

Pirmas skyrius

Beprotiškas l?kimas ? s?km?

Tai buvo li?dniausia diena mano gyvenime. Kai atvykau ? darb? po ne?prastai ilgo ir linksmo savaitgalio, praleisto kalnuose su vaikais, savo numyl?tame biure radau du galingus apsaugos darbuotojus, palinkusius virš raudonmedžio stalo. Jie narš? po elektronines bylas ir kuit?si vertinguose mano nešiojamojo kompiuterio dokumentuose. Akivaizdu – užklupau juos. Artinausi, jausdamas, kaip pyk?io raudonis užlieja man veid? ir kaip pradeda dreb?ti rankos. Staiga vienas iš j? pamat? mane, atsities? ir akmeniniu veidu ištar? žodžius, kurie suveik? kaip netik?tas stiprus sm?gis ? kr?tin?. Atsimenu juos iki šiol: „Pone Franklinai, j?s atleistas. Turime išlyd?ti jus iš pastato tuojau pat.“

Ir štai taip paprastai išlyd?tas, iš spar?iai augan?ios programin?s ?rangos kompanijos viceprezidento aš tapau žmogumi be ateities. Patik?kite, atleidim? išgyvenau labai sunkiai. Nes?km? man buvo visiškai nepaž?stama s?voka, tokia realyb?, su kuria visiškai nemok?jau tvarkytis. Koledže buvau tiesiog auksinis berniukas, gaunantis aukš?iausius ?vertinimus, laimintis gražiausias merginas ir turintis neribot? galimybi? ateit?. Aš organizavau koledžo lengvosios atletikos komand?, buvau išrinktas grup?s prezidentu ir dar rasdavau laiko vesti be galo populiari? džiazo program? m?s? student? miestelio radijo stotyje. Atrod?, kad esu gabus viskam, ko imdavausi, ir kad man?s laukia didel? ateitis. Kart? netgi nugirdau vien? profesori? sakant kolegai: „Jeigu tur??iau galimyb? gyventi dar kart?, tai nor??iau b?ti Piteriu Franklinu.“

Bet žinote, mano talentai nebuvo tokie ?gimti, kaip daugeliui atrod?. Tikrasis mano pergali? šaltinis – sunkus darbas, drausm? ir nenugalimas troškimas laim?ti. Mano t?vas, prieš daugel? met? atvyk?s ? ši? šal? kaip beturtis imigrantas, puosel?jo ramios, klestin?ios ir laimingos šeimos gyvenimo vizij?. Jis pasikeit? pavard?, ?kurdino mus trijų kambari? butuke pigiausioje miesto dalyje ir parsisamd? darbininku ? fabrik? už žemiausią atlyg?. T? darb? jis nenuvargstamai dirbo keturiasdešimt met?. Ir nors jis nebaig? moksl?, niekada nebuvau sutik?s išmintingesnio už j? – iki pat dabar, kai sutikau tikrai labai nepaprast? žmog?, su kuriuo b?tinai noriu supažindinti ir jus. Pažadu, kad dar papasakosiu apie j?. Neabejoju, kad tas pasakojimas jus išties pakeis.

T?tis svajojo, kad ?gy?iau ger? išsilavinim? geroje mokykloje. Jis man?, kad tai garantuos man pelning? darb?, karjer? ir šiaip apr?pinim?. Jis tvirtai tik?jo, kad geros žinios yra s?kmingo gyvenimo pamatas. „Kad ir kas atsitikt?, Piteri, niekas negal?s atimti iš tav?s išsilavinimo. Žinios visada bus su tavim, kad ir kur b?tum ar k? darytum“, – jis dažnai sakydavo man, baigdamas vakarienauti po dar vienos alinan?ios keturiolikos valand? darbo dienos gamykloje. T?tis buvo stiprus žmogus.

Jis puikiai mok?jo pasakoti. Dar jo namuose, kaime, senoliai pasakodavo pamokomas istorijas, taip perteikdami amžii? išmint? vaikams, ir t?vas atsivež? t? graži? tradicij? ?ia. Nuo tada, kai mama staiga mir? virdama jam pietus m?s? gerokai nutrintoje virtuv?je, iki kol mes su broliu ?gtel?jome, t?tis kasvakar palyd?davo mus ? sapn? karalyst?, pasakodamas ?domiausius nutikimus, kurie visada baigdavosi koku nors gyvenimišku pamokymu. Ypa? man ?strigo ? atmint? pasakojimas apie mirštant? sen? fermer?, kuris pasišauk? savo tris s?nus ir, kai šie susirinko prie jo lovos, tar?: „Mano s?n?s, jau?iu, kad jau mirtis ?ia pat ir kad ji netrukus mane pasiims. Tod?l noriu atskleisti jums paslapt?: darže už m?s? namo yra užkastas didelis lobis. Tik giliai kaskit ir rasit j?. Jums tada niekada daugiau nereik?s r?pintis, kaip uždirbti duonos k?sn?.“

Kai tik t?vas mir?, s?n?s iškart nub?go ? t? lauk? ir su laukiniu nekantrumu puol? kasti žem?. Jie daug valand? ir daug dien? kas?, vis? savo jaun? energij? paskyr? šitam darbui, ir pagaliau neliko sklype n? p?dos neišpurentos žem?s. Bet, deja, jokio lobio jie nerado. Pagaliau broliai nuleido rankas ir prad?jo keikti t?v? už jo apgaul?, sp?liodami, kod?l gi jis panoro juos apkvailinti. Ta?iau kit? ruden? tame sklype buvo toks gausus derlius, kokio nei jie patys, nei kaimynai niekada iki tol nebuvo mat?. Senojo fermerio s?n?s greitai tapo turtingi ir jiems išties daugiau nereik?jo r?pintis, kaip uždirbti pinig?.

Taigi t?vas man aiškino atsidavimo, stropumo ir sunkaus darbo reikšm?. Mokydamasis koledže, aš tri?siaus dien? ir nakt?, dirbau tikrai daug, stengdamasis išlikti geriausi?j? s?raše ir pateisinti ? mane d?tas t??io viltis. Aš laim?davau stipendij? po stipendijos ir kiekvieno m?nesio gale savo senstan?iam t??iui s?žiningai si?sdavau ?ek? – dal? algos, kuri? gaudavau dirbdamas pus? dienos. Tai buvo tarsi simbolin? pad?ka už visk?, k? jis d?l m?s? dar?. Kai at?jo metas prad?ti rimtus darbus, aš jau tur?jau pelning? pasi?lym? užimti vadovo post? aukšt?j? technologij? srityje, kuri? ir buvau pasirink?s, tiksliau – skaitmenini? technologij? programin?s ?rangos kompanijoje.

Tai buvo nepaprasta s?km?: žinovai prognozavo tolesn? spart? firmos augim?, ir aš jau?iausi labai pagerbtas, kad galiu tapti šio galingo kolektyvo nariu. Nedelsdamas pri?miau pasi?lym? ir kibau ? darb?, visas keturiasdešimt aštuonias valandas per savait? stengdamasis ?rodyti, kad esu vertas kiekvieno penso iš tos solidžios algos, kuri? man mok?jo. Ne?sivaizdavau tada, jog po septyneri? met? ta pati firma pažemins mane taip, kaip dar nebuvo pažemin?s niekas gyvenime.

Pirmieji metai firmoje tikrai buvo puik?s. ?gijau kelet? ger? draug?, daug ko išmokau ir greitai kilau tarnyboje. Tapau tiesiog pripažinta žvaigžde savo srity – jaunuolis aštriu kaip skustuvas protu, mokantis rimtai dirbti, visiškai atsidav?s kompanijai. Ir nors aš niekada nesimokiau, kaip reikia tvarkyti reikalus ir vadovauti žmon?ms, man patik?davo vis atsakingesnes pareigas.

Ta?iau pats geriausias dalykas, nutik?s dirbant kompanijoje, be abejo, buvo tai, kad ?ia sutikau Samant? – moter?, kuri v?liau tapo mano žmona. Ji buvo jauna gabi skyriaus vadov?, nepaprastai žavi ir, beje, tikrai labai protinga. Susipažin? kal?diniame vakar?lyje, mes greit susidraugavome ir kartu leisdavome savo trumput? laisvalaik?. Samanta tapo mano gerb?ja, ji karštai tik?jo mano galimyb?mis bei talentu. „Piteri, tu tikrai b?si kompanijos vadovas, – dažnai sakydavo ji, švelniai šypsodamasi. – Aš žinau, tu tinki tam.“ Deja, taip man? ne visi.

Skaitmenini? technologij? programin?s ?rangos kompanijos prezidentas vald? mus diktatoriškai. Visk? pasiek?s pats, jis buvo žiauriai negailestingas, didis jo ego visiškai atitiko ne?tik?tinai stor? jo ?eki? knygel?. Kai prad?j?s dirbti pirm?kart susid?riau su juo, jis buvo sant?riai mandagus. Ta?iau ?mus sklisti kalboms apie mano gabumus bei siekius, jis tapo šaltas, su manimi prad?jo bendrauti sausais raštais netgi tada, kai pasitaikydavo laisvesn?s, neformalios situacijos. Samanta vadino j? „senu, savimi nepasitikin?iu kvailiu“, bet valdžia buvo jo rankose. Reali valdžia. Galb?t jis jaut?, kad jeigu aš iškilsiu ? aukštesnius vadovus, greta man?s jis atrodys nei šiaip, nei taip. O galb?t manyje ?žvelg? per daug toki? savybi?, koki? tur?jo jis pats, – ir tai jam nepatiko.

Ta?iau turiu pripažinti, jog ir aš nebuvo be silpnybi?. Didžiausia j? – impulsyvumas: jei kas nors nesisekdavo, manyje kildavo pyktis, kurio tiesiog negal?davau suvaldyti. Neturiu supratimo, iš ko j? gal?jau paveld?ti, bet buvau toks. Ir ne tik darbe. Šiaip iš esm?s save laikau malonių žmogumi, ta?iau sutinku, kad b?davau pernelyg šiurkštus, kai vadovaudavau žmon?ms. Jau min?jau, kad niekada nebuvo mok?sis vadovavimo subtilybi? ir visada elgdavausi paklusdamas prigim?iai. Gana dažnai lyg ir pajusdavau, kad ne visi pritaria mano poelgiams, ir tai, aišku, k?l? man nerim?. Taip, aš šaukdavau ant žmoni?. Taip, prisiimdavau kur kas didesn? atsakomyb?, nei prival?davau. Dabar suprantu, kad reik?jo skirti daugiau laiko geriems santykiams užmegzti bei lojalumui ugdyti.

Bet visuomet atsirasdavo daugyb? „degan?i?“ reikal?, taigi niekad netur?davau laiko gr?žti prie dalyk?, kuriuos b?tinai reik?jo taisyti... Elgiausi lyg j?reivis, kuris vis? laik? s?m? vanden? iš skyl?tos valties, užuot ?m?s ir užtais?s t? skyl?. Trumparegiškas poži?ris.

Ir pagaliau sulaukiau dienos, kai buvau atleistas. V?lesni m?nesiai buvo išties juodžiausi mano gyvenime. D?kui Dievui, šalia tur?jau Samant? ir vaikus, kurie steng?si pakelti man nuotaik? ir dr?sino, ragindami surinkti savo buvusios staigios karjeros šukes. Tie neveiklos m?nesiai aiškiai parod? man, kad m?s? savigarba labai priklauso nuo turimo darbo. Pavyzdžiui, kad ir kokteili? vakar?lyje – bene pirmasis klausimas, kur? neišvengiamai išgirstame, b?na: „Na, tai kuo užsiimate, k? dirbate?“ O prad?j? ?prast? savait?s golfo partij?, žaidimo partneriai visada b?tinai paklausia: „Kas nauja darbe, Piteri?“ Netgi m?s? prabangaus daugiaaukš?io durininkas, šiaip jau tikrai mažakalbis, nuolat mandagiai pasidomi, ar gerai sekasi darbe. Netur?damas darbo, netur?si ir k? atsakyti.

Mano gyvenimas pasikeit?. Ankstyv? k?lim?si ir skub?jim? ? metro su pilna galva min?i? dabar pakeit? prabudimas apie vidurdien? pritemdytame kambaryje, kuriame m?t?si tušti Heinekeno alaus buteliai, Marlboro cigare?i? pakeliai bei sulip? Haagen-Dazs led? popier?liai. Nustojau skaityti Wall Street Journal ir gr?žau prie erzinan?i? detektyvini? romani?kš?i?, pigi? vestern? minkštais viršeliais ir sen? bulvarini? laikraš?i?, pranešan?i?, kad Opra yra ateiv?, o Elvis – vis dar gyvas ir vadovauja McDonald’s užkandinei kažkur Vakar? pakrant?je. Netur?jau j?g? pažvelgti realybei ? akis. Tiesiog nenor?jau nieko galvoti nei prisiversti k? nors daryti. Stingdantis skausmas buvo persmelk?s vis? k?n?, ir papras?iausiai drybsoti apsiklojus lovoje atrod? geriausia.

O paskui vien? dien? pasigirdo telefono skambutis. Skambino senas koledžo laik? draugas, gars?jantis kaip vienas kie?iausi? prot? programin?s ?rangos srityje. Pasipasakojo, jog k? tik iš?jo iš vyriausiojo programuotojo pareig? didel?je firmoje ir nori prad?ti savo versl?. Atsiminiau, kad jis anks?iau sak?si tur?s „puiki? id?j?“, kaip ?diegti naujos ?rangos linij?, ir kad jam reikia patikimo partnerio. Jis pasirinko mane.

„Tai galimyb? sukurti diding? dalyk?, Piteri, – tar? jis tada su jam b?dingu užsidegimu. – Sutik. Laukia tikrai ?domus darbas.“

Kažkuriai manosios esyb?s daliai tr?ko ryžto ištarti „taip“. Prad?ti nauj? versl? niekada neb?na lengva, ypa? aukšt?j? technologij? srityje. O kas bus, jeigu mums nepasiseks? Mano šeimos finansin? pad?tis tapt?, švelniai tariant, nepavyd?tina. Dirbdamas Digitech Software kompanijoje viceprezidentu, gerai uždirbdavau ir gyvenau taip, kaip mano t?vas b?t? gal?j?s tik pasvajoti. Pats vairavau naujut?lait? BMW, Samanta tur?jo savo Mercedes?. Vaikai lank? priva?i? mokykl?, o vasaras leisdavo prestižin?je buriavimo stovykloje. Vien tik mano golfo klubo nario mokestis viršijo daugelio paž?stam? m?nesio pajamas. O dabar, netekus darbo, aišku, daugyb? sutar?i? buvo nutraukta ir kaup?si kr?vos neapmok?t? s?skait?. Žodžiu, kažin ar tai buvo idealus laikas galvoti apie nuosav? versl?.

Antra vertus, t?vas išmintingai sakydavo, jog „niekas negal?s nugal?ti tav?s, kol tu pats nepasiduosi“. Supratau, kad tai šansas, galintis pad?ti išlipti iš gilios duob?s. Man reik?jo tur?ti d?l ko keltis anksti ryte. Prival?jau v?l atstatyti ryš? su tuo veržlumo ir tikslo jausmu, kuris kitados degino koledže, kai tik?jau, kad niekas negali man?s sustabdyti ir kad pasaulis tikrai pilnas neribot? galimybi?. Intuicija kužd?jo, jog gyvenimas retkar?iais siun?ia mums dovan?, o s?km? aplanko tuos, kurie j? atpaž?sta ir priima. Taigi aš ryžtingai pasakiau „taip“.

Savo nauj?j? firm? pavadinome didingai – *Pasauliniai projektai*, paskui sename pramoniniame komplekse ?k?r?me nedidel? biur? ir prad?jome darb?. Aš tapau gamybos vadovu, o mano partneris pasiskyr? save pirmininku. Mes netur?jome daugiau joki? darbuotoj?, joki? bald?, pinig? irgi. Ta?iau tur?jome nuostabi? id?j?, kuri? prad?jome si?lyti rinkai. Ir – s?km?! – sulauk?me entuziasting? atsiliepim?. ?trauk?me ? darb? Samant?, o netrukus pasamd?me dar kelis darbuotojus. M?s? inovacin? produkcija tapo gerai perkama, pelnas augo. Baigiantis pirmiesiems veiklos metams, žurnalas „S?kmingas verslas“ ?vardijo mus kaip vien? spar?iausiai augan?i? firm?. Kaip mano t?tis didžiavosi! Nors jam tuomet buvo aštuoniasdešimt šešeri, prisimenu, kaip jis, nor?damas atšv?sti m?s? laim?jimui, ? biur? atitemp? didžiul? pintin? vaisi?. Ašaros tiesiog sruvo jo veidu, kai jis man tar?: „S? nau, tavo mama šiandien b?t? buvusi labai laiminga.“

Tai ?vyko prieš vienuolika met?, ir nuo tada mes išlaikome t? žaibišk? augimo temp?. Dabar *Pasauliniai projektai* – tai dviej? milijard? doleri? vert?s kompanija, turinti 2500 darbuotoj? ir aštuonis filialus visame pasaulyje. Kaip tik pernai mes ?sik?l?me ? savo nauj? tarptautin? b?stin?, pasaulinio lygio kompleks?, apr?pint? tiesiog meniškai preciziška gamybos ?ranga, trimis olimpinio dydžio plaukimo baseiniais ir amfiteatru pos?džiams bei kitiems korporacijos renginiams. Mano partneris daugiau neb?ra užimtas kasdieniais kompanijos reikalais ir didesn? laiko dal? praleidžia savo priva?ioje Karib? j?ros saloje arba laipiodamas po kalnus Nepale. Samanta prieš kelerius metus atsisak? aukšto posto firmoje ir atsidav? savo aistrai rašyti bei labai ?sitrauk? ? visuomenin? veikl?. Aš pats vis dar esu firmos vadovas, ta?iau dabar turiu neišpasakytai daug pareig?, kurios atima didži?j? laiko dal?. Esu atsakingas už tuos 2500 žmoni?, kurie užsidirba pragyvenimui m?s? firmoje, ir dar už daugyb? t?kstan?i? kit? žmoni?, kurie savo kasdieniame gyvenime vartoja m?s? organizacijos produktus bei paslaugas ir kuri? b?tis priklauso nuo m?s? gamybos.

Li?dna, kad mano t?vas mir? pra?jus porai met? po firmos ?k?rimo. Beje, nors t?vas buvo ?sitikin?s, jog man?s laukia puiki ateitis, nemanau, kad jis b?t? gal?j?s ?sivaizduoti tai, k? esu pasiek?s dabar. Be abejo, man jo tr?ksta, ta?iau tikrai beveik neturiu laiko m?styti apie praeit?. Dirbu labai ?temptai aštuoniasdešimt valand? per savait?. Daug met? netur?jau normali? atostog?, ta?iau tebesu veržlus, ambicingas ir pasiryž?s rungtis lygiai taip pat, kaip ir t? dien?, kai b?damas vos dvidešimt trej? prad?jau dirbti skaitmenin?s programin?s ?rangos srityje. Kol dar nebuvau sutik?s likimo si?sto keisto mokytojo, aš stengdavausi padaryti pernelyg daug ir siekiau asmeniškai vadovauti visoms m?s? verslo sritims. Supratau, kad tai yra mano, kaip vadovo, silpnyb?, bet vis d?lto man kur? laik? sek?si.

Iki susitikimo, apie kur? ruošiuosi jums išsamiau papasakoti, aš kartais nesuvaldydavau pyk?io, ir tas mano bruožas, saky?iau, vis ?m?jo, kadangi kartu su verslo apimtimi augo ir ?tampa. O vadovauti žmon?ms ar motyvuotai skatinti juos man po senovei buvo nelengva. Taip, be abejo, darbuotojai pakludavo man. Bet ne d?l to, kad nor?jo, o tod?l, kad prival?jo. Jie nebuvo lojal?s nei man, nei kompanijai. Panašu, kad vykdyti mano nurodymus, sklindan?ius iš diding? administracijos apartament?, juos labiau skatino baim?, o ne pagarba. Visa mano galia priklaus? tik nuo pareig?. Jau?iau, kad tai n?ra gerai.

Leiskite dar truput? papasakoti jums apie dalykus, su kuriais teko susidurti man, kaip spar?iai augan?ios kompanijos vadovui, šiais beprotišk? poky?i? laikais. Nors m?s? verslas pl?t?si, moral? buvo kritusi. Gird?jau kalbant, kad mes ple?iam?s per daug smarkiai ir kad pelnas mums tapo svarbesnis už žmones. Kiti skund?si, kad yra ver?iami dirbti pernelyg daug, o skatinimo tr?ksta. Dar kiti nerimavo, kad kasdieniai susid?rimai su tais milžiniškais poky?iais – nuo technologini? naujovi? iki nauj? biurokratini? strukt?r? – kelia stres?, nuo kurio svaigsta galva ir dreba rankos. Žmon?s tapo mažiau atsidav?, krito produktyvumas ir netgi k?rybingumas sumenko. Ir beveik visi firmoje man?, kad d?l to kaltas vienintelis asmuo – aš. Vis? nuomon? sutapo: aš tiesiog nesugebu vadovauti!

Pasauliniai projektai vis tebeaugo, ta?iau rodikliai pirm?kart per daugel? met? prognozavo galimus nuostolius. Nors m?s? programos dar buvo neblogai perkamos, bet mat?si, kad j? akcijos smunka. Papras?iausiai m?s? žmon?s nebebuvo tokie iniciatyv?s ir užsideg? kaip darbo pradžioje, ir tai netrukus tapo akivaizdu: produkcija neteko savo išskirtin?s kokyb?s. Supratau, kad jeigu dabar nieko nepakeisime, tai firma žlugs.

Apatijos ženkl? buvo matyti visur. Skyriai dirbo vangiai, žmon?s dažnai v?luodavo ateiti ? darb?. Netgi ? kal?dinius vakar?lius menkai tesusirinkdavo, kolektyvas buvo iškrik?s. Rutina, jokios iniciatyvos. M?s? naujoji gamybos ?ranga irgi gedo, kažkada blizgan?ios grindys susibraiž? ir tapo nešvarios.

Taip buvo visai neseniai. Nuostabu, bet dabar viskas pasikeit?. *Pasauliniai projektai* v?l virto puikia kompanija ir reikalai vis ger?ja. M?s? organizacija pakito, pritaikius labai savotiškas

vadovavimo formules, kurias man perteikė vienas ypatingas žmogus. Ši nesudėtinga, tačiau nepaprastai veiksminga metodika grąžino žmonėms aktyvumą, kvėpą juos keisti požiūrą ir aukotis, pakėlė produktyvumą ir davė pelną, apie kokį net nedrįsom svajoti. Mūsų darbuotojai tapo lojalūs kompanijai ir pasiruošę gyvendinti bendrą ateities viziją. Dabar jie dirba kaip dinamiška ir labai kompetentinga komanda. Dar daugiau: jie su jėga renkasi darbą, o man be galo patinka dirbti su jais. Mes visi žinome, kad atradome šį tą nepaprastą ir kad žengiame didybės link. Ant praėjusios savaitės „Sėkmingo verslo“ numerio puikuojausi mano nuotrauka su paprasta antrašte *Stebuklas: kaip iškilio kompanija.*

Taigi kokia ta nepaprasta vadovavimo formulė, galinti kelti tostų už sėkmingą verslo komandą? Kas buvo tas išmintingas atvykęlis, vykdyęs perversmą mūsų organizacijoje ir pamokęs mane, kaip šiuo sujauktu metu tapti tikru lyderiu? Tvirtai tikiu, kad atsakymai į šituos klausimus pakeis ne tik mūsų vadovavimo, bet ir paties gyvenimo būdą. Atėjo laikas keistis.