paaugstinājums vienmēr bija saistīts ar attiecīgā darbinieka nokļūšanu centrālajā birojā. Papildus jaunajai paaugstinājumu politikai mēs jaunajiem vadītājiem nodrošinājām arī iespēju gūt padziļinātu apmācību kursus, lai arī viņi iegūtu tādu pašu vai pat lielāku pieredzi un profesionālās iemaņas kā centrālā biroja darbinieki, apgūstot, teiksim, prasmi sastādīt naudas apgrozības pārskatus.

Rezultāti bija gandrīz vai acumirkļīgi. Viena gada laikā *Shell Brazil* ienākumi palielinājās par 60 procentiem, un šādā līmenī saglabājās arī turpmāk. Bet daudz būtiskāk ir tas, kā šāda politika ietekmēja uzņēmuma mūža ilgumu. Kad valsti sākās ekonomiska rakstura grūtības, uzņēmumā sākās apgrozības kapitāla svārstības. Pārējos naftas biznesa uzņēmumus sāka terorizēt un mocīt ar kredītnoteikumu maiņu attiecībā uz naftas piegādēm. Bet *Shell Brazil* visām šīm ārējās vides pārmaiņām spēja pielāgoties zibenīgi un ļoti elastīgi. Tagad centrālajā birojā vairs bija palikusi tikai pavisam neliela vadītāju komanda. Cilvēkiem pa visu valsti izkaisīto uzņēmuma pakļauto struktūru birojos bija dotas visas nepieciešamās pilnvaras un resursi, lai radušās problēmas varētu efektīvi atrisināt uz vietas.

## Dzīvīgam uzņēmumam nepieciešams jauns vadības stils

Desmitajā nodaļā jau bija runa par to, ka uzņēmuma akcionāriem būtu jāatsakās no galīgās noteikšanas pār uzņēmuma "būt vai nebūt", jo tādējādi tiek optimizēts pavisam nepareizs ražošanas faktors, proti, kapitāls, kurš sāk darboties pašu akcionāru iznīcināšanas virzienā. Šajā grāmatas nodaļā esmu izvērtējis vairākus nejausi izvēlētus gadījumus, kuru sastopamība tomēr uzrāda augšupejošu tendenci, līdz ar to rosinot pārliecību, ka vadītājiem vajadzētu savā līdzšinējā vadišanas stilā tomēr zināmu varas daļu upurēt. Ja uzņēmuma vadītāji tomēr pakļaujas neatvairāmajam kārdinājumam visu varu uzņēmumā koncentrēt tikai augstākajā vadības līmenī, tad visa uzņēmuma mācīšanās spēja var izrādīties visai ierobežota.

Kur tad nākotnes mācītiesgribošajā uzņēmumā lai vara būtu koncentrēta, un kā rokās to vajadzētu nodot?

Šādā veidā noformulēts jautājums par korporatīvo vadišanas stilu atsauc atmiņā diskusijas, kuras notika Rietumu pasaulē Franču revolūcijas laikā un tām sekojošo Amerikas Savienoto Valstu konstitūcijas konceptuālā projekta izstrādāšanu. Tas bija absolūtās monarhijas sagrāves un valsts demokrātisko formu rašanās laikmets. Esmu pārliecināts, ka mēs, runājot par uzņēmuma vadišanu, varētu smelties ne vienu vien iedvesmas momentu no debatēm, kuras īstenojās mūsdienu Rietumu pasaules demokrātiskajās valsts pārvaldes struktūrās.

Nevienam nav noslēpums, ka Amerikas Savienoto Valstu konstitūcijas izstrādātāji izveidoja sistēmu, kura valsts pastāvēšanas nepārtrauktību spēja nodrošināt bez absolūtās monarhijas varas izmantošanas. Tajā pašā laikā Eiropas jaunizveidotajās valstīs ar demokrātisku valsts pārvaldes struktūru cilvēki

sāka ļoti skaidri apzināties tās briesmas, kas apdraudētu visu sabiedrību kopumā, ja valsts vara tiktu koncentrēta pārāk augstā valdības līmenī. Šādas apzināšanās rezultātā tika pasludinātas galvenās cilvēku tiesības kā arī sabiedrības strukturēšanas un izveides principi, kuri rada atainojumu darbā *Trias Politica*, kurā bija strikti nodalītas trīs varas pielietojuma sfēras, proti, likumdošana, izpildvara un tiesa, kā arī paredzēti finansiāli drošības pasākumi, lai neviena no minētajām sfērām nevarētu kļūt attiecībā pret abām pārējām noteicošā. Kopš tā laika visas trīs minētās varas ir pūlējušās izdarīt ne vienu vien izrāvienu, lai apsteigtu pārējās, bet vienmēr palikušas gan mūžam mainīgā, bet tomēr līdzsvara stāvoklī.

Katrā atsevišķā valstī tiesību, principu un varas sadalījums ir citāds. Amerikas Savienotajās Valstīs, piemēram, uzņēmuma vadītāju rokās koncentrēta lielāka vara, nekā tas būtu iespējams Skandināvijas valstīs. Turklāt jāpiebilst, ka neviens cilvēks, atrodoties noteiktas demokrātijas apstākļos, nav pilnīgi apmierināts ar tajā pastāvošo varas sadalījumu. Vinstons Čērčils gan savulaik trāpīgi konstatēja, ka šī neapmierinātība ilgst tikai tik ilgi, kamēr netiek izvērtētas alternatīvas.<sup>1</sup> Bet demokrātiska vadības stila nepārtrauktības galvenās pamatkonceptijas, kurās absolūtās varas pastāvēšana ir pilnīgi izslēgta, kļuvušas par visu attīstīto valstu zīmīgu pārbaudi. Izklidētas varas apstākļos radīta virkne pretpasākumu, kura nodrošina to, ka neviena no interesēm nevar būt pārāka. Ja vadišanas sistēmas pamatā ir finansu pārskati, tad vienmēr pastāv iespējas no sliktiem vadītājiem atbrīvoties, neizraisot krīzi visā sabiedrībā.

Līdzīga pārbaude būtu nepieciešama arī korporatīvajiem uzņēmumiem. Mums vajadzīga tāda korporatīvo uzņēmumu vadišanas sistēma, kura spēj nodrošināt uzņēmuma darbības nepārtrauktību, vienlaikus saglabājot visus dzīvīga uzņēmuma raksturlielumus un tādu tā darbinieku kolektīvu, kur absolūtā

vara nekādā ziņā nebūtu koncentrēta ne uzņēmuma akcionāru, ne tā vadītāju rokās.

Lai šādu uzņēmuma korporatīvās vadišanas sistēmu izveidotu mūsdienu informācijas laikmetā, nepieciešams uzsākt varas un vadišanas problēmām veltītu atklātu diskusiju. Mūsdienu situācijā uzņēmumi var pārāk strauji un viegli izjust maksimāli centralizētas varas postošās sekas, ja šī vara koncentrēta vienas galvenās ieinteresētās grupas, proti, uzņēmuma akcionāru, rokās. Turklāt tikpat postoši var iedarboties arī tradicionālais vadišanas stils, kurš uzņēmuma vadītājiem nodrošina plašas iespējas absolūto varu izmantot gandrīz vai tumšajiem viduslaikiem atbilstošā veidā.

Tāpēc nav jābrīnās, ka šādos apstākļos uzņēmums var pārvērsties par kaut ko līdzīgu lēņu muižai, kura pieder saujīņai izredzēto, un tiek ekspluatēta kā neko neizjūtoša mašīna. Tāpēc kļūst saprotams, ka neviens dzīvīgs uzņēmums nevar veiksmīgi pastāvēt un piedzīvot uzplaukumu, ja tā panākumus spēj nodrošināt tikai brīvība, rīcības telpa un tā darbinieku savstarpējā uzticība un pašārvība citam uz citu.

Turklāt nozīmīgs ir arī korporatīvo uzņēmumu uzdevums – nodrošināt cilvēci ar materiālajiem labumiem, kas nepieciešami normāla dzīves līmeņa uzturēšanai. Un tagad šī pasākuma veiksmē ir kļuvusi vairāk kā jebkad agrāk atkarīga no apjoma, kādā katrs atsevišķs uzņēmums spēs nodrošināt mācīšanos, lai uzkrātu zināšanas nevis viena atsevišķa indivīda galvā, bet visā uzņēmumā kopumā, lai pēcāk tās izmantotu kā pamatu uzņēmuma turpmākajai pastāvēšanai un izaugsmei. Šī atziņa ir absolūti skaidra tajās organizācijās, kurām pieder spēcīgs intelektuālais potenciāls, bet līdzekļi ir ierobežoti. Pēdējo divdesmit vai trīsdesmit gadu laikā šīs organizācijas, to skaitā, advokātu biroji, auditorsabiedrības, datoru programm-nodrošinājuma izstrādes kompānijas un tādas organizācijas kā

VISA, nodemonstrējušas fantastisku izaugsmi. Bet arī tādās vecā tipa uzņēmumos, kuri, darbojoties naftas un metālapstrādes biznesa jomās, izveidojuši ievērojamu kapitāla uzkrājumu, šodienas situācija, darba ritms un tehnoloģijas izvirza nepieciešamību pēc arvien apjomīgākām zināšanām. Nesalīdzināmi apjomīgākām, nekā tas bija vēl pirms kādiem divdesmit gadiem.

Barons Šarls Luijs de Monteskjē, rakstot par varas dalīšanas principiem *Trias Politica*, izvirzīja domu, ka sadalīta un izkliedēta vara nozīmē brīvību. Savukārt pretējo stāvokli, proti, varas koncentrēšanu vienās rokās, filozofs ietilpināja frāzē "Viss pagalam".

Koncentrētai varai ar brīvību nav nekā kopīga. Bet, ja nav brīvības, tad ļoti ierobežotas ir arī iespējas apgūt zināšanas, un, kas ir vēl sliktāk, ierobežotas ir arī iespējas šīs zināšanas izplatīt. Bet ierobežotas zināšanu izplatīšanas iespējas nozīmē to, ka uzņēmums var ļoti maz ko iemācīties. No tā savukārt izriet uzņēmuma nespēja efektīvi pielāgoties apkārtējās vides pārmaiņām. Viens no nozīmīgākajiem uzņēmuma iekšējiem dzinējspēkiem ir tā kopīgā potenciāla attīstība un pilnveidošana. Vai mēs spējam izveidot tādu uzņēmuma vadīšanas stilu, kurš vairotu uzņēmumā strādājošo potenciālās spējas, tādējādi samazinot uzņēmumu korporatīvo mirstību? Bet varbūt, ka viss šis potenciāls jau ir zudis?

# Epilogs

## Nākamības uzņēmums

Tādā globālā kopienā, kāda tā veidojas šodien, ekonomisks uzņēmums riskē palikt zaudētāja lomā. Pasaulē, kurā arvien vairāk izzūd politiskās barjeras, būs vajadzīgs arvien lielāks skaits dzīvīgu uzņēmumu.

Es zinu, ka tas izklausās paradoksāli, bet tā notiek tāpēc, ka privātā biznesa redzesloks paplašinās, kamēr politiskajiem apvārsņiem ir tendence sašaurināties. Uzņēmumi izjūt aizvien lielāku vilinājumu atstāt savas mūšsenās reģionālās vai valsts mēroga pozīcijas, lai vērstu skatu uz daudz plašākām un līdz ar to arī neizzinātām un tāpēc intriģējošām tālēm. Pat tie uzņēmumi, kuri pašlaik šim vilinājumam vēl nepadodas, var būt pārliecināti, ka pasaule tik un tā atradīs veidu, kā iekļūt arī viņu "teritorijā".

Laikam ritot, paliks arvien mazāk tādu uzņēmumu, kuri vēl aizvien pastāvēs un darbosies stingri kontrolētā vidē. Arvien vairāk būs tādu uzņēmumu, kuri drīzāk kartupeļus audzēs Andu augstkalnu apvidū nekā stikla siltumnīcā. Tā kā ekonomiska uzņēmuma dzīves telpa kļūs arvien ierobežotāka, tas visbeidzot var pārtapt par iznīcībai nolemtu sugu, kurai vieta atradīsies vairs tikai atsevišķās, izolētās nišās un ar likumu aizsargātos dabas nacionālajos parkos.

Bet kāds tad izskatīsies veselīgs un dzīvīgs nākotnes uzņēmums? Un, kā mēs zināsim, ka esam uz pareizā ceļā, kas

ved pretī dzīvīgam uzņēmumam? Un, ja nu uzņēmums nemaz tik veselīgs nav, ko tā vadītājs varētu darīt, lai uzņēmumu atveseļotu?

Viss tas, kas dzīvīgā uzņēmumā notiek, ir ietverts divās galvenajās šajā grāmatā piedāvātajās konceptuālajās atziņās:

- ◆ Uzņēmums ir dzīva būtne.
- ◆ Lēmumi, kurus dzīvā būtne pieņem nolūkā uz tiem balstīt savu rīcību, ir mācīšanās rezultāts.

Esmu izmantojis *Shell* grupā veiktā pētījumā konstatētos četrus ilgu mūžu nodzīvojušiem uzņēmumiem raksturīgos kritērijus, proti, mācīšanos, *persona*, ekoloģiju un evolūciju, lai izveidotu pats savu koncepciju par to, kas dienu no dienas notiek dzīvīgajā uzņēmumā. Bet esmu pārliecināts, ka uzņēmumu vadītāji visā pasaulē atklās neskaitāmas jaunas nianšes un paņēmienus, kā vadīt šādu uzņēmumu. Dažu tuvāko gadu laikā kļūs arvien uzskatāmāk redzams, ka uzņēmums patiešām "dzīvo". Pacientišos to noraksturot.

Dzīvīgais uzņēmums ir struktūra, kurā ietilpst gan pakļautās struktūras, gan cilvēki. Tie ir uzņēmuma locekļi, kurus vieno kopīga vērtību sistēma. Uzņēmuma locekļi uzskata, ka visa uzņēmuma kopīgais mērķis viņiem ne tikai ļauj, bet arī palīdz sasniegt un realizēt savus individuālos mērķus. Gan uzņēmumam, gan tā locekļiem ir savi galvenie iekšējie dzinuļi, kuri nosaka to rīcību. Šo dzinuļu pamatā ir vēlēšanās izdzīvot. Kad radīti izdzīvošanai nepieciešamie priekšnoteikumi, viņi savukārt vēlas attīstīt un pilnveidot savu iekšējo potenciālu. Vienošanās, kāda noslēgta starp uzņēmumu un tā locekļiem (darbiniekiem un citiem uzņēmumiem), paredz, ka uzņēmums tā locekļiem palīdzēs atklāt un īstenot tiem piemītošo potenciālu. Šāda vienošanās ir izdevīga ne tikai uzņēmuma locekļiem, bet

arī pašam uzņēmumam. Uzņēmums tajā ir pat ieinteresēts. Šādas ieinteresētības pamatā ir uzņēmuma apzināšanās, ka tā atsevišķo locekļu potenciāla pilnveidošana veicinās arī paša uzņēmuma potenciālo iespēju attīstību.

Šī vienošanās balstīta uz savstarpēju uzticēšanos un paļāvību, kāda rodas, raisoties tādai radošai pieejai savam darbam, kādu nekad nespēj nodrošināt ne stingra disciplīna, ne hierarhijas ievērošana. Uzticēšanās un paļāvība rada dzīves telpu un toleranci gan uzņēmuma iekšējās struktūrās, gan tā attiecībās ar ārpasauli. Viss minētais veido galvenos priekšnosacījumus tam, lai visā uzņēmumā tiktu nodrošināta iespēja mācīties, kas, ņemot vērā mūsdienu situāciju, ir ārkārtīgi būtiski.

Tā kā uzņēmumam piemīt griba, tas izdara izvēli. Atkarībā no izdarītās izvēles, tas var no uzņēmumā valdošajiem vides apstākļiem un vērtībām distancēties. Ja šāda disharmonija pašam ar savu iekšējo pasauli turpinās ilgāku laiku, tā var izraisīt krīzi vai pat uzņēmuma bojāeju.

Lai no krīzes izvairītos un gūtu izpratni par uzņēmumā notiekošajiem procesiem, tam jātop atvērtam ārējās pasaules norisēm. Lai pilnveidotu plānošanu, uzņēmums veido atmiņas par nākotnē sagaidāmo rīcību. Tas nozīmē, ka uzņēmumam jāsamierinās ar jaunu cilvēku un jaunu ideju ienākšanu tā apriņķī. Uzņēmuma locekļi ļoti labi apzinās, kurš pie uzņēmuma pieder, un kurš – nē. Uzņēmums veido savu kopīgo imūnsistēmu, lai pasargātu sevi no parazitētiem.

Uzņēmums ir viens kopīgs veselums, kur pastāvošais cilvēku kopums nemitīgi mainās. Šis mainīšanās cēlonis ir ne tikai bijušo darbinieku aiziešana un jauno atnākšana, bet arī visa uzņēmuma darbības sašaurināšanās vai paplašināšanās ilgākā laika periodā. Uzņēmumam kā atsevišķai vienībai piemīt sava *persona* jeb, citiem vārdiem sakot, identitāte, kura turpina pastāvēt arī tad, kad uzņēmuma darbinieku sastāvs izmainās.

Dažkārt uzņēmuma locekļiem nākas no uzņēmuma aiziet vai arī pārtapt par tā piegādātājiem vai līgumorganizācijām, kurus ar uzņēmumu vieno naudas attiecības. Tas notiek tad, kad atsevišķu cilvēku vai arī pakļauto struktūru vērtību sistēma nepastāv harmonijā ar visam uzņēmumam piemītošo vērtību sistēmu. Šāda darbinieku un struktūru atšķelšanās uzņēmumam nāk tikai par labu, jo harmonizētas vērtību sistēmas ir korporatīvās uzņēmuma saliedētības galvenais priekšnoteikums. Dažkārt uzņēmumā ir štatū samazināšana, jo uzņēmuma iekšienē notiek darbinieku pārgrupēšanās, kuras rezultātā pie uzņēmuma piederīgo skaits sarūk, vienlaicīgi palielinoties to cilvēku skaitam, kuri tagad tiek uzskatīti par uzņēmumam nepiederīgiem. Tas nav veselīgs simptoms, jo mazina atlikušo uzņēmuma darbinieku savstarpējo uzticēšanos un paļaušanos citam uz citu.

Veselīga uzņēmuma darbinieku kontingents ir mobils gan dažādo tiem uzticēto pienākumu ziņā to darba karjeras laikā, gan arī to atrašanās vietu ziņā, kur šie pienākumi tiek īstenoti. Cilvēki uzņēmumā veido attiecības, tiekas cits ar citu un sazināšanās nolūkā pārvietojas pa visu uzņēmumu. Visā uzņēmumā valdošajā noskaņā jaušama uzticēšanās pilna gaisotne, kurā katrs darbinieks veic savu darbu pēc labākās sirdsapziņas, bet vadītāji rikojas taisnīgi un godprātīgi, kā jau kārtīgiem cilvēkiem klājas. Ikviens sev uzticēto darbu veic profesionāli. Vara ir izkļiedēta, un balstās uz finansējumu. Uzņēmuma vadītāji apzinās, ka to darba mūžs veido tikai vienu no daudzām uzņēmuma paaudzēm.

Papildus uzņēmumam vēl pieder fiziskie pamatlīdzekļi (kapitāls), kuru tas izmanto, lai finansētu vienu vai vairākas ekonomiska rakstura aktivitātes un nodrošinātu savu izdzīvošanu. Kad krīzes situācija laimīgi pārvarēta, uzņēmums savu ekonomisko aktivitāti izmanto kā pamatu, no kurienes sākt sa-

va iekšējā potenciāla pilnveidošanu un tālāko attīstīšanu. Tādējādi uzņēmuma evolūcijas pamatā ir finansu sistēmas konservatīvisms.

Kamēr uzņēmums kādā noteiktā vietā ir aizņemts ar savu biznesu, tā darba vidi papildina dažāda veida piegādātāji, kuri uzņēmumu nodrošina ar materiāliem, kapitālu, darbaspēku un zināšanām, klienti, reģionālā vai visas valsts mēroga vide ar tai piederīgajiem atribūtiem utt. Tie visi veido daļu no uzņēmuma pasaules, un uzņēmumam ar tiem jāsiglabā harmoniskas attiecības.

Ja uz spēles likta uzņēmuma turpmākā pastāvēšana, uzņēmums, pirms atbrīvoties no tajā strādājošajiem cilvēkiem, atbrīvosies no ražošanas līdzekļiem un centīsies izmainīt savas ekonomiskās darbības saturu vai virzienu.

Veidojot šo dzīvīgā uzņēmuma portretējumu, esmu centies parādīt ne tikai tā pastāvēšanas ekonomiskos aspektus, bet pievērsties arī uzņēmuma psiholoģiskajam, socioloģiskajam un antropoloģiskajam tēlam, kuri cits citu nevis izslēdz, bet papildina.

Turklāt, veidojot šo dzīvīgā uzņēmuma portretu, ceru, ka esmu jūs pārliecinājis: šāda uzņēmuma vadīšanas prioritātes nav iespējams izteikt tikai ar ekonomikas terminu palīdzību vien.

Ja uzņēmuma veselība pasliktinās, par prioritāti vajadzētu uzskatīt cilvēku potenciāla mobilizēšanu, uzticības un savstarpējas palāvības caurstrāvētu savstarpējo attiecību atjaunošanu, pilsoniskās apziņas saglabāšanu, profesionalitātes paaugstināšanu un, visbeidzot, patikamu attiecību uzturēšanu arī tīri sadzīviskā plāksnē.

Dzīvīgā uzņēmumā viss notiek iepriekš aprakstītajā kontekstā. Ja uzņēmumi patiesi iespēs sākt domāt pa jaunam, esmu pārliecināts, ka sāks paaugstināties pat vidējais uzņēmumu

korporatīvās dzīvotspējas rādītājs, kā rezultātā ieguvēja būs visa cilvēku pasaule.

Pēc dzirdētā nevajadzētu domāt, ka uzņēmums dzīvos mūžīgi. Šobrīd redzam, ka starpība starp uzņēmumu vidējo un maksimāli iespējamo mūža ilgumu ir tik liela, ka ar pilnām tiesībām varam uzskatīt – pārāk daudzi uzņēmumi iet bojā priekšlaicīgi. Uzņēmumu korporatīvās mirstības rādītāja samazināšanās varētu būt izdevīga visiem, tai skaitā uzņēmuma locekļiem, piegādātājiem, ligumorganizācijām, apkārtējai sabiedrībai un akcionāriem.

# Piezīmes un atsauces

## PROLOGS UN IEVADS

1. *Royal Dutch/Shell Group Planning PL/1, Corporate Change: A Look at How Long-Established Companies Change*, September 1983. Šis individuālais pētījums nav pieejams plašākai sabiedrībai. Tomēr es no turienes esmu ņēmis daudzus citātus. Fakti un skaitļi, kuri minēti šīs grāmatas pirmajā nodaļā, visi ņemti no *Shell* grupā veiktā pētījuma. Pavisam tika izvērtēti 30 uzņēmumi, no tiem ziņojums tika sastādīts par 27 uzņēmumiem. Tie bija sekojoši: *Anglo American Corporation, Booker McConnell, British American Tobacco, Daimaru, DuPont, East India Companies, Anthony Gibbs, W. R. Grace, Hudson's Bay Company, IBM, Kenecott, Kodak, Kounike, 3M, Mitsubishi, Mitsui, Pilkington, Rolls-Royce, Rubber Culture, SKF, Siemens, Société Générale, Suez Canal Company, Sumitomo, Suzuki, Unilever un Vestey.*
2. Ellen de Rooij, *A Brief Desk Research Study into the Average Life Expectancy of Companies in a Number of Countries*, Stratix Consulting Group, Amsterdam, August 1996.
3. *Corporate Change*, Appendix V, p. 25.
4. James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Collins, 1994. p. 9.

## PIRMĀ NODAĻA.

### PĀREJA NO KAPITĀLISMA UZ INFORMĒTU SABIEDRĪBU

1. Skat., piemēram, Fernand Braudel, *The Wheels of Commerce, vol. 2 of Civilization and Capitalism, 15th-18th Century*, trans. Sian Reynolds, Berkeley: University of California Press, 1992, p. 466 ff; and Henri Pirenne, *Les périodes de l' histoire social du capitalisme*, 1922, Brussels.
2. *The Wheels of Commerce*, p. 52.
3. Mūsu pasaules ekstremālās situācijas atspoguļotas darbā Robert L. Heilbroner, *The Worldly Philosophers: the Lives, Times and Ideas of the Great Economic Thinkers*, New York: Simon & Schuster, 1953, 1986. See Chapter 8, *The World of Thorstein Veblen.*
4. Skat., piemēram, Peter Drucker, *The New Realities*, New York: Harper & Row, 1989, p.178 ff; or Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The*

## DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

- Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press, 1995.
5. Esmu ņēmis šo definīciju no senas rokasgrāmatas, kuru sarakstījis Professor Dr Wilhelm Robke, *Die Lehre von der Wirtschaft*, Zurich: Eugen Rentsch Verlag, 1946; bet šīs pašas definīcijas dažādas versijas parādās dažādās ekonomiskās rokasgrāmatās vairākās valodās.
  6. Jean Piaget, *The Psychology of Intelligence*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986, pp. 8–9 and 103.

## OTRĀ NODAĻA. ATMIŅAS PAR NĀKOTNI

1. Skat., piemēram, Milton Moskowitz, Michael Katz and Robert Levering, *Everybody's Business: an Almanac*, New York: Harper & Row, 1980, pp. 603–10.
2. *Corporate Change*, p. 6.
3. *Corporate Change*, p. 9.
4. Sven Rydberg, *The Great Copper Mountain: The Stora Story*, Hedemora; Gidlunds, 1988, p. 50. Šī grāmata tika izdota sakarā ar uzņēmuma 700 gadu pastāvēšanas gadskārtu.
5. David Ingvar, "Memory of the Future: An Essay on the Temporal Organization of Conscious Awareness", *Human Neurobiology*, 1985 (4): 127–36.

## TREŠĀ NODAĻA. NĀKOTNES PROGNOZĒŠANAS METODES

1. Šis stāsts ir adaptēta versija par Pjēra Vaka sarunu ar Drēzdenes mēru. Es tās vietā izmantoju Roterdamas, manas dzimtās pilsētas, nosaukumu.
2. *Independent*, 24 October 1992.
3. Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power*, New York: Simon & Schuster, 1991.
4. Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, New York: Doubleday/ Currency, 1991, pp. 72–90.
5. Art Kleiner, *The Age of Heretics, Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change*, London: Nicholas Brealey Publishing, 1996, pp. 162–3.
6. Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1979.
7. Peter, Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*: New York: Doubleday/Currency, 1991.
8. Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York: John Wiley, 1996.
9. Art Kleiner, *The Age of Heretics, Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change*, London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.
10. Pierre Wack, "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1985: 72–89. Reprinted in *Scenarios: The Gentle Art of*

*Reperceiving*, "Strategic Planning in Shell Series No. 1", Shell International Petroleum Company Limited, Group Planning, London, February 1986.

CETURTĀ NODAĻA.

LĒMUMU PIENĒMŠANA KĀ MĀCĪŠANĀS PROCESS

1. John Holt, *How Children Fail and How Children Learn*, London: Pitman, 1964 and 1967; Harmondsworth: Penguin, 1970.
2. Attiecībā uz mācīšanās ciklu pieejama dažāda literatūra, kurā izmantota atšķirīga terminoloģija. Minētajā darbā aprakstītais mācīšanās cikls balstīts uz Žana Piažē izstrādāto mācīšanās un kognitīvās attīstības modeli. Pežo šī cikla etapus dēvē par aktīvo egocentrismu (darbība), konkrēto fenomenālismu (uztvere), iekšējām pārdomām (uzņemšanu sevī) un abstrakto konstruktivismu (secinājumi). Skat. Jean Piaget, *Genetic Epistemology*, New York: Columbia University Press, 1970. Visautoritatīvākais literatūras avots attiecībā uz salīdzinošās mācīšanās cikla teoriju ir David Kolb, *Experiential Learning (Experience as the Source of Learning and Development)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. Kolbs Pežo, amerikāņu pedagoģiskās filozofijas virziena pārstāvja Džona Deveja, organizāciju psiholoģijas pirmatklājēja Kurta Levina un citu zinātnieku teorētiskās mācības sintezēja un attīstīja. Angļu autoritāte vadišanas mākslā Čārlzs Hendijs "mācīšanās apļa" ideju piemēroja biznesa vajadzībām savā darbā *The Age of Unreason*, London: Century Hutchinson, 1989. Mūsdienų apstākļiem to piemēroja Richard Ross, Bryan Smith and Charlotte Roberts in "The Wheel of Learning", in Peter Senge, Art Kleiner, Richard Ross, Charlotte Roberts and Bryan Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook*, London: Nicholas Brealey Publishing, 1994, p. 59.
3. Jean Piaget, *The Psychology of Intelligence*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986.
4. Šo virsrakstu ietekmēja Donald N. Michael, *Learning to Plan, and Planning to Learn*, San Francisco: Jossey-Bass, 1974, 1996. Šī grāmata, kura apsteidza savu laiku, palīdzēja veidot izpratni par mācīšanās svarīgo lomu uzņēmuma dzīvē.
5. D. W. Winnicott, *Playing and Reality*, London: Tavistock, 1971; Harmondsworth: Penguin Education, 1980; John Holt, *How Children Learn*, New York: Dell, 1967; Seymour Papert, *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*, New York: Basic Books, 1980.
6. Švarcs izstāsta šo gadījumu darbā *The Art of the Long View*, p. 91.
7. Stella and iThink™ ir preču zīmes, © 1990 High Performance Systems, Inc., Hanover, NH.
8. Dažas no pašām pirmajām mikropasaulēm, kuras noveda pie veiksmīgiem eksperimentiem, istenojot mācības grupās (pārstāvēt *Shell* naftas

pārstrādes biznesu Nīderlandē, biotehnoloģiskā uzņēmuma sākotnējo uzņēmumu un dabas gāzes biznesu pēc naftas cenu pazemināšanās 1986. gadā), tika izveidotas ar vairāku zinātnieku atbalstu. Tie bija: Džons Morkrofts no Londonas Biznesa skolas, Deivids Leins, toreizējais *Shell International* darbinieks, kurš tagad strādā Londonas Ekonomiskajā skolā, Deivids Kroicers no GKA, Inc. (agrāk: *Gould-Kreutzer Associates*), un Dženija Kemenija no Innovation Associates.

Džons Morkrofts turklāt vēl sarakstīja nozīmīgu rakstu par datormodelu karšu un mikropasaļu izmantošanu sakarā ar mācīšanos veiktajos eksperimentos. Mūsdienu versijā šis raksts nāca klajā ar virsrakstu "Executive Knowledge, Models and Learning", kas publicēts darbā John Morecroft and John Sterman, *Modeling for Learning Organizations*, Portland, OR: Productivity Press, 1994.

9. Šo metodi izstrādāja Tonijs Hadsons no IDON Skotijā.
10. Turpmāk izmantojamus rezultātus darbā ar sistēmām ieguva arī Pīters Čeklands, Džonatans Rozenheds un Kolinss Īdens.
11. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross and Bryan Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York: Doubleday/Currency, 1994.

#### PIEKTĀ NODAĻA. MĀCĀS TIKAI PATIESI DZĪVOT GRIBOŠIE

1. Kopš 1974. gada šī attieksme pret lielajiem korporatīvajiem uzņēmumiem ir mainījusies. Skat. "Everybody's Favourite Monster", *Economist*, March 1993.
2. R. B. McLeod, "Obituary for William Stern", *Psychological Review*, 45(5), September 1938.
3. William Stern, *Person und Sache, Zweiter Band: Die Menschliche Persönlichkeit*, 2nd edn, Leipzig: Verlag von Johann Ambrosius Barth, 1919, pp. 6, 9 and 40 ff.
4. Francisco Varela and Antonio Continho, "Somebody Thinks – The Body Thinks: Why and How the Immune System is Cognitive", J. Brockman (ed.) *The Reality Club*, vol. 2, New York: Phoenix Press, 1988.
5. Simon Schama, *The Embarrassment of Riches*, Berkeley: University of California Press, 1988, p. 344.
6. *Ibid.*, p. 345.
7. Stern, *Person und Sache*, "III. Die Aufnahme der Fremdzwecke in den Selbstzweck (Introzeption)", p. 55 ff.

#### SESTĀ NODAĻA. ORIENTĀCIJA UZ PEĻŅU VAI ILGMŪŽĪGUMU. VAI PASTĀV IZVĒLES IESPĒJA?

1. *Corporate Change*, p. 10. Piezīme attiecas uz Lordu Kolu, *Unilever* prezidentu.

2. Stern, *Person und Sache*, "II. Das System der Fremdzwecke (Heterotelie)", p. 49.
3. Robert Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993, p. 165.
4. Joe Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1996, p. 131 ff.

#### SEPTĪTĀ NODAĻA. GRUPĒJUMU VEIDOŠANĀS

1. Jeff S. Wyles, Joseph G. Kimbel and Allan C. Wilson, "Birds, Behavior and Anatomical Evolution", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, July 1993.
2. No intervijas ar Bram Roza, head of Group Training, Royal Dutch/Shell, in the Dutch Language Magazine *Shell Venster*, January/February 1994.

#### ASTOTĀ NODAĻA. TOLERANTS UZŅĒMUMS

1. *Corporate Change*, p. 12.
2. Milton Moskowitz, Robert Levering and Michael Katz, *Everybody's Business: A Field Guide to the 400 Leading Companies in America*, New York: Doubleday/Currency, 1990, p. 529.
3. *Corporate Change*, p. 9.
4. Pilnīgākai minētās tēmas izpratnei skat. Charles Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind*, New York: Free Press, 1990.
5. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press, 1994, pp. 98–99 and 119–21.
6. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, pp. 98–99, and *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.
7. Dzejnieks ir Antonio Makado.
8. Alison Smith, "Empty Room at the Top-Leads Permanent's Long Quest for a Chief Executive", *Financial Times*, 5 August, 1994, p. 9.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Rachel Bodle, "Everyone a Rainmaker", *Insight*, 8 (1), Jan-March, 1994, p. 23.

#### DEVĪTĀ NODAĻA. KORPORATĪVĀ IMŪNSISTĒMA

1. Francisco Varela and Antonio Continho, "Somebody Thinks – the Body Thinks: Why and How the Immune System Is Cognitive", J. Brockman (ed.) *The Reality Club*, vol. 2, New York: Phoenix Press, 1988.
2. Michael Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-Jun 1987. pp. 43–59; *Ecomisch-Statistische Berichten*, 11 March 1998.

## DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

3. Richard Dawkins, "Universal Parasitism and the Co-evolution of Extended Phenotypes", *Whole Earth Review*, Spring 1989. p. 90.
4. Britu ķīmiskajā rūpniecībā nodarbinātā uzņēmuma ICI gadījumā dzīvības funkciju pētišanā ieinteresētās nozares atdalīšanos jauna un neatkarīga uzņēmuma *Zeneca* veidolā, daļēji acimredzot stimulēja farmaceutiskajā uzņēmumā valdošā izjūta, ka tas vairāk darbojas ICI labā, nekā iegūst no sava mātes uzņēmuma.

## DESMITĀ NODAĻA. FINANSU SISTĒMAS KONSERVATĪVISMS

1. Richard Onians, "Making Small Fortunes: Success Factors in Starting a Business". Runa Karaliskajā Mākslas biedrībā Londonā, 1995. gada 11. janvārī, kura publicēta *RSA Journal CXLIII* (5459), May 1995, p. 22.
2. *Ibid.*, p. 25.
3. *Ibid.*, p. 26.
4. Collins and Porras, *Built to Last*, p. 189.
5. *Ibid.*, p. 8.
6. J. B. Priestley, *English Journey*, London: Mandarin, 1994, p. 345.
7. Collins and Porras, *Built to Last*, p. 4.

## VIENPADSMITĀ NODAĻA.

### VARAS NEVIENAM NEDRĪKSTĒTU BŪT PĀRĀK DAUDZ

1. Runa, ko Vinstons Čērčils noturēja Parlamenta apakšpalātā 1947. gada 11. novembrī.

# Pateicības

Ši grāmata tapa daudzu gadu laikā nepārtrauktā dialogā ar visdažādākajiem cilvēkiem. Dialogs veidojās saskarē ar maniem *Shell* kolēģiem, kuri nāca no dažādām valstīm un atšķirīgām kultūrām. Ar viņiem nācās būt kopā diendienā, gan risinot darba jautājumus, gan arī pastāvot zināmās konkurences attiecībās. Citādi tas tik milzīgā, prasīgā un daudznacionālā uzņēmumā nemaz nav iespējams. Dialogs veidojās ar tiem daudzajiem cilvēkiem, ar kuriem iznāca sastapties starptautiskajā biznesa apritē. Runājot konkrēti, man ļoti daudz palīdzēja kolēģi no plānotāju grupas. Daudzus esmu šajā grāmatā minējis vārdā, jo ikviens no šiem cilvēkiem ir devis savu, izteikti individuālu un savdabīgu ieguldījumu, lai taptu koncepcija par dzīvīgu un mācīties gribošu uzņēmumu. *Shell* plānotāji atradās nemitīgā kontaktā ar ievērojamiem cilvēkiem ne tikai no mūziķu un filmu režisoru aprindām, bet arī no akadēmiskās vides. Pēdējo vidū minami profesori, akadēmiķi un dažādi konsultanti, un no visiem esmu smēlies iedvesmu savam darbam. Visi kopā viņi man dāvāja to materiālu, no kura pēcāk veidojas pieredze. Plecu pie pleca mēs gremdējāmies ikdienas darbā, vērojot notikumu attīstību, kurai līdzī raisījās jautājums pēc jautājuma un doma pēc domas. Attiecībā uz uzņēmumiem, mūs interesēja pilnīgi viss – uzņēmumu pastāvēšanas augstais mērķis, to daba, kā arī tas, ko uzņēmums nozīmē vadītājam. Vajadzēja meklēt atbildes uz samilzušajiem jautājumiem. Un tieši šis meklējumu process kā tāds veido manas grāmatas mugurkaulu. Atceros, kā pie

mums, pirmā kursa studentiem, reiz ienāca filozofijas profesors, visus pēc kārtas vērigi noskatīja un teica: "Lieciet aiz auss, ka visā savā mūžā jūs nekad neizdomāsiet neko jaunu un oriģinālu, jo ikvienu iespējamo domu, ikvienu ideju un priekšstatu jau kopš neminamiem laikiem ir jau izdomājis kāds cits." Viņam bija pilnīga taisnība. Esmu lielu pateicību parādā visiem saviem sarunu biedriem šajā garajā dialogā.

Šī grāmata nekad nebūtu ieraudzījusi dienas gaismu bez Harietas Rubinas palīdzības. Harietai, pēc sirds aicinājuma dzejniecei, pēc profesijas – izdevējai, piemita spēcīga intuīcija. Viņā pirmā aptvēra, ka te varētu uzrakstīt grāmatu. Nē, pats pirmais tomēr bija Napjē Kolins. Abi kopā viņi gadiem ilgi centās mani pārliecināt, ka vajadzētu ķerties pie rakstīšanas. Vēl esmu lielu pateicību parādā Nanijai Stounai, kas tolaik izpildīja galvenās redaktora pienākumus izdevniecībā *Harward Business Review*. Saņēmusi gadskārtējo atvaļinājumu, viņa ziedoja veselu nedēļu, lai kopā ar mani izskatītu milzīgo savāktā materiāla grēdu un pēdīgi mani pārliecinātu, ka varbūt ir vērts pamēģināt. Uzklautos Nanijas ieteikumus un pakāpeniski arī pašam uzkrājot pieredzi, lasot lekcijas visdažādākajām auditorijām visās pasaules malās, visbeidzot izkristalizējās un ševi pieteica idejas, kuras tik bagātīgi bija iesakņojušās *Shell* plānošanas koordinātoru vidē.

Pirmie soļi galu galā pārtapa manuskriptā, kuru Mārdžorija Viljamsa, kura to redzēja pašā pirmajā variantā, noraksturoja šādi: "Tā ir grāmata par pašu ceļojumu, bet es gan labāk gribētu apmierināt savu sievišķo ziņkārību un uzzināt kaut ko vairāk par šī ceļojuma galamērķi." Un tad Napjē Kolinsam un Nanijai Stounai izdevās pierunāt Artu Kleineru, vēsturnieku un rakstnieku, piestrādāt pie manuskripta, lai, centrā izvirzot tā galveno tēmu, proti, dzīvīgu organismu, izveidotu grāmatu. Tāpēc, man šķiet, ka iejaucās pati Providence, liekot tieši Mārdžorijai kļūt par šīs grāmatas aizbildni.

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0301053113

Grāmatas vislielākais nopelns ir tās autora personiskās pieredzes atainojums, kurā jūtams izcilas personības valdzinājums un šarms.

Džeina Pikāra  
**People Management**

Grāmata lasītāju uzmundrina un vieš tajā optimismu, jo mēs visi dzīvojam laikā, kad darījumu pasaulē par galveno un noteicošo uzskata tikai iespējami drīzāku kapitāla atdevi. Es personīgi iesaku to izlasīt visiem tiem ar biznesu saistītajiem cilvēkiem, kuru redzesloks sniedzas pāri šai izpratnes ierobežotībai.

Rasels Spārks  
**RSA Journal**

“Dzīvīgo uzņēmumu” vajadzētu izlasīt ikvienam uzņēmuma vadītājam, *Arie de Geus* ļoti pārlicinoši un uzskatāmi, bet tajā pašā laikā atturīgi izklāsta, kas būtu darāms, lai ekonomisku uzņēmumu pārveidotu par dzīvīgu un ilgmūžīgu. Par tādu, kurā akcentēta tā cilvēciskā būtība un identitāte. Lielisks darbs, kurā jaušama talantīga rakstnieka dzirksts.

Kriss Tērnars  
**Xerox Business Services**

GRĀMATAS  
GRĀMATAS

3.20

2001-5  
L192



**Arie de Geus**

*Arie de Geus* (Nīderlande), Masačūsetsas Tehnoloģiskais institūts, Organizāciju mācību procesa centra valdes loceklis. Londonas Biznesa skolas vieslektors. 38 gadus strādājis *Royal Dutch/Shell International Group*, bijis Āfrikas un Dienvidāzijas reģiona vadītājs un grupas stratēģiskās plānošanas direktors. Septiņus gadus bijis Nīderlandes-Lielbritānijas tirdzniecības kameras valdes priekšsēdētājs.

Viņš ir Pasaules Bankas konsultatīvās grupas vadītājs, daudzu ASV, Nīderlandes, Zviedrijas, Somijas, Vācijas un Dienvidāfrikas korporāciju padomdevējs. *Arie de Geus* ir ieviesis jēdzienu “organizācija, kas pastāvīgi mācās” (*the learning organization*).

“*The Living Company*” saņēmusi *Edwin G. Booz* balvu kā novatoriskākā grāmata un *McKinsey* otrās vietas godalgu.

ISBN 9984-00-430-9



9 789984 004303