

Pārmaiņas notiek visu laiku

Daudzus uzņēmējus pandēmijas izraisītā ārkārtējā situācija ir pārsteigusi, liekot atbildēt uz jautājumu – kādu pievienoto vērtību rada mans uzņēmums?

Teksts *Anda Asere*

Foto *Leta*

Var gadīties, ka atbilde ir nepatīkama un kompānijas radītais produkts vai pakalpojums ir atbalstījis patēriņa kultūras radītu iluzoru vajadzību. Šie pakalpojumi ir pirmie, no kā krīzes laikā sabiedrība atsakās. Lai atgrieztos biznesa vilnī, *EM Normandie* biznesa skolas profesors un *transforms.me* dibinātājs Agnis Stībe rosina domāt par to, lai uzņēmums apmierinātu cilvēku patiesās vajadzības. Šobrīd viņa fokusā ir transformācijas gēns, un šajos apstākļos tā pētīšanai paveras ļoti plaši horizonti. Vairāk par pārmaiņām, to izraisīto stresu un cilvēku dabisko spēju pielāgoties A. Stībe stāsta intervijā *Dienas Biznesam*.



Tu šajā laikā droši vien jūties kā zivs ūdenī, un tas, par ko esi runājis jau gadiem ilgi, pēkšņi vienā dienā visiem interesē. Kā šajā laikā indivīdiem un organizācijām veicas ar pārmaiņu pieņemšanu?

Uzņēmēji šobrīd ir līdzīgos apstākļos kā mēs, kad ziemā pēkšņi uzsnieg sniegs. Nevarētu gan teikt, ka tas ir tikpat pēkšņi, jo mums jau ir pieredze ar līdzīgām pandēmijām – šāda mēroga epidēmija nenotiek pirmo reizi. Varbūt šoreiz tehnoloģijas ir radījušas apstākļus, ka sabiedrība tai var pievērst vairāk uzmanības un ir pieņemtas nopietnākas pārmaiņas regulējumā. Līdz ar to ir izmaiņas cilvēku dzīvēs un uzņēmumos, kā tie var turpināt savu darbu. Es šo posmu mūsu dzīvēs uz mūsu planētas saucu par lielo atgādinājumu. Šis ir lielais atgādinājums tam, lai mēs pievērstu uzmanību svarīgajam. Tā kā strādāju ar biznesa skolas studentiem, es katrā savā programmas kursā uzdošu jautājumu: kas ir uzņēmējdarbības būtība?

CV Agnis Stībe

- **Šobrīd** *EM Normandie* biznesa skolas profesors, *transforms.me* pārmaiņu konsultants un Transformējošo Tehnoloģiju sabiedrības līderis Parīzē. Ir padomnieks dažādās organizācijās: RTU Rīgas Biznesa skolā (no 2017. g.), *Sanitarium Health & Wellbeing Australia* (no 2018. g.), *ETH Zurich Library Lab in Switzerland* (no 2019. g.).
- **Iepriekš bijis** Parīzes biznesa skolas ESLSCA profesors (no 2017. līdz 2020. g.), Masačūsetsas tehnoloģiju institūta mediju laboratorijas (*MIT Media Lab*) zinātniskais līdzstrādnieks (no 2014. līdz 2017. g.), pārliecināšanas inženieris Oulu Universitātē Somijā (no 2011. līdz 2014. g.), *First Data International* biznesa attīstības vadītājs (no 2008. līdz 2010. g.), RTU Rīgas Biznesa skolas absolventu asociācijas prezidents (no 2003. līdz 2007. g.), *Oracle* tehnoloģiju pārdošanas vadītājs (no 2006. līdz 2007. g.), *Hewlett-Packard* klientu attiecību vadītājs un konsultants (no 2004. līdz 2006. g.), *MicroLink* klientu attiecību vadītājs (no 2002. līdz 2004. g.), *Bates ADM* interaktīvā departamenta vadītājs (no 2000. līdz 2002. g.), *ADM Interactive* direktors (no 1997. līdz 2000. g.), Latvijas Ārlietu ministrijas IT departamenta direktora vietnieks un vecākais referents (no 1993. līdz 1997. g.).
- **Izglītība:** bakalaura un maģistra grāds datorzinātnēs (Latvijas Universitāte), maģistra grāds biznesa vadībā (RTU Rīgas Biznesa skola), doktora grāds filozofijā (Oulu Universitāte Somijā).
- **Hobiji:** pašizziņa, transformācija, uzstāšanās, hokejs.

Bieži vien studenti nezina atbildi. Vēsturiski cilvēki kļuva par profesionāļiem savās jomās, kļuva par meistariem – viens par kurpnieku, otrs par makšķer-
nieku utt. Tā viņi radīja vērtību citiem cilvēkiem. Tā vietā, lai skrietu pakaļ pēdējo laiku slavenākajām lietām kā nauda vai slava bez piesaistes, uzņēmējiem ir jāatgādina sev, kādu vērtību rada viņu kompānija un kādu nepieciešamību ar šo piedāvājumu viņi apmierina.

Nav noslēpums, ka ir uzņēmējdarbības formas, kam šobrīd ir daudz grūtāk veikt savu darbību, jo īpaši valstīs, kur ir ļoti strikti ierobežojumi. Zemēs, kur arvien ir diezgan brīva pārvietošanās, uzņēmējiem sev jāpajautā – kā izmantot savas spējas, prasmes un zināšanas,

šāmi, bet cilvēki ir pieraduši pie tiem, jo redz tos gan televīzijā, gan tiešsaistē, gan draugu, radu un kaimiņu dzīvē. Tie ir pirmie pakalpojumi, kas tagad mirst. Uzņēmējiem ir vērts sev pajautāt – vai vajadzība, ko es apmierinu, ir patiesa, vai tā ir pamatā cilvēka būtībai, vai arī šis bija interesants biznesa modelis, kas nes labumu daļai uzņēmumu, izmantojot dažādos cilvēka dabas trūkumus vai īpašības.

Kāds ir tavs vērtējums par to, kā dažādas valstis tiek galā ar pandēmiju? Vai tev ir kāds skaidrojums, kāpēc kāda valsts izskatās sliktāk, bet cita – labāk? Runājot par dažādām valstīm un to reakciju uz šī brīža pandēmiju, es

“Uzņēmējiem ir vērts sev pajautāt – vai vajadzība, ko es apmierinu, ir patiesa, vai tā ir pamatā cilvēka būtībai, vai arī šis bija interesants biznesa modelis, kas nes labumu daļai uzņēmumu, izmantojot dažādos cilvēka dabas trūkumus vai īpašības,” spriež Agnis Stibe, EM Normandie biznesa skolas profesors un transforms.me dibinātājs.

lai radītu vērtību un palīdzētu sabiedrībai nebūt par izplatīšanas kanālu mūsu nelūgtajam viesim.

Šobrīd mēs esam attapušies ekonomikā, kur cilvēki gan brīvprātīgi, gan piespiedu kārtā pērk tikai to, ko viņiem vajag. Šādā situācijā rodas jautājums – vai sabiedrība atgriezīsies pie tāda paša mēroga patēriņa kultūras kā agrāk, jo šobrīd daudzi aizdomājas par to, kas vispār ir vajadzīgs.

Šis brīdis ir atgādinājums par mūsu pamatvajadzībām. Attīstīto valstu kultūrās tiek izmantotas dažādas tehnoloģijas, lai pastiprinātu uzņēmēju iespējas sasniegt savu auditoriju, kas šādā veidā tiek pakļauta jauniem paradumiem. Uzņēmēji un tehnoloģijas sabiedrībai uzklāj jaunus paradumus. Ir tādi pakalpojumi, kas saskaņā ar mūsu pamatvajadzībām nav nepiecie-

domāju, ka viss sākas un beidzas ar kulturālajām vērtībām. Ikdienas paradumi, kas veidojošies daudzu gadu laikā, nosaka to, ka, iespējams, kāda konkrēta valsts ir piemērotāka šai situācijai. Ar lielu prieku redzēju, ka Latvija parādījās starptautiskajās ziņās kā piemērs, kas darīja ļoti daudz vēl pirms pirmā nāves gadījuma, ko izraisījis vīruss. Lai ko arī mēs varētu domāt par statistiku, datu atspoguļojumā Latvija joprojām izskatās labāk par kaimiņiem.

Es šobrīd dzīvoju Francijā, kur satiekoties parasti ir divas bučas – uz labā un uz kreisā vaiga. Nevar iedomāties labāku izplatīšanās platformu šim vīrusam. Es ļoti pārdzīvoju par francūžiem, jo šī sasveicināšanās ir tik dziļi viņu būtībā, ka ierobežojums to darīt izraisa patiesu šoku, turklāt nevis intelekta limeni, bet dziļākajā cilvēcis-

kāajā būtībā. Tāpēc šādās zemēs valsts pārvalde pieņem nopietnus lēmumus, ar kuriem es šobrīd sadzīvoju. Piemēram, ir jāizpildās kādam no septiņiem atļautiem iemesliem, kāpēc atrodies uz ielas, – un nekā savādāk. Un šie septiņi iemesli ir ļoti šauri un precīzi noteikti. Es domāju, ka dažas valstis pēc savas būtības ir labāk sagatavotas šai konkrētajai situācijai, ko nosaka to kultūra, vērtības, paradumi. Dažām veicas grūtāk, jo noteikumi rada daudz lielāku plaisu starp to, kā viņi dzīvo. Taču nav jāmeklē melns vai balts, labs vai slikts, pareizs vai nepareizs. Mēs esam sapratuši, ka viss ir līdzsvarā un saderībā. Sākot ar ģimeni, turpinot ar organizācijām, valstīm un kultūrām.

Cilvēki šobrīd aizsvilstas kā sērkokociņi. Kāpēc daudzi šī brīža pārmaiņās ir tik lielā stresā?

Es domāju, ka tā ir cilvēka daba, kurā ir saglabājusies viena no pamatlietām – bailes. Tās ir palīdzējušas mums izdzīvot līdz mūsdienām, aizmukt no lieliem dzīvniekiem, izvairīties no uguns. Šobrīd šim bailēm nav jābūt noteicošajam ietekmētājam mūsu dzīvēs, kaut tās arvien ir vajadzīgas. Piemēram, ja braucam pa šoseju, mums priekšā brauc kravas mašīna, no kuras izkrit kāda prece tieši mūsu mašīnas priekšā, instinkti un bailes no tā, ka šīs varētu būt beigas, palīdz ātri noreāģēt. Diemžēl bailes mūsos var diezgan viegli stimulēt, manipulēt un kairināt, kas šobrīd ir noticis.

Cilvēki lielos pārmaiņu brīžos ir jūtīgāki, jo ir izmainījušies apstākļi ārpusē, kam cilvēki savā iekšpusē nav bijuši gatavi, kā rezultātā ir izjaukts iekšējais līdzsvars. Beidzot ir pienācis atgādinājums, ka ir ārējie apstākļi, kas var ietekmēt cilvēku, un rodas jautājums par dzīvības trauslumu – nāk apziņa, ka kaut kas nelāgs var notikt arī ar mani.

Kāds būtu tavs padoms, kā tikt galā ar šī brīža radīto stresu?

Man ir nesena atklāsme – cilvēki uz dažādām nezināmām situācijām skatās kā uz mistiskām, neskaidrām, neizprotamām. Lidzīgi kāsenos laikos, kurtassavā veidā palīdzēja sadzīvot ar dabas brīnumiem. Es atradu interesantu saiti starp vārdiem “mistisks” un “optimistisks”.

Protams, varam skatīties, kā vārdu “optimistisks” iztulko latviski un kā piemērot latviešu valodā, bet, ja to sadala “opti” un “mistisks”, tad angļu valodā “opti” var saistīt ar iespēju (*opportunity*). Katram ir iespēja izvēlēties nezināmo saistīt ar kaut ko mistisku vai arī neizvēlēties. Līdzīgi kā universitātē ir obligātie un izvēles kursi. Nezināmajam un mistiskajam var dot iespēju būt optimistiskam. Nav obligāti jāpieņem, ka nezināmais ir kaut kas slikts. Labā ziņa ir tā, ka savu domāšanu un uztveri var mainīt. Cilvēks tūkstošiem gadu ir attīstījies un mainījies, tātad nevar būt, ka mēs nezinām, kā tas notiek. Visas šīs transformācijas un spēja mainīties jau ir ierakstītas mūsu DNS. Problēma tāda, ka mūsu dzīve ir apkrauta ar dažādiem paradumiem un ietekmēm, ka cilvēki nereti nonāk pie dažāda veida simulantiem, medikamentiem un domā, ka risinājums ir tajos. Daudzas reizes pārliecinājušies, ka tas nav ilgtspējīgi, viņi sāk meklēt atbildi iekšpusē. Mums katram iekšpusē ir šīs transformācijas gēns, vienīgi tas ir aizstumts ļoti tālu un kārtīgi noslēpts. Es cenšos palīdzēt cilvēkiem nonākt līdz tai vietai, noņemt lieko un to iedarbināt. Kad cilvēks sāk mainīties, arī pārējie to pamana, un sākas sociālā spoguļošana. Cilvēks to saprot nevis ar prātu, bet sajūtu līmenī.

Interesanti, ka pirms 50 gadiem uzskatīja, ka DNS nemainīgi nosaka cilvēka dzīvi – ar ko saslimsi utt. Taču vēlāk parādījās epigenētika un aptuveni pirms divām dekādēm arī padziļināta izpratne, ka mūsu gēni un DNS nav tik nemainīgi noteicēji, kā iepriekš tika domāts. Dviņi, cilvēki ar identisku DNS, savā dzīvē var pieredzēt ļoti dažādas lietas, piemēram, viens no dviņiem saslimst, bet otrs nē, vai viens no viņiem dzīvo ievērojami ilgāk. Ar epigenētiku nāca izpratne, ka mūs veido ne tikai gēni, bet arī apkārtējā vide un mūsu izvēles – ēšana, fiziskās aktivitātes utt. Cilvēka organisms pielāgojas videi, ēšanas paradumiem un ir labākais draugs, jo cīnās par indivīda veselību visiem iespējamiem veidiem, neskatoties uz tā neveselīgajiem paradumiem. Es pats vēroju, kā mans organisms atsaucas uz dažādu pārtiku. Tas burtiski kliež – šis ir labs

produkts, bet šis ir slikts, šis tevi padara miegainu, bet šis – enerģisku.

Kas ir lielākie grābekļi, uz kā šajos apstākļos cilvēki kāpj?

Šīs situācijas lielākais grābeklis ir ilūzija par to, ka pārmaiņas ir īslaicīgas. Nē, pārmaiņas ir notikušas visu laiku, notiek tagad un notiks arī turpmāk. Protams, ir skaidrs, kāpēc cilvēki izvēlas tā domāt, – iegrimstot šajā ilūzijā, jūtamies ērtāk. Vēsturiski cilvēki ir gājuši cauri grūtiem laikiem un daudz strādājuši, lai paēstu. Brīdī, kad vēders pilns, viņi jūtas ērti – var atpūsties un iet gulēt, lai nākamajā rītā atkal celtos un strādātu. Brīdī, kad lielai daļai pasaules iedzīvotāju pamatvajadzības ir nodrošinātās, viņi mēģina meklēt ērtumu citās lietās, lai nebūtu nekādu ārējo apstākļu, kas var pēkšņi kaut ko mazināt viņu ērtībās un lai pašam nav daudz jāmainās.

Visbiežākā kļūda ir vienlaicīga ilūzija par divām pretējām lietām – nemirstību un steigu. No vienas puses, cilvēki dzīvo tā, it kā būtu nemirstīgi un ikdienā pieņem lēmumus, uzvedības un izvēles tā, it kā viņiem piederotais laiks nekad nebeigsies. No otras puses, ir steiga – dabūt kaut ko ātrāk un vairāk, salīdzinot ar citiem. Šis ir divas kontrastējošas lietas, bet mūsu ilūzijas bieži vienlaikus iekļauj abas.

Tāpat uzņēmējdarbībā – daudzi uzņēmēji domā par to, kad šis viss beigsies, citi mēģina izdomāt, ko no šīs situācijas iemācīties, lai šādi apstākļi vairs nekad nekādā veidā nevarētu ietekmēt. Tie ir divi pretstati, kas šobrīd atklājas ne tikai uzņēmējdarbībā, bet arī indivīdos. Vieni gaida, kas beigsies krīze, citi cer, ka šīs pārmaiņas viņus neietekmēs. Un ir tādi, kas nogaida, – hmm, kuriem sekot, kuriem taisnība? Viņi piedalās tādā kā laimes spēlē.

Kā tev liekas – uz kuru pusī šī laimes spēle kopumā velk?

Es nepiedalos laimes spēlēs, es uzreiz izstājos. Es veltu savu laiku un enerģiju tam, lai palīdzētu cilvēkiem sasniegt mērķus dzīvē, uzņēmējdarbībā un citās aktivitātēs. Es savu enerģiju ieguldu tajā, lai katrs cilvēks nonākt līdz iespējai uzzināt vairāk par sevi un par to, ko nozīmē pārmaiņas, kā tās notiek iekšpusē, kā uzņēmumos, birojos un pilsēt-

vidē var izmantot tehnoloģijas, lai palīdzētu cilvēkiem sasniegt viņu mērķus. Visbiežākais pašapmāns, kas valda cilvēkos un arī uzņēmējos, ir tas, ka “es vienmēr visu varu pārvaldīt, arī to, kas ir ārpusē”. Šī ilūzija rodas tāpēc, ka mūsu dabā ir redzēt un sajūst ārpusi ar visām savām maņām, kas ir noskaņotas uz ārējās vides nepārtrauktu uztveršanu un saprašanu. Tas strādā, un šīs maņas pirmās ienāk mūsu prātā un sajūtās. Tāpēc rodas pieņēmums, ka, pārvaldot ārpusē esošo, viss ir kārtībā. Diemžēl vai par laimi mana pieredze Somijā, ASV un šobrīd Francijā ir pārliecinājusi, ka mēs varam šo pasauli izveidot ļoti labklājīgu, ar plaukstošiem uzņēmumiem un tehnoloģiski iespējotu pilsētvidi, bet tik un tā paliks viens liels jautājums – kā cilvēki spēs sevi iekšpusē saskatīt šos pārmaiņu gēnus? Strādājot ar tehnoloģijām un to, kā izmantot sociālo psiholoģiju, lai palīdzētu tehnoloģijām būt ietekmīgākām, man visu laiku bija jautājums, uz kuru nebija atbildes, – kā iespējot pašu cilvēku? Tāpēc transformācijas gēns šobrīd ir mana visaizraujošākā tēma. Esmu radījis dažus vienkāršus veidus, kā cilvēki paši sev var atklāt šo gēnu un iedarbināt.

Piemēram, viens no maniem rīkiem, runājot par transformācijas gēna iedarbināšanu, ir vektorālā transformācija. Es iesaku paņemt baltu lapu, uz kuras no kreisā apakšējā stūra uz augšējo labo uzzīmē vektoru (bultu), vēlamas zaļā krāsā. Kreisais apakšējais stūris ir tas, kur esmu šobrīd, bet labais augšējais stūris parāda virzienu. Tas nav ne mērķis, ne galapunkts. Tas ir virziens, kurā es būšu nedaudz savādāks kādā konkrētā jautājumā, piemēram, tīrišu zobus trīs reizes dienā. Tas nozīmē, ka, lai es katru dienu varētu atzīmēt sevi uz šīs zaļās līnijas, man nepārtraukti jādara tas, ko sev solīju. Lai palīdzētu sev izprast, blakus zaļajai augšpusē un apakšpusē vajag uzzīmēt divas citas bultas un iekrāsot dzeltenā krāsā. Svarīgi uz šiem blakus vektoriem uzrakstīt atbilstošo rezultātu – uz vienu pusī būs katru dienu divas reizes, uz otru – trīsreiz dienā, bet katru otro dienu. Abos gadījumos attālināties no mērķa. To pašu var piemērot jebkuram citam mērķim, piemēram, ar mērķi re-

tāk lietot sociālos tīklus darba laikā, un nolikt labi redzamā vietā.

Vai cilvēki ļaujas pārmaiņām?

Cilvēku ļaušanās ir atkarīga no viņu krāsas. Ja iedomājamies luksoforu, cilvēkus var iedalīt pēc krāsas zaļajos, sarkanajos un dzeltenajos. Zaļie cilvēki jau sen to ir izdarījuši, sarkanie nekad neļausies, bet dzeltenie lūko – kuriem no apkārt esošajiem ir iedarbināts šis transformācijas gēns. Ir draugi, paziņas vai radnieki, kas vairākus gadus stāsta, ka grib lasīt vairāk grāmatas vai medītēt. Pāriet trīs vai četri gadi, satiec šo draugu un skaties – rezultāts ir sasniegts, turklāt ir redzams, ka cilvēks ir nedaudz pamainījies arī savā būtībā. Un to nevar pateikt ar prāta

Es vadījos pēc austrumu filozofijas, kas saka, ka cilvēks ir laimīgs tad, kad visu dienu dara to, kas viņam patīk, – līdzīgi, kā bērni spēlējoties. Es sāku domāt, kas man patīk. Man patīk tehnoloģijas un cilvēki. Prātoju, kā šīs abas lietas varētu saiet kopā. Meklēju atbildi sevī, bet mani gēni tolaik vēl nebija tik runātīgi un nespēja man paskaidrot, kā to visu izdarīt. Tāpēc prasīju *Google*. Ievadīju šos atslēgvārdus un uzzināju par ietekmējošo tehnoloģiju pētniecības lauku. Tā sākās mans ceļš jēgpilnas dzīves virzienā. Trīs gadus studēju doktorantūrā Somijā, vēl trīs gadus pavadīju pasaules vadošajā tehnoloģiju institūtā, projektējot labklājīgu pilsētvidi. Tobrīd es atkal nedaudz biju ieslidzis labsajūtā –

strauji attīstās sapratne un iespēja izprast transformāciju un padarīt to pielietojamu, ka jebkurš paredzējums varētu būt tikai ļoti aptuvenus. Es labprāt redzētu sevi kā atbalsta punktu jebkuram, kurš patiešām, patiešām gribētu izprast savu iekšējo pārmaiņu spēju un pielietot to jebkam, kas ir nozīmīgi, – savā dzīvē, personīgajos sasniegumos, uzņēmējdarbībā, valsts pārvaldē vai zinātnē. Es gribētu būt tas, par kuru iedomājas katrs, kurš vēlas uzzināt par transformāciju un tās pielietojumu.

Pēdējā laikā kļūstu aktīvāks ne vien satura radišanā, bet arī publicēšanā *transforms.me*. Tās man pašam ir pārmaiņas. Es to daru, mēģinot un daudz nebaidojoties. Protams, vēlāk pirmie soļi izskatās diezgan bērnišķīgi, bet savādāk nevar. It visā dzīvē jāskatās uz meistariem un to, kā viņi rada un attīsta savas prasmes. Es savā dzīvē šād tad esmu iekūlies veselības grūtībās, vēloties visu iemācīties pats bez pieredzējuša padoma. Dzīvojot jaunības ilūzijās, es iemācījos ne tikai lieliski braukt ar sniega dēli, bet arī daudz medicīnas terminu saistībā ar mugurkaulu. Tagad zinu – ja ir vēlēšanās mainīties, vienmēr ir kāds meistars. Šobrīd viņi ir kļuvuši daudz pieejami gan internetā, gan grāmatās, gan dzīvē. Vienmēr var atrast kādu meistaruru, no kura iemācīties labus paņēmienus vai aizgūt pārbaudītus rīkus.

*“Cilvēki lielos pārmaiņu brīžos ir jūtīgāki, jo ir izmainījušies apstākļi ārpusē, kam cilvēki savā iekšpusē nav bijuši gatavi, kā rezultātā ir izjaukts iekšējais līdzsvars,”
teic Agnis Stibe, EM Normandie biznesa skolas profesors un transforms.me dibinātājs.*

spējām, savu intelektu, bet to var sajūst ar savu iekšējo būtību. Kāpēc to jūti? Jo šie gēni sarunājas savā valodā. Tā ir sociālā spoguļošana, cilvēki nepārtraukti spoguļo viens otru, un mēs to varam izdarīt gan fiziskā, sociālā kontaktā, gan pārņest to arī uz tehnoloģijām kā pastiprinātāju.

Arī tavs karjeras stāsts interesanti parāda transformācijas dažādās profesijās un valstīs. Vai tu spēj paredzēt, ko darīs vēl pēc pieciem vai desmit gadiem?

Pirms desmit gadiem bija būtiskākais pagrieziena punkts manā dzīvē – es paklausīju savai iekšējai balsij un uzticējos tai tik daudz, kā nekad iepriekš. Un esmu secinājis, ka šī bija mana vislabākā izvēle. Pirms desmit gadiem metoties iekšā zinātnē ar ļoti skaidru mērķi – es gribu būt laimīgs. Līdz tam es nebiju laimīgs, lai gan strādāju lielās kompānijās ar ļoti labu algu, lielisku vizītkarti un reputāciju. Man nebija piepildījuma.

viss jau ir labi, tā varētu turpināt. Taču iekšējā balss man atgādināja, ko es sev teicu pirms sešiem gadiem – es vienkārši gribu būt laimīgāks, un tam man vajag iegūt zināšanas un tās pielietot, dodot cilvēkiem iespēju tās izmantot savā labklājībā un uzņēmumu veiktspējā. Es ar to nodarbojos gan uzņēmumos, gan akadēmiskajā vidē un pārliecinājos, ka jābūt vienotai transformācijas vārtejai, kur būtu visas šīs iespējas, rīki, zinātne, prakse, raksti, uzņēmumu pieredze – viss, kas saistīts ar transformāciju. Pirms trim gadiem to visu apvienoju mājaslapā *transforms.me*.

Tu tā arī neatbildēji par to, kur sevi redzi pēc pieciem gadiem.

Redzot to, kā attīstījusies mana karjera, ir ļoti grūti mēģināt prognozēt, ko es varētu darīt pēc pieciem vai desmit gadiem. Ja paskatās uz to, ko esmu izdarījis pēdējo divu gadu laikā, man tiešām ir sajūta, ka es nezinu. Pēdējā laikā tik

Skaidrs, ka šīs pārmaiņas nav īstermiņa. Kā pasaule varētu izskatīties pēc kāda laika? Ko šīs pandēmijas laiks mums būs iemācījis?

Šī krīze ir tikai viens no piemēriem, kā mainās un vienmēr var mainīties apkārtējie apstākļi. Tas ir tieši tāpat, kā tad, kad uznāk lietus – viss atkarīgs no tā, vai līdzi ir lietussargs vai nav, vai paskatījies laika prognozē vai nepaskatījies, vai pirms 500 km brauciena pārliecinājies par spiedienu automašīnas riepiņās.

Pārmaiņas notiek nepārtraukti, un mēs katrs esam viena liela pārmaiņa. Mums uz sevi jāskatās kā uz pārmaiņu aģentiem, veicējiem vai meistariem. Tā vietā, lai domātu, ka pārmaiņas nav saistītas ar mums, es ieteiktu katram uz sevi skatīties kā pārmaiņu meistaruru. Tas ir labi redzams, paskatoties uz savām bērnišas fotogrāfijām un salīdzinot redzēto ar to, ko rāda spoguļis. ■