

Turinys

ĮVADAS. Prieš pirmąjį ėjimą 11

1 ĖJIMAS: IŠMOKITE PAŽINTI SAVE

- 1 SKYRIUS. Kas norite būti? 27
- 2 SKYRIUS. Studijuokite svarbiausią produktą – save 47
- 3 SKYRIUS. Jūsų kelias į turto kūrimą:
intrepreneris ar antrepreneris? 63

2 ĖJIMAS: ĮVALDYKITE GEBĖJIMĄ MĄSTYTI

- 4 SKYRIUS. Neįtikėtina problemų analizės galia 83
- 5 SKYRIUS. Kaip išspręsti X: veiksmingo sprendimų
priėmimo metodika 100

3 ĖJIMAS: SUBURKITE TINKAMĄ KOMANDĄ

- 6 SKYRIUS. Savarankiško antreprenerio mitas:
kaip sukurti savo komandą 119
- 7 SKYRIUS. Kurkite principais grįstą kultūrą 142
- 8 SKYRIUS. Pasitikėjimas = greitis: patikimumo galia 160

4 ĖJIMAS: ĮVALDYKITE AUGIMO STRATEGIJĄ

- 9 SKYRIUS. Plėtra eksponentiniam augimui 183
- 10 SKYRIUS. Paverskite pagreitį savo sąjungininku
ir būkite pasirengęs chaosui 203
- 11 SKYRIUS. „Pinigų kamuolys“ – jūsų verslo stebėjimo
sistemų kūrimas 222
- 12 SKYRIUS. Išlikite paranojiškas – didmeistris niekada
nepraranda budrumo 240

5 ĖJIMAS: ĮVALDYKITE GALIOS ĖJIMUS

- 13 SKYRIUS. Kaip įveikti galijotą ir kontroliuoti naratyvą 259
- 14 SKYRIUS. Studijuokite mafijos veikėjus: kaip parduoti, derėtis ir daryti įtaką 278
- 15 SKYRIUS. Ugdykite savo galią ir išlikite atsparus kiekvienam iššūkiui 295

IŠVADOS. Šachas ir matas 310

PADĖKOS. 316

A PRIEDAS. Asmenybės identiteto auditas 321

B PRIEDAS. „X sprendimo“ darbalapis 324

52 PATRICKO BETO-DAVIDO REKOMENDUOJAMOS VERSLO KNYGOS 325

Prieš pirmąjį ėjimą

Kai pirmą kartą pažiūrėjau dokumentinį filmą „Magnus“ apie Magnusą Carlseną, negalėjau nustoti galvojęs apie paraleles su verslu. Carlsenas – norvegų šachmatų vunderkindas, kuris vos trylikos tapo didmeistriu. Tikras vizionierius, mąstantis net penkiolika ėjimų į priekį. Dėl to jis turi kone antgamtinį gebėjimą numatyti – ir kontroliuoti – ką darys jo varžovai. Mane taip pat sužavėjo kruopštus šio šachmatininko pasiruošimas. Kadangi Carlsenas partiją savo galvoje būna sužaidęs daugybę kartų dar prieš jai prasidedant, kovos įkarštyje jis išlieka ramus. Be to, jam tenka susidurti su tuo, ką nuolat patiria kompanijų vadovai. Jis yra sakęs: „Jei nori pasiekti viršūnę, visada egzistuoja rizika, kad tai tave izoliuos nuo kitų žmonių.“

Peržiūrėjęs „Magnus“ toliau mažiau apie tai, kiek daug bendra turi sėkmingi verslininkai ir šachmatų meistrai. Nenustebau sužinojęs, kad „Tesla“ ir „SpaceX“ įkūrėjas Elonas Muskas šachmatais pradėjo žaisti dar vaikystėje. „Jis geba matyti dalykus aiškiau nei bet kas kitas, – sakė jo brolis Kimbalas. – Šachmatuose egzistuoja toks dalykas: jei esi didmeistris, gali numatyti dvylika ėjimų į priekį. Elonas sugeba matyti dvylika ėjimų į priekį bet kurioje konkrečioje situacijoje.“

Ši citata apie Eloną Muską man padėjo viską sudėlioti į vietas. Dauguma žmonių nemąsto daugiau nei vienu ar dviem

ėjimais į priekį. Tokie žmonės yra mėgėjai – versle jie greitai perdega ir iškrenta iš žaidimo. Veiksminga strategija reiškia ne tik atlikti ėjimą, bet ir būti pasiruošęs pradėti visą kitų ėjimų seką atsižvelgiant į tai, kaip sureaguos rinka ar konkurentai. Jei norite įgyvendinti veiksmingą strategiją, turite mąstyti ne tik apie pirmąjį ėjimą. Kai iš tiesų įgundate, pradedate numatyti kitų reakcijas ir galite išdėstyti tokią ėjimų seką, kuriai beveik neįmanoma pasipriešinti.

Nors verslas yra žaidimas, kuriame reikia mąstyti numatant kelis ėjimus į priekį, ši knyga nėra apie šachmatus. Ji apie šachmatų meistro vizijos ir mąstysenos pritaikymą versle. Tiesą sakant, jums net nebūtina išmanyti paties žaidimo. Kituose skyriuose neaptiksite konkrečių šachmatų partijų pavyzdžių, tačiau rasite daugybę istorijų apie sėkmės lydimus vyrus ir moteris, kurie *mąsto* kaip laimintys šachmatininkai.

Žmonės, kurie negalvoja daugiau nei vienu ėjimu į priekį, yra vedami *ego, emocijų* ir *baimės*. Jūsų geriausias pardavėjas pagrasina išeiti, jei negaus didesnio atlyginimo. Emocijų vedamas mėgėjas atsako: „Niekas man negrasins“ arba „Mums jo vis tiek nereikia“. O praktiškas strategas jau planuoja kitus savo ėjimus.

Tas pats principas galioja ir auklėjant vaikus. Juk malonu duoti vaikams viską, ko jie nori: saldinių, planšetinį kompiuterį ar leidimą praleisti pianino pamoką. Jie šypsosi ir sako, kaip jus myli. Jūs žinote, kad antraip būtų isterija ir į jus nukreiptas pyktis bei priešiškumas. Išties nemalonu. Šis scenarijus parodo, kad, kaip ir daugelyje verslo sprendimų, vienas pasirinkimas yra akivaizdžiai lengvesnis, o kitas – tas, kuris reikalauja mąstyti penkiais ėjimais į priekį, – yra *veiksmingesnis*.

Norėčiau, kad kas nors būtų išmokęs mane taip mąstyti tuo metu, kai iš pardavėjo tapau pardavimų vadovu, vėliau įkūrėju

ir galiausiai generaliniu direktoriumi. Kiekvienu augimo etapu toks kritinis mąstymas man būtų sutaupęs milijonus dolerių ir dešimtis panikos priepuolių. Kai atsigręžiu atgal ir galvoju, kaip iš karšto būdo, savimi nepasitikinčio, arogantiško sveikatingumo klubo pardavėjo tapau strategiškai mąstančiu, save suvokiančiu ir pasitikinčiu generaliniu direktoriumi, suprantu, kad visko pagrindas buvo išmokti mąstyti *bent* penkiais ėjimais į priekį.

Maksimalistai galbūt svarsto, kodėl reikia galvoti *tik* penkiais ėjimais į priekį. Tam yra dvi priežastys. Pirmoji – penki ėjimai yra optimalus apgalvotos strategijos ir greito veikimo balansas. Nors kartais gali tekti mąstyti dar toliau, pavyzdžiui, metinio išvažiuojamojo susitikimo metu ar vertinant galimą įsigijimą (ar net kuriant koloniją Marse), pernelyg toli į priekį nukreiptas mąstymas gali paralyžiuoti dėl perteklinės analizės. Penkių ėjimų pakanka, kad galėtumėte numatyti būsimus rezultatus ir įvertinti tiek savo, tiek kitų atsakomuosius veiksmus. Antroji priežastis – makrolygmeniu yra penki pagrindiniai ėjimai, kuriuos turite įvaldyti, jei norite turėti sėkmingą verslą. Knygą suskirsčiau būtent į šiuos penkis ėjimus, kad jums būtų aišku, ko reikia imtis siekiant sėkmės.

Nemoku daryti labai daug dalykų. Esu 195 cm ūgio ir svečiu apie 109 kilogramus, bet nemoku žaisti krepšinio ar futbolo. Nemoku programuoti ir nesugebėčiau perrinkti variklio. Tačiau aš tikrai galiu padėti antreprenieriams ir aukščiausio lygio vadovams sudėlioti strategiją, leidžiančią užkariauti rinką. Kai posėdžių salėje susitinku su įkūrėju ar generaliniu direktoriumi, strategiją vertiname kaip žaidimą. Vienintelis verslo ir šachmatų (arba „Monopolio“ ar „Final Fantasy“) skirtumas tas, kad pirmajame žaidžiamame dėl milijonų ar net milijardų dolerių, o ne dėl galimybės pasigirti laimėjimu. Toks požiūris padeda lyderiams kurti strategijas, kurios leidžia augti.

Kaip verslo konsultantui ir studentų bei būsimų antrepnerių mentorui vienas dažniausiai man užduodamų klausimų yra toks: „Ar turėčiau mesti darbą ir pradėti savo verslą?“ Taip pat manęs dažnai klausia: „Ar turėčiau pritraukti kapitalą paroduodamas dalį įmonės akcijų, ar skolindamasis? Kaip sukurti atlygio struktūrą, kuri padėtų pritraukti ir išlaikyti aukščiausio lygio vadovus arba pagal 1099 formą* dirbančią pardavimų komandą? Ar turėčiau plėstis globaliai jau dabar, ar geriau palaukti, kol pasikeis rinkos sąlygos?“

Paprasti klausimai versle yra dvejetainiai. Atsakymas į juos – arba „taip“, arba „ne“. Spąstai slypi įsitikinime, kad visi atsakymai yra dvejetainiai. Atsakymas į bet kurį klausimą iš tiesų yra tam tikra ėjimų seka, atliekama tinkama tvarka. „Ekspertai“ dažnai tik pablogina padėtį, pateikdami atsakymus „taip“ arba „ne“, tarsi visi tilptų į tą pačią dėžutę. Todėl, kaip netrukus pamatysite, pirmasis mūsų ėjimas – išsiaiškinti, kas jūs esate ir ko norite.

Kita problema, kurią nuolat pastebiu, yra planavimo stoka. Entuziazmas gali būti galinga jėga, jeigu jis derinamas su gebėjimu planuoti bent penkis ėjimus į priekį. Per daug žmonių siekia atlikti penktąjį ėjimą dar neatlikę pirmų keturių. Viskas turi savo seką. Norėdami pakilti į kitą lygį turite pereiti nuo vienos krypties (ir vieno ėjimo) mąstymo prie gebėjimo matyti kelis ėjimus į priekį.

Jei aiškiai žinote, kad norite būti verslininkas, darbo metimas gali būti ketvirtas ėjimas. O gal tai gali paskatinti visą ėjimų seką, kuri padėtų susikurti pelningą poziciją dabartinėje jūsų įmonėje (tapti intreprenieriu – apie tai kalbėsime 3 skyriuje). Jei turite šeimą ir neturite santaupų, atsisakyti darbo tikrai nėra pirmasis ėjimas. Iš tiesų gali būti, jog jums apskritai nerei-

* 1099 forma versle (dažniausiai JAV kontekste) reiškia darbo santykius su laisvai samdomais rangovais, o ne su samdomais darbuotojais – vert. past.

kės mesti darbo, kad taptumėte tu, kas norite būti. Šioje knygoje pateikta informacija skirta žmonėms, esantiems įvairiuose gyvenimo etapuose ir skirtinguose verslo lygiuose. Galbūt esate finansų direktorius, kuriam patinka ši pozicija, o gal laisvai samdomas specialistas, vertinantis savarankiško antreprenerio gyvenimo įvairovę ir lankstumą. Vienas dalykas, kuris man ypač patinka versle, – kiekvienas gali rasti savo kelią, jei tik turi savimones ir noro mąstyti penkiais ėjimais į priekį.

Nesvarbu, kuri ėjimų seka labiausiai atitinka jūsų aplinkybes, išmintingus strategus iš kitų išskiria gebėjimas *numatyti*. Geriausi karo vadai pasižymi talentu planuoti kelis ėjimus į priekį. Aukščiausio lygio kovotojai moka „pastatyti“ priešininką į nepalankią padėtį – jie gali sąmoningai pralaimėti pirmą rundą, nes iš pažiūros jiems nepalankus ėjimas iš tikrųjų skirtas išprovokuoti suklysti vėlesniuose raunduose. Pasaulinio lygio pokerio žaidėjai daro tą patį: anksti blefuoja ir aukoja žetonus, kad paleistų ėjimų seką, kuri galiausiai palauš jų priešininką. Ir nors Warrenas Buffettas veikiausiai nelaikome šachmatų meistrų, jo ilgalaikė sėkmė kyla iš kantraus, strategiško požiūrio. Buffettas nesiekia laimėti vieno konkretaus sandorio ar pasiekti geriausių rezultatų per ketvirtį ar metus – jis dėlioja ėjimų seką tam, kad laimėtų ilgąjį žaidimą.

Likus mažiau nei šešioms mėnesiams iki tragiškos mirties NBA legenda Kobe'ė Bryant'as man pasakojo, kad būdamas trylikos jau žinojo, jog nori tapti vienu geriausių visų laikų krepšininkų. Tuo metu jis buvo tik penkiasdešimt šeštas pagal reitingą žaidėjas šalies mastu. Jis sudarė visų prieš jį esančių žaidėjų sąrašą ir per penkerius metus juos visus aplenkė tapdamas pirmojo rato pasirinkimu iškart po vidurinės mokyklos. Sakoma, jog Michaelas Jordanas 1992 m. JAV olimpinėje „svajonių komandoje“ žaidė tam, kad perprastų komandos draugų silpnąsias vietas ir vėliau jas išnaudotų grįžęs į NBA. Abu šie

sportininkai buvo meistriški strategai, nuolat mąstantys bent penkiais ėjimais į priekį. Jums irgi reikės taip mąstyti – ypač jei planuojate konkuruoti savo rinkoje ir galiausiai dominuoti savo industrijoje.



Toliau pateiksiu viską, ko jums reikia, kad galėtumėte mąstyti kaip tikras strategijos meistras. Taip pat parodysiu, kaip:

1. išsiskirti iš kitų ir aiškiai komunikuoti savo unikalią vertę;
2. rasti investuotojų ir sukurti aukštą įmonės vertę norint pelningai pasitraukti;
3. pritraukti geriausius talentus ir sukurti paskatų sistemą, padedančią juos ugdyti ir išlaikyti;
4. išlaikyti veikiančias sistemas sparčios plėtros metu ir neprarasti stabilumo bei sveiko proto chaoso akivaizdoje;
5. analizuoti problemas, priimti sprendimus ir jas veiksmingai spręsti;
6. išsiaiškinti, kas norite būti ir ką norite palikti po savęs;
7. derėtis, parduoti ir kurti strategijas taip, tarsi nuo to priklausytų jūsų gyvenimas.

Galbūt paėmėte šią knygą manydamas, kad jums trūksta išsilavinimo ar išteklių verslui kurti. O gal esate aukšto IQ žmogus, kuriam sunku priimti sprendimus, nes visada per daug viską apgalvojate. Nesvarbu, nuo ko pradedate. Jei abejojate, ar žmogus gali tapti antrepreneriu, prisiminkite mano istoriją.

Vaikystėje mane pažinoję žmonės greičiausiai nebūtų prognozavę man sėkmės. Pamatysite, kaip iš vaikino, kuris visiškai nemokėjo planuoti ateities (ir dėl to turėjo dvidešimt šešias kredito korteles su 49 000 dolerių skola), tapau generaliniu direkto-

riumi. Sužinosite, kaip įkūriau finansinių paslaugų rinkodaros įmonę „PHP Agency“, kuri pradėjo nuo šešiasdešimt šešių agentų viename biure Nortridže, Kalifornijoje, o po dešimties metų išaugo iki daugiau nei penkiolikos tūkstančių agentų, dirbančių 120 biurų keturiasdešimt devyniose valstijose ir Puerto Rike.

Didžiuojuosi tuo, kad mūsų agentūra vertinama dėl savitos įvairovės, modernios jaunų profesionalų kultūros ir ryškaus socialinių tinklų įvaizdžio. Visa tai pasiekėme gyvybės draudimo sektoriuje, kuris dažnai laikomas „nuobodžiu“. (Vidutinis gyvybės draudimo agentas yra penkiasdešimt septynerių metų baltaodis vyras, o mūsų vidutinis agentas – trisdešimt ketverių metų lotynų amerikietė moteris.) Mes netapome sėkmingi dėl pažinčių ar sėkmės. Priešingai – mano asmeninė istorija rodo, kad antreprenieriai gali kilti iš bet kur ir neturi jokių savybių, kurių neturėtumėte ir jūs.

Mžiausiai tikėtinas generalinis direktorius

Užaugau Irano sostinėje Teherane. 1987 metais, vykstant Irano ir Irako karui, mano šeima gyveno nuolatinėje baimėje, kad bet kurią akimirką gali įvykti ataka. Nors man buvo vos aštuoneri, tie garsai iki šiol išliko atmintyje. Kiekviena ataka prasidėdavo sirena – jos garsas perverdavo sielą. Tuomet pasigirsdavo balisas, įspėjantis apie priešo lėktuvus, kertančius sieną. Galiausiai pasigirsdavo švilpimas – iš dangaus krintančios bombos. Po kiekvieno tokio garso mes meldėmės, kad nepataikytų į mūsų slėptuvę.

Prisimenu, kaip sukaustytas baimės sėdėjau šalia tėvų. Galiausiai mama nebeištverė. Ji pasakė tėčiui, kad jei mes neišvyksime iš šalies, jų sūnus liks įstrigęs ir turės tarnauti Irano armijoje. Mano tėtis suprato, kad blogiausia, ką gali padaryti, – tai nieko nedaryti.

Sesuo, tėvai ir aš susėdome į baltą dviejų durų „Renault“ ir išvykome į Karadžą – miestą, esantį maždaug už dviejų valandų kelio nuo Teherano. Norėdami ten patekti turėjome įveikti tiltą. Vos jį pervažiavus už mūsų nušvito milžiniškas blyksnis. Tėtis liepė man ir sesei neatsigręžti, tačiau mes nesusilaikėme. Norėčiau, kad būtume paklaūšę. Kai pažvelgėme atgal, išvydome sprogimo padarinius – bomba pataikė į tiltą vos už kelių dešimčių metrų nuo mūsų, tuoj pat po to, kai jį pervažiavome. Net dabar sunku tai apibūdinti. Niekas, juolab du išsigandę vaikai, neturėtų būti tokio siaubo liudininkai.

Tą akimirką prisimenu taip aiškiai, lyg ji būtų buvusi vakar. Tokie išgyvenimai gali palaužti arba išugdyti nepaprastą ištvermę skausmui ir sunkumams. Kažkokiu būdu mums pavyko išvengti nelaimės ir pasprukti. Dvejus metus gyvenome pabėgėlių stovykloje Erlangene, Vokietijoje, kol galiausiai 1990 metų lapkričio 28 dieną persikėlėme į Glendeilą, Kalifornijoje. Atvykęs į Jungtines Valstijas buvau ką tik sulaukęs dvylikos, beveik nemokėjau anglų kalbos ir negalėjau pamiršti siaubingų vaizdų iš karo nuniokotos šalies.

Dėl mano tėvų sprendimo priimti teisingą ėjimą gyvybės ir mirties akivaizdoje šiandien esu gyvas – didžiuojuosi būdamas JAV pilietis, turėdamas klestintį verslą ir gražią šeimą.



Kai išmokstate mąstyti penkiais ėjimais į priekį, gali atrodyti, kad mokate skaityti mintis. O iš tikrųjų tuos ėjimus esate matę tiek daug kartų, kad galite nuspėti, ką jūsų oponentas toliau pasakys ar padarys.

Galbūt dabar svarstote: „Ar aš galiu taip? Ar tikrai galiu išžmogaus be patirties tapti strategiškai mąstančiu žaidėju ir sukurti savo imperiją?“

Galbūt sakysite: „Bet, Patai, tu turi iškalbos dovaną. Tavo gyslomis teka antreprenerio kraujas. Patai, tu esi daug protingesnis už mane.“

Protingesnis už jus? Tikrai? Pažvelkime į kelis faktus:

1. Vos baigiau vidurinę mokyklą. Mano pažymių vidurkis buvo 1,8 balo, per SAT egzaminą surinkau 880 balų iš galimų 1600 ir niekada nestudijavau universitete. Draugai ir gimnaičiai nuolat kartodavo, kad gyvenime nieko nepasieksiu.
2. Manote, kad esu iškalbus? Būdamas keturiasdešimt vienu vis dar sulaukiu pašaipų dėl savo akcento. Paauglystėje man imigrantui kai kurių žodžių tarimas kėlė didesnę baimę nei karas. Tokie žodžiai kaip „Wednesday“ (liet. „trečiadienis“), „island“ (liet. „sala“) ar „government“ (liet. „valdžia“) man buvo tikras iššūkis. Tuo metu itin populiari buvo televizijos laida „Gilligan’s Island“, todėl galite įsivaizduoti, kaip tardavau tuos žodžius – ir kaip negailestingai dėl to būdavau pašiepiamas.
3. Mano tėvai, atkeliavę į Jungtines Valstijas, išsiskyrė. Daugiausia gyvenau su mama, kuri vertėsi gaudama socialinę paramą. Nors buvau aukštas ir mėgau sportą, juo neužsiėmiau, nes mama negalėjo mokėti 13,50 JAV dolerių mėnesinio YMCA nario mokesčio.
4. Į kariuomenę įstojau būdamas aštuoniolikos, nes maniau neturįs kito pasirinkimo. Būdamas dvidešimt vienu – kai tie, kuriuos laikome „tikrai protingais“, jau pradėdavo karjerą – aš pardavinėjau „Bally Total Fitness“ sporto klubo narystės.

Viena vertus, galėjo atrodyti, kad neturiu jokių šansų įveikti aplinkybių. Kita vertus, būtent šie išbandymai ir tapo mano sėkmės varikliu. Jei nebūčiau patyręs tiek sunkumų, nebūčiau taip stipriai troškęs pasiekti daugiau.

Iš karto jums pasakysiu: aš negaliu išmokyti jūsų trokšti. Jei vengiate sunkaus darbo, jei nejaučiate vidinio impulso nuveikti ką nors prasminga savo gyvenime, aš jums nepadėsiu. Ši knyga skirta tiems, kurie nori suprasti, kaip atrodo geriausia jų pačių versija, ir ieško tinkamų strategijų, kurios padėtų tai pasiekti. Jie ieško ne tik motyvacijos, bet ir patikrintų, veikiančių strategijų. Jie nori rasti veiksmingas formules, kurios paspartintų jų augimą ir padėtų pereiti į kitą lygį. Ar atpažįstate save?



Formulių ieškojau taip pat atkakliai, kaip ir dalijausi jomis su kitais. 2013 metais pradėjau kurti vaizdo įrašus apie tai, kas man pasiteisino versle. Tuo užsiėmėme tik aš, mano dešinioji ranka Mario'us ir filmavome maža „Canon EOS Rebel T3“ kamera (dažniausiai naudojama fotografuoti). Iš pradžių vaizdo įrašus pavadinome „Two Minutes with Pat“* ir kėlėme į „YouTube“. Pirmais metais turėjome vos šešiasdešimt prenumeratorių. Vėliau pavadinimą pakeitėme į „Valuetainment“**. Po trejų metų jau buvome surinkę 100 000 prenumeratorių ir pelnę reputaciją kaip naudingo, praktiško turinio kūrėjai. 2020 metų kovą „YouTube“ prenumeratorių skaičius perkopė 2 milijonus. Tuo laiku konsultavau žmones iš pačių įvairiausių sričių. 2019 metų gegužę surengtoje pirmoje didelėje konferencijoje „Vault“ Dalase dalyvavo 600 antreprenierių iš 43 šalių ir 140 skirtingų industrijų – nuo mažų startuolių įkūrėjų iki vadovų ir generalinių direktorių, valdančių pusės milijardo dolerių apyvartą generuojančias įmones.

Kodėl žmonės leido sunkiai uždirbtus pinigus, kad skristų per pusę pasaulio ir dalyvautų toje konferencijoje? Kodėl turė-

* „Dvi minutės su Patu“.

** Angl. *value* – „vertė“ + *entertainment* – „pramoga“.

jome tiek daug prenumeratorių? Todėl, kad visos filosofijos ir strategijos, kurias išmokau, yra pritaikomos. Jas galima lengvai suprasti ir nedelsiant pritaikyti praktiškai. Daugelis mano sekėjų pradėjo save vadinti „valuetainers“ ir pastebėjo realius pokyčius. Nors nesame tradicinė verslo mokykla, tokia kaip Harvardo, Stanfordo ar Vortono, „Valuetainment“ tapo erdve, kurioje auga sėkmės lydimi vadovai ir antreprenieriai iš viso pasaulio.

Tvirtai tikiu, kad verslumas gali išspręsti daug pasaulio problemų, ir iš patirties išmokau ne tik kaip tai padaryti, bet ir kaip to išmokyti kitus. Nuo asmeninių pokalbių iki komandinių susitikimų ir įtemptų derybų – į šią knygą sudėjau visą savo sukauptą išmintį, nes mačiau, kad tai veikia, ir žinau, jog panašią sėkmę galite pasiekti ir jūs.

Kelias į verslo tikslų pasiekimą

Jūsų rankose – išsamus planas, padėsiantis įgyvendinti bet kokią viziją. Išmoksite ne tik reikalingų įgūdžių, bet ir sėkmei būtiną *mąstyseną*. Pakeliui pamatysite, ko reikia, kad taptumėte geresniu lyderiu ir stipresniu žmogumi. Iki tol, kol įvaldysite visus penkis ėjimus, turėsite viską, ko reikia pasiekti norimą verslo rezultatą. Šie penki ėjimai yra:

1. Išmokite pažinti save
2. Įvaldykite gebėjimą mąstyti
3. Suburkite tinkamą komandą
4. Įvaldykite augimo strategiją
5. Įvaldykite galios ėjimus

Pirmas ėjimas skirtas **savęs pažinimui** – temai, apie kurią verslo aplinkoje kalbama retai. Pamatysite, kad be savimonės neįmanoma mąstyti apie ateitį. Savęs pažinimas suteikia pasirinkimo laisvę ir veiksmų kontrolę. Svarbiausia, kad aiškiai supratęs, kas

norite būti, žinosite, kuria kryptimi judėti ir kodėl ji tokia reikšminga.

Antras ėjimas susijęs su **gebėjimu mąstyti**. Parodysiu, kaip analizuoti situacijas, ir pateiksiu metodiką, padedančią priimti bet kokią sprendimą, nesvarbu, kokia rizika. Nė vienas sprendimas nėra vien juodas ar baltas. Šiame skyriuje išmoksite matyti visus pilkos spalvos atspalvius ir ryžtingai judėti pirmyn net esant neapibrėžtumui.

Trečias ėjimas – suprasti kitus, kad galėtumėte **suburti komandą**, kuri padės jums augti. Nors kai kurie mano metodus gali laikyti makiaveliškais, visų mano veiksmų esmė yra padėti žmonėms atrasti geriausias savo savybes. Tai darau užduodamas klausimus, kurie atskleidžia giliausius jų troškimus. Kaip skatinu žmones pažinti save, taip skatinsiu ir jus geriau suprasti savo santykius. Pasitikėjimas darbuotojais ir partneriais padeda kurti pelningus aljansus, paspartina verslo procesus ir leidžia ramiau miegoti naktimis.

Ketvirtas ėjimas skirtas **plėtros strategijai** įgyvendinti ir eksponentiniam augimui. Aptarsime viską nuo kapitalo pritraukimo iki spartaus augimo valdymo ir atsakomybės kultūros kūrimo. Pasiekę šį skyrių pradėsite mąstyti kaip patyręs generalinis direktorius: išmoksite ne tik įgyti pagreitį, bet ir jį išlaikyti, taip pat kurti sistemas, leidžiančias stebėti ir vertinti svarbiausias savo verslo dalis.

Penktas – **galios ėjimas**. Kalbėsime apie tai, kaip galite įveikti savo industrijos galijotą. Sužinosite, kaip kontroliuoti naratyvą ir pasitelkti socialinius tinklus savo istorijai kurti. Susipažinsite su psichologijos principais ir išgirsite įžvalgų iš vienos garsiausių verslo organizacijų pasaulyje – mafijos (taip, mafijos – ir netrukus suprasite, kodėl). Šį skyrių užbaigsime įkvepiančiomis istorijomis, kurios parodys, kaip antreprenieriai, kuriems sekasi, mąsto penkiaais ėjimais į priekį.



Aš neturiu formalaus išsilavinimo, užtat esu perskaitęs daugiau nei 1500 verslo knygų. Buvau ir tebesu apsėstas mokymosi. Iš jų išgryninau kiekvieną vertingą įžvalgą ir jas pritaikiau savo versle. Kai „Valuetainment“ pradėjo sparčiai augti, turėjau galimybę kalbinti daugybę išskirtinių protų ir strategų. Tai man padėjo dvejopai: galėjau tobulinti savo verslą ir gyvenimą, o kartu šia išmintimi pasinaudojo ir žiūrovai iš viso pasaulio.

Kad padėčiau jums suprasti, kaip mąsto ir veikia klestintys antreprenieriai bei strategai, pasidalysiu jų istorijomis. Tarp jų žmonės, kuriuos esu kalbinęs, pavyzdžiui, Ray’us Dalio, Billy’is Beane’as, Robertas Greene’as, Kobe’ė Bryant’as, Patty McCord ir daugybė mafijos veikėjų, įskaitant Salvatore’ę „Bulių Semį“ Gravano. Knygoje taip pat sutiksite asmenybių, kurias studijavau ir kuriomis žavėjausi iš tolo, – Steve’ą Jobsą, Sheryl Sandberg ir Billą Gatesą. Kiekvienas yra išskirtinis, o jų istorijos mano pateikiamus patarimus pavers gyvais pavyzdžiais.

Pagrindinis šios knygos tikslas – padėti jums klestėti, nesvarbu, kur šiuo metu esate. Baigę ją skaityti aiškiai žinosite, kokius penkis ėjimus turite atlikti toliau.

Noriu, kad skaitydami patirtumėte daugybę „Aha!“ akimirkų ir išmokytumėte savo protą apdoroti informaciją bei įvaldyti naują strategijų kūrimo būdą. Įsivaizduokite, kaip apmaudu bandyti atrakinti seifą nežinant teisingos kombinacijos. O dabar įsivaizduokite, kad ją atrandate ir atveriate verslo išminties lobyną. Perskaitę šią knygą įgysite pasitikėjimo – žinosite ne tik, ką daryti, bet ir kaip tai padaryti. Tai suteiks jums gebėjimų spręsti problemas visuose lygmenyse, kartu stiprinant savo asmeninį prekės ženklą ir verslą.