

Turiny

<i>Steve'o Forbeso pratarinë</i>	9
Įvadas	15
Pirma dalis: Karas ir taika	23
1 skyrius. Harris Trumanas	25
2 skyrius. Pablas Picasso	38
3 skyrius. Elie Wieselis	51
4 skyrius. Mahatma Gandis, Dagas Hammarskjöldas	64
5 skyrius. Margareta Thatcher	76
6 skyrius. Žana d'Ark	89
Antra dalis: Prekyba ir išradimai	97
7 skyrius. Johannas Gutenbergas	99
8 skyrius. A. P. Gianninis	III
9 skyrius. Henris Fordas	II9
10 skyrius. Howardas Johnsonas	125
Trečia dalis: Mokslas	135
11 skyrius. Alexanderis Flemingas, Louis Pasteuras, Ignazas Semmelweisas	137
12 skyrius. Marija Curie	146
13 skyrius. Rachelė Carson	156

Ketvirta dalis: Peržengti ribas	169
14 skyrius. Hannibalas, Julijus Cezaris ir Johnas Kennedis	171
15 skyrius. Abrahamas Lincolnas	184
16 skyrius. Muhammadas Ali	196
17 skyrius. Martinas Lutheris	213
18 skyrius. Malala Yousafzai	227
<i>Klauso Schwabo</i> baigiamasis žodis	233
Padėka	237

Pratarmė

Steve'as Forbesas

Sprendimai! Sprendimai!

Kiekvieną dieną juos priimame begales kartų, dažniausiai paprastus ir kasdienius. Bet kartais pasitaiko ir tokių, kurie gali turėti didesnių pasekmių: paruošti pristatymą; nusamdyti ar atleisti darbuotoją; suplanuoti biudžetą; įsigyti brangų pirkinį; pradėti verslą; pasipiršti ar nepasipiršti arba priimti ar atmesti tokį pasiūlymą; kaip geriausiai atlikti operaciją, jei esate gydytojas; kokius bandymus vykdyti, jei dirbate mokslo ar medicinos srityje; pasirinkti karjerą ar naują profesinio gyvenimo kryptį; dėl tikslo rizikuoti savo sveikata – ir taip toliau.

Kaip geriausiai pasiruošti reikšmingam sprendimui? Tai menas, ne mokslas – puikiai suprasite perskaitę šią knygą. Ją tiesiog privalu turėti. Pasitaiko atvejų, kai negalite sau leisti visko apsvarstyti ir privalote veikti neturėdami reikiamos informacijos, kai jūsų pasirinkimai nėra visai aiškūs. Kai kurie lyderiai sako, kad tokiu atveju jie vadovaujasi intuicija. Bet, kaip aiškina Bobas Dilenschneideris, „intuiciją“ formuoja ankstesnė patirtis ir žinios. Ji neegzistuoja vakuume.

Norint priimti gerus sprendimus, reikia drausmės ir gebėjimo įvertinti daugybę įvairiausių faktų, net kai jie, regis, prieštarauja vieni kitiems. Tam reikia būti atviriems patarimams, – tik arogan-

tiški neišmanėliai mano, kad visada žino viską, ko reikia, – ir prireikus gebėti jų paprašyti, nors galbūt tuo patarimu ir nepasinaudosite ar net išvis atmesite.

Ir kaipgi pasverti veiksmo pasekmes? Norom nenorom tenka susitaikyti, kad tai dažnai yra neįmanoma, kaip vaizdingai parodoma skyriuose apie Gutenbergą ir Lutherį. Ir, savaime suprantama, pasitaiko akimirklų, kai „sprendėjas“ (pavyzdžiui, buvęs JAV prezidentas George'as Bushas) puikiai supranta milžinišką vieno ar kito įvykio svarbą – bene garsiausias to pavyzdys yra Cezaris, kuris suprato, kad peržengęs Rubikono upę sukels pilietinį karą.

Atėjus metui nuspręsti, nerasite patarimų ir taisyklių, kurie tikėtų visoms situacijoms.

Ši knyga tokia vertinga yra todėl, kad Dilenschneideris, visą gyvenimą patarinėjęs asmenims ir organizacijoms, kaip veiksmingai komunikuoti ir valdyti krizes, ir tokiu būdu pelnęs legendinę strategijų kūrimo virtuozą, visada turinčio racionalių patarimų, reputaciją, žino, kaip pasitelkti pasakojimus norint perteikti idėjas, kurios kitaip būtų kone bevertės ir tik blaškytų dėmesį.

Šioje knygoje jis rašo apie įvairius asmenis – dauguma jų puikiai žinomi – ir supažindina mus su esminiais tų žmonių priimtais sprendimais, visokeriopa paveikusiai pasaulį. Jis taip pat pateikia trumpus biografinius aprašus ir, svarbiausia, išdėsto *kontekstą*, kuriame tie asmenys veikia. Kai kurių jų aplinkybės spaudžia ašarą, pavyzdžiui, kai Elie Wieselis turi apsispręsti, kaip pasielgti su savo tėvu, nacių sargybiniais besiruošiant išvaryti juos iš vienos mirties stovyklos į kitą. Kitų žmonių sprendimai yra be galo narsūs, kaip kad Marijos Curie, kai mokslininkė nusprendė tęsti tyrimus nepaisydama asmeninių netekčių ir sunkios ligos.

Kartais didžiule kliūtimi gali tapti šeimos spaudimas. Valdingas Martino Lutherio tėvas savo sūnui liepė tapti teisininku ir dirbti šeimos kalnakasybos bendrovėje. Tačiau jaunasis Lutheris pajuto pašaukimą tapti kunigu. Vyras, kuris galų gale apvers visą Europą

ir net pasaulį aukštyn kojom, kuris niekada nebėgo nuo iššūkio, bet nesiryžo stoti į ginčą su gimdytoju, tiesiog pasislėpė vienuolyne, ir tėvui apie savo sprendimą pranešė tik davęs įžadus!

Sprendimus priimame ne vakuume.

Motyvai? Kartais jie yra kilnūs, kartais, regis, kasdieniškesni. Gutenbergas norėjo užsidirbti pinigų. Jo laikais knygos buvo sunkiai gaminamos rankomis, procesas trukdavo ne vieną mėnesį. Egzistavo rinka lengviau pasiekiamoms žinioms. Gutenbergas norėjo ją užsiimti, bet prireikė trisdešimties metų bandymų sukurti spausdinimo mašiną su renkamaisiais spaudmenimis ir išstbulinti popieriaus rūšį, kad naujasis išradimas būtų praktiškas. Jis nė nesuprato, kad išrado informacijos perdavimo priemonę! Daug svarbiau buvo tai, kad nesąžiningas kreditorius perėmė jo verslą, kai Gutenbergas jau ruošėsi nurašyti savo ilgo darbo vaisius. Išradėjas būtų pajutęs bent šiokią tokią paguodą žinodamas, kad niekas neprisimins jo kreditoriaus, o Gutenbergas ir jo Biblijos taps nemirtingi.

Dilenschneideris ne vieną dešimtmetį sukosi versle ir iš arti stebėjo daugybę vadovų, taip pat studijavo istoriją, todėl turi unikalų gebėjimą įkvėpti savo knygos skyriams dvasios ir įtikinamumo, kurių trūksta įprastiniams patarimus dalijantiems kūriniams. Jo aprašomi žmonės moko mus tam tikrų dalykų, kuriuos jis išsamiau apibendrina kiekvieno skyriaus pabaigoje.

Štai kodėl ši knyga yra tokia vertinga – turite galimybę „artimai ir asmeniškai“ susipažinti su įvairiomis aplinkybėmis priimtais sprendimais. Savaimė suprantama, laikai ir aplinkybės nuolatos keičiasi. Niekada nebūna dviejų identiškų situacijų. Bet knygoje tikrai rasite skyrių, kurie jums pasirodys tokie naudingi, kad norėsis prie jų sugrįžti dar kartą, kai ieškosite įkvėpimo ar reikės priimti svarbų sprendimą. Kaip sakė Markas Twainas: „Istorija nesikartoja, bet rimuojasi.“

5

Margareta Thatcher

Jau priėjau išvadą, kad daugumą svarbiausių sprendimų turėsiu priimti pati.

— MARGARETA THATCHER

„REIKLI IR KIETAKAKTĖ“, – bylojo 2013 m. balandžio 8 dienos *The New York Times* nekrologas. Plūdo mirusįjį? Ne visai.

Margareta Thatcher kai kurių žmonių buvo laikoma garsiosios karalienės Elžbietos I reinkarnacija, jai buvo duota pravadė „Geležinė ledi“; kaip Didžiosios Britanijos premjerei, jai reikėjo minėtų savybių, ir dar daugiau. Kai Thatcher 1979 m. užėmė postą, šalis, regis, nesiliovė smukusi į duobę. O kai 1990 m. pralaimėjo paskutinius rinkimus ir baigė karjerą, tikriausiai galėjo džiaugtis, kad jos šalis atgavo savo svarbą tarptautinėje arenoje. Akivaizdu, kad Thatcher priėmė daug sėkmingų sprendimų.

Taigi, kai Margareta Thatcher – pasaulinio lygio vadovė, kuria ilgą laiką žavėjaisi – savo autobiografijoje parašė, kad vienas geriausių jos sprendimų buvo ištekėti už Deniso Thatcherio, susimąščiau – o kaip kiti geri jos sprendimai? Kurie Thatcher sprendimai iš tiesų pakeitė pasaulį?

Įvertinkime pirmą rimtą sprendimą, kuris išbandė jos, kaip premjerės, charakterį, – tiesą sakant, tai buvo virtinė sprendimų. 1982 m. balandį–birželį Thatcher vienuolika savaičių sumaniai

vadovavo Folklandų karo su Argentina metu. Jei Didžioji Britanija nebūtų laimėjusi šio konflikto, vargu ar jos vidaus ir tarptautinis įvaizdis būtų atsigaęs. Tikėtina, kad Thatcher trejų metų premjeravimas ir politinė karjera būtų buvę baigti.

Pradėkime nuo aplinkybių. Kokia Margareta Thatcher buvo moteris ir kaip tai paveikė jos gebėjimą priimti sprendimus, reikalingus sėkmingiems karo veiksams?

Kaip ir Malalą Yousafzai, apie kurią rašysiu paskutiniame šios knygos skyriuje, Thatcher labai paveikė jos tėvas Alfredas Robertsas. Galbūt jis ir neturėjo įtakos dukters karjeros pasirinkimui (nors Margareta ir pasekė jo pavyzdžiu – tėvas buvo vietinis politikas Grantamo miestelyje Linkolnšyro grafystėje), bet moteris perėmė jo asmeninio charakterio savybes. 1979 m. gegužę, ką tik išrinkta, prieš įžengdama į premjero rezidenciją, į žurnalisto užduotą klausimą Thatcher atsakė taip: „Beveik už viską esu dėkinga savo tėvui.“

Ponas Robertsas formaliai mokėsi tik iki trylikos, jis buvo miestelio bakalėjininkas, vėliau išrinktas į vietinę savivaldybę, taip pat ėjo pastoriaus pareigas, nors nebuvo iššventintas. Jis buvo griežtas visose gyvenimo srityse, taip pat auklėjo ir dukrą. Regis, jis mažai kuo mėgavosi, išskyrus darbą. Vienas Thatcher biografų pabrėžė, kad „Margaretos auklėjimas buvo nenatūraliai suvaržytas, formuojamas nepritekliaus ir griežtų tėvų“.

Robertsų šeima (žmona Beatricė, tokia pat griežta, kaip ir jos vyras; Beatricės mama Pheobė Stephenson, iš kurios dukra paveldėjo griežtumą; dukros Murielė, gimusi 1921 m., ir Margareta, gimusi 1925 m.) gyveno virš parduotuvės. Tai buvo patogu, nes bakalėje reikėjo darbuotojų nuo ryto iki vakaro, šešias dienas per savaitę. Kai paūgėjo, Margareta dirbo „už prekystalio“ (tai yra raudonmedžio sienelės, kuri buvo kruopščiai nupoliruota ir kurią ji autobiografijoje grakščiai naudos kaip savo gyvenimo metaforą).

Margaretos vaikystė nebuvo lengva, greičiau asketiška, ypač kai Didžiosios depresijos metai virto Hitlerio era ir Antruoju pasauliniu karu. Buvo ribojami net ir paprasti namų malonumai, pavyzdžiui, draudžiama klausytis muzikinių radijo programų, leidžiamos žinios ir pokalbių laidos. Atostogos ir „laisvas laikas“ buvo negirdėti dalykai. Jaunosios Margaretos gyvenimą geriausiai nusakė žodis „darbas“, jis tapo vienu jos, suaugusios moters, skiriamųjų ženklų.

Septinta diena Robertsų šeimos savaitėje buvo skirta maldai. Ponas Robertsas buvo pastorius vietinėje metodistų bažnyčioje, kiekvieną sekmadienį skaitė pamokslus įvairiose savo apylinkės bažnyčiose, jį visada lydėdavo šeima. (Verta pabrėžti, kad per sekmadienio pamaldas buvo grojama muzika.) Nors neturėjo formalaus išsilavinimo, ponas Robertsas buvo apsiskaitęs, mėgo rašyti ir pasižymėjo kaip įtaigus kalbėtojas. Jo paties politinė karjera, taip pat lydėta nesiliaujanų rinkėjų reikalavimų, prasidėjo 1927 m., kai buvo „nepriklausomas komunalinių mokesčių prižiūrėtojas“, to meto vartotojų teisių gynėjas. Vėliau tapo miestelio tarybos nariu, šias pareigas ėjo dešimt metų, o 5 dešimtmetyje metus buvo Grantamo meru.

Asmeninės Margaretos ambicijos vedė toliau Grantamo ir šeimos verslo, jas tebuvo įmanoma pasiekti išsilavinimu. Merginai kiekviename žingsnyje padėjo stipendijos. Įgijusi vidurinį išsilavinimą, o tada 1947 m. baigusi studijas Oksforde ir gavusi chemijos mokslų diplomą (ji manė, kad tai yra „kelias į ateitį“), Margareta ketverius metus dirbo chemike teoretike keliose įmonėse Londone ir jo apylinkėse. Tai jai suteikė nepriklausomybę. Pinigų tokiems malonumams, kaip madinga apranga ir šukuosenos, stigo taip pat, kaip ir gyvenant Grantame, bet iš biografijos susidaro įspūdis, kad Margareta ėmė labiau džiaugtis gyvenimu. Tačiau mergina visada jautė potraukį politikai: ir vaikystės metais namuose, ir mokykloje, ir universitete, ir pradėjusi karjerą.

Margaretą su Denisu Thatcheriu 1949 m. supažindino bendri draugai, kuriuos mergina pažinojo iš savo politinio komiteto veiklos. Denisas nebuvo politikas nei bakalėjininko sūnus, jam nereikėjo pasikliauti ir stipendijomis – buvo jau kartą išsiskyręs karo veteranas, taip pat studijavęs chemiją. Deniso šeimai priklausė didelė dažų įmonė, vadinama „Atlas Preservatives“, ir jis, verslo įpėdinis, „gyveno pasiturimai“.

Tiesą sakant, iš Thatcher biografijos susidaro įspūdis, kad Denisas buvo „geras laimikis“ ambicingai jaunai moteriai, stokojančiai materialinių išteklių. Vis dėlto jos autobiografijoje daugiau dėmesio skiriama nuolatiniam vyro palaikymui visuose jų bendro gyvenimo išbandymuose.

Pora susižadėjo 1951 m., pirmosios Margaretos kampanijos į viešą postą metu. Jie nuslėpė šį faktą bijodami, kad rinkėjai gali pamanyti, jog netrukus ištekėsianti moteris į savo karjerą nežiūrės rimtai.

Kad ir kaip būtų, rinkimus ji pralaimėjo, metė chemiją ir tuoj pat susituokė su Denisu. Stojo trumputis „dykaduoniavimo“ laikotarpis, tada Margaretą pradėjo studijuoti teisę. Šiandieniniu žargonu kalbant, ji „žongliravo“ motinyste, savo įsipareigojimais ir Deniso karjera „Atlas Preservatives“, kur jis galų gale tapo generaliniu direktoriumi, o įmonę pardavus – nevykdomuoju įvairių bendrovių direktoriumi. 1953 m. jiems gimė dvyniai, dukra ir sūnus, o 1954 m. Margaretą gavo leidimą praktikuoti teisę. Po penkerių metų teisės karjeros ir politinės veiklos, 1959 m., surinkusi daug balsų, ji buvo išrinkta į Parlamentą ir metė teisės karjerą. Po dvidešimties metų tapo premjere, pirmąja moterimi, užėmusia šį postą Vakarų pasaulyje.

Praėjus vos savaitei nuo premjeravimo pradžios, sveikindama Vokietijos kanclerį Helmutą Schmidą, pirmąjį ją aplankiusį valstybės vadovą, Thatcher aiškiai nusakė savo valdymo principus: „Kętinu labai konkrečiai įvertinti britų interesus ir tvirtai juos ginti.“