

STEVEN BARTLETT

**CEO
DIENO
RAŠTIS**

**33 VERSLO IR
GYVENIMO DĖSNIAI**

baltos lankos

Steven Bartlett

CEO dienoraštis:

33 verslo ir gyvenimo dėsniai

Iš anglų kalbos vertė Mantas Tamulevičius

baltos lankos

Įvadas

Kas aš toks, kad rašyčiau šią knygą?

Aš esu buvęs keturių savo srityje pirmaujančių bendrovių, kurių bendra vertė jų klestėjimo viršūnėje drauge sudėjus siekė daugiau nei milijardą dolerių, generalinis direktorius, steigėjas, dalininkas ir valdybos narys.

Šiuo metu esu inovatyvios rinkodaros agentūros „Flight Story“, programinės įrangos bendrovės „thirdweb“ ir investicinio fondo „Flight Fund“ steigėjas.

Mano bendrovės įdarbino tūkstančius žmonių įvairiausiuose pasaulio kampeliuose. Į savo bendroves pritraukiau be maž 100 mln. dolerių investicijų.

Pats esu investavęs į daugiau nei 40 bendrovių. Esu keturių bendrovių, iš kurių dvi šiuo metu yra savo sektorių lyderės, valdybos narys ir man 30 metų.

Kadangi įsteigiau dvi sėkmingas rinkodaros grupes, pasiekusias pačias industrijos ir rinkos aukštumas, didumą savo profesinio gyvenimo praleidau valdybos susirinkimuose dirbdamas su didžiausių pasaulio prekių ženklų generaliniais direktoriais, vyriausiais rinkodaros vadovais ir lyderiais bei jiems patardamas rinkodaros klausimais, taip pat padėjau pasakoti jų istorijas internete: „Uber“, „Apple“, „Coca-Cola“, „Nike“, „Amazon“, „TikTok“, „Logitech“ ir virtinė kitų – visi jie buvę mano klientai.

Be to, pastaruosius ketverius metus kalbinau sėkmingiausius pasaulio verslo, sporto, pramogų ir akademijos sričių

atstovus. Sukaupiau 700 valandų įrašų, kuriuose šnekinau jū-sų mėgstamiausius rašytojus, aktorius ir vyriausiuosius rinko-daros vadovus, žymiausius pasaulio neuromokslininkus, jūsų mėgstamiausios sporto komandos kapitoną ar trenerį, milijar-dų dolerių vertės bendrovių, kurių produktus naudojate kas-dien, generalinius direktorius ir tiek daug garsiausių pasaulio psichologų, kad visus net sunku paminėti.

Šiuos pokalbius galima išgirsti tinklalaidėje „The Diary Of A CEO“ („CEO dienoraštis“), kuri netruko tapti dažniau-siai atsisiunčiama tinklalaide Europoje ir viena populiariausių verslo tinklalaidžių JAV, Airijoje, Australijoje ir Viduriniuo-se Rytuose. Nėra jokių abejonių, kad tai viena sparčiausiai au-gančių tinklalaidžių pasaulyje, kurios klausytojų skaičius vien per praėjusius metus išaugo 825 proc.

Man nusišypsojo sėkmė patirti unikalių išgyvenimų, o prieš kelerius metus suvokiau, kiek daug vertingos ir paveikios informacijos sukaupiau – ir vos saujelė žmonių pasaulyje turi prieigą prie jos. Taip pat supratau, kad visų mano patirtų sė-kmių ir nesėkmių – tiek mano paties verslumo kelionėje, tiek išgyventų per kitų patirtis kalbinant šimtus žmonių – gelmėje slypi tam tikri dėsniai, kurie nėra pavaldūs laikui, yra pritaikomi bet kuriame sektoriuje ir gali padėti kiekvienam, norin-čiam sukurti kažką didingo ar tapti kuo nors didingu.

Ši knyga ne apie verslo strategiją. Strategijos keičia vie-ną kitą kaip metų laikai. Ši knyga apie kai ką daug pastovesnio. Ši knyga yra apie pamatinius, ilgalaikius dėsnius, padedančius pasiekti didingų dalykų ir pačiam tapti didingam.

Šiuos dėsnius gali pritaikyti kiekvienas, nepriklausomai nuo darbo srities ar profesijos.

Šie dėsniai galioja dabar, galios ir po šimtmečio.

Šie dėsniai pagrįsti psichologija, mokslu ir šimtmečiais mokslinių tyrimų, o kad dar kartą juos patvirtinčiau, apklausiau dešimtis tūkstančių žmonių iš kiekvieno žemyno, kiekvienos amžiaus grupės ir kiekvienos profesijos.

Ši knyga pagrįsta penkiais esminiais įsitikinimais.

1. *Aš tikiu, kad dauguma knygų yra ilgesnės, nei turėtų būti.*
2. *Aš tikiu, kad dauguma knygų yra sudėtingesnės, nei turėtų būti.*
3. *Aš tikiu, kad iliustracijos yra įkalbingesnės už taktantų žodžių.*
4. *Aš tikiu, kad istorijos paveikesnės už duomenis, bet ir viena, ir kita yra svarbu.*
5. *Aš tikiu niuansais, o tiesa dažnai slypi kažkur per vidurį.*

Trumpai tariant, šios knygos siekis yra įkūnyti citatą, dažnai priskiriamą Einsteiniui:

„Viskas turi būti taip paprasta, kaip įmanoma, bet ne paprasčiau.“

Man šie žodžiai reiškia, kad turiu jums suteikti pamatines tiesas ir padėti suvokti kiekvieną dėsnį, pavartodamas tiek žodžių, kiek reikia – nei daugiau, nei mažiau, – ir pasitelkdamas

veiksmingas iliustracijas bei neįtikėtinas istorijas iš tikro gyvenimo, idant įpūsčiau gyvybės čia išdėstytoms esminėms mintims.

Keturi didybės ramsčiai

Norint tapti didžiam ir sukurti ką nors didinga, reikia įvaldyti keturis ramsčius. Aš juos vadinu keturiais didybės ramsčiais.

I RAMSTIS: SAVASTIS

Leonardo da Vinci teigė: „Negalima įvaldyti nieko mažesnio ar didesnio nei tu pats. Niekada prieš nieką neturėsi didesnės ar mažesnės valdžios kaip prieš save. Tavo sėkmė matuojama tavo savitvarda, o nesėkmė – savinaika. Tie, kurie nesugeba susitvarkyti su savimi, nesusitvarkys ir su kitais.“

Šis ramstis yra apie jus. Jūsų savimone, savitvardą, rūpinimąsi savimi, savikontrolę, savigarbą ir asmeninę istoriją. Savastis yra vienintelis dalykas, kurį galime kontroliuoti tiesiogiai. Įvaldyti savastį – o tai šiukštu nėra lengva – yra įvaldyti visą savo pasaulį.

II RAMSTIS: ISTORIJA

Viskas, kas jums stovi skersai kelio, yra žmonės. Mokslas, psichologija ir istorija parodė, kad nėra jokio grafiko, duomenų rinkinio ar informacijos vieneto, galinčio taip teigiamai paveikti žmogų kaip išties gera istorija.

Istorijos yra pats galingiausias ginklas, kurį savo arsenale gali turėti bet kuris lyderis. Tai – žmonijos valiuta. Patrauklių, įkvepiančių ir emocingų istorijų pasakotojai valdo pasaulį.

Šis ramstis yra apie istorijų pasakojimą ir kaip perkąsti istorijų pasakojimo dėsnius, kad įtikintumėte visus jums skersai kelio stovinčius žmones sekti paskui jus, pirkti iš jūsų, tikėti ir pasitikėti jumis, spausti reikiamą mygtuką, veikti, klausytis jūsų ir jus suprasti.

III RAMSTIS: FILOSOFIJA

Versle, sporte ir akademiniame pasaulyje asmeninė žmogaus filosofija leidžia geriau nei bet kas kitas nuspėti, kaip jis elgsis tiek dabar, tiek ateityje, – jeigu esi susipažinęs su asmens filosofija ar įsitikinimais, gali tiksliai prognozuoti, kaip jis elgsis bet kuriomis aplinkybėmis.

Šis ramstis yra apie asmeninę ir profesinę filosofiją, kurios laikosi ir kurią gyvenime taiko didūs žmonės, ir kaip tokia filosofija sąlygoja elgesį, leidžiantį pasiekti didžių dalykų. Jūsų filosofija yra įsitikinimų, vertybių arba principų visuma, nulemianti elgesį, – tai pamatiniai įsitikinimai, sąlygojantys veiksmus.

IV RAMSTIS: KOMANDA

Žodžio „kompanija“ apibrėžtis yra „žmonių būrys“. Iš esmės kiekviena kompanija, projektas arba organizacija tėra žmonių būrys. Viskas, ką gero ar blogo sukuria organizacija, užgimsta jūsų žmonių būrio narių prote. Labiausiai sėkmę lemiantis veiksnys jūsų darbe yra pasirinkti, su kuo dirbti.

Nesu matęs, kad kas nors sukurtų didžią kompaniją, projektą ar organizaciją be žmonių būrio, ir niekada nemačiau, kad kas nors pasiektų asmeninę didybę be žmonių būrio paramos.

Šis ramstis yra apie tai, kaip suburti savo žmonių būrį ir iš jo išgauti visa, kas geriausia. Nepakanka tiesiog suburti

grupelę žmonių – kad iš jų sulipdytumėte puikią komandą, jums reikia tinkamų žmonių, kuriuos vienija teisinga kultūra. Kai turėsite tinkamų žmonių, vienijamų pavyzdinės kultūros, visa komanda taps didesnė nei jos atskirų dalių bendra suma. Kai $1 + 1 = 3$, nutinka nuostabių dalykų.

1 dėsnis

Užpildykite visus penkis kibirus tinkama eilės tvarka

Šis dėsnis paaiškina, kaip penki kibirai nulemia jūsų žmogiškąją potencialą, kaip juos užpildyti ir – svarbiausia – kokia eilės tvarka tai padaryti.

Mano bičiulis Davidas savo namų priekiniame sode besimėgaudamas rytiniu espresso kavos puodeliu pamatė palengva link jo bėgantį suprakaitavusį, iš pažiūros sumišusį ir garsiai šnokuojantį vyriškį nudrengtais sportiniais drabužiais.

Bėgikas stabtelėjo ir vos gaudydamas kvapą pasisveikino su mano draugu Davidu. Kažką nesuprantamai pajuokavo, it beprotis nusikvatojo ir ėmė padrikai pasakoti apie savo konstruojamą kosminį laivą, mikroprocesorių lustus, kuriuos implantuos beždžionėms į smegenis, ir dirbtinio intelekto varomus buitinius robotus, kuriuos ketina kurti.

Po kelių akimirkų bėgikas atsisveikino su Davidu ir toliau visas suplukęs iš lėto nubėgo gatve.

Tas suprakaitavęs bėgikas buvo Elonas Muskas. Milijardierius, „Tesla“, „SpaceX“, „Neuralink“, „OpenAI“, „Paypal“, „Zip2“ ir „The Boring Company“ įkūrėjas.

Iki man atskleidžiant suplukusio bėgiko tapatybę, jūs galite padarėte pagrįstą prielaidą, kad vyriškis paspruko iš gretimos psichiatrijos ligoninės, o galbūt jį kamavo psichozės priepuolis. Bet vos išgirdus jo vardą visos tos paminėtos neįtikėtinės ambicijos staiga ima atrodyti įtikimos.

Tiesą sakant, tokios įtikimos, kad kai Elonas apie savo ambicijas pasakoja kitiems, žmonės nemirktelėdami jį paremia milijardais dolerių, kuriuos taupė vaikų ateičiai, meta darbus, kad galėtų įsidarbinti pas jį, ir užsisako jo siūlomus produktus, kol šie dar net nesukurti.

Taip yra todėl, kad Elonas užpildė visus penkis savo kibirus, – tiesą sakant, visi mano sutikti žmonės, gebantys kurti išties didžius dalykus, turi po penkis kaupinus kibirus.

Bendra šių penkių kibirų suma yra bendra jūsų profesinio potencialo suma. Nuo to, kiek pilni šie kibirai, priklausys, kiek jūsų svajonės bus ambicingos, įtikimos ir įgyvendinamos tiek jums patiems, tiek apie jas girdintiems aplinkiniams.

Pasiekusieji didžių dalykų pildė šiuos penkis kibirus metų metus, o neretai ir dešimtmečius. Tie, kuriems pasiseka užpildyti visus penkis, turi pakankamai potencialo pakeisti pasaulį.

Ieškodami darbo, rinkdamiesi, kokią knygą norite skaityti, ar svarstydami, kokių tikslų verta siekti, privalote suvokti, kiek užpildyti jūsų kibirai.

Penki kibirai

1. *Tai, ką žinote (jūsų žinios).*
2. *Tai, ką gebate nuveikti (jūsų igūdžiai).*
3. *Tie, kuriuos pažįstate (jūsų tinklas).*
4. *Tai, ką turite (jūsų ištekliai).*
5. *Tai, ką apie jus mano aplinkiniai (jūsų reputacija).*



Karjeros pradžioje man, aštuoniolikmečiui startuolio įkūrėjui, ramybės nedavė moralinė dilema, kurios niekaip negalėjau išmesti iš galvos: ar skirti savo laiką ir energiją žmonei kurti (kuri galiausiai man sukraus turtus) yra kilnesnis tikslas, nei grįžti į Afriką, kur gimiau, ir investuoti laiką bei energiją siekiant išgelbėti bent vieną gyvybę?

Šis klausimas persekiojo mane kelerius metus, kol vienas atsitiktinis susitikimas Niujorke suteikė šio tokio taip trokštamo aiškumo. Dalyvavau pasaulinio garso guru, vienuolio ir dvasinio lyderio Radhanatho Swami renginyje.

Man spraudžiantis pro minią pakerėtų Swami sekėjų, nuleidžiančių nuo jo akių ir gaudančių kiekvieną žodį visiškoje pagarbijoje tyloje, guru pasiteiravo, ar kas nors iš susirinkusiųjų turi klausimų.

Pakėliau ranką. Guru gestu parodė užduoti klausimą. Aš pasiteiravau: „Ar kurti verslą ir praturtėti yra kilnesnis siekis, nei grįžti į Afriką ir bandyti gelbėti gyvybes?“

Guru įsmeigė į mane akis, tarsi žvelgtų tiesiai į mano sielos gelmes, ir po ilgos pauzės, per kurią nė nemirktelejo, pareiškė: „Iš tuščio kibiro nieko neįpilsi.“

Praėjus bemaž dešimtmečiui nuo tos akimirkos kaip niekada aiškiai suprantu, ką guru turėjo omenyje. Jis sakė, kad pirmiausia turiu pripildyti savo kibirus, nes asmuo, kurio kibirai pilni, gali pakreipti pasaulį teigiama linkme taip, kaip nori.

Įkūrus kelias didžiules bendroves, dirbus su stambiausiomis pasaulio organizacijomis, tapus multimilijonieriumi, vadovavus tūkstančiams žmonių, perskaičius šimtus knygų ir praleidus 700 valandų kalbinant sėkmingiausias pasaulio žmones, mano kibirai ganėtinai pilni. Todėl dabar turiu **žinių, įgūdžių, pažinčių tinklą, išteklių bei reputaciją** ir galiu padėti milijonams žmonių visame pasaulyje, ką ir ketinu daryti visą likusį

gyvenimą versdamasis filantropine veikla, aukodamas, kurdamas organizacijas, steigdamas žiniasklaidos bendroves ir atidaromas mokyklą – prie šio punkto kaip tik dirbu.

Šie penki kibirai yra susisiekiantys indai – pilant į vieną užsipildo ir kitas, o dažniausiai jie pildomi iš kairės į dešinę.



Profesinį gyvenimą paprastai pradedame įgydami **žinių** (mokykloje, universitete ir t. t.), o pritaikytas žinias vadiname **įgūdžiais**. Turėdami pakankamai žinių ir įgūdžių, tampame profesiniu požiūriu vertingi kitiems, todėl plečiasi mūsų **tinklas**. Atitinkamai, turint žinių, įgūdžių ir pažinčių tinklą, daugėja **išteklių** ir didėja prieiga prie išteklių, o turėdami žinių, įgūdžių, platų pažinčių tinklą ir išteklių, neabejotinai pelnysime gerą **reputaciją**.

Turint omenyje šiuos penkis kibirus ir jų tarpusavio sąsajas, tampa akivaizdu, kad investicijos į pirmąjį kibirą (žinias) atneš didžiausią įmanomą grąžą. Nes pritaikius žinias (per įgūdžius) neišvengiamai užsipildys ir likę kibirai.

Tai perpratę suvoksime, kad darbas, kurį dirbdamas gauni didesnę atlyginimą (išteklių), bet gerokai mažiau žinių bei įgūdžių, yra prasčiau apmokamas.

Galia, aptemdanti mūsų gebėjimą kliautis šia logika, dažniausiai yra ego. Mūsų ego tiesiog neįtikėtina sėkmingai geba mus įtikinti praleisti pirmus du kibirus – įtikina, kad turėtume rinktis darbą vien dėl daugiau pinigų (4 kibiras) arba

pareigybę, statusą ar reputaciją (5 kibiras) be reikiamų žinių (1 kibiras) ir įgūdžių (2 kibiras), būtinų norint sėkmingai atlikti atitinkamą vaidmenį.

Pasidavę šiai pagundai statome karjerą ant silpnų pamatų. Tokie trumparegiški sprendimai – negebėjimas atidėti pasitenkinimo, turėti kantrybės ir investuoti į pirmus du kibirus – galiausiai atsilieps.

2017 m. labai talentingas dvidešimt vienerių metų mano darbuotojas Richardas užėjo pas mane į kabinetą ir pasakė turįs naujienų. Jis pareiškė gavęs pasiūlymą eiti generalinio direktoriaus pareigas naujoje rinkodaros bendrovėje kitoje pasaulio pusėje ir norėtų priimti pasiūlymą bei išeiti iš mano įmonės, kurioje jis klestėte klestėjo. Pasakojo, kad pasiūlymas apima didesnę atlyginimą (bemaž dvigubai, nei jam mokėjome mes), įmonės vertybinių popierių paketą ir galimybę gyventi Niujorke – didžiulis šuolis nuo niūraus kaimo, kuriame užaugo, ir aiškus žingsnis pirmyn nuo Anglijos miesto Mančesterio, kuriame buvo įsikūrusi mūsų bendrovė.

Jeigu visiškai nuoširdžiai, aš juo netikėjau. Negalėjau suvokti, kad sveikas verslas jaunesniajam darbuotojui be jokios vadybininko patirties siūlytų tokį solidų postą.

Kad ir kaip ten būtų, neprieštaravau jo prašymui ir pasakiau, kad palaikysime jį kelionėje į naują karjeros stotelę.

Paaikšėjo, kad klydau, o Richardas sakė tiesą. Darbo pasiūlymas iš tiesų egzistavo ir po mėnesio Richardas tapo tos bendrovės generaliniu direktoriumi, persikraustė į Niujorką ir pradėjo naują gyvenimo etapą kaip aukščiausios grandies vadovas Didžiajame Obuolyje – vadovavo daugiau nei 20 žmonių komandai sparčiai augančiame rinkodaros startuolyje.

Deja, istorija čia nesibaigia. Kaip gyvenimas parodė tiek man, tiek Richardui, pirmų dviejų kibirų – žinių ir įgūdžių – tiesiog negalima praleisti, jeigu sieki ilgalaikių ir tvarių rezultatų. Bet koks priešingas bandymas prilygsta namo statyboms tiesiai ant smėlio.

Per 18 mėnesių kadaise perspektyvi bendrovė, prie kurios Richardas prisijungė, žlugo, prarado svarbiausius darbuotojus, pritrūko lėšų ir įsipainiojo į skandalą, susijusį su vadovavimo praktika. Bendrovei bankrutavus, Richardas liko bedarbis, toli nuo namų ir priverstas ieškotis naujo darbo tame pačiame sektoriuje su dar menkesne atsakomybe nei pas mus.

Spręsdami, kuriuo keliu gyvenime pasukti, kur įsidarbinti arba kur investuoti savo laisvą laiką, neužmirškite, kad pritaikytos žinios (įgūdžiai) yra galia. Pirmenybę teikite pirmųjų dviejų kibirų užpildymui ir turėsite ilgaamžius ir tvarius pamatus, kurie būtini, norint klestėti, kad ir kaip judės bei drebės gyvenimo tektoninės plokštės jums po kojomis.

Profesinį žemės drebėjimą apibrėžiu kaip tokį karjeros įvykį, kuris jums turi neigiamą poveikį. Tai gali būti bet kas – technologinė naujovė, sudrebinanti ištisą jūsų sektorių, atleidimas iš darbo arba bendrovės bankrotas, jeigu esate jos steigėjas.

Toks profesinis bankrotas neįstuštins tik dviejų kibirų – jis gali suardyti jūsų pažinčių tinklą, atimti išteklius, net pakenkti reputacijai, bet niekada neatims iš jūsų žinių ir niekada neprivers pamiršti įgūdžių.

Pirmi du kibirai yra jūsų ilgaamžiškumo garantas, pamatai ir aiškiausias ateities prognozavimo įrankis.

★ Dėsnis: užpildykite visus penkis kibirus tinkama eilės tvarka

Pritaikytos žinios yra įgūdžiai, o kuo labiau turtinsite ir plačiau taikysite žinias, tuo daugiau vertės sukursite pasauliui. Tą vertę atpirks besiplečiantis pažinčių tinklas, gausūs išteklių ir tvirta reputacija. Nepamirškite užpildyti kibirus tinkama eilės tvarka.